

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

На правах рукописи

Сныткин Дмитрий Васильевич

**Развитие системы оценки эффективности деятельности спортивных
бюджетных учреждений**

5.2.7. Государственное и муниципальное управление

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель –
доктор экономических наук, профессор
Седова Надежда Васильевна

Москва – 2025

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Теоретические вопросы исследования эффективности деятельности учреждений публичного сектора экономики	17
1.1 Исследование сущности эффективности государственного и муниципального управления	17
1.2 Механизмы, инструменты и технологии повышения эффективности деятельности организаций публичного сектора, спортивных учреждений.....	36
1.3 Роль учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей развития государства	56
Глава 2 Диагностика существующей системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений	75
2.1 Экономико-организационная диагностика деятельности спортивных бюджетных учреждений	75
2.2 Анализ показателей эффективности и рейтингования деятельности учреждений в сфере физической культуры и спорта	97
2.3 Оценка эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений по основным критериям.....	113
Глава 3 Организационно – экономические аспекты совершенствования системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений.....	131
3.1 Концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений, на основе системы квалиметрии и цифровизации	131
3.2 Разработка рекомендаций по повышению качества управления спортивными бюджетными учреждениями на основе проведенной диагностики.....	147
3.3 Моделирование и апробация оценки комплексного показателя эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений	169

Заключение.....	189
Список литературы.....	194
Приложение А (справочное) Принципы эффективности государственной экономической политики А. Смита	232
Приложение Б (справочное) Характеристика профилей качества.....	233
Приложение В (справочное) Подходы к оценке эффективности деятельности органов управления, учреждений публичного сектора.....	234
Приложение Г (справочное) Порядок расчета нормативных затрат на оказание государственной услуги в сфере физической культуры и спорта.....	236
Приложение Д (обязательное) Детализация проблем ИК спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики.....	241
Приложение Е (обязательное) Детализация проблем ФХД спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики.....	243
Приложение Ж (обязательное) Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Комплексная безопасность и противодействие коррупции».....	245
Приложение И (обязательное) Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Обеспечение качества условий оказания услуг».....	254
Приложение К (обязательное) Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Реализация кадровой политики» и «Уставная деятельность»	257
Приложение Л (обязательное) Параметры для анализа и оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ и классификационные группы.....	263
Приложение М (обязательное) Пример расчета коэффициента фактической загруженности и фактической годовой загруженности в человеко-часах по данным ГБУ.....	267

Приложение Н (обязательное) Результаты оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям Э1-Э6.....	270
Приложение П (обязательное) Структура недобора по критериям оценки эффективности деятельности ГБУ спорта за 2022 г. (выборка).....	273
Приложение Р (обязательное) Результаты комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ спорта за 2022 г. (выборка).....	278
Приложение С (обязательное) Группировка ГБУ спорта по типам целей / миссий.....	288
Приложение Т (обязательное) Рекомендации по повышению эффективности реализации кадровой политики в ГБУ спорта.....	290
Приложение У (обязательное) Сильные и слабые стороны по альтернативным вариантам выполнения основных функций управления спортивными ГБУ.....	293
Приложение Ф (обязательное) Данные по моделированию оценки комплексного показателя эффективности деятельности спортивных ГБУ	295

Введение

Актуальность темы исследования. Важной проблемой развития современного общества, публичного сектора экономики, остаются вопросы сохранения и укрепления здоровья населения России, повышения благополучия и качества жизни людей. Актуальность темы диссертации возрастает в связи с многоплановыми проблемами в индустрии спорта. Современный этап развития российского спорта и физической культуры, можно охарактеризовать как сложный, связанный с внешними вызовами и угрозами, что необходимо учитывать при выборе инструментария управления, повышения эффективности деятельности учреждений публичного сектора, в том числе спортивных государственных бюджетных учреждений (ГБУ).

С учетом происходящих изменений, ведется работа, принимаются новые законы в сфере физической культуры и спорта (ФКиС), разработчиком которых выступает Министерство спорта Российской Федерации¹. На государство возложена миссия по формированию в обществе культуры и ценностей здорового образа жизни, как основы устойчивого развития и качества жизни населения, повышения привлекательности и эффективности функционирования сферы ФКиС². Значимость и актуальность вопросов диссертационного исследования предопределена проблемами развития учреждений ФКиС в регионах страны. По данным Минспорта Российской Федерации, ни в одном из субъектов Российской Федерации, обеспеченность спортивными сооружениями не соответствует нормативным значениям. В 26% субъектах Российской Федерации

¹) Федеральный закон «Об особенностях правового регулирования отношений в области физической культуры и спорта в связи с принятием в Российскую Федерацию Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области и образованием в составе Российской Федерации новых субъектов - Донецкой Народной Республики, Луганской Народной Республики, Запорожской области и Херсонской области» от 24.06.2023 №271-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_450397/ (дата обращения: 13.08.2024)

²) Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 29.04.2023) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 31.05.2024).

данный показатель ниже 50%, самый низкий уровень обеспеченности в Республиках Ингушетия (17%), Дагестан (29%), Крым (33%), Московской области (30%)¹. Не высокие значения показателей деятельности учреждений спорта в регионах, в том числе качество услуг, условия для занятий в ГБУ, доля внебюджетных средств в расходах на финансирование ФКиС снижается, в ряде субъектов есть проблемы с применением цифровых сервисов и др.² В числе нерешенных остаются вопросы: нехватка грамотных, квалифицированных специалистов для работы в ГБУ, обеспечения сельского населения доступом к спортивной инфраструктуре, не обеспечена спортивно-технологическая безопасность, вопросы производства спортивной экипировки и инвентаря, нехватка финансирования ГБУ, выполняющих государственное задание, и другие проблемы, решение которых во многом зависит от государственного регулирования индустрии спорта в регионах России.

В Послании Федеральному собранию³, Указе Президента Российской Федерации⁴ уделено особое внимание вопросам здоровья и гармоничного развития нации. В числе национальных целей увеличение продолжительности жизни до 78 лет к 2030 г. и до 81 года к 2036 г. Достижение этой стратегически значимой цели невозможно без серьезного внимания вопросам ведения здорового, активного образа жизни, занятий спортом, повышения уровня удовлетворенности граждан условиями для занятий ФКиС.

Названные проблемы, являются основанием для детального обследования, мониторинга и оценки результатов деятельности ГБУ спорта, поиска альтернатив

¹) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 24 февраля 2021 г. №108 «О рекомендованных нормативах и нормах обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382015/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/ (дата обращения: 31.10.2022).

²) Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/strategy/?ysclid=mbe6b98h6t656007561> (дата обращения: 28.12.2024)

³) Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.03.2024).

⁴) Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 31.05.2024).

решения. Вопросам оценки эффективности индустрии спорта посвящены работы российских и зарубежных исследователей. В публикациях уделено внимание оценке коммерческой эффективности деятельности профессиональных спортивных клубов, организаций, региональных федераций¹. Однако работ по комплексной оценке государственных спортивных бюджетных учреждений, практически нет. Для поступательного развития индустрии спорта, важна роль государственного регулирования, внимание к деятельности ГБУ спорта на всех уровнях власти. За время реализации федерального проекта (ФП) «Спорт - норма жизни», в регионах России открыто порядка 450 спортивных объектов. Значение данного показателя увеличилось с 50% в 2018 г. до 58% в 2024 г.². Но данного количества сооружений недостаточно. Остается проблема мотивации граждан к здоровому образу жизни. Для ее решения продолжается формирование системы мотивации граждан к занятиям спортом на постоянной основе, создание инфраструктурных условий «в шаговой доступности». На государственном уровне продолжается работа по созданию для всех категорий населения условий для занятий ФКиС³. Для достижения целевых показателей в сфере спорта, необходима налаженная работа спортивных учреждений, в том числе ГБУ, доступных, оснащенных, оказывающих качественные услуги. Уровень благополучия и качества жизни людей во многом определяет качество государственного и муниципального управления, эффективность деятельности спортивных ГБУ.

Актуальность исследования определяется необходимостью совершенствовать деятельность спортивных ГБУ, повышать их эффективность, ориентируясь на комплекс критериев по видам активностей, в том числе:

¹) Солнцев И.В. Эконометрические модели в исследовании влияния спортивной индустрии на социально-экономическое развитие региона (на примере республики Мордовия) // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 4 (88). - С.131-144.

²) Паспорт федерального проекта “Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва” (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

³) Паспорт национального проекта «Демография» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_384857/ (дата обращения: 31.03.2024).

осуществление уставной деятельности; ведение финансово-хозяйственной деятельности; выполнение требований комплексной безопасности; реализация кадровой политики; управление имущественными комплексами. Изложенные положения и приведенные аргументы, обуславливают актуальность темы диссертации, свидетельствуют о ее научной и практической значимости.

Степень научной разработки темы исследования. Исследованиями сущности и проблем государственного и муниципального управления занимались Л.Б.Андрющенко, Д.А.Бида, У.С.Байкова, М.У.Байсаева, А.Г.Барабашев, Р.Н.Валиев, Н.С.Гегедюш, Е.И.Добролюбова, Т.В.Долматова, В.И.Жильцов, Е.А.Качанова, Е.Ю.Коваленко, В.В.Коварда, С.А.Кожевников, А.В.Масленникова, И.В.Николаев, С.Е.Прокофьев, Л.Г.Соколова, М.Н.Третьяков и др. Исследование инструментов и технологий управления, повышения эффективности деятельности организаций публичного сектора, спортивных учреждений, принадлежат О.Б.Алиферову, Д.П.Аркалову, А.А.Бабанову, Е.В.Беликовой, М.Ю.Беляковой, О.Н.Вишняковой, В.В.Галкину, А.В.Дьячковой, А.М.Казиахмедову, И.Р.Киреевой, В.М.Крыловой, А.И.Матвиенко, А.И.Мозговому, Р.М.Ольховскому, Н.А.Осокину, А.И.Пышкину, А.В.Синякову, И.В.Солнцеву, А.А.Тарасенко, О.Л.Шавандиной, С.В.Фомиченко и др.

Роль учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей развития государства определена в стратегиях, проектах, государственных программах, распоряжениях по развитию спортивной индустрии^{1,2} и других правовых и законодательных документах.

Исследования текущего состояния учреждений физической культуры, влияние спорта на экономику, качество и продолжительность жизни людей

¹⁾ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. №3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 31.05.2024).

²⁾ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 декабря 2021 г. №3894-р «Об утверждении Концепции развития детско-юношеского спорта в Российской Федерации до 2030 года и плана мероприятий по её реализации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_407364/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 31.05.2024).

разрабатывались А.Г.Абалян, Т.Ф.Абрамовой, Н.Р.Арбузиной, С.М.Архангельской, Е.В.Беликовой, Л.Г.Вакаловой, С.С.Воеводиной, С.А.Воробьевым, И.В.Енченко, Н.М.Егоровой, Р.А.Кобылкиным, В.В.Кудрявцевым, В.В.Лаптевым, В.А.Ледневым, Л.П.Маловой, Г.И.Мансуровой, Г.Ю.Митяшиным, М.Р.Мифтаховой, Т.С.Сусиковой, М.Ю.Щенниковой и др. Проблемы организации учреждений в спортивной индустрии, инфраструктурного обеспечения спортивных сооружений в регионах России исследуются в трудах М.Ю.Беляковой, Е.А.Бобровского, О.Н.Вишняковой, Д.Б.Горшенина, Г.А.Евсина, И.О.Ивановой, В.В.Королайнен, А.В.Литвина, Д.А.Николаева, С.В.Сапоговой, О.Ю.Синяевой, И.В.Солнцева, С.В.Першиной, И.В.Понкина, А.Б.Фахретдиновой и др.

Анализ указанных научных исследований показал, что вопросы теоретического, инструментального характера, управления и организации деятельности спортивных учреждений, влияния спорта на качество жизни людей остаются актуальными на всех уровнях (страновом, региональном, муниципальном), изучены и освещены в различных источниках, достаточно широко. В научных исследованиях изучены ограничено, либо остались недостаточно раскрытыми, вопросы системной оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений, что требует более детального изучения рассматриваемой проблемы.

Цель диссертационного исследования – теоретическое обоснование и разработка концепции (мероприятий, предложений) по развитию системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений с использованием организационно-экономических механизмов управления.

В соответствии с целью диссертационного исследования поставлены следующие **задачи**:

1. Провести комплексный анализ теоретических основ исследования эффективности деятельности учреждений публичного сектора, с целью

конкретизации понятийного аппарата и технологических возможностей повышения эффективности спортивных учреждений.

2. Провести экономико-организационную диагностику деятельности государственных бюджетных учреждений спорта.

3. Провести оценку эффективности состояния спортивных бюджетных учреждений по основным критериям, с целью выявления проблем, «узких мест» и поиска механизмов, инструментов и технологий улучшения деятельности ГБУ.

4. Разработать концепцию развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, на основе системы квалиметрии.

5. Разработать рекомендаций по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями.

6. Разработать и апробировать модель комплексной оценки эффективности деятельности спортивных учреждений.

Предмет исследования – система оценки эффективности деятельности государственных спортивных бюджетных учреждений.

Объектом исследования является деятельность государственных бюджетных учреждений спорта.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Диссертационное исследование соответствует п.1. «Теоретико-методологические аспекты изучения экономико-организационных проблем публичного (государственного и муниципального) управления»; п. 4. «Организация, модели, механизмы, инструменты и технологии государственного и муниципального управления»; п. 26. «Оценка эффективности государственного и муниципального управления. Показатели эффективности и рейтинги деятельности государственных и муниципальных органов, вопросы повышения качества государственного и муниципального управления» паспорта научной специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (отрасль науки – экономические).

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные научные положения экономики общественного сектора,

стратегического планирования, труды ученых, специалистов в области государственного и муниципального управления, современные исследования в сфере физической культуры и спорта. В исследовании применялись следующие научные подходы: системный, сравнительный, аспектный, процессный, эмпирический, моделирование, интеграционный. Использованы статьи, материалы, опубликованные по итогам конференций, монографии, учебники.

Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты в сфере управления учреждениями публичного сектора экономики, бюджетными спортивными учреждениями, соответствующие федеральные законы, Указы Президента, стратегии, кодексы, постановления и распоряжения Правительства, нормативные документы, регламентирующие проведение бюджетного мониторинга, паспорта национальных и федеральных проектов, программы развития спорта, официальные данные Федеральной службы государственной статистики России, Министерства спорта Российской Федерации, Министерства просвещения Российской Федерации, Министерства науки и высшего образования, Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму, Распоряжения Москомспорта. В ходе диссертационного исследования использованы аналитические и отчетные материалы о деятельности государственных бюджетных учреждений спорта, исследования аналитических агентств, аналитические и статистические отчеты, научные издания, справочные материалы, размещенные в периодической печати, сети Интернет, а также практический опыт автора.

Рабочая гипотеза диссертационного исследования заключается в том, что совершенствование системы оценки деятельности спортивных ГБУ, на основе организационных и экономических механизмов (нормативных, мотивационных, стимулирующих, финансовых, информационных, цифровых и др.), позволит снизить остроту диагностированных проблем в деятельности спортивных ГБУ, обеспечит основу для поступательного развития и эффективной деятельности

учреждений индустрии спорта, а также достижения национальных целей в вопросах здоровья и гармоничного развития нации.

Научная новизна исследования состоит в уточнении теоретических положений и разработки концепции развития системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений в субъектах Российской Федерации, на основе системного подхода, с целью повышения качества государственного управления.

1. Развита теоретическая часть изучения объекта диссертационного исследования (п.1 паспорта специальностей 5.2.7.).

- Предложено авторское определение «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Данная система представляет собой адаптивную систему с обратными связями, состоящую из подсистем (осуществление уставной деятельности, ведение ФХД, соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции, реализация кадровой политики, обеспечение качества оказания услуг, управление имущественным комплексом), выполняющая определенные функции в соответствии с требованиями государственного задания, российского законодательства, потребностей общества в предоставлении услуг в сфере ФКиС.

- Для получения достоверной информации о выполнении национальных целей в индустрии спорта и физической культуры, дальнейшего использования данной информации для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, считаем целесообразным, внесение в сборники Росстата мониторинг показателей по ФП «Спорт – норма жизни», а также по новому НП «Продолжительная и активная жизнь».

2. По результатам проведения экономико-организационной диагностики состояния ГБУ спорта, с учетом выявленных в процессе обследования проблем, разработаны предложения для проведения комплексной оценки эффективности деятельности, использования имущественных комплексов государственных спортивных бюджетных учреждений (п.4 паспорта специальностей 5.2.7.).

3. Предложен авторский алгоритм оценки эффективности, разработанный на основе проведенного исследования деятельности спортивных учреждений по основным критериям. За основу расчета взяты следующие группы показателей: ведение уставной деятельности, качество выполнения государственного задания, показатели финансово-хозяйственной деятельности, показатели обеспечения комплексной безопасности спортивного учреждения /объекта, реализация кадровой политики, ведение внебюджетной деятельности, управление имущественным комплексом и др. (п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

4. Разработана концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе системы квалиметрии, позволяющая с учетом научно-практических подходов оптимизировать решение задач, стоящих перед ГБУ физической культуры и спорта, в соответствии с государственным заданием и национальными целями (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

5. Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями на основе выявленных резервов, по направлениям деятельности: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; совершенствование реализации кадровой политики; цифровизация спортивной индустрии; соблюдение требований комплексной безопасности, исходя из установленных целевых ориентиров (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

6. Разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ на базе построения алгоритма и расчета интегрального показателя эффективности деятельности спортивных учреждений, позволяющая путем сегментного /критериального моделирования идентифицировать наиболее значимые и проблемные направления деятельности, влияние на общую оценки эффективности деятельности спортивных учреждений (п.4, п.26 паспорта специальностей 5.2.7.).

Теоретическая значимость исследования определяется разработкой теоретических положений и концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе квалиметрии, в целях дальнейшего совершенствования и развития учреждений индустрии спорта, внедрения разработанных предложений для достижения целей государственной спортивной политики. Разработанные в диссертации теоретические положения способствуют формированию нового взгляда на научные подходы к исследованию оценки эффективности государственных бюджетных учреждений.

Положения диссертации могут быть использованы при подготовке учебных материалов, при изучении курсов по государственному управлению, выводы исследования могут служить основой для дальнейшего развития теории и прикладных разработок в части исследования эффективности учреждений, организаций публичного сектора экономики, использоваться при разработке материалов, в том числе по дисциплинам «Стратегическое управление экономикой», «Государственное регулирование экономики», «Государственные программы и проекты», а также программ дополнительного профессионального образования.

Практическая значимость положений диссертационного исследования заключается в возможности их использования в управленческой деятельности руководителями спортивных учреждений, руководством органов исполнительной власти, при разработке новых, корректировке и уточнении действующих программных документов, стратегий развития, в рамках реализации государственной политики в области ФКиС. Практические рекомендации, сформулированные в диссертации, могут быть использованы специализированными учреждениями и научными организациями при проведении дальнейших научных и прикладных исследований, по оптимизации работы и оценке эффективности деятельности государственных бюджетных учреждений спорта.

Результаты и выводы проведенного исследования могут быть использованы в процессе образовательной деятельности, в организациях, осуществляющих подготовку специалистов в сфере государственного и муниципального управления.

Степень достоверности и апробация результатов. Основные положения диссертационного исследования были доложены автором на научных конференциях, в числе которых: Международная научная конференция «Социально-экономические и гуманитарные науки» (Санкт-Петербург, декабрь 2023); XIV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма» (Нижневартовск, октябрь 2024). Отдельные материалы диссертационного исследования использованы в деятельности органов федеральной исполнительной власти и государственных учреждениях, а также в курсах «Стратегическое управление экономикой», «Государственное регулирование экономики», «Государственные программы и проекты» для студентов факультета Высшая школа экономики и бизнеса РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Результаты диссертационного исследования использованы в практической деятельности Министерства спорта Республики Татарстан при разработке концепции развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, что подтверждено справкой о внедрении результатов диссертационного исследования №1075-ШХ от 25.04.2025г., выданной Министерством спорта республики Татарстан.

Публикации автора по теме исследования. По теме диссертационного исследования опубликовано 8 работ общим объемом 5,52 п.л. (авторский объем составляет 5,01 п.л.), из них 5 статей в журналах, входящих в перечень изданий, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, для защиты по специальности 5.2.7. Государственное и муниципальное управление (экономические науки).

Структура и объем работы. Структурно диссертация состоит из введения, трех глав, 9-и параграфов, заключения, списка литературы, включающего 273

источников, 18 приложений. Работа изложена на 231 страницах машинописного текста; содержит 3 рисунка, 27 таблиц.

Глава 1 Теоретические вопросы исследования эффективности деятельности учреждений публичного сектора экономики

1.1 Исследование сущности эффективности государственного и муниципального управления

Эффективность управления является предметом исследования разных научных направлений. Многие десятилетия, проблемы эффективности, справедливости, обоснованности, качества управления, изучают специалисты разных профильных сфер, применяя различные критерии («средство для суждения» - признак, основа классификации, мерило оценки, по которым оценивают качество, количество полученного эффекта и др.), в том числе:

- В сфере экономики, оценивая *экономическую эффективность*¹. Критерии: объём национального дохода, ВВП на душу населения в динамике, с учетом овеществленного и человеческого труда, конкурентоспособность экономики. На микроуровне критерии разные, речь идет о разделении на «собственные» и «несобственные»: положение на рынке, качество трудовой жизни; имущественное состояние, устойчивость; деловая активность и др.

- В сфере управления, предприняты попытки оценить *управленческую эффективность*. Критерии эффективности в управлении зависят от стадии разработки и принятия управленческого решения (УР) и связаны с качеством принимаемого решения². Основным критерием качества УР является достижение баланса, согласованности по срокам, ресурсам и целям³.

¹) Сныткин Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты. // Вестник экономики, права и социологии. - 2024. - № 2. - С. 296-300.

²) Стукалова, Ю. Е. Оценка эффективности управления муниципальным образованием // Сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. — Пенза: Наука и Просвещение, 2022. — С. 49-54.

³) Коварда, В. В. Анализ нормативной правовой базы Российской Федерации по оценке эффективности деятельности органов власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления // Вопросы экономики и управления. — 2015. — № 2 (2). — С. 106-109.

- В государственном и муниципальном управлении¹, оценивают *управленческую и социальную эффективность*. Исходя из специфики государственного управления и следует оценивать деятельность учреждений, результаты работы управленцев по степени удовлетворения потребностей общества. Предназначение государственного и муниципального управления состоит в признании, соблюдении свобод граждан, в обеспечении защиты их законных прав². Миссия определяет основной смысл, содержание деятельности государственных органов и органов местного самоуправления, и их служащих. К основным критериям оценки относятся: степень достижения целей социально-экономического развития; качество жизни населения и др³. Ввиду специфики государственного и муниципального управления⁴, исследователи называют три уровня критериев эффективности: во-первых, социальная эффективность; во-вторых, эффективность собственно воздействия / управления; в-третьих, эффективность должностных лиц и структур⁵. Есть и другие критерии, подходы к оценке.

«Учреждение» - одна из возможных форм организации. «Организация» - с точки зрения права, синоним «юридического лица». Учреждение - некоммерческая организация со специальной правоспособностью, специфический и самый распространенный вид некоммерческих организаций. Правовое положение учреждений определяется ГК Российской Федерации. Правовое положение государственных учреждений регулируется Бюджетным кодексом. Особенности правового положения отдельных видов учреждений определяются Законом об

¹) Соколова Л.Г. Эффективность государственного и муниципального управления // Известия БГУ. – 2011. – №6 (80). – С. 117-120.

²) Баталова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Ю. В. Баталова; под общ. ред. Н. А. Омельченко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 389 с.

³) Герсонская, И. В. Научные подходы к экономической категории «эффективность государственного сектора» // Вестник евразийской науки. — 2020. — Т. 12, № 2.

⁴) Масленникова, А. В. Научные основы государственного и муниципального управления: учебник / А. В. Масленникова, Л. П. Васильева, И. А. Кубрак. — Москва: РУСАЙН, 2022. — 360 с.

⁵) Соколов, А. А. Оценка эффективности деятельности в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / Волгоградский институт управления, филиал РАНХиГС. — Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления — филиала РАНХиГС, 2022. — 32 с.

образовании (ст. 11), а также Законом об общественных объединениях (ст. ст. 11, 35).

Например, оценка эффективности учреждения, подведомственного Департаменту образования и науки г. Москвы, не проводится, а проводится оценка эффективности руководителя учреждения. Эффективность руководителя тождественна эффективности учреждения¹.

- В социальной сфере, оценивается *социальная эффективность*², которая не ставит целью коммерциализацию результатов, а ориентирована на последовательное улучшение качества жизни, благосостояния людей, здоровья, как важнейшей составляющей в жизни каждого человека, так и всего социума. За счет реализации социальной политики индивидууму предоставляется определенная экономическая независимость, формируется базовое пространство свободы в сфере экономики. Критерии оценки совпадают с критерием в государственном управлении³, и это всегда уровень и качество жизни людей.

- В сфере экологии, оценивая *экологическую эффективность*. Критерии: учитывая основные вызовы, по нашему мнению, критерием экологической эффективности являются стратегические приоритеты Российской Федерации⁴. С учетом долгосрочных тенденций развития страны, «обеспечение и защита национальных интересов России за счет концентрации усилий и ресурсов органов публичной власти, организаций, институтов гражданского общества на реализации стратегических национальных приоритетов: сбережение народа России, развитие

¹) Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 29 сентября 2021 г. № 677 «Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, в отношении которых Министерство просвещения Российской Федерации осуществляет функции и полномочия учредителя, и работы их руководителей» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403193/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Лукьянова, В. В., Рудакова, О. В. Социальная эффективность государственного и муниципального управления // Основы экономики, управления и права. — 2013. — № 6 (12). — С. 23–28.

³) Жильцов, В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования: учебное пособие / В. И. Жильцов. — М.: Изд-во РАГС, 2010. — 110 с.

⁴) Сныткин, Д. В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. — 2024. — № 2. — С. 296-300.

человеческого потенциала; ... экологическая безопасность и рациональное природопользование, адаптация к изменениям климата и др.»¹.

- В технологическом развитии (преодолении технологического отставания), оценивая *технологическую эффективность* с учетом угроз для развития страны и общества, способность экономики адаптироваться к глобальным трендам, имеющим системный характер, что приводит к структурным деформациям экономики и повышает социальную напряженность² и др. В современных условиях усиления глобальной конкуренции и необходимости обеспечения национальной безопасности, концепция технологического суверенитета представляет собой неперенный атрибут стратегии развития Российской Федерации³. Критерий: уровень технологического суверенитета⁴ и технологической безопасности. Согласно Стратегии национальной безопасности, стратегический национальный приоритет страны «устойчивое развитие российской экономики на новой технологической основе»⁵. Что касается «новой технологической основы», ее еще необходимо создавать. Самой уязвимой, с точки зрения национальной безопасности, в настоящее время остается именно научно-технологическое развитие, не обеспеченный, пока, в достаточной мере уровень технологического суверенитета. Проблема эта известна, и ее решению уделяется постоянное внимание на всех уровнях управления. «Эффективность российских исследовательских организаций существенно ниже, чем в странах-лидерах,

¹) Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/61a97f7ab0f2f3757fe034d11011c763bc2e593f/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 г. № 1315-р «Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_447895/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Потапцева, Е. В., Акбердина, В. В. Технологический суверенитет: понятие, содержание и формы реализации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. — 2023. — Т. 25, № 3. — С. 5–16. — DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2023.3.1.

⁴) Потапцева, Е. В., Акбердина, В. В. Технологический суверенитет: понятие, содержание и формы реализации // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. — 2023. — Т. 25, № 3. — С. 5–16.

⁵) Указ Президента Российской Федерации от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_389271/ (дата обращения: 31.05.2024).

несмотря на то, что по расходам на НИР и численности исследователей Российской Федерации входит во вторую группу стран-лидеров, по результативности (в том числе по уровню инновационности, объему доходов от экспорта технологий, высокотехнологичной продукции) Россия попадает лишь в третью группу стран»¹. Вложения государства и бизнеса в НИР необходимо увеличить в 2 раза и довести до 2% ВВП, а проекты технологического суверенитета получают приоритетное бюджетное финансирование².

Исследуя сущностные характеристики и особенности эффективности государственного и муниципального управления³, следует обратить внимание, а на практике руководствоваться, положениями законов Российской Федерации⁴. В числе важнейших для развития страны документы: ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»⁵, плюс изложенные в Указе Президента основы государственной политики в сфере стратегического планирования⁶. В числе приоритетных, остаются задачи: сформировать систему стратегического планирования, которую можно будет назвать эффективной; использование ресурсов должно быть таким, чтобы было достигнуто эффективное социально-экономическое развитие всех территорий и обеспечена национальная

¹) Указ Президента Российской Федерации от 1 декабря 2016 г. № 642 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_207967/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Послание Президента Российской Федерации В. В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 29 февраля 2024 г. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. — Москва: Дело (РАНХиГС), 2021. — 282 с.

⁴) Кадырова, Г. М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 247 с.

⁵) Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁶) Указ Президента Российской Федерации от 8 ноября 2021 г. № 633 «Об утверждении Основ государственной политики в сфере стратегического планирования в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400057/ (дата обращения: 31.05.2024).

безопасность; повысить эффективность макроэкономической политики, в том числе в части обоснованности инвестиционных решений на перспективу¹.

От эффективности государственного и муниципального управления, зависит многое в стране, прежде всего, качество жизни людей, состояние социально-экономической системы в целом, ее ключевые сферы, состояние и возможности развития предпринимательства, качество инвестиционной среды, инвестиционный климат, активность, риски² и др. Поиск новых возможностей, методов и технологий, в том числе модернизация государственных структур, нацелены на повышение эффективности управления, деятельности и жизнеспособности системы в целом³. Эффективное управление - это и возможности роста в удовлетворении потребностей общества, это поддержание достойного уровня экономической свободы для граждан, предпринимательского сообщества, бизнеса, а также, снижение бюрократических проволочек и барьеров.

Проблемы оценки эффективности – это, в том числе, и проблема анализа управленческой деятельности и принимаемых управленческих решений. Особенности специальных видов управления, в том числе и государственного, и муниципального, прежде всего в целеполагании⁴. Кроме целей, в общем и специальных видам управления, могут существенно отличаться система мотивации персонала, методы, методики оценки результативности, эффекта и эффекта. Система государственного управления в целом отмечена соответствующей спецификой. В части выполнения базового набора функций, иерархичности, которая выстроена под конкретные процедуры управленческих воздействий⁵. Одна из характеристик государственного и муниципального управления в нашей стране,

¹) Бобровский, Е. А. Инвестиции как фактор развития спортивной инфраструктуры в округах России и успешной реализации крупных международных проектов: монография / Е. А. Бобровский. — Курск: Изд-во Бескровный Александр Васильевич, 2018. — 166 с.

²) Царенко, А. С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 207 с.

³) Царенко, А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Царенко. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 204 с.

⁴) Синявец, Т. Д. О развитии категории «эффективность менеджмента организации» с позиции ноосферного мышления в экономике / Т. Д. Синявец // Инновационная экономика и общество. — 2018. — № 4 (22). — С. 13–18.

⁵) Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 371 с.

это сложившийся особый бюрократический стиль управления. В основе госуправления автократическая модель, для которой характерны, в том числе наличие политической воли, концентрация властных полномочий, соблюдение «буквы закона», строгий административный контроль и прочие особенности и отличия. Изменения экономических условий, параметров внешнего окружения, побуждает государственное управление, в условиях неопределенности и нестабильности внешней среды, адаптироваться к происходящим событиям, более гибко реагировать на потребности граждан и общества, внедрять все новые инструменты и технологии в практическую деятельность. Являясь реципиентом новых технологий, наблюдается постепенная трансформация управления в государственном секторе. Изменения ситуации, побуждают искать новые решения стоящих перед обществом задач. Ключевой фактор успеха в государственном управлении - применение инновационного подхода и технологий проектного менеджмента¹. Открытые инновации в управлении реализуются, в том числе, через применение технологий: менеджмент участия, клиентоориентированный подход, предотвращение проблем² (вместо ориентации на решение проблем), измерение результатов, оценка удовлетворенности человека – клиента – потребителя, а также система БОР (далее - бюджетирование, ориентированное на результат)³ и другие⁴.

Предметом настоящего исследования является системная оценка эффективности деятельности государственных спортивных бюджетных учреждений. С позиции системного подхода в рамках исследования, рассмотрим понятие «экосистема государственного развития» (далее - ЭГР). Экосистема государственного развития -это единая цифровая система, которая объединяет

¹) Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / ответственный редактор Н. С. Гегедюш. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 223 с.

²) Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 г. № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_88769/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Белова, С. Н. Финансовый мониторинг в бюджетной сфере: сущность и направления совершенствования / С. Н. Белова // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. — 2020. — Т. 22, № 4. — С. 110–121.

⁴) Гегедюш, Н. С. Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов / Н. С. Гегедюш // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. — 2022. — № 2. — С. 162–170.

отдельные ИТ-системы федеральных ведомств, региональных органов власти и государственных сервисов. Её создают власти совместно с бизнесом. Цель такой экосистемы - обеспечить высокий уровень доступности государственных и муниципальных услуг как для граждан, так и для субъектов предпринимательской деятельности. В основе традиционного понимания ЭГР, оказание цифровых услуг при регистрации, входе на информационные порталы. Что позволяет пользователям получать справочную информацию об электронных услугах. Предложенное в диссертации понятие ЭГР, в отличие от существующих, ориентировано не только на возможности получения информации о деятельности ГБУ спорта путем применения цифровых технологий, искусственного интеллекта¹, а на улучшение качества жизни людей за счет взаимодействия стейкхолдеров. По нашему мнению, экосистема государственного развития, представляет собой адаптивную систему с обратной связью, состоящую из субъектов социальной, институциональной, экономической, производственной, научной, образовательной и иных видов деятельности, главной целью которой является улучшение качества жизни людей. В основе ЭГР реализация принципов открытости, прозрачности, справедливости². Настоящее исследование посвящено оценке эффективности деятельности бюджетных учреждений публичного сектора экономики³. Поэтому, при проведении оценки эффективности, следует учитывать два основных аспекта: (1) особенности учреждений публичного сектора и (2) соблюдение правил бюджетной дисциплины.

Экономическая роль государства в управлении публичным сектором заключается в выполнении следующих функций: достижение эффективности, обеспечение справедливости и создание условий для поступательного экономического роста и развития. Миссия учреждений публичного сектора состоит

¹) Бурева В. К., Стоянов Е. И. Применение методов искусственного интеллекта в спорте // Актуальные вопросы технических наук: материалы III Междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 1–12.

²) Сныткин Д. В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. — 2024. — № 2. — С. 296–300.

³) Восколович Н. А., Жильцов Е. Н., Еникеева С. Д. Экономика общественного сектора: учебник и практикум для среднего профессионального образования. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 234 с.

в реализации интересов общества, в удовлетворении потребностей всех его членов в общественных благах. Благо общественное, в отличие от частного, имеют возможность потреблять все желающие члены общества, часто независимо от действия принципа платность¹. Для этого в структуре государственного и муниципального управления созданы соответствующие институциональные единицы, наделенные пакетом властных полномочий, и несущие ответственность за удовлетворение общественных потребностей². Услуги, работы, предоставляемые и выполняемые субъектами общественного сектора доступны всем членам социума. Вне зависимости от масштабов потребления услуг, затраты на их производство несет большинство населения. Услуги и блага осуществляются и предоставляются в интересах всего сообщества безотносительно, насколько каждый его представитель реально пользуется произведенным общественным благом³. Иными словами, мы определяем публичный сектор, как определенное ресурсное обеспечение, владение, пользование, распоряжение которым является функций государства (в лице соответствующих институтов)⁴; удельным весом государственных доходов и расходов в национальном доходе, ВВП, ВВП. В данном случае ресурсное обеспечение и возможности включают: государственный бюджет, государственные предприятия и организации в разных сферах (управления, здравоохранения, спорт, образования, ОПК и др.). Во многом от соотношения названных параметров зависит и эффективность деятельности учреждений⁵. Потребность в общественных благах у общества остается достаточно высокой, независимо от уровня его развития. Не ставя целью проанализировать все

¹) Сныткин Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. - 2024. - № 2. - С. 296-300.

²) Зверева И.А. Теории и методы исследований государственного управления: современные тенденции (Круглый стол НИУ ВШЭ, 22 апреля 2024 г.) // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. - №3. – С. 7-38.

³) Дьячкова А. В. Экономика общественного сектора: [учеб. пособие] / А. В. Дьячкова ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. - 166 с.

⁴) Добролюбова Е.И. Качество государственного контроля и регулирования с позиции граждан и бизнеса // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. - С. 29-38. Добролюбова Е.И. Оценка качества государственного управления в России и других крупных экономиках мира // Государственная служба. - 2021. – Т.23. № 1. - С. 19–27.

⁵) Жильцов В.И. Показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Коммуникология. – 2015. - №3. – С. 21-26.

элементы, входящие в состав публичного сектора, далее, в главе 2 будут исследованы ГБУ физической культуры и спорта.

В настоящем исследовании речь идет о деятельности бюджетных учреждений публичного сектора, поэтому, следует обратить внимание на понятие и процедуру оценки «бюджетной эффективности». В соответствии с Концепцией повышения эффективности бюджетных расходов¹ и в рамках Бюджетного кодекса Российской Федерации², бюджетная эффективность оценивается как «относительный показатель эффекта для бюджета в результате осуществления государственной функции, реализации программы, инвестиционного проекта, определяемый как отношение полученного бюджетом результата к затратам, расходам, обусловившим, обеспечившим его получение»³. Для всех бюджетных учреждений и организаций, проводятся аудиторские проверки. В рекомендациях, утвержденных Коллегией Счетной палаты Российской Федерации по применению аудита эффективности, «эффективность отражает степень, в которой деятельность объектов аудита эффективности дает / могла бы дать (с точки зрения альтернатив, упущенных возможностей) результат за счет использования федеральных и иных ресурсов, то есть, соотношение эффектов и ресурсов. Эффективность показывает, обосновано ли использование ресурсов достигнутыми результатами»⁴.

В практике государственного и муниципального управления не существует универсального подхода к оценке эффективности и результативности деятельности

¹) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.01.2019 №117-р Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317187/ html (дата обращения: 31.05.2024).

²) Гегедюш Н.С. Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2022. - № 2. – С. 162 – 170.

³) Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴) Методические рекомендации по применению аудита эффективности (протокол от 28.09.21 №63К) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397813/ КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397813/ (дата обращения: 31.05.2024).

учреждений¹. Мнения авторов расходятся². На протяжении столетий, представители разных научных школ по-разному трактовали категорию «эффективность»³. В настоящем исследовании автор⁴ не ставит задачу, проведения семантического анализа рассматриваемой категории⁵. Обратимся к некоторым научным толкованиям⁶.

По мнению автора принципа «невидимой руки» А. Смита (1723-1790) «экономическая жизнь подчиняется объективным закономерностям, не зависящим от воли или сознательных устремлений людей». Успех и эффективность зависят от многих условий, факторов, ситуаций. Качество проведенного анализа, диагностика не только «болезни», но и состояния системы в целом с учетом конъюнктурных колебаний, необходимые, но не всегда достаточные процессы. В современном мире мнение основателя английской политэкономии не является единственно верным, принимаемым «на веру» представителями всех научных школ и направлений. Особенно это касается эффективности управления, проводимой политики⁷. «Знаменитые принципы демократического государства» Смита, по нашему мнению, представляют определённый интерес, хотя и носят рекомендательный характер (Приложение А).

¹) Каминский В.С. Эффективность государственного управления: анализ основных методик // SOCIETY AND SECURITY INSIGHTS. – 2019. – №4. – С. 13-33. Кожевников С.А. Повышение эффективности государственного управления - ключевая задача для современной России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. – № 10 (3). – С. 78–99.

²) Лобкова Е.В., Худогова Э.Р. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. – №3. – С. 39-80. Орлова С. Ю. Актуальные проблемы повышения качества государственного управления // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. – С. 39-45.

³) Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 331 с.

⁴) Питерс Т. В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен / Москва: Прогресс, 1986. – с. 418. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов /Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 269 с.

⁵) Титов В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 487 с. Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития России: сборник статей международной НПК. МИГСУ РАНХиГС / под общ. ред. Г.Ю. Ивлевой. – Москва: Проспект, 2014. – 488 с.

⁶) Бринк И.Ю., Северина Е.М. Исследование семантики термина «эффективность» в контексте теории управления // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). Серия: Социально-экономические науки. — 2022. — Т. 15, № 2. — С. 114–124.

⁷) Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов: перевод с английского / Адам Смит. — Москва: Издательство АСТ: ОГИЗ, 2022. — 896 с.

Поиску ответов на вопрос «что такое эффективность и как ее получить» посвящены исследования Г. Эмерсона (1853-1931). В современном государственном управлении, вопросы экономии остаются насущными. Интересен в этом плане отчет Эмерсона о возможной экономии. В нем он оппонировал основателю научного менеджмента Ф. Тейлору, и предложил систему оценки, которая зиждется на принципах «12». Эффективность управления, по мнению Эмерсона, будет достигнута, если «избежать создания слишком большого количества начальников и ... использовать при принятии решений советы экспертов». «Работать напряженно – значит прилагать к делу максимальные усилия; работать продуктивно – значит прилагать к делу усилия минимальные. Соблюдение универсальных принципов организации любой деятельности позволит вам достигнуть гораздо больших результатов при меньших затратах и усилиях»¹. Инновационная система Эмерсона, который ввел в управление понятия «процент эффективности» и нормативы производительности, известна во многих странах. О ней писали: «Успех деятельности определяется и измеряется степенью отклонения их организации от 12-ти принципов производительности»².

С позиции оценки результативности деятельности учреждений публичного сектора, считаем интересными положения исследований Л. Вальраса (1834-1910) и В. Парето (1848-1923)³. Из общеизвестных положений ученых, для изучения предмета нашего исследования, интерес представляют критерии «Парето - оптимум» с общественной точки зрения и возможности «увеличить благосостояние хотя бы одного субъекта без причинения ущерба всем остальным. Ни один показатель системы не может быть улучшен без ухудшения какого-либо другого показателя»⁴. При анализе социальной эффективности, основным критерием выступает качество жизни людей. Если следовать логике Парето, то рост качества

¹ Гаррингтон Эмерсон. Двенадцать принципов производительности. – М.: Экономика, 1992. – 224 с. Впервые на английском языке книга вышла в 1911 г.

² Форд Генри (1863-1947). Кодекс миллиардера. Сегодня и завтра / Генри Форд; [пер. с англ.: Ст. Вольский]. - Москва: АСТ, 2014. – 314 с.

³ Блауг М. Вальрас, Леон // 100 великих экономистов до Кейнса. - СПб.: Экономикс. - 2008. - С. 55-58. - 352 с. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. - М.: Дело Лтд., 1994. - 720 с.

⁴ Парето В. Трансформация демократии. - М.: ИД «Территория будущего», 2011. - 207 с.

жизни одной группы людей возможен только за счет ухудшения/снижения показателей социального обеспечения, жизни другой группы. Именно Парето, изучая общественное благосостояние, ввел в научный оборот категорию «справедливость» как производную «эффективности». И в настоящее время мы проводим оценку не только эффективности экономической, но и социальной¹.

Мы разделяем мнение российского экономиста и социального философа М.И. Туган-Барановского (1865-1919), автора социальной теории распределения, в которой он утверждал, что «рост результативности и эффективности общественного труда сопровождается улучшением качества жизни населения»². Что неразрывно связано с оценкой эффективности деятельности учреждений публичного сектора, государственного и муниципального управления.

Представители американского управления Питерс Т. и Уотерман Р., также исследовали проблемы эффективности³. По нашему мнению, основная идея концепции заключается в идентификации 2-х групп факторов, влияющих на деятельность системы управления. Питерс и Уотерман называли их «свои» и «чужие». Группа №1 («свои») факторы эффективности - то, что способствует достижению необходимых результатов, то есть, из чего складывается «наша сила». Группа №2 («чужие») факторы неэффективности - в чем заключаются наши слабости, недостаточная конкурентоспособность, низкая эффективность. Мы не считаем, что данный подход обладает новизной. По существу «наша сила» по Питерсу и Уотерману, это аналог сильных сторон в SWOT-анализе, а «чужие» они же слабости (снижают, ухудшают, мешают) по SWOT.

Исследование сущности эффективности управления, по нашему мнению, следует оценивать не только по классическим канонам, позволяющим оценить относительное соотношение достигнутого эффекта к уровню издержек/ затрат/

¹) Слеженков В.В. Концепция «умного регулирования» в контексте идей правовой государственности: дискуссионные проблемы современного развития // ADVANCES IN LAW STUDIES. - 2022. - Том 10. № 4. Сныткин Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. - 2024. - № 2. - С. 296-300.

²) Туган-Барановский Михаил Иванович: жизнь и идеи: [монография] / Д. М. Туган-Барановский. — Волгоград: Издатель, 2015. — 320 с.

³) Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний): пер. с англ. — Москва: Прогресс, 1986. — 418 с.

вложений (как инвестиционных/ капитальных, так и текущих), но с учетом показателей качества, ценности, доверия, удовлетворенности потребителей и др. Услуги, товары представляют ценность для потребителей, если они имеют определённые качественные параметры, их потребление вызывает чувство удовлетворения и доверие к производителю, товару и к послепродажному уровню потребительского сервиса. «Качество» категория сложная, многогранная, многоаспектная, и почти всегда субъективная, зависящая, в том числе, от интересов стейкхолдеров. Потребители ориентированы на получение качественных услуг, ценностей, соответствующих их ожиданиям и потребностям. Многоаспектность качества определена и сферой изучения проблемы, с позиции философской, с точки зрения учения об обществе, инженерных и экономических возможностей, влияние политики на процессы, происходящие в обществе и др. Аспектная оценка качества зависит от поставленных целей. Бывают подходы к оценке: с позиции общества – социальный, с позиции рационального использования ресурсов - экономический, с точки зрения защиты прав потребителей – правовой, законодательный и др.¹. В настоящем исследовании автор не ставит задачу рассмотреть все аспекты качества, остановимся на некоторых². С точки зрения формализации, наиболее разработанным, можно считать правовой аспект оценки качества. Существуют принятые на разных уровнях, действующие документы, в которых четко определены правовые аспекты расстраиваемой категории. В том числе: нормативы, стандарты, положения (ГОСТ, ОСТ, ТУ и др.), в которых прописана совокупность свойств и показателей качества, ниже которых опускаться нельзя. Известно существование нескольких профилей качества, каждый из которых отражает ожидания потребителя и его оценочные суждения по уровню сервиса³ (Приложение Б).

¹) Фадеева Н.А. Совершенствование системы государственного управления // Мониторинг правоприменения. — 2012. — №2. — С. 49–53.

²) Фирсов М.В. Совершенствование подходов к оценке эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти // Государственная служба. — 2022. — Т. 24, № 1. — С. 6–12.

³) Тарасенко А.А., Фомиченко С.В., Воеводина С.С., Козлов В.А. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта // Физическая культура, спорт: наука и практика. — 2016. — №2. — С. 32–37.

В практике управления остается проблема соотношения качества с эффективностью¹. Философы считают, что качество тесно связано с ценностями, разделяемыми обществом, социумом, индивидами. Проявлением качества управления, по мнению Гегеля (1770-1831), может быть названа оценка эффективности по функциям. Он рассматривал объект как «единство количества и качества. Качественная определенность системы управления связана с функциями, которые выполняет сама система и ее элементы»².

При оценке эффективности управления, роль так называемых «мягких» факторов, становится все заметнее. В числе приоритетных можно назвать доверие общества к власти, субъектам, принимающим решения. Доверие - ключевая характеристика развитого человеческого общества, проявляющаяся как на индивидуальном уровне, так и на уровне социальном (доверие к общественным институтам и государству в целом)³. По нашему мнению, проблема низкого уровня результативности, эффективности управления, неразрывно связаны и с уровнем доверия населения к власти⁴. Именно доверие определяет прогресс, успех деятельности учреждений публичного сектора, успех «самореализации» социума зависит от «одного, распространившегося повсюду элемента культуры - уровня доверия, существующего в обществе»⁵. Культура доверия в обществе формируется на принципах взаимовыгодности отношений между субъектами и гармонизации интересов. Рассматривая эффективность государственного управления, деятельность бюджетных организаций, следует отметить, что концептуально уровень доверия в обществе характеризуется, в том числе уровнем экономической свободы, качеством жизни, налоговой нагрузкой и т.д.

¹) Барабашев А.Г., Макаров А.А., Макаров И.А. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. - №2. – С.1-38.

²) Гегель, Г. Наука логики. Том 1 / Георг Гегель. — Москва: Эксмо, 2020. — 816 с.

³) Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 730 с.

⁴) Сныткин, Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. — 2024. — № 2. — С. 296–300.

⁵) Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ», 2004.

Проблемы, связанные с изучением условий, в которых система способна показать наилучшие результаты, при которых достигается системная эффективность, не только не утратили актуальности, но и становятся все более востребованными в теоретическом плане и с позиции практического применения. В настоящем исследовании, основное внимание уделено эффективности деятельности бюджетных учреждений публичного сектора. Бюджетные учреждения - финансируемые преимущественно или целиком из средств государственного или местного бюджета: органы государственного и местного управления, армия, суды, прокуратура, многие учреждения социально-культурной сферы, науки, образования, здравоохранения¹. Изучению данной проблемы, посвящены работы многих современных исследователей, однако единства в оценках нет (представлены в списке литературы, в том числе работы М.У.Байсаева, О.Н.Вишнякова, Е.И.Добролюбова, Т.В.Долматова, А.Д.Дьяконов, В.С.Каминский, В.В.Карнейчик, Е.Ю.Коваленко, С.А.Кожевников, О.А.Кокорина, А.В.Литвин, А.И.Мозговой, И.В.Понкин, А.И.Пышкин, С.В.Сапогова и др.).

В работах многих авторов, оценка эффективности государственного и муниципального управления представлена, как правило, исследованием определенного направления (кадры, финансы, неэффективные расходы в государственном управлении, исполнение контрактной деятельности, факты злоупотребления, коррупция в органах власти²). По мнению Герсонской И.В., эффективность учреждений публичного сектора экономики зависит от (1) степени эффективности государственного регулирования и управления, кадрового потенциала и производительности труда, (2) деятельности государственных корпораций, составляющих предпринимательский сектор государства, (3) деятельности учреждений, удовлетворяющих общественные потребности (производящих общественные блага, оказывающих социальные услуги). Оценка

¹) Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 512 с.

²) Жильцов, В.И. Государственная служба и противодействие коррупции: основные рекомендации и разъяснения / [сост.: Жильцов В.И.]. — Москва: Проспект, 2017. — 432 с.

эффективности¹ функционирования публичного сектора экономики должна базироваться на социально-экономических показателях, отражающих степень развития человеческого капитала, внедрение социальных инноваций, качество жизни, реальные доходы населения, уровень общественного благосостояния².

Концептуально с этим подходом согласны и зарубежные исследователи. Масгрейв Р.А. и Масгрейв П.Б. писали, что основу эффективности такого сектора экономики составляет максимальное удовлетворение потребностей людей в общественных благах, в рациональном использовании государственных ресурсов. В их работах сказано: «...доход должен распределяться таким образом, чтобы выровнять положение всех индивидов с точки зрения благосостояния или чтобы максимизировать благосостояние наименее обеспеченных»³. Концепция государственного выбора Макконнелла К.Р., Брю С.Л., основанная на «принципе исключения», позволяет определить оптимальную величину бюджетных ресурсов на реализацию государственных программ. Экономисты считали, что государство «...может увеличить экономическую эффективность производства общественных товаров за счет условий, которые рыночная система предоставить не может». Мы разделяем мнение авторов об «эффекте особых интересов», который приводит к снижению эффективности. Под особыми интересами они понимали «...такие цели, программы и политический курс, благодаря реализации которых каждый из небольшого числа людей получает крупные выгоды за счет намного большего числа людей, несущих незначительные индивидуальные убытки»⁴. Если под выгодами понимать «эффект», а под издержками «затраты», то мы имеем дело с классической формулой оценки эффективности, рост которой, как известно, возможен двумя путями: увеличение числителя и уменьшение знаменателя дроби.

¹ Кокорина О.А. Эффективность государственного сектора экономики // Вестник Челябинского государственного университета. - 2008. - № 1. - С. 75–83.

² Герсонская, И.В. Научные подходы к экономической категории «эффективность государственного сектора» // Вестник Евразийской науки. — 2020. — Т. 12, № 2.

³ Масгрейв Р.А., Масгрейв П.Б. Государственные финансы: теория и практика; Пер. с англ.; науч. ред. В.Л. Макаров. - М.: Бизнес-Атлас, 2009. - 716 с.

⁴ Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс: принципы, проблемы и политика: Учебник. Пер. с англ. изд. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 974 с.

Сущность и оценка функционирования учреждений публичного, государственного сектора экономики неотделима от социальных решений. Интересно мнение Аткинсона Э.Б. и Стиглица Дж.Э. о том, что «государственное вмешательство на основе принципов эффективности не является необходимым, социальные решения должны основываться на благосостоянии индивидуума». В процессе принятия государством управленческого решения в социальной сфере, возникает проблема выбора между справедливостью и эффективностью. Такое решение часто отражает видимость социальной справедливости, и в этом случае, эффективность снижается¹. Эту проблему чиновники часто решают за счет приращения издержек на управление, что дает отрицательный эффект, приводит к раздуванию штатов, росту уровней управления.

Что касается эффективности учреждений публичного сектора, в том числе ГБУ спорта, концептуально мы согласны с мнением исследователей, которые считают, что эффективность деятельности спортивных сооружений определяется связями между используемыми ресурсами и конечным достигнутым результатом². Однако, критериально оценка более многогранная (социальная, экономическая, бюджетная, технологическая и др.), что следует учитывать. Эффективность оценивается путем соотношения: достижение целей → полученные результаты → оптимальное использование затраченных ресурсов. Что соответствует нормативно – правовым документам (см. список источников), принятым в России (Приложение В). Названные в Приложение В показатели отражаются в разных рейтингах, в том числе: эффективности управления в регионах³, состояния инвестиционного климата субъектов России⁴, эффективности реализации промышленной политики⁵, с 2017 г. рейтинг эффективности проектного

¹) Аткинсон, Э.Б., Стиглиц, Дж.Э. Лекции по экономической теории государственного сектора; Пер. с англ., под ред. Л.Л. Любимова. - М.: Аспект Пресс, 1995. - 832 с.

²) Вишнякова, О.Н., Сидоров, Е.С. Повышение эффективности эксплуатации спортивного сооружения // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Том 2. – № 2. – С. 105-118.

³) Политологи назвали лучшие и худшие регионы России по качеству управления // РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 15.10.2023).

⁴) Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в регионах // Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс]. URL: <https://www.asi.ru> (дата обращения: 15.10.2024).

⁵) Названы самые эффективные промышленные регионы России // Российская газета [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rg.ru> (дата обращения: 15.10.2024).

управления федеральных органов власти и регионов¹, рейтинг эффективности глав регионов², народный рейтинг «Оцени главу региона» по параметрам информационной открытости, доверия к власти, качество дорог и инфраструктуры, уровень жизни и др.³.

Таким образом, по результатам проведенного исследования, можно утверждать, что оценка эффективности управления процесс трудоемкий, сложный, оценить который одним показателем не представляется возможным. По итогам рейтингов и оценок, принимаются меры по повышению эффективности деятельности системы государственного управления, которые носят, как правило, законодательный и экономический характер. Детализация трактовок категории «эффективность», показала, что во многих изданиях, публикациях, достижение эффективности связано, как правило, как с базовой комбинацией ресурсов, состоящих из классических факторов производства. Мы с этим подходом согласны лишь частично. Изучив сущностные особенности эффективности управления, предлагаем при оценке эффективности деятельности учреждений публичного сектора, учитывать не только традиционные, материальные факторы, но и нематериальные, в том числе: интеллектуальные активы и технологии; знаниевые, человеческие ресурсы; коммуникативные навыки и технологии. Динамично развивающееся общество, его системы, требуют адекватной реакции, новых подходов и стратегий в управлении, в том числе бюджетными учреждениями, с целью повышать эффективность деятельности и как следствие, улучшать качество жизни населения.

¹ У власти появится рейтинг эффективности проектного управления // Ведомости [Электронный ресурс]. URL: <https://www.vedomosti.ru> (дата обращения: 15.10.2024).

² Рейтинг эффективности глав регионов России: Итоги 2023 года // The World Inform [Электронный ресурс]. URL: <https://worldinform.ru/pages/regionalheadrating.html?ysclid=mbetp97bt2683833225> (дата обращения: 15.10.2024).

³ Народный рейтинг глав регионов Российской Федерации // Губернаторы.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://governors.ru/rating?ysclid=mbets5cein426446318> (дата обращения: 15.09.2024).

1.2 Механизмы, инструменты и технологии повышения эффективности деятельности организаций публичного сектора, спортивных учреждений

Изучение теоретических подходов к развитию инструментов повышения эффективности деятельности организаций, учреждений, начнем с понятийного аппарата. По нашему мнению, механизмы, инструменты, технологии имеют общую природу, основаны на причинно-следственных связях, и «работают» на единый результат (цель провести разграничение категорий не ставится).

Под *механизмами* повышения эффективности деятельности систем, по нашему мнению, следует понимать совокупность организационных форм, методов, инструментов воздействия, позволяющих за счет использования ограниченных ресурсов достичь максимального эффекта при оптимальных затратах¹. К числу механизмов, в зависимости от контекста и возможностей применения, относят: правовые и организационные; ресурсные и затратные; мотивационные и стимулирующие; механизмы налаживания взаимодействий с институциональными субъектами, контрагентами, стейкхолдерами; функциональные и воздействующие/управленческие и прочие. Анализ практики применения механизмов, нацеленных на повышения эффективности деятельности хозяйствующих субъектов и управления ими, показывает, что в большинстве случаев они, как правило, альтернативны². К ним, в том числе, относятся: децентрализация - централизация; цифровизация, информационная составляющая (открытость – закрытость); механизмы улучшения (связей, отношений, коммуникаций, организации процессов, качества услуг и др.); мотивация, стимулирование, активизация деятельности; трансформация, реорганизация, реструктуризация; развитие человеческих ресурсов и многие другие.

¹) Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 512 с.

²) Охотский, Е.В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник и практикум для вузов / Е.В. Охотский, Т.А. Занко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 933 с.

Инструменты. В современной науке не сложилось единого понимания категории «инструменты повышения эффективности деятельности» (в словарях и справочниках не представлена категория «инструмент»). В работах ряда авторов под «инструментами понимается комплекс передовых технологий»¹. Согласно другой точке зрения «инструменты представляют собой совокупность элементов, правильно выстроенных»².

Настоящее исследование посвящено «оценке эффективности». «Эффективность деятельности» понятие не аддитивное и многогранное. На эффективность влияют факторные величины внутренней среды и внешнего окружения. Следовательно, при выборе инструментов повышения эффективности, по нашему мнению, необходимо определить наиболее подходящий формат управления и выбрать подход. Мы считаем, что в новых экономических условиях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, наиболее приемлем ситуационный подход, с опорой на следующие принципы: комплексность (предполагает формирование всех видов обеспечения, координация всех действий участников + контроль выполнения задач, путем установления контрольных точек и контрольных сроков), научность (признание за квалифицированными кадрами статуса самого важного ресурса), конкретность (осуществление движения с наименьшими издержками ресурсов). Критически важным считаем умение максимально быстро ориентироваться в ситуации, скорректировать действия и адаптироваться к изменениям. От скорости изменения ситуации зависит и набор применяемых механизмов, инструментов, технологий. На выбор инструментов реагирования на происходящие изменения, влияют сложность, подвижность, неопределённость среды. В зависимости от числа значимых факторов, на которые система вынуждена реагировать, от степени альтернативности воздействующих параметров, определяется сложность ситуационного решения. Всякая система

¹) Рабаданова, Р.М., Магомедова, Ф.Г. Системы CRM для малого бизнеса // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2019. — № 12. — С. 70–74.

²) Основы государственного и муниципального управления. Агенты и технологии принятия политических решений: учебник и практикум для вузов / под ред. Г.А. Меньшиковой. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 387 с.

пребывает в динамике, следовательно, скорость происходящих изменений, определяет подвижность структур. От количества и возможности получения полной/неполной, достоверной/недостоверной, надежной/ненадежной информации, зависит неопределенность окружения. Чем выше степень неопределенности, тем сложнее она поддается воздействию, тем труднее принимать обоснованные, сбалансированные (по срокам, ресурсам, целям) решения. От названных параметров зависит эффективность деятельности систем. По нашему мнению, инструменты потенциального повышения эффективности деятельности, находятся во всех подсистемах: кадровый менеджмент, управление потоками и процессами, проектное управление, информационная открытость и др.

Технология – как научная категория определяется как способ преобразования чего-либо в процессе изготовления продукции, выполнения работ, оказания услуг. Технология включает в себя методы обработки, режим работы, последовательность операций и процедур, применяемые инструменты. Термин «технология» применим и к обучению, образовательному процессу, информационным технологиям и др.¹. В категориях управленческого воздействия технологии представляют собой состав, последовательность действий, процессов, позволяющих решать проблемы, в комплексе с методами оптимизации альтернатив. В теоретических исследованиях представлен широкий перечень возможных к применению технологий. Технологии повышения эффективности, можно условно разделить на группы по сферам деятельности, применения, в том числе: кадровые, цифровые, имиджевые, репутационные, инновационные, производственные, логистические, сервисные, финансовые и др.^{2,3}. Однако применение улучшений только в одном виде/сегмента/направлении деятельности, как правило, не приносит желаемого

¹) Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 512 с.

²) Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 269 с.

³) Бикташев А.А. Концепция «умное регулирование» (smart regulation) в зарубежных исследованиях по государственному управлению // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2023. - № 1. - С.199–222.

результата¹. Поэтому, повышать эффективность деятельности субъекта хозяйственной деятельности², ГБУ, следует путем разработки комплекса мероприятий³, ориентированных на рост показателей и специфики публичного сектора экономики⁴. Анализ и практика показывают, благодаря комплексному подходу, обоснованному выбору инструментов и технологий, возрастает вероятность получения синергетического эффекта, результативность деятельности, усилий стейкхолдеров^{5,6}.

Для повышения эффективности деятельности, связанной с решением кадровых проблем и процессов, применяют технологии кадровой политики (отбор, оценка, адаптация, обучение, развитие и мотивация персонала, ротация кадров и др.). Разработка и реализация которых, во многом определяется целеполаганием и стратегическими приоритетами развития организаций и учреждений⁷. К ним, в том числе, относятся: формирование благоприятного имиджа учреждения в глазах общества, потребителей, клиентов. Технологии формирования и внедрения корпоративной культуры, реализуются с помощью инструментов, через ценности общие для всех сотрудников, убеждения, отношения, нормы поведения. Корпоративная культура рассматривается как один из приоритетных компонентов в выполнении миссии организации, как способ повышения ее эффективности. Известно, что предназначение корпоративной культуры априори созидать, приносить пользу. За счет грамотного руководства, общности интересов и ценностей, достижение как материальных, так и нематериальных целей

¹) Технологии кадровых практик на государственной службе / под редакцией Л. В. Фотиной. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 392 с.

²) Прокофьев С.Е. Новации в сфере государственного финансового контроля, осуществляемого Казначейством России // Финансы и кредит. - 2015. - № 10 (634). - С. 2-11.

³) Бармина К.В. Инновации и совершенствование услуг в области вида спорта «фехтование» // Экономика и управление в спорте. - 2024. - Том 4. - № 1. - С. 61-70.

⁴) Белякова М.Ю., Коцоев В.Т. Использование инструментов и методов спортивного анализа для повышения эффективности деятельности футбольных клубов // Экономика и управление в спорте. - 2022. - Том 2. - № 2. - С.119-142. 3

⁵) Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент: учебник для вузов / Т. Ю. Иванова, Э. М. Коротков, В. И. Приходько. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 331 с.

⁶) Зверева А.О., Киреев И.Д. Инструменты реализации стратегических решений в российском спорте // Экономика и управление в спорте. - 2023. - Том 3. - № 3. - С.159-174.

⁷) Фотина Л.В. Отечественный опыт стратегического государственного управления и развития // Альманах «Казачество». - 2016. - № 11(24). - С. 71- 75.

организации¹. Однако в практике управления известны и противоположные эффекты, когда культура приносит разрушения, работает против организации, создает барьеры, препятствующие достижению корпоративных целей и стратегии. Относительно результатов, эффективности работы с кадрами, мнения экспертов не однозначны. Несмотря на отсутствие единой точки зрения о результативности кадровых технологий², большинство специалистов считают, что необходимо внедрять новые, применять инновационный инструментарий³. К инновационным технологиям⁴, повышающим эффективность работы персонала, кадрового резерва, относят: внедрение цифровых онлайн-платформ, стресс-менеджмент, кадровый маркетинг, развитие механизмов обратной связи, анализ и прогнозирование и др.⁵. Существуют и другие полезные технологии, в том числе коучинг. Однако, назвать данную технологию инновационной, можно лишь с определенной долей условности. Наставничество известно в нашей стране давно, а в спорте это никакая не инновация, а норма жизни. Именно наставник способен раскрыть потенциал человека/спортсмена, помогая ему за счет развития достигать поставленные цели, и, тем самым, повышать эффективность самого спортсмена, так и спортивного учреждения в целом.

Несмотря на непрекращающиеся споры о пользе и/или «вредоносном воздействии» технологий искусственного интеллекта (ИИ), его продолжают методично внедрять в практику многих учреждений, отраслей, видов деятельности. ИИ объединяет множество технологий, в том числе машинное и глубокое обучение и мышление, компьютерное зрение, обработка естественного языка и т.д. В спорте ИИ становится все популярнее и проникает в разные виды. Выделяют несколько

¹) Синягин Ю.В., Шебураков И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 6. – С. 82-87.

²) Воробьев С.А., Щенникова М. Ю., Брейдер Н. А. и др. Востребованность в специалистах физической культуры и спорта с учетом показателей кадрового обеспечения отрасли // Теория и практика физической культуры. - 2021. - № 8. - С. 104–106.

³) Комиссаров А.Г., Шебураков И.Б. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2024. - № 1. - С. 7–38.

⁴) Устинова Л.Н., Устинов А.Э., Салахов Р.Л. Эволюция взглядов на развитие термина интеллектуальный капитал // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 1. – С. 55-70.

⁵) Кохно П.А., Кохно В.О. Методика подготовки востребованных спортивных кадров // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 45-60.

групп технологий ИИ, применяемых, в том числе в индустрии спорта: автоматизированный, вспомогательный, расширенный, автономный¹. Инструментальные возможности ИИ в спорте: анализ состояния спортсмена, его оценка; составление индивидуальных планов питания и тренировок; внесение тактических изменений в занятия; сбор данные о спортсменах в режиме online (тренировки, игры²); анализ Big Data об играх, соперниках, домашних и выездных выступлениях; передача необходимых сигналов медицинской службе; сбор, анализ статистики, прогнозирование исхода игры; выявление и анализ возможностей и перспектив (спортсменов, выступлений, игр)³; разработка стратегий, принятия обоснованных решений и др.⁴.

При подборе технологий, повышающих эффективность деятельности, широкую известность получили, так называемые, «предостерегающие» технологии, в том числе мониторинг. Это технология наблюдения и анализа за процессами, событиями, изменениями, собственно объекта управления, так и за факторами внешней среды, и прямого и косвенного воздействия. Основной принцип мониторинга: постоянство, регулярность ведения наблюдений. Алгоритм проведения мониторинга представлен в табл. 1.1. Специфика данной технологии обусловлена изменением роли мониторинга.

Ранее мониторинг относили к технологиям пассивным, в настоящее время его применяют как активное средство познания, возможность наблюдать, отслеживать динамику, изучать.

Это обусловлено, в том числе, актуализацией процессов, связанных с разработкой стратегических планов⁵.

¹) Бойко, Г.М. Применение искусственного интеллекта и его помощь игрокам и тренерам в спорте / Г.М. Бойко, М.Г. Пурьгина // Молодой учёный. — 2021. — № 50. — С. 578–581.

²) Белякова М.Ю., Дьяконов А.Д. Применение цифровых и информационных технологий в сфере физической культуры и спорта // Экономика и управление в спорте. — 2021. — Том 1. — №3. — С. 133-148.

³) Коцюев В.Т. Инструменты и методы спортивного анализа // Экономика и управление в спорте. — 2022. — Том 2. — № 4. — С. 281-294.

⁴) Инвестиции в ИИ-технологии в спорте растут // Искусственный интеллект в спорте (iz.ru). Беликова Е.В., Перфильева И.В., Чернявская Е.Ю. Тенденции развития новых соревновательных дисциплин в современной спортивной индустрии России // Креативная экономика. — 2021. — Том 15. — № 10. — С. 3879–3892

⁵) Николаев, И. В. Сравнительный анализ государственного управления развитием спорта и физической культуры в России и других странах / И. В. Николаев, Ю. В. Митусова // Вестник евразийской науки. — 2024 — Т. 16 — № 1 — URL: <https://esj.today/PDF/82ECVN124.pdf>

Таблица 1.1 – Этапы, мероприятия, методы проведения мониторинга

Этапы	Мероприятия	Применяемые методы
Этап 1	Идентификация, диагностика состояния объекта. Обоснование направлений, выбор вектора, которые для объекта мониторинга имеют приоритетное значение.	СВОТ – анализ. STEP – анализ. ABC-анализ. CVP-анализ («затраты- объем - прибыль»).
Этап 2	Разработка, обоснование для каждого направления, вектора шкалы для проведения контроля и оценки. Обоснование пороговых, критических значений, расчет индикаторов, индексов и др. Индикаторы – данные, подобранные по конкретной проблематике, и указывающие пути их решения. Индексы, комбинирующие различные индикаторы в единый числовой показатель. Рейтингование – формализованные в виде шкал инструменты сопоставления анализируемых объектов по определенным характеристикам.	GAP- анализ (отклонений - разрывов). Анализ потребности в ресурсах. Финансовый анализ показателей деятельности. ФСА - функционально-стоимостный анализ и др.
Этап 3	Оценка тенденции динамики параметров по указанному направлению (вектору). Выявление причин расхождения между плановым и фактическим состоянием оцениваемого показателя. Выявление и учет критических факторов успеха, факторов прямого и косвенного окружения и воздействия, группировка их по степени воздействия (прямое – косвенное) и вклада в общий результат.	Факторный анализ. ABC – анализ. Графический метод («радар»). Циклограмма. Диаграмма Паретто. Причинно-следственная диаграмма «Исикавы».
Этап 4	Идентификация и анализ рисков: выявление соответствующих факторов риска, оценка их значимости. Ранжирование категорий неопределенностей исходя из вероятности наступления того или иного события, способного влиять на результат, прямым или косвенным образом. «Полная неопределённость» оценивает вероятность наступления события с вероятностью близкой к нулю. Противоположный сценарий «полная определённость», вероятность наступления события практически 100%, что бывает крайне редко. Срединное состояние «частичной неопределенности», когда вероятность наступления события ранжируется в границах от 0 до 1. Оценка рисков, потерь, упущенной выгоды - классификация результатов реализации рисков событий.	Статистический метод. Метод «Монте-Карло». Модель Альтмана. Метод «Дельфи». Метод аналогий. Метод балльной оценки риска (экспертиза). Метод портфолио. Расчет коэффициента конкордации и др.
Этап 5	Обоснование целей и способов управленческого воздействия на динамику направлений развития. Расчет релевантных и нерелевантных затрат. Установление показателя порогового (минимального) значения, допустимых отклонений. Генерирование альтернатив и отбор основных вариантов управленческих решений. Разработка сценариев развития ситуации.	Прогнозирование. Многомерное шкалирование. Морфологический анализ. Метод «матриц открытия». Имитационное моделирование. Метод цепных подстановок.

Источник: составлено автором.

Согласно бюджетному законодательству¹, учреждения регулярно проводят мониторинг, с целью повышения эффективности формирования доходов бюджетов, использования государственных финансов, обеспечения прозрачности исполнения бюджетного процесса, пресечения коррупционных и иных злоупотреблений².

Несмотря на изменение геополитической ситуации, переход к новому типу экономического развития, миссия государства в области спорта остается неизменной³. В регионах России проводятся работы по обеспечению доступности качественных услуг в сфере физической культуры и спорта (далее - ФКиС). Разработаны программы, проекты, плановые тактические и стратегические мероприятия. Для контроля и оценки деятельности бюджетных спортивных учреждений разработан комплекс мер, в том числе: мониторинг вовлеченности и привлечения к занятиям ФКиС разных групп населения; изучается доступность и удобство расположения спортивных сооружений; проводится мониторинг по обеспеченности населения регионов Российской Федерации спортивными объектами, динамика количества физкультурно-спортивных сооружений (ФСС). На основе данных Росстата, нами рассчитан показатель обеспеченности населения федеральных округов Российской Федерации бассейнами (на сколько человек приходится один бассейн)⁴. ЦФО: 1 бассейн на 22 тыс. человек, СЗФО: 1 бассейн на 16,4 тыс., ЮФО: 1 бассейн на 32,7 тыс., СКФО: 1 бассейн на 44,5 тыс., ПФО: 1 бассейн на 18,9 тыс., УФО: 1 бассейн на 18,5 тыс., СФО: 1 бассейн на 23,9 тыс., ДФО: 1 бассейн на 26 тыс. чел.

В связи с наметившимися изменениями финансирования индустрии спорта, раскрытием инвестиционной привлекательности отрасли спорта, поставлена задача развивать: механизмы ГЧП; ФКиС, инфраструктуру в сельской местности;

¹ Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 31.05.2024).

² Белова С. Н. Финансовый мониторинг в бюджетной сфере: сущность и направления совершенствования // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22, № 4. – С. 110–121.

³ Мифтахов, М.Р., Мингулов, А.М. Программно-целевой подход - надежный механизм поддержки отечественного спорта // Экономика и управление в спорте. — 2023. — Т. 3, № 4. — С. 245–258.

⁴ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023: Стат. сб. / Росстат. – М., 2023. – 1126 с. // <https://rosstat.gov.ru/>.

отечественное производство спортивной экипировки и инвентаря; адаптивную ФКиС для реабилитации лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов, участников СВО и др.¹. Мониторинг функционирования ФСС показывает, не до конца разработан механизм привлечения различных половозрастных групп населения к регулярным занятиям ФКиС, ведению здорового образа жизни². Эта задача поставлена и в новых национальных проектах, стартовавших в 2025 году³.

Технология бюджетного мониторинга распространяется и на ГБУ спорта, проверяется вся документация, отчеты по выполнению госзаданий, соблюдение договорных обязательств, планы-графики размещения заказов, иные документы (на официальном сайте Российской Федерации единой информационной системы в ИТС «Интернет»)⁴. Для качественного проведения мониторинга⁵, достижения целевых показателей НП «Цифровая экономика», в спортивной отрасли активно внедряются новые возможности цифровизации на основе единого цифрового контура⁶. В столице Российской Федерации, например, в разработанном Положении «Информационно-аналитическая система спортивной отрасли города Москвы» (ИАС Спорт), определены задачи, функции, правила использования информации, состав и полномочия участников.

Еще одна технология, ориентированная на улучшение бюджетной эффективности, это БОР – бюджетирование, ориентированное на результат,

¹ Парушев А. В. Развитие государственно-частных партнерств в области физической культуры и спорта и риски, связанные с их реализацией в Вологодской области // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Т. 3, № 2. – С. 133-144.

² Сусикова Т.С., Арбузина Н.Р. Тенденции и проблемы развития материально-технической базы в отрасли физической культуры и спорта // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. - № 1 (29). – С. 62-66

³ Постановление Правительства РФ от 30.09.2021 N 1661 (ред. от 21.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397234/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴ Результаты осуществления ведомственного контроля в сфере закупок: Доклад / Департамент спорта города Москвы / Москомспорт. URL: <https://mos.ru/> (дата обращения: 31.05.2024).

⁵ Фахретдинова А.Б., Вишнякова О.Н., Агеева Г.Ф. Формирование единого цифрового реестра объектов спортивной инфраструктуры Российской Федерации // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. № 2. – С. 167-180.

⁶ Орлова М.М. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта: на пути к созданию единой цифровой экосистемы организации // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 3. – С. 199-210.

применяется в финансах публичного сектора¹, с целью планирования и исполнению бюджетов. БОР использует методы распределения бюджетных ресурсов в согласовании с целями, задачами, функциями государства, с учётом меняющихся приоритетов государственной политики². Спустя 20 лет, в технологии БОР применяются инструменты цифровизации³. БОР и бюджетный мониторинг, ориентированы на улучшения показателей работы учреждений публичного сектора, в том числе, ГБУ спорта. Основа распределения бюджетных ресурсов – целевые результаты ГБУ. Суть БОР - оценка эффективности деятельности, финансируемой из бюджета. Технологии, применяемые для улучшений, имеют особенности, преимущества и недостатки. К «сильным» сторонам технологии БОР относятся: (1) Применение системного подхода позволяет получить достоверные данные об использовании бюджетных средств, с опорой на принципы: прозрачность, своевременность, адресность, целевой характер использования средств. (2) Рациональная деятельность и получение экономии. (3) Альтернативность достигается путем тщательного сравнения и обоснования вариантов показателей «результаты/затраты», выбор наилучшего проекта, программы, сценария. (4) Распределение бюджетных средств в соответствии с целями, а не со статьями. (5) Технология БОР способствует созданию системы эффективного управления организацией. «Слабые» стороны системы: в среднесрочной перспективе невозможно провести достоверную оценку эффективности. Что связано с публичностью бюджетных процессов, с распределенным во времени эффектом от регуляторного воздействия, необходимостью корректировки его на временной фактор с помощью социальная ставка дисконтирования.

¹) Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 №145-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Гамукин, В. Новации бюджетного процесса: бюджетирование, ориентированное на результат // Вопросы экономики. — М., 2005. — № 2. — С. 4–22.

³) Богомолов Г.В., Орлов К.А., Прокопенкова Ю.М. Анализ финансового обеспечения сферы физической культуры и спорта на основе данных федерального статистического наблюдения // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 11-26.

Работы по оптимизации бюджетной политики продолжаются. В 2024-2026 гг. планируется расширение каналов распространения и представления информации о бюджете; расширение инструментов по участию граждан в бюджетном процессе, посредством цифровизации практик инициативного бюджетирования¹.

Оценить бюджетную эффективность можно разными методами, в том числе определение экономичности, расчет результативности и др. С помощью математических инструментов, определяют степень достижения показателей, в соотношении с объемом потраченных средств. Ориентиром для анализа служат документы стратегического планирования. Наряду с расчетом результативности, применяют и расчет продуктивности процессов. Продуктивность, в отличие от результативности, позволяет рассчитать использование объема ресурсов в расчете на единицу выполненной работы, услуги. Сопоставляя определенным образом вложенные бюджетные средства и эффекты, полученные от их использования, установив смысловые акценты рассматриваемых категорий, можно представить существенно более полную картину по продуктивности и результативности происходящих процессов. Чтобы определить результат, приходящийся на единицу бюджетных вложений, следует соотнести категорию «эффект» с категорией «затраты». Удельная величина затрат на единицу достигнутого эффекта, определяется сопоставлением величин «затраты» и «эффект». Превышение результата над затратами и оценка величины в динамике, дает возможность прогнозировать события по данным параметрам². Для оптимизации величины полученного эффекта используется показатель вида (Эффект – Затраты) / Затраты³. Удельную величину эффекта, приходящуюся на единицу получаемого результата можно определить путем сопоставления (Эффект полученный – Затраты вложенные) / Эффект. За основу расчета продуктивности в бюджетном секторе

¹) Основные направления бюджетной, налоговой и таможенно-тарифной политики на 2024 год и плановый период 2025 и 2026 годов // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_458280/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Ларионова В.А. О перспективах и источниках финансирования развития спорта в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. - №3-1 (85). – С.189-191.

³) Литвин А.В., Аркалов Д.П., Исакина Э.В. Сравнительный анализ и оценка бюджетного финансирования физической культуры и спорта: муниципальный аспект // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. - №8. – С.63- 64.

экономики применяются нормативы и показатели, используемые в планировании для получения бюджетного финансирования в предстоящем финансовом году. Например, в системе образования Российской Федерации, используются нормативные значения, от которых зависит размер бюджетного финансирования (нормативы определяются в соответствии законом¹): нормативы затрат на обучение на одного обучающегося в год (по каждому виду и профилю программ), так называемое подушевое финансирование; контрольные цифры приема и др.

В сфере ФКиС предусмотрены расчетные нормативы, в том числе по категориям граждан: группа Д1-абсолютно здоровые граждане; Д2 - граждане, имеющие незначительные недуги; Д3 – граждане, имеющие серьезные заболевания². Нормативы предусматривают выделение нескольких групп спортивных сооружений: А, В, С, D, E, F. Предусмотрены расчетные нормативы по численности кадрового обеспечения физкультурно-спортивной работы, в том числе административные работники, управленцы; обслуживающий персонал, медицинский; педагоги (тренеры, инструкторы, методисты и др.). При расчете численности персонала учитывается категория спортивного объекта и численность лиц, получающих спортивные и физкультурные услуги³. Например, базовые нормативы затрат (БНЗ) на оказание государственных услуг по обеспечению подготовки спортивных сборных команд могут рассчитываться исходя из показателей основных затрат (ПОЗ); удельных косвенных затрат (коммунальные платежи, содержание имущества недвижимого, общехозяйственные нужды и пр.); объема работ по году согласно государственному заданию; удельных затрат на приобретение основных средств, нематериальных активов, срок полезного

¹) Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 N 273-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_140174/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 9.03.2021 №139 «Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385531/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25.09.2020 №718 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства, отдыха и трудовой деятельности граждан в организациях различных форм собственности» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369182/ (дата обращения: 31.05.2024).

использования которых более 12 месяцев и др.¹. Расчет нормативных затрат на государственные услуги в сфере физической культуры и спорта представлен в Приложении Г. Однако субъекты Российской Федерации должны самостоятельно производить расчеты базовых нормативов затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере ФКиС и утверждать региональные (муниципальные) базовые нормативы затрат². Согласно ФЗ о физической культуре и спорте, организация спортивной подготовки может осуществляться на основании государственного (муниципального) задания за счет бюджетных ассигнований, договора об оказании платных услуг или в рамках трудовой деятельности в соответствии с трудовым законодательством³.

Оценка бюджетной эффективности может проводиться разными способами. Когда речь идет о реализации коммерческих проектов, применяются методы финансового-экономического и технико-экономического обоснования. Метод - процедуру оценки регулирующего воздействия (ОРВ) применяют в случаях, определенных ФЗ №414⁴, в том числе в целях оценки деятельности субъектов, на предмет эффективного расходования бюджетных средств. ОРВ известен как метод анализа регуляторного воздействия, как «smart regulation». Применение ОРВ должно давать субъектам уверенность, что регулирование не ущемляет их

¹) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 8.02.2019 № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере ФКиС, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным учреждением» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Письмо Минспорта Российской Федерации от 08.10.2019 №СК-ПВ-10/8884 О направлении разъяснений по организации финансового обеспечения учреждений сферы ФКиС и формированию государственных заданий для организаций отрасли ФКиС // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_350897/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Статья 34.1. Организация спортивной подготовки // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴) Федеральный Закон от 21.12.2021 №414-ФЗ «Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации». Статья 53. Оценка регулирующего воздействия проектов нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации и экспертиза нормативных правовых актов субъектов Российской Федерации // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/ (дата обращения: 31.05.2024).

социальные права, следовательно, эффекты полученные будут превышать вложенные ресурсы, бюджетные затраты¹.

Зарубежный опыт оценки регулирующего воздействия свидетельствует, что в ряде стран (Франция, Швеция и др.) данная процедура имеет статус конституционных гарантий, а методика зависит от политики государства. В Канаде и США, «smart regulation» применяется при условии, что принят соответствующий нормативный акт оценки бюджетных расходов. Более либеральный подход к ОРВ, в Великобритании, Нидерландах, где процедуру применяют при принятии любого регулирующего акта, а в Чехии и Южной Корее, когда доказана целесообразность регулирующего воздействия. Департамент регулирующего воздействия Австралии разработал методические материалы по проведению ОРВ (табл. 1.2).

Интересно мнение ирландского ученого Р. Кеннеди, «умное регулирование» есть все, исходящее прямо или косвенно от государства или иных общественных структур меры социального контроля и измерения поведения»². По сути, процедура оценки регулирующего воздействия, основана на целях государственного регулирования, определении альтернатив достижения целей, учете влияния позитивных и негативных эффектов, с целью выбора наиболее предпочтительного сценария и повышения эффективности процессов и проектов. Получение эффекта от регулирующего воздействия разделено во времени, для оценки и сопоставления результатов с затратами, применяют социальную ставку дисконтирования, определить которую при проведении ОРВ довольно сложно. Несмотря на распространенность данного регуляторного механизма в России и в зарубежных странах, в настоящее время нет общепризнанной методики, которую можно применять с высоким уровнем достоверности полученного результата.

Особое место в системе оценки эффективности деятельности ГБУ отведено аудиту.

¹) Вишнякова О.Н. Применение методов экономической кибернетики к проектированию модели финансирования спорта // Вестник Самарского университета. Серия: Экономика и управление. - 2023. - Т. 14, № 2. - С. 187-196.

²) Kennedy, R. E-regulation and the Rule of Law: Smart Government, Institutional Information Infrastructures, and Fundamental Values / R. Kennedy // Information Polity. — 2016. — Volume 21. — С. 77–98.

Таблица 1.2 - Этапы проведения процедуры «smart regulation»^{1,2}

Этап	Содержание
Этап 1	Формулировка проблемы / ее описание
Этап 2	Обоснование проведения оценки. Целесообразность с позиции интересов социума, пространственного образования, бизнеса, индивида
Этап 3	Постановка целей оценки. При постановке целей рекомендовано придерживаться принципов SMART. Если цели не измеримы, не конкретны, не достижимы, не соответствуют запросам рынка, не ориентированы во времени, достичь максимальной эффективности не представляется возможным
Этап 4	Описание возможных вариантов достижения поставленной цели. Для достижения цели, желаемого эффекта, как правило, составляют три сценария: оптимистичный, пессимистичный, реальный (объективный).
Этап 5	Анализ альтернатив. По каждому сценарию необходимо / желательно рассмотреть целевые показатели, их достижение, с учетом влияния изменяющихся факторов среды прямого и косвенного воздействия, скорости их изменения
Этап 6	Консультации. Их могут проводить эксперты, представители организации, либо специальные консалтинговые структуры, подразделения.
Этап 7	Выводы и результаты. Выводы должны быть обоснованными, желательно привести аргументы и факты по каждому из рассматриваемых сценариев. Для оценки результатов следует привести показатели: количественные, качественные
Этап 8	Обоснованное представление выбранного варианта, рекомендации по предпочтительной альтернативе, акценты по сценарию развития.
Этап 9	Реализация представленного сценария и последующий его мониторинг.

Источник: составлено автором.

Согласно статье 2 Методических рекомендаций, эффективность показывает, обосновано ли использование ресурсов достигнутыми результатами. В случае необходимости отдельно проводится оценка достигнутых результатов и/ или оценка использованных ресурсов.

Убедительную результативность доказали, применяемые на практике, во многих сферах, актуальные технологии: управление знаниями; интеллектуальный капитал; подтвержденное требованиями новых экономических условий,

¹⁾ Составлено автором по материалам на основании: Слеженков, В.В. Концепция «умного регулирования» в контексте идей правовой государственности: дискуссионные проблемы современного развития // ADVANCES IN LAW STUDIES : [на англ. яз.]. — 2022. — Т. 10, № 4.

²⁾ Составлено автором по материалам на основании: Купряшин, Г.Л., Сарычева, Н.Н. Концепция «Умного регулирования»: зарубежный опыт и возможность применения в государственном управлении России // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление: государство и общество. — 2013. — №2. — С. 3–19.

инструментарий технологии управление изменениями. Все названные технологии при их грамотном применении, способны влиять на результативность, продуктивность, качество, эффективность деятельности и управления.

Технологии управления знаниями, интеллектуальными ресурсами и капиталом. Эти технологии нельзя назвать инновационными. Во всем мире, жизненный цикл их применения насчитывает десятилетия. Однако в условиях трансорганизационных отношений, цифровой трансформации, четвертой промышленной революции, других изменений и потрясений, происходят определённые трансформации в методах и инструментах применения технологий, основанных на знаниях и интеллекте. Существующая концепция управления знаниями исследует все бизнес-процессы под определенным углом, а именно работа со знаниями. Однако, интеллектуальные изменения, достижения общества, имеют обратную сторону. Управлять знаниями, значит их создавать, собирать, накапливать, сохранять, применять и т.д. Носителями знаний выступают человек, социум, общество, а это всегда имеет определенные последствия, и не всегда положительные. В условиях конкуренции борьба за знания только нарастает (шпионаж, недобросовестная конкуренция, подкуп, конкурентная разведка и прочие проявления)¹.

Не ставя целью детализировать эволюцию технологии «менеджмент знаний», назовем некоторые знаковые события, вехи, повлиявшие на ход истории. Еще в первой половине - середине XX столетия, в исследованиях ряда ученых² были названы «главные ценности новой цивилизации, коими являются знания и информация»³. С 1950 гг. по настоящее время продолжается изучение проблем, связанных с управлением знаниями, информацией, интеллектом, как новыми факторами производства, способными увеличивать доходность бизнеса, влиять на репутационные и имиджевые процессы, повышающие статус хозяйствующего

¹) Гапоненко А.Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 371 с.

²) Тоффлер, Э. Третья волна. — Москва: АСТ, 2004. — 781 с.

³) Белл, Д. Социальные рамки информационного общества // Новая технократическая волна на Западе. — Москва: Прогресс, 1986. — 371 с.

субъекта, его конкурентоспособность¹. Известны разные концептуальные подходы управления знаниями: «скандинавский», «американский», «японский». В 1986 г., группа К. Виига на конференции ООН, презентовала разработки по управлению знаниями. Десятилетием раньше, выражение «управление знаниями» превратилось в новую область, но «вызывало озабоченность в области государственного управления»².

Разработчики новых подходов к управлению знаниями преследовали прагматичные цели: извлечение выгоды от использования знаний работников. Руководство прилагало усилия, чтобы сотрудники обменивались идеями, творческими разработками, делились опытом³. В экономических системах разного уровня применяются информационные, коммуникационные, маркетинговые технологии, основанные на знаниях, использовании интеллекта, как сотрудников, так и искусственного. В экономике, основанной на знаниях, объектом исследований является структура «интеллектуальный капитал (ИК), научно-технический прогресс»⁴. «Отец научного менеджмента» Ф. Тейлор (1856-1915), расставляя акценты, связанные с ростом результативности, производительности труда, уделял внимание анализу не только операций ручного труда, но и навыкам, опыту, конвертируемым в знания. П. Друкер (1909-2005) ввел в научный оборот инновационную категорию «интеллектуальный работник», тем самым произошло смещение приоритетов от традиционных факторов к знаниям, которые становятся доминантой, источником конкурентных преимуществ⁵. Мы считаем, что определение⁶, данное Стюартом Т.А., в полной мере отражает сущностное предназначение интеллектуального капитала, все другие толкования данной

¹) Труды В. М. Глушкова, Ю. А. Шрейдера, Р. С. Гиляревского, Л. С. Козачкова и др.

²) Масуда Ё. Информационное общество как постиндустриальное общество /Ё. Масуда - М.: АСТ, 1983. - 452 с.

³) Маклюэн, М. Пресса: управление посредством утечки информации // Отечественные записки: журнал / пер. Р. Хестанова. — 2003. — №4.

⁴) Гэлбрейт, Джон Кеннет. Новое индустриальное общество [Текст] : Перевод с англ. / Дж. Гэлбрейт ; Общ. ред. и вступ. статья акад. АН СССР Н. Н. Иноземцева, д-ра экон. наук С. М. Меншикова, чл.-корр. АН ССР А. Г. Милейковского. — Москва : Прогресс, 1969. — 479 с.

⁵) Друкер Питер. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы /Пер. с англ. – М.: Бук Чембэр Интернешнл, 1992. – 352 с.

⁶) Томас А. Стюарт. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / М.: Поколение, 2007. – 368 с.

дефиниции, во многом его повторяют. Но мы признаем, что на протяжении десятилетий, подходы к изучению интеллектуального капитала, бесспорно, эволюционировали¹.

Однако, ввиду стремительного развития общества, экономики и изменений, происходящих во всех сферах, следует учесть, что успехи, высокие показатели эффективности, конкурентные преимущества победителя, получают те игроки рынка, кто более мобилен, адаптивен, грамотно управляет изменениями, в интересах организации. Для этого существуют альтернативные инструменты, механизмы и технологии, используемые для подготовки и проведения изменений в организациях. Представители разных научных школ и подходов предлагают свое видения этих процессов. Бихевиористы, ни без основательно считают, что необходимое условие успешных изменений – мотиваторы + грамотное стимулирование желательного и «удаление» нежелательного поведения. Применение когнитивного подхода основано на анализе целей, ценностей, убеждений, поведения. Во многом этот подход коррелируется с корпоративными ценностями, культурой и организационным поведением, психологией обучения и, конечно, положениями поведенческой школы управления. И это неслучайно, ведь официально признано, что разработки когнитивной психологии созданы представителями необихевиоризма, исследования которых, ориентированы на новые открытия.

Эффективность, как категория многогранная, зависит от всех сторон деятельности организаций, поэтому не секрет, что при внедрении изменений в организациях часто возникают, проблемы, которые затягивают сроки, снижают эффективность изменений и мешают нормальной работе. Суть технологического воздействия по изменениям можно сформулировать так «Переход из текущего состояния в желаемое будущее». Следовательно, и очевидно, что без подготовительных мероприятий, достижение успеха вряд ли возможно. И начинать подготовку следует с персонала, работать, прежде всего, с сопротивлением

¹⁾ Устинова, Л.Н., Устинов, А.Э., Салахов, Р.Л. Эволюция взглядов на развитие термина интеллектуальный капитал // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 1. – С. 55-70.

сотрудников, у которых разный уровень мотивации, и которые априори, по-разному воспринимают происходящие события. На коллектив можно воздействовать по-разному, можно принуждением, а можно убеждением. Выбор методов воздействия на подчиненных, это стилевое решение менеджера. Принуждать – значит применять административный ресурс, властную мотивацию, независимо от желания и мнения коллектива. Убеждение, чаще всего, это целенаправленное психолого-педагогическое воздействие на личность, которое применяется с целью сделать оппонента своим союзником и здесь не обойтись без тезиса «С людьми надо разговаривать, им надо объяснять». Объективно, не каждый руководитель владеет искусством убеждать¹. Способность убеждать зависит, прежде всего, от степени доверия между людьми, оппонентами, конкурентами, и от меры соответствия целей руководителя системе ценностей подчиненных². Управление изменениями в организациях могут касаться любых сторон деятельности, в том числе отношений, поведения персонала, организационной, производственной структур, стратегии, изменения технологий и др. Однако сама по себе технология, не является «волшебным» инструментом. Для получения отдачи от инструментов и технологий, надо влиять на результаты, необходима адаптация к условиям, с учетом специфики, миссии, стратегии, внешнего окружения, возможностей менеджмента.

Кроме существующих, и рассмотренных в настоящем исследовании механизмов, инструментов, технологий, применяемых для повышения эффективности деятельности учреждений, следует обратить внимание на существующий дефицит эффективных профессионалов, управленцев. По мнению ряда исследователей широко известный, продвигаемый в современном образовании компетентностей подход³, показывает неплохие результаты в

¹) Попова, Е.П., Яковлева, Т.К. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя // Вопросы управления. — 2014. — №5(11). — С. 89–97.

²) Синягин, Ю.В., Шебураков, И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. — 2022. — Т. 24, № 6. — С. 82–87.

³) Емелин, Н.М. Компетентностный подход к проектированию государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования нового поколения // Известия института инженерной физики. — 2007. — №4(6). — С. 68–70.

стабильных условиях. В новых экономических условиях, сопряженных с вызовами и неопределённостями, обладание набором компетенций, как правило, недостаточно для эффективной работы. Кроме набора компетенций, умения их применять в нужном месте, в нужное время, современный эффективный руководитель должен уметь найти ответы на вопросы: «как?» достичь поставленных целей наиболее оптимальным способом; «почему?» принято данное управленческое решение, позволяющее достичь баланса в триаде «сроки – ресурсы – цели»; «зачем и/или ради чего?» мы рискуем в динамично меняющихся условиях внешней среды, выбирая определенные методы и инструменты, приближающие нас к цели. Помимо набора компетенций и умения их реализовывать на практике, для качественного, эффективного управления, необходима управленческая зрелость¹. В современных исследованиях данная категория не трактуется однозначно, во многом субъективна, имеет разные уровни, особенности и характеристики, связанные с личностью руководителя.

Таким образом, проведенное исследование возможностей повышения эффективности деятельности учреждений, позволяет сделать ряд выводов. Во-первых, существует множество инструментов, технологических возможностей, известных и апробированных на практике, с помощью которых возможны потенциальные улучшения, изменения, как экстенсивные, так и интенсивные. Во-вторых, нет универсальных, «волшебных» способов роста эффективности деятельности организаций, учреждений. Даже прошедшие апробацию инструментальные возможности, работают, как правило, в определённых условиях. Данный факт объясняет, почему зарубежные технологии, не всегда результативны в собственных условиях применения. В-третьих, при выборе механизмов, технологий повышения эффективности деятельности ГБУ спорта, необходимо руководствоваться положениями федерального законодательства. Не следует недооценивать роль руководителя в результатах работы, в эффективности деятельности учреждений. Во многом эффективная деятельность рассматривается

¹⁾ Синягин, Ю.В., Шебураков, И.Б. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя // Государственная служба. — 2022. — Т. 24, № 6. — С. 82–87.

как функция зависимости от факторов, связанных с эффективностью управления, самого руководителя, его управленческой зрелостью.

1.3 Роль учреждений физической культуры и спорта в достижении национальных целей развития государства

Учреждения физической культуры и спорта, входящие в публичный социальный сектор экономики, оказывают влияние на самые важные стороны жизни людей. Участвуя в реализации государственной политики, направленной на поддержание здоровья людей, развития личностей, распространения здорового образа жизни в обществе¹. В неблагоприятных условиях санкционной политики недружественных стран, технологических ограничений, запрета, не допуска спортсменов из России к участию в международных соревнованиях, основным вопросом является обеспечение функционирования государственной системы поддержки ФКиС, материального обеспечения массового спорта и спорта высших достижений². Спорт и физическая активность – это особого рода мотиваторы, осуществление запуска которых, является функцией государственного и муниципального управления.

Среди стратегически важных направлений развития Российской Федерации, физической культуре и спорту отведена особая роль³. Этот статус не просто декларация о намерениях государства, это реальные, обоснованные, продуманные действия власти на уровнях управления государственным и муниципальном. Спорт сегодня это - безусловный государственный приоритет, важнейшая составляющая

¹) Зобнина, А.Я. Сфера физической культуры и спорта на государственном и муниципальном уровне власти // Международный студенческий научный вестник. — 2022. — XIV Международная студенческая научная конференция.

²) Мифтахов М.Р. Программно-целевой подход - надежный механизм поддержки отечественного спорта // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Т. 3, № 4. – С. 245-258.

³) Мансурова, Г. И., Мансуров А. П. Роль и значение физической культуры и спорта в экономике // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №4-1 (57). – С. 763-767.

национальных целей развития¹. Соответственно и место учреждений ФКиС в управленческой иерархии государственного и муниципального управления, определяется национальными целями и приоритетами. Деятельности спортивных учреждений многоаспектная. На повестке дня остается актуальной решение проблемы эффективности деятельности учреждений спортивной индустрии, формирование «новой» ценности – здоровый образ жизни². Государственное управление в области спорта - это деятельность органов власти по стратегическому планированию и правовому регулированию, созданию инфраструктуры, защите прав, интересов участников ФСО, финансированию и информационному обеспечению³.

Актуальным остается вопрос о необходимости усиления государственного регулирования в области спорта, что связано, в том числе с наличием в сфере спортивных отношений коррупции, негативно отражающейся на эффективности деятельности учреждений спорта (в главе 2 проблема будет рассмотрена). Необходимо установление прозрачных правил, обеспечивающих этическое управление спортивными объектами (определенная работа проведена). Государственное финансирование во многом зависит от соблюдения требований, предъявляемых к порядку корпоративного управления в спорте, выполнению государственного задания и др.⁴. Специфика управления определяется предметно-объектной областью ФКиС⁵. В Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определены полномочия Российской Федерации (ст. 6), ее субъектов (ст. 8), органов местного самоуправления (ст. 9) в ФКиС⁶. Приоритеты развития ФКиС представлены в национальных проектах,

¹) Путин заявил о безусловном приоритете спорта для России | Новости спорта | Известия | 19.10.2023 (iz.ru).

²) Кобылкин, Р.А. Здоровый образ жизни – «новое» ценностное основание жизни современных россиян // Социально-политическое развитие России как комплексная проблема гуманитарного знания. – 2015. – С. 327-330.

³) Савичев, А. А. Понятие спортивного права в российской юридической доктрине // Журнал Высшей школы экономики. - 2019. - № 1. - С.180–185.

⁴) De Dycker S. Good governance in Sport: comparative law aspects // The International Sports Law Journal. - 2019. - № 19. P.116–128.

⁵) Романова Я.А., Болгова Е.В. Государственное и муниципальное управление в сфере спорта // Форум молодых ученых. – 2018. - №4 (20) – С.1213-1218.

⁶) Федеральный Закон от 04 декабря 2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

программах, указах Президента страны, в стратегических документах развития государства¹. Рассмотрим основные положения документов, в которых определена и закреплена роль учреждений ФКиС в достижении национальных целей. В Стратегии развития ФКиС², подчёркивается, что предназначение государства состоит в формировании культуры, ценностей здорового общества и качества жизни населения. Важно отметить, что документ был утвержден в непростой период, в разгар пандемии COVID-19. Когда на повестке дня были сложнейшие проблемы, от решения которых зависит благополучие и здоровье нации. И в пандемию, и в постковидный период, одним из инструментов, способов поддержания здоровья людей, был и остается спорт, физическая активность, как неотъемлемые элементы здорового образа жизни. Именно государство берет на себя определенный портфель обязательств по созданию необходимых условий для поступательного развития сферы ФКиС, для повышения авторитета России на международной спортивной арене. Кроме того, спорт, как норма жизни, это и условие достижения национальных целей в разных сферах (здравоохранение, демография, образование, культура)³, достижения высокой работоспособности и продления творческого долголетия человека, средство воспитания и профилактики асоциальных проявлений, спорт как средство улучшения человеческого потенциала, духовного, физического здоровья общества в целом⁴.

По распоряжению Правительства Российской Федерации № 3081-р ФКиС должны стать доступными для всех категорий граждан, вне зависимости от их социального статуса, достатка, места проживания. Для этого органы

¹) Коваленко Е.Ю., Шавандина О.А., Тыдыкова Н.В. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта // Российско-азиатский правовой журнал. – 2022. - №2. – С. 17 – 24.

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 31.05.2024).

³) Перечень государственных программ, национальных и федеральных проектов, приоритетных программ и проектов в Российской Федерации // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_310251/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴) Основные направления, формы и методы повышения физкультурно-спортивной активности различных социально-демографических групп населения: Аналитические материалы/ под общ. ред. проф. В.И. Столярова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. – М., 2023. - 22 с.

исполнительной власти во всех субъектах страны, должны активно интегрировать все виды физической активности в жизнь общества. Эффективные результаты этой деятельности возможны только при условии партнерства, заинтересованного сотрудничества многих стейкхолдеров, в том числе в вопросах прозрачности финансовых потоков, направляемых на развитие не только профессионального, но и массового спорта. Проводя комплексную оценку эффективности деятельности спортивных ГБУ, необходимо уделять внимание вопросам обеспечения безопасности функционирования объектов спорта, в том числе в части системы защиты участников занятий спортом¹. Как выполняются указы Президента №204 и №474², в части достижения целевых³ показателей по развитию индустрии спорта показано в табл. 1.3.

Таблица 1.3 – Значения целевых показателей национальной цели «Сохранение населения, здоровье и благополучие людей» к 2024 и 2030 гг.

Прогноз / показатель	Значение к 2024 г.	Значение к 2030 г.	Изменение
Ожидаема продолжительность жизни	Увеличение до 67 лет	Увеличение до 78 лет	↑ + 12 лет
Увеличение доли граждан, систематически занимающихся ФКиС	До 55%	До 70%	↑ +15%
Увеличение доли граждан, ведущих здоровый образ жизни	Количественное значение не указано	Количественное значение не указано	-
Обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации	Количественное значение не указано	Количественное значение не указано	-
Численность населения Российской Федерации, тыс. чел.	На 01.01.2019 146780,7	На 01.01.2023 146447,4	↓ - 333,3

¹) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития ФКиС в Российской Федерации на период до 2030 года // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.05.2024).

²) Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/majskij_ukaz_ot_07.05.2018_%25E2%2584%2596_204/ (дата обращения: 30.05.2024).

³) Указ Президента Российской Федерации от 21.07. 2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_357927/ (дата обращения: 31.03.2024).

Прогноз / показатель	Значение к 2024 г.	Значение к 2030 г.	Изменение
Ожидаемая продолжительность жизни в Российской Федерации, лет	2019 58,9	2023 59,81	↑ + 0,91
Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни в Российской Федерации, %	2019 9,1	2023 7,2	↓ - 1,9

Источник: составлено автором по материалам: Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2018 №204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.» // КонсультантПлюс; Указ Президента Российской Федерации от 21.07. 2020 №474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» // КонсультантПлюс.

Целевой показатель «Обеспечение устойчивого роста численности населения Российской Федерации» может быть достигнут только за счет комплекса мероприятий, в том числе связанных с занятиями спортом, физическими упражнениями, за счет ведения здорового образа жизни. За анализируемый период, численность населения страны сократилась на более чем 333 тыс. человек. Приведенные в таблице данные, представляются несколько противоречивыми. Так за период 2019-2023 гг. в стране произошло увеличение ожидаемой продолжительности жизни на 0,91 года. При этом почти на 2% в России сократилась доля граждан, ведущих здоровый образ жизни, при бюджете Федерального проекта «Спорт – норма жизни» (2019-2024 гг.) 150 млрд. руб.¹. По нашему мнению, для достижения целевых показателей в сфере спорта и физической активности граждан, необходимо проведение серьезной работы, и информационной, и разъяснительной, конкретных плановых мероприятий, причем на постоянной основе. Чтобы в обществе действительно увеличивалась доля граждан, систематически занимающихся ФКиС, и ведущих здоровый образ жизни, нужно проводить конкретную работу. Необходимо формировать в обществе определенные ценности, культуру поведения, информировать, разъяснять преимущества ведения здорового образа жизни, стимулировать граждан всех возрастов быть активными. Особую роль в вопросах ведения активного и здорового

¹) Паспорт национального проекта “Демография” (утв. президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам, протокол от 24 декабря 2018 г. № 16). КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317388/ (дата обращения: 31.05.2024).

образа жизни, играет мотивация граждан к физическому здоровью и развитию, включая подготовку и выполнение нормативов комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО). Стимулировать и поощрять физическую активность, стремление к занятиям спортом, могут и должны и работодатели¹. Данному проблемному вопросу было уделено внимание и в послании Президента Федеральному собранию Российской Федерации. Необходимо поощрять людей, ответственно относящихся к своему здоровью, в частности, своевременно проходящих диспансеризацию и успешно сдающих нормативы ГТО².

За 5 лет жизненного цикла ФП «Спорт - норма жизни»³ (2019-2024 гг.), в регионах проделала большая работа, реализован ряд инициатив, нацеленных на улучшение и расширение спортивной инфраструктуры. Проведено большое количество массовых мероприятий, тренировок, соревнований. Можно назвать традиционными мероприятия, которые проводятся ежегодно во всех регионах страны, в том числе «Лыжня России» и «Кросс нации», «День физкультурника», «Золотая шайба» и «Кожаный мяч», во многих регионах устраивают спортивные праздники «Папа, мама, я - спортивная семья!» и другие. На смену завершённого проекту, правительством подготовлен ряд новых инициатив⁴. В числе приоритетных задач следующие:

- Консолидировать деятельность субъектов ФКиС, совершенствовать систему управления в области ФКиС на всех уровнях власти. Установить единый порядок разработки, представления региональными федерациями программ развития видов спорта, единый порядок представления отчетов о деятельности.

¹) Паспорт федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

²) Послание Президента Российской Федерации В.В. Путина Федеральному Собранию Российской Федерации от 29 февраля 2024 г. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 15.02.2024).

³) Федеральный проект «Спорт — норма жизни». Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngn/?ysclid=mbe8qnnvzk780620089> (дата обращения: 15.02.2024).

⁴) Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта // Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 10.11.2024).

- Установить требования по повышению эффективности, прозрачности деятельности физкультурно-спортивные учреждения (далее - ФСУ), качества, безопасности услуг, обеспечение соблюдения требований, используя цифровые решения и информационные системы.

- Предусмотреть меры по повышению эффективности практического внедрения результатов научной деятельности в области ФКиС, сократить сроки их внедрения. С 2025 г. выделять из федерального бюджета средства на финансирование создания и функционирования национального центра спорта и др.¹.

Для оценки эффективности деятельности спортивных учреждений необходимо знать: размер выделенной субсидии, число людей в регионе, использовавших по назначению, закупленное спортивно-технологическое оборудование по годам его эксплуатации и т.д. Известно, что хоккей относится к наиболее популярным в нашей стране видам спорта. Однако, за время реализации ФП «Спорт - норма жизни»², только в 40 спортивных учреждений поставлено новое оборудование. Если предположить, что оборудование распределяется по принципу «один регион – один комплект оборудования», то результативность данной задачи, с точки зрения охвата регионов, менее 50%, что никак не позволяет оценить этот эффект как массовый. Напомним, что ФП касается задач развития массового спорта. Для этого необходимо продолжать реализацию мер по проведению кампании в СМИ, размещению в социальных сетях контента популяризации массовых спортивных мероприятий, акций, проводить в регионах открытые мероприятия с участием известных спортсменов и др. Для оценки эффективности данной деятельности, необходимо знать, какая сумма бюджетных средств

¹) Заседание Совета по развитию физической культуры и спорта /// Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 10.11.2024).

²) Паспорт федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

потрачена на проведение мероприятий и какие эффекты в результате этих действий были получены (эффекты: доля граждан, систематически занимающихся физической культурой, спортом до и после проведения данной кампании в оцениваемый период времени; динамика продолжительности жизни населения региона, муниципального образования, района и др.). Пример, п. 1.3. Паспорта ФП гласит: «В 703 муниципальных районах (МР) созданы центры тестирования Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса "Готов к труду и обороне" (ГТО), оборудованные малыми спортивными площадками». В п. 1.14. сказано: «В 352 МР созданы центры тестирования ГТО, оборудованные малыми спортивными площадками». Так как данные о количестве МР приведены не однозначные, достоверно оценить эффективность данного мероприятия не представляется возможным. По данным на 2023 г. в России насчитывалось 18402 муниципальных образования, в том числе муниципальных районов 1421¹. Результативность данной задачи, по п. 1.3. менее 50%, а по п.1.14. менее 25%, что никак не позволяет оценить этот эффект как массовый. В субъектах Российской Федерации, не входящих в состав приоритетных территорий, планировалось создать не менее 2 ФОК, включающих 2 спортивные зоны (зал/лед/бассейн). Эффект в 2% нельзя оценить как массовый.

Однако в наименовании задач и характеристиках результатов паспорта ФП, в большинстве случаев, не указано о каких субъектах России идет речь. В паспорте фигурирует только Калининград. Также особо выделены, как приоритетные федеральные округа Дальневосточный и Северокавказский. Территория страны разделена на 2-е категории: (1) приоритетные территории - на которых реализуются государственные программы, в их числе территории Дальнего Востока и Байкальского региона, Северо-Кавказский ФО, Арктическая зона Российской Федерации, Республика Крым, г. Севастополь, Калининградская область². (2)

¹) Число муниципальных образований по субъектам Российской Федерации // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: http://ssl.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/1-adm_2023.xlsx (дата обращения: 01.04.2024).

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 11.11.2010 г. № 1950-р // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106979/ (дата обращения: 31.05.2024).

неприоритетные территории (остальные). При сопоставлении данных паспорта ФП и доклада о реализации Стратегии, также наблюдаются расхождения в показателях¹. Показатели строительства физкультурно-оздоровительных комплексов (ФОК) по категориям территорий, за период реализации ФП, приведены в табл. 1.4.

Разница между территориями первой и второй категории в масштабах, статусе и в размере выделяемых субсидий из федерального бюджета. Размер субсидий для первой категории территорий порядка 375 млн. руб. Средства направляются на строительство объектов, на которых будут проводиться спортивные мероприятия всероссийского уровня.

Таблица 1.4 – Показатели строительства ФОК в субъектах Российской Федерации за 2020-2024 гг.

Территория / показатели	2020	2021	2022	2023	2024	Итого
Приоритетные территории						
Физкультурно-оздоровительные комплексы	-	в 6 субъектах России	в 8 субъектах России	в 8 субъектах России	в 6 субъектах России	28
Неприоритетные территории						
Физкультурно-оздоровительные комплексы	в 2 субъектах России	в 8 субъектах России	в 15 субъектах России	в 18 субъектах России	в 17 субъектах России	60

Источник: составлено автором по материалам паспорта федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс

Размер субсидий для 2-й категории, не приоритетных территорий порядка 250 млн. руб. на строительство объектов, для проведения межрегиональных и

¹⁾ Паспорт федерального проекта «Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва» (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

региональных спортивных мероприятия. Как следует из паспорта ФП «Спорт - норма жизни» усилия по реализации проекта направлены на создание условий для занятий ФКиС для всех категорий и групп населения. В паспорте проекта приведены показатели: ежегодно проводить более 260 мероприятий, в которых будут принимать участие не менее 23 млн. человек разных возрастов и уровня подготовки. Зная, что во многих регионах особой популярностью пользуются хоккей и футбол, которые имеют и высокую социальную значимость в России, в ФП включено строительство 50 крытых катков для хоккея, 5 региональных хоккейных центров, 25 футбольных манежей, 106 искусственных футбольных полей, модернизация инфраструктуры соответствующих организаций спортивной подготовки¹.

Ожидаемые эффекты деятельности органов государственного и муниципального управления, в части реализации НП, ФП, новых инициатив правительства в сфере спорта², относят: увеличение числа лиц, занимающихся физической культурой, массовым спортом на постоянной основе; усиление кадрового потенциала в сфере адаптивной ФКиС; увеличение реализуемых проектов в области ФКиС в рамках государственно-частного партнерства; обеспечение квалифицированными тренерами, инструкторами по спорту спортивные учреждения в сельской местности и малых городах, в рамках программы, реализуемой с 2025 г. «Земский тренер»; расширение возможностей для занятий массовым спортом лицам с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, в том числе из числа участников СВО, привлечение Государственного фонда поддержки участников специальной военной операции «Защитники Отечества» к реализации соответствующих мероприятий.

¹) Паспорт федерального проекта “Создание для всех категорий и групп населения условий для занятий физической культурой и спортом, массовым спортом, в том числе повышение уровня обеспеченности населения объектами спорта и подготовка спортивного резерва” (утв. протоколом заседания проектного комитета по национальному проекту «Демография» от 14 декабря 2018 г. № 3) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_317492/ (дата обращения: 31.03.2024).

²) Перечень поручений по итогам заседания Совета по развитию физической культуры и спорта // Официальный сайт Президента России [Электронный ресурс]. URL: <http://kremlin.ru> (дата обращения: 10.11.2024).

Один из значимых вопросов для развития ФКиС, и массового, и профессионального - кадровое обеспечение. Поэтому все участники деятельности, кураторы, руководители, администраторы, считают, что для эффективной реализации намеченных целей и решения поставленных задач, необходимы хорошо подготовленные, профессиональные кадры, способные обеспечить выполнение планов для достижений национальных целей развития государства. В учреждениях, оказывающих услуги в сфере ФКиС, разработаны новые модели компетенций и оценки квалификации работников. Повсеместно ведется подготовка специалистов для тестирования участников проекта «Готов к труду и обороне» (ГТО). Подготовкой кадров для спорта, а также методическим обеспечением реализации нацпроектов, занимаются специалисты ведущих профильных университетов, учреждений, центров страны, в том числе ФГБОУ ВО «Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья им. П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург», ФГБУ «Федеральный центр подготовки спортивного резерва», ФГБОУ ВО «Российский государственный университет физической культуры, спорта, молодежи и туризма» и др. Одной из проблем кадрового обеспечения в спорте, является не полное обеспечение квалификационными требованиями профессиональных стандартов. Проблема находится в стадии решения. В паспорте проекта приведен ряд показателей, характеристик по подготовке и повышению квалификации кадров (табл. 1.5).

В 2023 г. прошли обучение более 7,6 тыс. специалистов в сфере ФКиС. В 2024 г. число обученных специалистов составило более 48 тысяч¹.

Определяя роль учреждений ФКиС в достижении национальных целей развития государства, отмечаем, что в данном направлении работают представители всех органов власти.

¹) Федеральный проект «Спорт — норма жизни». Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngh/?ysclid=mbe8qnnvzk780620089> (дата обращения: 15.02.2024).

Таблица 1.5 – Показатели кадрового обеспечения сферы спорта и физической культуры России за 2020- 2022 гг. в рамках реализации ФП «Спорт – норма жизни»

Показатели	2020	2021	2022	Итого
Подготовка новых кадров для ведения спортивно-массовой работы с населением и спортивной подготовки				
Инструктор по спорту, тыс. чел. в том числа	3,0	9,8	15,5	28,3
Инструктор-специалист центра тестирования ГТО, тыс. чел.	3,0	9,8	15,5	28,3
Тренер организации спортивной подготовки, тыс. чел.	1,3	7,1	2,6	11,0
Повышение квалификации				
Повышение квалификации тренеров и специалистов по хоккею, чел.	250	250	250	750
Повышение квалификации тренеров и специалистов по футболу, тыс. чел.	1,5	1,5	2,0	5,0

Источник: составлено автором по материалам Федерального проект «Спорт — норма жизни».

Налажены коммуникации, ведется постоянная работа с представителями федеральных и региональных органов исполнительной власти, общероссийских физкультурных, спортивных организаций и объединений, общественного и экспертного сообщества. В стране реализуется государственная программа (ГП) «Развитие физической культуры и спорта»¹. В числе основных задач ГП выделим следующие:

- к 20230 г. создать комфортные условия, для занятий спортом для всех категорий населения страны;
- создать эффективную систему физического воспитания для разных категорий и групп населения;
- сделать спортивную инфраструктуру доступной для всего населения;
- развивать систему кадрового обеспечения, повышать квалификацию кадрового резерва в сфере ФКиС;

¹) Постановление Правительства РФ от 30.09.2021 N 1661 (ред. от 21.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397234/ (дата обращения: 31.05.2024).

– обеспечить безопасность проведения массовых спортивных мероприятий и др.

За время реализации национальных проектов с 2018 г. по всей стране открыто более 400 спортивных объектов, для них закуплено новое оборудование, инвентарь. В 2022 г. введено в эксплуатацию 60 объектов, запланировано строительство и сдача в эксплуатацию еще порядка 80 объектов спортивной инфраструктуры. Для создания спортивных площадок в муниципальные образования субъектов России поставлен 291 комплект спортивного оборудования. В 242 спортивные школы поставлены комплекты спортивного оборудования, инвентаря¹. Объективно проделала большая работа, которая показала реальные результаты и улучшения в учреждениях ФКиС во многих регионах страны. Но на этом работа не останавливается.

В соответствии со стратегическими инициативами социально-экономического развития России до 2030 г. разработан Федеральный проект (ФП) «Бизнес-спринт»². Проектные решения, на предстоящие 8 лет, нацелены на создание необходимой инфраструктуры в шаговой доступности, не только в городах, но и в селах. Это инновационная инициатива, ранее не звучавшая в государственных программах. Анализ данных, приведенных в паспорте проекта, позволяет оценить ситуацию с развитием массового спорта в федеральных округах и регионах страны (табл. 1.6).

Лидеры по показателю «Доля граждан систематически занимающихся ФКиС», регионы, которые по многим социально-экономическим показателям замыкают рейтинги, в том числа Карелия, Алтайский край, Курганская область. А субъекты – лидеры пространственного развития, оказались в числе аутсайдеров, по рассматриваемому показателю, например, Санкт-Петербург.

¹) Федеральный проект «Спорт — норма жизни». Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. URL: <https://minsport.gov.ru/activity/gosprogramma/fed-proect-sngn/?ysclid=mbe8qnnvzk780620089> (дата обращения: 15.02.2024).

²) Об утверждении Паспорта федерального проекта Бизнес-спринт «Я выбираю спорт» : [Протокол Проектного комитета по федеральным проектам «Развитие физической культуры и массового спорта», «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)», «Развитие спорта высших достижений» от 23 декабря 2021 № 1] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

Таблица 1.6 – Показатели ФП «Бизнес – спринт» по субъектам Российской Федерации за 2023 – 2024 гг. (лидеры / аутсайдеры по ФО)

Показатели / субъекты Российской Федерации	Базовое значение	2023	2024
Доля граждан трудоспособного возраста, систематически занимающихся ФКиС, %			
<i>Дальневосточный ФО</i>			
Сахалинская область	38,6	50,4	54,4
Еврейская АО	10,4	29,2	35,4
<i>Приволжский ФО</i>			
Республика Татарстан	34,0	47,2	51,6
Саратовская область	22,1	37,4	42,5
<i>Северо-Западный ФО</i>			
Республика Карелия	32,8	44,9	48,9
Санкт-Петербург	5,6	27,3	34,6
<i>Северо-Кавказский ФО</i>			
Республика Дагестан	31,7	45,6	50,2
Республика Ингушетия	13,2	28,1	33,1
<i>Сибирский ФО</i>			
Алтайский край	31,5	44,0	48,1
Республика Тыва	18,0	31,5	36,0
<i>Уральский ФО</i>			
Курганская область	30,8	43,5	47,7
Челябинская область	24,8	39,3	44,1
<i>Центральный ФО</i>			
Липецкая область	37,7	48,3	51,8
Брянская область	21,8	34,2	38,3
<i>Южный ФО</i>			
Краснодарский край	41,8	52,7	56,3
Республика Крым	12,9	30,9	36,9
Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта, %			

Показатели / субъекты Российской Федерации	Базовое значение	2023	2024
<i>Дальневосточный ФО</i>			
Камчатский край	80,5	83,5	83,6
Забайкальский край	40,3	54,0	62,1
<i>Приволжский ФО</i>			
Чувашская Республика	78,9	79,5	79,8
Самарская область	41,3	43,1	43,1
<i>Северо-Западный ФО</i>			
Псковская область	80,0	81,3	81,5
Вологодская область	44,1	51,5	51,6
<i>Северо-Кавказский ФО</i>			
Кабардино-Балкарская Республика	56,0	58,0	62,1
Республика Северная Осетия - Алания	39,1	55,0	62,1
<i>Сибирский ФО</i>			
Республика Тыва	80,9	91,3	91,4
Иркутская область	46,0	50,0	52,0
<i>Уральский ФО</i>			
Курганская область	68,0	71,2	71,3
Ханты-Мансийский АО - Югра	43,8	46,9	47,0
<i>Центральный ФО</i>			
Калужская область	90,3	90,6	90,7
Московская область	30,4	31,6	31,7
<i>Южный ФО</i>			
Республика Адыгея	60,0	62,1	62,2
Республика Крым	42,0	53,5	62,1

Источник: составлено автором по материалам Паспорта федерального проекта Бизнес-спринт «Я выбираю спорт» : [Протокол Проектного комитета по федеральным проектам «Развитие физической культуры и массового спорта», «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)», «Развитие спорта высших достижений» от 23 декабря 2021 № 1] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система.

По показателю «Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта», в число лидеров входят Псковская область, которая, как известно, на протяжении десятилетий показывает довольно скромные показатели развития в ФО и по России в целом. Аналогичная ситуация с показателями по Республике

Тыва. Ввиду отсутствия в сборниках Росстата официальных данных, характеризующих развитие ФКиС в конкретном субъекте, мы не имеем возможности оценить охват названными мероприятиями и достижение показателей по регионам. Однако, судя по данным региональных статистик, значения целевых показателей, установленные в паспортах национальных и федеральных проектов, в стратегиях, планах, программах, по 85 субъектах страны, имеют существенные качественные и количественные различия.

Для поддержания физического здоровья и активности нации, одной из приоритетных названа задача по созданию во всех субъектах Российской Федерации центров по сдаче норм ГТО (Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс начал возрождаться несколько лет назад.). В создаваемых центрах любой желающий сможет бесплатно пройти проверку, протестировать свои силу, ловкость, быстроту. Внимание к проблемам спорта, здоровья нации уделяет Президент страны в своих выступлениях.

С 2015 г. в Российской Федерации стабильно снижается коэффициент рождаемости с 13,2 до 8,6 в 2023 г. На протяжении нескольких десятилетий, смертность в стране превышает рождаемость¹. С 2025 г. намечена реализация нового НП «Продолжительная и активная жизнь»². До 2030 г. планируется выделить 65 млрд. руб. на строительство 350 спортивных комплексов³. На уровне государственного управления уделяется внимание необходимости мотивировать людей к занятиям спортом, поощрять тех, кто ответственно относится к своему здоровью, успешно сдает нормативы ГТО. Число граждан, которые регулярно занимаются спортом, должно увеличиться «в разы». В результате, «средняя продолжительность жизни в Российской Федерации к 2030 г. должна быть не менее

¹) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. — М., 2024. — 1081 с.

²) Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.03.2024).

³) Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь» // Официальный сайт национальных проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aarpemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn/?ysclid=mbeuqcgubn201074885> (дата обращения: 31.05.2024).

78 лет, а дальше - больше 80»¹. Для этого необходимо обеспечить качественные и доступные услуги в сфере ФКиС всем желающим.

Исполнительные органы государственной власти должны проводить регулярный мониторинг занимающихся ФКиС; отслеживать размещение объектов спорта с учетом плотности населения и транспортной системы; разрабатывать механизмы привлечения к занятиям ФКиС лиц с ограниченными возможностями здоровья и незащищенных групп общества.

С 2019 г. увеличено финансирование массового спорта в стране, на развитие спортивной инфраструктуры направляется основной объем бюджетных средств. Однако, несмотря на принятые меры, ни один из регионов не достиг уровня обеспеченности спортивными сооружениями в размере 100%. В 23 субъектах данный показатель ниже 50%. Минимальный уровень обеспеченности спортивными объектами выявлен в Республиках Ингушетия (16,6%), Дагестан (28,5%), Московской области (30,4 %) и Республике Крым (32,5 %). Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта, в 2023 г. составил 61,4%, при плановом значении 60%. Доля средств внебюджетных источников в общих расходах на финансирование ФКиС при плановом показателе 11%, в 2023 г. составила 7,5%².

В сборниках, издаваемых Росстатом, представлены значимые сферы жизни россиян: образование, здравоохранение, наука, инновации, занятость, безработица в регионах, доходы населения, культура, туризм, инвестиции, транспорт, ИКТ и цифровизация, а вот данных по спорту и физической активности в регионах страны нет. Считаю, эту ситуацию надо менять, предлагаем внести в ежегодные сборники Росстата раздел «Спорт и физическая активность». В разделе 1 сборника Росстата, п.1.5³, освещена только часть НП. Мониторинг достижений показателей НП

¹) Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.03.2024).

²) Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/566430492> (дата обращения: 20.09.2024).

³) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. — М., 2024. — 1081 с.

показал снижение в 2022 г. такого важного показателя как «Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни» на 2%, а в 2023 г. показатель вырос на 2,5¹. Для получения более достоверной информации, считаем целесообразным, внесение в сборники Росстата мониторинг показателей по реализации Стратегии развития ФКиС в Российской Федерации до 2030 г. и новым НП, в том числе «Продолжительная и активная жизнь».

Исследование показало, что ФКиС, и массовый, и высоких достижений, это сфера и виды активностей, от которых во многом зависят здоровье нации, продолжительность и качество жизни россиян. Это объясняет линию поведения исполнительных органов власти, направления социальной политики, в рамках которой государство вкладывает средства на достижение национальных целей.

Главной функцией государства должно стать создание условий для того, чтобы каждый гражданин мог удовлетворить свои интересы в области ФКиС. Именно государство должно создать хорошие условия для обеспечения каждому минимальных двигательных режимов, способствовать взаимодействию между сферой спорта и здравоохранением, образованием, защитой окружающей среды. Считаем, что физкультурно-спортивную деятельность следует рассматривать как одно из важных направлений в контексте обеспечения национальной безопасности страны². Чтобы все жители, даже самых отдаленных территорий, и не входящих в группу «приоритетные территории» имели возможность доступа к объектам спортивной инфраструктуры, могли удовлетворять потребности в получении доступных и качественных услуг в спортивной индустрии. Роль учреждений ФКиС можно определить так: спорт и физическая культура способствуют развитию общества; физическое здоровье человека, граждан, нации в целом, залог успешного достижения национальных целей развития государства. Поэтому так важно, чтобы деятельность спортивных учреждений была эффективной. В главе 2 исследования проведем диагностику спортивных бюджетных

¹) Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. — М., 2024. — 1081 с.

²) Вулах, М. Г. Роль и пределы государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. — 2009. — № 70. — С. 74–80.

учреждений, с целью оценки деятельности, влияния различных инструментов на состояние и возможности повышение их эффективности.

Глава 2 Диагностика существующей системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений

2.1 Экономико-организационная диагностика деятельности спортивных бюджетных учреждений

Оценивая спортивную деятельность как «безусловный государственный приоритет и важнейшую составляющую национальных целей развития»¹, проведем диагностику системы эффективности деятельности спортивных ГБУ. Диагностика экономическая - процесс, распознавание, обозначение проблемы, установление диагноза состояния объекта. Техническая диагностика – охватывает теорию, методы, средства определения технического состояния объекта. Медицинская диагностика - заключения о сущности болезни. Техническая диагностика - охватывает теорию, методы и средства определения технического состояния объекта. Для решения поставленной задачи применим дихотомический подход, как инструмент познания². Система эффективности деятельности спортивных ГБУ - это адаптивная система с обратными связями, состоящая из подсистем (рассмотрены далее, включая элементный набор), выполняющая определенные функции в соответствии с требованиями государственного задания, российского законодательства, потребностей общества в предоставлении услуг в сфере ФКиС³. Предназначение этой системы: способствовать достижению национальных целей развития, улучшать качество и продолжительность жизни населения. Целью обследования ГБУ является постановка диагноза, по разработанной программе, выявление, регистрация, последующая оценка заданных параметров. В

¹ Путин заявил о безусловном приоритете спорта для России // Известия [Электронный ресурс]. URL: <https://www.iz.ru>. (дата обращения: 15.10.2024).

² Клочков В.П., Васильева Н.О., Клочкова Н.М. Научные предпосылки становления междисциплинарного дихотомического подхода в естественно-математических науках // Современные наукоемкие технологии. – 2016. – № 3-1. – С. 29-32.

³ Определение составлено автором.

управлении, экономике, диагностика представляет собой процесс оценки деятельности субъекта, направленный на раскрытие проблем, поиск, выбор возможных способов их решения¹. Она включает сбор информации об объекте, анализ данных, выводы, рекомендации для изменений, улучшений. Если диагностика проведена эффективно, это позволит выработать систему мер, реализация которых обеспечит устойчивое развитие объекта². Правило диагностики гласит: не только выявлять недостатки, но и искать возможности для устранения «узких мест», проблем, экономических и организационных. Предмет диагностики - количественная и качественная идентификация, характеристика состояния ГБУ как субъекта отношений. Объект диагностики - ГБУ спорта, как целостная, открытая система, состоящая из функциональных подсистем.

Проведенный анализ выявил ряд публикаций, посвященных диагностике состояния хозяйствующих субъектов в учреждениях публичного сектора. Диагностика ГБУ часто сводится к контролю соблюдения требований безопасности (пожарной, санитарной) и медицинским осмотрам (носящим формальный характер). Министерством здравоохранения Российской Федерации разработаны специальные программы медицинских осмотров лиц, занимающихся ФКиС³. Есть публикации, в которых авторы рассматривают проведение комплексной диагностики, как инструмент оценки эффективности функционирования учреждений публичного сектора. Комплексная диагностика включает проведение организационно-управленческого, кадрового, финансово-

¹) Кузьмина, Н.В., Тодорова, Ю.В. Экономическая диагностика: сущность, место и роль в современной науке. // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики. Сборник научных трудов IV Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Научный редактор С.П. Кирильчук. – Симферополь: Изд-во «Ариал», 2019. - С. 95-99.

²) Пчелинцев, В.А. Диагностика экономического состояния в условиях инновационной экономики и ее роль в системе стратегического управления хозяйствующими субъектами // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. - №3(3). – С. 207-214.

³) Приложение №1. Программы медицинских осмотров лиц, занимающихся физической культурой и спортом. Приказ Министерства здравоохранения Российской Федерации от 23.10.2020 №1144н // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_370001/2dd5e267854cfac5cdaab3fd512bb1f5615ea1d8/ / (дата обращения: 31.05.2024).

экономического, производственно-хозяйственного анализа¹. С названными направлениями, применительно к ГБУ спорта, мы согласны. Однако для достоверной комплексной оценки необходим учет специфики спортивных ГБУ.

Для оценки проблемных вопросов управления отраслью ФКиС в Российской Федерации, Евсин Н.А., Синяева О.Ю. предлагают методику². Авторы оценивают влияние допинговых скандалов на качество спортивных услуг, репутационные издержки России как великой спортивной державы, снижение уровня мотивации граждан к участию в спортивной жизни. Актуальными проблемами ФКиС авторы считают: несовершенство модели финансирования спортивной отрасли, зависимость профессионального и спорта высших достижений от бюджетных ассигнований, низкую инвестиционную привлекательность, масштабный разрыв в уровне ресурсного обеспечения территорий и пр. По нашему мнению, на качество развития ГБУ спорта, оказывает колоссальное влияние высокий уровень дифференциации учреждений спорта по многим направлениям, в том числе материально-техническому, научно-методическому, кадровому обеспечению, низкий уровень производства отечественного спортивного оборудования, вследствие необеспеченности технологического суверенитета отраслей промышленности. В ряде публикаций проводится диагностика организационной культуры ГБУ спорта. По мнению автора, повышение эффективности деятельности ГБУ «возможно путём формирования организационной культуры». Не умаляя значения корпоративной культуры как фактора развития, мы считаем, что для системной оценки эффективности ГБУ, одного фактора, явно недостаточно³.

В работах Сапоговой С.В., Першиной С.В. и др. авторов, исследованы проблемы низкой эффективности физкультурно-спортивных муниципальных

¹) Колмакова, И. Д., Никитина, Е.И. Комплексная организационно-экономическая диагностика как инструмент оценки эффективности функционирования муниципального бюджетного учреждения здравоохранения // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 15 (344). - С. 89-95.

²) Евсин, Н.А., Синяева, О.Ю. Методика выявления и оценки проблемных вопросов управления отраслью физической культуры и спорта в Российской Федерации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2022. - Том 12. №10А. - С. 134-141.

³) Баруздина, И.В. Диагностика организационной культуры в спортивной организации на примере ГБУ СШ им. Н. Дроздецкого Колпинского района Санкт-Петербурга // Актуальные исследования. - 2020. - №17 (20). – С. 60-67.

сооружений: высокий уровень износа; низкая загруженность и пропускная способность и пр. Авторы также указывают на низкую активность инвесторов и стратегических партнеров, за счет которых, по их мнению, возможно обновление учреждений спорта. Для повышения эффективности деятельности спортивных объектов нужна активная внебюджетная деятельность, создание платных секций, услуги¹. Но и здесь мы не наблюдаем комплексной диагностики эффективности, основное внимание уделено финансам и инвестициям. Авторский коллектив во главе с Тарасенко А.А., исследовали аспекты управления качеством услуг в области ФКиС. Ограниченное государственное финансирование является сдерживающим фактором развития ФКиС, что не способствует повышению качества услуг в данной области. Мы согласны, что в современных условиях объем государственных расходов не позволяет одинаково эффективно развивать спортивную отрасль по всем видам спорта, целесообразно использовать механизм ГЧП в области ФКиС². В нашем исследовании, диагностика качества оказания услуг рассматривается как одно из направлений комплексной оценки. Проблемы финансирования, влияющие на эффективность деятельности ГБУ спорта, рассматриваются в публикациях под разным углом зрения. В частности, о серьезном дисбалансе в финансировании спорта высших достижений и массового, пишут и В.В. Лаптев, Д.Г. Мюллер, Ш.Р. Юсупов и др., указывая, что «массовый спорт, направленный на формирование здоровой нации, воспитания молодежи, оказывается в «тени» большого спорта»³.

Однако в условиях растущей значимости учреждений ФКиС, проведение диагностики требует переосмысления механизмов и подходов к процедуре с применением комплексного подхода и системной оценки. Под *экономической диагностикой* деятельности ГБУ спорта в настоящем исследовании, понимается

¹) Сапогова, С.В., Першина, С.В., Пиунова, М.А. и др. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями // Теория и практика физической культуры. - 2020. - № 3. - С. 69-72.

²) Тарасенко, А.А., Фомиченко, С.В., Воеводина, С.С., Козлов, В.А. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2016. - №2. – С. 32-37.

³) Лаптев, В.В. Спорт в современной России как инструмент государственной идеологии / В.В. Лаптев, Д.Г. Мюллер, Ш.Р. Юсупов // Международный научно-исследовательский журнал. - 2017. - №6 (60).

всесторонний (по заданным направлениям) анализ, обследование, выявление проблем, оценка, поиск способов их решения, разработка мероприятий повышения качества управления спортивными ГБУ, которые позволят повысить их эффективность. На основе проведения экономической диагностики, будем оценивать экономическую эффективность деятельности ГБУ. Заданные направления экономической диагностики: Финансово-хозяйственная и имущественная диагностика. Диагностика управления имущественным комплексом. Диагностика качества услуг. Интегральная диагностика экономической устойчивости.

Под *организационной диагностикой* следует понимать сбор, анализ информации о состоянии спортивных ГБУ в части организации и управления процессами, выявление проблем, препятствующих функционированию и развитию, поиск путей решения выявленных проблем. Результаты организационной диагностики, являются основанием для оценки социальной и организационной эффективности деятельности. По мнению исследователей¹, организационная диагностика - это разновидность социальной, является инструментом при проведении организационных изменений. *Заданные направления организационной диагностики:* Кадры и кадровая политика. Управленческая, корпоративная и стратегическая диагностика. Диагностика эффективности уставной деятельности спортивных учреждений. Диагностика соблюдения требований безопасности и противодействия коррупции. Интегральная диагностика организационной устойчивости.

Интегральный показатель устойчивости = $\sum \text{Вес} * \text{Оценка показателей}$

- *Вес* показателя устойчивости, определяем экспертным методом.

- *Оценка* показателя устойчивости (экономической, финансовой, рыночной, организационной, производственной, технологической, инвестиционной и др.

¹⁾ Колмакова, И.Д., Никитина, Е.И. Комплексная организационно-экономическая диагностика как инструмент оценки эффективности функционирования муниципального бюджетного учреждения здравоохранения // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 15 (344). - С. 89-95.

Чтобы поставить достоверный диагноз деятельности ГБУ, анализ необходимо проводить системно, что поможет получить объективную оценку о функционировании учреждений, в дальнейшем обосновать выбор направлений устранения проблем, корректировки отклонений и исправления ошибок. Целью экономическо-организационной диагностики деятельности ГБУ спорта является своевременное распознавание изменений в системе, установление причин их возникновения, разработка мер по улучшению. Изменения являются частью деятельности всех хозяйствующих субъектов. Они связаны с подвижностью внешней среды и происходящими внутренними переменами. В процессе управления изменениями возникают «подводные» течения, они могут снижать эффективность системы в целом. В управлении этот феномен получил название «сопротивление изменениям», недоучет которого может иметь негативные последствия¹. Исходя из поставленных задач, сформирован авторский алгоритм проведения диагностики спортивных ГБУ (табл.2.1).

Таблица 2.1 – Алгоритм проведения диагностики спортивных учреждений

Задачи диагностики	Поиск ответов на вопросы по направлениям
комплексная оценка учреждения, установление характера и причин выявленных отклонений от заданных требований к составу, качеству, объему, условиям, порядку, результатам оказания государственных услуг (выполнения работ).	Проблема ↓↓ Причина проблемы ↓↓ Взаимосвязи между развивающимися явлениями ↓↓ Возможности учреждения (и внутренние и внешние) ↓↓ Возможные направления устойчивого развития
оценка стабильности работы учреждения по направлениям деятельности;	
оценка эффективности деятельности учреждения в соответствии с государственным заданием, в условиях ограниченных ресурсов;	
определение альтернатив развития учреждения;	
исследование возможных последствий управленческих решений с точки зрения эффективности.	

Источник: составлено автором.

¹⁾ Коваленко, Е.Ю., Шавандина, О.А. Особенности правового положения спортивных организаций. Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений. Материалы XI международной научно-практической конференции-2021/ Отв. ред. С. А. Захарова. – Челябинск: Уральская Академия, 2021.- 260 с.

В работе будет проведена выборочная диагностика спортивных учреждений, имеющих статус «Государственное бюджетное учреждение (ГБУ)». На 1-м этапе экономическо-организационной диагностики проводится обследование состояния дел ГБУ. Диагностика осуществляется на основе открытых данных, документов. На основе анализа деятельности, информации о плановых и внеплановых проверках, выявлены и названы проблемы, типовые нарушения в обследованных ГБУ. Информация для проведения диагностики собрана по данным информационных ресурсов ГБУ спорта. Для сбора информации применялись методы «полевых исследований»: опросы, интервью, тестирование, анализ, синтеза и др. В рамках исследования, проводилась диагностика учреждений, где «государственное задание (ГЗ) строится от имущественного комплекса (ИК)», большая часть ГЗ выполняется на находящемся в оперативном управлении ИК, виды спорта определяются типом спортивных зон ИК. Диагностику деятельности спортивных ГБУ проведем по следующим направлениям: 1. Управление имущественными комплексами ГБУ. 2. Финансово-хозяйственная деятельность (ФХД). 3. Комплексная безопасность и противодействие коррупции. 4. Обеспечение качества условий оказания услуг. 5. Реализация кадровой политики. 6. Ведение уставной деятельности.

Управление имущественными комплексами (ИК) спортивных ГБУ

Управление имуществом спортивного учреждения осуществляется в соответствии с законодательством России и уставом ГБУ¹. Имущественные комплексы ГБУ должны использоваться эффективно, приносить доход государству, инвестору, собственнику. Необходимо грамотно применять механизмы управления (описаны в гл.1), под которыми понимается система организационно-экономических отношений, связей, управленческих решений, направленных на стабильное функционирование, устойчивое развитие, повышение доходности объектов ФКиС². Имущественная основа ГБУ спорта, должна в полной

¹) Гирфанов, И.И. Правовой режим имущества физкультурно-спортивных организаций и спортивных федераций // Современное право. – 2017. - №8. – С. 60-65.

²) Синяков, А.В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере // Экономика и управление. – 2007. - №3 (29). – С.113-117.

мере соответствовать указанным учредительным целям, положениям Устава учреждений¹. Правовое регулирование имущественных отношений ГБУ – это многоуровневая система государственного воздействия. Государственный уровень включает комплекс правовых актов (приведены в списке источников), являющихся формальными источниками регулирования спортивных отношений.

Основу деятельности диагностируемых ГБУ составляет государственное задание – это документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему, условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг (выполнения работ)^{2,3}. В процессе «полевых исследований» была собрана информация, выявлены параметры, влияющие на результативность ИК. Диагностика показала отсутствие четкой политики использования активов, наличие неиспользуемых резервов у ряда ГБУ для повышения уровня загрузки. Не все ГЗ выполняются на собственном ИК, имеет место аренда площадей. Целесообразно анализировать эффективность имущественного комплекса применительно к той части ГЗ и коммерческих услуг, которая выполняется на этих площадях. Диагностировано, что не все активы ИК соответствуют требованиям для выполнения на них ГЗ (низкие потолки в залах, отсутствие нормального отопления в манежах и др.). Эти отклонения учитываются как весомые при определении категории объекта имущества ГБУ. Детализация проблем ИК спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики, представлена в Приложении Д. Диагностика показала, что характеристики ряда ГБУ не соответствуют данным Росреестра⁴. Выявлены случаи, расхождения информации по закрепленным объектам ИК,

¹ Устав СПб ГБУ «Центр физической культуры, спорта и здоровья Выборгского района» (новая редакция) // Официальный сайт Центра спорта Выборгского района [Электронный ресурс]. URL: <https://gu319.site.gov.spb.ru>. (дата обращения: 31.05.2024).

² Государственное Задание на оказание государственных услуг (выполнение работ) СПб ГБУ СШ олимпийского резерва «Центр художественной гимнастики «Жемчужина» на 2022 г. и период 2023, 2024, 2025 гг. // Официальный сайт СПб ГБУ ДО СШОР «Центр художественной гимнастики «Жемчужина» [Электронный ресурс]. URL: <https://gpearl.ru>. (дата обращения: 31.05.2024).

³ Государственное Задание ГБУ ДО СШ олимпийского резерва на 2023 г. и на период 2024-2025 гг. // Официальный сайт ГБОУ ДО НО «Спортивная школа олимпийского резерва по ледовым видам спорта» [Электронный ресурс]. URL: <https://school-lvs.nobl.ru>. (дата обращения: 31.05.2024).

⁴ Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений. Материалы X международной научно-практической конференции, посвящённой 50-летию Уральского государственного университета физической культуры: Челябинск, 16 апреля 2020 года / Под ред. С. А. Захаровой. – Челябинск: Уральская Академия, 2020. – 246 с.

кадастровым номерам, фактической площади зданий. Еще одна проблема: система внутреннего учета объектов спорта является недостаточно эффективной. Информация, в том числе размещенная в ИАС «Спорт» (инструмент для аналитики и предоставления информации о спортсменах, тренерах, спортивных объектах, физкультурных и спортивных мероприятиях, услугах), является неполной и часто не актуальной.

По результатам диагностики управления ИК ГБУ, сделаны следующие выводы. Необходим детальный учет недвижимого имущества, закрепленного за учреждениями: сверка с данными Росреестра, выявление противоречий, их причин, оперативное внесение данных об изменении характеристик объекта (адрес, площадь, этажность и т.п.) в ЕГРН в установленном законом порядке. Необходима организация планирования деятельности на объекте, как в рамках выполнения ГЗ, так и по внебюджетной деятельности с четким определением задействованного имущества.

Финансово-хозяйственная деятельность (ФХД)

Изучению вопросов ФХД в индустрии спорта посвящен ряд работ. Применению методов экономической кибернетики, проектированию модели финансирования спорта, посвящены работы О.Н. Вишняковой¹. Преподаватель Курского университета изучил динамику спортивных сооружений по федеральным округам, названы «хорошо и плохо» обеспеченные спортивными сооружениями территории². Показано, что в условиях снижения государственного финансирования спортивной отрасли, необходимо совершенствовать механизмы привлечения инвестиций в объекты ФКиС. По мнению Прошнина М.М., для обеспечения финансовой безопасности страны, необходим финансовый мониторинг³. Факты злоупотреблений, нецелевое, неэффективное использование

¹) Вишнякова, О.Н. Применение методов экономической кибернетики к проектированию модели финансирования спорта / О.Н. Вишнякова // Вестник Самарского университета. Серия: Экономика и управление. - 2023. - Т. 14, № 2. - С. 187-196.

²) Воронина, В.Т. Динамика развития и финансирование спортивных сооружений в России // Иннов: электронный научный журнал. – 2017. – № 4(33). / Электронное издание.

³) Прошунин, М. М. Финансовый мониторинг как обязательное условие обеспечения финансовой безопасности государства / М. М. Прошунин // Вестник РУДН. Серия 134. Юридические науки. – 2016. – № 3. – С. 133–144.

государственных ресурсов, хищения, коррупция – это реальные проблемы, с которыми сталкивается финансовая система России на современном этапе¹, эти проблемы касаются и индустрии спорта. Однако в опубликованных работах не уделяется должного внимания вопросам финансирования ГЗ и выполнения планов ФХД ГБУ спорта.

Оценка эффективности ФХД ГБУ проводится ежегодно на основе анализа выполнения планов ФХД, и учредительных документов, например². Для ГБУ спорта предусмотрены специальные формы отчетов. В ходе проведения экспертно-аналитических мероприятий по направлению ФХД были выявлены ключевые моменты, влияющие на эффективность ФХД ГБУ. Отсутствие регламентированного порядка обработки заявок ГБУ на материально-техническое обеспечение, выполнение ремонтных работ, порядка взаимодействия в контуре «ГБУ ↔ Департамент /Спортивное управление ↔ Центр принятия решений», негативно отражается на результатах, снижает общую эффективность деятельности. Наблюдается довольно специфическое отношение к пониманию «эффективность работы», в том числе: (1) отсутствие уверенности в том, что необходимо оценивать финансовую эффективность по результатам деятельности; (2) скептическое отношение к оценке эффективности в целом; (3) нет возможности изменить сложившуюся систему.

При оценке ФХД ГБУ спорта рекомендовано применять установленные нормативы и коэффициенты, утвержденные в постановлениях, приказах, паспортах НП, ФЦП и др. документах. И при оценке эффективности деятельности высших должностных лиц, исполнительных органов субъектов Российской Федерации, применяют показатели достижений в сфере ФКиС³. Детализация проблем ФХД

¹) Кондрат, Е.Н. Создание единой правовой основы регулирования финансового контроля как условие обеспечения финансовой безопасности государства // Административное и муниципальное право. - 2011. - № 3. - С. 83–86.

²) План финансово-хозяйственной деятельности на 2024 г. и плановый период 2025 и 2026 гг. // [Электронный ресурс]. URL: <https://cfkis.spb.ru>. (дата обращения: 31.05.2024).

³) Постановление Правительства Российской Федерации от 03 апреля 2021 №542 «Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL:

спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики, представлена в Приложении Е.

Таким образом, по итогам диагностики ФХД деятельности спортивных ГБУ, можно сделать выводы. Во-первых, необходима регламентация процессов взаимодействия в цепях закупок, централизованного снабжения, обслуживания и ремонтов; во-вторых, мониторинг эффективности работы внедряемого регламента взаимодействия с ГБУ при планировании и осуществлении закупок; в-третьих, разработка регламентов взаимодействия при осуществлении централизованного снабжения, планирования, выполнения ремонтных работ и централизованного обслуживания. Проработать механизм компенсации выпадающих доходов от оказания услуг льготным категориям граждан. Предлагаем внести уточнение в регламент порядка формирования плана ФХД, в части возможности дифференцировать допустимое количество корректировок плана ФХД в зависимости от типа учреждения; рассмотреть возможность перехода на планирование бюджетного цикла с начала учебного года для повышения точности планирования.

Выявленные в ходе диагностики экономические проблемы и организационные дефекты, являются основанием для последующего уточнения и совершенствования методики расчета нормативов и корректирующих коэффициентов. Направления совершенствования методики расчета нормативов могут выглядеть так: (1) актуализация распределения затрат между содержанием имущества и Государственной услугой; (2) нормирование новых видов услуг; (3) регламентация установления норматива при переводе или добавления вида спорта для ГБУ (например, по среднему значению по сети учреждений а не минимальному); (4) нормирование питания обучающихся, включая разработку нормативно-правовых оснований организации питания.

Комплексная безопасность и противодействие коррупции (КБиПК)¹

https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382080/92d969e26a4326c5d02fa79b8f9cf4994ee5633b/ (дата обращения: 10.02.2024)

¹⁾ Сныткин, Д. В. Диагностика бюджетных спортивных учреждений по направлению «Комплексная безопасность и противодействие коррупции» // Russian Journal of Management. - 2024. - №4. - С. 131-144.

В современных условиях обеспечение комплексной безопасности в спорте остается проблемой не до конца изученной. Основа понимания «безопасность» наиболее полно изложена в «Концепции общественной безопасности в Российской Федерации»¹. В национальном стандарте Российской Федерации изложены требования к услугам ФКиС, правила его применения установлены в ст. 26 ФЗ «О стандартизации в Российской Федерации»². Ряд методологических положений системы безопасности в спорте рассмотрены в публикациях, однако они носят, как правило, фрагментарный характер³.

В настоящем исследовании диагностика КБиПК осуществлялась по направлениям: проблемы обеспечения безопасности, антитеррористической защищенности; исполнение требований гражданской обороны (ГО), предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций (ЧС), пожарной безопасности; защита информации в соответствии с законами Российской Федерации; работы по профилактике и предупреждению коррупции в ГБУ⁴; соблюдение требований обеспечения спортивно-технологической безопасности (СТБ)⁵. Детализация результатов проведения диагностики деятельности ГБУ по направлению «КБиПК» представлена в Приложении Ж.

В отношении соблюдения ГБУ требований обеспечения СТБ при оказании услуг существуют проблемы. По нормативным документам, под СТБ понимают обеспечение соответствующих технических средств, соблюдение требований монтажа и эксплуатации, мониторинг и инструментальное обследования, контроль за техническим состоянием используемых объектов материально-технической базы ГБУ. Обеспечение СТБ не является самостоятельным направлением деятельности,

¹) Концепция общественной безопасности в Российской Федерации (утв. Президентом Российской Федерации 14.11.2013 №Пр-2685) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_154602/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации» от 29.06.2015 N 162-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181810/ (дата обращения: 30.04.2024).

³) Мяконьков В., Шелякова, Ю. Обоснование системы обеспечения комплексной безопасности на объектах спорта на основе методологического подхода // Теория и практика физической культуры. – 2015. - №3. – С. 44-46.

⁴) Горшенин, Д.Б. Организационно-правовые основы противодействия коррупции в спортивной сфере // Право и государство: теория и практика. 2021. - № 9(201). – С. 135-138.

⁵) Мяконьков В., Шелякова, Ю. Обоснование системы обеспечения комплексной безопасности на объектах спорта на основе методологического подхода // Теория и практика физической культуры. – 2015. - №3. – С. 44-46.

а разбивается на несколько локальных направлений (изложены в Приложении Ж). Мы согласны, что СТБ следует рассматривать как элемент комплексной безопасности объекта, в части его соответствия действующим нормам, регламентам, правилам спортивных федераций по различным видам спорта¹. Однако, данная дефиниция была предложена авторами более 10 лет назад. По нашему мнению, необходимо учитывать современное состояние спорта с учетом изменяющейся ситуации и факторов влияния на систему. СТБ, как элемент обеспечения технологического суверенитета страны, представляет собой систему показателей обеспечения условий максимально надежных, удобных для занятий ФКиС, необходимым и достаточным оборудованием высокого качества в условиях санкционных ограничений, в том числе обеспечение ГБУ надежным, безопасным оборудованием, комплектующими, материалами, информационными системами управления подготовкой спортсменов. Необходима ориентация СТБ на развитие отечественного оборудования, технологий, производств.

По каждому направлению КБиПК, учреждение спорта планирует и осуществляет деятельность по обеспечению СТБ, при этом набор и состав соответствующих процедур зависят как от специфики объекта и вида спорта, так и от видения руководителей ГБУ (Приложение Ж). Диагностика показала, что единообразный подход к обеспечению и пониманию СТБ в учреждениях спорта отсутствует. Предлагаем разработать и внедрить единую систему, регламент обеспечения СТБ в учреждениях, включая описание необходимых унифицированных процедур, документооборота, ответственности и др.

По итогам диагностики деятельности по направлению «КБиПК» сделаны выводы. Во-первых, существующая система взаимодействия структурных элементов системы ГБУ требует оптимизации в части: А. формализации и разделения ответственности в триаде Департамент → Дирекция → Учреждение; В. построения эффективных коммуникаций, информационного обмена между

¹⁾ Мяконьков, В., Шелякова, Ю. Обоснование системы обеспечения комплексной безопасности на объектах спорта на основе методологического подхода // Теория и практика физической культуры. – 2015. - №3. – С. 44-46.

сотрудниками ГБУ, по функционалу КБиПК; С. повышения роли координирующего органа, обеспечивающего единообразие и унификацию применяемых подходов и технологий работы. Во-вторых, существуют избыточные требования в отношении антитеррористической безопасности, общественной безопасности при проведении спортивных мероприятий. Выполнение отдельных требований требует выделения несоразмерных и нецелесообразных сумм, отдельные требования не могут быть реализованы в рамках ряда ГБУ в силу специфики объектов недвижимости, проводимых мероприятий. Необходимо инициировать работу по внесению изменений в действующее законодательство в этой части. В-третьих, текущее финансирование ГБУ по статье «Безопасность» является недостаточным, не позволяет обеспечить потребности учреждений в технических средствах безопасности.

Обеспечение качества оказания услуг

В публикациях по управлению качеством услуг в спорте, приоритетное внимание уделяется финансированию, недостаток которого оценивается как сдерживающий фактор, не способствующий развитию ФКиС и повышению качества¹. Государство регулирует качество услуг посредством правового механизма. Термин «услуга в области ФКиС» определен ГОСТом², его основа - удовлетворение потребностей потребителя. Качество услуги включает: качество оказания услуг (число жалоб потребителей, количество травм, доля штатных тренеров, их квалификационная категория и др.) и их результативность (сохранность контингента, доля обучающихся, получивших спортивный разряд, звание). В ФЗ сказано, что устойчивое развитие ФКиС зависит от государственного управления и финансирования³. Ограниченные возможности бюджетного финансирования стимулируют спортивные федерации, учреждения развивать

¹) Тарасенко, А.А., Фомиченко, С.В., Воеводина, С.С., Козлов В.А. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2016. - №2. – С. 32-37.

²) ГОСТ Р 52025-2003. Государственный стандарт Российской Федерации. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей // Независимый сертификационный центр в области физической культуры и спорта// <https://спорт-стандарт.рф>.

³) Федеральный Закон от 04 декабря 2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП) с целью управления качеством спортивных услуг. Зарубежный опыт показывает, что ГЧП является эффективным механизмом. Сравним государственное финансирование ФКиС в разных странах: Россия - 90%. Германия - 2%. Великобритания - 5%. Основу политики по развитию спорта составил переход от учета количественных показателей (спортсменов, медалей и т.д.) в пользу качественных изменений в жизни людей вследствие их участия в физической активности. Наиболее важное нововведение государственной политики Великобритании: введение практики учета результатов, получаемых от сферы ФКиС, по 5-ти измерениям: физическое здоровье, психическое благополучие, личностное развитие, социализация и развитие сообществ, а экономическое развитие – завершает перечень по приоритетам. Франция - 23%, а расходы бизнеса 15-40 % общего бюджета ФКиС¹.

Мы согласны с мнением авторов по оценке качества услуг, однако считаем, что набор критериев оценки эффективности должен быть шире. Диагностировать качество следует по направлениям: 1. Достоверность, доступность информации о деятельности ГБУ. 2. Удовлетворенность услугой. 3. Доступность услуг инвалидам. 4. Этика поведения работников, их компетентность. 5. Другие элементы (перечень варьируется) качества условий оказания услуг.

Возможности получения качественной информации о деятельности ГБУ диагностируем на основе анализа официальных сайтов. Выявленные недостатки: структура сайта обновляется не регулярно, не учитывает специфику спортивной подготовки. В частности: на главной странице ГБУ не отражены виды спорта; отсутствует полноценный раздел платных услуг (бланки, прайс-лист, необходимые документы); не настроена иерархическая структура по типам документов; отсутствует раздел для лиц с ограничениями по здоровью; отсутствует раздел «Приемная комиссия» (для образовательных учреждений). На сайте не

¹⁾ Абалян, А.Г., Долматова Т.В., Фомиченко, Т.Г. Вовлечение населения в занятия физической культурой и спортом: анализ успешных зарубежных практик на примере Великобритании // Вестник спортивной науки. – 2018. - №5. – С. 53-57.

реализованы востребованные функции: обратная связь (отзыв, запись к руководителю); расписание в онлайн-режиме; перечень ответов на частые вопросы; кнопки: расписание/виды спорта/набор; контент для команд; кнопка для слабовидящих; возможность переименовать внутренние папки/документы; форум на сайте для обсуждения тем с посетителями; отражение информации на Яндекс-картах о доступности услуг для всех и с ограничениями по здоровью. Официальный сайт пока не позволяет полноценно замещать контент личных сайтов: не унифицирована структура сайтов учреждений в соответствии с требованиями Министерства образования; структура сайта неудобна для учреждений с большим количеством объектов в оперативном управлении; сайты образовательных учреждений не являются рабочим инструментом для организации дистанционного процесса обучения.

Анализ информационных систем (ИС)

С целью реализации государственных программ, массовому внедрению цифровых технологий, спортивные ГБУ, в части обеспечения качества условий оказания услуг, частично уже применяют и продолжают внедрять в практику искусственный интеллект, цифровые платформы, информационные технологии взаимодействия со стейкхолдерами. Диагностика выявила недостатки ИС и взаимодействия между ними:

- проблемы записи в ГБУ через сайт; сложности оформления онлайн-записи, большое количество обращений по данному вопросу;
- необходимость дублирования уже предоставленных документов в бумажном виде при поступлении; сложности использования ИАС «Спорт»: некорректный импорт расписания, необходимость ручной перепроверки; отсутствие единого ИТ-продукта (CRM-системы) для работы с запросами/обращениями/жалобами.

Результаты диагностики материально – технического обеспечения услуг, организации работ по медиа-контенту и др. представлены в Приложении И.

Таким образом, по итогам диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Обеспечение качества условий оказания услуг» сделаны выводы.

Официальные сайты ГБУ требуют доработки с целью повышения их функциональности и удобства пользования. Необходима доработка внутренних ИС, совершенствование взаимодействия с внешними ИС. Необходимо повышать эффективность процесса работы с социальными сетями и работу по медиа-контенту. Необходима регламентация и повышение эффективности работ по вопросам МТО учреждений. Требуется комплексное решение проблемы, связанной с предоставлением платных услуг льготным категориям граждан. Необходима регламентация процессов обеспечения единообразия подходов, методик сбора, анализа и использования информации. Для повышения открытости и доступности информации о деятельности ГБУ, согласно приказа Минфина №66н¹ необходимо своевременное предоставление ГБУ актуальной информации для размещения на сайте bus.gov.ru (информации о государственных и муниципальных учреждениях).

Реализация кадровой политики

Вопросам кадрового обеспечения учреждений спорта посвящен ряд исследований. В условиях «кадрового голода», обеспечение ГБУ спорта подготовленными кадрами, остается нерешенной проблемой. На всех уровнях управления, проводится работа по решению кадровых проблем в спорте, уделяется внимание механизмам совершенствования обучения специалистов в сфере ФКиС, разрабатываются прогнозы кадровой потребности специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, обновляется информация о состоянии рынка труда, об эффективности использования кадрового потенциала сферы ФКиС в разрезе регионов Российской Федерации, о необходимости кадрового обеспечения для реализации стратегии развития отрасли². Авторский коллектив под руководством

¹⁾ Приказ Минфина России от 07.05.2019 №66н «О составе информации о результатах независимой оценки качества условий осуществления образовательной деятельности организациями, осуществляющими образовательную деятельность, условий оказания услуг организациями культуры, социального обслуживания, медицинскими организациями, федеральными учреждениями медико-социальной экспертизы, размещаемой на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая единые требования к такой информации, и порядке ее размещения, а также требованиях к качеству, удобству и простоте поиска указанной информации» КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_330361/ (дата обращения: 10.02.2024).

²⁾ Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 N 3081-р (ред. от 29.04.2023) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 31.05.2024).

Воробьева С.А., исследуя проблемы кадров, указывают, что темпы прироста количества занимающихся, превосходят темпы прироста количества работников ФКиС¹. Авторы прогнозируют неблагоприятный сценарий развития, снижение эффективности и качества кадрового состава, что влечет риски снижения безопасности занятий. Привлечение новых занимающихся, без введения новых рабочих мест невозможно. При сохранении соотношения занимающихся на одного работника ФКиС на уровне 160 человек, к 2030 г. количество работников должно увеличиться на 245 тыс. человек². Доля граждан систематически занимающихся ФКиС к 2030 г. должна составить 70%³.

Кроме проблемы нехватки специалистов, снижающей эффективность деятельности учреждений спорта, в литературе уделено внимание вопросам совершенствования методик подготовки кадров в сфере ФКиС⁴ и в условиях цифровой трансформации российской экономики⁵. Необходимости повышать квалификацию кадров в спорте, применять новые методики подготовки, в том числе цифровые возможности трансформации физкультурно-спортивного образования, посвящен ряд работ^{6,7}. Анализ современных публикаций по данной проблеме, позволяет сделать вывод, что не все кадровые аспекты, влияющие на эффективность ГБУ учтены и рассмотрены авторами научных работ.

¹⁾ Воробьев, С.А., Щенникова, М. Ю., Брейдер, Н. А. и др. Востребованность в специалистах физической культуры и спорта с учетом показателей кадрового обеспечения отрасли // Теория и практика физической культуры. - 2021. - № 8. - С. 104–106.

²⁾ Воробьев, С.А. Актуальность информационно-аналитической системы (ИАС) мониторинга востребованности специалистов в области физической культуры и спорта в российской федерации / С.А. Воробьев, Н.А. Брейдер, М.С. Майрыгин и др. // Modern Economy Success. – 2020. - №4. - С.86-91.

³⁾ Постановление Правительства РФ от 30.09.2021 N 1661 (ред. от 21.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397234/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁴⁾ Верина, Т.П., Лукьяшко, А.Ю. Актуальные проблемы подготовки кадров в сфере спорта // В сборнике: Актуальные проблемы науки и техники. Материалы Всероссийской НПК. Отв. редактор Н.А. Шевченко. - Ростов-на-Дону, 2022. – С.848-850.

⁵⁾ Скаржинская Е.Н. Подготовка научно-педагогических кадров спортивной отрасли в условиях становления цифровой экономики // Цифровая трансформация отрасли физическая культура и спорт: теория, практика, подготовка кадров. 2021. – С.107-113.

⁶⁾ Щенникова М.Ю., Вишнякова Ю.Ю., Овсянко Т.М. Повышение квалификации кадров, реализующих научно-методическое обеспечение спортивных сборных команд России // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2023. – № 6 (220). – С.487-492.

⁷⁾ Кохно П.А., Кохно В.О. Методика подготовки востребованных спортивных кадров // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 45-60.

Проведенные экспертно-аналитические мероприятия и диагностика ГБУ спорта, выявили комплекс проблем. В рамках системы оплаты труда персонала, диагностика показала следующее:

- Отсутствие заключенных эффективных контрактов со всеми работниками, участвующими в выполнении ГЗ; неспособность кадровых служб разработать и внедрить систему критериев оценки эффективности работы персонала; премии и стимулирующие выплаты выплачивают при наличии экономии ФОТ, что является демотиватором работы; заработная плата тренера зависит от численности группы. На этот параметр, тренер, особенно молодой, практически, не может повлиять.

- Неравные возможности по оплате труда персонала; ГБУ, осуществляющие спортивную подготовку, не выдерживают зарплатной конкуренции с фитнес-клубами. Следствие – текучесть кадров и др.

Диагностика кадрового состава ГБУ выявила проблемы. Молодые специалисты и новые сотрудники, не имеют повышающих коэффициентов, получают низкую заработную плату. Выявлена проблема не присвоения вовремя квалификационных категорий тренерам. Серьёзная проблема ГБУ - старение кадров. Не проводится системная работа по формированию кадрового резерва. Не проработана система привлечения молодых специалистов и др. Были диагностированы система охраны труда и прочие вопросы кадровой политики. Детализация названных проблем изложена в Приложении К.

Ведение уставной деятельности

Основу деятельности ГБУ составляют законы Российской Федерации в сфере ФКиС. Каждое ГБУ имеет Устав, в котором детализированы цели, виды деятельности, источники формирования имущества, финансирование, права, обязанности, механизмы управления и др.^{1,2} К показателям оценки уставной деятельности относят: подготовка кандидатов в сборные команды; выполнение ГЗ;

¹⁾ Устав ГБУ «Санкт-Петербургский центр ФКиС» // Официальный сайт Государственного бюджетного учреждения «Санкт-Петербургский центр физической культуры и спорта» [Электронный ресурс]. URL: // <https://cfkis.spb.ru>. (дата обращения: 31.02.2024).

²⁾ Устав ГБУ «Дворец спорта «Манеж» им. Б.Х. Кулаева» // Официальный сайт Государственного бюджетного учреждения «Санкт-Петербургский центр физической культуры и спорта» [Электронный ресурс]. URL: // <https://minsport.alania.gov.ru>. (дата обращения: 31.02.2024).

участие в соревнованиях (количество, статус, состав, результативность); отношение спортивных результатов к объему затраченных бюджетных средств, присвоение спортивных разрядов; развитие внебюджетной деятельности и др. В ходе диагностики выявлен ряд вопросов, влияющих на эффективность ведения уставной деятельности ГБУ спорта.

Диагностика вопросов, связанных с ГЗ, финансированием. Основным ограничением для многих ГБУ является планирование ГЗ с учетом ограничений финансирования на уровне «не выше прошлого года». Диагностика показала, что механизм установления качества выполнения ГЗ непрозрачный и отнесен к категории «информация закрытая». Недостатки исполнения ГЗ: для точного выполнения ГЗ необходимо постоянно держать в резерве спортсменов для замены выбывающих. Если на этапах начальной подготовки (далее – НП) и тренировочного этапа (далее – ТЭ) это сделать достаточно легко, то на этапах совершенствования спортивного мастерства (далее – ССМ) и высшего спортивного мастерства (далее – ВСМ) при уходе спортсмена, в течение сезона заменить его нечем. Текущая система оценки выполнения ГЗ через оценку абсолютного количества детей, по мнению ряда ГБУ, неверна. Надо оценивать эффективность по соотношению достигнутых результатов и вложенных затрат. Все тренеры держатся за списки, за количество, без акцентов на качество. Модель работы и оценки деятельности ГБУ, должна обеспечивать результат, набирая и отсеивая лучших спортсменов. Спортивные ГБУ вынуждены следить за сохранностью контингента, с целью, в том числе, выполнения ГЗ. Детализация проблем изложена в Приложении К.

Диагностика внебюджетной деятельности (ВД)

Вопросы внебюджетной деятельности спортивных ГБУ приобретают новый импульс. Государственных ресурсов недостаточно для эффективного развития ФКиС по всем направлениям. В научных изданиях, по вопросам управления в спорте, приоритетным остается поиск источников финансирования. Вопросы управления внебюджетной деятельностью ГБУ спорта исследованы недостаточно, носят скорее фрагментарный характер, в основном касаются деятельности высшей

школы¹. В публикациях² рассмотрены возможности повышения эффективности деятельности спортивного комплекса, за счет расширения спектра и системы оплаты услуг, и совершенствования материально-технической базы.

Проведенная диагностика внебюджетной деятельности ГБУ спорта, выявила ряд особенностей, в т.ч. негативных. Отсутствует гибкость, оперативности в механизмах ценообразования. Согласование предельной маржинальности, при формировании прайс-листа, с учетом фиксированного предельного значения, а не рыночных данных. Отсутствует оперативность и гибкость в предоставлении скидок. Резерв увеличения доходов от внебюджетной деятельности сотрудники ГБУ видят в повышении степени свободы в указанных процессах. Диагностика ВД показала, что есть целый ряд проблемных вопросов. Сложно внести изменения в Устав для развития внебюджетной деятельности. Ряд ГБУ констатировали, что им отказывают в добавлении видов деятельности. Часть уставных видов деятельности не выполняется из-за организационных сложностей (организация питания, торговли). Часто данные услуги передают на аутсорсинг. Отсутствие компенсации утвержденного порядка и условий предоставления платных услуг льготным категориям граждан. Отсутствие облачного сервиса по согласованию прайс-листов и др. Детализация диагностики изложена в Приложении К.

По итогам диагностики внебюджетной деятельности ГБУ спорта сделаны выводы. Для всех ГБУ внебюджетная деятельность перспективное направление. Но часть учреждений ее не развивают, считая, что имея статус ГБУ они должны выполнять ГЗ, а не становиться «коммерсантами». В целом присутствует скептическое отношение к оценке эффективности деятельности ГБУ. При этом, насколько эффективно выполнено ГЗ, с какими затратами бюджетных средств, не столь важно.

¹) Макарьева О.А. Современный механизм внебюджетной деятельности ВУЗа // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2014. - №8(68). Маркина Е.В. Развитие финансового механизма функционирования бюджетных учреждений // Вестник финансового университета. – 2014. - №4. – С.23-32.

²) Левченко Г.Н., Зайцев О.С. и др. Научно-методические подходы к повышению эффективности материально-технического обеспечения физической культуры и спорта. / Научная монография. – Курск.: ЗАО «Университетская книга», 2020. – 220 с.

Выводы и рекомендации

По каждому направлению диагностированы и зафиксированы основные проблемы, причины, сделаны выводы, даны рекомендации, сформированы предложения. Для устранения «узких мест», нужны изменения по процессу формирования/ согласования/ корректировке ГЗ. Речь не о формальном документе, описывающем общий порядок, а о реально работающем механизме, описывающем алгоритм формирования ГЗ. Следует учитывать степень свободы и зону ответственности ГБУ; централизованные функции и роль структурных подразделений; порядок установления показателей качества; единые подходы и прозрачные алгоритмы к формированию ЕКП; порядок необходимого количества корректировок и др. Учитывая особенности и проблемы ведения уставной деятельности в ГБУ спорта, предлагаем, разделить в ГЗ планирование мероприятий в ЕКП. Они должны учитываться не одной цифрой, а отдельно «проведение, организация, участие», т.к. трудоемкость выполнения работ разная.

С целью развития внебюджетной деятельности предлагаем провести эксперимент: выделить 3 группы ГБУ с большой долей внебюджетных доходов; со средней и низкой долей, по 2-3 ГБУ, дать им свободу в ценообразовании на услуги, согласования скидок и др. Сравнить результаты эксперимента не только внутри контрольной группы, а всех ГБУ, выбрать лучшие практики и на их основе разработать порядок (рекомендации) определения платы за услуги. С целью улучшения работы ГБУ спорта, необходимо повысить эффективность взаимодействия со спортивными федерациями, осуществлять сегментацию проблем; скорректировать регламенты взаимодействия. Проведённая экономико-организационная диагностика деятельности ГБУ, выявила проблемы, требующие качественных изменений, корректировок, принятия управленческих решений. Далее в исследовании будет проведен анализ, оценка эффективности деятельности спортивных ГБУ.

2.2 Анализ показателей эффективности и рейтингования деятельности учреждений в сфере физической культуры и спорта

В структуру ГБУ входят учреждения с разным статусом. Учреждения спортивной подготовки, их цель: подготовка спортсменов высокого класса, кандидатов в сборные команды регионов Российской Федерации. Образовательные учреждения, их цели: образовательная деятельность по программам разного уровня, подготовка спортсменов высокого класса, кандидатов в сборные команды, образовательная деятельность по программам высшего образования и научная деятельность. Центры физической культуры и спорта, их цель: развитие ФКиС, реализация Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне». Обеспечивающие учреждения, целью деятельности которых является: организация и проведение физкультурных, спортивных, массовых спортивно-зрелищных мероприятий; выполнение функций по осуществлению контроля за ФХД ГБУ; содействие реализации государственной политики в области ФКиС; обеспечение эксплуатации зданий, сооружений, реализация мер по соблюдению требований законодательства по безопасности и охране труда в ГБУ спорта. Для анализа и последующей оценки эффективности спортивных ГБУ, нами будут использованы следующие параметры и источники, представленные Приложении Л.

Анализ деятельности ГБУ будем проводить по Методике расчета показателей эффективности деятельности спортивных учреждений¹. Анализ проведём в разрезе критериев эффективности (названы в п.2.1) деятельности ГБУ спорта за 2021-2022 гг. Все спортивные ГБУ можно разделить на несколько групп (представлены в Приложении Л). В диссертации расчет показателей эффективности управления ИК будем проводить для ГБУ первой группы, в нее

¹) Методика расчета показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilozheniekrasporajeni1\).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilozheniekrasporajeni1).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953)

входят учреждения, выполняющие ГЗ на базе переданного ИК, находящегося в оперативном управлении, виды спорта определяются, в том числе, типами спортивных зон, представленных в ИК.

По нашему мнению, учет структуры загрузки имущественного комплекса по уровню спортивной подготовки, следует анализировать и оценивать с учетом разработанных рекомендаций: (1) Загруженность объектов считать в сопоставимых единицах - фактическая годовая загруженность спортивного объекта, приведенная к сопоставимым показателям с уровнем начальной подготовки, в человеко-часах. Указанный расчет позволит учесть различия в уровне спортивной подготовки, осуществляемой на объекте и привести её к сопоставимому виду. Для спортсменов, имеющих разные спортивные разряды, предлагается определить загрузку переводом показателей по нормативам приказа №44¹ в показатели начального уровня подготовки. Для инвалидов предлагается использовать коэффициент 2 на основании анализа сводов правил по проектированию и строительству различных спортивных объектов. (2) Для учета степени аритмичности загрузки ввести коэффициент ритмичности (K_p) по видам спортивных объектов. (3) Для учета разницы качества объектов, которое напрямую влияет на его загруженность, предлагается ввести коэффициент категории объекта спорта ($K_{кат}$). Коэффициент принимается на основании отнесения объекта спорта к категории, определенной в соответствии с Распоряжением Минспорта, а также стандартов Департамента спорта города Москвы². (4) При расчете показателей, характеризующих эффективность затрат для сопоставимости оказываемых услуг, предлагаем их приведение исходя из норматива финансирования государственной услуги по виду спорта, уровню спортивной подготовки к единой базе: уровню начальной подготовки. (5) Кроме натуральных и стоимостных показателей, характеризующих эффективность

¹) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 24.01.2022 № 44 «Об утверждении федерального стандарта спортивной подготовки по виду спорта «борьба на поясах» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411004/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Об оценке эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений : [Распоряжение Москомспорта от 12 апреля 2024 г. № 86] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=213984#2vnHymUkqjZ5oP9I> (дата обращения: 30.04.2024).

использования ИК, предлагаем ввести показатель объема реализованных услуг в привязке к стоимости ИК. В зависимости от назначения, показатели эффективности разделим на 2-е группы: основные и вспомогательные. Основные показатели используют для определения эффективности управления ИК, участвуют в расчете сводного показателя эффективности. Вспомогательные показатели нужны для выявления резервов, в расчет сводного показателя эффективности не включены. При анализе и оценке эффективности управления ИК будем определять сводный показатель, который является результирующим. По итогам оценки сводного показателя делается вывод об эффективности использования ИК. В работе предлагаем использование следующего алгоритма шкалирования сводного показателя эффективности управления ИК (табл. 2.2).

Таблица 2.2 - Параметры для расчета сводного показателя эффективности управления имущественным комплексом

Показатель	Значение показателя (ЗП)	Вес показателя (N), баллы	Удельное значение показателя (Значение показателя * вес показателя)
Коэффициент эффективной загрузки ИК	расчетное значение	55	$ЗП * N$
Коэффициент объема бюджетного финансирования	определяется по алгоритму описанному в методике	15	$ЗП * N$
Уровень загрузки ИК вне ГЗ услугами		15	$ЗП * N$
Коэффициент удорожания удельных затрат		15	$ЗП * N$
Итого		100	

Источник: составлено автором.

Итоги оценки эффективности управления ИК спортивных ГБУ шкалируем, формируем рейтинг, делаем выводы:

- Более 75 баллов – использование эффективное.
- От 65 до 75 баллов – использование недостаточно эффективное.
- Менее 65 баллов - использование неэффективное.

При анализе и оценке эффективности управления имущественным комплексом спортивных ГБУ в диссертации будут применены группы показателей (Приложение Л). Далее проанализируем целевые ориентиры эффективности и начнем с ИК. Наш выбор не случаен, так как отсутствие достаточного уровня имущественной оснащённости, материально-технической базы, становится проблемой, для достижения целей развития ГБУ спорта¹. В приказе Министерства спорта Российской Федерации «Об утверждении методических рекомендаций по созданию и эксплуатации некоторых видов спортивных сооружений» содержатся методические рекомендации по планированию спортивных зон, включённых в состав объектов спорта, для проведения спортивных мероприятий, требования, предложения по улучшению степени безопасности и эффективности эксплуатации объектов спорта².

Технико-экономическая эффективность имущественного комплекса

Для определения набора показателей эффективности была произведена их идентификация. За основу расчета взяты: годовая мощность спортивного сооружения; фактическая загруженность спортивного сооружения. Коэффициент загруженности ИК определяем по формуле (2.1).

$$KЗ = ФЗ / МС * 100\%, \quad (1)$$

где КЗ – коэффициент загруженности,

ФЗ – фактическая годовая загруженность спортивного сооружения,

МС – годовая мощность спортивного сооружения (расчет показателей по регламенту приведен в Приложении М).

КЗ характеризует загруженность спортивного сооружения с точки зрения физкультурно-спортивных занятий с гражданами. Но существует понятие функциональная эффективность ИК. Низкое значение КЗ отнюдь не означает

¹) Сусикова, Т.С., Арбузина, Н.Р. Тенденции и проблемы развития материально-технической базы в отрасли физической культуры и спорта // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2019. – № 1 (29). – С. 62-66.

²) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25.09.2020 №718 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства, отдыха и трудовой деятельности граждан в организациях различных форм собственности» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369182/ (дата обращения: 31.05.2024).

неэффективность работы объекта, может отражать подготовку спортсменов высокого уровня (КМС, МС), а также менее выгодную ценность объекта по его качественным характеристикам и местоположению. Имеющийся расчет КЗ не отражает ситуацию с объективной загрузкой ИК по следующим причинам:

1. Существующая методика (Приказ Минспорта России №244¹ и Приказ Росстата №172²) отражает годовую мощность объекта для учреждений физкультурного направления, не занимающихся подготовкой спортсменов. Не учитывает уровень подготовки спортсмена, осуществляющего тренировочный процесс.

2. Не учтена в достаточной степени ритмичность загрузки (объективные причины недозагруженности ИК, «холостой ход»).

3. Не учтены характеристики спортивного комплекса (спортивных зон), непосредственно влияющие на возможность его загрузки.

Расчет показателя «Коэффициент фактической загруженности» осуществляется по формулам (2 – 3):

$$КФЗ = \PhiЗ / МС, \quad (2)$$

где $КФЗ$ – коэффициент фактической загруженности спортивного сооружения;

$\PhiЗ$ – фактическая годовая загруженность спортивного сооружения.

$$\PhiЗ = Р * Ч * Д * Н, \quad (3)$$

где $Р$ – среднее количество посещений спортивного сооружения в день,

$Ч$ – средняя продолжительность одного занятия (посещения),

$Д$ – количество дней в неделю, в течение которых спортивное сооружение оказывает физкультурно-спортивные услуги населению,

$Н$ – количество недель в году, в течение которых спортивное сооружение оказывает физкультурно-спортивные услуги населению.

¹) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25.09.2020 №718 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства, отдыха и трудовой деятельности граждан в организациях различных форм собственности» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369182/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Приказ Федеральной службы государственной статистики от 27.03.2019 №172 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере ФКиС» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321222/ (дата обращения: 30.04.2024).

Годовая мощность спортивного сооружения рассчитывается по формуле (4):

$$MC = EPC * PC * PD, \quad (4)$$

где MC – годовая мощность спортивного сооружения,

EPC – единовременная (нормативная) пропускная способность спортивного сооружения,

PC – количество рабочих часов спортивного сооружения в сутки,

PD – количество рабочих дней спортивного сооружения в году.

Мы считаем, что алгоритм расчета КФЗ требует утонения, так как в нем не учитывается коэффициент технологических потерь (КТП) от «простоев» ИК. КТП зависит от эксплуатационных (отключения от коммуникаций, подачи света, воды, отопления), технических особенностей спортивного оборудования, инвентаря, сооружений ИК, а также КТП зависит от: потерь рабочего времени по разным причинам, в том числе: потери времени по причине организационно-технического характера + перерывы в работе, зависящие от сотрудников + время нерегламентированных перерывов и др.), обеспеченности ГБУ кадрами. Кроме того, для получения более достоверной оценки эффективности ИК, следует ввести дополнительные показатели, в том числе:

- *Проектная мощность ИК* - максимально возможная пропускная способность в идеальных условиях функционирования ГБУ, определяется как предельная часовая совокупность MC при полном календарном фонде времени.

- *Экономическая мощность ИК* - предел, который ГБУ не выгодно превышать из-за большого роста издержек или иных причин.

- *Практическая мощность ИК* – наивысшая пропускная способность, которая может быть достигнута в реальных условиях работы ГБУ.

- *Плановая мощность ИК* рассчитывается по факту организации технологических процессов, наличия спортивного оборудования и площадей. Не является постоянной величиной, различают M на начало периода /входная мощность и на конец периода /выходная мощность. M на конец периода = M на начало периода + ввод M в результате приобретения имущества + увеличение M в

результате переоснащения ИК, проведения организационно-технических мероприятий «+,–» увеличение $M_{вв}$ из-за изменения кадрового¹ состава ГБУ, количества оказываемых спортивных услуг – выбытие $M_{выб}$. Для более достоверного учета возможностей ИК, следует рассчитывать M поквартально и среднегодовую.

$$M_{ср.год} = M_{на\begin{smallmatrix} начало \\ года \end{smallmatrix}} + M_{вв} \frac{n_1}{12} - M_{выб} \frac{n_2}{12}, \quad (5)$$

где n – количество полных месяцев с момента ввода / выбытия спортивного оборудования, инвентаря, до конца года.

Расчет показателя годовой мощности спортивного сооружения (МС) проводят по алгоритму (приказ Росстата №172)². При определении нормативного времени работы объекта следует руководствоваться Приказом №44³. МС и ЕПС (единовременная пропускная способность) ИК считаются исходя из нормативов, соответствующих наибольшей загрузке объекта, для видов объектов, где имеются различия в нормативах по этапу спортивной подготовки (разряду) ЕПС принимается максимальным. Указанное замечание важно, т.к. фактическую загрузку ГБУ считают исходя из норм для категорий подготовки. Таким образом, фактическая загрузка, близкая к годовой мощности, имеет место в ГБУ, основной контингент которых «начальный этап подготовки». С ростом уровня спортивного мастерства занимающихся расхождение между годовой мощностью и фактической загрузкой будет увеличиваться, аналогичное замечание характерно для ГБУ, где занимаются инвалиды. Однако учет влияния данного фактора должен быть осуществлен на основании реальных показателей. Для учета данного фактора предлагается использовать отношение планово-расчетных показателей количества

¹) Иванова, И.О., Антоненко, С.П. и др. Современные подходы к управлению объектами спортивной инфраструктуры // Вестник Московского финансово-юридического университета. - 2021. - № 2. - С. 92–100.

²) Приказ Федеральной службы государственной статистики от 27.03.2019 №172 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере ФКиС» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_321222/ (дата обращения: 30.04.2024).

³) Приказ Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму от 04.02.1998 №44 «Об утверждении планово-расчетных показателей количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=305437#Dd5LymUE6kMKo6vB/> (дата обращения: 30.04.2024).

занимающихся, для спортсмена минимального спортивного разряда, по которому считается МС, к фактическому показателю спортсмена-разрядника по данным Приказа №44. Пример пересчета показателей для определения фактической загрузки приведен в табл. 2.3.

После учета данного фактора, возможно, получить показатель фактическая годовая загруженность в человеко-часах (далее – ФЗНП), приведенный к сопоставимым показателям с уровнем начальной подготовки. Многие исследователи считают, что существующие методики оценки производственной мощности не учитывают специфику деятельности учреждений ФКиС, предлагают в качестве альтернативы расширить внебюджетную деятельность, что позволит повысить эффективность без привлечения бюджетного финансирования¹.

Таблица 2.3 - Пример пересчета показателей для определения фактической загрузки спортивного ГБУ №XX

Уровень / разряд	Футбол (открытое) поле	Плавание (25 м)	Водное поло (25 м)	Водное поло (50м)
НП	28 чел	8	15	25
3, 2 и 1 юношеские разряды	25 чел	7	14	22
	1,12 НП	1,14 НП	1,07 НП	1,14 НП
3 и 2 разряды	20 чел	6	14	20
	1,4НП	1,33 НП	1,07 НП	1,25 НП
1 разряд и КМС	18 чел	5	14	18
	1,55 НП	1,6 НП	1,07 НП	1,39 НП
МС и МСМК	16 чел	3	14	16
	1,75 НП	2,67 НП	1,07 НП	1,56 НП

Источник: составлено автором.

¹⁾ Лавриненко, А. Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений // Бухгалтерский учет и анализ. – 2012. - № 6. – С.23-34.

Методом интервьюирования, проведен анализ деятельности ГБУ спорта по вопросам выявления причин простоя ИК («холостой ход»). Данные по результатам анализа приведены в Приложении М. По результатам анализ мы предлагаем: при оценке эффективности управления ИК учитывать низкие/высокие часы загрузки ГБУ; рассматривать коэффициент ритмичности загрузки, учитывать необходимость технологических перерывов и невозможность загрузки в периоды времени не востребованности услуг; при оценки выполнения ГЗ, учитывать структуру коэффициента, т.к. ритмичность загрузки отражает посещение занятий в зависимости от времени, дня недели, месяца, сезона предоставления услуг. Коэффициент неритмичности посещения, отрицательно сказывается на эффективности деятельности спортивного ГБУ. Мы согласны с мнением авторов публикаций, что для более эффективной деятельности учреждений спорта, необходим поиск новых возможностей, качественное улучшение организации, изменение перечня предоставляемых услуг в наиболее невостребованный период¹.

Имущественные комплексы, и расположенные в них спортивные зоны, существенно отличаются по своим характеристикам. Данный фактор следует учитывать по категории объекта, определенной в соответствии с документом². Следует применять коэффициент категоричности (будет более высоким для объектов, имеющих категорию выше средней и понижающим для объектов с категорией низшей). По итогам учета названных факторов, предлагаем к расчету коэффициент эффективной загруженности имущественного комплекса (формула 6).

$$\text{ЭКЗ} = \text{ФЗНП} / \text{МС} * \text{Кр} * \text{Ккат}, \quad (6)$$

Для определения структуры загрузки следует рассчитывать показатели:

¹) Файзулин, Р. В., Иванова, Т. Н. Методика расчета социально-экономической эффективности спортивных объектов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - №11(51). – С.83-88.

²) Распоряжение Департамента спорта города Москвы от 15.02.2019 №25 «Об утверждении и введении в действие стандартов Департамента спорта города Москвы») // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=192287#4nnLymUIiCp9BPF1> (дата обращения: 30.04.2024).

- ФЗНП – фактическая годовая загруженность спортивного сооружения, приведенная к сопоставимым показателям с уровнем начальной подготовки, в человеко-часах;
- ФЗМ – фактическая загруженность спортивного сооружения во время проведения мероприятий согласно ЕКП, а также иных мероприятий за отчетный период;
- ФЗМ рассчитывается аналогично МС, согласно ЕПС объекта спорта и фактически затраченного времени на мероприятие;
- МС – годовая мощность спортивного сооружения;
- Кр – коэффициент ритмичности загрузки объекта спорта.

ФЗНП рассчитывается по формуле 7:

$$\text{ФЗНП} = R_{\text{нп}} * Ч * \Phi Д, \quad (7)$$

где: $R_{\text{нп}}$ – среднее количество занимающихся на спортивном сооружении в день;

$Ч$ – средняя продолжительность одного занятия (посещения), час;

$\Phi Д$ – количество фактических дней в году, в течение которых ГБУ оказывает услуги населению, за исключением дней отведенных под проведение мероприятий согласно ЕКП, дни.

Для определения структуры загрузки предлагаем рассчитывать показатели: фактическая загруженность ИК деятельностью по выполнению ГЗ и социальных проектов / в общей фактической загрузке (ФЗНП); фактическая загруженность ИК по предоставлению услуг по внебюджетной деятельности / в общей фактической загрузке. Следующий показатель технической эффективности, характеризует структуру ИК - это отношение площади спортивных зон к общей площади объекта. Для спортивных объектов крытого типа: площадь спортивных зон (включая раздевалки, душевые и др.) /общая площадь объекта недвижимости. Для спортивных объектов открытого типа: площадь земельного участка под спортивной зоной / общая площадь земельного участка.

Социальная эффективность имущественного комплекса

Актуальных исследований по оценке именно социальной эффективности немного. Есть работы по изучению социально-экономической эффективности (СЭФ)¹. При рассмотрении СЭФ учреждений спорта, авторы используют показатели: эффективность использования мощностей объекта, загрузка по платным и бюджетным видам услуг, ритмичность загрузки и др.²; прирост социально-экономической эффективности, загруженность физкультурно-спортивного сооружения, среднегодовой коэффициент заполнения и окупаемость объекта³. Уделено внимание анализу социальной эффективности механизмов управления массовым спортом в Российской Федерации и зарубежных странах. Как и в других публикациях, основной акцент сделан на анализе организационных и финансово-экономических механизмов, регулирующих развитие массового спорта. В результате авторы делают вывод, что «социальная эффективность управления массовым спортом в Российской Федерации недостаточная, а повысить ее можно, в том числе, за счет увеличения внебюджетного финансирования ФКиС»⁴.

В главе 1 диссертации нами рассмотрена «социальная эффективность»⁵ и мы считаем, что применительно к ГБУ спорта, это наиболее достоверно, так как выделено главное: ориентация на улучшение качества жизни, благосостояния, здоровья людей. Социальная эффективность ГБУ спорта – это ориентир на удовлетворении потребностей людей в качественных услугах (физкультурных, спортивных). В основе привлекательности услуги – удовлетворенность потребителя, поэтому без выхода на потребителя объективно оценить социальную

¹) Лавриненко, А.Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений // Бухгалтерский учет и анализ. - 2012. – № 6. – С.23-34. Крылова В.М. Методы определения и повышения социально-экономической эффективности существующих физкультурно-спортивных сооружений // Вестник спортивной науки. - 2004. - №1. - С.50-53.

²) Карнейчик, В.В. Методика оценки социально-экономической эффективности функционирования спортивных объектов // Экономическая наука сегодня. – 2017. – № 6. – С. 209-218.

³) Файзулин Р. В., Иванова Т. Н. Методика расчета социально-экономической эффективности спортивных объектов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - №11(51). – С.83-88.

⁴) Бабанов, А.А. Сравнительный анализ социальной эффективности различных механизмов управления сферой физической культуры и спорта / А.А. Бабанов, Ю.А. Зубарев // Парадигмы управления, экономики и права. - 2023. - № 3(9). - С. 7–13.

⁵) Лукьянова, В.В., Рудакова, О.В. Социальная эффективность государственного и муниципального управления // Основы экономики, управления и права. - 2013. - №6 (12). - С. 23–28.

эффективность невозможно. Однако в привязке к качеству мы рассмотрим и ряд количественных показателей. Можно выделить следующие количественные показатели социальной эффективности ГБУ спорта.

- Коэффициент загрузки по видам услуг – отражает в том числе отношение к данному ГБУ. Детализировать коэффициент в рамках выполнения ГЗ, можно по соотношению: услуги платные, бесплатные, льготные.

- Коэффициент социального вклада ГБУ = Размер недополученных доходов от льготной категории граждан /Общий размер доходов по платным услугам

Стоимостная эффективность имущественного комплекса

ИК спортивных ГБУ существенно отличаются техническими и конструктивными параметрами и особенностями, что отражается на стоимости. Приоритетными механизмами стоимостной оценки, чаще всего, являются финансово-инвестиционные, которые во многом определяют перспективность использования потенциала развития объекта, определяют его сущностные характеристики¹. Для расчета показателей стоимостной эффективности необходимо определить стоимость ИК, как: кадастровая стоимость зданий и помещений спортивного, вспомогательного назначения; кадастровая стоимость земельных участков; стоимость локально-вычислительной сети (далее – ЛВС); стоимость оборудования и инвентаря.

Наиболее объективно отражает стоимость ИК его рыночная стоимость. Однако проведение дополнительных затратных исследований в данном случае является нецелесообразным. В качестве наиболее приближенного показателя для зданий и помещений может использоваться величина кадастровой стоимости объектов недвижимости, то есть рыночная стоимость. Остаточная стоимость ЛВС и оборудования в связи с короткими сроками эксплуатации данных объектов, в целом сопоставимых с периодом амортизации, также вполне корректно отражает их рыночную стоимость. На основе законов Российской Федерации, в качестве показателей стоимостной эффективности используют:

¹⁾ Николаевская, О.А. Стоимостная оценка эффективности управления компанией. М.: Библио-Глобус, 2013. – 256 с.

- Объем оказанных услуг в расчете на 1 рубль стоимости ИК = ФЗНП / Стоимость имущественного комплекса (чел /часов на 1 руб. имущества);
- Стоимостной объем реализованных услуг в расчете на 1 руб. имущества (аналог фондоотдачи) = стоимость оказанных услуг на бесплатной + платной основе / стоимость имущественного комплекса¹.

Бюджетная эффективность имущественного комплекса

Показатели бюджетной эффективности установлены нормативными актами Российской Федерации (Бюджетный кодекс Российской Федерации, Налоговый кодекс Российской Федерации, Федеральные законы, Указы Президента.), отражают характер использования бюджетных средств, выполнения ГЗ, предоставления государственных услуг и др. Для анализа и оценки ГБУ спорта предлагаем использовать показатели:

- Коэффициент эффективности расходования бюджетных средств, если показатель ≤ 1 , можно делать вывод о бюджетной эффективности.
- Коэффициент эффективности освоения бюджетных средств (количество чел-часов на 1000 руб. бюджетного финансирования).
- Коэффициент объема бюджетного финансирования на 1 чел-час, оказанных бюджетных услуг.

Экономическая эффективность внебюджетной деятельности (ВД)

Вследствие недостаточности бюджетного финансирования, внимание спортивных ГБУ к внебюджетной деятельности растет, как открывающей новые возможности для развития. Проведение анализа деятельности ГБУ требует использования финансовых документов, включая бюджет. По мнению исследователей, следует использовать разные модели анализа эффективности ФХД. Целевая модель эффективности спортивных сооружений включает ответ на вопрос: выполняет ли сооружение свои цели. Использование данной модели возможно при условии, что цель деятельности физкультурно-спортивного

¹⁾ Об оценке эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений : [Распоряжение Москомспорта от 12 апреля 2024 г. № 86] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=213984#2vnHymUkqjZ5oP9l> (дата обращения: 30.04.2024).

сооружения четко определена и измерима, а цели конкретно сформулированы и не меняются со временем¹. Поскольку финансовая эффективность работы относится, в первую очередь, к блоку ФХД, в данном разделе мы рассмотрим показатели, характеризующие эффективность внебюджетной деятельности.

- Коэффициент загрузки ИК платными услугами. Коэффициент показывает долю платных услуг в общей сумме средств (бюджетной и внебюджетной) от деятельности ГБУ.

- Коэффициент загрузки по платным услугам, показывает фактический объем оказанных платных услуг к максимальной пропускной способности объекта по платным услугам (в чел-часах) на период (%).

Важный аспект оценки эффективности ВД - учет особенностей различных ГБУ по сопоставимым видам спорта. Учреждения имеют разные возможности для реализации внебюджетных услуг с точки зрения их востребованности и тарифов. Актуальным остается вопрос по сопоставимости ГБУ одного вида спорта внутри объединений, федераций. Значение имеет и местоположение объекта в привязке к кадастровому номеру земельного участка, на котором располагается спортивное ГБУ. Производится расчет соотношения самого высокого тарифа к самому низкому. По итогам проведенных исследований, интервьюирования и опросов представителей ГБУ, выявлено соотношение тарифов в размере 1,3-1,4. Производится расчет соотношения удельного показателя кадастровой стоимости (далее – УПКС) земельного участка комплекса с самым высоким тарифом к комплексу с самым низким тарифом. В целях сопоставимости исследования коэффициент для комплексов с УПКС выше, нежели у комплекса с самым высоким тарифом, принимается равным максимальному.

Ресурсная эффективность

Как было отмечено, ИК крайне разнородны по составу. В связи с чем, применение ресурсных показателей эффективности дает разнородные значения,

¹⁾ Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом / Монография. – Ростов/н/Д: Феникс, 2006. – 450 с. Вишнякова О. Н. Повышение эффективности эксплуатации спортивного сооружения / О. Н. Вишнякова, Е. С. Сидоров // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Т. 2, № 2. – С. 105-118.

несопоставимые между собой. В ходе проведения диагностики ГБУ, интервьюирования, выявлена лояльность к показателям ресурсной эффективности, есть понимание, что руководитель учреждения должен эффективно управлять затратами по ИК и способствовать повышению энергоэффективности. Кроме того, ресурсная эффективность ограничена и уровнем модернизации объекта, что в меньшей степени зависит от эффективности управления напрямую учреждением. В связи с названными особенностями, считаем целесообразным сопоставление динамики нормативных показателей ресурсной эффективности, например в пересчете на час работы, на 1м² площади ИК, на одного обучающегося, сопоставление затрат по группам: удельные переменные, постоянные, предельные, транзакционные и др. При анализе ресурсной эффективности, за индикатор стабильности можно взять коэффициент удорожания за период, и сопоставление его с уровнем инфляции и ключевой ставкой. Для мониторинга ситуации в регионе, проводим сравнение коэффициента по ГБУ со средним значением коэффициента. В случае существенного превышения коэффициента над средним значением, необходим дополнительный анализ причин подобного расхождения.

Анализ осуществления уставной деятельности ГБУ

В качестве источников исходной информации для анализа эффективности осуществления уставной деятельности ГБУ, целесообразно использовать следующих систем: АСУ ГФ (Автоматизированная система управления государственными финансами); ИАС (Информационно-аналитическая система); УАИС БУ (Универсальная автоматизированная информационная система Бюджетный учет); Свод-СМАРТ (Программный комплекс формирования консолидированной бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности); КИС ГУСОЭВ (Комплексная информационная система «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде»); ИФО (Источник финансового обеспечения - инструмент для разделения показателей учета, позволяет выделить в рамках баланса данные по остаткам и оборотам); ПИВ АСУ ГФ (Подсистема информационного взаимодействия АСУ городскими финансами); РЭБ АСУ ГФ

(Реестр электронного бюджета Автоматизированная система управления городскими финансами).

Анализ проводится путем сопоставления фактических и декларируемых видов деятельности, внесенных в Уставы ГБУ, исполнения ГЗ, причин отклонений, получения и обработки обратной связи по проблемным моментам, влияющим на эффективность. Все Уставы сгруппированы по следующим условно-типовым группам ГБУ и видам деятельности в соответствии с требованиями¹. Классификационные группы ГБУ приведены в Приложении Л.

По результатам проведенного анализа сделаны выводы, сформулированы рекомендации. Исходя из сложившейся ситуации, рекомендуем выполнить разумную унификацию Уставов ГБУ. Речь о возможной группировке учреждений по критериям: тип учреждения (фактически осуществляемые виды деятельности) и активы ГБУ. После группировки учреждений, можно будет на основе анализа Уставов по типо-группам учреждений и активов, сформировать типовые наборы видов деятельности. Например, если есть загородная база, то добавляются типовые виды деятельности (организация гостиничных услуг, организация парковки и т.д.). Если ГБУ ведет образовательную деятельность, то автоматически в типовую форму должны войти возможные виды оказания дополнительных платных услуг (если нет ограничения по критерию «активы»). Выполнение данной работы позволит снять большую часть (до 95%) проблем, и систематизировать понимание того, чем заняты ГБУ и к чему должны стремиться. Рекомендации по «точечным» изменениям. Во-первых, добавить в ГБУ виды деятельности по выполнению работ по реконструкции, сносу зданий, сооружений. Во-вторых, в ходе реорганизации ГБУ, оценить целесообразность добавления в перечень видов деятельности реализацию образовательных программ в заочной форме обучения. В-третьих, проработать вопрос о форме легализации в перечне видов деятельности получение пожертвований, грантов, спонсорской помощи, благотворительных взносов.

¹) Приказ Минспорта России от 24.10.2012 №325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137121/a5a690b3697280044d098eb3213ac31389824e5f/ (дата обращения: 30.04.2024).

2.3 Оценка эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений по основным критериям

Вопросам оценки эффективности индустрии спорта посвящены работы российских и зарубежных исследователей. Есть публикации (приведены в списке) по оценке профессиональных спортивных клубов, спортивных организаций, региональных федераций. Однако работ по комплексной оценке государственных спортивных бюджетных учреждений, практически нет. В публикациях уделено внимание оценке эффективности деятельности профессиональных спортивных клубов, в числе приоритетов которых коммерческая составляющая¹. Несмотря на процессы коммерциализации спорта, экономическая сторона в оценке эффективности не должна превалировать, особенно в части достижения национальных целей России по развитию физической активности и спорта массового. В этих вопросах особенно важна роль государственного регулирования. Эффективность развития спорта должна рассматриваться на всех уровнях власти: федеральном, региональном, местном. Ситуация, при которой финансирование видов спорта определяется персональными пристрастиями руководства субъекта Федерации, а не эффективностью работы региональной федерации, считаем недопустимыми². Мы разделяем мнение Акчурина Б.Г., что физическая активность, спортивные занятия, это не только возможности для здорового долголетия, но и форма духовного и социального здоровья³. Зарубежные авторы, исследуя вопросы эффективности деятельности спортивных организаций, применяют классические модели, в том числе ресурсные, целевые⁴. Мы

¹) Солнцев, И.В. Финансы в футболе. М.: Издательство «Проспект», 2023. 464 с.

²) Солнцев И.В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - №7. - С.18–29.

³) Акчурин Б.Г. Физкультурная деятельность как форма воспроизводства духовного и социального здоровья // Теория и практика физической культуры. - 2009. - № 12. - С. 13-16.

⁴) Frisby W. The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies // Journal of Park and Recreation Administration. – 1986. – Vol. 3. – P. 61-74.

согласны, что только расчета показателей оценки эффективности недостаточно. Важна системная работа, с применением технологического мониторинга (мы об этом пишем в главе 1). Что касается применения в спорте системы Каплана и Нортон¹, вопрос не однозначный. С одной стороны, концепция апробирована, результативность подтверждена. Но сбалансированная система показателей сохраняет акцент на достижении финансовых целей, что для развития спорта массового, как было сказано выше, не может считаться приоритетом. *Haas* выделил подходы к измерению эффективности в спорте: эффективность отдельных игр, эффективность команды за сезон, измерение управленческой, тренерской эффективности. Важно, что эффективность команды рассматривается с позиции спортивных и экономических результатов. Очевидно, подход имеет ограничения, его спектр применения только командный спорт. Проведенные исследования в Великобритании, Австралии, Китае, свидетельствуют о наличии прямой зависимости между числом спортивных сооружений, их площадью и количеством занимающихся спортом². При этом важно не просто наличие спортивных объектов, но и их транспортная доступность для населения.

При оценке эффективности деятельности объектов ФКиС, необходимо учитывать специфику по уровням спортивной подготовки. Критерии оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих спортивную подготовку, изложены в Методических рекомендациях Минспорта³. Например, на спортивно-оздоровительном этапе, важными являются (входные критерии): состояние здоровья, стабильность состава занимающихся; регулярность посещения занятий; уровень освоения знаний по оказанию первой медицинской помощи, основам физической культуры. На этапе высшего спортивного мастерства

¹) Каплан Роберт С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон. - Москва: Олимп-Бизнес, 2008. - 294 с.

²) Солнцев, И.В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) // Региональная экономика: теория и практика. - 2016. - №5 (428). - С. 177-187.

³) Приказ Минспорта России от 24.10.2012 №325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137121/a5a690b3697280044d098eb3213ac31389824e5f/ (дата обращения: 30.04.2024).

основные критерии оценки: стабильно успешные результаты выступления на официальных всероссийских, международных соревнованиях в составе сборных команд России, субъектов Российской Федерации; выполнение требований для включения спортсменов в основной / резервный составы спортивных команд. В Приказе Минспорта Российской Федерации №325¹ названы критериями оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих спортивную подготовку, по этапам, начиная от спортивно-оздоровительного и до высшего спортивного мастерства. Эти критерии носят узкоспециализированный характер, учитывающий физическое развитие и состояние организма спортсменов. В диссертации мы применяем системный подход к оценке эффективности, следовательно, критерии оценки у нас касаются всех элементов системы ГБУ.

В литературе описана специфика профессиональных спортивных клубов, которые рассматриваются как предпринимательские структуры для командных видов спорта. Авторы уделяют внимание возможностям регулирования инвестиций в развитие клубного спорта, приводят рекомендации по максимизации доходов профессиональных клубов. Оценка их эффективности проводится по структуре доходов и расходов², что для спортивных ГБУ неприемлемо. Согласно законодательству Российской Федерации, деятельность ГБУ имеет двойственный характер. С одной стороны, она направлена на выполнение социальных задач по обеспечению населения услугами и выполнение государственного задания. С другой стороны, в результате изменения бюджетного законодательства, итоги деятельности ГБУ зависят от предоставленного финансирования. Присутствие экономической составляющей в оценке эффективности ГБУ обусловлено и тем, что из-за недостатка финансирования, многие из них осуществляют и внебюджетную,

¹) Приказ Минспорта России от 24.10.2012 №325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137121/a5a690b3697280044d098eb3213ac31389824e5f/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Управление эффективностью деятельности профессиональных спортивных клубов / А.И. Матвиенко; под науч. ред. С.Б. Репкина. – Минск: БГЭУ, 2023. – 203 с.

приносящую доход деятельность¹. Сказанное подтверждает факт многогранности и сложности оценки эффективности ГБУ спорта. Несмотря на наличие нормативных документов, в законодательстве не обозначен полный перечень и порядок расчета показателей эффективности деятельности ГБУ спорта. Отдельные критерии оценки эффективности развития ФКиС, можно встретить и в работах отечественных авторов.

Необходимость проведения комплексной оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, обусловлена рядом причин, в том числе для эффективного управления и развития отрасли спорта; планирования кадровых ротаций в ГБУ; проведении мероприятий по реорганизации ГБУ; формировании предложений для проведения аттестации руководителей ГБУ спорта и др. Учет результатов оценки эффективности деятельности ГБУ спорта позволит: анализировать потенциальные возможности; обосновывать размеры дополнительного финансирования; разрабатывать мероприятия по повышению эффективности на прогнозный период и стратегическую перспективу; формировать программы обучения руководителей и сотрудников (с учетом диагностированных «узких» мест и проблем). Оценка эффективности деятельности ГБУ проводилась в разрезе критериев (названы, диагностированы, проанализированы в п. 2.1-2.2). Для оценки динамики/прироста эффективности в отчетном периоде необходима ретроспективная база сравнения (результаты оценки за прошлые периоды), однако проведенная оценка является пилотной, т.е. объективные и сопоставимые данные отсутствуют.

Как было отмечено, в настоящее время, полного перечня и порядка расчета показателей, для проведения комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ спорта, нет. Результаты проведения экономико-организационной диагностики (п.2.1), подтверждают наличие проблем в деятельности ГБУ. В ходе диагностики выявлены факторы, обуславливающие объективное повышение

¹⁾ Третьяков, М.Н., Качанова, Е.А. Подходы к методике оценке экономической эффективности деятельности государственных учреждений в условиях реформирования бюджетного сектора экономики // Муниципалитет: экономика и управление. – 2014. - №3(8). – С. 76-81.

эффективности деятельности учреждений в отчетном периоде. *Фактор 1:* формализация Методики, понятной и прозрачной системы требований к учреждениям. В отсутствии такой системы ГБУ не имеют четких ориентиров и конкретных критериев для принятия решений. Влияние данного фактора можно проиллюстрировать на примере критерия «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» (КБиПК). ГБУ самостоятельно определяют состав, содержание документации для исполнения требований действующего законодательства. Учитывая разный уровень квалификации сотрудников, различные трактовки требований и др. подобная работа приводит к ошибкам. Четкая формализация состава документов позволит ГБУ организовать работы по их устранению выявленных проблем.

Постановка задачи по оценке эффективности управления ИК. Ранее *системная* работа по контролю и повышению эффективности ИК ГБУ не осуществлялась. Как показали результаты диагностики, значительная часть учреждений не владеет полноценной информацией об уровне загрузки спортивных объектов. ГБУ не уделяют должного внимания вопросам повышения эффективности использования ИК, не собирают фактические данные, не анализируют, не обрабатывают их. Считаем, что разработка единых форм, их корректное, регулярное заполнение позволят создать основу для объективных выводов и управленческих решений, направленных на повышение эффективности управления ИК. Некоторыми ГБУ проведены мероприятия по учету загрузки объекта в реальном времени. Например, ГБУ «№1.Б» данные для расчета загруженности объекта ведут в электронном виде по каждому подразделению и спортивным зонам. Ряд ГБУ, имеющие несколько ИК, проводят аналитическую работу в привязке к объектам недвижимости, например, ГБУ «№2.Г» представили финансовые данные с разбивкой по ИК.

Авторский алгоритм оценки эффективности деятельности ГБУ спорта представлен на рис. 2.1.

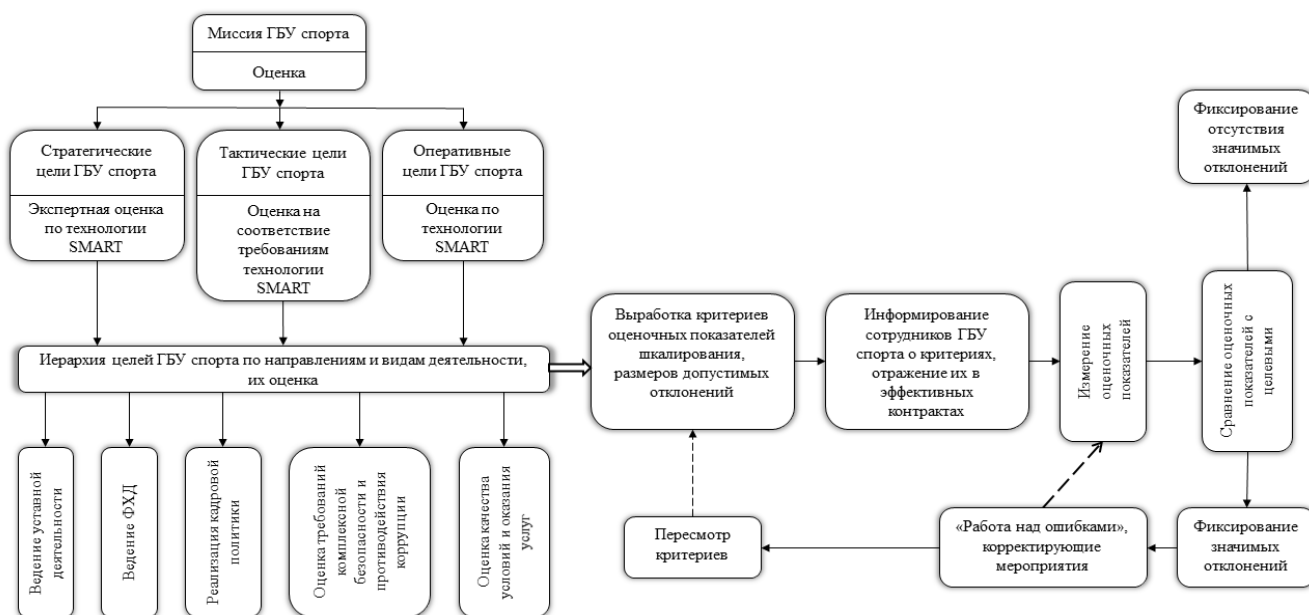


Рис. 2.1 - Алгоритм оценки эффективности деятельности ГБУ спорта

Источник: составлено автором.

Для оценки причин низких и/или негативных значений показателей, снижения эффективности деятельности ГБУ, предлагаем следующий алгоритм.

(1) В качестве базы сравнения взять теоретический максимально возможный результат комплексной оценки в 100 баллов, предполагающий 100-балльную оценку по всем критериям.

(2) Для каждого ГБУ рассчитать общий недобор результата комплексной оценки до максимально возможного значения, как разницу между максимально возможным результатом (100 баллов) и фактическим значением оценки.

(3) Общий недобор результата комплексной оценки распределить по критериям (исходя из разницы между максимальным 100 баллов и фактическим результатом оценки по критерию, с учетом веса критерия в общем результате комплексной оценки).

Распределение показывает вклад каждого критерия оценки в общий недобор результата комплексной оценки ГБУ до максимально возможного значения. Результаты оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям

Э1-Э6 (Э-1 Эффективность осуществления уставной деятельности ГБУ. Э-2 Эффективность ведения ФХД. Э-3 Эффективность реализации кадровой политики. Э-4 Соблюдение требований КБиПК. Э-5 Эффективность управления ИК. Э-6 Обеспечение качества условий оказания услуг) приведены в Приложении Н. Структура недобора по критериям оценки эффективности деятельности ГБУ за 2022 год (выборка) представлены в Приложении П. Для характеристики величины набранных баллов по критериям будет использована следующая условная качественная шкала:

- 95-100 баллов – максимальная оценка;
- 80-95 баллов – высокая оценка; 70-80 баллов – выше средней;
- 60-70 баллов – средняя оценка; 50-60 баллов – ниже средней;
- менее 50 баллов – низкая оценка.

Проведем оценку эффективности по критериям деятельности спортивных ГБУ (в диагностике и оценке приняли участие порядка 100 учреждений спорта) методом балльной экспертной оценки, на материалах полевых исследований.

Оценка эффективности уставной деятельности ГБУ

Анализ и последующая оценка деятельности спортивных ГБУ показали следующие результаты. 9 учреждений получили значение интегрального показателя эффективности по критерию «Эффективность осуществления уставной деятельности» ниже 12 баллов (ГБУ: №7; №27, №9, №104, №61, №65, №75, №1, №74.). По показателю «коэффициент отношения кандидатов в сборные команды разных уровней (России, Москвы) к общему количеству занимающихся» следующие ГБУ получили негативные (нулевые значения) (ГБУ: №9, №27.С, №16.Ч, №33.К, №65.Н, №75.С, №74, №57.К, №44.Ф, №987.Б, №7, №61.Ф, №2, №64, №10, №10.Ш, №47, №3). По показателю «коэффициент отношения кандидатов в сборные команды Российской Федерации к общему количеству занимающихся» 26 ГБУ получили негативные значения (ГБУ: №27, №34, №21.К, №65, №75, №74, №57, №60.Ф, №13.Б, №7, №61, №35.Ц, №102, №46, №95, СШ№112, СШ№104, №1, СШ№76, №70, №101, №111, №44, №49, №43, №29.). По

показателю «выполнение ГЗ (с учетом допустимого отклонения) и соблюдение требований к отчетности (количественный показатель по спортивной подготовке)» 16 ГБУ не достигли максимального значения эффективности (ГБУ: №3, №11Б., №12Ч, №8.Ф, №98, №102, СШОР№1, СШОР№44, №45, №34.Ю, №76.Ц, №2, №22.Х, СШОР№8.Б, №17.Х, №75.В.), СШОР№3 не достигла порогового значения в 20 баллов. По показателю «выполнение ГЗ и соблюдение требований к отчетности» 7 ГБУ показатели неудовлетворительный результат (ГБУ: СШОР№3.Н, №45.Б, СШОР№31.Х, СШ №104, №1.С, СШ№93, №92.). Показатель «выполнение ГЗ» имеет существенный вес и его результаты в большей мере влияют на интегральную оценку по критерию. 6 учреждений получили нулевые значения по показателям интегральной оценки участия в официальных соревнованиях (ГБУ: №21.К, №98, СШОР№74, СШ№57, №61.Ф, СШОР№70.).

Эффективность финансово-хозяйственной деятельности

Никакие попытки оценить хозяйственную деятельность не могут гарантировать получения однозначного ответа. При оценке эффективности как процесса, исходя из поставленных задач, применяются оценочные (достигнутый или возможный уровни эффекта) и затратные (уровень затрат по видам деятельности). К числу оценочных показателей относятся: абсолютные, относительные, структурные, приростное и прочие. Оценка эффективности ФХД спортивных ГБУ проводится с позиции выполнения ГЗ. За последние годы финансирование расходов на ФКиС в стране в абсолютном выражении выросло. За период 2014-2022 гг., расходы на физическую культуру и массовый спорт выросли с 38,3% до 48,2% за счет увеличения доли расходов на спортивную подготовку и спорт высших достижений. При росте бюджетного финансирования, доля внебюджетных средств остается невысокой и составляет не более 10%¹. В настоящее время актуальна проблема разработки сценариев по снижению бюджетной нагрузки на содержание учреждений спорта, развитие внебюджетной

¹) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

деятельности, увеличение доходности, при сохранении доступности физкультурно-спортивных услуг для всех категорий граждан¹. Потенциал привлечения в сферу ФКиС частного финансирования, оценивается как «высокий».

Следует отметить (см. главу 1), отсутствие исчерпывающей информации по финансированию сферы ФКиС. Используемые данные Федерального казначейства не совпадают со сводной информацией статистических форм (разница в оценках достигает более 15%). Ранее был разработан и утвержден статистический инструментарий для организации Минспортом Российской Федерации статистического наблюдения за деятельностью учреждений ФКиС². Однако документ утратил силу или отменен. Структурно данный документ состоял из разделов: кадры, физкультурно-оздоровительная работа, спортивные сооружения, финансирование ФКиС, развитие видов спорта, спортивное мастерство и содержал указания по заполнению форм федеральной статистики. В связи с выявленными проблемами, необходима реализация комплекса мероприятий, направленных на повышение управляемости сферы ФКиС, в том числе в части совершенствования сбора данных и обработке информации.

Оценка эффективности ФХД учреждений спорта показала следующие результаты. В числе ГБУ, показавших низкие результаты (меньше 10 баллов) по интегральному показателю названы ГБУ №1.Ц и №4. Часть учреждений не прошли визуальный контроль, предоставили данные, либо с ошибками, либо с нарушениями формата. Для них не представляется возможным рассчитать интегральные показатели эффективности (ГБУ №2.О, СШОР №21 и др.). Для ГБУ №80 интегральный показатель эффективности по критерию не удалось рассчитать по объективным причинам (учреждение создано в 2021 г.), части данных нет, либо их использование возможно лишь для индикативной оценки по показателю. Низкие баллы (меньше 10) по показателю план-факт выполнения ФХД

¹) Файзулин Р. В., Иванова Т. Н. Методика расчета социально-экономической эффективности спортивных объектов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - №11(51). – С.83-88.

²) Приказ Росстата от 08.12.2014 №687 «Об утверждении статистического инструментария для организации Минспортом Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью учреждений по физической культуре и спорту» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_172006/ (дата обращения: 30.04.2024).

по доходам и расходам, включая ГЗ и доходы от внебюджетной деятельности, получены по результатам оценки 3-х учреждений: ГБУ №80, №1.Ц, №2. По показателю минимизации остатка средств субсидии по ГЗ на конец отчетного периода (кроме переходящего остатка) получили нулевые значения 2-а учреждения: ГБУ №80 и №1. Нулевые значения по показателю соблюдение сроков и порядка представления плана ФХД получили спортивных ГБУ: СШОР №27, №3.Ц, №5.Р, №98.

Проведенное исследование показывает наличие проблем в деятельности спортивных ГБУ, в части ведения ФХД.

Эффективность реализация кадровой политики ГБУ

Вопросы реализации кадровой политики в целом по секторам и отраслям экономики страны, и в сфере ФКиС в частности, остаются на повестке дня, как приоритетные, стратегически важные. Эффективностью кадровой политики мы рассматриваем как относительный показатель полученного результата (эффекта) от реализации кадровых технологии к затратам на проведение мероприятий кадровой политики. Эффект (результат) кадровой политики зависит от: результативности труда работников, степени выполнения поставленных перед ними задач + от удовлетворённости трудом + уровня текучести кадров + соблюдения трудового законодательства + наличия / отсутствия трудовых конфликтов и споров и т.д. Критерии оценки кадровой политики: степень учета интересов работников; гибкость кадровой политики; количественный и качественный состав; уровень текучести кадров. Специфика реализации кадровой политики, отражена в Приложении К.

Особенности регулирования труда сотрудников и работников, осуществляющих трудовую деятельность в организациях спортивной отрасли, установлены федеральным законодательством¹. В соответствии с ФЗ, организации, ранее осуществлявшие спортивную подготовку, переведены в организации

¹) Федеральный Закон от 04 декабря 2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

дополнительного образования, а тренеры, с их письменного согласия, переведены на должность тренера-преподавателя¹. Анализ численности специалистов, занятых в сфере ФКиС, показывает положительную динамику, за период 2014-2022 гг. рост составил более 60 тыс. сотрудников (2014 г. - 350 тыс., 2022 г. - 413,1 тыс.). Однако, отмечается сокращение численности тренеров на 5% и снижение численности молодых специалистов на 12%. Повышение привлекательности и престижа работы в сфере ФКиС, особенно для молодых специалистов, является важнейшим условием развития индустрии спорта. В настоящее время обеспеченность кадрами в сфере ФКиС составляет 7 специалистов на 1 тыс. человек, систематически занимающихся спортом². Совсем другие цифры представлены в отчете Счетной палатой (СП): сейчас в России на одного штатного специалиста приходится 339 человек, а в отдельных регионах - 1000 человек³. Также статистику по целевому показателю «доля граждан, систематически занимающихся ФКиС» нельзя назвать однозначной, она вызывает вопросы, в том числе, у аудиторов Счетной палаты Российской Федерации. По паспорту ГП «Развитие ФКиС» к концу 2024 г. целевой показатель, должен быть 55%, а к 2030 г. увеличен до 70%⁴. Согласно Указу Президента⁵ доля граждан, систематически занимающихся ФКиС это показатель, по которому чиновникам нужно ежегодно отчитываться президенту. В 2008 г. официальная статистика показывала 15,9% занимающихся, в 2016 г. были

¹) Трехстороннее отраслевое соглашение по организациям сферы физической культуры и спорта Российской Федерации на 2024 - 2026 годы (утв. Минспортом России, Общественной организацией «Общероссийский профессиональный союз работников физической культуры, спорта и туризма Российской Федерации», Общероссийским отраслевым объединением работодателей «Союз работодателей в сфере физической культуры и спорта» 28.02.2024) // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475078/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

³) Алтухов С. Норма жизни: зачем министерству спорта 70% занимающихся физкультурой // <https://www.forbes.ru>.

⁴) Постановление Правительства РФ от 30.09.2021 N 1661 (ред. от 21.12.2024) «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» и о признании утратившими силу некоторых актов и отдельных положений некоторых актов Правительства Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_397234/ (дата обращения: 31.05.2024).

⁵) Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 31.05.2024).

скромные 34,2%, в 2024 г., по данным Минспорта, в России регулярно занимались спортом в организованных формах 57% граждан, а с учетом самостоятельно занимающихся 69,3%¹. Однако рост показателя возможен в условиях роста количества тренерского состава и качества их профессиональной квалификации. Поэтому актуальным остается вопрос, как сформировать среду для спортсменов-любителей и стимулировать физическую активность во всех возрастах².

Таким образом, увеличивается разрыв между фундаментальной и спортивной наукой, прогрессирует дефицит профессиональных кадров и современной материально-технической базы в организациях спорта. Не хватает специалистов для организации эффективного комплексного сопровождения спортивной подготовки. В совокупности проблемы спортивной науки и образования приводят к ухудшению выступлений российских спортсменов на международной арене и росту числа случаев применения запрещенных в спорте препаратов³. На фоне наметившегося кадрового голода в целом по стране, данная тенденция вызывает озабоченность власти, является тревожной тенденцией для всех сфер деятельности. Президент Российской Федерации назвал безработицу в 2,9% по итогам 2023 г. «хорошим интегрированным показателем состояния экономики»⁴. Безработица по итогам 2024 г. составляла 2,5% - исторический минимум⁵. Опросы бизнеса показывают масштабы кадрового голода предприятий, организаций, учреждений, нехватку сотрудников испытывают 85% российских компаний⁶.

Анализ и оценка эффективности реализации кадровой политики спортивных ГБУ показывают следующие результаты. Значение интегрального показателя

¹) Алтухов С. Норма жизни: зачем министерству спорта 70% занимающихся физкультурой // <https://www.forbes.ru>.

²) Как сформировать среду для спортсменов-любителей и стимулировать физическую активность во всех возрастах // Официальный сайт Платформы центра социального проектирования [Электронный ресурс]. URL: <https://pltf.ru>. (дата обращения: 31.05.2024).

³) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

⁴) Итоги года с президентом России. Главное: Политика: Газета РБК // Официальный сайт РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 31.03.2024).

⁵) О текущей ситуации в российской экономике. Итоги 2024 // <https://www.economy.gov.ru>.

⁶) Кадровый голод и рост зарплат: как поменялся рынок труда и что его ждет // Официальный сайт РБК [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rbc.ru/> (дата обращения: 31.03.2024).

эффективности по критерию «Эффективность реализации кадровой политики» на уровне менее 35 баллов, показали 5 ГБУ: СШ№75, СШОР№44, №1.Б, №2.Х, №3.Ю. Недопустимым значением показателя укомплектованности кадров оценены 8 ГБУ (9% общего количества). Это приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию уровня укомплектованности и кадрового состава учреждения, в том числе ГБУ: СШ№76, СШ№104, СШОР№ 61, №8, №7.Ю и др. В отдельных случаях низкие значения показателя связаны с проведением реорганизаций (на дату проведения оценки штатное расписание еще не откорректировано). Существуют примеры завышенного количества штатных единиц в штатном расписании, что позволяет руководству ГБУ получать премию за экономию фонда оплаты труда (ФОТ).

Недопустимый уровень укомплектованности по основному персоналу имеют 6 ГБУ, что приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию уровня укомплектованности и кадрового состава учреждения, в том числе ГБУ: СШ№75, СШ№76, СШОР№61, №4, №3, №7. В подавляющем большинстве, 71 ГБУ (86%) уровень текучести кадров находится в зоне недопустимых значений, а в 57 ГБУ (69%) превышает 15%. К учреждениям с максимальной текучестью относятся ГБУ: №3 - 150%; №55 – 83%; СШ№6 -66%; №9 - 63%; №1 - 62%; №11 - 58%; №45 - 55%; №3 – 51%; СШ№114 - 45%; №12 - 45%. Следует отметить, что расчет показателей осуществлялся на основе данных запросных форм, представленных ГБУ. Кадровая политика предполагает перевод сотрудников на эффективные контракты. На момент проведения оценки, 34 ГБУ (41% от общего количества) не завершили процесс перевода сотрудников на эффективные контракты. В число ГБУ с единичными случаями перевода сотрудников на эффективные контракты вошли: №11, №12, СШОР№112, СШ№76. Тема эффективных контрактов характеризуется недостаточным уровнем понимания со стороны ГБУ.

Оценка соблюдения требований КБиПК спортивными ГБУ

Вопросам безопасности и противодействию коррупции уделяется серьезное внимание в России, в том числе в спортивной отрасли. Согласно ФЗ №273¹, в обеспечении безопасности работа ведется на всех уровнях власти: федеральном, региональном, местном. Органы государственной власти в пределах своих полномочий заняты профилактикой, предупреждением коррупции, раскрытием и расследованием, а также ликвидацией последствий коррупционных правонарушений. Согласно ФЗ №329 одним из основных принципов законодательства о ФКиС является запрет на противоправное влияние на результаты официальных спортивных соревнований (ст. 3), в том числе (ст.26.2): подкуп спортсменов, судей, тренеров, руководителей команд, других участников спортивного соревнования; получение названными лицами денег, ценных бумаг, иного имущества, извлечение других выгод, их предварительный сговор².

В результате проведенной диагностики, анализа деятельности спортивных ГБУ, на предмет соблюдения требований КБиПК, были получены следующие оценочные результаты. 13 ГБУ (16%) получили значение интегрального показателя эффективности по критерию «Соблюдение требований КБиПК» менее 75%. Данная группа требует особого внимания с точки зрения детального анализа ситуации в подсистеме КБиПК с целью возможного регулирования и принятия мер по исправлению. В состав этих ГБУ вошли: СШ№93, №11, СШОР№44, СШОР№61, СШОР№65, СШОР№74, №12, №13.Б и др. Уровень эффективности деятельности в части соблюдения требований антитеррористической защищенности объектов по большинству ГБУ спорта может быть оценен как высокий (79 ГБУ, 95% учреждений получили максимальную оценку в 100%).

Оценка эффективности управления имущественными комплексами

За основу оценки ИК мы взяли техническую и аллокативную эффективность. Аллокативная эффективность применяется для оценки оптимальности размещения

¹) Федеральный Закон от 25 декабря 2008 №273-ФЗ «О противодействии коррупции» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82959/ (дата обращения: 10.02.2024).

²) Федеральный Закон от 04 декабря 2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

ИК, удобства его использования для потребителя услуг. Техническая эффективность показывает, насколько эффективно используются активы, ресурсы учреждения, на основе затратного и доходного подходов¹. Оценка показала низкую эффективную загруженность (техническая эффективность) ИК следующих спортивных ГБУ: СШ№4, СШ№75, СШ№1, СШОР№1, СШОР№27, СШОР№29, СШОР№73, СШОР№103, №1, №2 и др. В результате проведенного исследования были выявлены причины низкой технической эффективности, в том числе следующие: (1) собственно низкая загруженность объекта; (2) отсутствие учета загрузки объекта в полной мере, когда не учитываются посещения в рамках оказания услуг другими учреждениями; (3) методологически неверное определение каких-либо значений; (4) ошибочно принятое значение единовременной пропускной способности (выявлены противоречия данного показателя в ИАС Спорт с данными учреждений).

Оценка показала низкую аллокативную эффективность при одновременно низкой технической эффективности ИК следующих ГБУ: СШОР№103, №12, №13, №14, №15, №16, №2, №70, №17. Причины низкой эффективности разные, в том числе плохо организованная внебюджетная деятельность, либо полное её отсутствие, при этом физическая возможность осуществления такой деятельности у учреждения имеется.

Оценка показала низкую ресурсную эффективность имущественных комплексов следующих ГБУ: СШ№4, СШ№93, СШ№112, СШ№114, №23, №24, №25, СШОР№1, №26, СШОР№29, СШОР№42, №44, СШОР№46, №47, СШОР№53, СШОР№61, СШОР№70, СШОР№111, №48, №49, №50, №3, №4, №5, №6, №106 и др. Причинами низкой ресурсной эффективности является их нерациональное использование, кроме того, одной из косвенных причин является менее интенсивное использование объектов в 2020 г. в связи с дистанционным форматом занятий, связанным с пандемией covid-19. Таким образом, оценка

¹⁾ Могилат, А.Н., Ипатова, И. Б. Техническая эффективность как фактор финансовой устойчивости промышленных компаний // Прикладная эконометрика. 2016. – Т. 42. – С 5-29.

эффективности ИК показала, необходимость проведения комплекса работ по улучшению ситуации. Также ввиду отсутствия необходимых данных не все ИК ГБУ можно было оценить.

Комплексная оценка показателя «Качество условий оказания услуг» приводилась по ряду критериев, в том числе: Открытость и доступность информации о деятельности учреждения. Доступность для лиц с ограниченными возможностями здоровья. Удовлетворенность качеством условий оказания услуг. Доброжелательность, вежливость, добросовестность работников ГБУ. Доверие и лояльность.

От оценки эффективности по критериям перейдем к оценке комплексной. Для проведения комплексной оценки деятельности спортивных ГБУ нами разработана шкала оценивания «красный – желтый – зеленый». Данные по диапазону шкалирования представлены в табл. 2.4.

Результаты комплексной оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, рейтинг по итогам 2022 г. представлен в Приложении Р.

Таблица 2.4 – Диапазон шкалирования – балльная комплексной оценки деятельности спортивных ГБУ

Диапазон баллов	Критериальная оценка принадлежности к группе
75-100	Учреждение эффективно / зеленая зона
50-74	Учреждение недостаточно эффективно / желтая зона
0-50	Учреждение неэффективно / красная зона
Зона «неучтенные»	Учреждения не участвовали в оценке эффективности, по разным причинам, в том числе в связи с реорганизацией
XXX	Учреждения не представили данные для расчета, либо они некорректны

Источник: составлено автором.

В таблице 2.5 приведены показатели комплексной оценки (укрупнённо).

Из 87 обследованных и оцененных спортивных учреждения, в «зеленую» зону «эффективных» вошли всего 17 (19,5%). Самой многочисленной оказалась

«желтая» зона, в которую вошли недостаточно эффективные учреждения, их 61 (70,1%), что не может не вызывать настороженность и требует адекватной реакции руководства, выработки рекомендаций и принятия соответствующих решений, направленных на исправление ситуации. В «красной зоне» с оценкой «учреждение неэффективно» 2 учреждения (2,3%). Общее количество ГБУ, которые по разным причинам не участвовали в оценке эффективности, составило 7 (8,1%).

Таблица 2.5 – Результаты комплексной оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, итоги 2022 г.

Диапазон баллов	Количество учреждений	Критериальная оценка принадлежности к группе
75-100	17 (19,5%)	Учреждение эффективно / зеленая зона
50-74	61 (70,1%)	Учреждение недостаточно эффективно / желтая зона
0-50	2 (2,3%)	Учреждение неэффективно / красная зона
Зона «неучтенные»	4 (4,6%)	Учреждения не участвовали в оценке эффективности, по разным причинам, в том числе в связи с реорганизацией
XXX	3 (3,5%)	Учреждения не представили данные для расчета, либо они некорректны

Источник: составлено автором.

По совокупности представленных данных мы видим, что для получения высокого значения показателя комплексной оценки необходимо уделять внимание всем критериям эффективности, обеспечивая гармоничное, всестороннее развитие деятельности учреждения.

В Приказе Минспорта Российской Федерации №325¹ названы критериями оценки эффективности деятельности организаций, осуществляющих спортивную подготовку, по этапам, начиная от спортивно-оздоровительного и до высшего спортивного мастерства. Эти критерии носят узкоспециализированный характер, учитывающий физическое развитие и состояние организма спортсменов. В

¹⁾ Приказ Минспорта России от 24.10.2012 №325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137121/a5a690b3697280044d098eb3213ac31389824e5f/ (дата обращения: 30.04.2024).

диссертации мы применяем системный подход к оценке эффективности, следовательно, критерии оценки у нас касаются всех элементов системы ГБУ. В третьей главе настоящего исследования будет представлена разработанная концепция развития оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, предложены мероприятия, направленные на повышение качества управления спортивными бюджетными учреждениями.

Глава 3 Организационно-экономические аспекты совершенствования системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений

3.1 Концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений, на основе системы квалиметрии и цифровизации¹

Концепция категория многогранная. В диссертационном исследовании под концепцией мы понимаем свод положений, принципов, детализирующих миссию, цели, задачи, стейкхолдеров, схемы их коммуникаций, ключевые элементы, модели, формат ответственности. Отличие предлагаемой нами концепции развития от существующих, заключается в применении принципов открытости и прозрачности, за счет цифровой трансформации управления, ориентированной на качество оказываемых услуг. Для эффективной деятельности спортивных ГБУ нужны новые инструментальные подходы, с помощью которых можно будет устранить недостатки, выявленные в ходе диагностики и решать задачи, стоящие перед отраслью ФКиС, в соответствии с национальными целями и поручениями Президента Российской Федерации. Эффективность государственного управления - один из решающих факторов успешного развития всех сфер деятельности в государстве, в том числе развитие ФКиС. Инструментарий государственного управления достаточно обширен (описан в главе 1). В новых экономических условиях, характеризующихся высокой степенью неопределённости и рисков, особое звучание приобретает программно-целевой метод управления.

¹⁾ Сныткин, Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты / Д.В. Сныткин. - Текст : непосредственный // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 296-300.

Использование в сфере ФКиС механизмов проектного управления способствует повышению его эффективности¹.

Предлагаемая нами концепция, ориентирована на решение стоящих перед отраслью спорта задач. Нами предлагается концепция развития оценки эффективности деятельности ГБУ спорта на основе следующих механизмов:

- Выработка «миссия – цели – стратегия» («дерево целей / решений»);
- Создание базы данных для проведения мониторинга и оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ;
- Выбор показателей для объективного измерения и количественной оценки эффективности деятельности, на основе соответствующих коэффициентов, учитывающих степень выраженности/значимости каждого параметра системы (квалиметрия);
- Формирование реестра предложений по улучшению существующей системы оценки эффективности деятельности ГБУ спорта;
- Построение новой экономической модели, предусматривающей переход от государственного характера финансирования и раскрытие инвестиционной привлекательности отрасли, путем привлечения бизнеса в ФКиС, развития механизмов ГЧП;
- Совершенствование политики развития видов спорта в зависимости от уровня их массовости² и разработка комплексного плана развития индустрии спорта.

Цель концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ (цель соответствует стратегическим документам развития ФКиС в стране): создать основу планирования деятельности учреждений, основных направлений, механизмов, способствующих созданию условий, обеспечивающих равные стартовые возможности всем гражданам для ведения здорового образа жизни,

¹) Бида Д.А. Проектное управление в сфере государственного регулирования спорта: анализ состояния и перспективы развития / Д.А. Бида, С.И. Смирницкий // Физическое воспитание и спортивная тренировка. - 2023. - № 4(46). - С. 144 -151.

²) Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/566430492> (дата обращения: 20.09.2024).

систематических занятий ФКиС, и способствующих повышению конкурентоспособности российского спорта. Правовую основу концепции, ориентированной на разработку экономичных и надежных решений в сфере ФКиС, составляют положения правовых документах, в том числе Стратегии развития ФКиС до 2030 г., Федеральные законы, Указы Президента Российской Федерации, Постановления Правительства и др.

Задачи концепции:

- Выявление, оценка, определение приоритетности проблем спортивных ГБУ (диагностика, проведенная в главе 2 исследования, также является частью разрабатываемой концепции);
- За счет использования цифровых технологий совершенствовать процессы работы с информацией, делая ее более доступной и одновременно защищенной, управляемой, достоверной и надежной, способствовать увеличению эффективности управленческих решений;
- Анализ показателей эффективности деятельности спортивных ГБУ;
- Составление рейтинга деятельности учреждений спорта;
- Мониторинг системной эффективности.

Системная эффективность зависит от ряда условий, в том числе от: обеспечения равных стартовых возможностей для всех, кто мотивирован на регулярные занятия; создания условий для развития и поддержки спорта высоких достижений; качества подготовки кадров в области ФКиС; повышения качества, безопасности, технологичности и обеспечения спортивной инфраструктурой; популяризации ФКиС среди всех возрастных групп, в том числе лиц с ограниченными возможностями; совершенствования системы физического воспитания детей и молодежи; системы взаимодействия ГБУУ спорта с органами исполнительной власти разных уровней, с целью привлечения жителей к регулярным занятиям ФКиС.

Разработка концепции, последующая реализация, основаны на учете особенностей государственного управления. Исходя из целей государственной

политики в области ФКиС, выделены организационно-экономические механизмы создания условий для укрепления здоровья населения, популяризации здорового образа жизни, массового спорта, развития спортивной инфраструктуры и др.¹.

Участники концепции представлены следующими основными группами:

1. Органы исполнительной власти, в том числе Департаменты образования и науки, Департамент спорта и физкультуры и др. Региональные власти могут определять приоритеты, разработать стратегии и меры поддержки для развития спорта, учреждений спорта в регионе.
2. Государственные бюджетные спортивные учреждения.
3. Образовательные учреждения.
4. Все жители: пенсионеры, дети, экономически активное население.
5. Общество в целом, группы людей, нуждающиеся в поддержке и защите интересов (инвалиды, люди с ограниченными возможностями и др.).

В Стратегии развития физической культуры и спорта Российской Федерации отражены основные принципы: соответствие национальным целям и стратегическим задачам развития России; обеспечение равных возможностей для занятий ФКиС по месту жительства, учебы, работы для всех категорий и групп граждан; открытость и доступность информации в сфере ФКиС для граждан; удовлетворенность граждан условиями для занятий физкультурой и спортом; обеспечение условий для подготовки высококвалифицированных спортсменов, их спортивного долголетия, саморазвития, самореализации, патриотического воспитания; обеспечение "чистоты" и безопасности спорта, а также нетерпимость к нарушению антидопинговых правил; учет региональных особенностей развития ФКиС².

Основные положения и принципы концепции, следующие:

¹) Байкова, У.С. Особенности государственного управления в сфере спорта / У.С. Байкова, Д.В. Обливанцева // Евразийский юридический журнал. - 2021. - № 10 (161). - С. 423–424.

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

- Оценка эффективности деятельности спортивных ГБУ построена на результатах организационно-экономической диагностики, в части устранения «узких мест», решения проблем, корректировки деятельности ГБУ, с целью выполнить целевые показатели и установки по ГЗ;
- Оценка основывается на принципах мотивационной системы и внутренней корпоративной этики учреждений;
- Залог успешной работы ГБУ, в том числе в проведении постоянного мониторинга ситуации, верификация данных, детализация диагностированных проблем, наблюдение за целевыми плановыми показателями, в т.ч. по ГЗ;
- Принятие решений по оценке подкрепляют верифицированные данные и имеющаяся информация;
- Для проверки полученных данных, информации, по всем показателям оценки эффективности, применяется принцип валидации;
- Подготовка принимаемого решения по существующим проблемам в деятельности спортивных ГБУ, осуществляется с учетом интересов стейкхолдеров, которые вовлекаются в процессы обсуждения, посредством цифровых технологий;
- Инициативы по развитию учреждений спорта направлены на решение существующих проблем, согласуются со стратегическими планами и национальными приоритетами;
- Проблемы, выявленные в процессе диагностики ГБУ, требуют детализации. Уровень детализации есть функция зависимости от масштабов и сложности задачи. Выбор инструментов также зависит от типа решаемой проблемы;
- Развитие системы оценки учитывает вероятный уровень бюджетного финансирования ГБУ спорта на выполнение ГЗ, прорабатываются альтернативные источники финансирования, в том числе через развитие государственно-частного партнерства (ГЧП).

В практике менеджмента, государственного и муниципального управления, миссии и цели понятия не тождественные, однако рассматривать их как категории

антиподы, считаем ошибкой. Миссия должна быть сформулирована четко и емко, отражать не только текущую деятельность, но и целевое будущее, к которому необходимо стремиться. Цели, в свою очередь, должны отражать направления движения к реализации миссии. Миссия как основа реализации стратегии, формирует установки, принципы, определяющие предназначение субъекта. Стратегия как система взаимосвязанных решений, установок, определяющих приоритетные направления действий по реализации миссии. Цели определяют конечные и промежуточные состояния реализации стратегии и должны быть: измеримы и конкретны, ориентированы во времени, достижимы, взаимосвязаны и одновременно гибкими (жесткое требование времени), то есть критериями постановки целей является методика SMART (методика постановки целей и задач в управлении)¹. В процессе формулировки миссии надо понимать и учитывать многослойность данной категории. В таблице 3.1 представлены различные проявления миссии спортивных учреждений.

Все спортивные ГБУ можно сгруппировать по типам целей / миссий. Если проанализировать пересекающиеся цели/ миссии и декомпозировать сложные цели/ миссии на типовые повторяющиеся, то можно сформировать фактический классификатор целей/ миссий ГБУ спорта. Группировка и классификатор спортивных учреждений представлены в Приложении С. Предложенный классификатор фактического предназначения/ миссии и целеполагания спортивных учреждений, в дальнейшем можно использовать для оптимизации системы эффективности деятельности ГБУ, с учетом их принадлежности к группе по целям. Что позволит в процессе моделирования ранжировать коэффициенты весомости по показателям (их 6 групп, рассмотрены в главе 2).

Эффективность спортивных учреждений зависит от множества факторов и условий (глава 1), от используемых спортивных технологий, в том числе инновационных, от подготовки сборных команд.

¹). Доран, эксперт в области стратегического планирования, описал методику в статье «S.M.A.R.T. - способ описания управленческих целей и задач» в 1981 г. // Doran, G. T. There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives // Management Review. - 1981. - Vol. 70, no. 11. - P. 35–36.

Таблица 3.1 – Формулировка миссий спортивных учреждений

Категории миссии - проявление	Формулировка
Миссия-предназначение (какую пользу мы приносим, для кого мы работаем, оказываем услуги, кто наши потребители, конкуренты и чем мы от них отличаемся).	Сделать спорт доступным и безопасным для всех членов общества. Сделать уровень удовлетворенности занятиями ФКиС высоким.
Миссия-политика (вектор функционирования и развития).	Функционирование в рамках правового поля, на основе принципов прозрачности финансовых потоков, направляемых на профессиональный и массовый спорт, и информационной открытости. Развитие с учетом потребностей общества.
Миссия - стратегическое видение (взгляды управленцев на перспективы развития).	Спорт как пирамида, в основании которой лежит массовый детский спорт. Без основания не будет Олимпа. Чем больше детей познакомятся со спортом, добьются результатов, станут гордостью и прославят Россию.
Миссия-ориентация (система ценностей, которым следует руководство и персонал организации, отношение к потребителям, партнерам, обществу, природе).	Признание активного и здорового образа жизни безусловной ценностью в обществе. Доступный спорт, ориентированный на человека, для сохранения здоровья и активного долголетия, обеспечения физического и духовного благополучия.
Миссия-философия (мировоззренческая позиция, помогает управленцам и персоналу оценить перспективы и возможности).	Доступный массовый спорт и спорт высоких достижений – равно значимые позиции и перспективы для страны, свободы выбора и устойчивого развития общества.

Источник: составлено автором.

Вопросами инновационного, технологического развития спорта, занимаются в том числе специальные центры, подразделения в учреждениях, например, Центр спортивных инновационных технологий и подготовки сборных команд. Цели этих структур заключаются в формировании условий для развития, выявлении элиты профессионалов в области спорта, предоставлении необходимых и достаточных ресурсов для успешной спортивной карьеры.

Проведенная диагностика деятельности ГБУ спорта (глава 2), выявила ряд особенностей. Большинство ГБУ считают, что миссии/ цели учреждений определены, сформулированы и в корректировках не нуждаются. Лишь единицы из числа обследованных ГБУ, предприняли попытки сформулировать конструктивные предложения в части возможных направлений корректировки миссий и целей (например, в части отличий спортивной школы (далее – СШ) от спортивной школы

олимпийского резерва (далее - СШОР). По результатам анализа, группировки целей, разработаны предложения - рекомендации: миссия-предназначение учреждения, должна отражать специфику уровней подготовки например: «Центр физической культуры и спорта → СШ → СШОР → Центр олимпийской подготовки». В СШ не должно быть этапа высшее спортивное мастерство, а в СШОР не должно быть этапа начальная подготовка. В командных видах спорта (футбол, хоккей) необходимо стремиться к коммерциализации финального этапа подготовки, чтобы большинство игроков уходило в Молодёжную хоккейную лига, профессиональные клубы, а ГБУ получало компенсацию за их подготовку. Помимо спорта высших достижений развивать массовый спорт, в том числе на активах СШ и СШОР; развивать внебюджетную деятельность; более точно формулировать миссию, если учреждение (например, Центр олимпийской подготовки.) готовит спортсменов, которые могут стать кандидатами или резервом сборной, готовы и способны бороться за медали, необходимо конкретизировать это в формулировке целей и миссии.

Большинство ГБУ обосновывают своё нежелание менять миссию/ цели с традиционно сложившимися привычками работы. Например, сотрудники некоторых ГБУ считают: нельзя разделить НП, тренировочный этап., этап совершенствования спортивного мастерства, ВСМ. по разным учреждениям, лучше, когда всё управляется в одном и переход между школами невозможен из-за территориального ограничения; ГБУ должны выполнять ГЗ, а внебюджетная деятельность должна осуществляться по мере возможности. Данные аргументы и ограничения, по нашему мнению, не должны учитываться при формулировании целевых миссий. В части уточнения миссии, считаем целесообразным, некоторым спортивным ГБУ, рассмотреть возможности: создать на базе учреждения центр формирования сборных команд Российской Федерации по баскетболу (U-16; U-20; и др.).

Концептуально текущие формулировки основных целей/ миссий имеют ряд особенностей и неточностей. Во-первых, цели/ миссии для учреждения ГБУ №1

такowymi не являются, поскольку в соответствующем пункте Устава перечислены основные виды деятельности, а не основная цель и миссия учреждения. Во-вторых, две основные цели ГБУ №2 можно отнести к принципиально разным направлениям деятельности. Одна поддерживающая и обслуживающая, а вторая напрямую связана со спортивной подготовкой. В-третьих, не все цели/ миссии, которые можно назвать тождественными, сформулированы одинаково. Например, «Развитие физической культуры и массового спорта» и «Проведение занятий по физической культуре и спорту». Самая часто встречающаяся основная формулировка цели/ миссии «Подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы сборных команд страны, региона» имеет дефекты в части применения ко всем ГБУ. Для учреждений, занимающихся исключительно подготовкой спортсменов по видам спорта «Футбол», «Хоккей», данная формулировка является труднодостижимой целью в силу высокой конкуренции в данных видах спорта. Анализируя динамику ГЗ, выявлены отличия от СШ и СШОР, ряд учреждений, культивирующих не только командные виды спорта, имеют долю этапов ССМ и ВСМ в суммарном ГЗ менее 1%, другая часть ГБУ имеют долю данных этапов на уровне менее 5% (при среднем значении 7 %). При выработке рекомендаций по постановке целей/ миссий спортивных ГБУ, считаем, что не целесообразно ограничиваться стандартным набором общих формулировок (лозунгов). Например: воспитание востребованных спортсменов, ориентированных на ценности общества; формирование здорового образа жизни; реализация обучения, ориентированного на развитие; организация условий для всестороннего развития; профессиональное самоопределение; достижение спортивных успехов в соответствии с индивидуальными особенностями ребенка и т.п. Формально данные формулировки могут являться частью миссии, однако, они должны отражать возможности дальнейшего прикладного применения.

Формулируя предложения, мы руководствуемся следующими документами: Ст. 8 ФЗ №323¹; Ст. 3 Закона №27 города Москвы²; положениями Стратегии развития физической культуры и спорта³. Основной вектор развития ФКиС: повышать привлекательность, снижать зависимость от государственного финансирования, увеличивать долю коммерческих доходов. По итогам исследования, в рамках концепции, мы предлагаем классификатор условно-типовых миссий/ целей, который можно применять для каждого конкретного ГБУ с учетом его особенностей, стадий реорганизации, преобразований, так как миссия/ цель, в том числе, не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов её работы. Классификатор условно-типовых целей/миссий представлен в Приложении С.

Рассмотрим принципы и систему квалиметрии для оценки эффективности деятельности ГБУ спорта. Оценку эффективности деятельности, помимо принципов общего характера, описанных ранее, необходимо проводить с учетом индивидуальных правил, в числе которых мы выделяем следующие. *Инклюзивность* - обеспечение равных возможностей и доступности инфраструктуры для занятий спортом и активных физических занятий, для всех категорий граждан, независимо от района проживания, социального статуса и доходов, уровня физической подкованности. Обеспечение этого принципа должны обеспечивать государственные и муниципальные службы соответствующих территориальных образований. *Применение индивидуального подхода* с учетом различий в основных видах деятельности ГБУ. Для реализации данного принципа выделены и сформированы не только группы учреждений, но и разработан

¹) Федеральный закон «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» от 21 ноября 2011 №323-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Закон г. Москвы от 15 июля 2009 г. № 27 "О физической культуре и спорте в городе Москве" КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=247913#yC0oymU7yHNMBGA1> (дата обращения: 10.02.2024).

³) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

перечень показателей для некоторых учреждений индивидуально, с учетом особенностей деятельности. *Применение разносторонней оценки результативности*, параметры спортивной подготовки оценивают по нескольким целевым ориентирам для более объективной оценки. Аналогичная ситуация и с целевыми ориентирами по оценке качества оказания образовательных услуг.

В ходе диагностики (2.1.) были выявлены случаи формального исполнения (оценки) показателя качества оказания государственных услуг в ГЗ. С целью повышения качества услуг, в выборе способов их оценки, для некоторых типов учреждений выделены целевые ориентиры по оценке качества ГЗ. При разработке целевых показателей и выделении целевых ориентиров следует учитывать планы и по реорганизации учреждений. Концептуально важно помнить о кадровом обеспечении деятельности ГБУ спорта. Проведенная диагностика показала, что есть случаи, когда развитие внебюджетной деятельности зависит от личностных качеств руководителя, а также позиция, что важна подготовка спортсменов, а не развитие внебюджетной деятельности, даже при наличии возможностей. При анализе Стратегии развития ФКиС¹ выявлены конкретные цели по сокращению нагрузки бюджетного финансирования и увеличению доли внебюджетных доходов. С целью развития данного направления в разрабатываемой нами концепции выделен целевой ориентир «Развитие внебюджетной деятельности».

Развитие внебюджетной деятельности ГБУ

Ряд ГБУ не считают внебюджетную деятельность (ВД) обязательным направлением, не уделяют ей должного внимания. Однако, концептуально важно, в условиях ограниченных возможностей бюджетного финансирования, расширять данное направление, дающее дополненные импульсы и возможности ГБУ развиваться. При этом, анализ вовлеченности населения в разные формы ФКиС свидетельствует о преобладании бесплатных форм занятий во всех возрастных группах. Сложно не согласиться с утверждением, что финансовое положение

¹⁾ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369118/ (дата обращения: 30.04.2024).

индивида, значительно влияет на его физкультурно-спортивную активность. Доля обращающихся к платным услугам, тренировкам не превышает 29%, ни в одной из возрастных категорий респондентов выбор платных занятий ФКиС не преобладает над бесплатными¹. ГБУ не развивают ВД, так как считают, что должны выполнять ГЗ, а не становиться коммерсантами. В этой ситуации многое зависит от позиции руководителей на местах, ключевую роль играет именно человеческий фактор. Проблемными аспектами в осуществлении ВД являются отсутствие гибкости и оперативности в механизмах ценообразования на услуги. Отсутствует гибкость в предоставлении скидок, что приводит к недополучению доходов от услуг. По нашему мнению, при повышении степени свободы в ряде процессов, есть существенный потенциал роста доходов от ВД. При оценке эффективности деятельности, каждый руководитель старается предложить тот параметр, который он выполнит гарантированно. Например, выполнение ГЗ, при этом, насколько эффективно оно выполнено, с какими затратами бюджетных средств, не важно. Часть уставных видов деятельности не выполняется из-за организационных сложностей. Есть и другие проблемные вопросы (рассмотрены в главе 2). Для улучшения ситуации и развития ВД, необходимо внести изменения в Уставы учреждений. Для оценки бюджетной эффективности работы и реализации задач для ГБУ предлагаем целевой ориентир «Сравнение результатов полученных, с бюджетными затратами». Считаем, что он может рассматриваться как стимул повышения эффективности работы, достижения результатов, определенных уставом, с оптимальными /наименьшими расходами средств.

В ходе диагностики выявлено, что для обеспечивающих учреждений не предусмотрена оценка их деятельности с точки зрения качества сервисных услуг. Предлагаем ввести показатель оценки удовлетворенности качеством оказываемых услуг. Показатель будет оценивать долю получателей услуг, удовлетворенных деятельностью ГБУ. Например, в Распоряжении Департамента спорта г. Москвы,

¹⁾ Вовлеченность населения в платные и бесплатные занятия физкультурой и спортом (по данным социологических исследований за 2023 год): Аналитические материалы / под общ. ред. проф. В.И. Столярова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. - М., 2024. - 13 с.

назван ряд целевых ориентиров для оценки качества услуг (см. Приложение С)¹. Учитывая условия работы ГБУ г. Москвы, данный набор параметров не может быть использован без корректировки и учета специфики деятельности спортивных учреждений в других регионах Российской Федерации.

На рис. 3.1. представлены основные положения концепции.

Проведенное исследование (гл.1), диагностика и последующий анализ (гл.2) показали, что в деятельности спортивных ГБУ остаются проблемы. С целью оптимизации оценки эффективности деятельности и решения проблем, предлагаем внести изменения в систему.

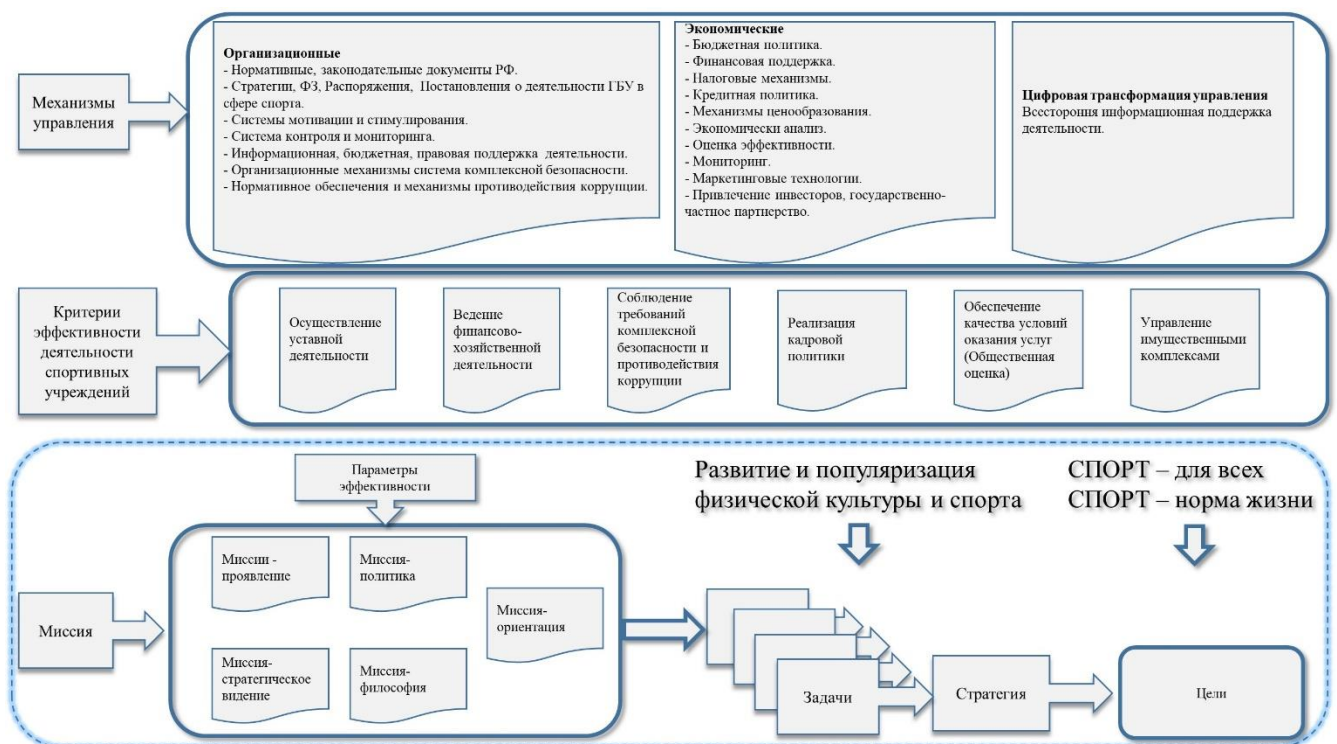


Рис. 3.1 - Базовые положения /элементы концепции системы оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ

Источник: составлено автором.

¹⁾ Об оценке эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений : [Распоряжение Москомспорта от 12 апреля 2024 г. № 86] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=213984#2vnHymUkqjZ5oP9l> (дата обращения: 30.04.2024).

Разрабатываемую концепцию дополнить положениями о развитии внебюджетной деятельности, параметрами оценки качества, основанными на системе квалиметрии и цифровой трансформации управления. Оценочную систему эффективности предлагаем рассматривать как состоящую из подсистем: (1) физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, (2) услуги по подготовке спортсменов для спорта высоких достижений. Это необходимо для более объективного расчета коэффициента весомости показателей, от которых зависит результат и эффективность работы ГБУ. К базовым критериям и показателям оценки (рассмотрены ранее), предлагаем внести ряд уточняющих показателей. Оценку эффективности деятельности ГБУ спорта дополнить следующими показателями:

Уставная и финансово – хозяйственная деятельность

- Увеличение доходов, в том числе от внебюджетной деятельности, в динамике.
- Соблюдение сроков предоставления ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной финансовой отчетности.
- Динамика числа посещений в целом, темпы изменения.
- Динамика числа посещений для различных групп населения (детей, молодежи, пенсионеров и др.), мониторинг изменения показателей.
- Уровень посещаемости программ (групп, секций) спортивного учреждения (по каждой из программ/ групп/ секций).
- Уровень загрузки в пиковые (наиболее востребованные) часы.
- Запуск новых программ (групп, секций) в отчетном году.
- Соблюдение сроков предоставления отчетности об уровне заполняемости.
- Участие в организации коллективного досуга (массовые мероприятия, проводимые в вечернее время, в выходные дни, в периоды школьных каникул).

Показатели качества обслуживания

- Клиентоориентированность. Повышение рейтинга удовлетворенности клиентов в динамике.
- Соблюдение сроков реагирования на жалобы клиентов.
- Соответствие условий эксплуатации оборудования требованиям производителей. Обеспечение технологической безопасности.

Показатели безопасности.

- Соблюдение сроков информирования соответствующих органов власти о всех фактах аварий и происшествий, регулярно.
- Соблюдение установленных стандартов безопасности.
- Регулярное проведение оценки рисков.
- Обеспечение информационной безопасности, доступности для всех стейкхолдеров.

В рамках концепции предлагается рассмотреть прототип стратегии цифровой трансформации управления спортивными ГБУ и план реализации, который содержит национальные цели, показатели и алгоритмы их расчета. С одной стороны, открытость и доступность информации о работе ГБУ спорта, способствуют росту их результативности. С другой стороны, наметился ряд проблемных вопросов, связанных с защитой информации, персональных данных, «цифровой гигиеной» и др. аспектами цифровизации. Цифровые сервисы, по которым ГБУ предоставляют органам исполнительной власти, гражданам и организациям, информацию об объектах спорта, физкультурных, спортивных услугах, мероприятиях и др., нуждаются в дополнительной защите, что является обязательной частью обеспечения комплексной безопасной учреждения. Проблемой также является тот факт, что информационные автоматизированные, многофункциональные системы имеются далеко не во всех субъектах Российской

Федерации и доступны для применения не всем ГБУ. На примере Москвы¹ и Санкт-Петербурга² можно увидеть преимущества подобных инструментов.

Важным фактором, представляющим возможность реализации расчета показателей эффективности учреждений в ИАС, является наличие в подсистемах соответствующей исходной информации, а, следовательно, и регламентирующих документов, определяющих порядок, сроки, взаимодействие структурных подразделений, несущих ответственность за внесение и актуализацию информации в ИС. Одним из регламентирующих документов, определяющих работу в ИАС в процессе сбора, обработки, мониторинга, актуализации информации в подсистемах ИАС «Спорт» является Методика информационного наполнения автоматизированной информационной системы «Информационно-аналитическая система спортивной отрасли города Москвы». Предложения по оптимизации системы цифрового учета будут рассмотрены в следующих разделах.

Рекомендации и выводы

Разработку концепции следует начинать с формирования миссий/ целей. Для конкретного ГБУ учитывать реальные, в том числе цифровые возможности, внести изменения в Устав, выделение внебюджетной деятельности, как основной. Предлагаемая концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ, позволит:

- иметь комплексную систему мониторинга состояния ГБУ спорта по выбранным критериям эффективности;
- исходя из динамики оценочных критериев, проводить обследование проблем в деятельности и состоянии спортивных учреждений;

¹) Постановление от 22.04.2014 №203-ПП «Об автоматизированной ИС «Информационно-аналитическая система спортивной отрасли города Москвы» // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=153851#LtKoymUYdQg1MRvh> (дата обращения: 10.02.2024).

²) Постановление от 23 сентября 2022 №873 «О создании государственной информационной системы Санкт-Петербурга «Спортивный Петербург» // // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=SPB&n=262036#AJYoymUVP4FeDpP6> (дата обращения: 10.02.2024).

- усилить координационные механизмы взаимодействия между участниками, уровнями власти, расширить обмен информацией на стадиях планирования;
- обеспечить сравнительный анализ достигнутых результатов.

Предлагаемая концепция может стать эффективным подходом развития системы управления спортивными учреждениями, мероприятия этому способствующие, будут рассмотрены в следующих разделах диссертации.

3.2 Разработка рекомендаций по повышению качества управления спортивными бюджетными учреждениями на основе проведенной диагностики

«Идеальной», «бездефектной» системы оценки эффективности, пригодной для полного заимствования с целью распространения на систему спортивных ГБУ не существует. В связи с чем, нами предложена концепция, предназначенная для совершенствования этой системы (3.1) и на ее основе мы предлагаем рекомендации по повышению качества управления спортивными ГБУ по соответствующим критериям. Управление представляет собой процесс воздействия на события, параметры, людей и др.¹ Под качеством управления в исследовании мы принимаем достижение параметров и характеристик, которые соответствуют миссии/предназначению спортивного учреждения, отражают меру достижения целей управления объектом за счет воздействия на него, посредством оптимального, соответствующего сложившейся ситуации, набора инструментов, механизмов, технологического сопровождения. Качество управления можно принять как управление по целям. Проведённое исследование показало, что существуют резервы (в т.ч. скрытые), повышения эффективности деятельности,

¹⁾ Охотский Е. В. Теория и механизмы современного государственного управления: учебник для вузов / Е. В. Охотский, Т. А. Занко. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 933 с.

последовательное использование которых обеспечит общее повышение результативности и качества управления, работы ГБУ спорта. Резервные возможности представлены в табл. 3.2.

Таблица 3.2 – Критериальные резервы повышения эффективности деятельности ГБУ спорта

Критерий	Характеристика
Уставная деятельность	<i>Для ГБУ, осуществляющих спортивную подготовку</i> – Увеличить количество кандидатов в сборные команды, участников официальных соревнований. – Увеличение % выполнения ГЗ, особенно качественного показателя. – Развитие внебюджетной деятельности. <i>Для образовательных ГБУ</i> – Повышение результатов аттестации. – Улучшение результатов независимой оценки качества подготовки обучающихся. <i>Для ГБУ, специализирующихся на оказании услуг по ФКиС</i> – Увеличение количества участников физкультурных мероприятий, повышение охвата. – Повышение стабильности динамики по проектам.
Кадровая политика	– Оптимизация штатных расписаний, исключение заведомо избыточных штатных единиц. Корректный расчет числа уволенных (корректировка по условиям договора). – Сокращение текучести за счет повышения качества подбора и адаптации персонала, удержания персонала, создания комфортных условий работы и др. – Возобновление присвоения квалификационных категорий основному персоналу ГБУ. – Сохранение и повышение уровня соответствия персонала требованиям профессиональных стандартов и квалификационных справочников. – Обеспечение темпов роста средней заработной платы, в т.ч. по основному персоналу не ниже установленных темпов индексации. – Обеспечение выполнения целевого показателя по соотношению средней заработной платы ГБУ и средней заработной платы по региону. – Обеспечение выполнения целевого показателя по уровню заработной платы педагогических работников (для ГБУ, оказывающих образовательные услуги). – Перевод всех сотрудников на работу на условиях эффективного контракта. – Регулярное и своевременное обучение и повышение квалификации: административно-управленческого персонала; основного персонала ГБУ. – Активное использование, разработка, внедрение в практику работы ГБУ современных инновационных технологий и методик. – Соблюдение установленных сроков подачи и качества подготовки отчетности.

Критерий	Характеристика
Финансово-хозяйственная деятельность	– Повышение качества и оперативности подготовки плана ФХД. – Повышение точности планирования. – Минимизация нарушений, выявляемых в ходе проверок контрольными органами. – Повышение % освоения утвержденного СГОЗ.
Управление имущественными комплексами	– Дополнительная загрузка ИК, имеющих низкое значение КФЗ и КЭЗ в рамках ГЗ. – Дополнительная загрузка ИК внебюджетной деятельностью. – Вовлечение ИК ГБУ в участие в социальных проектах, по популяризации здорового образа жизни, ФКиС. – Четкий контроль над расходом энергоресурсов, рост энергоэффективности ИК.
Соблюдение требований КБиПК	– Своевременная разработка и актуализация комплекта необходимой документации в части: обеспечения антитеррористической защищенности объектов; обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении официальных спортивных соревнований; обеспечения пожарной безопасности, ГО, предупреждения и ликвидации ЧС. Обеспечение работоспособности технических средств защиты и обеспечения безопасности. Минимизация нарушений, выявляемых в ходе проверок. – Обеспечение отсутствия ЧС в сфере антитеррористической защищенности, обеспечения порядка, безопасности по всем направлениям деятельности ГБУ и др.

Источник: составлено автором по результатам проведенной диагностики ГБУ.

Диагностика выявила наличие проблем, при формировании ГЗ на оказание государственных услуг. Проблема №1: Отсутствие нормативного документа, регламентирующего процедуру формирования – согласования – утверждения – внесения изменений – контроля исполнения ГЗ, само по себе является существенным дефектом действующей системы, поскольку: не определен четкий порядок и последовательность этапов процесса; не определены четкие (предельные, нормативные) сроки реализации этапов процесса; не определены ответственные лица за выполнение этапов процесса. Проблемы существующего механизма от формирования до контроля исполнения ГЗ выглядят следующим образом. 1. Отсутствие прозрачности механизма финансирования государственных услуг. ГБУ не владеют информацией о группировке затрат по конкретным статьям. 2. Отсутствие оперативной и эффективной обратной связи от структурных подразделений в ходе согласования ГЗ. Если предварительная оценка объемных (нефинансовых) показателей ГЗ осуществляются в сентябре года,

предшествующего прогнозному, то обратная связь по проекту ГЗ может поступить в январе. При этом отраженные в соглашении суммы субсидий по статьям могут существенно отличаться от указанных в проекте ГЗ фактической потребности ГБУ (виды спорта, этапы спортивной подготовки и др.). 3. Несинхронная корректировка ГЗ. У ГБУ периодически возникает потребности в корректировке ГЗ в форме внутреннего перераспределения средств. 4. Непрозрачность расчета корректирующих коэффициентов нормативов затрат по статьям ГЗ. Объем финансирования одной и той же услуги для 2-х ГБУ может отличаться в разы, что вызывает вопросы. При этом механизм корректировки ГЗ используется недостаточно, в том числе из-за плохих коммуникаций. 5. Отсутствие оперативной обратной связи в отношении отчетности об исполнении ГЗ. Практика регулярной обратной связи по итогам ежеквартальной отчетности о выполнении ГЗ отсутствует. 6. Четкой связи по параметрам «эффективность деятельности ГБУ и объемы финансирования» у учреждений нет. Менее эффективные ГБУ могут получать большую субсидию в сравнении с более эффективными. Резюме: необходимы методические материалы по разработке регламента работы с ГЗ. Рекомендуется подготовить, согласовать, утвердить регламент, что повысит упорядоченность, прозрачность и общую эффективность процесса. Проблема №2: Проведение процессов реорганизации ГБУ (объединения, перевода отделений по видам спорта и др.). В этих условиях формирование ГЗ для ГБУ должно осуществляться не на основе ретроспективы показателей за прошлые годы, а с учетом влияния особенностей распределения бюджетных средств (по итогам пересчета нормативов по видам спорта для реорганизуемых учреждений). Основным фактором, влияющим на распределение ГЗ и задающим принципы распределения, может стать стратегия (программа) развития спорта в регионе. В связи с этим оптимальным вариантом будет утверждение и практическое тестирование регламента по работе с ГЗ, с временным порядком формирования государственного задания на основе ориентировочных процедур экспертного характера на период завершения процессов реорганизации. По завершении

реорганизации рекомендуется рассмотреть возможность разработки специального математического инструментария, позволяющего автоматически формировать предложения по объемам государственного задания для ГБУ в зависимости от совокупности факторов и направлений (включая миссию, стратегические установки и цели), осуществлять необходимые проверки на соответствие дополнительным условиям.

Контроль за соблюдением финансовой дисциплины и в сфере закупок для обеспечения нужд ГБУ спорта, еще одно направление в системе оценки эффективности, по которому остаются проблемы. Основанием для проведения проверок ГБУ, являются как низкие, так и максимальные значения показателей по направлениям деятельности. Проведенная диагностика выявила ряд учреждений с наименьшими значениями показателей эффективности, в том числе ГБУ: СШОР№74, СШОР№ 65, СШ№75 и др. Ряд бюджетных учреждений характеризуются наименьшими значениями показателя эффективности ведения ФХД. С целью подтверждения высокого уровня организации работ, в перечень учреждений-кандидатов на комплексную проверку потенциально попадают и учреждения-лидеры рейтинга. Ситуация на примере ГБУ№112. Запросная форма по данному учреждению в рамках критерия эффективности осуществления уставной деятельности вызвала у эксперта вопросы в ходе визуального контроля в отношении достоверности приведенных сведений. Названное ГБУ получило высокий балл и заняло 3-е место в рейтинге. Обоснованность и достоверность исходных данных, позволивших учреждению войти в список лидеров по эффективности, на текущий момент неизвестна. В связи с этим, предлагаем рассмотреть возможность введения механизма дополнительной верификации результатов расчета. В случае возникновения у контролирующих структур обоснованных сомнений в отношении достоверности показателей эффективности (в первую очередь, для учреждений с максимальными значениями показателей) предлагается инициировать возможную выборочную проверку достоверности

представленных запросных форм, чтобы минимизировать риск «завышения» показателей посредством предоставления недостоверных данных.

Опыт ряда субъектов Российской Федерации, в т.ч. Москвы, по управлению бюджетными учреждениями в публичном секторе, может быть полезен и для индустрии спорта. Одно из условий формирования и выполнения государственного задания – это бюджетное прогнозирование и планирование. Анализ бюджетного планирования финансового обеспечения государственных услуг, в государственных бюджетных учреждениях показывает специфику данного процесса. Не существует единого механизма оценки качества выполненных госуслуг в рамках ГЗ. Недостаточно хорошо налажена система информационного обеспечения потребителей (в т.ч. потенциальных) госуслуг. В соответствии с ФЗ о стратегическом планировании¹, целевые показатели, социальные и экономические, должны разрабатываться с учетом особенностей территории, субъекта Российской Федерации. Однако, практика подтверждает, что в регионах Российской Федерации, не везде налажен оперативный процесс формирования и регулирования финансовых потоков, связанных с затратами². У государственных чиновников не всегда есть полное понимание того, как движутся, используются денежные средства в ГБУ, какие качественные показатели и фактические объемы ГЗ выполняются³. Не менее важный аспект управления ГБУ спорта, который не до конца проработан, связана с тем, что действующая система управления системой финансового регулирования ориентирована на выполнение ограниченного набора функций. Наиболее полно выполняются контрольная и распределительная функция бюджетных средств. Однако, для полноценной оценки эффективности деятельности ГБУ, этого недостаточно. Внимания исполнительных органов власти,

¹ Федеральный Закон от 04 декабря 2007 №329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 31.05.2024).

² Аркалов, Д.П., Литвин, А.В. Оценка финансирования и спроса на физкультурно-спортивные услуги в России и Удмуртской Республике // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2022. - Т. 18. № 3 (408). - С. 446-463.

³ Луганская, С.Г. Анализ бюджетного прогнозирования и планирования финансового обеспечения на оказание государственных услуг, работ, перспективы развития контроля и учета в государственных бюджетных и автономных учреждениях на примере сферы социального обслуживания в городе Москве и МО // Инновации и инвестиции. – 2018. - №7. – С.114-119.

требуют и функции организации, стимулирования, мотивации ГБУ спорта к эффективной деятельности, за счет, в том числе, применения инновационных инструментов и технологий в работе (описаны в главе 1). «Узким местом» для ГБУ является отсутствие возможности оперативно получать информацию, контролировать информационные потоки (как входные, так и выходные), о состоянии системы. В условиях цифровой трансформации, необходимым, но не достаточным условием эффективной деятельности ГБУ спорта, является применение информационных систем (ИС) в спортивных учреждениях. При выборе и внедрении ИС необходимо соблюдение особенностей ГБУ. ИС должна соответствовать функциональным возможностям, масштабам спортивного учреждения, видам спорта, развитию коммуникативных возможностей со стейкхолдерами, в том числе партнерами, спонсорами и т.д., ориентироваться на оптимизацию внутренних бизнес-процессов¹. Решением проблемы может стать применение специальных информационных комплексов, способных предоставить возможности максимальной интеграции информации всех уровней, а также возможности, в том числе финансовые, внедрения этой системы².

В процессе исследований установлен потенциал влияния цифровизации на спортивную индустрию, названы ее основные направления, проанализированы возможности применения искусственного интеллекта, машинного обучения и др. Целью цифровизации в спорте является разработка и внедрение услуг, отвечающих высоким стандартам качества, позволяющим более эффективно управлять процессами, отслеживать динамику показателей эффективности деятельности ГБУ. Иными словами, цель цифровизации в спорте - клиенториентированность³. Есть мнение, что цифровизация, в том числе в сфере ФКиС, ориентирована на

¹) Попов, М.Л., Ибрагимова, Г.М., Геркина, Е.А Спортивные организации и их потребности в информационном обеспечении // Наука и спорт: современные тенденции. - 2016. - №4, Т.13.

²) Шереметьев, А.В. Социально-экономическое прогнозирование как основа долгосрочного планирования на муниципальном уровне // Современное состояние и перспективы развития национальной финансово-кредитной системы. Сборник материалов II Международной научной конференции. / Под редакцией С.П. Федосовой. - 2018. - С.438-441.

³) Дивина, Т.В., Мусин, А.П. К вопросу о возможностях процесса цифровизации в спортивной индустрии // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Том 3.– № 3. – С.175-188.

повышение ценности компании на рынке, максимизацию прибыли для владельцев компаний¹.

Существующий функционал цифрового обеспечения спорта ограничен и не закрывает потребностей потенциальных пользователей. Для решения насущных задач цифровой трансформации, в том числе определение информационных потребностей ГБУ в целях оптимизации деятельности, управленческого учета спортивных учреждений, необходима большая работа². Проведенная диагностика показала, что не все ГБУ используют цифровые инструменты. Нужна экспертиза функционала ИС, сервисов в целях оптимизации деятельности ГБУ спорта. Актуальные проблемы информационного обеспечения ГБУ спорта, требующие решения, следующие. Официальные сайты не соответствуют потребностям учреждений и получателей услуг. Отсутствует системный подход в организации работы с социальными сетями, с получателями услуг, есть проблемы обратной связи. Раскрытие информации о деятельности ГБУ, работа по разъяснению правовых актов, локальных документов учреждений, часто осуществляется без учета принципов клиентоцентричности. Цифровизация управления направлена на улучшение сервисов, интересы пользователя. Клиентоцентричность выходит на первый план не только в бизнесе, но и в госуправлении.

Для решения названных проблем предлагаем проведение следующих работ. Обеспечить своевременное, необходимое качество размещения контента. Необходимо обеспечить единый подход (стандарт) сведений на интернет ресурсах о деятельности ГБУ спорта. Организовать работу по формированию позитивной повестки, в целях обеспечения роста удовлетворенности качеством оказываемых услуг, увеличения уровня вовлеченности граждан занятиями ФКиС. В табл. 3.3. представлены меры по улучшению деятельности спортивных учреждений.

¹⁾ Белякова, М. Ю. Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М. Ю. Белякова, А. О. Зверева, И. Д. Киреенков // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 443-456.

²⁾ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 февраля 2024 № 264-р Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 г. // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_469061/f62ee45faefd8e2a11d6d88941ac66824f848bc2/ (дата обращения: 10.02.2024).

Таблица 3.3 - Комплекс мероприятий по повышению эффективности деятельности спортивных учреждений

Актуальность проблемы Наименование мероприятия	Задачи / Предложения/ Ожидаемый результат
<i>Реорганизация подведомственных учреждений</i>	
Отсутствие единого подхода к проведению реорганизации ГБУ спорта и обоснования ее проведения. Комплексное решение задач, связанных с реорганизацией учреждений спорта.	Получение инструмента для выбора направлений (обоснования) проведения реорганизации. • Проект программы развития деятельности учреждений спорта. • Проект Плана перехода к целевой структуре системы подведомственных учреждений. • Проект типовой дорожной карты для проведения реорганизации.
<i>Совершенствование реализации кадровой политики</i>	
Отсутствие единой методологии проектирования штатных расписаний ГБУ, отсутствие объективного механизма контроля обоснованности штатных расписаний, возможность необоснованного завышения численности и, как следствие, расходов бюджета на фонд оплаты труда сотрудников. Разработка системы оплаты труда сотрудников спортивных учреждений.	Выстраивание эффективной системы оплаты труда сотрудников, ориентированной на достижение результатов работы спортивных ГБУ. Предложения по нормированию численности отдельных категорий персонала учреждений, разработка методических указаний по проектированию штатного расписания спортивных учреждений.
Отсутствие заключенных эффективных контрактов со всеми сотрудниками ГБУ, участвующими в выполнении ГЗ. Несоответствие формы эффективного контракта требованиям Трудового кодекса России. Разработка Положения об эффективном контракте.	Обеспечение ГБУ инструментами для повышения эффективности и мотивации сотрудников в интересах отрасли ФКиС и ГБУ. Нормативное регулирование процесса внедрения эффективных контрактов в практику работы ГБУ, обеспечение единообразия и корректности принципов и подходов к системе эффективных контрактов в спортивных учреждениях.
<i>Совершенствование системы управления спортивными учреждениями</i>	
В настоящее время управленческий процесс формирования ГЗ спортивным учреждениям не регламентирован. Отсутствует четкий, понятный для ГБУ, алгоритм определения прогнозируемой потребности в соответствующей государственной услуге (ГУ). Нет четкого толкования оценки выполненной ГУ. Разработать систему оценки, основанную на динамике количества потребителей ГУ, объемов выполняемых работ, уровне удовлетворенности объемами и качеством ГУ.	Повышение прозрачности, обоснованности процедур при формировании ГЗ, включая разграничение зон ответственности учреждений и структурных подразделений в данном процессе. Необходим утвержденный регламент по работе с ГЗ. Внедрение информационных платформ в ГБУ для открытости управления, доступности информации, ориентации на клиентов, улучшения взаимодействия, в том числе с органами государственного управления. Основные направления внедрения цифровых

Актуальность проблемы Наименование мероприятия	Задачи / Предложения/ Ожидаемый результат
Отсутствуют расчеты возможностей ГБУ по оказанию государственных услуг на закрепленном за ними ИК. Распределение объемов бюджетных средств, доведенных до ГБУ, производится без учета плана проведения реорганизации учреждений в связи с его отсутствием.	инноваций отражены в ФП «Цифровое государственное управление» ¹ . Проведение аудита информационных потребностей ГБУ для стыковки с функционалом ИС и сервисов. Подготовка комплексных предложений по информационному наполнению ИС и сервисов по результатам аудита информационных потребностей ГБУ спорта. Проведение мероприятий по модернизации систем и сервисов.

Источник: составлено автором по результатам проведенного обследования ГБУ спорта.

Рекомендации по соблюдению требований комплексной безопасности (КБ)

Целевой ориентир №1, предложены рекомендации: проведение мастер-классов, показательных выступлений, в том числе мероприятий, направленных на борьбу с терроризмом; разработка актуального паспорта безопасности объекта, приказа о назначении должностного лица, ответственного за хранение паспорта безопасности. Во всех ГБУ должны быть Положения (Инструкции) о пропускном и внутриобъектовом режиме. Организация обеспечения контроля качества исполнения охранных услуг, оказываемых частными охранными организациями на объектах спорта². В каждом ГБУ должен быть разработан плана мероприятий по обеспечению общественного порядка и безопасности при проведении спортивных соревнований. Целевой ориентир №2: соответствие требованиям в области ПБ, ГО, предупреждения и ликвидации ЧС. Предложены рекомендации: обеспечить наличие работоспособных систем противопожарной защиты; наличие распорядительных документов по вопросам ГОЧС и обеспечения пожарной безопасности ГБУ. Разработать планирующих документов. Выполнение требований в отношении обучения уполномоченных лиц, работников ГБУ и др.

¹) Паспорт Федерального Проекта «Цифровое государственное управление» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_328938/ (дата обращения: 10.02.2024).

²) Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 26 ноября 2014 №948 «Об утверждении Типовой инструкции по обеспечению общественного порядка и общественной безопасности на объекте спорта при проведении официальных спортивных соревнований» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174398/ (дата обращения: 10.02.2024).

Целевой ориентир №3: защита информации в соответствии с нормативными актами, рекомендации: наличие утвержденной документации по проведению политики ГБУ в отношении обработки персональных данных; утвержденный перечень информации, подлежащей защите; наличие утвержденного руководителем положения о защите информации, информационной безопасности; в ГБУ должен быть список не исполненных в срок предписаний, кроме случаев, не зависящих от учреждения; перечень подтвержденных случаев нарушения правил защиты информации. Целевой ориентир №4: соблюдение организационных процедур и правил по профилактике и предупреждению коррупции. Предложены рекомендации: в ГБУ должны быть определены подразделения, должностные лица, ответственные за профилактику коррупционных и иных правонарушений. Разработать карту коррупционных рисков ГБУ и положение о конфликте интересов. В ГБУ должен быть разработан Кодекс этики и служебного поведения работников. Целевой ориентир №5: соблюдение требований обеспечения спортивно-технологической безопасности (СТБ). Рекомендации: в каждом ГБУ назначить ответственных за обеспечение спортивно-технологической безопасности; проводить регулярный, плановый технических осмотров всех спортивных сооружений, объектов; за не проведение инструктажа потребителей спортивных услуг в отношении СТБ, включая информирование о факторах риска, ввести штрафы; постоянный мониторинг соблюдения требований СТБ. Целевой ориентир №6: соблюдение требований по медицинскому обеспечению спортивной подготовки. Рекомендации: проводить регулярное врачебно-педагогическое наблюдение за лицами, занимающимися ФКиС; соблюдать установленные нормативы по численности спортсменов, прошедших медицинское обследование в установленном порядке; вести учет случаев травматизма, связанных с нарушениями требований медицинского обеспечения при спортивной подготовке.

Рекомендуется обратить особое внимание на необходимость унификации применяемых форм и методов работы с документацией по ПБ, ГО и ЧС в системе

учреждений, что может потребовать проведение специальных сессий с участием профильных специалистов соответствующих учреждений.

*Рекомендации, направленные на повышение эффективности реализации
кадровой политики в спортивных ГБУ*

В ходе проведения диагностики и анализа деятельности спортивных учреждений в главе 2, были выявлены и описаны проблемные вопросы, влияющих на эффективность работы. Ввиду того, что многие проблемы связаны именно с влиянием человеческого фактора на процессы и результаты, рассмотрим детально возможности повышения эффективности кадровой политики в спортивных ГБУ. Реализация предлагаемого комплекса мероприятий носит долгосрочный характер, предполагает перестройку системы оплаты труда, постановку новых бизнес-процессов в рамках кадровой подсистемы, повышение эффективности взаимодействия ГБУ с органами государственной власти. В табл. 3.4 приведены рекомендации, проблемы и задачи представлены в Приложение Т. Рекомендуется проведение специального анализа и разработка комплекса мероприятий в отношении омоложения кадрового состава учреждений, имеющих возрастной состав тренеров и не обеспечивающих преемственности с точки зрения наставничества и передачи опыта молодым специалистам (включая вопросы специальной мотивации молодых сотрудников).

Таблица 3.4. – Рекомендации по повышению эффективности реализации кадровой политики в ГБУ спорта

Проблемы	Рекомендации/Мероприятия
1. Проблема: ряд положений по оплате труда не актуален, действующая система не обеспечивает конкурентоспособного уровня оплаты труда персонала, привязку оплаты труда к результатам работы.	Разработка новой системы оплаты труда сотрудников ГБУ спорта.
2. Проблема: утвержденные классификаторы должностей ГБУ спорта не соответствуют фактической ситуации, содержат ошибки, неточности, своевременно не актуализируются, не согласованы с профессиональными квалификационными группами.	Разработка предложений по классификаторам должностей ГБУ спорта.
3. Проблема: отсутствие единой методологии проектирования штатных расписаний ГБУ, отсутствие	Разработка предложений по нормированию численности

Проблемы	Рекомендации/Мероприятия
объективного механизма контроля обоснования штатных расписаний, возможность необоснованного завышения численности и расходов бюджета на оплату труда сотрудников.	категорий персонала ГБУ спорта, методических рекомендаций по проекту штатного расписания.
4. Проблема: несоответствие формы эффективного контракта требованиям Трудового Кодекса Российской Федерации. Отсутствие заключенных эффективных контрактов со всеми работниками ГБУ, участвующими в выполнении ГЗ. Отсутствие системы измеримых результатов эффективности работы, превращение «эффективного контракта» в фикцию даже в тех учреждениях, в которых этот механизм внедрен.	Разработка Положения об эффективном контракте.
5. Проблема: отсутствие порядка проведения аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей ГБУ. Отсутствие механизма оценки квалификации и профессиональной пригодности руководителей.	Разработка Положения об аттестации руководящего состава ГБУ спорта.
6. Проблема: отсутствие механизмов целевого развития руководства ГБУ, обучение либо не проводится, либо носит общий характер, не связанный с фактическим уровнем знаний и квалификации по отдельным направлениям деятельности.	Разработка методических рекомендаций по подготовке и реализации индивидуального плана развития руководящего состава ГБУ по результатам внутренней аттестации.
7. Проблема: отсутствие комплексной оценки тренеров.	Организация проведения комплексной оценки тренеров и инструкторов по методике «360».
8. Проблема: отсутствие системы подготовки и использования кадрового резерва в системе ГБУ, отсутствие механизма планирования карьеры, заполнения вакансий перспективными специалистами.	Разработка Положения о кадровом резерве системы спортивных ГБУ.
9. Проблема: отсутствие инструмента формирования и использования базы кадрового резерва.	Разработка требований к базе кадрового резерва системы ГБУ спорта.
10. Проблема: отсутствие единых требований к системе обучения/ повышения квалификации (работа в данном направлении ведется учреждениями не системно).	Разработка рекомендаций по системе регулярного обучения персонала ГБУ спорта, с учетом требований профессиональных стандартов и внешних условий.
11. Проблема: отсутствие единого долгосрочного подхода к планированию сквозных программ дополнительного образования.	Разработка предложений по программам дополнительного образования для сотрудников ГБУ спорта.
12. Проблема: отсутствие прописанного механизма наставничества и передачи опыта, как следствие – отсутствие, либо низкая эффективность применяемых процедур.	Разработка типового Положения о наставничестве для спортивных учреждений.
13. Проблема: действующая система критериев оценки эффективности деятельности персонала по факту не оценивает эффективность работы, а дублирует	Разработка системы критериев эффективности деятельности персонала учреждений спорта.

Проблемы	Рекомендации/Мероприятия
должностные обязанности. Критерии оценки эффективности, применяемые разными ГБУ для однородных должностей, существенно отличаются.	
14. Проблема: отсутствие единых механизмов внутренней аттестации персонала ГБУ, проверки, подтверждения их квалификации и соответствия внутренним и внешним требованиям.	Разработка Методических рекомендаций проведения внутренней аттестации персонала и проекта типового Положения об аттестации персонала ГБУ спорта.
15. Проблема: отсутствие заинтересованности ГБУ в выдвижении перспективных сотрудников в кадровый резерв (ухода перспективных сотрудников на повышение в другие структуры).	Разработка предложений, мер стимулирования формирования и использования кадрового резерва.
16. Проблема: отсутствует горизонтальное взаимодействие между кадровиками учреждений.	Разработка предложений по выстраиванию системы горизонтальных связей между кадровыми службами/сотрудниками ГБУ спорта.
17. Проблема: отсутствие эффективного регулярного взаимодействия кадровых служб ГБУ с курирующим подразделением Минспорта, включая обратную связь.	Разработка предложений по внедрению механизма регулярных коммуникаций ГБУ по вопросам кадровой политики.
18. Проблема: отсутствие эффективной системы прохождения практики и трудоустройства выпускников образовательных учреждений и отбора молодых специалистов учреждениями.	Разработка Регламента взаимодействия образовательных ГБУ с другими учреждениями в отношении прохождения практики и трудоустройства.
19. Проблема: отсутствие зависимости соблюдения положений кодекса этики и системы оплаты труда.	Разработка предложений по актуализации и унификации положений кодекса этики и служебного поведения работников ГБУ.

Источник: составлено автором по результатам диагностики.

Рекомендуется проведение специального анализа оплаты труда вспомогательного персонала с точки зрения выявления ключевых диспропорций, приводящих к высокой текучести. В соответствии со статьей 129 Трудового кодекса Российской Федерации¹, заработная плата представляет собой вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты. Действующий порядок вознаграждения не позволяет реально учитывать количество усилий, качество выполняемой работы, ее

¹) Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 №197-ФЗ // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 10.02.2024).

сложность. Применяемые надбавки и выплаты не связаны с реальными показателями эффективности, что противоречит Указу Президента Российской Федерации¹.

Исходя из имеющихся проблем и выявленных резервов, предлагаем ввести систему оплаты труда на основе грейдов. Она позволяет мотивировать персонал, сократить текучесть, позитивно влиять на результативность, ответственность, производительность. К сильным сторонам системы грейдирования относятся:

- Заработная плата начисляется на основе принципов справедливости и прозрачности. Величина заработной платы зависит от уровня сложности и ответственности работы.
- Уровни грейдов - своеобразные мотиваторы, сотрудники понимают, что их труд будет вознаграждён соответствующим образом.
- Система грейдирования позволяет структурировать размер заработной платы, обосновать справедливость выплат.

За основу системы грейдов можно взять критерии: базовые (например, образование, стаж, навыки) и повышающие (уровень ответственности, соблюдение правил ГБУ и др.), а также разработанную шкалу для оценивания. Для улучшения оценки эффективности деятельности ГБУ спорта предлагаем включить в систему следующие показатели по категориям/ видам работ/ услуг, ввести ряд оценочных показателей, от уровня которых будет зависеть и уровень финансирования учреждений. Предлагаем: установить зависимость уровня бюджетного финансирования учреждений спорта от достижения /выполнения показателей.

Посещаемость спортивных учреждений

- Доля посетителей в возрасте 10-18 лет (по муниципалитету (МО), региону).
- Доля посетителей 50+ / 60+ в численности населения МО.

¹⁾ Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2012 №597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_129344/ (дата обращения: 10.02.2024).

- Доля посетителей с ограниченными возможностями здоровья по возрастным группам (до 60 лет, 60+) численности населения МО.

Загрузка спортивных сооружений

- Число посетителей за год на 1м² полезной площади (за вычетом мест общего пользования и офисных помещений).
- Число посетителей за год на 1м² общей площади. Число разовых посещений.
- Число посетителей в неделю/ численность населения МО.

Финансовые показатели и возможности

- Размер субсидии на одного посетителя. Размер субсидии на 1м² помещения.
- Сумма операционных расходов на одного посетителя, на 1м² помещения.
- Коммунальные и эксплуатационные расходы на 1м² помещения.
- ФОТ персонала на одного посетителя. ФОТ персонала на 1м² помещения.
- ФОТ от основной и неосновной деятельности на одного посетителя.

Оценка качества услуг

- Доступность: удобство времени работы; бронирования; стоимость услуг; набор услуг.
- Качество объекта/ услуг: качество полов, освещения, оборудования в спортивной зоне, качество и температура воды в бассейне; единовременное количество посетителей бассейна.
- Качество паркинга; качество питания и напитков.
- Чистота учреждения (спортзалы, комплексы, душевые, раздевалки, места отдыха и др.): чистота в раздевалках; в спортивных зонах.
- Персонал: доброжелательность администраторов и прочего персонала; соблюдение стандартов работы тренеров/ инструкторов.
- Стоимость услуг; питания, напитков.

– Общая удовлетворенность посетителей.

Исследование показывает, что часть показателей эффективности (в некоторых регионах России – большая часть) носит субъективный характер и предполагает условную субъективную оценку руководителя учреждения. В ряде регионов оценка разбита на части – годовая оценка касается результатов работы учреждений по участию в сборных командах, в соревнованиях и др., а квартальная оценка – текущего уровня исполнительской дисциплины, соблюдения стандартов, сроков и др. В основном показатели эффективности касаются выполнения основной деятельности, ФХД, кадровой политики. Эффективность использования ИК, как правило, системно не оценивается. В исследованиях уделено внимание загрузке спортивной инфраструктуры (в ряде регионов России, например Республике Татарстан¹), необходимости проведения реконструкции зданий с целью повысить рыночную стоимость объекта (на примере Комсомольска-на-Амуре²), или инвестиционной привлекательности объекта спорта³.

Ввиду многообразия типов учреждений и имеющихся проблем в управлении и организации деятельности ГБУ (гл. 2), необходимо разработать рекомендации по оптимизации действующих организационных структур. Спортивные учреждения имеют разные миссии, целевые ориентиры (приведены в Приложении Л), предложить «типовые» рекомендации по оптимизации не представляется возможным. Предлагаемые механизмы оптимизации действующей организационной структуры, касаются учреждений, специализирующихся на спортивной подготовке, включая физкультурно-спортивные объединения; учреждений, специализирующихся на оказании услуг по ФКиС. Изучение организации деятельности названных типов ГБУ, выявило особенности. Рекомендации по повышению качества управления спортивными ГБУ, составлены с учетом названных особенностей. Из всех учреждений, осуществляющих

¹ Мифтахов М.Р. Анализ эффективности использования спортивных сооружений в Республике Татарстан // Наука и спорт: современные тенденции. 2016. №2. Т.11. – С. 57-64.

² Синяков, А.В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере // Экономика и управление. – 2007. - №3 (29). – С.113-117.

³ Низяев, Д. А. Инвестиционная привлекательность спортивной организации // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Т. 2, № 3. – С. 181-192.

спортивную подготовку в рамках государственного задания, 12 осуществляют её по единственному виду спорта, а 8 ГБУ культивируют более 10 видов спорта. При этом 40% учреждений развивают не более 3 видов спорта. Количество воспитанников на бюджетной основе изменяется, как правило, от 250 до 15-16 тысяч. В среднем за анализируемый период 24% ГБУ имели количество воспитанников менее 600; 30% ГБУ имели количество воспитанников более 1200.

По этапам подготовки, при средневзвешенной доле этапов начальной подготовки (далее – НП) и тренировочный этап (далее – ТЭ) в 93%, около 20% ГБУ имеют долю 2-х начальных этапов более 98%. Также у 20% учреждений динамика доли начальных этапов в анализируемом периоде меняется на 0,2%, т.е. все изменения и движения контингента происходят между этапами НП и ТЭ. Количество лиц, получающих услуги по занятиям ФКиС на бюджетной основе, изменяется от 1800 до 8910 в зависимости от ГБУ (при среднем значении 4967). Суммарный объем финансирования в ГБУ, осуществляющих спортивную подготовку, изменяется в диапазоне от 24-27 млн. руб. до 2 млрд. руб. в год. При этом 38 ГБУ имеют бюджет менее 100 млн. руб. Доля внебюджетных доходов меняется от 0% до 47% от общего объема финансирования (по данным за 2021-2022 гг.). Рост бюджетного финансирования более чем на 10% можно отметить только в 8 ГБУ, и то он связан в большей степени, с реорганизацией учреждений путем присоединения и переводом видов спорта. В ГБУ, оказывающих услуги по ФКиС, суммарный объем финансирования меняется от 43 млн. руб. до 350 млн. руб., а доля внебюджетных доходов изменяется от 2% до 42%. Часть учреждений арендуют активы для выполнения ГЗ по подготовке спортсменов. В ходе формирования ГЗ основной ограничивающий фактор - финансирование (на уровне «не выше» прошлого года).

Процесс добавления/удаления вида спорта, изменения направлений подготовки происходит либо в результате реорганизации; либо по инициативе подведомственных учреждений. Предложения формулируются ими исходя из следующих факторов: развития актива; прихода/ухода тренера; наличия/

отсутствия базы. Чтобы текущая ситуация не привела к деградации системы, необходимы изменения. Рекомендации, по повышению качества управления спортивными ГБУ, составлены с учетом названных особенностей. Возможные подходы к оптимизации структуры ГБУ с целью повышения эффективности, сформулируем по трем основным направлениям: 1- разделение основных функций и функций управления недвижимостью; 2 - централизация исполнения вспомогательных функций; 3 - реформирование спортивной подготовки (Приложение П).

Разделение основных функций (спортивная подготовка, проведение занятий по ФКиС) и функций управления недвижимостью, возможно, осуществить в различных вариантах. Вариант №1. Выделение компании-оператора, которой в управление передаются ИК и прочие активы и которая предоставляет доступ на объекты ГБУ. При этом учреждения, как арендаторы, используют объекты для выполнения ГЗ и ведения внебюджетной деятельности, связанной с проведением занятий. Вариант №2. Передача компании-оператору не только ИК, но и всей внебюджетной деятельности. Арендаторы концентрируются исключительно на спортивной подготовке по государственному заданию. Каждый из названных сценариев имеет свои сильные и слабые позиции (Приложении У). Централизация исполнения вспомогательных функций может касаться следующих бизнес-процессов: закупочная деятельность, кадровый учет, финансовый менеджмент, бухгалтерский учет, административно-управленческая деятельность. На примере моноспортивных ГБУ, осуществляющих подготовку по виду спорта «Хоккей», проведем сравнение параметров деятельности (табл. 3.5).

Анализ данных показывает, что по всем приведенным параметрам ГБУ №2 кроме численности бухгалтерии, более эффективно. В ГБУ №2 также имеется внебюджетная деятельность на 300 млн. руб. в год, и в его состав входит 11 обособленных подразделений, что во многом объясняет очевидный эффект и по подсистеме ФХД.

Таблица 3.5 – Сравнение деятельности учреждений спорта по параметрам

Показатель	ГБУ №1	ГБУ №2	Коэффициент отношения
Объем государственного задания на 1.01.2022 г., тыс. руб.	250	3075	12,3
Плановый размер субсидии на 2022 год, тыс. руб.	66626	465445	6,98
Совокупный годовой объем закупок., 2022 г., тыс. руб.	36653	213510	5,82
Численность АУП (директор, заместители, глав бух.)	4	7	1,75
Численность службы закупок	1	5	5
Численность кадровой службы	1	6	6
Численность бухгалтерии	1	12	12

Источник: составлено автором по данным диагностики ГБУ.

Аналогичная ситуация с закупками. Анализ размера СГОЗ, приходящегося на одного сотрудника службы закупок, показал, что разница достигает 5-10 и более раз от 3-6 млн. руб. на одного сотрудника до 50-100 млн. руб. (максимум 178 млн. руб. на одного закупщика). Таким образом, можно говорить о потенциале имеющегося резерва для повышения эффективности путем централизации. Однако, из «минусов» централизации - возможно снижение оперативности и управляемости, но с помощью регламентации процедур и цифровизации, негативные моменты можно минимизировать.

Реформирование спортивной подготовки, может быть реализовано в следующих направлениях: деление/ специализация ГБУ по видам спорта; деление/ специализация ГБУ по этапам подготовки; интеграция в части стимулирования и развития перехода с массового спорта в спорт высших достижений; развитие видов спорта с учетом наличия соответствующих активов и стратегического видения для вида спорта; учет фактора территориального охвата при определении направлений развития. По данному направлению оптимизации, также можно выделить и сильные и слабые стороны (табл. 3.6).

Рекомендации по оптимизации действующей организационной структуры ГБУ спорта.

Таблица 3.6 - Сильные и слабые стороны реформирования спортивной подготовки

<i>Возможные плюсы реформирования спортивной подготовки</i>	<i>Возможные минусы реформирования спортивной подготовки</i>
– эффективное использование активов за счет соответствия актива и его ограничений уровню подготовки; – концентрация ресурсов, в т.ч. финансовых, для решения задач по спортивной подготовке на всех этапах и выполнения федеральных стандартов; – четкая и понятная ответственность за результат; – повышение точности нормирования стоимости государственных услуг; – возможность плавного частичного перевода начальной подготовки на платную основу.	– затруднительно разделить этапы подготовки/специализацию по видам спорта в разных ГБУ, из-за территориальных ограничений; – потеря преемственности подготовки в редких, технических и сложно координационных видах спорта; – потеря квалифицированных управленческих кадров; – снижение конкуренции и, как следствие, общих результатов.

Источник: составлено автором по результатам диагностики.

Организовать мониторинг достижения целей/ проблематики/ эффекта от разделения имущества и спортивной подготовки в реализуемой модели. По направлению централизации вспомогательных функций предлагается начать данный процесс с центров ФКиС, так как они имеют одинаковый набор услуг в ГЗ; возможные проблемы при централизации не приведут к срывам реализации ГЗ. Реализация данного процесса возможна посредством создания аналога Управляющей или Сервисной компании, которая будет оказывать централизованные услуги. Проводить централизацию функций предлагаем в следующей последовательности: закупочная деятельность; кадровый учет; административно-управленческий персонал; финансовый менеджмент и бухгалтерский учет (табл. 3.7).

Разработать стратегическое видение развития видов спорта в регионе. Речь идет не о «стратегии» с целевыми значениями и общими фразами, а о четком стратегическом видении по каждому из видов спорта, с пониманием целей, приоритетов, ограничений и построения модели работы. За основу предлагаем алгоритм выполнения работы.

Конечная цель реструктуризации не проводить реформы ради реформ, а достижение конкретных результатов на основе концепции релевантных затрат

(повышения эффективности и как следствие снижение стоимости подготовки за счет сокращения нерезультативных расходов), что позволит обеспечить больший объем оказания услуг, при сохранении текущего общего объема финансирования.

Таблица 3.7-Алгоритм разработки стратегического видение развития видов спорта

Этап	Описание этапа
Этап 1	Формирование целевого показателя
Этап 2	Декомпозиция целевого результативного показателя по этапам подготовки с учетом средней эффективности по подготовке спортсменов по виду спорта
Этап 3	Анализ имеющихся активов и связанных с ними ограничений по виду спорта
Этап 4	Уточнение перечня базовых видов спорта по региону (при необходимости)
Этап 5	Анализ имеющихся центров подготовки и их эффективности по виду спорта и их территориального охвата
Этап 6	Совмещение результатов по предыдущим этапам и формирование целевой модели развития по виду спорта, включая необходимость/ возможность деления/ специализации этапов подготовки и группировки видов спорта

Источник: составлено автором.

С января 2025 г. в России реализуют новые национальные проекты, анонсированные президентом в Послании Федеральному Собранию¹, в том числе «Продолжительная и активная жизнь»². Внимание к здоровому образу жизни - ключевой тренд. Исследования доказывают, что активный образ жизни влияет на продолжительность и решает комплекс задач. Повышается качество жизни, появляется резерв рабочей силы и другие возможности. Регулярные занятия спортом и физическая активность – важнейшие условия достижения национальных целей.

¹ Послание Президента Российской Федерации Федеральному Собранию от 29.02.2024 // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_471111/ (дата обращения: 31.03.2024).

² Национальный проект «Продолжительная и активная жизнь» // Официальный сайт национальных проектов [Электронный ресурс]. URL: <https://xn--80aapampemcchfmo7a3c9ehj.xn--p1ai/new-projects/prodolzhitelnaya-i-aktivnaya-zhizn/?ysclid=mbeuqcgubn201074885> (дата обращения: 31.05.2024).

3.3 Моделирование и апробация оценки комплексного показателя эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений

Государственная политика, нацеленная на развитие деятельности спортивных бюджетных учреждений, должна быть ориентирована, прежде всего, на реализацию национальных целей и повышение эффективности индустрии спорта, в том числе массового. При проведении комплексной оценки используется огромный массив данных по 6-ти критериям, обработка которых в ручном режиме не представляется возможным. Поэтому при оценке эффективности деятельности ГБУ спорта необходимо использовать цифровые платформы, информационные технологии, на основе принципов открытости и прозрачности. Ключевое условие корректной работы: качество собираемой информации, проверка данных. В противном случае, автоматизация процесса не обеспечит получения корректных результатов, показатели оценки будут искажены, а принятые управленческие решения – неоптимальные. Для моделирования оценки комплексного показателя эффективности в качестве источников информации необходимо использовать различные системы (в настоящее время не все спортивные ГБУ их используют.):

- АСУ ГФ (Автоматизированная система управления государственными финансами). ИАС (Информационно-аналитическая система). УАИС БУ (Универсальная автоматизированная ИС Бюджетный учет). Свод-СМАРТ (Программный комплекс формирования бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности). КИС ГУСОЭВ (Комплексная ИС «Государственные услуги в сфере образования в электронном виде»). ИФО (Источник финансового обеспечения). ПИВ АСУ ГФ (Подсистема информационного взаимодействия АСУ городскими финансами). РЕБ АСУ ГФ (Реестр электронного бюджета АСУ городскими финансами). ЕАИСТ (Единая автоматизированная ИС торгов). ИАС МКР (Информационно-аналитическая система Мониторинг комплексного развития). Вики (Гипертекстовый сборник документов).

Существуют методики оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, которые позволяют оценить отдельные направления работы (эксплуатация ИК, безопасность, загрузка площадей и др.). С позиции комплексной оценки эффективности деятельности, отражающей специфику именно ГБУ спорта, методик нет. В рамках моделирования оценки эффективности, основной задачей является отражение алгоритмов:

- формирования показателей эффективности деятельности типов ГБУ,
- формирования интегральных оценок по критериям;
- формирования комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ.

Интегральная оценка эффективности деятельности ГБУ определяется на основе совокупности оценок по 6 выделенным критериям с учетом веса каждого. Для получения объективной интегральной оценки необходимо соблюдение ряда условий, одновременное наличие шести объективных оценок по указанным критериям. Достоверность оценки во многом будет зависеть от качества подготовки учреждениями исходных данных для расчета показателей эффективности. Получение объективной оценки по критерию «Обеспечение качества условий оказания услуг» при отсутствии массового анкетирования респондентов по различным вопросам не представляется возможным.

Предлагаемая нами методика основана на результатах проведенной диагностики, выявленных проблемах и резервах повышения эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям. Рабочим инструментарием методики выбраны математические модели формата MS Excel, предполагающие расчет всех предусмотренных показателей для спортивных ГБУ. Математические модели представляют собой совокупность расчетов, взаимосвязей, в соответствии с установленными принципами и алгоритмами. Предлагаемая методика позволяет построить отдельные математические модели для каждого из названных критериев оценки. Конечным результатом каждой модели является расчет интегрального показателя эффективности по критерию для ГБУ, а также расчет показателей внутри каждого из критериев. Расчет показателей в рамках математических

моделей предполагает использование стандартизированных форм сбора исходных данных (см. Приложения). Ранее было отмечено, что достоверность оценки во многом зависит от качества исходных данных, полученных для расчета показателей эффективности. Как показывает практический опыт, качество сбора исходных данных по стандартизованным формам можно охарактеризовать как крайне низкое. Несмотря на наличие в формах необходимых комментариев по заполнению (включая размерность, нюансы расчета и др.), проведенное исследование выявило следующие проблемы:

- произвольное изменение учреждениями стандартизированных форм сбора исходных данных (добавление/ исключение строк); нарушение указанной размерности показателей (руб. вместо тыс. руб. или млн. руб. и др.);
- использование нестандартных вариантов ответа (в случаях, когда ответ предполагался в форме «да»/ «нет», учреждения использовали варианты «в наличии», «есть», «имеется», «х», «+» и др.);
- отсутствие данных за отдельные периоды времени и по ряду пунктов;
- заведомо некорректные данные (например, ФОТ основного персонала, превышающий общий ФОТ ГБУ);
- не корректные данные по штатным единицам и др.

Следствием обозначенных проблем с исходными данными стали:

- необходимость ручной обработки и экспертной корректировки данных;
- необходимость исключения из расчетов отдельных ГБУ (показателей, отдельных временных периодов);
- неточности и ошибки в расчетах показателей эффективности деятельности учреждений, которые могут искажать реальные результаты.

Алгоритм построения модели оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, в обобщённом виде представлен в табл. 3.8.

Таблица 3.8 - Алгоритм построения модели оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ

Этап	Описание этапа
<i>1 этап - Методика проведения оценки эффективности по критерию «Ведение уставной деятельности»</i>	1.1. Формирование, выбор показателей для оценки эффективности деятельности спортивного учреждения исходя из принадлежности к типу/ группе. Типы/ группы: • Учреждения, оказывающие услуги по спортивной подготовке. • Учреждения, оказывающие образовательные услуги. • Учреждения, специализирующиеся на оказании услуг по ФКиС: показатели участия в проектах, организация работ по участию в мероприятиях и др. • Обеспечивающие учреждения. 1.2. Установление и обоснование пороговых значений, «границ» эффективности. 1.3. Расчет значений показателей эффективности по учреждениям. 1.4. Оценка основных показателей. 1.5. Оценка вспомогательных показателей: количество спортсменов, заключивших профессиональные контракты, динамика ВД, доля ВД в объеме финансирования и др. 1.6. Оценка индикативных показателей: соотношение услуг к объему затраченных бюджетных средств, показатели организации и проведения мероприятий на собственной базе и др. Цель индикативного показателя - не определить, кто эффективен, а кто нет, а понять причины, почему в одном ГБУ на подготовку одного кандидата в сборную тратится 2 млн. руб., а в другом 18 млн. руб. 1.7. Интегральная оценка по критерию «Ведение уставной деятельности».
<i>2 этап - Оценка по критерию ФХД - методика</i>	2.1. Формирование, выбор показателей для оценки эффективности деятельности ГБУ 2.2. Исполнение и корректировка плана ФХД. 2.3. Бухгалтерская, статистическая отчетность: сроки, качество, порядок представления. 2.4. Работы с просроченной дебиторской и кредиторской задолженностью. 2.5. Показатели эффективности работы контрактной службы. 2.6. Показатели исполнения утвержденной сметы. 2.7. Вспомогательные показатели: план-факт; порядок, частота корректировок плана ФХД; сроки и порядка сдачи статистической отчетности; сроки размещения информации на сайте ГБУ; замечания по итогам внутренних, внешних проверок. 2.8. Оценка индикативных показателей: количества изменений, внесенных в план-график закупок; эффективность расходования средств на выполнение ГЗ. 2.9. Интегральная оценка по критерию «Ведение ФХД».
<i>3 этап – Оценка кадровой политики - порядок</i>	3.1. Обоснование показателей для оценки эффективности деятельности ГБУ. 3.2. Оценка обеспечения, укомплектованности, кадрового состава ГБУ. • Показатели общей укомплектованности по основному персоналу. • Показатели общей текучести кадров и по основному персоналу.

Этап	Описание этапа
	• Интегральный показатель укомплектованности и кадрового состава. 3.3. Оценка уровня квалификации персонала ГБУ: соблюдение профессиональных стандартов и квалификационных требований. Интегральный показатель уровня квалификации персонала (план – факт). 3.4. Оценка мотивации персонала по параметрам: средняя зарплата (ЗП) по категориям; сравнение с показателями по региону; темпы роста ЗП, в т.ч. основного персонала, сопоставление с темпами текучести кадров; целевые показатели по ЗП педагогов; доля работающих на условиях эффективного контракта, уровень текучести среди них. 3.5. Оценка организации обучения и повышения квалификации персонала: административно-управленческого и персонала. ✓ Показатели инновационности ГБУ. ✓ Интегральный показатель организации обучения и повышения квалификации персонала. 3.6. Оценка соблюдения сроков сдачи и отсутствия претензий по качеству отчетности. 3.7. Оценка обеспечения отсутствия предписаний, жалоб, споров, конфликтов. 3.8. Вспомогательные показатели. • Молодые специалисты до 30 лет: динамика, прием, увольнение. • Оценка: средняя ЗП руководителя ГБУ, средняя ЗП 50% персонала с наименьшей ЗП, превышение - во сколько раз. • Удельный вес ЗП категорий персонала в общем ФОТ: (основной, вспомогательный, административно-управленческий). • Оценка средней ЗП основного персонала в возрасте до 30 лет к средней ЗП по ГБУ. 3.9. Интегральная оценка по критерию «Реализация кадровой политики».
4 этап - Методика проведения оценки эффективности по критерию «Управление имущественными комплексами»	4.1. Формирование /выбор показателей для оценки эффективности деятельности ГБУ. 4.2. КФЗ - коэффициент фактической загруженности учреждения. 4.3. КЭЗ - коэффициент эффективной загруженности ИК. 4.4. Коэффициент объема бюджетного финансирования (КБФ2). 4.5. Уровень загрузки ИК услугами сверх ГЗ. 4.6. Участия в проектах, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС (региональный уровень) • годовой объем услуг населению, оказанный в рамках государственных и городских программ и мероприятий; • выручка (субсидии) от участия в проектах по популяризации здорового образа жизни. 4.7. Коэффициент удорожания удельных затрат. 4.8. Вспомогательные показатели. ✓ КЗВ – коэффициент загрузки площадей ИК по внебюджетной деятельности, сравнение с загрузкой по ГЗ. ✓ СИК - структура имущественного комплекса. ✓ КСН - коэффициент социальной направленности. ✓ КА - коэффициент доли дохода от сдачи имущества в аренду. ✓ КД - коэффициент доля дохода от участия в региональных, городских программах.

Этап	Описание этапа
	✓ Показатели стоимостной эффективности (КСТЭ-1 и КСТЭ-2). ✓ Показатель социальной эффективности имущественного комплекса КСЭ. 4.9. Сводная оценка эффективности по критерию «Управление ИК».
5 этап - Методика проведения оценки эффективности по критерию «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции»	5.1. Обоснование /выбор показателей для оценки эффективности деятельности ГБУ. 5.2. Оценка соблюдения требований антитеррористической защищенности объектов. 5.3. Оценка общественной безопасности при проведении официальных соревнований. 5.4. Оценка соблюдения требований ПБ, ГО, предупреждения и ликвидации ЧС. 5.5. Оценка соблюдения требований нормативных документов. 5.6. Оценка наличия и работоспособности систем противопожарной защиты. 5.7. Вспомогательные показатели. • Оценка результативности защиты информации. Оценка мер по предупреждению коррупции. Оценка соблюдения требований спортивно-технологической безопасности. Оценка соблюдения требований медицинского обеспечения. 5.8. Интегральная оценка по критерию «Соблюдение требований КБиПК».
6 этап - Оценки качества оказания услуг	6.1. Обоснование показателей оценки качества оказания спортивных услуг ГБУ. 6.2. Для проведения апробации определяем источники: статистическая отчетность ГБУ; данные управленческого учета; опросные данные (анкеты, опросы и др.). 6.3. Для проведения апробации подбор исходных данных: • Доля инвалидов, посещающих специальные группы. • Наличие нарушений санитарно-технического содержания объектов. • Коэффициент ротации занимающихся в различных группах. • Коэффициент обоснованных жалоб. • Коэффициент соблюдения Кодекса Этики. 6.4. Формирование проектов опросных анкет: ✓ Анкета «Оценка качества условий оказания услуг». ✓ Анкета по оценке тренеров по методике 360. ✓ Оценка уровня коммуникативности ГБУ: готовность, оперативность взаимодействия. ✓ Анкета «Оценка качества образовательной деятельности». ✓ Анкета обследования доступности ГБУ (безбарьерная среда). ✓ Анкета опроса инвалидов о комфортности условий оказания услуг в ГБУ. ✓ Анкета опроса занимающегося (представителя) при уходе от тренера/инструктора. ✓ Анкета: причины ухода из ГБУ спортсмена. 6.5. Экспертная оценка по каждому целе-ориенту «Обеспечение качества оказания услуг». 6.6. Интегральная оценка критерия «Обеспечение качества оказания услуг».

Этап	Описание этапа
	6.7. Возможность добавления или изменения результатов обработки проектов анкет. 6.8. Взаимосвязь, для оценки какого показателя используется каждая анкета. 6.9. Результатом разработанной модели является (с учетом ряда допущений) модельная оценка показателей, в т.ч. интегрального по критерию «Обеспечение качества условий оказания услуг».

Источник: составлено автором.

После подготовительных работ, связанных со сбором данных, информационным анализом, проводится разработка математической модели.

Модель «Ведение уставной деятельности»

Методика проведения оценки эффективности по критерию разработана и апробирована на примере ГБУ, оказывающих услуги по спортивной подготовке. Так как объем диссертации ограничен, не представляется возможности привести все модели по 6 оцениваемым критериям эффективности, часть информации представлена в приложении. Анализ и оценка выполнены в разрезе подразделов методики с учетом типов учреждений. Оценка значений показателей эффективности приведена из следующих установленных параметров, в соответствии с Уставами ГБУ спорта, в том числе: сравнение средних значений показателей «подготовка кандидатов в сборные команды (ПКСб)», «участие в официальных соревнования и результативность», выполняется по доле высших этапов в общем объеме ГЗ и по видам спорта. Для получения более достоверных результатов, мы предлагаем апробировать 4 способа расчета показателей:

- расчет и сравнение средних значений по всей сети ГБУ спорта (3.1);

$$ПКСб = ПКГБУ\mathbb{N}_{xx} / \sum ПКГБУ \quad (3.1)$$

- расчет и сравнение средних значений в рамках 5 и 10 групп ГБУ по видам спорта, по доле высших этапов в ГЗ (выполняется экспертным путем);

- расчет и сравнение среднего значения по каждому виду спорта, оценкой значения ГБУ к значению по виду спорта (ПКпоВС) и перемножением на долю вида спорта (Дс) (3.2).

$$ПКСб = (ПКГБУ\mathbb{N}_{xx} / ПКпоВС) * Дс \quad (3.2)$$

Результаты апробации методики и предложения по критерию «Ведение уставной деятельности», приведены в Приложении Ф. По результатам апробации предлагаемой методики, были сделаны выводы и рекомендации (табл. 3.9).

Таблица 3.9 – Выводы по критерию «Ведение уставной деятельности» ГБУ

<i>Выводы по критерию: «Ведение уставной деятельности»</i>	<i>Рекомендации по критерию: «Ведение уставной деятельности»</i>
На оценку деятельности спортивных ГБУ оказывают влияние факторы внешней среды. Базовые параметры оценки, связанные с результативностью участия в соревнованиях, ПКСб, присвоением/подтверждением разрядов просели и показали негативную динамику.	Для комплексной оценки эффективности необходимо использовать перевод баллов в единую шкалу с принятием максимального значения как наиболее эффективного. В целом более 50% эффективности зависит от значений ненормируемых по жесткой шкале показателей.
Ключевые направления и резервы повышения эффективности деятельности: увеличение количества подготовленных кандидатов в сборные команды, участников официальных соревнований; увеличение % выполнения ГЗ; развитие внебюджетной деятельности.	Рекомендуем внести в методику следующие уточнения: изменить шкалу для оценки по некоторым показателям (см. Приложения); коэффициенты $K_{увс}$ и $K_{умс}$ считать не от общего количества занимающихся, а от числа занимающихся за минусом этапа НП; при расчете средних значений показателей $P_{угс}$, $P_{увс}$, $P_{умс}$, если в группе присутствует нулевое среднее значение, необходимо обнулять весовой коэффициент при расчете интегрального значения.
	Для сглаживания динамики по показателям «присвоение/подтверждение разрядов и званий», исключения скачкообразных результатов, предлагаем оценивать данных за два года
В апробации методики оценено изменение доли получателей услуг на льготных основаниях. Рост доли услуг связан с падением общего объема услуг, т.е. при негативной динамике доля льготников увеличилась не за счет роста получателей, а за счет общего сокращения. Применять поправочный коэффициент на долю льготников считаем нецелесообразным.	Уточнить расчет весовых коэффициентов для показателя «организация и проведение мероприятий на собственной базе».
	Рекомендуется изменить веса при расчете общей оценки эффективности, увеличив вес показателей выполнения ГЗ с 0,3 до 0,4; снизив вес показателей интегральной оценки участия в официальных соревнованиях ($ИО_{ус}$) и интегральной оценки присвоения разрядов и званий ($ИО_{прз}$) с 0,2 до 0,15.
	Рекомендуется перевести индикативный показатель «оценка изменения динамики проведения соревнований на собственной базе» в статус вспомогательного.

<i>Выводы по критерию: «Ведение уставной деятельности»</i>	<i>Рекомендации по критерию: «Ведение уставной деятельности»</i>
По индикативному показателю «коэффициент соотношения спортивных результатов и затраченных бюджетных средств» провести анализ полученных значений с целью оценки причин и последующего уточнения группировок.	Рекомендуется повысить качество исходной информации для оценки, в том числе за счет расширения цифрового сбора данных, включая требования к унификации.

Источник: составлено автором.

Модель «Ведение финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)»

Модель формата MS Excel и основные результаты апробации по критерию ФХД. С учетом ограничений по качеству исходной информации показатели ведения ФХД рассчитывались для 95 учреждений.

По результатам апробации предлагаемой методики по оценке финансово-хозяйственной деятельности, сделаны выводы и даны рекомендации (табл. 3.10).

Таблица 3.10 – Выводы по оценке финансово-хозяйственной деятельности ГБУ

<i>Выводы по критерию: «Ведение ФХД»</i>	<i>Рекомендации по критерию: «Ведение ФХД»</i>
Деятельность ГБУ характеризуется негативной динамикой показателей эффективности (с учетом текущего уровня искажений исходной информации). Ключевые направления и резервы повышения эффективности деятельности: - повышение % освоения утвержденного СГОЗ, качества и оперативности подготовки плана ведения ФХД; повышение точности планирования; - обеспечение отсутствия/ минимизации нарушений, выявляемых в ходе проверок контролирующими органами.	Рекомендуется внести в методику следующие уточнения: - уточнить способы применения поправочных коэффициентов; ввести нормативные значения для части показателей по целевому ориентиру «Эффективность работы контрактной службы»; уточнить пороговые значения по показателю «Выполнение СГОЗ»; - оценить необходимость введения поправочного коэффициента для показателя «Количество корректировок план-графика закупок». Рекомендуется оставить два индикативных показателя в статусе индикативных. Рекомендуется повышать качество подготовки исходной информации для оценки, в том числе за счет расширения цифрового сбора данных, включая требования к унификации.

Источник: составлено автором.

Модель «Реализация кадровой политики»

Модель формата MS Excel и основные результаты апробации по критерию «Реализация кадровой политики». С учетом ограничений по качеству исходной информации показатели эффективности рассчитывались для 91 учреждения спорта (Приложение Ф). Ситуация с кадровым обеспечением в стране в целом, и в спортивной отрасли, в том числе, остаётся непростой¹. Налицо признаки кадрового голода, нехватка работников приобретает все более широкие масштабы. Уровень безработицы в России остается на рекордно низком уровне². Существующие в настоящее время проблемы кадровой политики связаны с комплексом причин, и в том числе с последствиями «демографической ямы». Основной кадровой проблемой в спорте является нехватка (в ряде регионов отсутствие) компетентных тренеров с должной квалификацией. Кроме того, отсутствие системы подготовки кадрового резерва в ГБУ спорта, отсутствие механизма планирования карьеры, заполнения вакантных должностей перспективными специалистами, можно расценивать как угрозу будущему прогрессу отрасли спорта в целом. Проблемы высокого уровня текучести кадров и низкой укомплектованности ГБУ спорта, остаются нерешенными. Для повышения эффективности кадровой политики, предлагаем применять инструменты: вывести значение показателей укомплектованности в зону допустимых значений за счет своевременного исключения из штатного расписания заведомо избыточных вакансий; обеспечить корректный расчет числа уволенных; сокращать текучесть до уровня допустимых значений за счет повышения качества подбора и адаптации персонала, заинтересовывая персонала, создавая комфортных условий и др.

Показатель, применяемый в методике, отражает динамику распределения ГБУ по организации инновационной деятельности. В ходе этапа апробации значение показателя определялось на основе самооценки учреждений. Многие ГБУ спорта оценили свою инновационную деятельность на уровне «менее 50 баллов».

¹) Сныткин Д.В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений // Наука Красноярья. – 2024. – Том 13. №4. – С. 24-39.

²) Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Федеральная служба государственной статистики (Росстат). — URL: <https://rosstat.gov.ru/compendium/document/13265>).?ysclid=mbf8eyxe2p128772246 (дата обращения: 20.12.2024).

Согласно методике, это означает отсутствие какой-либо инновационной деятельности. Использование данного показателя будет мотивировать ГБУ на развитие и внедрение инноваций, что приведет к повышению их балльной оценки, к увеличению эффективности и инновационности деятельности. По результатам апробации предлагаемой методики в рамках критерия «Реализация кадровой политики», были сделаны следующие выводы и сформулированы рекомендации (табл. 3.11).

Таблица 3.11 – Выводы и рекомендации по реализации кадровой политики ГБУ

<i>Выводы по критерию: «Реализация кадровой политики»</i>	<i>Рекомендации по критерию: «Реализация кадровой политики»</i>
Деятельность ГБУ характеризуется достаточно низкими значениями эффективности. Ключевые направления и резервы повышения эффективности деятельности: – оптимизация штатных расписаний в части исключения из них заведомо избыточных штатных единиц; – корректный расчет числа уволенных; – сокращение текучести за счет повышения качества подбора и адаптации персонала, удержания персонала, создания комфортных условий работы и др.; – возобновление присвоения квалификационных категорий основному персоналу ГБУ; – повышение уровня соответствия персонала требованиям профессиональных стандартов и квалификационных справочников; – обеспечение темпов роста средней заработной платы ГБУ в целом и по основному персоналу не ниже установленных Правительством темпов индексации; – обеспечение выполнения целевого показателя по уровню ЗП педагогических работников (для ГБУ, оказывающих образовательные услуги); – перевод всех сотрудников на работу на условиях эффективного контракта. – регулярное и своевременное обучение и повышение квалификации административно-управленческого и основного персонала ГБУ; – активное использование, разработка, внедрение в практику работы ГБУ современных инновационных технологий и методик; – соблюдение установленных сроков подачи и качества подготовки отчетности.	Рекомендуется проведение специального анализа и разработка комплекса мероприятий в отношении омоложения кадрового состава ГБУ спорта, имеющих возрастную состав тренеров и не обеспечивающих преемственности, наставничества и передачи опыта молодым специалистам. Рекомендуется проведение специального анализа оплаты труда вспомогательного персонала с целью выявления ключевых диспропорций, приводящих к высокой текучести кадров.

Источник: составлено автором.

Модель «Управление имущественными комплексами»

Модель формата MS Excel и основные результаты апробации по критерию «Управление имущественными комплексами». Апробация модели проведена для имущественных комплексов спортивных ГБУ, предоставивших информацию (Приложение Ф). Независимо от формы собственности спортивная недвижимость в рыночных условиях должна использоваться эффективно, приносить доход государству, собственнику, инвестору¹. Для этого нужны эффективные экономические механизмы управления в спорте, которые мы рассматриваем, как систему отношений, хозяйственных связей, управленческих решений, направленных на развитие спортивных учреждений и повышение доходности объектов ФКиС. Увеличение посещаемости спортивных объектов, это не только социальная необходимость, но и экономическое условие увеличить доход от эксплуатации общественных зданий (имущества). Один из базовых параметров ИК – это коэффициент загрузки, характеризует эффективность управления, а многообразие иных факторов, от которых зависит доходность, оцениваются как экзогенно заданные, часто не зависящие от управленческих воздействий (например, сезонность, вместимость зданий, расположение, транспортная доступность и др.)². Путем анализа совокупности факторов, для каждого ГБУ можно выявить основные, на основе которых рассчитать коэффициент загрузки K_{3t} помещений ГБУ спорта на конкретный сезон.

$$K_{3t} = \sum \text{Вес} * \text{Оценка}$$

- Вес фактора (определяется экспертным методом).
- Оценка фактора (расположение, экономические, организационные, технологическое, инвестиционные и иные).

В главе 2 настоящего исследования проведен анализ показателей эффективности управления ИК спортивных ГБУ, на основе которого построена модель MS Excel.

¹⁾ Синяков, А.В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере // Экономика и управление. – 2007. - №3 (29). – С.113-117.

²⁾ Синяков, А.В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере // Экономика и управление. – 2007. - №3 (29). – С.113-117.

Расчет интегрального показателя осуществлялся без учета коэффициента объема бюджетного финансирования оказанных бюджетных услуг на ИК (КБФ1). Расчет сводного показателя осуществлен для каждого ИК, по которому была оценка по 4-м показателям (названы далее). В итоге сводный показатель был рассчитан по 36 ИК. Распределение ИК ГБУ в зависимости от полученных значений интегрального показателя эффективности, следующее:

- Эффективные ИК (свыше 75 баллов) – 26 ГБУ.
- Недостаточно эффективные ИК (65-75 баллов) – 5 учреждений.
- Неэффективные (до 65 баллов) – 5 учреждений.

Коэффициент фактической загрузки (КФЗ)

Динамика распределения ГБУ по значениям КФЗ представлена в табл. 3.12.

В силу разных обстоятельств (внешних, внутренних, форс-мажорных и др.), по большинству ГБУ наблюдалось снижение значения коэффициента по годам.

Таблица 3.12 – Распределения имущественных комплексов по КФЗ

Года	Диапазон значений			
	больше 75%	50-75%	30-50%	менее 30%
2021	17	12	8	1
2022	13	12	8	3

Источник: составлено автором.

Коэффициент эффективной загрузки (КЭЗ)

Трудности в реализации расчета КЭЗ связаны с тем, что в методике пересчет в базовый уровень «начинающие» предлагается производить по данным классификационных групп (спортивные разряды). Данные группы не имеют прямого соответствия с этапами спортивной подготовки, по которым в ГБУ ведется основной учет, в том числе по наполняемости групп, режиму посещений. Документ, регламентирующий загрузку спортивного объекта в зависимости от квалификации/ разряда спортсмена – Приказ Государственного комитета

Российской Федерации по физической культуре и туризму №44¹. Согласно Федеральным Стандартам по видам спорта комплектование групп производится по этапам спортивной подготовки. При этом комплектование не отражает уровень загруженности объекта и не привязано к единице площади. Таким образом единственно верный подсчет эффективной загрузки можно осуществить на базе Приказа №44. В целях эффективной реализации расчетов в рамках методики были произведены:

1. Расчет коэффициентов применительно к этапам спортивной подготовки.

2. Расчет средних коэффициентов для индивидуальных и командных видов спорта, как медианные значения коэффициентов по всем видам спорта.

Динамика распределения ИК в зависимости от полученного значения показателя КЭЗ представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Динамика распределения ИК по эффективной загруженности

Года	Диапазон значений		
	больше 75%	50-75%	менее 50%
2021	23	8	6
2022	17	11	8

Источник: составлено автором.

Пояснения по показателям: объем бюджетного финансирования, загрузка ИК услугами вне ГЗ, участие в региональных, городских социальных проектах, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС, коэффициент удорожания удельных затрат, приведены в приложении Т.

Коэффициент удорожания удельных затрат

¹⁾ Приказ Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму от 04.02.1998 №44 «Об утверждении планово-расчетных показателей количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=305437#Dd5LymUE6kMKo6vB/> (дата обращения: 30.04.2024).

Коэффициент удорожания затрат в 2022 г. по сравнению с 2021 г., представлен по 36 ГБУ основного назначения (+ ряд объектов вспомогательных). Распределение ИК ГБУ по коэффициенту удорожания затрат показано на рис. 3.2.

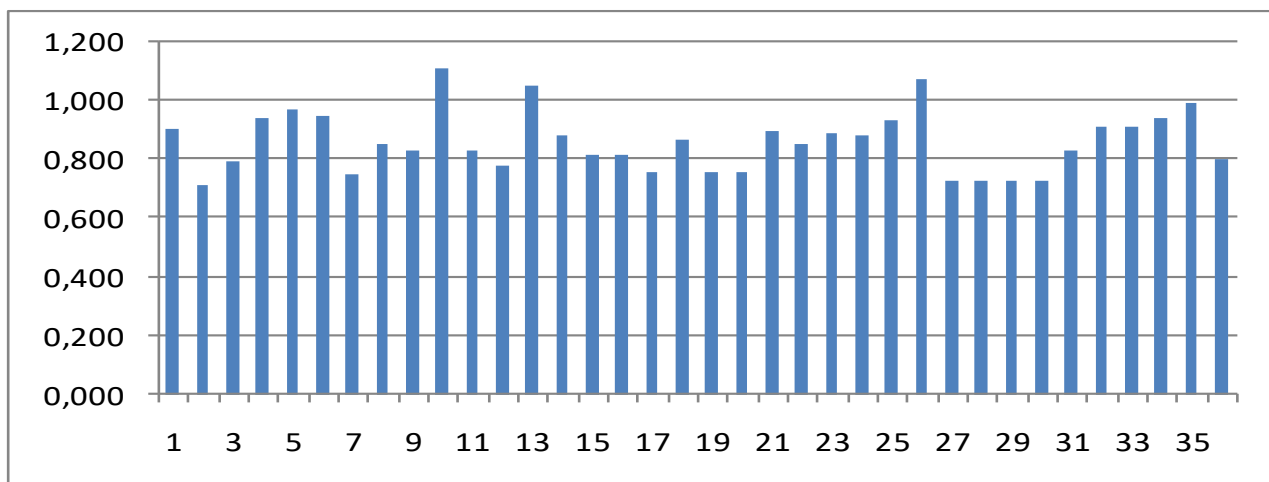


Рис. 3.2 - Распределение ИК по значениям коэффициента удорожания удельных затрат

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Максимальное значение (max) = 1,108; Минимальное значение (min) = 0,715; Среднее значение (av) = 0,861.

Середина диапазона между средним (av) и максимальным (max) = $av-max = 0,985$.

Прослеживается тенденция: чем меньше эксплуатация ИК, тем меньше затраты на их содержание. Данные позволяют провести расчет начисления баллов для показателя 2021-2022 гг.:

- для ИК с индексом удорожания от 0,715 до 0,861 – 15 баллов;
- для ИК с индексом удорожания от 0,861 до 0,985 – 7,5 баллов.

Распределение ИК по уровню удорожания затрат на содержания представлено на рис.3.3.

Уровень эффективности деятельности по показателю для абсолютного большинства ИК учреждений можно охарактеризовать как высокий. Негативная динамика выявлена по 10% ИК.

На достоверности расчета показателя отражается объем выполнения ГЗ и степень стабильности системы, наличие /отсутствия форс-мажорных ситуаций. Расчет указанного показателя также производился для объектов, имеющих вспомогательное значение.

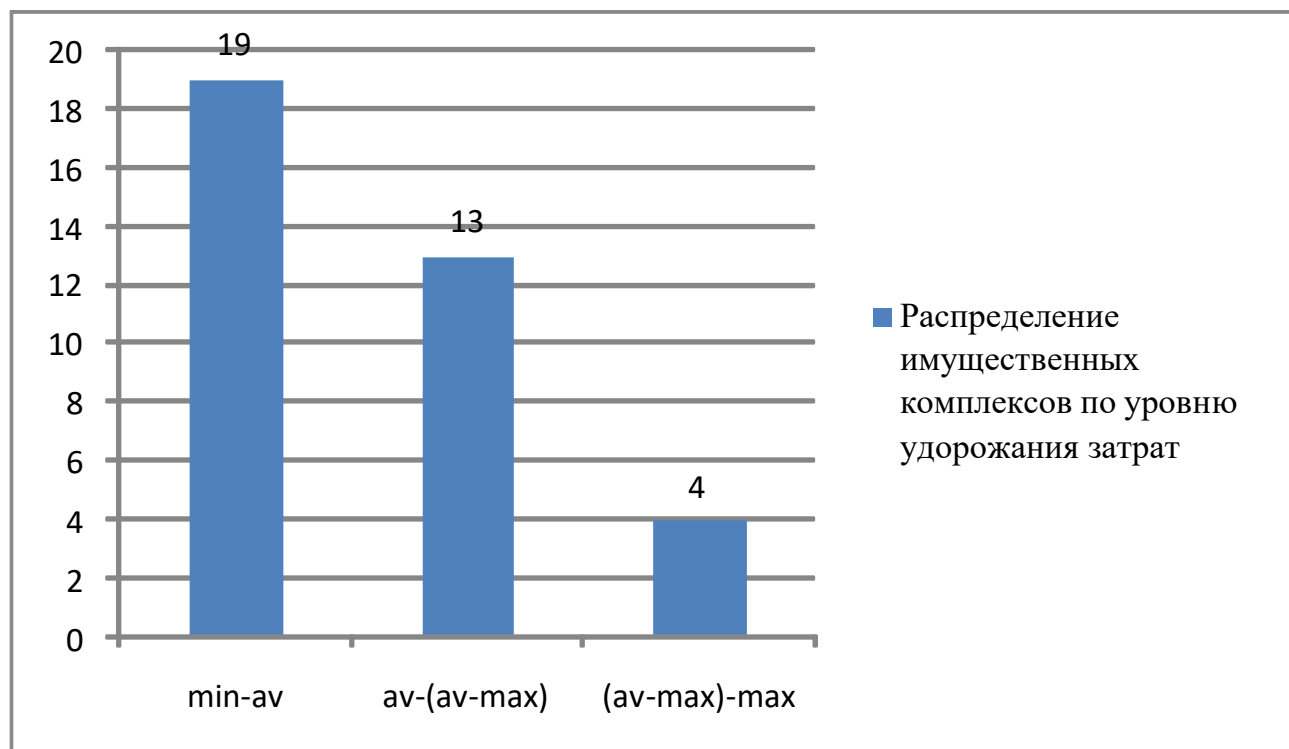


Рис. 3.3 - Распределение ИК по значениям коэффициента удорожания удельных затрат

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Но в расчет интегрального показателя эти данные не включались (Приложение Ф). По результатам апробации предлагаемой методики в рамках критерия «Управление имуществомными комплексами» сделаны выводы и рекомендации (табл. 3.14).

Таблица 3.14 – Выводы и рекомендации по управлению ИК спортивных ГБУ

Выводы по критерию: «Управление имуществомными комплексами»	Рекомендации по критерию: «Управление имуществомными комплексами»
Использование значительной части ИК учреждений, по которым была проведена апробация, характеризуется как эффективное.	Рекомендуется обратить особое внимание на необходимость организации учета, способствующего корректному определению параметров для определения основных показателей эффективности управления ИК в

Выводы по критерию: «Управление имущественными комплексами	Рекомендации по критерию: «Управление имущественными комплексами»
В процессе апробации были выявлены ключевые направления и резервы повышения эффективности деятельности: - дополнительная загрузка ИК, имеющих низкое значение КФЗ и КЭЗ в рамках ГЗ; - дополнительная загрузка ИК внебюджетной деятельностью; - вовлечение ИК в участие в социальных проектах, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС; - повышение энергоэффективности ИК, четкий контроль над расходованием энергоресурсов.	рамках настоящей методики и обеспечивающему непротиворечивость данных.

Источник: составлено автором.

Модель «Соблюдение требований КБиПК»

Модель формата MS Excel и основные результаты апробации по критерию «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции». Пояснения по результатам апробации, расчет значений показателей, по критерию «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» приведены на основе полученной исходной информации для 93 ГБУ спорта. Динамика распределения ГБУ в соответствии с полученными значениями интегрального показателя эффективности представлена в табл. 3.15.

Таблица 3.15 – Динамика распределения ГБУ по интегральному показателю эффективности КБиПК

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	26	28	30	13
2022	29	30	29	9

Источник: составлено автором.

По полученным данным, порядка 30% ГБУ можно оценить как эффективные. В течение анализируемого периода наблюдается положительная динамика по увеличению ГБУ с высокими значениями эффективности. Причины относительно низких текущих значений эффективности охарактеризованы далее при оценке значений конкретных показателей и целевых ориентиров. В течение 2021-2022 гг. наблюдались единичные случаи негативного изменения величины интегрального показателя, связанные с отсутствием своевременной разработки/ актуализации отдельных документов; получением предписаний контролирующих органов по вопросам КБиПК; неисправностями систем противопожарной защиты. Пояснения по показателям: соблюдение требований антитеррористической защищенности, общественной безопасности объектов, требований нормативных документов по пожарной безопасности, гражданской обороны, вспомогательные показатели приведены в приложении Ф (табл. 3.16).

Таблица 3.16 – Выводы по результатам апробации Методики в рамках критерия «Соблюдение требований КБиПК» для спортивных ГБУ

Выводы по критерию: «Соблюдение требований КБиПК»	Рекомендации по критерию: «Соблюдение требований КБиПК»
Деятельность ГБУ характеризуется положительной динамикой значений показателей эффективности. Ключевые направления и резервы повышения эффективности деятельности: - своевременная разработка и актуализация полного комплекта необходимой документации в части: обеспечения антитеррористической защищенности объектов; обеспечения общественного порядка и безопасности при проведении спортивных соревнований; обеспечения ПБ, гражданской обороны, предупреждения и ликвидации ЧС; - обеспечение работоспособности технических средств защиты и обеспечения безопасности; - обеспечение отсутствия нарушений, выявляемых в ходе аудиторских проверок; - обеспечение отсутствия чрезвычайных ситуаций в сфере антитеррористической защищенности, обеспечения общественного порядка и безопасности, ПБ и др.	Рекомендуется обратить особое внимание на необходимость унификации применяемых форм и методов работы с документацией по ПБ, ГО и ЧС в системе ГБУ спорта, что может потребовать проведение специальных сессий с участием профильных специалистов.

Источник: составлено автором.

По результатам апробации предлагаемой методики в рамках критерия «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» для ГБУ, оказывающих услуги по спортивной подготовке, были сделаны выводы и разработаны рекомендации.

Модель «Обеспечение качества условий оказания услуг»

Модель формата MS Excel и основные результаты апробации по критерию «Обеспечение качества условий оказания услуг». Алгоритм построения данной модели представлен в таблице 3.7 настоящей главы. По результатам апробации были выявлены риски /проблемы, которые необходимо отражать и учитывать на этапах работ по реализации комплексной оценки спортивных ГБУ. Ввиду простоты расчета и сложности сбора информации могут быть предоставлены не вполне корректные данные в части следующих показателей: доля инвалидов, посещающих группы (физкультурно-оздоровительные и спортивные); коэффициент ротации занимающихся в различных группах.

В целях минимизации злоупотреблений и с учетом сложности сбора данных целесообразно рассмотреть вопрос о переводе ряда показателей в категорию вспомогательных до момента настройки сбора данных. Ввиду различий в самых разных аспектах деятельности ГБУ спорта, на начальном этапе могут быть расхождения между оценками одинаковых учреждений или одинаковые оценки для учреждений с разной эффективностью. Различная трактовка необходимых данных по показателям представителями разных учреждений. Не приняты решения по ряду вопросов, например: по показателю «Коэффициент выполнения показателя активности учреждений» нет однозначного решения, какой подход из предложенных использовать для расчета показателя; по показателю «Поддержание рейтинга объектов» нет данных в части методики расчета рейтинга; механизм проведения оценки по показателю «Комплексная оценка тренеров по методике «360»; по показателям «Количество инвалидов, числящихся, как посещающие физкультурно-оздоровительные и спортивные группы по данным статистической

отчетности» и «Количество занимающихся в различных группах на основе данных статистической отчетности» не определен перечень групп получателей услуг, включаемых в расчет, по которым возможен статистический учет, например: получатели услуг по ГЗ; получатели платных услуг на безвозмездной основе; получатели услуг, занимающиеся в спортивных группах; инвалиды, систематически занимающиеся ФКиС в формате самостоятельных занятий. Оценку по данному показателю целесообразно проводить в динамике без сравнения с другими учреждениями или с установлением целевых значений на ежегодной основе. В большинстве ГБУ спорта нет корректного внутреннего учета посещений физкультурно-оздоровительных и спортивных групп.

По результатам апробации Методики в рамках критерия «Обеспечение качества условий оказания услуг» сделаны выводы: объективно оценить деятельность ГБУ на текущий момент не представляется возможным; рекомендуется обратить внимание на необходимость реализации единых подходов и унификации ведения учета применяемых форм и методов сбора информации; для реализации следующего этапа тестирования методики оценки эффективности необходимо принять решения по названным рискам и нерешенным проблемам.

По результатам проведенного исследования, апробации методики, сделаны следующие выводы. При наличии более полной, достоверной информации о деятельности ГБУ по названным критериям, возможно получить более корректную оценку эффективности деятельности государственных бюджетных спортивных учреждений. Предложенный авторский алгоритм построения модели в формате MS Excel, является рабочим инструментом, что показала проведенная апробация. Моделирование позволяет выявить проблемы по направлениям деятельности ГБУ, по котором предложены механизмы корректировки. Ключевой проблемой этапа апробации стала неспособность ряда ГБУ качественно подготовить исходные данные для расчетов. Данная проблема требует специального внимания, т.к. некорректные исходные данные могут исказить результаты оценки.

Заключение

В числе приоритетных национальных целей развития Российской Федерации на перспективу до 2036 года, сформулирована следующая: «сохранение населения, укрепление здоровья и повышение благополучия людей»¹. Государственная политика Российской Федерации в сфере ФКиС, ориентирована на достижение целей, обеспечение и защиту национальных интересов страны. Реализация стратегического национального приоритета по сбережению народа России, развитию человеческого потенциала, повышению качества жизни и благосостояния граждан, невозможна без активизации процессов в индустрии спорта. Миссия государства в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации заключается в формировании культуры и ценностей здорового образа жизни как основы устойчивого развития общества и качества жизни населения; создании необходимых условий для поступательного развития сферы ФКиС; повышении экономической привлекательности и эффективности функционирования учреждений ФКиС².

Проблемами индустрии спорта в стране являются: низкая результативность спортивных объектов в регионах; отставание развития инфраструктурного обеспечения спортивных ГБУ в регионах страны; недостаточная вовлеченность населения в регулярные занятия ФКиС; отсутствие равных возможностей для занятий физической культурой и спортом для граждан всех возрастных категорий; не обеспечены условия для занятий, спортивной реабилитацией для лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов и др. Для выработки системного подхода к оценке эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений в диссертационном исследовании было рассмотрено

¹) Указ Президента Российской Федерации от 07 мая 2024 г. №309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/ (дата обращения: 31.05.2024).

²) Распоряжение Правительства Российской Федерации от 24.11.2020 №3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» // <https://www.consultant.ru>.

развитие понятия «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Для достижения цели исследования решены следующие задачи.

На основе стратегических приоритетов развития физической культуры и спорта в Российской Федерации, поставленных национальных целей и задач по оздоровлению нации и увеличению ожидаемой продолжительности жизни, сформулирован авторский подход к определению сущности эффективности государственного и муниципального управления и предложены критерии по видам оценки эффективности деятельности ГБУ. Предложено авторской толкование понятия «экосистема государственного развития» (ЭГР), которая представляет собой адаптивную систему с обратной связью, состоящую из субъектов социальной, институциональной, экономической, производственной, научной, образовательной и иных видов деятельности, главной целью которой является улучшение качества жизни людей. В основе ЭГР реализация принципов открытости, прозрачности, справедливости¹. Установлено, что проблемы оценки эффективности это, в том числе, и проблемы проведения качественного анализа, выбора технологий управления и принимаемых управленческих решений. При подборе технологий, нацеленных на повышение эффективности деятельности, рекомендовано применять «предостерегающие» технологии, в том числе мониторинговые, технологии наблюдения и анализа процессов, событий, изменений, отклонений, как самого объекта управления, так и факторов внешней среды, прямого и косвенного воздействия.

Предложено авторское определение «система эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений». Данная система представляет собой адаптивную систему с обратными связями, состоящую из подсистем (осуществление уставной деятельности, ведение ФХД, соблюдение требований КБиПК, реализация кадровых технологий, оказание качественных услуг, управление имущественным комплексом), выполняющая определенные функции в соответствии с требованиями государственного задания, российского

¹⁾ Сныткин, Д.В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты // Вестник экономики, права и социологии. - 2024. - № 2. - С. 296-300.

законодательства, потребностей общества в предоставлении услуг в сфере ФКиС. Предназначение этой системы: способствовать улучшению качества и продолжительности жизни населения, в рамках реализации государственной политики. Для получения достоверной информации о выполнении национальных целей в индустрии спорта и физической культуры, дальнейшего использования данной информации для принятия своевременных и обоснованных управленческих решений, считаем целесообразным, внести в сборники Росстата данные мониторинга показателей по ФП «Спорт – норма жизни», а также по новому НП «Продолжительная и активная жизнь». В сборниках Росстата (первый раздел) представлены «Показатели социально-экономического развития Российской Федерации, необходимые для мониторинга достижения показателей национальных проектов (программ)», освещена только часть НП, в том числе: Демография, Здравоохранение, Жилье и городская среда, Наука и Цифровая экономика. Мониторинг достижений показателей НП показал снижение в 2022 г. такого важного показателя как «Доля граждан, ведущих здоровый образ жизни» на 2%¹.

По результатам проведенной экономико-организационной диагностики деятельности спортивных ГБУ, с учетом выявленных в процессе обследования проблем, разработаны предложения для проведения комплексной оценки эффективности деятельности, использования ИК ГБУ спорта. Проведено исследование деятельности спортивных бюджетных учреждений по основным критериям. За основу оценки взяты следующие группы показателей: ведение уставной деятельности, качество выполнения государственного задания, показатели ФХД, показатели обеспечения комплексной безопасности спортивного ГБУ/объекта, реализация кадровой политики, ведение внебюджетной деятельности, управление имущественным комплексом и др. Проведенная оценка необходима для развития отрасли спорта на основе аналитических данных; для планирования кадровых ротаций в системе спортивных ГБУ (в том числе при неэффективном управлении и т.д.); при проведении мероприятий по

¹⁾ Регионы России. Социально-экономические показатели. 2024: Стат. сб. / Росстат. — М., 2024. — 1081 с.

реорганизации учреждений; при формировании предложений для проведения аттестации руководителей спортивных учреждений и др. Учет результатов оценки эффективности деятельности спортивных учреждений, предоставляет ряд возможностей: анализировать потенциальные возможности спортивных учреждений, оказывающих государственные услуги; анализировать достаточность объемов бюджетных ассигнований и лимитов бюджетных обязательств; обосновывать размеры дополнительного финансирования деятельности спортивных учреждений; разрабатывать планы мероприятий по повышению эффективности деятельности на прогнозный период и стратегические планы развития; формировать программы обучения руководителей и работников (с учетом выявленных «узких» мест и проблем). Проведенная оценка показала необходимость улучшения эффективности деятельности спортивных ГБУ. Рассчитанные показатели могут быть использованы для анализа и мониторинга изменения показателей эффективности учреждений спорта. Для оценки причин низких и/или негативных значений показателей и существенного снижения эффективности деятельности спортивных учреждений, предложен алгоритм оценки.

Разработана концепция развития системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе системы квалиметрии, позволяющая с учетом научно-практических подходов максимально эффективно решать задачи, стоящие перед ГБУ физической культуры и спорта, в соответствии с государственным заданием и национальными целями. Основу концепции составляют механизмы: согласование положений ГБУ «миссия – цели – стратегия» в соответствии с государственной политикой; расширение обмена информацией на стадии планирования; за счет использования цифровых технологий совершенствовать процесс сбора, анализа, управления данными, способствовать увеличению эффективности принятия своевременных управленческих решений; усилить координационные механизмы взаимодействия между стейкхолдерами; формирование реестра предложений по улучшению существующей системы

оценки эффективности деятельности спортивных учреждений. Разработка механизмов предполагает создание единой концепции и методического подхода к управлению спортивными ГБУ.

Разработаны рекомендации по совершенствованию механизмов повышения качества управления спортивными бюджетными учреждениями по направлениям деятельности: выполнение государственных заданий на оказание государственных услуг; совершенствование реализации кадровой политики; цифровизация спортивной индустрии; соблюдение требований комплексной безопасности, исходя из установленных целевых ориентиров. Рекомендации, по повышению качества управления спортивными ГБУ составлены с учетом проведенной диагностики¹. Возможные подходы к оптимизации структуры спортивных учреждений с целью повышения эффективности их работы, сформулированы по трем основным направлениям: разделение основных функций и функций управления недвижимостью; централизация исполнения вспомогательных функций; реформирование спортивной подготовки.

Разработана и апробирована модель комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ на базе построения алгоритма и расчета интегрального показателя эффективности деятельности спортивных ГБУ, позволяющая путем сегментного /критериального моделирования идентифицировать наиболее значимые и проблемные направления деятельности, влияние на общую оценки эффективности ГБУ спорта.

¹⁾ Сныткин, Д.В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений // Наука Красноярья. – 2024. – Том 13. №4. – С. 24-39.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Конституция Российской Федерации : [принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01 июля 2020 г.] // Официальный интернет-портал правовой информации. – URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/0001202007040001> (дата обращения: 20.03.2025).
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 145-ФЗ [в ред. от 14.07.2022] // Собрание законодательства Российской Федерации. - 1998. - № 31.
3. О стратегическом планировании в Российской Федерации : Федеральный закон № 172-ФЗ [принят Гос. Думой 20 июня 2014 г. : одобрен Советом Федерации 25.07.2014 г.] Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 18.05.2024).
4. Об образовании в Российской Федерации : Федеральный закон № 273-ФЗ [принят Гос. Думой 21 декабря 2012 г. : одобрен Советом Федерации 26.12.2012 г.] Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 18.05.2024).
5. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : Федеральный закон № 329-ФЗ [принят Гос. Думой 16 февраля 2007 г. : одобрен Советом Федерации 23.11.2007 г.] Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 15.06.2024).
6. О противодействии коррупции : Федеральный закон № 273-ФЗ [принят Гос. Думой 19 декабря 2008 г. : одобрен Советом Федерации 22.12.2008 г.] Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 10.06.2024).

7. Указ Президента Российской Федерации «Об утверждении приоритетных направлений научно-технологического развития и перечня важнейших наукоемких технологий» от 18.06.2024 № 529 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

8. Указ Президента Российской Федерации «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» от 28.02.2024 № 145 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

9. Указ Президента Российской Федерации «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года» от 07.05.2024 № 309 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

10. Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» от 04.02.2021 № 68 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

11. Указ Президента Российской Федерации «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» от 14.11.2017 № 548 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

12. Об утверждении Правил проведения бюджетного мониторинга и применения мер реагирования в целях недопущения финансовых нарушений участниками казначейского сопровождения: [Постановление Правительства Российской Федерации от 25 декабря 2021 № 2483] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

13. Об утверждении Концепции технологического развития на период до 2030 года: [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 20 мая 2023 № 1315-р] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

14. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : [Постановление Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081-р] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 02.07.2024).

15. Об утверждении методики определения критериев оптимальности состава государственного и муниципального имущества и показателей эффективности управления и распоряжения им (с изменениями и дополнениями) : [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 12 октября 2020 г. № 2645-р] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 22.08.2024).

16. Об утверждении Концепции повышения эффективности бюджетных расходов в 2019-2024 гг. : [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31 января 2019 г. № 117-р] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 20.08.2024).

17. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации физической культуры и спорта до 2030 г.: [Распоряжение Правительства Российской Федерации от 07 февраля 2024 № 44] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

18. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации : [Постановление Правительства Российской Федерации от 03 апреля

2021 г. № 542] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 19.10.2024).

19. О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания : [Постановление Правительства Российской Федерации от 26 июня 2015 г. № 640] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 19.10.2024).

20. Об утверждении Государственной программы города Москвы «Спорт Москвы : [Постановление Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2011 г. № 432-П] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 13.10.2024).

21. Приложение №23. Методика расчета показателя «Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом» на период до 2030 года включительно, в том числе на отчетный период (текущий год) и на плановый период, составляющий два года, следующие за отчетным периодом : [Постановление Правительства Российской Федерации от 03 апреля 2021 г. № 542] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 11.10.2024).

22. Об утверждении Перечня поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам : [Приказ Президента Российской Федерации от 28 декабря 2024 г. № Пр-2803] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 13.02.2025).

23. Об утверждении Паспорта федерального проекта Бизнес-спринт «Я выбираю спорт» : [Протокол Проектного комитета по федеральным проектам

«Развитие физической культуры и массового спорта», «Бизнес-спринт (Я выбираю спорт)», «Развитие спорта высших достижений» от 23 декабря 2021 № 1] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

24. Об утверждении паспорта государственной программы (комплексной программы) Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» : [Решение Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2023 г. № ММ-44-19192] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 07.11.2024).

25. Об утверждении паспорта государственной программы (комплексной программы) Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта»: [Решение Правительства Российской Федерации от 23 декабря 2023 г. № ММ-44-19192] // Правительство Российской Федерации : офиц. сайт. Москва. Обновляется в течение суток. URL: <http://govenment.ru> (дата обращения: 07.11.2024).

26. Об утверждении показателей эффективности деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, в отношении которых Министерство просвещения Российской Федерации осуществляет функции и полномочия учредителя, и работы их руководителей : [Приказ Министерства просвещения Российской Федерации от 29 сентября 2021 № 677] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

27. Об утверждении порядка составления и утверждения плана финансово-хозяйственной деятельности федеральных государственных бюджетных и автономных учреждений, находящихся в ведении Министерства спорта Российской Федерации : [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 9 марта 2021 № 139] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

28. Об утверждении Методических рекомендаций по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства, отдыха и трудовой

деятельности граждан в организациях различных форм собственности : [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 25 сентября 2020 № 718] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

29. Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением : [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 08 февраля 2019 № 83] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

30. Об утверждении Методики расчета показателя «Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом» НП «Демография» и показателей федерального проекта «Спорт - норма жизни» : [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 19 апреля 2019 № 324] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

31. Об утверждении Методических рекомендаций о применении нормативов и норм при определении потребности субъектов Российской Федерации в объектах физической культуры и спорта : [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 21 марта 2018 № 244] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

32. О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации: [Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 24 октября 2012 № 325] // КонсультантПлюс : справочно-правовая

система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

33. Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта : [Приказ Федеральной службы государственной статистики от 27 марта 2019 № 172] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

34. Об утверждении планово-расчетных показателей количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений : [Приказ Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму от 04 февраля 1998 № 44] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

35. О внесении изменений в Закон города Москвы от 15.07.2009 №27 : [Закон г. Москвы от 18 апреля 2018 г. № 7] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

36. Об оценке эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений : [Распоряжение Москомспорта от 12 апреля 2024 № 86] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

37. Об утверждении Порядка учета спортивных сооружений и иных объектов спорта, составляющих спортивную инфраструктуру города Москвы : [Распоряжение Департамента спорта г. Москвы от 29 июня 2020 № 161] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

38. Об утверждении и введении в действие стандартов Департамента спорта города Москвы : [Распоряжение Москомспорта от 15 февраля 2019 № 25] //

КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

39. Об автоматизированной информационной системе «Информационно-аналитическая система спортивной отрасли города Москвы»: [Постановление Правительства Москвы от 22 апреля 2014 № 203-ПП] // КонсультантПлюс : справочно-правовая система. – Режим доступа: локальный; по договору. – Обновляется ежедневно. – Текст : электронный.

Монографии, учебники, статьи

40. Абалян, А. Г. Вовлечение населения в занятия физической культурой и спортом: анализ успешных зарубежных практик на примере Великобритании / А. Г. Абалян, Т. В. Долматова, Т. Г. Фомиченко // Вестник спортивной науки. – 2018. – №5. – С.53-57. – Текст : непосредственный.

41. Абалян, А. Г. Индивидуальные потребности лиц с ограниченными возможностями здоровья и препятствующие факторы в занятиях физической культурой и спортом (социологический анализ): коллективная монография / А.Г. Абалян, Ю. В. Окуньков, В.И. Столяров, Т.Г. Фомиченко; под общ. ред. В.И. Столярова. – М., 2022. – 120 с. – Текст : непосредственный.

42. Абалян, А. Г. Мотивация и социальные барьеры к систематическим занятиям физической культурой и спортом в Российской Федерации: коллективная монография ФГБУ ФНЦ ВНИИФК / А.Г. Абалян [и др.]. – М., 2022. – 304 с. – Текст : непосредственный.

43. Абрамова, Т. Ф. Физическое развитие и физическая подготовленность современных детей младшего возраста: нормативы оценки: монография / Т.Ф. Абрамова. – Москва: ФГБУ ФНЦ ВНИИФК, 2023. – 378 с. – Текст : непосредственный.

44. Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений. Материалы X международной НПК, посвящённой 50-летию Уральского государственного университета физической культуры / Под ред. С. А.

Захаровой. – Челябинск: Уральская Академия, 2020. – 246 с. – Текст : непосредственный.

45. Актуальные проблемы, современные тенденции развития физической культуры и спорта с учетом реализации национальных проектов: материалы V Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. 18–19 мая 2023 г. / под ред. М. О. Аксенова, С. И. Филимоновой. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». - 2023. – 1176 с. – Текст : непосредственный.

46. Акчурина, Б. Г. Физкультурная деятельность как форма воспроизводства духовного и социального здоровья / Б. Г. Акчурина // Теория и практика физической культуры. – 2009. – № 12. – С. 13-16. – Текст : непосредственный.

47. Алиферов, О. Б. Проблемы организации и управления отраслью физической культуры и спорта в Российской Федерации // Российский экономический интернет-журнал. - 2011. - №4. - С.9-14. – Текст : непосредственный.

48. Амеликина, М. С. Компетентностный подход: новый виток развития отечественного образования // Управление образованием: теория и практика. – 2019. - №2(34). – С.47-58. – Текст : непосредственный.

49. Андриященко, Л. Б. Административно-правовые аспекты государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта / Л. Б. Андриященко, М. А. Опалев, Ю. О. Аверясова и др. // В сборнике: Актуальные проблемы, современные тенденции развития физической культуры и спорта с учетом реализации национальных проектов. Матер. Всероссийской НПК с международным участием. – 2020. – С. 11-18. – Текст : непосредственный.

50. Андриященко, Л. Б. Анализ проблем подготовки спортивного резерва в сфере управления развитием физической культурой и спортом в Волгоградской области и предложения по их решению / Л. Б. Андриященко, М. А. Опалев, М. Н. Пухова и др. // Культура физическая и здоровье. – 2020. – № 1 (73). – С. 3-6.

51. Аркалов, Д. П. Оценка финансирования и спроса на физкультурно-спортивные услуги в России и Удмуртской Республике / Д. П. Аркалов, А. В. Литвин // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. - 2022. - Т. 18. № 3 (408). - С. 446-463. – Текст : непосредственный.

52. Аркалов, Д. П. Спорт как социально-политический институт государства / Д. П. Аркалов, Ившин В. Г. // Спорт: экономика, право, управление. –2024. - №4. – С. 17-20. – Текст : непосредственный.

53. Аркалов, Д. П., Литвин А. В. Экономические аспекты спорта: модели оптимального распределения ресурсов: монография / Д. П. Аркалов, А. В. Литвин - Ижевск, 2023. – 135 с. – Текст : непосредственный.

54. Архангельская, С. М. Влияние спорта на экономику и жизнь человека // Современные векторы прикладных исследований в сфере физической культуры и спорта. - Воронеж, 2020. – с. 38-41. – Текст : непосредственный.

55. Аткинсон, Э. Б. Лекции по экономической теории государственного сектора / Э. Б. Аткинсон, Дж. Э. Стиглиц - Пер. с англ., под ред. Л.Л. Любимова. - М.: Аспект Пресс, 1995. - 832 с. – Текст : непосредственный.

56. Бабанов, А. А. Сравнительный анализ социальной эффективности различных механизмов управления сферой физической культуры и спорта / А. А. Бабанов, Ю. А. Зубарев // Парадигмы управления, экономики и права. - 2023. - № 3(9). - С. 7–13. – Текст : непосредственный.

57. Байкова, У. С. Особенности государственного управления в сфере спорта / У. С. Байкова, Д. В. Обливанцева // Евразийский юридический журнал. - 2021. - № 10(161). - С. 423–424. – Текст : непосредственный.

58. Байсаева, М. У. Системы показателей оценки эффективности государственного и муниципального управления / М. У. Байсаева, С. А. Ахмедов // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». - 2019. - №4-1. - С. 345-353. – Текст : непосредственный.

59. Барабашев, А. Г. О совершенствовании индикативных оценок качества государственного управления / А. Г. Барабашев, А. А. Макаров, И. А Макаров //

Вопросы государственного и муниципального управления. – 2019. - №2. – С.1-38.
– Текст : непосредственный.

60. Баранчук, В. В. Механизм повышения эффективности предпринимательской деятельности // Актуальные исследования. - 2022. - №3 (82). - С. 58-60. – Текст : непосредственный.

61. Бармина, К. В. Инновации и совершенствование услуг в области вида спорта «фехтование» // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 61-70. – Текст : непосредственный.

62. Баруздина, И. В. Диагностика организационной культуры в спортивной организации на примере ГБУ СШ им. Н. Дроздецкого Колпинского района Санкт-Петербурга //Актуальные исследования. - 2020. - №17 (20). – С.60-67. – Текст : непосредственный.

63. Баталова, Ю. В. Государственное и муниципальное управление: учебник для вузов / Ю. В. Баталова; под общей редакцией Н. А. Омельченко. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 389 с. – Текст : непосредственный. – Текст : непосредственный.

64. Башминов, А. В. Построение информационной системы принятия управленческих решений в спортивных организациях // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – №30. – С.43. – Текст : непосредственный.

65. Беликова Е. В. Особенности организации маркетинговой деятельности в муниципальном бюджетном учреждении дополнительного образования специализированная школа олимпийского резерва / Е. В. Беликова, Д. О. Герлежева // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 3. – С. 223-234. – Текст : непосредственный.

66. Беликова, Е. В., Васильев А.В. Социально-экономические аспекты развития массового спорта // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Том 2. – № 1. – С. 11-24. – Текст : непосредственный.

67. Беликова, Е.В. Тенденции развития новых соревновательных дисциплин в современной спортивной индустрии России / Е.В. Беликова И. В. Перфильева, Е. Ю. Чернявская // Креативная экономика. – 2021. – Том 15. – № 10. – С. 3879–3892. – Текст : непосредственный.

68. Белова, С. Н. Финансовый мониторинг в бюджетной сфере: сущность и направления совершенствования // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. – 2020. – Т. 22, № 4. – С. 110–121. – Текст : непосредственный.

69. Белякова М. Ю. Применение цифровых и информационных технологий в сфере физической культуры и спорта / М. Ю. Белякова., А. Д. Дьяконов // Экономика и управление в спорте. – 2021. – Том 1. – № 3. – С. 133-148. – Текст : непосредственный.

70. Белякова, М. Ю. Использование инструментов и методов спортивного анализа для повышения эффективности деятельности футбольных клубов / М. Ю. Белякова, В. Т. Коцоев // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Том 2. – № 2. – С. 119-142.

71. Белякова, М. Ю. Цифровое взаимодействие как фактор развития спортивной отрасли / М. Ю. Белякова, А. О. Зверева, И. Д. Киреенков // Информатизация в цифровой экономике. – 2023. – Т. 4, № 4. – С. 443-456. – Текст : непосредственный.

72. Бида, Д. А. Проектное управление в сфере государственного регулирования спорта: анализ состояния и перспективы развития / Д .А. Бида, С. И. Смирницкий // Физическое воспитание и спортивная тренировка. - 2023. - № 4(46). - С. 144 - 151. – Текст : непосредственный.

73. Бикташев, А. А. Концепция «умное регулирование» (smart regulation) в зарубежных исследованиях по государственному управлению // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2023. - № 1. - С.199–222. – Текст : непосредственный.

74. Бобровский, Е. А. Инвестиции как фактор развития спортивной инфраструктуры в округах России и успешной реализации крупных международных проектов. Монография / Е. А. Бобровский - Курск: Изд-во: Бескровный Александр Васильевич, 2018. - 166 с. – Текст : непосредственный.

75. Богомолов, Г. В. Анализ финансового обеспечения сферы физической культуры и спорта на основе данных федерального статистического наблюдения / Г. В. Богомолов, К. А. Орлов, Ю. М. Прокопенкова // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 11-26. – Текст : непосредственный.

76. Божко, Е.М. Компетентностный подход в России и за рубежом: исторические и теоретические аспекты / Е. М. Божко, А. О. Ильнер // Мир науки. Педагогика и психология. – 2019. – Том 7. - №1. – Текст : непосредственный.

77. Бойко, Г. М. Применение искусственного интеллекта и его помощь игрокам и тренерам в спорте / Г. М. Бойко, М. Г. Пурыгина. // Молодой ученый. - 2021. - № 50 (392). - С. 578-581. – Текст : непосредственный.

78. Бринк, И. Ю. Исследование семантики термина «эффективность» в контексте теории управления / И. Ю. Бринк, Е. М. Северина // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. - 2022. - Т. 15. - № 2. - С. 114-124. – Текст : непосредственный.

79. Бурева, В. К. Применение методов искусственного интеллекта в спорте / В. К. Бурева, Е. И. Стоянов // Актуальные вопросы технических наук: материалы III Междунар . науч. конф. - Пермь: Зебра, 2015. - С. 1-12. – Текст : непосредственный.

80. Бухарова, Д. Х. Концепция преференциальной политики развития физкультурно-оздоровительного бизнеса / Д. Х. Бухарова, Т. И. Мясникова // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 2. – С. 75-94. – Текст : непосредственный.

81. Вакалова, Л.Г. Физкультурно-спортивные сооружения как ключевой фактор развития физической культуры и спорта в Краснодарском крае / Л. Г.

Вакалова, С. С. Воеводина, Е. П. Гетман // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2009. – № 2. – С. 73-76. – Текст : непосредственный.

82. Валиев, Р. Н. Эффективность государственно-правового регулирования в сфере физической культуры и спорта в современной России // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. - 2017. - Т.2. - С. 105-112. – Текст : непосредственный.

83. Варфоломеева, Ю. А. Правовое регулирование платной образовательной и иной деятельности высших учебных заведений, приносящей доходы // Гражданин и право. - 2006. - № 3 / Электронное издание. – Текст : непосредственный.

84. Васюков, А. А. Актуальные вопросы управления спортивной инфраструктурой города / А. А. Васюков, А. В. Литвин // В сборнике: Формирование научного и кадрового потенциала развития Удмуртской Республики. Сборник конференции. Ижевск, 2022. - С. 468-475. – Текст : непосредственный.

85. Верина, Т. П. Актуальные проблемы подготовки кадров в сфере спорта / Т. П. Верина, А. Ю. Лукьяшко // В сборнике: Актуальные проблемы науки и техники. Материалы Всероссийской научно-практической конференции / Отв. редактор Н.А. Шевченко. - Ростов-на-Дону, 2022. – С.848-850. – Текст : непосредственный.

86. Вишнякова О. Н. Повышение эффективности эксплуатации спортивного сооружения / О. Н. Вишнякова, Е. С. Сидоров // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Том 2. – № 2. – С. 105-118. – Текст : непосредственный.

87. Вишнякова, О. Н. Применение методов экономической кибернетики к проектированию модели финансирования спорта // Вестник Самарского университета. Серия: Экономика и управление. - 2023. - Т. 14, № 2. - С. 187-196. – Текст : непосредственный.

88. Вишнякова, О. Н. Факторы устойчивого развития спортивной инфраструктуры: динамизм взаимодействия и регулируемая самоорганизация // *Baikal Research Journal*. - 2023. - Т. 14, № 4. - С. 1436–1445. – Текст : непосредственный.

89. Вишнякова, О. Н. Внедрение цифровых технологий в управление объектами спортивной инфраструктуры // *Интеллект. Инновации. Инвестиции*. – 2024. – № 2. – С. 23-32. – Текст : непосредственный.

90. Власов, Е. Г. Пути повышения эффективности деятельности государственного спортивного комплекса / Е. Г. Власов, Е. В. Кузьмичева, Д. А. Брагинцев // *Теория и практика физической культуры*. – 2013. - №2. – С. 48-52. – Текст : непосредственный.

91. Воробьев, С. А. Актуальность информационно-аналитической системы (ИАС) мониторинга востребованности специалистов в области физической культуры и спорта в российской федерации / С. А. Воробьев, Н. А. Брейдер, М. С. Майрыгин и др. // *Modern Economy Success*. – 2020. - №4. - С.86-91. – Текст : непосредственный.

92. Воробьев., С. А. Востребованность в специалистах физической культуры и спорта с учетом показателей кадрового обеспечения отрасли / С. А. Воробьев, М. Ю. Щенникова, Н. А. Брейдер и др. // *Теория и практика физической культуры*. - 2021. - № 8. - С. 104–106. – Текст : непосредственный.

93. Воронина, В. Т. Динамика развития и финансирование спортивных сооружений в России // *Иннов: электронный научный журнал*. – 2017. – № 4(33). / Электронное издание. – Текст : непосредственный.

94. Вулах, М. Г. Роль и пределы государственного регулирования в сфере физической культуры и спорта // *Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева*. - 2009. - № 70. - С. 74–80. – Текст : непосредственный.

95. Галкин, В. В. Экономика и управление физической культурой и спортом / Монография. - Ростов н/Д: Феникс, 2006. – 450 с. – Текст : непосредственный.

96. Ганин, П. А. Проблемы развития массового спорта в России // Омский научный вестник. – 2015. – №4. – С. 239-241. – Текст : непосредственный.
97. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 371 с. – Текст : непосредственный.
98. Гегедюш, Н. С. Проектное управление в органах власти: учебник для вузов / Н. С. Гегедюш [и др.] - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 223 с. – Текст : непосредственный.
99. Гегедюш, Н. С. Современные подходы к управлению государственными программами в контексте повышения результативности и эффективности бюджетных расходов // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Государственное и муниципальное управление. – 2022. - № 2. – С. 162 – 170. – Текст : непосредственный.
100. Герсонская, И. В. Научные подходы к экономической категории «эффективность государственного сектора» // Вестник Евразийской науки. - 2020. - Т.12. - №2. / Электронное издание. – Текст : непосредственный.
101. Гирфанов, И. И. Правовой режим имущества физкультурно-спортивных организаций и спортивных федераций // Современное право. – 2017. - №8. – С. 60-65. – Текст : непосредственный.
102. Горшенин, Д. Б. Организационно-правовые основы противодействия коррупции в спортивной сфере // Право и государство: теория и практика. - 2021. - № 9(201). – С. 135-138. – Текст : непосредственный.
103. Гурин, Я. В. Показатели деятельности спортивных сооружений, в том числе футбольных полей с натуральным покрытием / Я. В. Гурин, К. И. Братков // Евразийское научное объединение. – 2018. - №11-4(45). – С. 279-282. – Текст : непосредственный.
104. Дивина, Т. В. К вопросу о возможностях процесса цифровизации в спортивной индустрии / Т. В. Дивина, А. П. Мусин // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Том 3. – № 3. – С. 175-188. – Текст : непосредственный.

105. Добролюбова, Е. И. Качество государственного контроля и регулирования с позиции граждан и бизнеса: основные тенденции // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. – С. 29-38. – Текст : непосредственный.

106. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления в России и других крупных экономиках мира // Государственная служба. - 2021. – Т.23. № 1. - С. 19–27. – Текст : непосредственный.

107. Добролюбова, Е. И. Оценка качества государственного управления: обоснованность, результативность, эффективность: монография / Е. И. Добролюбова, В. Н. Южаков, А. Н. Старостина. - Москва: Дело (РАНХиГС), 2021. - 282 с. // URL: <https://znanium.com>. – Текст : электронный.

108. Долматова, Т. В. Государственное управление в сфере физической культуры и массового спорта за рубежом: монография / Т. В. Долматова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. – М., 2020. – 480 с. – Текст : непосредственный.

109. Дьяконов, А. Д. Анализ современного состояния научно-исследовательской деятельности в спорте // Экономика и управление в спорте. – 2021. – Том 1. – №4. – С. 217-228. – Текст : непосредственный.

110. Евсин, Н. А. Методика выявления и оценки проблемных вопросов управления отраслью физической культуры и спорта в Российской Федерации / Н. А.Евсин, О. Ю. Синяева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. - 2022. - Том 12. №10А. - С. 134-141. – Текст : непосредственный.

111. Емелин, И. А. Государственная служба: риски и вызовы // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. - С. 6-13. – Текст : непосредственный.

112. Емелин, Н. М. Компетентностный подход к проектированию государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования нового поколения // Известия института инженерной физики. – 2007. - №4(6). – С. 68-70. – Текст : непосредственный.

113. Енченко И. В. Физическая культура и спорт в Санкт-Петербурге: состояние и перспективы развития / И. В.Енченко, Н. М. Егорова // Экономика и

управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 3. – С. 259-274. – Текст : непосредственный.

114. Жильцов, В. И. Государственная служба и противодействие коррупции: основные рекомендации и разъяснения / [сост.: Жильцов В. И.]. – Москва: Проспект, 2017. – 432 с. – Текст : непосредственный.

115. Жильцов, В. И. Государственная служба: показатели и критерии эффективности функционирования: учебное пособие / В. И. Жильцов. – М.: Изд-во РАГС, 2010. – 110 с. – Текст : непосредственный.

116. Жильцов, В. И. Показатели эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации // Коммуникология. – 2015. - №3. – С. 21-26. – Текст : непосредственный.

117. Зверева, А. О. Инструменты реализации стратегических решений в российском спорте / А. О. Зверева, И. Д. Киреенков // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Том 3. – № 3. – С. 159-174. – Текст : непосредственный.

118. Зверева, И. А. Теории и методы исследований государственного управления: современные тенденции (Круглый стол НИУ ВШЭ, 22 апреля 2024 г.) // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. - №3. – С. 7-38. – Текст : непосредственный.

119. Зубарев, С. Н. Оценка эффективности использования спортивных объектов: методическое пособие / С. Н. Зубарев – М.: ЦСТиСК Москомспорта, 2008. – 112 с. – Текст : непосредственный.

120. Иванова, И. О. Современные подходы к управлению объектами спортивной инфраструктуры / И. О. Иванова, С. П. Антоненко // Вестник Московского финансово-юридического университета. - 2021. - № 2. - С. 92–100. – Текст : непосредственный.

121. Кадыров, А. Р. Экономический и социальный эффекты проведения крупных спортивных мероприятий // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 9 (2). – С. 342-347. – Текст : непосредственный.

122. Кадырова, Г.М. Эффективность и результативность деятельности органов власти: учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 247 с. — Текст : непосредственный.

123. Казиахмедов А.М. Эффективность деятельности спортивных организаций / А. М. Казиахмедов, М. Р. Мусаханян, А. С. Назарова // Теория и практика современной науки. — 2023. - №6(96). - С.87-98. — Текст : непосредственный.

124. Каминский, В. С. Эффективность государственного управления: анализ основных методик // SOCIETY AND SECURITY INSIGHTS. — 2019. - №4. — С. 13-33. — Текст : непосредственный.

125. Карнейчик, В. В. Методика оценки социально-экономической эффективности функционирования спортивных объектов // Экономическая наука сегодня. — 2017. — № 6. — С. 209-218. — Текст : непосредственный.

126. Качанова, Е. А. Тренды и лучшие практики формирования и исполнения бюджетов муниципальных образований в условиях неопределенности (кейс Свердловской области) //Муниципалитет: экономика и управление. — 2023. - №1 (42). - С.33-40. — Текст : непосредственный.

127. Качанова, Е. А., Кузнецова Е.В. Управление деятельностью общеобразовательных учреждений, приносящей доход: сравнительный опыт практики в регионах Уральского федерального округа / Е. А. Качанова, Е. В. Кузнецова // Вопросы управления. — 2014. - №5. — С. 156-160. — Текст : непосредственный.

128. Киреева, И. Р. Финансово-бюджетная, экономическая, социальная и техническая эффективность использования спортивных сооружений // Наследие крупных спортивных событий как фактор социально-культурного и экономического развития региона. Международная научно-практическая конференция / Редколлегия: Ф.Р. Зотова, Н.Х. Давлетова и др. Казань, 2013. С.160-163. — Текст : непосредственный.

129. Кобылкин, Р. А. Здоровый образ жизни – «новое» ценностное основание жизни современных россиян // Социально-политическое развитие России как комплексная проблема гуманитарного знания. – 2015. – С. 327-330. – Текст : непосредственный.

130. Коваленко Е.Ю. Особенности правового положения спортивных организаций. / Е. Ю. Коваленко, О. А. Шавандина // Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений. Материалы XI международной научно-практической конференции, посвящённой Году науки и технологий-2021 / Отв. ред. С. А. Захарова. – Челябинск: Уральская Академия, 2021. – 260 с. – Текст : непосредственный.

131. Коваленко, Е. Ю. Особенности государственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта / Е. Ю. Коваленко, О. А. Шавандина, , Н. В. Тыдыкова // Российско-азиатский правовой журнал. – 2022. - №2. – С. 17 – 24. – Текст : непосредственный.

132. Коваленко, Е. Ю. Правовое регулирование спортивных отношений в Алтайском крае: проблемы и пути их решения. / Е. Ю. Коваленко, О. А. Шавандина // Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений: сб. материалов X международной научно-практической конференции. - Челябинск: Уральская академия, 2020. – С. 80-85. – Текст : непосредственный.

133. Коваленко, Е. Ю. Соотношение частного и публичного начал в регулировании физкультурно-спортивных отношений / Е. Ю. Коваленко, Н. В. Тыдыкова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Гуманитарные и общественные науки. - 2021. - Т. 5. № 3. - С. 251–258. – Текст : непосредственный.

134. Коваленко, Е. Ю. Специфика негосударственного регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта. Спортивное право в России и мире: актуальные вопросы: материалы круглого стола с международным участием / отв. ред. А.А. Коренная; Е. Ю. Коваленко, О. А. Шавандина, А. К. Кусаинова // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Алтайский

государственный университет. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2022. - С.17-28. – Текст : непосредственный.

135. Коварда, В. В. Анализ государственной политики регионального развития в Российской Федерации // Вестник Евразийской науки. – 2018. - № 4. – С. 1-13. – Текст : непосредственный.

136. Коварда, В. В. Анализ нормативной правовой базы Российской Федерации по оценке эффективности деятельности органов власти субъектов Российской Федерации и органов местного самоуправления // Вопросы экономики и управления. - 2015. - № 2 (2). - С. 106-109. – Текст : непосредственный.

137. Кожевников, С. А. Актуальные вопросы оценки эффективности государственного управления в современной России / С. А. Кожевников, Н. В. Ворошилов // Проблемы развития территории. - 2017. - № 6 (92). - С. 35-52. – Текст : непосредственный.

138. Кожевников, С. А. Повышение эффективности государственного управления - ключевая задача для современной России // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. – 2017. - № 10 (3). - С. 78–99. – Текст : непосредственный.

139. Кокорина, О. А. Эффективность государственного сектора экономики // Вестник Челябинского государственного университета. - 2008. - № 1. - С. 75–83. – Текст : непосредственный.

140. Колмакова, И. Д. Комплексная организационно-экономическая диагностика как инструмент оценки эффективности функционирования муниципального бюджетного учреждения здравоохранения / И. Д. Колмакова, Е. И. Никитина // Вестник Челябинского государственного университета. - 2014. - № 15 (344). - С. 89-95. – Текст : непосредственный.

141. Комиссаров, А. Г. Кадровые резервы в системе государственного управления: опыт и новые смыслы / А. Г. Комиссаров., И. Б. Шебураков// Вопросы государственного и муниципального управления. - 2024. - № 1. - С. 7–38. – Текст : непосредственный.

142. Кондрат, Е. Н. Создание единой правовой основы регулирования финансового контроля как условие обеспечения финансовой безопасности государства // Административное и муниципальное право. - 2011. - № 3. - С. 83–86. – Текст : непосредственный.

143. Королайнен, В. В. Современные проблемы регулирования системы физкультурно-спортивного комплекса страны и способы выживания спортивных клубов в условиях рынка // Экономические науки. - 2010. - № 62. - С.107-112. – Текст : непосредственный.

144. Кохно, П. А. Методика подготовки востребованных спортивных кадров / П. А. Кохно, В. О. Кохно // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 1. – С. 45-60. – Текст : непосредственный.

145. Коцоев, В. Т. Инструменты и методы спортивного анализа // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Том 2. – № 4. – С. 281-294. – Текст : непосредственный.

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

147. Кудрявцев, В. В. Развитие спорта: о выборе приоритетов и областях предпринимательства // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. – 2019. - № 4 (33). – С. 22-27. – Текст : непосредственный.

148. Кузьмина, Н. В. Экономическая диагностика: сущность, место и роль в современной науке / Н. В. Кузьмина, Ю. В. Тодорова // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики. Сборник научных трудов IV Всероссийской НПК с международным участием. Научный редактор С.П. Кирильчук. – Симферополь: Изд-во «Ариал», 2019. - С. 95-99. – Текст : непосредственный.

149. Купряшин, Г. Л. Концепция «Умного регулирования»: зарубежный опыт и возможность применения в государственном управлении России / Г. Л.

Купряшин, Н. Н. Сарычева // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление: государство и общество. – 2013. – №2. – С. 3-19. – Текст : непосредственный.

150. Куспанов, Н. С. Современные подходы к проблеме подготовки специалистов физической культуры и спорта / Н. С. Куспанов, Т. А. Ботагариёв // В сборнике: Физическая культура, спорт, туризм: наука, образование, технологии. Материалы X Всероссийской с международным участием научно-практической конференции магистрантов и молодых ученых. - 2022. – С. 164-167. – Текст : непосредственный.

151. Лавриненко, А. Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно- спортивных сооружений // Бухгалтерский учет и анализ. – 2012. - № 6. – С.23-34.

152. Лаптев, В. В. Спорт в современной России как инструмент государственной идеологии / В.В. Лаптев, Д.Г. Мюллер, Ш.Р. Юсупов // Международный научно-исследовательский журнал. - 2017. - №6 (60). – Текст : непосредственный.

153. Ларионова, В. А. О перспективах и источниках финансирования развития спорта в России // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. - №3-1 (85). – С.189-191. – Текст : непосредственный.

154. Левченко, Г. Н. Научно-методические подходы к повышению эффективности материально-технического обеспечения физической культуры и спорта. // Научная монография: Г. Н. Левченко, О. С. Зайцев, А. Е. Руденко и др. – Курск.: ЗАО «Университетская книга», 2020. – 220 с. – Текст : непосредственный.

155. Леднев, В. А. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты / В. А. Леднев, К. И. Братков // Современная конкуренция. – 2019. - № 1(73). – С. 120-130. – Текст : непосредственный.

156. Леднев, В. А. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки / В. А. Леднев, И. В. Солнцев // Стратегические

решения и риск – менеджмент. – 2021. - №12(3). – С.252-258. – Текст : непосредственный.

157. Леднев, В. А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему // Современная конкуренция. – 2020. - № 1(77). – С. 106-117. – Текст : непосредственный.

158. Липатов, С. А. Организационная диагностика: теоретические и методологические основания // Личность. Культура. Общество. – 2005. - №3. – С. 153-172. – Текст : непосредственный.

159. Литвин, А. В. Сравнительный анализ и оценка бюджетного финансирования физической культуры и спорта: муниципальный аспект / А. В. Литвин, Д. П. Аркалов, Э. В. Исакина // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2022. - №8. – С.63- 64. – Текст : непосредственный.

160. Лобкова, Е. В. К вопросу об оценке эффективности и результативности деятельности государственных гражданских служащих: опыт Красноярскстата / Е. В. Лобкова, Э. Р. Худоногова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2024. - №3. – С. 39 - 80. – Текст : непосредственный.

161. Лубышева, Л. И. Методологические принципы построения современной системы подготовки физкультурных кадров // Теория и практика физической культуры. – 2021. – № 8. – С. 103. – Текст : непосредственный.

162. Луганская, С. Г. Анализ бюджетного прогнозирования и планирования финансового обеспечения на оказание государственных услуг, работ, перспективы развития контроля и учета в государственных бюджетных и автономных учреждениях на примере сферы социального обслуживания в городе Москве и МО // Инновации и инвестиции. – 2018. - №7. – С.114-119. – Текст : непосредственный.

163. Лукашов, А. И. Государственный финансовый контроль: современные вызовы и направления совершенствования // Вопросы государственного и муниципального управления. - 2023. - № 1. - С. 20-38. – Текст : непосредственный.

164. Лукьянова, В. В. Социальная эффективность государственного и муниципального управления / В. В. Лукьянова, О. В. Рудакова // Основы

экономики, управления и права. - 2013. - №6 (12). - С. 23–28. – Текст : непосредственный.

165. Макарьева, О. А. Современный механизм внебюджетной деятельности ВУЗа // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2014. - №8(68). – Текст : непосредственный.

166. Малова, Л. П. Спортивная инфраструктура как фактор вовлеченности граждан в занятия физической культурой и спортом / Л. П. Малова, П. Н. Звягинцев, О. П. Кокоулина, С. Ю. Татарова // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 11(189). – С. 321-325. – Текст : непосредственный.

167. Мансурова, Г. И. Роль и значение физической культуры и спорта в экономике / Г. И. Мансурова, А. П. Мансуров // Экономика и предпринимательство. – 2015. - №4-1 (57). – С. 763-767. – Текст : непосредственный.

168. Маркина, Е. В. Развитие финансового механизма функционирования бюджетных учреждений // Вестник финансового университета. – 2014. - №4. – С.23-32. – Текст : непосредственный.

169. Масленникова, А. В. Научные основы государственного и муниципального управления: учебник / А. В. Масленникова, Л. П. Васильева, И. А. Кубрак. – Москва: РУСАЙН, 2022. – 360 с. – Текст : непосредственный.

170. Масленникова, А. В. Цифровизация и ее влияние на государственное управление: возможности и риски для общества / А. В. Масленникова, Н. В. Потемкина // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – 2021. – Выпуск 3. - С.10 - 17. – Текст : непосредственный.

171. Матвиенко, А. И. Управление эффективностью деятельности профессиональных спортивных клубов / Монография: А. И. Матвиенко; под науч. ред. С.Б. Репкина. - Минск: БГЭУ, 2023. – 203 с. – Текст : непосредственный.

172. Митяшин, Г. Ю. Спортивное сооружение как фактор успешного развития регионов России // Наука Красноярья. - 2020. - Т.9, № 2. - С. 166-184. – Текст : непосредственный.

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

174. Мифтахов, М. Р. Программно-целевой подход - надежный механизм поддержки отечественного спорта / М. Р. Мифтахов, А. М. Мингулов // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Том 3. – № 4. – С. 245-258. – Текст : непосредственный.

175. Могилат, А. Н. Техническая эффективность как фактор финансовой устойчивости промышленных компаний / А. Н. Могилат, И. Б. Ипатова // Прикладная эконометрика. – 2016. – Т. 42. - С 5–29. – Текст : непосредственный.

176. Мозговой, А. И. Повышение эффективности управления за счет цифровизации экономики // Вестник Евразийской науки. – 2018. - №5. – Текст : непосредственный.

177. Мяконьков, В. Обоснование системы обеспечения комплексной безопасности на объектах спорта на основе методологического подхода / В. Мяконьков, Ю. Шелякова // Теория и практика физической культуры. – 2015. - №3. – С. 44-46. – Текст : непосредственный.

178. Низяев, Д. А. Инвестиционная привлекательность спортивной организации // Экономика и управление в спорте. - 2022. -Т.2,№ 3.-С.181-192. – Текст : непосредственный.

179. Низяев, Д. А. Ключевые барьеры, препятствующие получению максимальных социально-экономических эффектов от организации и проведения спортивно-массовых мероприятий в Российской Федерации / Д. А. Низяев, С. А. Лебедева, М. Ю. Белякова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Том 12. – № 6. – С. 1791-1804. – Текст : непосредственный.

180. Николаев, Д. А. Актуальные вопросы в сфере повышения эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений / Д. А. Николаев, Е. С. Солодилова. // Молодой ученый. - 2023. - № 22(469). - С. 203-206. – Текст : непосредственный.

181. Николаев, И. В. Сравнительный анализ государственного управления развитием спорта и физической культуры в России и других странах / И. В. Николаев, Ю. В. Митусова // Вестник евразийской науки. - 2024. - Т.16. № 1. Электронное издание. – Текст : непосредственный.

182. Николаевская, О. А. Стоимостная оценка эффективности управления компанией. - М.:Библио-Глобус, 2013. – 256 с. – Текст : непосредственный.

183. Обожина, Д. А. Управление физкультурно-спортивной организацией: учебное пособие / Д. А. Обожина; Министерство образования и науки Российской Федерации, Уральский федеральный университет имени первого Президента Российской Федерации Б.Н. Ельцина. - Екатеринбург: Изд-во Уральского университета, 2017. - 76 с. – Текст : непосредственный.

184. Ольховский, Р. М. Проектное управление в сфере физической культуры и спорта / ,Р. М. Ольховский, И. В Солнцев., Н. А. Осокин // Государственная служба. - 2018. - № 4. - С.34–39. – Текст : непосредственный.

185. Орлова, М. М. Цифровая трансформация в сфере физической культуры и спорта: на пути к созданию единой цифровой экосистемы организации // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 3. – С. 199-210. – Текст : непосредственный.

186. Орлова, С. Ю. Актуальные проблемы повышения качества государственного управления // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. - С. 39-45. – Текст : непосредственный.

187. Панина, О.В., Кривцова М.К. Сравнительный анализ моделей оценки государственного управления / О. В. Панина, М. К. Кривцова // Современные технологии управления (sovman.ru). – 2014. - №10 (46). Электронное издание. – Текст : непосредственный.

188. Парушев, А. В. Развитие государственно-частных партнерств в области физической культуры и спорта и риски, связанные с их реализацией в Вологодской области // Экономика и управление в спорте. – 2023. – Т. 3, № 2. – С. 133-144. – Текст : непосредственный.

189. Переверзин, И. И. Менеджмент спортивной организации: учеб. пособие / И.И. Переверзин. - М.: Физкультура и спорт, 2006. – 464 с. – Текст : непосредственный.

190. Питерс, Т. В поисках эффективного управления: (опыт лучших компаний): пер. с англ. / Т. Питерс, Р. Уотермен - Москва: Прогресс, 1986. – с. 418. – Текст : непосредственный.

191. Понкин, И. В. Создание эффективной спортивной инфраструктуры как одно из приоритетных направлений национальной модернизации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Юридические науки. - 2011. - № 4. - С. 117–123. – Текст : непосредственный.

192. Попов, М. Л. Спортивные организации и их потребности в информационном обеспечении / М. Л. Попов, Г. М. Ибрагимова, Е. А. Геркина // Наука и спорт: современные тенденции. 2016. - №4. Том 13. – Текст : непосредственный.

193. Попова, Е. П. Компетентностный подход к проблеме эффективности деятельности руководителя / Е. П. Попова, Т. К. Яковлева // Вопросы управления. – 2014. - №5(11). – С. 89-97. – Текст : непосредственный.

194. Потапцева, Е. В. Технологический суверенитет: понятие, содержание и формы реализации / , Е. В. Потапцева, В. В. Акбердина // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2023. - Т. 25. №3. - С. 5–16. – Текст : непосредственный.

195. Прокофьев, С. Е. Новации в сфере государственного финансового контроля, осуществляемого Казначейством России // Финансы и кредит. - 2015. - № 10 (634). - С. 2-11. – Текст : непосредственный.

196. Прокофьев, С. Е. Основы современного государственного и муниципального управления / С. Е. Прокофьев, С. Г. Еремин, А. И. Галкин. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 702 с. – Текст : непосредственный.

197. Прошунин, М. М. Финансовый мониторинг как обязательное условие обеспечения финансовой безопасности государства // Вестник РУДН. Серия 134. Юридические науки. – 2016. – № 3. – С. 133–144. – Текст : непосредственный.

198. Пчелинцев, В. А. Диагностика экономического состояния в условиях инновационной экономики и ее роль в системе стратегического управления хозяйствующими субъектами // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2013. - №3(3). – С. 207-214. – Текст : непосредственный.

199. Пышкин, А. И. Особенности государственного управления спортом в Российской Федерации // Вестник науки. - 2024. - №4,Т.3. - С. 242 - 246. – Текст : непосредственный.

200. Рабаданова, Р. М. Системы CRM для малого бизнеса / Р. М. Рабаданова, Ф. Г. Магомедова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2019. – № 12. – С. 70–74. – Текст : непосредственный.

201. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. - 6-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 512 с. – Текст : непосредственный.

202. Савенкова, Е. А. Аналитические соотношения для факторов, определяющих развитие физической культуры и спорта в регионах Российской Федерации // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. 2012. - № 4 (86). - С.119-125. – Текст : непосредственный.

203. Савичев, А. А. Понятие спортивного права в российской юридической доктрине // Журнал Высшей школы экономики. - 2019. - № 1. - С.180–185. – Текст : непосредственный.

204. Сапогова, С.В. Актуальные проблемы перехода к практике эффективного управления физкультурно-спортивными сооружениями / С. В. Сапогова, С. В. Першина, М. А. Пиунова и др. // Теория и практика физической культуры. - 2020. - № 3. - С. 69-72. – Текст : непосредственный.

205. Синявец, Т. Д. О развитии категории «эффективность менеджмента организации» с позиции ноосферного мышления в экономике // Инновационная экономика и общество. - 2018. - №4(22). – С. 13-18. – Текст : непосредственный.

206. Синягин, Ю.В. Управленческая зрелость как интегральная характеристика личности руководителя / Ю. В. Синягин, И. Б. Шебураков // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 6. - С. 82-87.

207. Синяков, А. В. Эффективное управление недвижимостью в спортивной сфере // Экономика и управление. – 2007. - №3 (29). – С.113-117.

208. Слеженков, В.В. Концепция «умного регулирования» в контексте идей правовой государственности: дискуссионные проблемы современного развития // ADVANCES IN LAW STUDIES. - 2022. - Том10. - № 4.

209. Сныткин, Д. В. Диагностика бюджетных спортивных учреждений по направлению «Комплексная безопасность и противодействие коррупции» / Д.В. Сныткин. – Текст : электронный // Russian Journal of management. – 2024. – №6. – С. 131-134. – URL: <https://rusjm.ru/ru/nauka/article/90730/view> (дата публикации: 28.12.2024).

210. Сныткин, Д. В. Достижение национальных целей развития государства: роль физической культуры и спорта // Экономические и социальные проблемы регионального развития в современных условиях: сборник научных трудов Международной научно-практической конференции (06 февраля 2025 года, г. Курск) / Курский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации. В 2-х томах, Том 2. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – 390 с.). – С. 285-291.

211. Сныткин, Д. В. К вопросу о достижении национальных целей развития в сфере физической культуры и спорта / Д.В. Сныткин. – Текст : электронный // «Oeconomia et Jus». – 2025. - №1. – С. 54-64. – URL: https://oecomia-et-jus.ru/wp-content/uploads/2025/03/OEJ_2025_1.pdf (дата публикации: 26.03.2025).

212. Сныткин, Д. В. К вопросу о необходимости оценки эффективности деятельности подведомственных Москомспорту

учреждений. Д.В. Сныткин// Socio-economics sciences & humanities (Социально-экономические и гуманитарные науки): сборник статей LXXII International scientific conference (Санкт-Петербург, Декабрь 2023). – СПб.: ГНИИ "Нацразвитие", 2023. – С. 50-53

213. Сныткин, Д. В. Основные положения концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений / Д.В. Сныткин. – Текст : непосредственный / Н. В. Седова, Д. В. Сныткин // Государственное управление и право. – 2024. – №01. – С. 128-141.

214. Сныткин, Д. В. Особенности оценки эффективности деятельности учреждений спорта и физической культуры в регионах Российской Федерации (на примере Хабаровского края) // XIV Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Перспективные направления в области физической культуры, спорта и туризма» (Нижевартовск, 18.10.2024). – С. 252-256.

215. Сныткин, Д. В. Проблемы кадровой политики в деятельности спортивных учреждений / Д.В. Сныткин. – Текст : электронный // Наука Красноярья . – 2024. – №4. – С. 24-39. – URL: <https://kras-science.ru/jour/index.php/nk/article/view/256/129> (дата публикации: 30.12.2024).

216. Сныткин, Д. В. Эффективность государственного и муниципального управления: сущностные особенности и проблемные аспекты / Д.В. Сныткин. – Текст : электронный // Вестник экономики, права и социологии. – 2024. – № 2. – С. 296-300. – ISSN: – URL: <https://www.vestnykeps.ru/0224/58.pdf> (дата обращения: 20.05.2024)

217. Соколов, А. А. Оценка эффективности деятельности в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие / А. А. Соколов; Волгоградский институт управления – филиал РАНХиГС. – Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления – филиала РАНХиГС, 2022. - 32 с. – Текст : непосредственный.

218. Соколова, Л. Г. Теория и реалии разработки государственной политики по повышению производительности труда // Экономика труда. – 2020. – Том 7. – № 2. – С. 127-140. – Текст : непосредственный.

219. Соколова, Л. Г. Методические подходы к формированию оценки производительности труда управленческого персонала производственной и непроизводственной сфер деятельности // Активизация интеллектуального и ресурсного потенциала регионов: материалы 4-й Всероссийская НПК. - Иркутск, 2018. - Ч. 2. - С. 311-316. – Текст : непосредственный.

220. Соколова, Л. Г. Эффективность государственного и муниципального управления // Известия БГУ. – 2011. - №6 (80). – С. 117-120. – Текст : непосредственный.

221. Солнцев, И. В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) // Региональная экономика: теория и практика. 2016. №5(428). - С. 177-187. – Текст : непосредственный.

222. Солнцев, И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - №7. - С.18–29. – Текст : непосредственный.

223. Солнцев, И. В. Финансы в футболе. М.: Издательство «Проспект», 2023. - 464 с. – Текст : непосредственный.

224. Солнцев, И. В. Эконометрические модели в исследовании влияния спортивной индустрии на социально-экономическое развитие региона (на примере республики Мордовия) // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. - 2016. - № 4 (88). - С. 131-144. – Текст : непосредственный.

225. Староверова, К. О. Менеджмент. Эффективность управления: учебное пособие для вузов / К. О. Староверова. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 269 с. – Текст : непосредственный.

226. Столяров, В. И. Вовлеченность населения в платные и бесплатные занятия физкультурой и спортом (по данным социологических исследований за

2023 год): Аналитические материалы / под общ. ред. проф. В. И. Столярова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. — М., 2024. — 13 с. — Текст : непосредственный.

227. Столяров, В. И. Основные направления, формы и методы повышения физкультурно-спортивной активности различных социально-демографических групп населения: Аналитические материалы/ под общ. ред. проф. В.И. Столярова; ФГБУ ФНЦ ВНИИФК. — М., 2023. - 22 с. — Текст : непосредственный.

228. Стукалова, Ю. Е. Оценка эффективности управления муниципальным образованием // Сборник статей XVII Международной НПК. Пенза, Издательство: Наука и Просвещение, 2022. С. 49-54. — Текст : непосредственный.

229. Сусикова, Т. С. Тенденции и проблемы развития материально-технической базы в отрасли физической культуры и спорта / Т. С. Сусикова, Н. Р. Арбузина // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. — 2019. - № 1 (29). — С. 62-66. — Текст : непосредственный.

230. Тарасенко, А.А. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта / А. А. Тарасенко, С. В. Фомиченко, С. С. Воеводина, В. А. Козлов // Физическая культура, спорт — наука и практика. — 2016. - №2. — С. 32-37. — Текст : непосредственный.

1. Титов, В. Н. Теория и история менеджмента: учебник и практикум для вузов / В. Н. Титов, Г. Н. Суханова. — Текст : электронный - Москва: Издательство Юрайт, 2024. - 487 с. // — URL: <https://urait.ru>. (дата обращения: 01.02.2024). — Режим доступа: Науч. электрон. б-ка Юрайт для зарегистр. пользователей.

231. Третьяков, М. Н. Подходы к методике оценке экономической эффективности деятельности государственных (муниципальных) учреждений в условиях реформирования бюджетного сектора экономики / М. Н. Третьяков, Е. А. Качанова // Муниципалитет: экономика и управление. — 2014. - №3(8). — С. 76-81. — Текст : непосредственный.

232. Тухтарова, Е. Х. Перспектива перехода России на новый технологический уклад // Вопросы экономики. - 2023. - №8. - С.147–158. — Текст : непосредственный.

233. Ужегов, А. О. Технологические возможности развития индустриальных регионов России на основе концепции «новой индустриализации» // Вестник Удмуртского Университета. Серия Экономика и право. - 2023. - Т. 33. №6. - С. 995–1004. – Текст : непосредственный.

234. Устинова, Л. Н. Эволюция взглядов на развитие термина интеллектуальный капитал / Л. Н. Устинова, А. Э. Устинов, Р. Л. Салахов // Креативная экономика. – 2023. – Том 17. – № 1. – С. 55-70. – Текст : непосредственный.

235. Фадеева, Н. А. Совершенствования системы государственного управления // Мониторинг правоприменения. 2012. - №2. - С. 49 – 53. – Текст : непосредственный.

236. Файзулин, Р. В. Методика расчета социально-экономической эффективности спортивных объектов / Р. В. Файзулин, Т. Н. Иванова // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - №11(51). – С.83-88. – Текст : непосредственный.

237. Фахретдинова, А. Б. Формирование единого цифрового реестра объектов спортивной инфраструктуры Российской Федерации / А. Б. Фахретдинова, О. Н. Вишнякова, Г. Ф. Агеева // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 2. – С. 167-180. – Текст : непосредственный.

238. Фирсов, М. В. Совершенствование подходов к оценке эффективности деятельности руководителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 1. - С. 6-12. – Текст : непосредственный.

239. Фотина, Л. В. Отечественный опыт стратегического государственного управления и развития // Альманах «Казачество». – 2016. - № 11(24). – С. 71-75. – Текст : непосредственный.

240. Царенко, А. С. «Бережливое мышление» в государственном управлении: монография: / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова - Москва: Издательство Юрайт, 2023. - 207 с. – Текст : непосредственный.

241. Царенко, А. С. Lean-менеджмент. «Бережливое мышление» в государственном управлении: учебное пособие для вузов / А. С. Царенко, О. Ю. Гусельникова. - Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 204 с. – Текст : непосредственный.

242. Чан, В. Особенности управления физической культурой в современных школах Китайской Народной Республики / В. Чан, Г. С. Титова // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. - 2023. - № 1. - С.73-75. – Текст : непосредственный.

243. Шавандина, О. А. Модель экономико-правового регулирования спортивных отношений в Российской Федерации / О. А. Шавандина, Е. Ю. Коваленко // Московский экономический журнал. – 2022. - №4. – С. 678 – 692. – Текст : непосредственный.

244. Шереметьев, А.В. Социально-экономическое прогнозирование как основа долгосрочного планирования на муниципальном уровне // Современное состояние и перспективы развития национальной финансово-кредитной системы. Сборник материалов II Международной научной конференции студентов специалитета, бакалавриата и магистратуры. / Под редакцией С. П. Федосовой. - 2018. - С.438-441. – Текст : непосредственный.

245. Шитова, Л.Ш. Основы формирования кластеров в системе физической культуры и спорта территории / Л. Ш. Шитова. - EDN YSZZVN // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт. - 2021. - № 1. - С. 201-206. – Текст : непосредственный.

246. Шишова, Ж. А. Возрастание роли социального фактора в рамках применения концепции ESG в кризисных условиях // Государственная служба. – 2022. – Т. 24. № 4. - С. 47-52. – Текст : непосредственный.

247. Шустин, Б. Н. Ежегодный анализ диссертационных исследований в сфере физической культуры и спорта в российской федерации: отчет о НИР / ФГБУ ФНЦ ВНИИФК; рук. Б.Н. Шустин; исполн.: Л.В. Сафонов, В.Н. Тарасова, Л.В. Тарасова, О.В. Тиунова. – М., 2020. – 155 с. – Текст : непосредственный.

248. Щенникова, М. Ю. Повышение квалификации кадров, реализующих научно-методическое обеспечение спортивных сборных команд России / М. Ю. Щенникова, Ю. Ю. Вишнякова, Т.М. Овсяук // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2023. – №6 (220). – С.487-492. – Текст : непосредственный.

249. Эффективное государственное и муниципальное управление как фактор социально-экономического развития России: сборник статей международной научно-практической конференции МИГСУ РАНХиГС / под общ. ред. Г.Ю. Ивлевой. – Москва: Проспект, 2014. – 488 с. – Текст : непосредственный.

250. Якобсон, Л. И. Экономика общественного сектора: учебник для академического бакалавриата / Л. И. Якобсон [и др.]; под редакцией Л. И. Якобсона, М. Г. Колосницыной. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 558 с. – Текст : непосредственный.

Электронные ресурсы

251. Аналитическая справка «Факторы удовлетворенности населения созданными условиями для занятий физической культурой и спортом» (по результатам социологических исследований 2023 г.). [Электронный ресурс]. – URL: <https://emir.gov.ru> (дата обращения: 20.09.2024).

252. ГОСТ Р 52025-2003. Государственный стандарт Российской Федерации. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Требования безопасности потребителей (принят и введен в действие Постановлением Госстандарта Российской Федерации от 18.03.2003 №81-ст). [Электронный ресурс]. – <https://спорт-стандарт.рф>. (дата обращения: 20.09.2024).

253. Государственное задание на оказание государственных услуг (выполнение работ) Санкт-Петербургскому ГБУ спортивной школе олимпийского резерва «Центр художественной гимнастики «Жемчужина» на 2022 г. и на плановый период 2023, 2024, 2025 гг. // <https://gpearl.ru>.

254. ГЧП в спорте: новая реальность. [Электронный ресурс]. – URL: <https://rosinfra.ru>.

255. Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. [Электронный ресурс]. – <https://docs.cntd.ru/document/566430492> (дата обращения: 20.09.2024).

256. Как сформировать среду для спортсменов – любителей и стимулировать физическую активность во всех возрастах // Отчет// ЦСП «Платформа», 2023. // URL: <https://pltf.ru> (дата обращения: 11.11.2024).

257. Методика расчета показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajajeniu\(1\).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajajeniu(1).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953)

258. Методические рекомендации по применению аудита эффективности. [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant.>

259. Методические рекомендации по созданию условий и обеспечению безопасности во время проведения учебно-тренировочного процесса в физкультурно-спортивных организациях и организациях, реализующих дополнительные образовательные программы спортивной подготовки [Электронный ресурс]. – URL: <https://fcpsr.ru>.

260. Норма жизни: зачем министерству спорта 70% занимающихся физкультурой. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.ru>.

261. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности в 2018–2019 годах и истекшем периоде 2020 года физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг». [Электронный ресурс]. – URL: <https://ach.gov.ru> (дата обращения: 10.02.2025).

262. Официальный сайт Департамента спорта города Москвы. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mos.ru>.

263. Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. Статистическая информация. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.minsport.gov.ru>.

264. Паспорт федерального проекта «Развитие спорта высших достижений». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru>. (дата обращения: 11.11.2024).

265. Паспорт федерального проекта «Развитие физической культуры и массового спорта». [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.consultant.ru>. (дата обращения: 11.11.2024).

266. Подготовка и запуск проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта // . [Электронный ресурс]. – URL: <https://pppcenter.ru>. (дата обращения: 11.11.2024).

267. Показатели для мониторинга оценки эффективности деятельности субъектов Российской Федерации. [Электронный ресурс]. – URL: rosstat.gov.ru. (дата обращения: 11.11.2024).

268. Программа развития школьного спорта в городе Москве до 2030 года. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mos.ru>. (дата обращения: 11.11.2024).

269. Противодействие коррупции в спорте. [Электронный ресурс]. – URL: <https://minsport.gov.ru>. (дата обращения: 11.11.2024).

270. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2023 : стат. сб. / Росстат. — Москва, 2023. — 1126 с. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 11.11.2024).

271. Стандарт «Новые национальные проекты на период 2025-2030 годов». [Электронный ресурс]. – URL: // <https://base.garant.ru> (дата обращения: 11.11.2024).

272. Федеральная программа «Спорт - норма жизни» - Национальные проекты России. [Электронный ресурс]. – URL: <https://национальныепроекты.рф>. (дата обращения: 11.11.2024).

273. Формы паспортов национальных и федеральных проектов, приведенные в соответствие со Стандартом «Новые национальные проекты на период 2025-2030 годов». [Электронный ресурс]. – URL: <https://base.garant> (дата обращения: 11.11.2024).

Приложение А

(справочное)

Принципы эффективности государственной экономической политики А. Смита

Таблица А. 1 – Принципы эффективности государственной экономической политики А. Смита

Справедливость – №1	Определенности / законности - №2
«Подданные государства должны делать взносы с целью поддержания деятельности правительства, которые пропорциональны доходам, которые они получают благодаря государственному устройству общества». И далее: «справедливость по горизонтали» и «справедливость по вертикали».	Суть: налог должен быть определен точно, а не произвольно. Срок уплаты, способ платежа, сумма платежа – все должно быть ясно и для плательщика, и для другого лица. «Государь, взимающий со своих подданных несправедливые налоги, рискует остаться либо без налогов, либо без подданных» ¹ .
Удобство - №3	Эффективность - №4
Суть: каждый налог взимался в такое время и таким способом, какие наиболее соответствуют соображениям удобства для налогоплательщика. «Произвольные налоги служат источником притеснений и злоупотреблений; они представляют необъятный простор для несправедливостей, мести, зависти, жадности и других страстей» ² .	Суть: соблюдать правило, чтобы налог извлекал из кармана налогоплательщика как можно меньше сверх того, что поступает в казну. Это требование применения дешевых методов администрирования в налоговой системе. Если сбор налогов требует использования труда большого числа чиновников, и значительная часть собранных налогов расходуется на их оплату, то налоговая система будет неэффективной.

Источник: составлено по материалам Теория Адама Смита | Гай Карапетян (gaikarapetyan.ru) и 8 ключевых идей Адама Смита, сформировавших современную экономику | Личности | Дзен (dzen.ru). Тимофеева И.Ю. Основные принципы налоговой безопасности // Национальное интересы: приоритеты и безопасность. – 2010. - №13 (70). – С. 59-64.

¹⁾ Д. Дидро (1713–1784), французский писатель, философ-просветитель.

²⁾ Поль Анри Дитрих Гольбах, 1723–1789, французский философ.

Приложение Б

(справочное)

Характеристика профилей качества

Таблица Б. 1 – Характеристика профилей качества

ПРОФИЛЬ КАЧЕСТВА		
<i>Качество базовое</i>	<i>Качество требуемое</i>	<i>Качество желаемое</i>
Параметры оценки		
Иначе быть не может и не должно. Само собой разумеющееся (свойство, характеристика и т.д.).	Функциональные характеристики услуги, товара. Показатели количественные и качественные: скорость оказания услуги, рассмотрения заявления, обращения, жалобы, точность оказанной услуги, внимательное, доброжелательное отношение и пр.	Наивысшая ценность предлагаемого продукта или оказываемой услуги.
Особенности проявления, специфика оценки		
Отсутствие или недостаток внимания к базовым параметрам качества работы в государственном и муниципальном управлении, связано с репутационными издержками, рисками имиджевыми и репутационными, снижением уровня доверия общества к власти и эффективности управления.	В публичном секторе экономики, эти параметры качества гарантируются потребителям. Они определяют уровень сервиса, от них зависит степень удовлетворенности потребителя. Если ожидания по услуге (товару) не оправдались, появляется неудовлетворённость. Что снижает результативность работы учреждений публичного сектора.	Учет желаемых параметров качества является индикатором потенциальных возможностей, создает благоприятные условия для роста доверия общества к государственному управлению, власти в целом, удовлетворенности потребителей.

Источник: составлено автором.

Приложение В (справочное)

Подходы к оценке эффективности деятельности органов управления, учреждений публичного сектора

Таблица В. 1 – Подходы к оценке эффективности деятельности органов управления, учреждений публичного сектора

Документ, источник	Суть и / или особенности оценки
Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 17.02.2023) "О стратегическом планировании в Российской Федерации"	На уровне муниципального образования (МО) ежегодные отчеты главы МО, главы местной администрации о результатах деятельности либо о деятельности местной администрации и иных подведомственных главе МО органов местного самоуправления, сводный годовой доклад о ходе реализации и об оценке эффективности реализации муниципальных программ.
"Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 25.12.2023, с изм. от 25.01.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.01.2024).	По каждой государственной программе Российской Федерации, государственной программе субъекта Российской Федерации, муниципальной программе ежегодно проводится оценка эффективности ее реализации. Порядок проведения указанной оценки и ее критерии устанавливаются соответственно Правительством Российской Федерации высшим исполнительным органом субъекта Российской Федерации, местной администрацией МО.
Оценка эффективности реализации муниципальных программ \ 2024 год \ Акты, образцы, формы, договоры \ КонсультантПлюс (consultant.ru).	Оценка эффективности реализации муниципальной программы представляет собой определение степени достижения запланированных результатов и осуществляется с учетом особенностей программы (сопоставление достигнутых результатов (социальных, экологических, бюджетных и т.д.) и фактических объемов расходов на их достижение).
Статья 18.1. Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления \ КонсультантПлюс (consultant.ru)	Эффективность муниципального управления - это результат управления, точнее "вмешательства" в ключевые процессы, который предполагает изменение формы, свойств, характера условий, обеспечивающих формирование, наращивание, реализацию потенциала личности, домашнего хозяйства, бизнеса, отнесенный к затратам на его достижение.
Методика мониторинга эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов	Мониторинг эффективности деятельности органов местного самоуправления осуществляется в соответствии с перечнем показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов, утвержденным Указом Президента Российской Федерации от 28 апреля 2008 г. N607 "Об оценке эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов", а также перечнем дополнительных показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципальных, городских округов и муниципальных районов, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 17.12. 2012 г. N1317.
Приказ Минспорта России от 19.04.2019 N 324 "Об	Показатель: Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом; Уровень обеспеченности

утверждении Методики расчета показателя "Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом" национального проекта "Демография" и показателей федерального проекта "Спорт - норма жизни" (legalacts.ru).	граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорт с годовой периодичностью (%); Месячная оценка доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом (%); Среднемесячный прирост доли населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом; Месячная оценка уровня обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности (%); Расчет показателей производится по Российской Федерации и субъектам Российской Федерации.
---	--

Источник: Таблица составлена автором по материалам: ГАРАНТ - Законодательство (кодексы, законы, указы, постановления) Российской Федерации, аналитика, комментарии, практика. (garant.ru); Стартовая страница - КонсультантПлюс (consultant.ru).

Приложение Г
(справочное)

Порядок расчета нормативных затрат на оказание государственной услуги в сфере физической культуры и спорта

Таблица Г. 1 – Порядок расчета нормативных затрат на оказание государственной услуги в сфере физической культуры и спорта

Нормативные затраты на оказание государственной услуги	
Нормативные затраты на оказание i-ой государственной услуги в сфере физической культуры и спорта (N_i) (далее - i-ая государственная услуга) должны рассчитываться по следующей формуле: $N_i = N_{i \text{ баз}} \times K_{\text{отр}} \times K_{\text{тер}},$ где: $N_{i \text{ баз}}$ - базовый норматив затрат на оказание i-ой государственной услуги; $K_{\text{отр}}$ - отраслевой корректирующий коэффициент; $K_{\text{тер}}$ - территориальный корректирующий коэффициент. Базовый норматив затрат на оказание i-ой государственной услуги ($N_{i \text{ баз}}$) должен рассчитываться по следующей формуле: $N_{i \text{ баз}} = N_{i \text{ баз}}^{\text{непоср}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{общ}},$ где: $N_{i \text{ баз}}^{\text{непоср}}$ - базовый норматив затрат, непосредственно связанных с оказанием i-ой государственной услуги; $N_{i \text{ баз}}^{\text{общ}}$ - базовый норматив затрат на общехозяйственные нужды на оказание i-ой государственной услуги.	
Базовый норматив затрат, связанных с оказанием государственной услуги	
Базовый норматив затрат, непосредственно связанных с оказанием i-ой государственной услуги, должен рассчитываться по следующей формуле: $N_{i \text{ баз}}^{\text{непоср}} = N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИФ}},$ где: $N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ1}}$ - затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием i-ой государственной услуги; $N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}}$ - затраты на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов), не отнесенного к особо ценному движимому имуществу и используемого в процессе оказания i-ой государственной услуги, с учетом срока его полезного	

использования, а также затраты на аренду указанного имущества, используемого в процессе оказания i -ой государственной услуги с учетом срока полезного использования, а также затраты на аренду указанного имущества;

$N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{РЕЗ}}$ - затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества, используемого в процессе оказания i -ой государственной услуги с учетом срока их полезного использования;

$N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{ИНЗ}}$ - иные затраты, непосредственно связанные с оказанием i -ой государственной услуги.

Затраты на оплату труда

Затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием i -ой государственной услуги ($N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{ОТ}}$), должны рассчитываться по следующей формуле:

$$N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{ОТ}} = \sum_d n_{id}^{\text{ОТ}} \times R_{id}^{\text{ОТ}},$$

где: $n_{id}^{\text{ОТ}}$ - значение натуральной нормы рабочего времени, затрачиваемого d -ым работником, непосредственно связанным с оказанием i -ой государственной услуги, на оказание i -ой государственной услуги;

$R_{id}^{\text{ОТ}}$ - размер повременной (часовой, дневной, месячной, годовой) оплаты труда (с учетом окладов (должностных окладов), ставок заработной платы, выплат компенсационного и стимулирующего характера) с начислениями на выплаты по оплате труда d -ого работника, непосредственно связанного с оказанием i -ой государственной услуги.

Затраты на приобретение материальных запасов

Затраты на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов), не отнесенного к особо ценному движимому имуществу, потребляемых (используемых) в процессе оказания i -ой государственной услуги с учетом срока полезного использования, а также затраты на аренду указанного имущества, в соответствии со значениями натуральных норм, определенных согласно пункту 8 общих требований, должны рассчитываться по следующей формуле:

$$N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{МЗ}} = \sum_k k \frac{n_k^{\text{МЗ}} \times R_k^{\text{МЗ}}}{T_k^{\text{МЗ}}},$$

где: $n_k^{\text{МЗ}}$ - значение натуральной нормы k -ого вида материального запаса/движимого имущества, непосредственно используемого в процессе оказания i -ой государственной услуги;

$R_k^{\text{МЗ}}$ - стоимость k -ого вида материального запаса/ движимого имущества, непосредственно используемого в процессе оказания i -ой государственной услуги, в соответствующем финансовом году;

$T_k^{МЗ}$ - срок полезного использования k-ого вида материального запаса/ движимого имущества.

Стоимость k-ого вида материального запаса / движимого имущества, непосредственно используемого в процессе оказания i-ой государственной услуги, должна определяться в соответствии с положениями пункта 28 общих требований.

Затраты на формирование резерва

Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества, используемого в процессе оказания государственной услуги ($N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{РЕЗ}}$), должны рассчитываться на основании годовой расчетной (плановой) суммы амортизации, которая должна начисляться по указанному имуществу исходя из срока его полезного использования, установленного с учетом Классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы, утвержденной постановлением Правительства Российской Федерации от 1 января 2002 г. № 1, и особенностей условий его эксплуатации (повышенной сменности и (или) агрессивной среды), определяемой исходя из содержания оказываемых услуг.

Иные затраты

Иные затраты, непосредственно связанные с оказанием i-ой государственной услуги, в соответствии со значениями натуральных норм, определенных согласно пункту 8 общих требований, должны рассчитываться по следующей формуле:

$$N_{i\text{БЗЗ}}^{\text{ИНЗ}} = \sum l \frac{n_l^{\text{ИНЗ}} \times R_l^{\text{ИНЗ}}}{T_l^{\text{ИНЗ}}},$$

где: $n_l^{\text{ИНЗ}}$ - значение натуральной нормы l-ого вида, непосредственно используемой в процессе оказания i-ой государственной услуги и не учтенной в затратах на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием i-ой государственной услуги, затратах на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов), не отнесенного к особо ценному движимому имуществу, потребляемых (используемых) в процессе оказания i-ой государственной услуги с учетом срока полезного использования (в том числе затраты на арендные платежи) и затратах на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества, используемого в процессе оказания государственной услуги (далее - иная натуральная норма, непосредственно используемая в процессе оказания i-ой государственной услуги);

$R_l^{\text{ИНЗ}}$ - стоимость l-ой иной натуральной нормы, непосредственно используемой в процессе оказания i-ой государственной услуги, в соответствующем финансовом году;

$T_i^{\text{ПНЗ}}$ - срок полезного использования 1-ой иной натуральной нормы, непосредственно используемой в процессе оказания i -ой государственной услуги.

Стоимость 1-ой иной натуральной нормы, непосредственно используемой в процессе оказания i -ой государственной услуги, должна определяться в соответствии с положениями пункта 28 общих требований.

Базовый норматив затрат на общехозяйственные нужды

Базовый норматив затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги ($N_{i \text{ баз}}^{\text{общ}}$) должен рассчитываться по следующей формуле:

$$N_{i \text{ баз}}^{\text{общ}} = N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ2}} + N_i^{\text{I}},$$

где: $N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}}$ - затраты на коммунальные услуги для i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}}$ - затраты на содержание объектов недвижимого имущества, а также затраты на аренду указанного имущества для i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}}$ - затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества, а также затраты на аренду указанного имущества для i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ2}}$ - затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества, необходимого для общехозяйственных нужд (основных средств и нематериальных активов, амортизируемых в процессе оказания услуги), с учетом срока их полезного использования;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}}$ - затраты на приобретение услуг связи для i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}}$ - затраты на приобретение транспортных услуг для i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ2}}$ - затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, которые не принимают непосредственного участия в оказании i -ой государственной услуги;

$N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}$ - затраты на прочие общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги.

Стоимость (цена, тариф) работ/услуг, учитываемых при определении базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги ($N_{i \text{ баз}}^{\text{общ}}$) должна определяться в соответствии с положениями пункта 28 общих требований.

Затраты на коммунальные услуги

Затраты на коммунальные услуги для i -ой государственной услуги должны рассчитываться по следующей формуле:

$$N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} = \sum_w N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} \times R_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}},$$

где: R_{iW}^{KV} - значение натуральной нормы потребления (расхода) w -ой коммунальной услуги, учитываемая при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги (далее - натуральная норма потребления (расхода) коммунальной услуги);

R_{iW}^{KV} - стоимость (цена, тариф) w -ой коммунальной услуги, учитываемой при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги, в соответствующем финансовом году.

Стоимость (цена, тариф) w -ой коммунальной услуги, учитываемой при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги, должна определяться в соответствии с положениями пункта 28 общих требований.

Затраты на содержание объектов недвижимого имущества

Затраты на содержание объектов недвижимого имущества, необходимого для выполнения государственного задания, а также затраты на аренду указанного имущества, должны рассчитываться по формуле:

$$N_{i\text{ баз}}^{\text{СНИ}} = \sum_m R_{im}^{\text{СНИ}} \times R_{im}^{\text{СНИ}},$$

где: $R_{im}^{\text{СНИ}}$ - значение натуральной нормы потребления m -го вида работ/услуг по содержанию объектов недвижимого имущества, учитываемая при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги (далее - натуральная норма потребления вида работ/услуг по содержанию объектов недвижимого имущества);

$R_{im}^{\text{СНИ}}$ - стоимость (цена, тариф) m -го вида работ/услуг по содержанию объектов недвижимого имущества, учитываемого при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги, в соответствующем финансовом году.

Стоимость (цена, тариф) m -го вида работ/услуг по содержанию объектов недвижимого имущества, учитываемого при расчете базового норматива затрат на общехозяйственные нужды на оказание i -ой государственной услуги, должна определяться в соответствии с положениями пункта 28 общих требований.

Источник: Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 8.02.2019 № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере ФКиС, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг государственным учреждением» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddf518/ (дата обращения: 31.05.2024).

Приложение Д
(обязательное)
Детализация проблем ИК спортивных ГБУ,
выявленных в процессе диагностики

Таблица Д. 1 - Детализация проблем ИК спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики

<i>Проблемы использования площадей</i> У ряда спортивных ГБУ есть площади, на которых возможна организация коммерческих услуг, с целью расширения внебюджетной деятельности. Но в рамках ГЗ, ГБУ не имеют права осуществлять эту деятельность, либо отсутствует специальный персонал для оказания услуги, что ведет к недостаточной загрузке и неэффективности использования имущества. Пример: наличие у ГБУ спортивного зала, на котором возможна организация волейбольной подготовки, но это нецелевое использование площадей, т.к. учреждение занимается футболом.
<i>Исполнение ГЗ</i> Исполнение ГЗ является основной целью использования ИК. Поскольку большая часть контингента - это школьники, основное время выполнения государственного задания послеобеденное. В первую половину дня объекты характеризуются неполной загрузкой. Платные занятия – качественное дополнение к загрузке ИК, позволяют добрать загрузку в «неудобное» время; выполняют социальную роль, позволяют начать вовлечение детей в спортивный процесс в более раннем возрасте. В платных группах есть возможность обучения более «слабых» детей, не прошедших отбор в группы по ГЗ в более взрослом возрасте. Существует проблема, связанная с оказанием платных услуг льготной категории граждан.
<i>Внебюджетная деятельность - льготные группы</i> В настоящее время не урегулирован вопрос возмещения недополученных доходов спортивным ГБУ, оказавшим услугу. В такой ситуации прием лиц льготных категорий, без каких-либо ограничений приводит к убыточности организованных платных групп. От 10 до 30% фактических расходов на содержание имущества покрываются ГБУ самостоятельно за счет внебюджетной деятельности. Учреждения, в которых внебюджетная деятельность отсутствует, либо ее доля незначительна, частично финансируют содержание ИК за счет средств, выделяемых на выполнение ГЗ.
<i>Городские программы, их социальная составляющая</i> Выявлена недостаточная финансовая привлекательность городских программ (например, «Московское долголетие»). Подобные программы выполняют важную социальную миссию, интересны с точки зрения загрузки объектов в неостребованное (утреннее) время. Однако их экономическая эффективность неоднозначна, социальная составляющая данных программ превалирует над финансовой.
<i>Содержание объектов</i> Установлено, что ряд ГБУ сталкиваются с проблемой содержания легковозводимых объектов, которые требуют существенных расходов на эксплуатацию, при этом в площадь недвижимого имущества при расчете субсидии не включаются. Некоторые ГБУ в процессе обследования отмечали, что финансирование было увеличено, это говорит о «двойных стандартах» при расчете субсидий на содержание имущества, либо об отсутствии четкого разъяснения по указанному вопросу. Также выявлена проблема недостаточного финансирования на содержание прилегающих к ГБУ территории.
<i>Использование ИК</i> По результатам интервьюирования представителей ГБУ установлено, что есть факты в ГЗ, которые не позволяют использовать имущество для платной деятельности. Например, у ГБУ №ххх есть ГЗ по керлингу. Сдача дорожек для платного пользования возможна физически, но

не востребована в силу местонахождения ГБУ и низкой платежеспособности населения. При анализе эффективности использования ИК, данная проблема отнесена к несистемным и подлежит решению в индивидуальном порядке. В процессе обследования были выявлены сложности в вопросах обеспечения учреждений оборудованием и инвентарем. Большая часть ГБУ назвали проблемы, связанные с выполнением функций по госзакупкам¹, в том числе организационные сложности в работе, отсутствие контактных лиц, четкого регламента рассмотрения заявки; снижение уровня обеспеченности инвентарем и экипировкой; отмечено снижение качества инвентаря; при закупке экипировки и инвентаря не учитываются индивидуальные потребности учреждения². Ряд учреждений высказалось о проблеме экипировки спортсменов сверх Федеральных стандартов (ФС). Например, согласно ФС для спортсменов по виду спорта «Плавание» из одежды предусмотрены только плавки (купальники), плавательные шапочки и халаты. Но для спортсменов, участвующих в соревнованиях высокого уровня необходимы спортивные костюмы с символикой, спортивные сумки и т.п.

Источник: Актуальные проблемы, современные тенденции развития физической культуры и спорта с учетом реализации национальных проектов: материалы V Всероссийской НПК с международным участием. 18–19 мая 2023 г. / под ред. М.О. Аксенова, С.И. Филимоновой. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова». - 2023. – 1176 с.; Коваленко Е.Ю., Шавандина О.А., Кусаинова А.К. Специфика негосударственного (частного) регулирования и управления в сфере физической культуры и спорта. Спортивное право в России и мире: актуальные вопросы: материалы круглого стола с международным участием / отв. ред. А.А. Коренная; Министерство науки и высшего образования России, Алтайский государственный университет. - Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2022. - С.17-28.; Коваленко Е.Ю., Шавандина О.А. Правовое регулирование спортивных отношений в Алтайском крае: проблемы и пути их решения. Актуальные проблемы правового регулирования спортивных отношений: сб. материалов X международной научно-практической конференции.-Челябинск: Уральская академия, 2020.- С. 80-85.

¹⁾ Информация о размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных нужд, проводимых подведомственными ГБУ Минспорта Российской Федерации, план-график размещения заказов на поставки товаров, размещены в единой информационной системе в сфере закупок <https://zakupki.gov.ru>.

²⁾ Например, не учитывался запрашиваемый размер одежды и обуви, мячи для мини-футбола предоставлялись как для футбола и т.п., не учитывается первоочередность обеспечения, приобретение товара и др.

Приложение Е
(обязательное)
Детализация проблем ФХД спортивных ГБУ,
выявленных в процессе диагностики

Таблица Е. 1 - Детализация проблем ФХД спортивных ГБУ, выявленных в процессе диагностики

<i>Соотношение потребностей и возможностей финансирования ГБУ</i> Диагностика показала, что потребности ГБУ превышают возможности финансирования. Неясен порядок удовлетворяются заявок учреждений, формирования графика поставок и расстановки приоритетов. Аналогичный вопрос присутствует и в части заявок на выполнение ремонтных работ. Многое зависит от объективных факторов (например, график выделения средств), но отсутствие прописанного порядка взаимодействия и информационного обмена, приводит к проблемам, в том числе: плохие коммуникации, не всегда поступает обратная связь, информация по срокам, графику поставок, перспективам удовлетворения заявок ГБУ; ремонтные работы производятся не в период каникул, а в удобное остальным участникам процесса время.
<i>Регламент взаимодействия участников закупочных процедур</i> Диагностика показала, что отсутствует утвержденный регламент взаимодействия участников закупочных процедур, что негативно отражается на работе и приводит к проблемным ситуациям: • срок поступления оригиналов первичных документов по закупленным позициям в ГБУ довольно долгий; • возникают сложности с приемкой товара (услуги) без спецификации или сметы, не всегда возможно проверить и подписать Акт выполненных работ или накладную на месте при приемке; • происходит вынужденное дробление закупок, по причине долгого срока согласования процедур 2,5-3,5 месяца, а также специфики закупок (питание; календарь соревнований; срочные задачи), ГБУ вынуждены их дробить, чтобы выйти в другую процедуру и решить задачу в установленные сроки и др. Для решения части названных проблем, необходим четкий регламент взаимодействия всех участников закупочной деятельности¹.
<i>Влияние коммуникаций на финансовые проблемы</i> В ходе диагностики выявлено, что плохо налажены организационные связи, в ряде случаев отсутствуют коммуникации, как вертикальные, так и горизонтальные. Недостаточное информирование по процессам приводят к взаимным обвинениям, создают искусственные проблемы, решение которых во многом зависит от организации системы коммуникаций. Выявлены технические проблемы работы ИТ-систем и объективные, и субъективные. Например, при обновлениях программы возникают постоянные проблемы совместимости различных ИТ площадок². На практике часто применяется подход к планированию на основе выделенного размера субсидии, а не потребностей учреждения. Единый подход к ограничению количества корректировок, без учета специфики ГБУ.
<i>Дефекты расчета нормативов</i> В ходе диагностики расчета нормативов и коэффициентов был выявлен ряд дефектов:

¹⁾ На примере Москвы: ГКУ «ДЭСЗС» Москомспорта с Департаментом спорта и подведомственными ГБУ при планировании и осуществлении закупок в соответствии с законодательством о контрактной системе.

²⁾ Пример: ЕАИСТ - Единая автоматизированная информационная система торгов и ПИВ АСУ – Подсистема информационного взаимодействия автоматизированной системы управления.

- Для расчета нормативов (кроме затрат на ФОТ) и коэффициентов на прогнозный период, берутся данные за прошлый отчетный период. Ситуация за 2 года может измениться и по набору видов спорта, и по уровню затрат по каждой из услуг, включая содержание имущества.
- Увеличение затрат и на содержание имущества и на выполнение ГЗ покрывается за счет внебюджетной деятельности. Размер субсидии при этом не меняется.
- Индивидуальные особенности ГБУ, например, доля внебюджетных доходов, различия в учетной политике, в закрытии потребностей в закупках за счет разных источников увеличивают процент погрешности.
- При расчете корректирующего коэффициента фактические затраты по видам спорта сравниваются с минимальными по сети, затем рассчитывается индивидуальный коэффициент для каждого ГБУ. Разница в условных расходах на один вид спорта может достигать 2-3 раз.

Диагностированные дефекты, приводят к последствиям. ГБУ вынуждены «перебрасывать» деньги между видами спорта, между содержанием ИК и выполнением ГЗ, т.к. ситуация за 2-а года может измениться. По факту складывается другая структура численности обучающихся по этапам и иные затраты на их подготовку. Новые услуги, в силу отсутствия базы для расчета коэффициента, учитывают с коэффициентом 1.

Проблемы финансового учета объектов спорта

Диагностика показала, что требуют решения, следующие вопросы. (1) Исключение из норматива на содержание имущества (m^2) некапитальных строений. Данные сооружения отапливаются, освещаются, требуют охраны, но субсидия на них не выделяется. (2) Исключение из норматива на содержание имущества (m^2) зданий, объектов, не участвующих в выполнении ГЗ. Например, у ГБУ имеется здание на вынужденной консервации, учреждение несет расходы на его содержание, но субсидия не выделяется. (3). Имущество, приобретенное за счет средств внебюджетной деятельности, или в качестве помощи спонсора, может содержаться только на внебюджетные источники финансирования. Формально, при наличии достаточного объема внебюджетных доходов, данные вопросы могут решаться. Однако по ряду ГБУ выявлено падение объемов внебюджетных доходов, что может привести к серьезным рискам. Остается не урегулированным вопрос организации питания в спортивных ГБУ. В настоящее время, нормативно-правовая база в отношении организации питания ГБУ спорта отсутствует. ГБУ при проверках ссылаются на стандарты Минпросвещения и образования, однако в силу разной ведомственной подчиненности учреждений, возможность применения подобного подхода требует уточнения. Отсутствует норматив на питание; отсутствуют методические рекомендации, регламентирующие отнесение фактических расходов на питание по типам работ (услуг) для расчета норматива. Часть учреждений включает эти расходы в состав образовательных услуг, часть – в состав услуг проживания и др.

Источник: составлено автором.

Приложение Ж
(обязательное)

**Результаты проведения диагностики
деятельности ГБУ спорта по направлению «Комплексная безопасность
и противодействие коррупции»**

Таблица Ж. 1 - Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Комплексная безопасность и противодействие коррупции»

<i>Диагностика общей ситуации и ключевых вопросов ГБУ спорта в части КБиПК осуществлялась в рамках следующих направлений:</i> • соответствие объектов (территорий) учреждений требованиям обеспечения антитеррористической защищенности, предъявляемым федеральным законодательством и нормативно-правовыми актами Российской Федерации к объектам спортивной отрасли, физической охраны; • исполнение требований в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, пожарной безопасности; • соблюдение требований нормативных актов в области защиты информации; • соблюдение организационных процедур и правил деятельности по профилактике и предупреждению коррупции; • соблюдение требований обеспечения спортивно-технологической безопасности на объекте спорта при оказании спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг.
<i>Соответствие объектов (территорий) ГБУ требованиям обеспечения антитеррористической защищенности, предъявляемым федеральным законодательством и нормативно-правовыми актами Российской Федерации к объектам спортивной отрасли, физической охраны. В отношении соответствия объектов, в ходе диагностики было выявлено следующее:</i> 1. Базовые правовые акты, регламентирующие требования обеспечения антитеррористической защищенности (а также обеспечения общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований) содержат ряд заведомо избыточных и нецелесообразных требований к небольшим объектам спорта (а также к организации мероприятий с небольшим числом участников и зрителей). В частности, Приказ МВД от 17.11.2015 г. №1092 «Об утверждении требований к отдельным объектам инфраструктуры мест проведения официальных спортивных соревнований и техническому оснащению стадионов для обеспечения общественного порядка и общественной безопасности» классифицирует объекты инфраструктуры следующим образом: ✓ объект спорта, на котором запланировано присутствие 40 тыс. зрителей и более; ✓ объект спорта, на котором запланировано присутствие от 15 до 40 тыс. зрителей; ✓ объект спорта, на котором запланировано присутствие от 5 до 15 тысяч зрителей; ✓ объект спорта, на котором запланировано присутствие до 5 тысяч зрителей; ✓ место проведения соревнования, за исключением объектов спорта, с местами для группового размещения зрителей. Объекты спорта в подавляющем большинстве относятся к категории «Объект спорта, на котором запланировано присутствие до 5 тысяч зрителей» при том, что в действительности присутствие зрителей на них ограничивается десятками (максимум сотнями) человек, а на некоторых мероприятиях участие зрителей вообще не предусмотрено. Кроме того, даже небольшие внутришкольные соревнования попадают в зону регулирования Приказа МВД от 17.11.2015 г. №1029 и Постановления

Правительства Российской Федерации от 18 апреля 2014 г. № 353 «Об утверждении правил обеспечения безопасности при проведении официальных спортивных соревнований», т.к. включение в Единый календарный план придает этим соревнованиям официальный статус в соответствии с п.2 Приказа №1029. В результате к небольшим локальным мероприятиям без зрителей и с 10-20 участниками (шахматный турнир, чемпионат по самбо слепых и др.) на небольших объектах спорта применяются те же формальные требования, что и к мероприятиям с присутствием до 5 тыс. зрителей, которые в целом ряде случаев физически невыполнимы и/или нецелесообразны, в том числе:

- ✓ выделение помещения для работников органов внутренних дел на 2-3 рабочих места и органов федеральной службы безопасности на 2-3 рабочих места (ряд объектов представляет собой спортивный зал с раздевалками и тренерскими, без дополнительных площадей, пригодных для размещения сотрудников органов внутренних дел);
- ✓ наличие места для хранения предметов, запрещенных для проноса, размещенного не ближе 25 м от КПП и зон осмотра (к примеру, ряд объектов не имеет своей территории);
- ✓ организация системы разделения потоков зрителей (невозможна при наличии единственного входа в спортивный объект);
- ✓ наличие КПП для проезда транспортных средств, включая 2 шлагбаума (ворот) на каждую полосу и наличие СКУД; наличие зоны досмотра транспортных средств (ряд объектов не имеет своей территории; ряд объектов расположен в природоохранной зоне; ряд объектов расположены в пристроенных помещениях к жилым домам и др.);
- ✓ организация визуального контроля и видеоидентификации зрителей с хранением видеoinформации в архиве не менее 1 месяца и высокими требованиями к качеству записи (в том числе, при организации соревнований в парках, на плоскостных объектах и др.) и др.

На данный момент при согласовании учреждениями «Планов мероприятий по обеспечению общественного порядка и общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований» сотрудники соответствующих органов допускают отклонение от установленных требований, понимая их избыточность. Однако при малейшем инциденте произойдет автоматическое ужесточение проверок в части требований обязательного и полного соответствия объектов спорта всем нормам действующего законодательства в сфере антитеррористической защищенности, что, в свою очередь, приведет к невозможности проведения значительного числа официальных мероприятий на большинстве объектов спорта подведомственных учреждений. С целью снижения данного риска предлагается инициировать работу по внесению изменений в действующее законодательство, которые могут предусматривать:

- выведение небольших спортивных объектов и небольших мероприятий из зоны регулирования Приказа МВД от 17.11.2015 г. №1092. К примеру, п.2 Приказа предполагает, что требования Приказа не распространяются на соревнования, на которые отдельными законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации устанавливаются иные требования (то есть, отдельным нормативным правовым актом Российской Федерации могут быть установлены отдельные упрощенные требования к отдельным типам соревнований);
- расширение типов классификации объектов спорта в рамках Приказа МВД от №1092, то есть дробление категории «Объект спорта, на котором запланировано присутствие до 5 тысяч зрителей» на несколько более мелких категорий с дифференцированными требованиями к каждой категории.

2. Вопросы обеспечения учреждений техническими средствами досмотра, СОТ, СКУД и др. Частично это является следствием описанных выше вопросов завышенных требований, установленных действующим законодательством, требующих, в том числе, наличия избыточного дорогостоящего оборудования на каждом объекте спорта. На данный момент приобретение оборудования для нужд ГБУ осуществляет, как правило, по заявкам учреждений, ограниченные возможности финансирования не позволяют в полном объеме обеспечить все заявки. Кроме финансовых трудностей существует ряд проблем, носящих организационный характер, в частности:
 - Отсутствие должной обратной связи в отношении перспектив исполнения заявок учреждений. В ряде случаев ГБУ не получают никакой информации в отношении того, планируется ли выполнить их заявку и в какие сроки. В иных случаях обратная связь носит максимально неконкретный характер («по мере финансирования») либо сроки исполнения заявки постоянно переносятся (и количество заявок, выполнение которых уже перенесено с 2022 на 2023, 2024 гг., заведомо превышает то количество, которое может быть реально выполнено). В результате сколько-нибудь объективное представление о том, будет ли выполнена их заявка и когда, у ГБУ отсутствует (в процессе ожидания учреждение не изыскивает возможности осуществить закупку собственными силами, даже если имеет необходимые ресурсы для этого).
 - Приобретение оборудования, которое не может быть использовано учреждением. В частности, имел место случай приобретения стационарных металлообнаружителей для размещения внутри помещений вместо наружных металлообнаружителей. В результате закупленное оборудование не может быть использовано по назначению, и стоящая перед учреждением проблема наличия средств досмотра осталась нерешенной. Другим примером может служить закупка для нужд ГБУ стационарного металлообнаружителя небольшой ширины, не допускающей возможности проезда через нее лиц с нарушениями ОДА. В результате при посещении объекта лицами с нарушениями ОДА металлообнаружитель сдвигается в сторону, и должного досмотра посетителей объекта в этот период не осуществляется. Причины расхождений «необходимого» и «приобретенного» в рамках диагностики не выявлялись, то есть сделать вывод о том, кто именно стал причиной сложившейся ситуации (учреждение, недостаточно четко формирующее заявку, либо координатор, допускающий в ходе закупочных процедур отклонение от заявленных параметров заявки) на данном этапе не представляется возможным.
3. Недостаточное финансирование по статье «Безопасность». По причине имеющихся недостатков бюджетного планирования, выделяемых сумм недостаточно для обеспечения необходимых потребностей ГБУ (практически вся сумма направляется на финансирование расходов по физической охране учреждений и оплату услуг по техническому обслуживанию средств пожарной безопасности).
4. Неопределенность системы разделения ответственности между государственными учреждениями в отношении финансирования мероприятий по антитеррористической защищенности. Какие-либо прописанные правила, позволяющие более точно определить, имеет ли право учреждение на получение финансовой помощи, отсутствуют.
5. Обеспечение антитеррористической защищенности ГБУ находится в зоне ответственности руководителя учреждения. С одной стороны это так, с другой – реализация комплекса мер по обеспечению безопасности, это зона ответственности специальных структур, выполняющих закупки необходимых

технических средств. При этом выборочность исполнения заявок не позволяет однозначно утверждать, что полная ответственность за антитеррористическую защищенность объектов возложена на руководителя ГБУ обоснованно.

6. Нереализованная потребность ГБУ в методическом сопровождении деятельности.

В целом ряде учреждений (преимущественно, небольших) существует выраженный запрос на получение разъяснений и комментариев в отношении отдельных вопросов антитеррористической защищенности. На текущий момент действует механизм проверок учреждений со стороны специальных уполномоченных структур, в ходе которых представители дают необходимые рекомендации и комментарии. Предлагается, по возможности, наладить канал связи между учреждениями и специальным органов, проинформировав ГБУ о возможности обращения по вопросам профильного характера.

Проблемой соблюдения требований законодательства является отсутствие в учреждениях системы видеонаблюдения с распознаванием лиц. На данный момент принято решение о централизованном переоснащении систем внешнего периметрального наблюдения ГБУ с организацией передачи данных в ЕЦХД.

Другим примером может служить реестр паспортов безопасности объектов спорта. Сотрудники на основании реестра могут отслеживать соблюдение нормативных сроков действия паспортов, однако не имеют возможности отслеживать наступление событий, требующих в силу законодательства актуализации паспортов (смена руководителя и др.), и, как следствие, не могут оценивать актуальность данных реестра на текущий момент времени.

7. Отсутствие механизма горизонтальных связей (горизонтального взаимодействия) между ГБУ по вопросам антитеррористической защищенности. В ходе практической работы многие ГБУ могут находить неожиданные способы обеспечения соответствия на первый взгляд невыполнимым требованиям нормативных документов, в ходе внешних проверок учреждения сталкиваются с появлением новых требований проверяющих организаций и др., и эта информация является крайне полезной для коллег из других ГБУ. В ходе проведения конференций на этапе диагностики большинство участников отмечали особую пользу от данного мероприятия именно в смысле обмена опытом и заимствования отдельных решений, к примеру:

- a. замена требуемого законодательством собственного локализатора взрыва на специальное «одеяло», по договоренности предоставляемое сотрудниками ФСБ на период проведения соревнований;
- b. привлечение группы быстрого реагирования ЧОО для усиления на период проведения соревнований (большинство учреждений не знало о том, что действующий договор с ЧОО предусматривает такую возможность);
- c. использование строительной бытовки в качестве места для хранения предметов, запрещенных к проносу;
- d. возможность использования упрощенной процедуры актуализации паспорта безопасности вместо выпуска нового паспорта безопасности и др.

8. Проблема технического обслуживания систем видеонаблюдения, систем контроля уровня доступа, рамок металлодетекторов учреждений. Подавляющее большинство ГБУ выступало с инициативой о централизации системы обслуживания данных технических средств (по аналогии с техническим обслуживанием средств пожарной безопасности). Однако на данный момент ситуация осложняется тем фактом, что подобная статья финансирования отсутствует.

В отношении физической охраны ГБУ в ходе диагностики выявлены проблемы:

Недостаточное количество ставок работников ЧОО. В частности, на большинстве объектов спорта имеется один пост охраны с одним сотрудником ЧОО, заступающим на суточное дежурство. Несение службами силами одного охранника характеризуется очевидными дефектами (периодическое отсутствие на посту охраны/ перерывы по естественным причинам), суточный режим работы обеспечивает повышенную нагрузку на сотрудника. Данная проблема может быть решена путем перехода на работу в режиме полутора ставок, если это будет признано целесообразным и финансово возможным. Многие ГБУ указали на необходимость привлечения как минимум одного дополнительного охранника (для дежурства непосредственно в месте проведения соревнований), однако часть учреждений решает эту проблему путем временного привлечения ГБР ЧОО (в соответствии с условиями договора). Предлагается дополнительно проинформировать все ГБУ о такой возможности с целью снятия проблемы недостаточного обеспечения объекта физической охраной в ходе соревнований.

Отсутствие постов охраны в быстровозводимых сооружениях. Причина данной ситуации детально не анализировалась (возможно, объект в силу особенностей учета/ статуса не попал в число зданий, требующих наличия охраны; возможно, речь идет о недавно введенных в эксплуатацию объектах, отсутствовавших на момент подписания договоров с ЧОО). Но подобная ситуация является недопустимой с точки зрения обеспечения безопасности, предлагается организовать посты охраны на отсутствующих объектах путем подписания дополнительных соглашений с контрагентами, оказывающими соответствующие услуги.

Высокий уровень текучести среди сотрудников ЧОО из-за низкого уровня оплаты труда. Данная проблема вряд ли имеет очевидное решение, однако она создает дополнительные сложности для ГБУ в части постоянного обучения и адаптации вновь приходящих сотрудников. ГБУ отмечали ухудшение качества персонала ЧОО вследствие текучести, то есть вновь приходящие сотрудники по уровню квалификации, компетенций и др. хуже, чем уволившиеся. Предлагается по мере возможности поставить данный вопрос на контроль, и при подтверждении фактов реального ухудшения качества услуг охраны из-за снижения качественного уровня персонала провести необходимую работу с контрагентами.

Исполнение требований в области гражданской обороны, предупреждения и ликвидации чрезвычайных ситуаций, пожарной безопасности.

В отношении исполнения ГБУ требований в области ГО и ЧС, пожарной безопасности в ходе диагностики было выявлено следующее:

1. Недостатки качества работ по техническому обслуживанию систем пожарной безопасности. Ряд учреждений в ходе диагностики высказывали недовольство низким качеством работ подрядчика. Данная проблема не носит общего характера (т.к. другие ГБУ удовлетворены качеством работ). Возможно, причиной неоднородности качества обслуживания является привлечение контрагентом субподрядчиков на обслуживание отдельных объектов при недостаточном контроле качества их работ. В качестве примеров назывались:
 - ✓ отказ в предоставлении плановых графиков ТО;
 - ✓ срывы обозначенных сроков проведения работ;
 - ✓ отсутствие реакции на обращения/ заявки;
 - ✓ низкий уровень квалификации персонала, не позволяющий разобраться в работе систем пожарной безопасности на объекте, как следствие, проводить их обслуживание и ремонт;
 - ✓ высокий уровень текучести персонала (новые сотрудники тратят много времени на знакомство с системой);

- ✓ представление «пустых» актов сдачи-приемки работ (нарушение с точки зрения контролирующих органов) и др.

Ответственность за результат технического обслуживания несет руководитель ГБУ, но он не имеет рычагов влияния на подрядчика.

2. Проблема отсутствия отдельных работ по обслуживанию систем пожарной безопасности в договорах с подрядчиком. В частности, сотрудники ГБУ сообщили, что подрядчик отказывается выполнять ряд регламентных работ, не прописанных в договоре на обслуживание, а именно: обслуживание систем дымоудаления; обслуживание внутреннего противопожарного водопровода.
3. Отсутствие своевременного приема на обслуживание подрядчиком новых объектов. Для данного направления характерны проблемы, выявленные в рамках диагностики соответствия объектов ГБУ требованиям обеспечения антитеррористической защищенности, предъявляемым федеральным законодательством и нормативно-правовыми актами Российской Федерации к объектам спортивной отрасли.
4. Проблема материально-технического обеспечения ГБУ. Помимо финансирования она содержит и организационные аспекты, в том числе:
 - Отсутствие должной обратной связи. Наиболее характерным примером является финансирование работ по сопряжению объектовой системы оповещения (ОСО) с региональной автоматизированной системой централизованного оповещения населения (РАСЦО), входящему в состав требований контрольно-надзорных органов. На текущий момент большинство учреждений провело подготовительные работы по получению Технических условий на подключение.
 - Приобретение оборудования, которое не может быть использовано учреждением. Примером является приобретение для нужд ГБУ «№XX» вентилятора для системы дымоудаления другой модели, который в силу этого не может быть смонтирован (т.е. средства потрачены, а проблема не решена).
5. Недостаточное финансирование по статье «Безопасность».
6. Неопределенность системы разделения ответственности между ГБУ и органами государственного управления, в отношении финансирования мероприятий по ГО, ЧС и ПБ. Но здесь разделение ответственности не ограничивается вопросами финансирования, т.к. по целому ряду вопросов взаимодействия наблюдаются дополнительные проблемы. Например, формально ответственность за выполнение требований ГО, ЧС и ПБ несет руководитель ГБУ. Именно к руководителю учреждения контрольно-надзорные органы предъявляют претензии в ходе внешних проверок в отношении наличия сертификатов горючести линолеума, применения несоответствующей кабельной продукции, неверной ориентации пожарных датчиков, тогда как он не имеет к этому никакого отношения, а работы выполнялись силами подрядчиков, представители которой не присутствуют при внешних проверках ГБУ.
7. Нереализованная потребность ГБУ в методическом руководстве и консультационной поддержке. Эта проблема характерна для небольших учреждений, в штате которых функционал ГО, ЧС и ПБ выполняют не специально выделенные штатные единицы с профильным опытом и образованием, а сотрудники с широким спектром функционала, вынужденные самостоятельно разбираться с требованиями законодательства и конкретными шагами по их реализации.
8. Недостаточная проработка процесса с точки зрения разделения ответственности за ГО, ЧС и ПБ.
9. Отсутствие механизма горизонтальных связей между учреждениями по вопросам ГО, ЧС и ПБ. В силу высокого разброса уровня квалификации и опыта

сотрудников, курирующих вопросы ГО, ЧС и ПБ в различных учреждениях, наличие такого механизма позволит существенно повысить качество работ в «отстающих» учреждениях с низким уровнем знаний и компетенций ответственных сотрудников (которые на данный момент не знают, какую именно марку противогаза следует приобрести для нужд их ГБУ, или что они могут пройти бесплатное обучение в окружном отделе ГО и ЧС по интересующим их вопросам).

10. Текущее несоответствие отдельных объектов установленным требованиям, в том числе (примеры):

- отсутствие пожарной сигнализации на объекте ГБУ «№х»;
- неисправность системы клапанов подпора воздуха на объекте ГБУ «№Х3» (подрядчик ХХ не смог решить проблему);
- отсутствие сигнализации на объектах ГБУ «№Х5» (гараж, раздевалка);
- отсутствие системы дымоудаления на объекте ГБУ «№Х6», несоответствие ширины проходов и эвакуационных выходов;
- нерабочая система оповещения, нерабочая система дымоудаления, отсутствие документации на систему пожарной сигнализации, постоянные ложные срабатывания ГБУ «№Х7»;
- отсутствует система оповещения и система дымоудаления ГБУ «№Х8»;
- нерабочая система пожарной безопасности ГБУ «№Х9», нерабочая система дымоудаления. Часть помещений не подключена к общей системе;
- отсутствие интеграции системы вентиляции в систему противопожарной защиты ГБУ «№10Х», ГБУ «№11Х»;
- отсутствие огнезащиты несущих конструкций ГБУ «№Х12», ГБУ «№Х13», ГБУ «№Х14» и др.;
- наличие объекта, построенного с нарушением требований пожарной безопасности ГБУ «№ХХ1»;
- отсутствие совмещения систем пожарной безопасности на различных этажах здания ГБУ «№ХХ2»;
- нерабочая система пожарной сигнализации на объекте ГБУ «№ХХ3» и др.

Учреждения рассчитывают, что работы по устранению этих несоответствий будут профинансированы (в том числе, в рамках работ по капитальному ремонту и реконструкции объектов), однако, в силу ограничений финансирования будет выполнена лишь часть заявок.

Соблюдение требований нормативных актов в области защиты информации

В отношении соблюдения учреждениями требований нормативных актов в области защиты информации в ходе диагностики было выявлено следующее:

1. Большинство ГБУ не соблюдает требований, установленных Распоряжением «Об организации защиты информации и обеспечении информационной безопасности» в отношении комплекса мероприятий по защите информации и набора внутренних нормативных документов учреждения. Большинство ГБУ даже не знают о существовании такого Распоряжения, и формируют комплект документов учреждения, связанных с защитой информации, на основе собственных трактовок законодательства и образцов, взятых из сети Интернет (зачастую с ошибками). В ходе обсуждения данного вопроса проблема была охарактеризована в более общем виде – вся система нормативно-правового регулирования деятельности ГБУ требует оптимизации.
2. Большинство ГБУ ошибочно предполагают тождественность понятий «Защита информации» и «Защита персональных данных» (которые являются частным случаем информации, подлежащей защите). Как следствие – подборки

документов этих учреждений касаются только вопросов защиты персональных данных, то есть по определению являются неполными.

3. Отсутствие должного контроля за состоянием дел в области защиты информации и информационной безопасности в ГБУ. Госорганы осуществляют «регулярные» дистанционные проверки документации, готовят акты по итогам проверки, однако принятие мер по итогам проверок не входит в зону их ответственности. Результаты проверок должным образом не используются (факт проведения проверок, форма и содержание акта по результатам проверки в рамках диагностики не изучались, в том числе на предмет возможностей их практического применения).

Причина выделенных вопросов – недостаточное внимание к защите информации и информационной безопасности в подведомственных учреждениях. Считаем, что надо закрепить (регламентировать) ответственность за координацию работ и контроль за ГБУ в части защиты информации и информационной безопасности.

*Соблюдение организационных процедур и правил деятельности
по профилактике и предупреждению коррупции*

В ходе диагностики была выявлена базовая проблема: в ГБУ отсутствует единообразный подход к организации процедур и правил деятельности по профилактике и предупреждению коррупции, включая состав и содержание внутренних локальных нормативных актов учреждений. Данный факт является следствием следующих факторов:

- недостаточно четкие предписания действующих внешних нормативных правовых актов, допускающие различные толкования состава и содержания документов;
- отсутствие четкой самоидентификации учреждений как объектов регулирования (часть учреждений считает, что на них должны распространяться требования, установленные для госслужащих);
- отсутствие методического сопровождения;
- использование разнородных рекомендаций и типовых форм из сети Интернет.

В результате отдельные ГБУ разрабатывают десятки ненужных документов по профилактике и противодействию коррупции. В отношении данного направления предлагается применить аналогичный подход, как к направлению защиты информации и информационной безопасности, а именно:

- ✓ провести дистанционный аудит документации ГБУ;
- ✓ подготовить и утвердить распоряжение, устанавливающее требования к структуре и содержанию документов учреждения в отношении профилактики и предупреждения коррупции;
- ✓ установить сроки приведения документации ГБУ в соответствие с утвержденными требованиями (с проведением последующей повторной проверки).

*Соблюдение требований обеспечения спортивно-технологической безопасности на
объекте спорта при оказании спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг*

В ходе диагностики было выявлено следующее. Обеспечение СТБ на объекте спорта на данный момент не является самостоятельным выделенным направлением деятельности, а разбивается на несколько локальных направлений, в том числе:

- обеспечение удовлетворительного состояния физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений, площадок, трасс, маршрутов;
- использование исправного спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря;
- использование спортивного снаряжения и инвентаря с благоприятными эргономическими характеристиками (соответствие размера, модели и др.);

- обеспечение высокого уровня теоретической, методической и практической подготовленности тренера, преподавателя, инструктора, методиста, сотрудника объекта спорта;
- соблюдение норм техники безопасности, ответственность, отсутствие нарушений дисциплины при оказании спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг и др.

По каждому из выделенных направлений каждое учреждение самостоятельно планирует и осуществляет деятельность по обеспечению СТБ, при этом набор и состав соответствующих процедур зависят как от специфики объекта спорта и вида спорта, так и от собственного видения руководителей учреждения. Например, в отдельных ГБУ тренерский состав осуществляет ежедневный обход объектов (здания, оборудование, инвентарь) с целью инспекции состояния спортивно-технологической безопасности (с ведением журнала инспекций, актированием нарушений и обязательным их устранением до начала тренировочного процесса). В других ГБУ ответственным за контроль состояния оборудования и инвентаря является инструктор-методист. В ряде ГБУ проверки осуществляет служба главного инженера (служба эксплуатации), где-то спортивные отделы, где-то специалист по охране труда. Данные процессы осуществляются как на основе внутренних локальных нормативных актов (приказов), так и на основе устных распоряжений; журнал проверок и акты о нарушениях в отдельных учреждениях присутствуют, в других – нет (учитывая немедленное устранение недостатков по мере обнаружения). То есть, единообразный подход к обеспечению спортивно-технологической безопасности (как и понимание спортивно-технологической безопасности как единого комплексного направления) в ГБУ отсутствует. Предлагаем разработать и внедрить единую систему (регламент) обеспечения спортивно-технологической безопасности в ГБУ, включая описание необходимых унифицированных процедур, документооборота, ответственности и др.

*Соблюдение требований по медицинскому обеспечению лиц,
проходящих спортивную подготовку*

В ходе диагностики серьезных проблем, связанных с медицинским обеспечением лиц, проходящих спортивную подготовку, не выявлено. Существует ряд текущих вопросов переходного периода, связанных с выстраиванием процессов взаимодействия учреждениями, служба здравоохранения по вопросам медицинского обеспечения лиц, проходящих спортивную подготовку. Работа в этом направлении продолжается.

Источник: составлено автором.

Приложение И
(обязательное)
Результаты проведения диагностики
деятельности ГБУ спорта по направлению
«Обеспечение качества условий оказания услуг»

Таблица И. 1 - Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Обеспечение качества условий оказания услуг»

<i>Анализ процесса материально - технического обеспечения (МТО) услуг</i> В ходе диагностики было выявлено следующее: • длительные сроки согласования закупок (в соответствии с 44-ФЗ¹) не позволяют оперативно реагировать на срочные потребности (например, при победе команды и необходимости срочной отправки на новый этап соревнований в другом городе/стране); • несовпадение финансового и учебного года: обстоятельства МТО нового учебного года не всегда известны в конце календарного (финансового) года; введение новых стандартов в новом учебном году (при том, что планирование осуществлялось по ранее действующим стандартам); • отсутствие резервов в течение года (по результатам проверок школ необходимо дооснащение, резервов на которое не предусмотрено); • длительный срок поставки (до 6 месяцев с момента заявки); • изменение изначальных условий технического задания сотрудниками дирекции, что приводит к получению не того оборудования, в котором была потребность; • в федеральных стандартах спортивной подготовки не отражены актуальные требования к спортивному инвентарю, что зачастую приводит к получению инвентаря, не соответствующего заявленным требованиям (например, закупка клюшек на основе 6 параметров, не отражающих качественные характеристики, привела к сокращению фактических сроков эксплуатации с нормативных 2 лет до 3-6 месяцев); • отсутствие регламентации процесса закупок (нет инструкции по формированию заявок, отсутствует формализованный процесс обеспечения ТМЦ и др.); • недостаточная прозрачность обратной связи по срокам получения ТМЦ; • имеют место случаи организации ремонтов дирекцией в активный период учебного процесса, что негативно сказывается на качестве условий оказания услуг.
<i>Анализ организации работ по медиа-контенту и социальными сетями</i> Диагностировано следующее: отсутствует системный подход к организации работы с социальными сетями, не все ГБУ имеют в штате квалифицированного специалиста. Отсутствует обучение по ведению контента и освещению работы ГБУ. Есть сложности продвижения учреждений в социальных сетях (эффект синергии и снижение совокупной стоимости вовлечения), модерации сообщений в социальных сетях на грубость и нецензурные комментарии.
<i>Вопросы организации обеспечения спортивной формой</i> В отношении организации обеспечения формой, диагностика показала:

¹ Федеральный закон «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» от 05.04.2013 №44-ФЗ (последняя редакция) \ КонсультантПлюс (consultant.ru).

• выявлен ряд возможных причин, по которым необходимая потребность в экипировке может быть не закрыта: «не предусмотрена»; «не предоставлена»; «отсутствует финансирование»; • длительность действующего цикла закупки предполагает необходимость предоставления размеров формы за 5 месяцев до фактической потребности; • неоднократны случаи приобретения формы одного цвета для различных команд; • неоднократны случаи получения формы позже даты проведения мероприятий; • сложности с экипировкой на этапе начальной подготовки (по федеральному стандарту экипировка предусмотрена только на тренировочном этапе и выше).
<i>Вопросы предоставления платных услуг на безвозмездной основе льготным категориям граждан</i> В отношении предоставления платных услуг на безвозмездной основе льготным категориям граждан диагностировано следующее: • отсутствие правового акта по организации предоставления услуг льготным категориям граждан (используется «Временный порядок» - локальные нормативные акты); • диагностированы случаи предоставления платных услуг на безвозмездной основе льготным категориям граждан (инвалидам); • отсутствие компенсации расходов на предоставление услуг льготным категориям граждан (в ряде случаев доля таких услуг очень высока, а с учетом тарификации работы тренерам исходя из определенного % выручки по платным услугам имеют место выпадающие доходы тренеров); • сложности в синхронизации расписания с точки зрения оценки комфортных условий льготной категорией граждан без ущерба тренировочному процессу; • данные обстоятельства вынуждают в ряде случаев создавать условия, формально соответствующие всем требованиям, но по факту ограничивающие льготникам доступ к услугам.
<i>Отсутствие единой системы сбора, анализа и обработки обратной связи, единой внутренней системы оценки качества условий оказания услуг</i> Диагностика показала следующее: • каждое ГБУ самостоятельно определяет периодичность, источники получения информации, способы обработки и управленческие решения на их основе; • централизованная независимая оценка качества условий оказания услуг не проводится (последняя оценка проводилась в 2018 г.); • централизованная независимая оценка доступности получения услуг лицами с ограниченными возможностями здоровья не проводится.
<i>Вопросы кадрового состава и взаимодействия с персоналом по вопросам обеспечения качества условий оказания услуг</i> Диагностика выявила проблемы: • кадровый дефицит в части тренерского состава, прошедшего соответствующую подготовку и имеющего медицинский допуск по работе с лицами с ограниченными возможностями здоровья; • совокупность невысокой оплаты труда и наличие большого количества обращений требует высокого уровня стрессоустойчивости от Администраторов и необходимость централизации обучения навыкам коммуникации и решения конфликтных ситуаций; • ограниченные возможности проведения разъяснительной работы с охранниками, как сотрудниками, находящимися за границами области прямого влияния руководства ГБУ.

Оценка качества условий оказания услуг проводится не системно и получение объективной картины осложнено влиянием различных факторов. Во-первых, в ряде ГБУ, из-за физических возможностей зданий, возникают неустранимые неудобства в части условий оказания услуг, в частности: отсутствие или крайняя ограниченность зоны ожидания родителей; недостаточная площадь раздевалок; низкие потолки для художественной гимнастики; запланированный, но не проведенный капитальный ремонт или переезд; спортивная школа организована в здании общеобразовательной школы. Такие неудобства отражаются при опросах получателей услуг. Необходимо предусмотреть учет имеющихся неустранимых ограничений с точки зрения оценки результатов опросов. Во-вторых, основным способом обращений граждан в подавляющем большинстве случаев являются телефонные звонки напрямую в ГБУ, несмотря на использование учреждениями самых разных инструментов получения обратной связи от получателей услуг: самостоятельное периодическое анкетирование разных групп получателей услуг (очно, электронное анкетирование); книга жалоб и предложений; чаты с получателями услуг, их родителями; сообщения через форму обратной связи на сайтах; бланки обращений директору в ГБУ; регулярные собрания с получателями услуг; мероприятия формата: «День открытых дверей» и др. Централизация учета обращений и обратная связь по ним как по скорости, так и по полноте может наиболее полно отражать уровень удовлетворенности получателей услуг. Также стоит отметить, что за рамки ГБУ (например, сообщения на mos.ru или dobrodel.mosreg.ru) выходят обращения преимущественно негативного характера, что не в полной мере отражает реальную картину.

Источник: составлено автором.

Приложение К
(справочное)
Результаты проведения диагностики
деятельности ГБУ спорта по направлению
«Реализация кадровой политики» и «Уставная деятельность»

Таблица К. 1 - Результаты проведения диагностики деятельности ГБУ спорта по направлению «Реализация кадровой политики» и «Уставная деятельность»

<i>Диагностика системы оплаты труда персонала: проблемы</i> 1. Несоответствие действующей системы оплаты труда сотрудников подведомственных учреждений требованиям «Программы поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях», утвержденной Постановлением Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 года №2190-р¹ (в том числе, отсутствие системы реальных измеримых результатов эффективности деятельности, превращение «эффективного контракта» в фикцию даже в тех ГБУ, в которых этот механизм внедрен). 2. Отсутствие заключенных эффективных контрактов со всеми работниками ГБУ, участвующими в выполнении государственного задания. 3. Встречаются нарушения в части установления минимальных должностных окладов для отдельных категорий сотрудников на уровне / ниже МРОТ. Большинство ГБУ устанавливают такому персоналу стимулирующие надбавки за эффективность и результаты работы, в итоге месячная заработная плата сотрудника превышает МРОТ. В этом случае, если на одной должности работают 2 сотрудника, один из них выполнит показатели эффективности и получит заработную плату (оклад + надбавки за эффективность), в сумме равную МРОТ, а второй работник не выполнит показатели эффективности, и получит доплату до МРОТ, просто потому, что в соответствии со статьей 133.1 ТК Российской Федерации: «Месячная заработная плата работника, работающего на территории соответствующего субъекта Российской Федерации и состоящего в трудовых отношениях с работодателем, в отношении которого региональное соглашение о минимальной заработной плате действует в соответствии с частями 3-й и 4-й статьи 48 Трудового Кодекса или на которого указанное соглашение распространено в порядке, установленном частями 6-8-й настоящей статьи, не может быть ниже размера МРОТ в этом субъекте Российской Федерации при условии, что указанным работником полностью отработана за этот период норма рабочего времени и выполнены нормы труда (обязанности)»². В таком случае, стимулирующие выплаты за выполнение показателей эффективности теряют свой смысл, так как работник, достигший показателей эффективности, и работник, не достигший показателей эффективности, получают одинаковую заработную плату. Это противоречит пункту 5 Положения о новых системах оплаты труда работников ГБУ, утвержденного Постановлением³, в соответствии с которым, выплаты стимулирующего характера
--

¹ Распоряжение Правительства Российской Федерации от 26.11.2012 №2190-р О программе поэтапного совершенствования системы оплаты труда в государственных (муниципальных) учреждениях на 2012 - 2018 гг. (с изменениями и дополнениями) | ГАРАНТ (garant.ru).

² Трудовой Кодекс Российской Федерации Статья 133.1. Установление размера минимальной заработной платы в субъекте Российской Федерации \ КонсультантПлюс (consultant.ru).

³ Постановление Правительства Москвы от 24.10.2014 г. №619-ПП | ГАРАНТ.РУ (garant.ru).

устанавливаются в целях повышения мотивации работника к качественному труду, поощрения за результат труда.

4. В настоящее время премии и стимулирующие выплаты могут быть выплачены работникам при наличии экономии фонда оплаты труда (ФОТ). Следовательно, в первую очередь, выплату стимулирующих надбавок определяет параметр, на который работник повлиять напрямую не может – экономия ФОТ. И даже в случае достижения установленных показателей эффективности, премия может не быть выплачена, если отсутствует экономия ФОТ. Это является, с одной стороны, сильным демотивирующим фактором для работников, и вынуждает ГБУ «раздувать» штатные расписания, чтобы за счет незанятых вакансий платить надбавки и стимулирующие выплаты сотрудникам.

5. Отсутствует методика оценки потребности численности персонала в соответствии с ГЗ, требование о необходимости согласования штатного расписания (утверждается локальным актом учреждения) закреплено в Уставах спортивных учреждений.

6. Параметр, на который тренер, особенно молодой или недавно принятый в ГБУ, может оказывать минимальное влияние – это численность группы занимающихся. При этом заработная плата тренера непосредственно зависит от указанного параметра. Так как молодой или вновь принятый тренер еще не сформировал свой персональный бренд, он не может рассчитывать на такой источник привлечения воспитанников, как «сарафанное радио». Поэтому в свободное от основной работы время он должен ходить по общеобразовательным школам и приглашать к себе воспитанников. Однако тренер не всегда может использовать этот канал. В сложившейся ситуации отсутствие единой маркетинговой политики, политики в области повышения известности брендов ГБУ, является проблемой.

7. Очевидная неспособность кадровых служб ГБУ самостоятельно разработать и внедрить систему критериев оценки эффективности работы персонала. Как правило, процесс сводится к хаотичному поиску случайных документов в сети Интернет по данной теме, заимствованию оттуда системы критериев без их осмысления и критической оценки. В подавляющем большинстве случаев параметры эффективности субъективны и, в некоторых случаях, достигнуты они или нет, определяются комиссионно, на основании служебных записок руководителя, а в некоторых случаях единолично руководителем, который подписывает лист самооценки сотрудника, передаваемый в расчетный отдел бухгалтерии. Такая оценка носит явно субъективный характер.

8. Эффективный контракт, оформляемый в ГБУ, в отдельных пунктах нарушает требования Трудового кодекса Российской Федерации, а именно не содержит описание трудовой функции (обязательный пункт трудового договора) (п.2 ч.2 ст.57 ТК Российской Федерации: «трудовая функция (работа по должности в соответствии со штатным расписанием, профессии, специальности с указанием квалификации; конкретный вид поручаемой работнику работы)»); не содержит названия всех надбавок и иных выплат, которые может получать работник (обязательный пункт трудового договора) (п.4 ч.2 ст.57 ТК Российской Федерации: «условия оплаты труда работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты»)¹.

9. Утвержденный классификатор должностей для подведомственных ГБЦ содержит целый ряд дефектов (ряд должностей отсутствует в классификаторе, названия ряда должностей отличаются от профстандартов и др.).

10. Неравные возможности ГБУ, имеющих возможность ведения приносящей доход деятельности, и не имеющих такой возможности, в части оплаты труда персонала.

¹⁾ Трудовой Кодекс Российской Федерации Статья 57. Содержание трудового договора \ КонсультантПлюс (consultant.ru).

11. Учреждения, осуществляющие спортивную подготовку, не выдерживают зарплатной конкуренции с фитнес-клубами, в которых зарплата инструкторов существенно больше зарплаты основного персонала ГБУ.

Диагностика кадрового состава выявила ряд проблем, в том числе:

- Молодые специалисты, принятые после истечения 3 месяцев с момента окончания учебного заведения, или опытные новые сотрудники, не имеют значительных повышающих коэффициентов, ведут этап начальной подготовки, поэтому получают низкую заработную плату. На уровень заработной платы, которая позволяет достойно содержать себя и свою семью, такие сотрудники могут выйти через 5-7 лет работы в учреждении. Поэтому, проработав 1-2 года, они уходят в коммерческие структуры, где зарплата существенно выше.
- Выявлена проблема не присвоения вовремя квалификационных категорий тренерам. По мнению учреждений, присвоение квалификационных категорий позволило бы обеспечить обоснованную дифференциацию окладов тренерского состава, в том числе увеличить заработную плату перспективным молодым специалистам (за счет получения первичной категории).
- Серьёзной проблемой остается старение кадрового состава в ГБУ. Есть случаи, когда по отдельному виду спорта в учреждении работает единственный тренер старше 70 лет, не имеющий преемника. ГБУ также обращали внимание на то, что тренер 65+ может иметь огромный опыт и наработанные методики, но не всегда соответствует требованиям профессиональных стандартов, требованиям законодательства, особенно в части выполнения должностных обязанностей тренера и старшего тренера в соответствии с Приказом Министерства спорта Российской Федерации от 24.10.2012г. N325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации»¹. Не всегда на практике ГБУ дают тренеру ту нагрузку, которую он должен выполнять по нормативам. По факту, платят ему не за установленные показатели эффективности, а за опыт и компетенции. По мнению учреждений прописанный в нормативных актах институт наставничества, позволил бы решить эту проблему. Проблема эта не новая, о ней известно давно².
- Учреждения отметили, что сейчас не занимаются формированием кадрового резерва на систематической основе, хотя во многих из них средний возраст основного состава составляет 45-55 лет. При нехватке молодых кадров это означает, что через 5-10 лет в отрасли будет кадровый голод, связанных со старением и естественной убылью основного состава. Отмечено, что для подготовки хорошего тренера требуется 8-10 лет. Формирование кадрового резерва имеет смысл вести не в рамках одного ГБУ, а в рамках всей системы ФКиС, чтобы расширить круг потенциальных возможностей карьеры для перспективных сотрудников.
- Представители ГБУ отмечали, что недостаточно проработана система привлечения молодых специалистов из вузов, недостаточное привлечение

¹) Приказ Минспорта России от 24.10.2012 №325 «О методических рекомендациях по организации спортивной подготовки в Российской Федерации» // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_137121/a5a690b3697280044d098eb3213ac31389824e5f/ (дата обращения: 30.04.2024).

²) Приказ Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации, Министерства образования и науки Российской Федерации от 30 июня 2015 г. N 407/641 "Об утверждении Положения о системе среднесрочного и долгосрочного прогнозирования занятости населения в целях планирования потребностей в подготовке кадров в образовательных организациях, реализующих образовательные программы среднего профессионального и (или) высшего образования за счет бюджетных ассигнований федерального бюджета, и методики расчета на среднесрочную и долгосрочную перспективу потребности субъектов Российской Федерации, отраслей экономики и крупнейших работодателей в профессиональных кадрах" | ГАРАНТ.РУ (garant.ru).

студентов на практику или на неполный рабочий день. Надо чтобы работа в этом направлении была организована учредителем и велась централизованно. В связи с постоянным ужесточением антидопингового контроля воспитанники и их родители испытывают потребность в круглосуточной горячей линии для консультации с медицинским специалистом, экспертом в вопросах фармакологии. ГБУ отметили, что им нужна поддержка со стороны узконаправленных специалистов, таких как врач-ортопед-травматолог, врач спортивной медицины.
Диагностика показала наличие проблем в вопросах <i>привлечения и приема кадров</i>. Обязательное требование для ГБУ, наличие справки об отсутствии судимости, нормативный срок выдачи которой 1 месяц¹. Учитывая дефицит рабочих специальностей на рынке, кандидаты, с высокой вероятностью, находят альтернативное место трудоустройства. Квалифицированный персонал часто выбирает фитнес-центры с более высокой заработной платой, где справка не нужны. При приеме в ГБУ соискатели должны пройти медицинский осмотр и психиатрическое освидетельствование за счет учреждения. Однако не все прошедшие медосмотр, устраиваются на работу в ГБУ. Проблема для ГБУ - дефицит медицинского персонала, работа в ГБУ не дает права на досрочный выход на пенсию. Большинство медработников - пенсионеры и совместители.
В связи с трендом на цифровизацию документооборота ГБУ не всегда достаточно объема поддержки в части ИТ. С учетом перехода на прямые выплаты по больничным листам этот аспект особенно важен, так как сроки обмена информацией с ФСС для выплат жестко установлены законодательством и за их несоблюдение предусмотрены санкции как за задержку заработной платы в соответствии с ч.ч.6 и 7 ст.5.27 КоАП Российской Федерации². Повторное нарушение сроков в течение 1 года может повлечь дисквалификацию руководителя учреждения на срок от 1-го года до 3-х лет, а также штраф на учреждение до 100000 руб.
<i>Проблемы в рамках диагностики системы охраны труда</i> - отсутствие отдельного специалиста по охране труда в небольших учреждениях, необходимость выполнять эту функцию непрофильному специалисту; - низкая оперативность закупок спецодежды (например, при необходимости приобретения одного дополнительного комплекта).
<i>Прочие вопросы кадровой политики - диагностика</i> - отсутствие должной методической поддержки со стороны учредителя с учетом целей, которые стоят перед ГБУ в целом и в области кадровой политики, в частности, и больших изменений, которые сейчас происходят и в трудовом законодательстве, и в системе ФКиС; - отсутствие планирования численности персонала и уровня его квалификации; - показатели эффективности по направлению «Реализация кадровой политики» не связаны с эффективностью использования имущества учреждений и Общественной оценкой, хотя именно положительная общественная оценка деятельности ГБУ имеет прямое влияние на наполняемость групп, а тренеры проводят если не всю, то часть подготовки на площадях учреждений; - отсутствие единой полной базы данных основного персонала ГБУ, позволяющей своевременно планировать процедуры передачи опыта молодым специалистам (в

¹) Срок установлен Административным регламентом МВД России, утв. Приказом МВД России от 7.11.2011г. №1121.

²) Статья 5.27. КоАП Российской Федерации Нарушение трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права | ГАРАНТ (garant.ru).

том числе, с возможностью взаимодействия с сотрудниками других подразделений), процедуры повышения квалификации и др.;

- отсутствие механизма аттестации персонала (в том числе, руководства учреждения). Это особенно важно в связи с принятием ФЗ №127-ФЗ «О внесении изменений в ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (в части гармонизации законодательства о физической культуре и спорте и законодательства об образовании). Принятие законопроекта обеспечит перевод ГБУ, осуществляющих спортивную подготовку в качестве основной деятельности, в образовательные организации, а участников спортивной подготовки - соответственно в обучающихся и педагогических работников. С учетом этого наличие положения об аттестации становится обязательным условием лицензирования учреждений. Но даже независимо от этого наличие работающего механизма аттестации является эффективным инструментом повышения качества управления, и его имеет смысл разработать и внедрить независимо от перспектив рассмотрения законопроекта.

Уставная деятельность ГБУ

Часть ГБУ не могут выстроить классическую «пирамиду» по этапам подготовки, и вынуждены не переводить спортсмена с этапа на этап, а оставлять на второй год подготовки. ГБУ вынуждены выбирать приоритеты из-за лимита финансирования. Знакомая для ГБУ проблема: хроническое недофинансирование ГЗ. При таких стартовых условиях, не все ГБУ могут обеспечить выполнение федеральных стандартов подготовки спортсменов (обеспечение инвентарем, количество времени для тренировок и др.).

Неэффективное формирование календаря соревнований в ГЗ, отсутствие единого подхода к формированию календаря мероприятий. Часть учреждений вынуждена проводить соревновательные и тренировочные мероприятия за счет экономии бюджетных средств, внебюджетных источников, средств спонсоров. Ограничений по количеству мероприятий Единого календарного плана (далее – ЕКП) нет, но есть ограничение по государственному финансированию, которое не менялось несколько лет. Из-за ограничения в финансировании, сложно вывести на соревнования команды. ГБУ стараются проводить соревнования по индивидуальным видам спорта за счет ЕКП, а по командным видам спорта – за счет внебюджетных источников и за счет родителей. Наблюдается не высокая точность, предсказуемость планирования календаря мероприятий. Разные учреждения включают в ЕКП разное количество мероприятий одной цифрой (организацию → проведение → участие) и разные типы мероприятий (включая тренировочные сборы). Сложно прогнозировать отборы на следующие этапы соревнований.

Диагностика показала, что отсутствует прозрачность установления процентного показателя качества выполнения ГЗ. Как, по какой методике устанавливается процент показателя качества выполнения ГЗ, ГБУ не знают. Ряд учреждений считает, что данные проценты не объективны, не отражают действительность, необходимо доработать критерий установления показателя по качеству оказания государственных услуг, т.к. есть не зависящие от учреждений факторы, влияющие на выполнение показателя (например, различные требования единой всероссийской спортивной классификации (далее – ЕВСК) по видам спорта). Для части учреждений показатель качества в ГЗ, фактически дублирует показатель объема.

Диагностика выявила еще одно «узкое место» - недостатки комплектования и корректировки ГЗ. В настоящий момент допускается не более 2-х корректировок ГЗ в течение года. Как правило, для большинства ГБУ данного количества корректировок достаточно, но для учреждений с образовательной деятельностью этого мало. По мнению представителей учреждений с каждым годом всё сложнее проводить комплектование, в

том числе из-за проблем с общеобразовательными школами (не позволяют тренерам отбирать спортсменов для занятий в спортивных школах).

В числе недостатков формирования и исполнения ГЗ следующие. При работе с федерациями: часть федеральных стандартов морально устарели. ГБУ пытались часть из них обойти/ откорректировать, но процесс идет сложно. Возраст старта подготовки спортсмена не всегда отвечает реалиям. В разных регионах по-разному выполняются требования.

Довольно специфический вопрос, получения компенсации спортсменов за переход и ограничений на переход в течение сезона частично регулируется федерациями. Но по разным видам спорта ситуация разная, и отсутствует системный подход к организации взаимодействия. Есть ограничение на переход в течение сезона между учреждениями спорта. Трудно найти спортсмена на ВСМ в течение года в случае его перехода. Также многие уходят в другие регионы на более привлекательные условия (в первую очередь в части оплаты).

Диагностика внебюджетной деятельности ГБУ

Проведенная диагностика выявила особенности, в т.ч. негативные. Отсутствует гибкость, оперативности в механизмах ценообразования. В процессе согласования повышения цен на услуги, установлен негласный порог, не более 10%. Но есть потребность на местах повышать цены на больший процент.

Отсутствует оперативность и гибкость в предоставлении скидок (например, в неактивный сезон). Процесс согласования аренды, разовых услуг с юридическими лицами трудоемкий, не оперативный. ГБУ вынуждены часть оказываемых услуг «маскировать» под другие статьи, которые есть в утвержденном прейскуранте. Данные факторы приводят к потенциальному недополучению доходов от текущего объема услуг. По мнению представителей учреждений, при повышении степени свободы в указанных процессах, есть существенный потенциал роста доходов от внебюджетной деятельности при неизменном объеме оказания платных услуг.

Существуют определенные ограничения на использование средств: отсутствие субсидии на продвижение услуг (в т.ч. с использованием инструментов SMM-маркетинга); проблемы с покрытием части затрат, закрываемых только доходами от внебюджетной деятельности (штрафы, пени, судебные издержки); ограничения в направлениях расходования средств, например, по программе «Московское долголетие» и др.

Диагностика проекта «Московское долголетие» выявила разницу между списочной численностью и фактической посещаемостью, оплата осуществляется по факту, а не по спискам. Низкая стоимость некоторых услуг (например, плавания). Большинство ГБУ рассматривают данное направление, как значимую возможность развития внебюджетной деятельности и загрузки невостребованного времени на объекте. Диагностика проекта «Московская смена» выявила проблемы с организацией питания; добровольно-принудительный характер участия в программе и пр.

Часть учреждений не выполняет её или не развивает, так как считают, что имея статус бюджетного учреждения они должны выполнять ГЗ, а не становиться «коммерсантами». В этой ситуации многое зависит от активности руководителей на местах, и ключевую роль в исполнении уставной деятельности играет человеческий фактор. В целом присутствует скептическое отношение к оценке эффективности деятельности ГБУ. Каждый старается предложить тот параметр для оценки, который он выполнит гарантированно, как, например, выполнение ГЗ. При этом, насколько эффективно выполнено ГЗ, с какими затратами бюджетных средств, не столь важно.

Источник: составлено автором.

Приложение Л

(обязательное)

Параметры для анализа и оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ и классификационные группы

Таблица Л. 1 - Параметры для анализа и оценки эффективности деятельности
спортивных ГБУ и классификационные группы

• Единая пропускная способность объекта. Источник: Приказ Минспорта России от 21.03.2018 №244 «Об утверждении Методических рекомендаций о применении нормативов и норм при определении потребности субъектов Российской Федерации в объектах физической культуры и спорта». Приказ Росстата от 27.03.2019 №172 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта» (далее - Приказ Росстата №172).
• Мощность спортивного объекта. Источник: Приказ Росстата №172.
• Фактическая загруженность спортивного объекта. Источник: Приказ Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму России от 04.02.1998 г. № 44 «Об утверждении планово-расчетных показателей количества занимающихся и режимов эксплуатации физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений», документы регламентирующие режим работы учреждения, журналы учета посещений учреждений, документы учреждений, фиксирующие обстоятельства простоя объектов (данные учреждений).
• Кадастровая стоимость имущественного спортивного комплекса. Источник: Отчет по кадастровой оценке ГБУ, сведения Росреестра.
• Площадь и состав имущественного комплекса. Источник: свидетельства о государственной регистрации прав, выписки из ЕГРП на объекты недвижимости, проектная документация на ЛВС.
• Категория имущественного комплекса. Источник: ГК Российской Федерации.
• Площадь и характеристики спортивных объектов и спортивных зон. Источник: Распоряжение Минспорта о порядке учёта спортивных сооружений и иных спортивных объектов спорта, составляющих спортивную инфраструктуру.
• Количество обучающихся по государственному заданию. Источник: Планы комплектования, государственные задания ГБУ.
• Количество оказываемых услуг по внебюджетной деятельности, в том числе количество льготников. Источник: данные ГБУ.
• Бюджетное финансирование на выполнение государственного задания и содержание имущества. Источник: данные учреждений.
• Фактически полученная сумма по внебюджетной деятельности. Источник: данные учреждений.
• Сумма выпадающих доходов по услугам, оказанным льготникам. Источник: данные учреждений.
• Остаточная стоимость оборудования, инвентаря, ЛВС. Источник: данные учреждений - оборотно-сальдовые ведомости по соответствующим счетам.

- Данные о расходовании ресурсов.

Источник: данные учреждений.

Классификационные группы ГБУ

Группа 1 – Учреждения, выполняющие ГЗ на базе переданного ИК, находящегося в оперативном управлении, виды спорта определяются, в том числе, типами спортивных зон, представленных в ИК.

Группа 2 – Учреждения, выполняющие ГЗ на арендованных площадях и площадях в безвозмездном пользовании.

Группа 3 – Учреждения, в которых ИК носит вспомогательный характер по отношению к реализуемому виду спорта, тренировочный процесс осуществляется с использованием других элементов городской инфраструктуры (виды спорта: лыжи, спортивное ориентирование, парусный спорт и др.).

Группа 4 – Учреждения с уникальной спецификой по видам спорта (например, школа гольфа и др.).

Группа 5 – Учреждения, оказывающие образовательные услуги и не наделенные имуществом спортивного характера.

Учреждения, осуществляющие спортивную подготовку (спортивные школы)

Базовые виды деятельности:

- разработка, утверждение и реализация программ спортивной подготовки по видам спорта на этапах подготовки;
- разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки спортсменов;
- реализация мероприятий, включённых в Единый календарный план физкультурных, спортивных и массовых спортивно-зрелищных мероприятий.

У большинства ГБУ эти виды деятельности являются основными и реализуются в рамках исполнения ими ГЗ. К дополнительным видам деятельности относит: проведение занятий по ФКиС; реализация абонементов и билетов на занятия; предоставление объектов ФКиС в порядке, установленном законодательством Российской Федерации, в аренду; осуществление спортивной подготовки; организация и проведение физкультурных, спортивных и спортивно-зрелищных мероприятий; организация хранения, проката, ремонта, подгонки спортивного снаряжения, оборудования, инвентаря, спортивной одежды и обуви; получение компенсации за подготовку спортсменов в случае их перехода в профессиональные спортивные клубы; размещение базовых станций подвижной радиотелефонной связи, платежных терминалов, автоматов по продаже товаров, средств связи.

В Уставах ГБУ заявлены также виды деятельности, приносящие доход:

- организация розничной торговли - 27 учреждений из 69;
- организация пунктов общественного питания - 15 учреждений из 69;
- услуги, связанные с наличием лошадей (подготовка дистанций, ветеринарные услуги и т.п.);
- услуги, связанные с наличием активов: гостиничные услуги, услуги парковки;
- единичные услуги: транспортные услуги, медицинские услуги, услуги стирки, сдача в аренду недвижимого и движимого имущества и др.

Центры физической культуры и спорта

Для Центров физической культуры и спорта предусмотрены базовые виды деятельности: организация и проведение мероприятий в соответствии с Единым календарным планом, в том числе мероприятий по реализации комплекса ГТО; проведение занятий по ФКиС. Дополнительные виды деятельности: аналогично спортивным школам.

Обеспечение свободного доступа всех категорий и групп жителей к занятиям ФКиС, в том числе массовым спортом

Виды деятельности ГБУ: организация парковки, организация пунктов питания, надзорные и руководящие функции в части управления и развития ИК, производство и передача пара и

горячей воды, рекламная деятельность. В настоящий момент виды деятельности расширяются по мере добавления новых объектов и открытия новых видов деятельности.

Учреждения, оказывающие образовательные услуги и спортивную подготовку

Виды деятельности: разработка, утверждение и реализация образовательных программ по уровням подготовки, содержанию и формам реализации; организация процедуры проведения промежуточной/ итоговой аттестаций; организация проживания обучающихся и др. Дополнительные виды деятельности, приносящих доход: услуги, связанные с активами: гостиничные, парковка, питание; услуги, связанные с образовательным профилем: репетиторство, присмотр за детьми, реализация дополнительных образовательных программ, курсы иностранных языков, и др.; услуги, связанные со стандартным набором по спортивной подготовке и др.

Обслуживающие организации

Данные ГБУ имеют уникальный набор видов деятельности, характерный только для них. В ходе выполнения экспертно-аналитических мероприятий и диагностики были выявлены следующие факты и проблемы:

- Основные типовые причины невыполнения того или иного вида деятельности, приносящего доход: отсутствие актива; отсутствие спроса на услуги; непопулярные виды спорта; долгие сроки согласования аренды 2-6 месяцев; для осуществления части видов деятельности, как, например, розничная торговля, необходимо закупить товар (соответственно процедура закупки), установить на него цену (процедура ценообразования), определить кто будет отвечать за реализацию и т.д. По факту не осуществляет этот вид деятельности сам, а отдает его на аутсорсинг (арендатору). Аналогичная ситуация и с организацией питания. Большинству ГБУ проще отдать функцию на аутсорсинг / аренду.
- Отсутствие гибкости в согласовании аренды. Из-за длительных сроков согласования, учреждения не могут сдать в сезонную аренду (например, летом футбольные поля) и вынуждены маскировать аренду в составе других услуг, уже имеющих в прейскуранте, т.к. это быстрее. Клиенты не всегда относятся к данной инициативе с пониманием (т.к. им необходимо соответствие фактической услуги отчетным документам).
- Неточность некоторых формулировок/ отсутствие унификации. Например, «Разработка и утверждение индивидуальных планов подготовки спортсменов», но не: Разработка, утверждение и *реализация* индивидуальных планов подготовки спортсменов», как указано по остальным базовым услугам.

Ограничения, связанные с развитием рекламной деятельности. У части ГБУ в Уставе есть данный вид деятельности, у кого есть, кто-то по факту выполняет, кто-то нет. Но часть ГБУ (в основном это касается командных видов спорта) нуждаются и имеют возможность развивать данный вид деятельности, приносящий доход.

Привлечение внебюджетного финансирования, в виде пожертвований, спонсорства, благотворительности. В данный момент в ГБУ по факту есть подобные платежи, но как отдельный вид деятельности они не выделены. Причем это касается всех видов добровольного финансирования/ софинансирования спорта.

Отсутствие компоненты профессионального спорта. Некоторые ГБУ высказывали необходимость ввести данную компоненту, например, покупку/ продажу игроков. Из более чем 45 видов деятельности ГБУ спорта, часть видов деятельности относятся к обеспечивающим/ координирующим функциями (взаимодействие с федерациями; проведение семинаров; IT-поддержка). Другая часть видов деятельности относится к реализации спортивной подготовки. Вопрос о том, насколько целесообразно соединять различные направления деятельности в одном подведомственном Учреждении, пока остаётся открытым.

Источник: составлено автором.

Таблица Л. 2 - Перечень показателей (целевых ориентиров) эффективности управления имуществом спортивными ГБУ

Показатель	Тип показателя	Периодичность расчета
1. Техничко-экономическая эффективность <i>(обеспечение оптимального уровня загрузки имущественного комплекса)</i>		
1.1. Коэффициент фактической загруженности ИК.	Вспомогательный	Квартал/ год
1.2. Коэффициент эффективной загруженности ИК.	Основной	Квартал/Год
1.3. Показатель структуры загрузки ИК по виду предоставляемых услуг.	Вспомогательный	Квартал/Год
1.4. Показатель структуры ИК по типу площади.	Вспомогательный	Квартал/Год
2. Социальная эффективность <i>(оценка социального вклада от использования комплекса)</i>		
2.1. Коэффициент социальной эффективности.	Вспомогательный	Квартал/Год
2.2. Коэффициент социального вклада учреждения	Вспомогательный	Квартал/Год
3. Бюджетная эффективность		
3.1. Коэффициент эффективности расходования бюджетных средств	Вспомогательный	Квартал/Год
3.2. Коэффициент объема бюджетного финансирования на человеко-час/1000 руб. оказанных бюджетных услуг.	Основной / вспомогательный	Квартал/Год
4. Стоимостная эффективность		
4.1. Объем оказанных услуг в расчете на 1000 рублей стоимости ИК.	Вспомогательный	Квартал/Год
4.2. Стоимостной объем реализованных услуг в расчете на 1000 руб. стоимости ИК.	Вспомогательный	Квартал/Год
5. Экономическая эффективность внебюджетной деятельности		
5.1. Коэффициент экономической эффективности: уровень загрузки ИК услугами вне ГЗ	Основной	Квартал/Год
5.2. Коэффициент доходности от сдачи площадей ИК в аренду.	Вспомогательный	Квартал/Год
5.3. Проведение на объекте городских социальных проектов, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС.	Вспомогательный	Квартал/Год
5.4. Коэффициент доходности от участия в городских социальных проектах, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС.	Вспомогательный	Квартал/Год
6. Ресурсная эффективность (оптимизация энергоэффективности)		
6.1. Коэффициент удорожания удельных затрат.	Основной	Квартал/Год

Источник: составлено на основе: Методика расчета показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений. [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajeniu\(1\).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953](https://www.mos.ru/upload/documents/files/5415/12082021194-prilojeniekrasporajeniu(1).pdf?ysclid=mb184aw2m8407881953)

Приложение М (обязательное)

Пример расчета коэффициента фактической загруженности и фактической годовой загруженности в человеко-часах по данным ГБУ

Для расчетного примера использована информация ГБУ «№ХХ9». В имущественном комплексе представлены 2 бассейна и тренажерный зал.

ЕПС (из формы объекты) = 93

ЕПС - единовременная (нормативная) пропускная способность спортивного сооружения, рассчитанная в соответствии с планово-расчетными показателями количества занимающихся физической культурой и спортом, утвержденными приказом Минспорта России «Об утверждении Методических рекомендаций о применении нормативов и норм при определении потребности субъектов Российской Федерации в объектах физической культуры и спорта».

Данные учреждения за 2022 год:

МС = 483 628 чел.

ФЗ = 390 022 чел.

Пересчет ФЗ в ФЗНП осуществляется по данным планово-расчетных показателей количества занимающихся (по данным Приказа Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму России от 04.02.1998 г. № 44 Приложение Б «Спортивные сооружения»).

N п/п	Наименование спортивных сооружений и видов спорта, проводимых на них	Классификационные группы занимающихся спортсменов										Примечание	
		начинающие		III, II и I юнош. разряды		III и II разряды		I разряд и КМС		МС России и МСМК			кол-во часов экспл. спорт-со- оруж. в день
		кол-во зани- мающ. (чел.)	сред. про- дол- жит. 1 за- нятия (час.)	кол-во зани- мающ. (чел.)	сред. про- дол- жит. 1 за- нятия (час.)	кол-во зани- мающ. (чел.)	сред. про- дол- жит. 1 за- нятия (час.)	кол-во зани- мающ. (чел.)	сред. про- дол- жит. 1 за- нятия (час.)	кол-во зани- мающ. (чел.)	сред. про- дол- жит. 1 за- нятия (час.)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1.	Плавание (на дорожку): а) 50-метровая ванна б) 25-метровая ванна	12 8	45 45 мин.	10 7	1 1	8 6	1,5 1,5	6 5	2,5 2,5	4 3	3 3		
2.	Водное поло: а) 50-метровая ванна б) 25-метровая ванна	25 15	45 45 мин.	22 14	1,5 1,5	20 14	2 2	18 14	2 2,5	16 14	2 2,5		

Классификационная группа спортсменов	Плавание (25 м)	Водное поло (25 м)
1) НП	8	15
2) 3, 2 и 1 юношеские разряды	7	14
	1,14 НП	1,07 НП

Классификационная группа спортсменов	Плавание (25 м)	Водное поло (25 м)
3) 3 и 2 разряды	6	14
	1,33 НП	1,07 НП
4) 1 разряд и КМС	5	14
	1,6 НП	1,07 НП
5) МС и МСМК	3	14
	2,67 НП	1,07 НП

Пересчет показателей ФЗ в ФЗНП представлен в таблице ниже:

Государственное задание	Показатель	Классификационная группа по Приказу №44	Перевод в НП
<i>вид спорта 1:</i>	<i>водное поло</i>		<i>водное поло</i>
НП, чел	100	1	100
общее количество часов в год	35 400		35 400
ТЭ, чел.	109	2, 3	109
общее количество часов в год	77 172		82 574
ССМ, чел	13	4	13
общее количество часов в год	14 742		15 774
<i>вид спорта 2:</i>	<i>плавание</i>		<i>плавание</i>
НП, чел	235	1	235
общее количество часов в год	83 190		83 190
ТЭ, чел.	177	2, 3	177
общее количество часов в год	142 131		175 054
ССМ, чел	9	4	9
общее количество часов в год	11 907		18 522
Загрузка по ГЗ, человеко-часы в год	364 542		410 514
По внебюджетной деятельности			
человек	1 868	1	1 868
Загрузка по внебюджетной деятельности, час	25 480		25 480
Общая загрузка, чел-час	390 022 (ФЗ)		435 994 (ФЗНП)

Таким образом:

ФЗ = 390 022 чел.

ФЗНП = 435 994 чел.

КФЗ (ФЗ/МС) = 390 022 / 483 628 = 0,81.

ФЗНП/МС (коэффициент загрузки при пересчете в уровень начальной подготовки) = 435 994 / 483 628 = 0,9.

Расчет является показательным, часть информации рассчитана с использованием приказов Министерства спорта Российской Федерации «Об утверждении федеральных стандартов спортивной подготовки по соответствующим видам спорта».

Анализ простоя ИК ГБУ спорта по техническим и экономическим причинам («холостой ход»)

Внимание уделено вопросу вынужденного простоя имущества спортивных ГБУ, по техническим и экономическим причинам, т.е. «холостой ход».

Каждый спортивный объект имеет свою мощность. Однако, существуют объективные причины, не позволяющие даже эффективному менеджменту ГБУ обеспечить 100% загрузку спортивного объекта. Основная проблема – объективный недозагруз в 1-й половине дня. В соответствии с большей частью ГЗ спортивную подготовку проходят школьники, многие из которых обучаются в 1-ю смену. Поэтому, объективным графиком выполнения ГЗ является с 13-14 до 20-21 часов. Предложение: при оценке эффективности управления ИК надо учитывать низкие/высокие часы загрузки ГБУ. Существует проблема простоев при начале работы и конце работы учреждения (если первые сеансы в бассейне начинаются в 7.00, то людей надо запустить в 6.30).

Основные проблемы «холостого хода» связаны с сезонным фактором (летом желающих тренироваться всегда меньше), с этим коррелирует вопрос предоставления планового отпуска тренерам. По мнению сотрудников спортивных ГБУ, летом объективная недозагрузка порядка 15-20% (дети на каникулах, отдыхает тренер). Проблем с загрузкой в период соревнований практически нет. Проблема носит несистемный характер. Таким образом, только при учете данных факторов максимально загруженный ФОК эксплуатируется далеко не на 100% от своей производственной мощности. Данная проблема по-разному действует для разных видов спорта. Например, «Ледовые виды спорта» пользуются огромной популярностью, лед занят практически всегда, имеется дефицит площадок.

При анализе загрузки объекта по видам услуг предлагаем рассматривать такой показатель как коэффициент ритмичности загрузки и учитывать как необходимость технологических перерывов, так и невозможность загрузки по полной мощности в периоды времени не востребовавности услуг. Коэффициент может состоять из нескольких составляющих – дневной, сезонной и т.д. Ритмичность загрузки отражает посещение занятий в зависимости от времени, дня недели, месяца, сезонности предоставления услуг. Отклонение, связанное с ритмичным посещением занятий, отрицательно сказывается на эффективности деятельности спортивного объекта. Определение данного показателя позволит выявить эффективность функционирования конкретных залов, площадок, бассейнов и т.д. по видам услуг в определенный промежуток времени работы спортивного объекта. Даст возможность для поиска возможностей организации и проведения дополнительных физкультурно-оздоровительных и спортивных занятий, изменения перечня предоставляемых услуг для повышения эффективности в наиболее невостребованный период.

Например, произведем расчет дневного коэффициента ритмичности загрузки для бассейна. При учете участия в различного рода программах, незадействованным остается время в период с 12-00 до 13-00, характеризующееся пониженным спросом на услуги. Фактическая максимальная загрузка составляет 50% от номинальной. При 10 часовом графике работы бассейна коэффициент ритмичности загрузки составит: $K_p = (100\% \cdot 9 \text{ часов} + 50\% \cdot 1 \text{ час}) / 10 \text{ часов} = 95\%$.

Источник: составлено автором на основе: Лавриненко А. Р. Анализ эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений // Бухгалтерский учет и анализ. – 2012. - № 6. – С.23-34.; Файзулин Р. В., Иванова Т. Н. Методика расчета социально-экономической эффективности спортивных объектов // Проблемы экономики и менеджмента. – 2015. - №11(51). – С.83-88.

Приложение Н

(обязательное)

Результаты оценки эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям Э1-Э6¹

Таблица Н. 1 - Критерии

Легенда	
75-100	учреждение эффективное
50-74	учреждение недостаточно эффективное
до 50	учреждение неэффективное
X	данные для расчета не представлены / либо некорректны
XX	не подлежат расчету
XXX	учреждения не участвовали в оценки эффективности в связи с реорганизацией

Источник: составлено автором.

Таблица Н. 2 – Результаты эффективности деятельности спортивных ГБУ по критериям

Наименования ГБУ	Интегральная оценка по критерию в баллах (с учетом перевода в единую относительную шкалу)						Комплексная оценка
	Э-1	Э-2	Э-3	Э-4	Э-5	Э-6	
1. ГБУ «№1.Ф»	43,8	95,1	57,0	100	86,7	68,8	66,6
2. ГБУ «№2.В»	43,5	78,9	55,6	82,3	20,0	68,8	53,5
3. ГБУ «№3.З»	93,9	65,4	72,2	100	75,2	92,2	85,3
4. ГБУ «№4.ЛБ»	75,3	95,1	38,8	77,2	52,4	92,2	72,5
	69,1	76,1	60,8	37,9	XX	76,6	66,4
	43,1	90,8	52,8	82,3	XX	68,8	60,0
5. ГБУ «№5.ПГ»	76,9	58,7	47,7	81,1	44,8	86,3	68,2
6. ГБУ «№6.П»	32,6	100	76,1	100	XX	68,8	62,3
7. ГБУ «№7.Р»	54,1	75,4	42,4	81,9	56,2	94,1	63,6
	74,1	70,4	62,8	82,3	33,3	74,6	67,7
8. ГБУ «№8.П»	73,1	88,7	73,7	82,3	56,2	94,1	76,6
9. ГБУ «№9.Х»	59,7	88,7	20,0	100	75,2	94,1	68,8
	71,4	82,8	78,5	82,3	XX	70,7	75,3
10. ГБУ «№10.Б»	38,8	88,7	27,5	55,4	37,1	84,4	51,2
11. ГБУ «№11.В»	72,9	X	54,9	77,2	60,0	68,8	X
	33,4	43,9	38,2	55,7	84,8	90,2	51,7
	41,2	70,3	62,0	37,9	48,6	88,3	54,4
	88,5	45,8	66,4	77,8	31,4	61,0	68,0
12. ГБУ «№12.Г»	45,3	95,8	48,9	100	69,5	72,7	64,5
13. ГБУ «№13.Т»	62,6	64,1	73,0	64,5	73,3	72,7	67,1
14. ГБУ «№14.Ф»	20,0	52,8	63,6	98,8	69,5	61,0	49,6
	37,8	60,6	55,6	100	XX	68,8	55,6

¹⁾ Э-1 Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения.

Э-2 Эффективность ведения ФХД. Э-3 Эффективная реализация кадровой политики.

Э-4 Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции.

Э-5 Эффективность управления ИК. Э-6 Обеспечение качества условий оказания услуг.

Наименования ГБУ	Интегральная оценка по критерию в баллах (с учетом перевода в единую относительную шкалу)						Комплексная оценка
	Э-1	Э-2	Э-3	Э-4	Э-5	Э-6	
	37,5	90,1	74,0	100	39,0	64,9	59,1
	33,6	78,7	23,5	75,8	31,4	74,6	47,4
	24,7	66,8	57,6	97,4	65,7	92,2	55,8
15. ГБУ «№15.3»	40,8	79,6	57,9	80,1	84,8	72,7	61,9
	51,5	82,7	77,1	96,7	69,5	76,6	69,0
	32,5	85,2	50,2	61,2	61,9	82,4	54,8
	95,2	61,3	100	99,7	56,2	96,1	86,9
	53,0	72,8	94,6	55,7	50,5	88,3	65,5
16. ГБУ «№16.К»	64,8	85,2	97,1	82,3	48,6	59,0	70,5
	51,5	95,1	52,6	99,1	63,8	74,6	66,7
	62,4	92,5	46,0	100	65,7	82,4	71,0
17. ГБУ «№17.В»	74,5	60,3	86,6	99,4	41,0	86,3	73,9
	70,4	69,0	41,9	100	48,6	66,8	66,2
	82,2	75,4	97,1	100	58,1	92,2	83,2
	72,5	58,0	63,2	95,6	82,9	86,3	74,8
	47,4	56,3	61,4	100	65,7	80,5	62,3
	75,5	70,3	57,8	98,2	44,8	98,0	73,7
	86,5	65,4	75,5	91,1	41,0	88,3	77,1
	72,8	95,1	60,5	60,1	61,9	92,2	73,9
18. ГБУ «№18.С»	74,9	40,8	80,5	60,0	63,8	84,4	69,5
	37,3	90,1	35,5	55,4	63,8	64,9	52,8
	40,1	88,7	35,0	64,5	75,2	57,1	55,0
	47,3	95,1	39,9	82,3	61,9	57,1	59,2
19. ГБУ «№19.Ц»	87,2	65,5	34,6	76,2	25,7	92,2	69,1
20. ГБУ «№20.Ю»	55,7	70,4	30,4	55,0	49,5	92,2	58,2
	75,9	90,8	68,6	100	50,5	94,1	78,4
	62,7	100	32,9	77,5	44,8	90,2	66,4
	62,9	69,0	72,2	97,4	71,4	98,0	74,0
	49,8	85,1	34,1	81,6	35,2	86,3	58,0
	79,1	70,4	61,8	98,2	75,2	66,8	75,5
21. ГБУ «№21.С»	70,6	59,6	91,2	42,2	58,1	68,8	67,2
22. ГБУ «№22.Ю»	74,9	85,2	53,8	99,1	60,0	82,4	75,0
23. ГБУ «№23.Б»	76,2	70,4	52,5	77,1	71,4	72,7	71,4
24. ГБУ «№24.И»	89,5	90,1	94,7	100	71,4	80,5	87,8
25. ГБУ «№25.Ш»	77,3	48,2	66,7	20,0	75,2	92,2	68,1
26. ГБУ «№26.М»	66,5	70,4	53,0	99,6	71,4	92,2	72,5
27. ГБУ «№27.Р»	52,1	93,7	59,4	77,8	81,0	70,7	67,2
28. ГБУ «№28.К»	83,8	66,9	35,7	100	33,3	76,6	69,5
29. ГБУ «№29.О»	94,0	X	50,2	63,9	48,6	20,0	X
30. ГБУ «№30.С»	X	X	42,9	74,8	X	55,1	X
	100	55,6	62,7	41,8	46,7	47,3	69,8
	34,7	85,2	71,6	77,8	52,4	39,5	53,3
31. ГБУ «№31.Я»	82,0	85,2	68,8	100	100	25,9	77,5
32. ГБУ «№32.Ч»	38,5	77,7	45,6	59,3	79,3	90,2	58,6

Наименования ГБУ	Интегральная оценка по критерию в баллах (с учетом перевода в единую относительную шкалу)						Комплексная оценка
	Э-1	Э-2	Э-3	Э-4	Э-5	Э-6	
33. ГБУ «№33.Ц»	69,8	66,9	91,1	82,1	23,8	74,6	68,1
34. ГБУ «№34.Э»	76,7	80,3	42,2	60,1	65,7	90,2	71,4
35. ГБУ «№35.С»	90,0	80,3	52,6	20,0	39,0	61,0	66,5
	86,9	92,5	62,1	60,1	65,7	61,0	75,6
36. ГБУ «№36.Я»	70,8	65,5	50,1	100	69,5	88,3	72,5
37. ГБУ «№37.М»	62,5	90,8	54,0	60,1	42,9	90,2	65,9
38. ГБУ «№38.А»	74,9	38,0	49,6	100	42,9	72,7	64,9
39. ГБУ «№39.Д»	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	95,2	55,2	52,1	37,2	XX	76,6	73,3
40. ГБУ «№40»	95,2	87,6	43,9	64,0	44,8	80,5	75,9
	95,2	20,0	94,8	36,3	33,8	XXX	67,9
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
	95,2	85,2	25,9	81,7	41,0	XXX	73,7
	100	80,1	99,6	82,3	63,8	100	90,9

Источник: составлено автором.

Приложение П (обязательное)

Структура недобора по критериям оценки эффективности деятельности ГБУ спорта за 2022 г. (выборка)

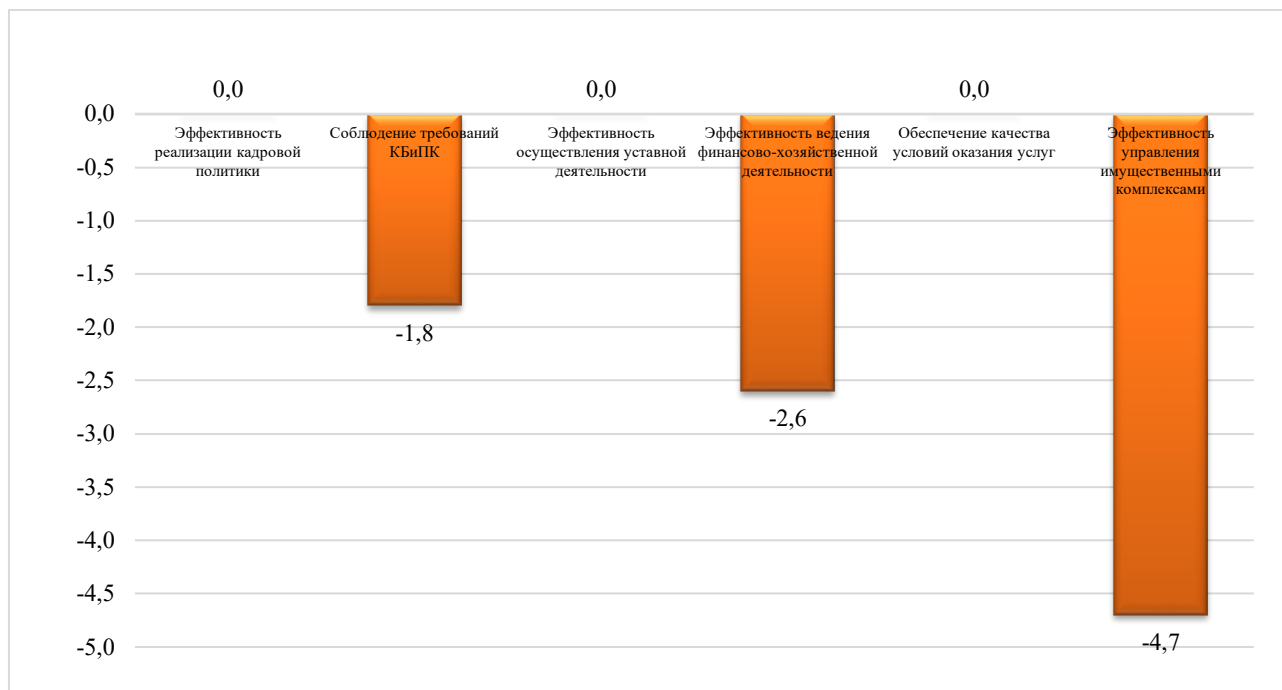


Рис. 1.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№1.Э»

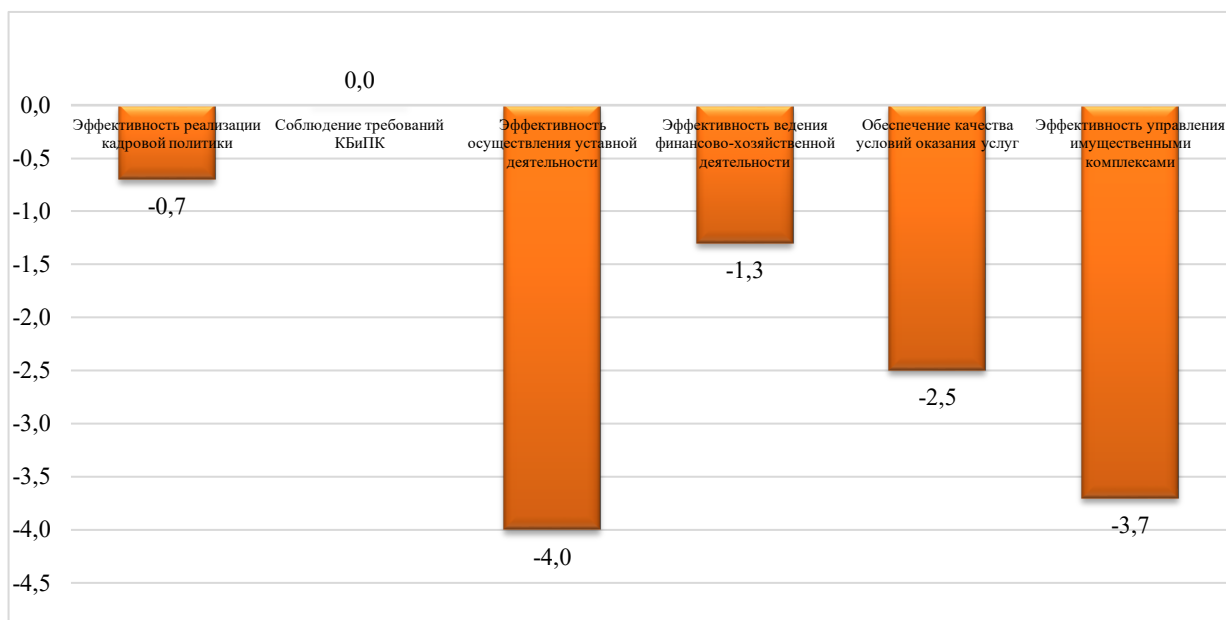


Рис. 2.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№2.Б»

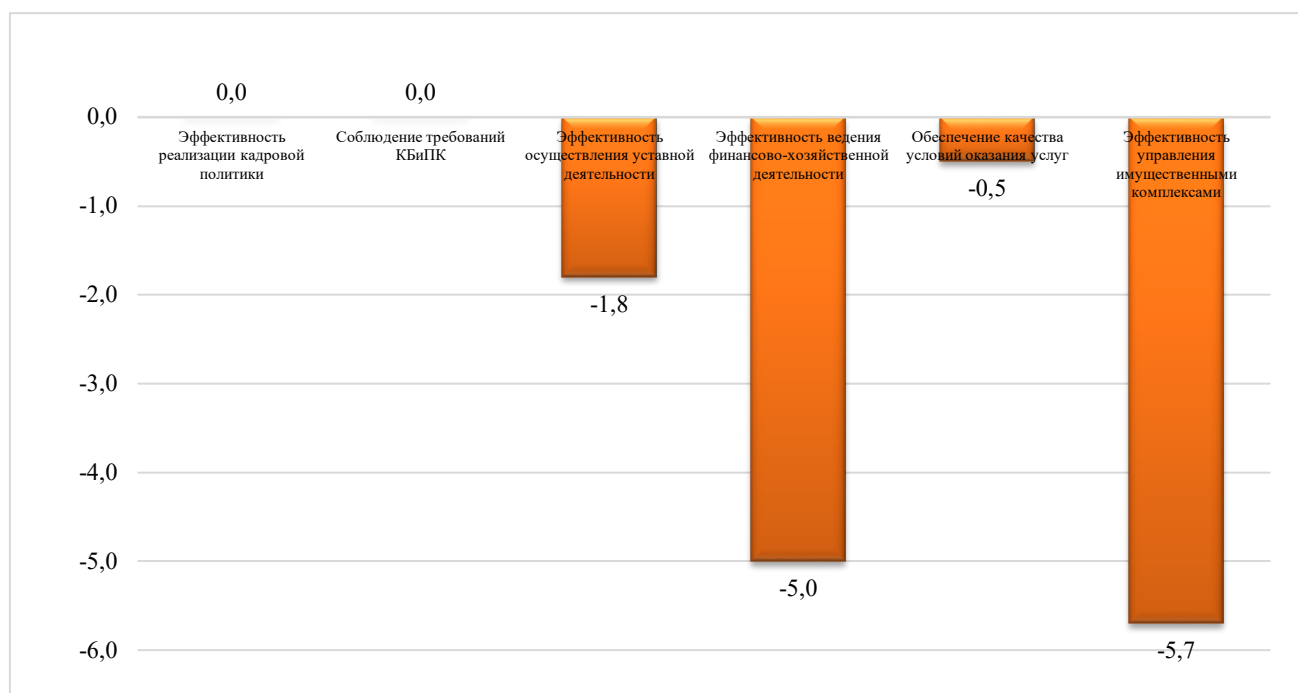


Рис. 3.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№3.В»

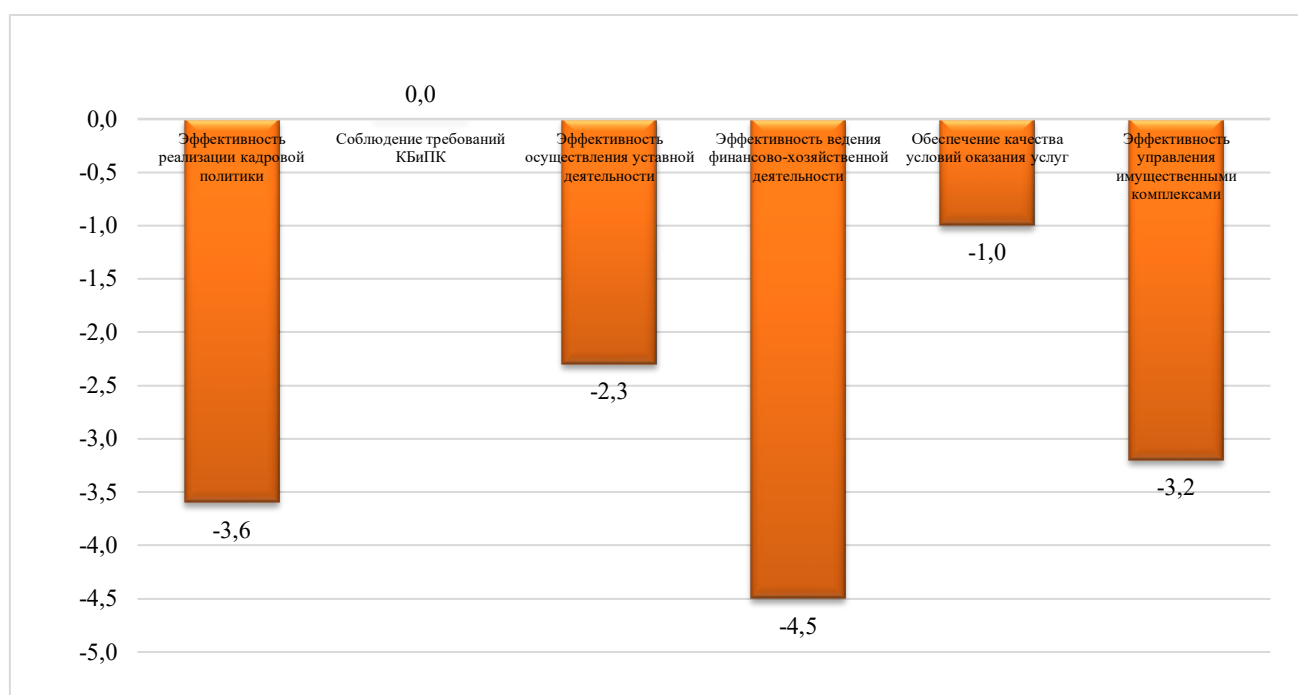


Рис. 4.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№4.В»

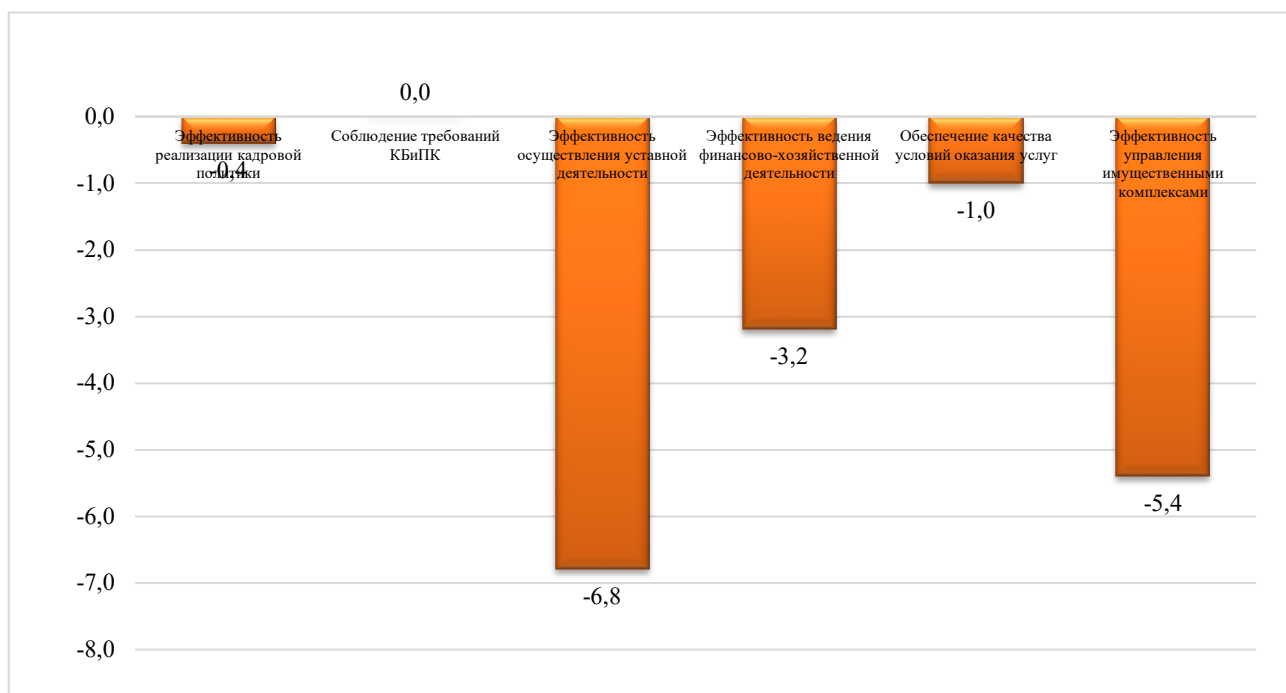


Рис. 5.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№5.О»

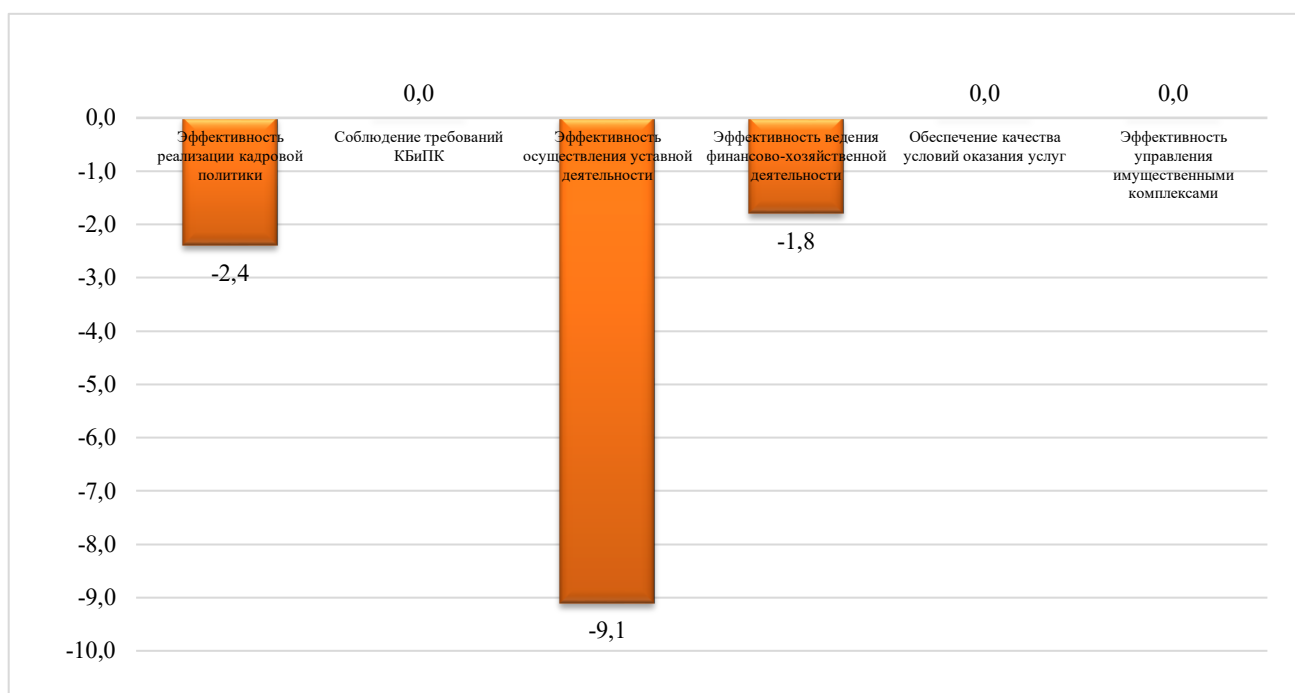


Рис. 6.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№6.Д»

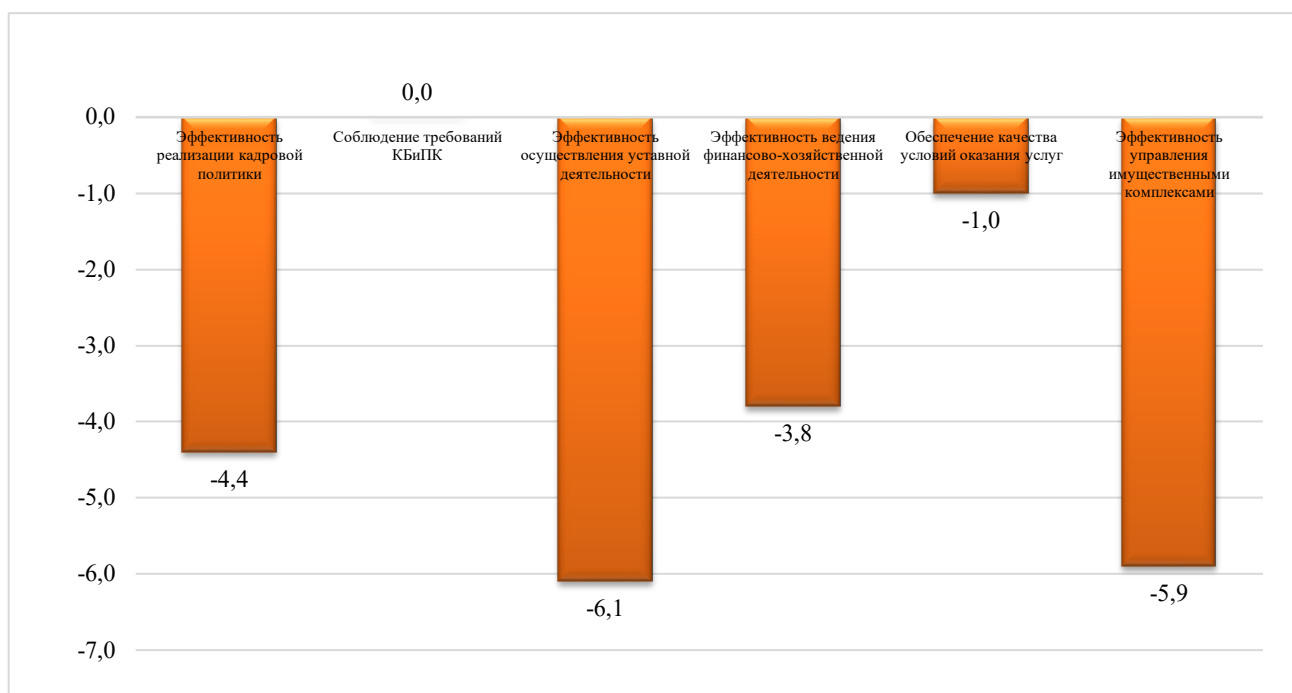


Рис. 7.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№7.Н»

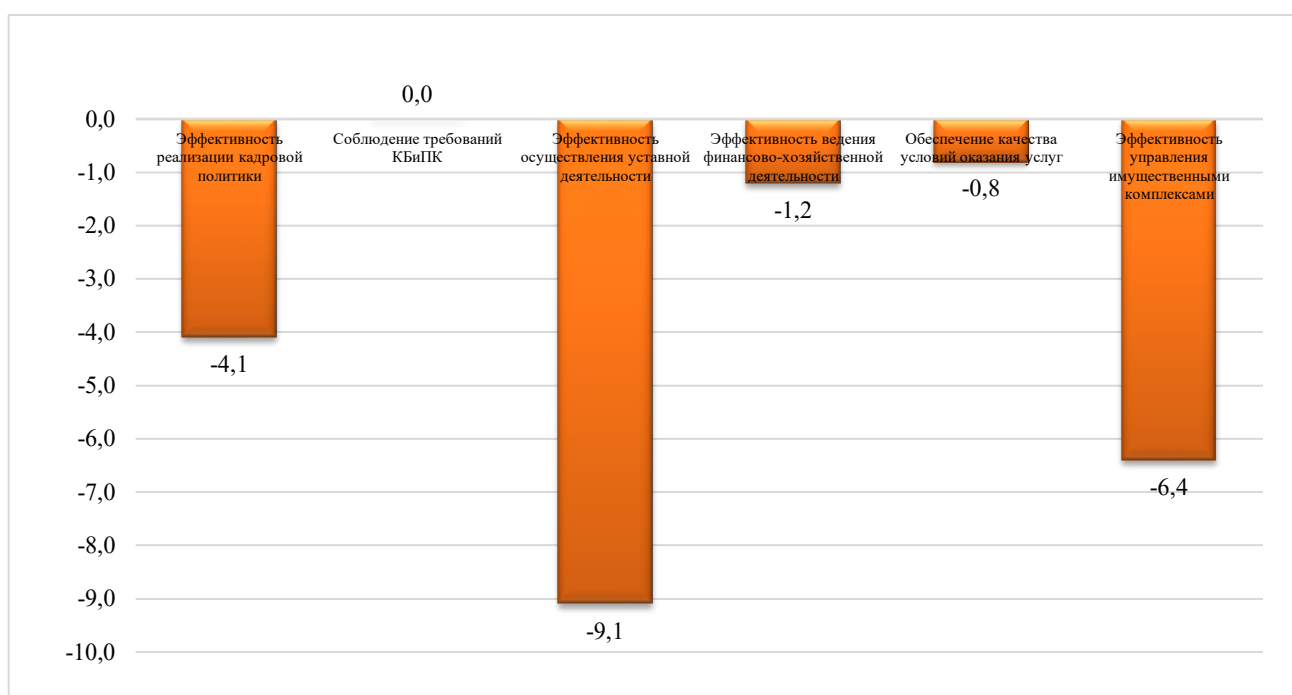


Рис. 8.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№8.Р»

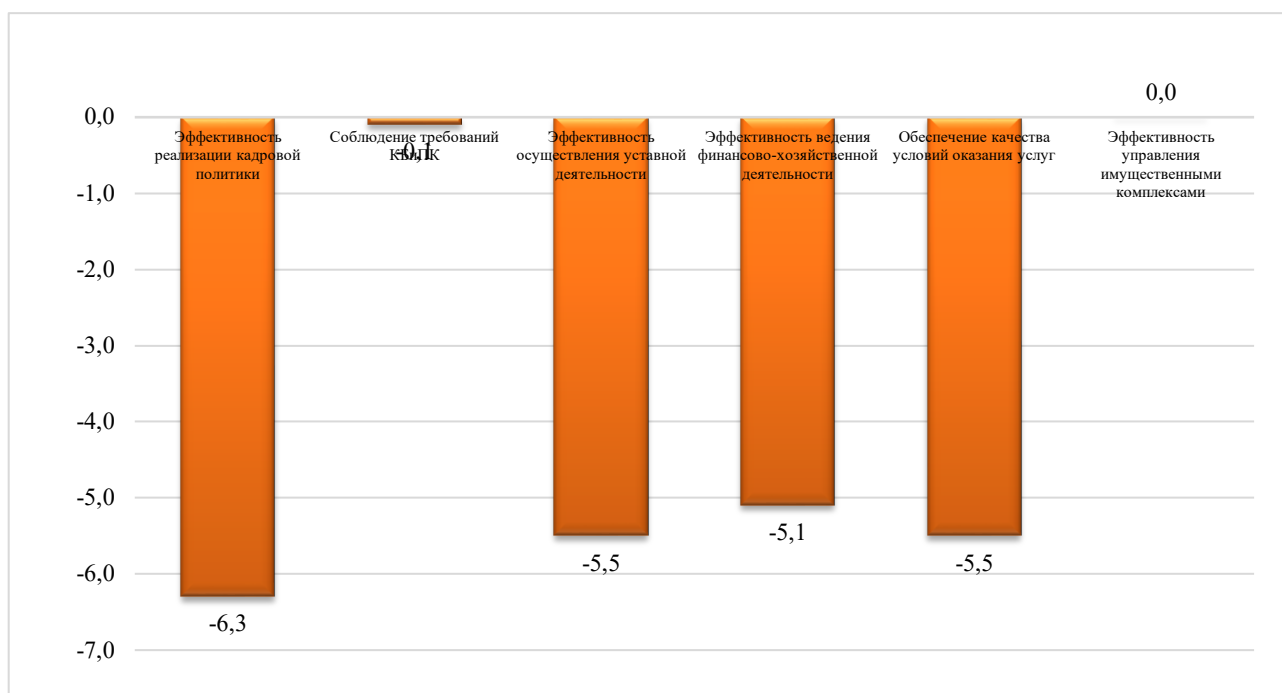


Рис. 9.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№9.В»

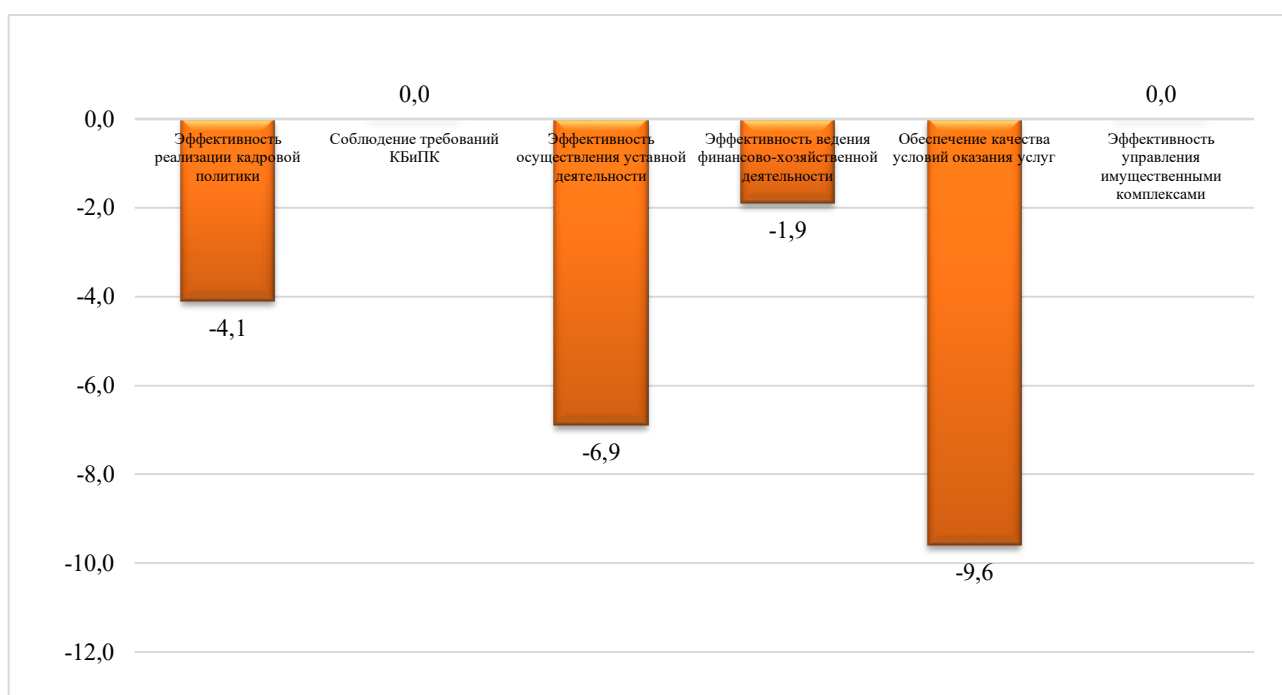


Рис. 10.П. - Структура недобора по критериям оценки ГБУ «№10.Я»

Приложение Р (обязательное)

Результаты комплексной оценки эффективности деятельности ГБУ спорта за 2022 г. (выборка)

В анализе, оценке и рейтинговании приняли участие 80 спортивных учреждения.

Результат комплексной оценки деятельности ГБУ №1 - 90,9 баллов, позиция в рейтинге - 1. Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - максимальная оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - высокая оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - максимальная оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - высокая оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - максимальная оценка;
- «Эффективность управления имущественными комплексами» - средняя оценка.

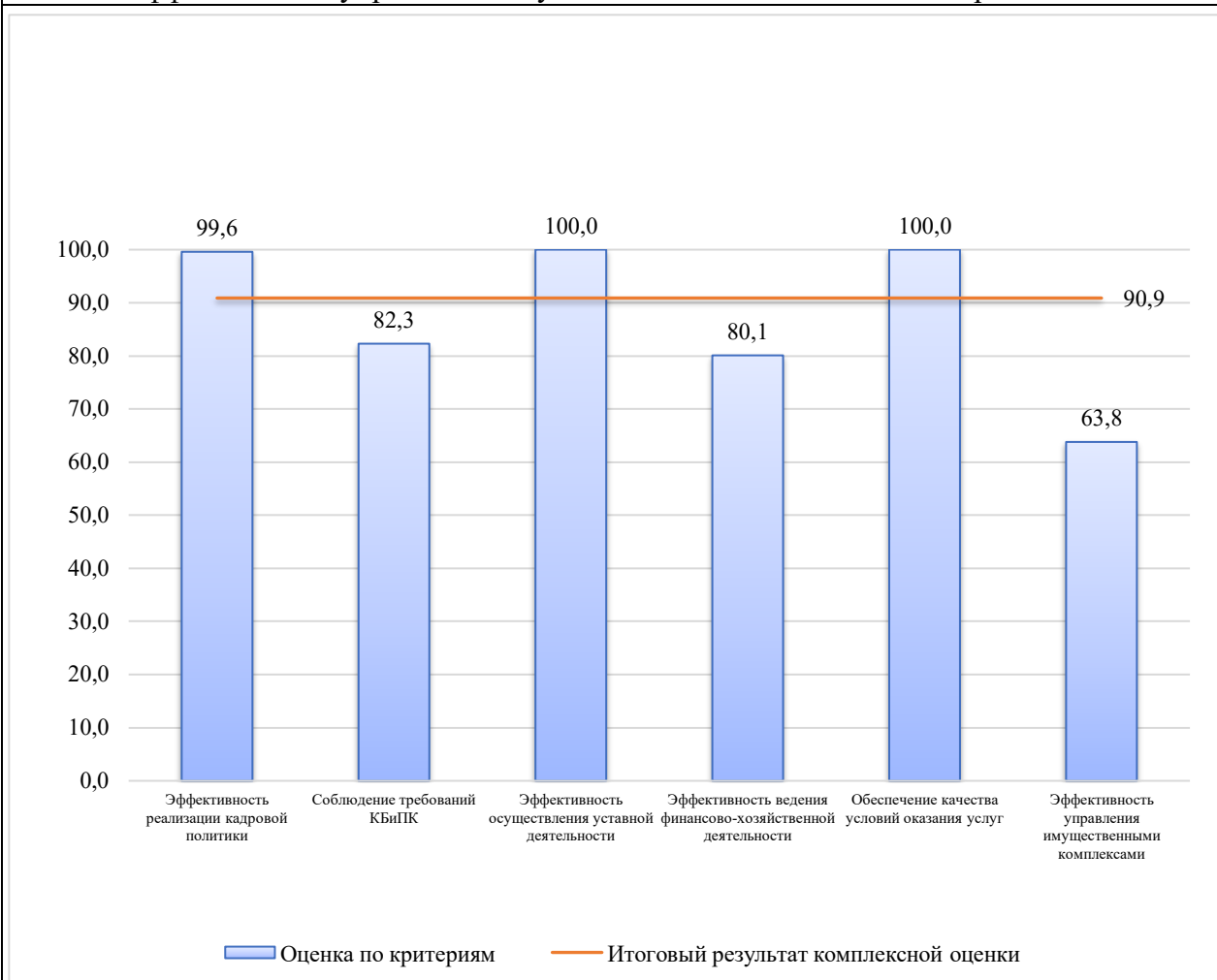


Рис. 1.Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №1

Результат комплексной оценки ГБУ №2 – 87,8 баллов, позиция в рейтинге - 2.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - высокая оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - высокая оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - высокая оценка;
- «Эффективность управления имуществом комплексом» - выше средней.

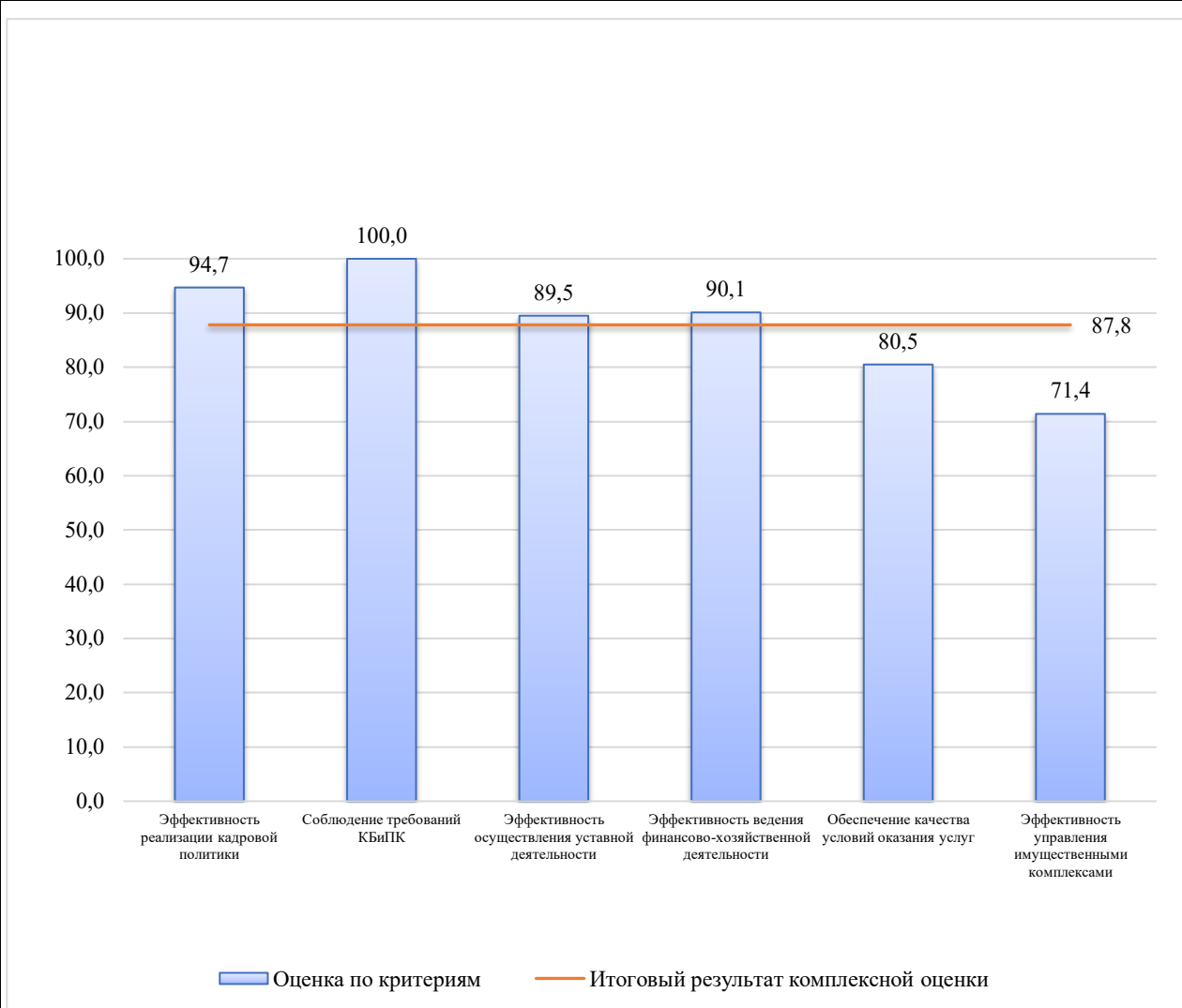


Рис. 2. Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №2

Результат комплексной оценки ГБУ №3 – 86,9 баллов, позиция в рейтинге - 3.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - максимальная оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - максимальная оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - средняя оценка;

- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - максимальная оценка;
- «Эффективность управления имущественными комплексами» - ниже средней.

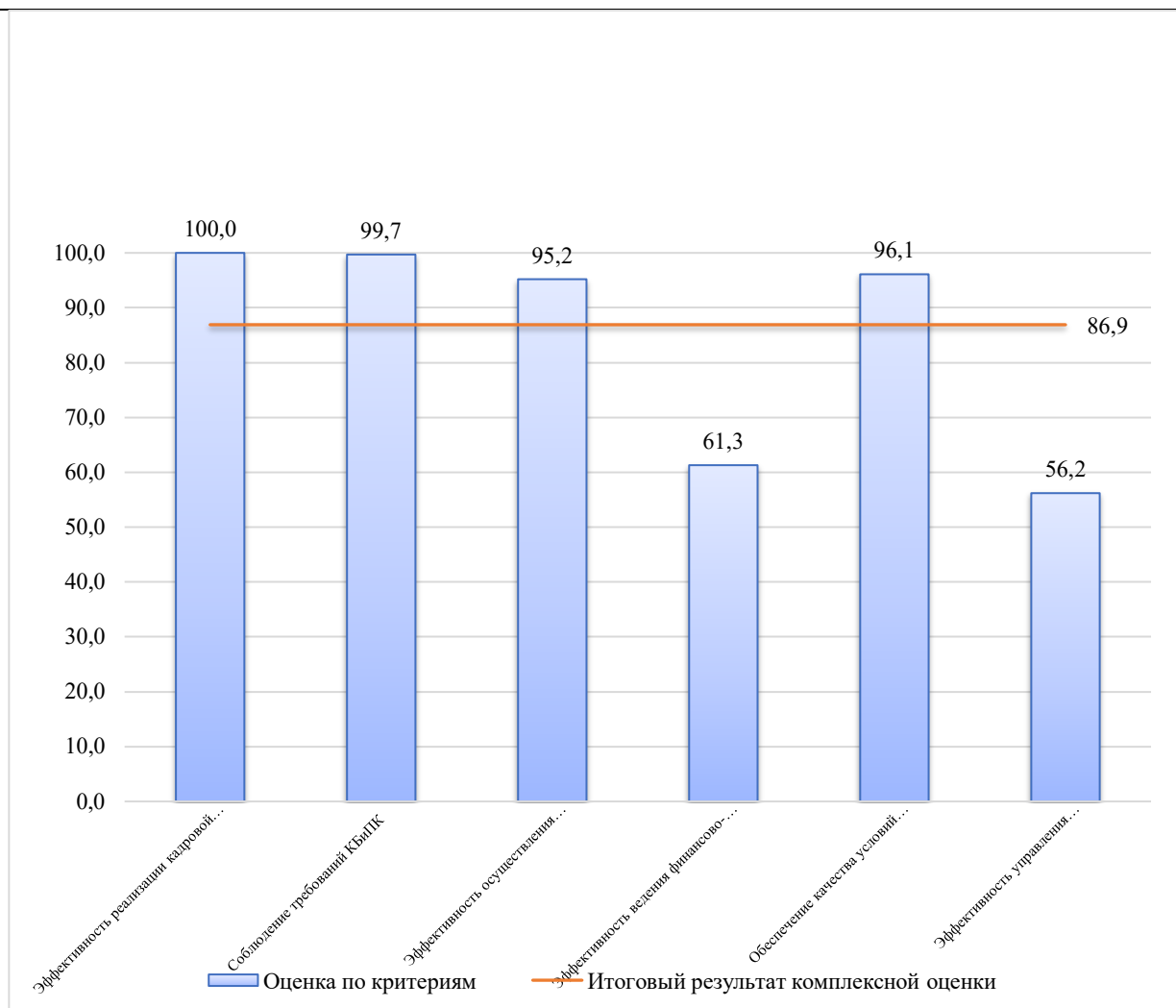


Рис. 3. Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №3

Результат комплексной оценки ГБУ №4 – 85,3 баллов, позиция в рейтинге - 4.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - выше средней;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - средняя оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - высокая оценка;
- «Эффективность управления имущественными комплексами» - выше средней.

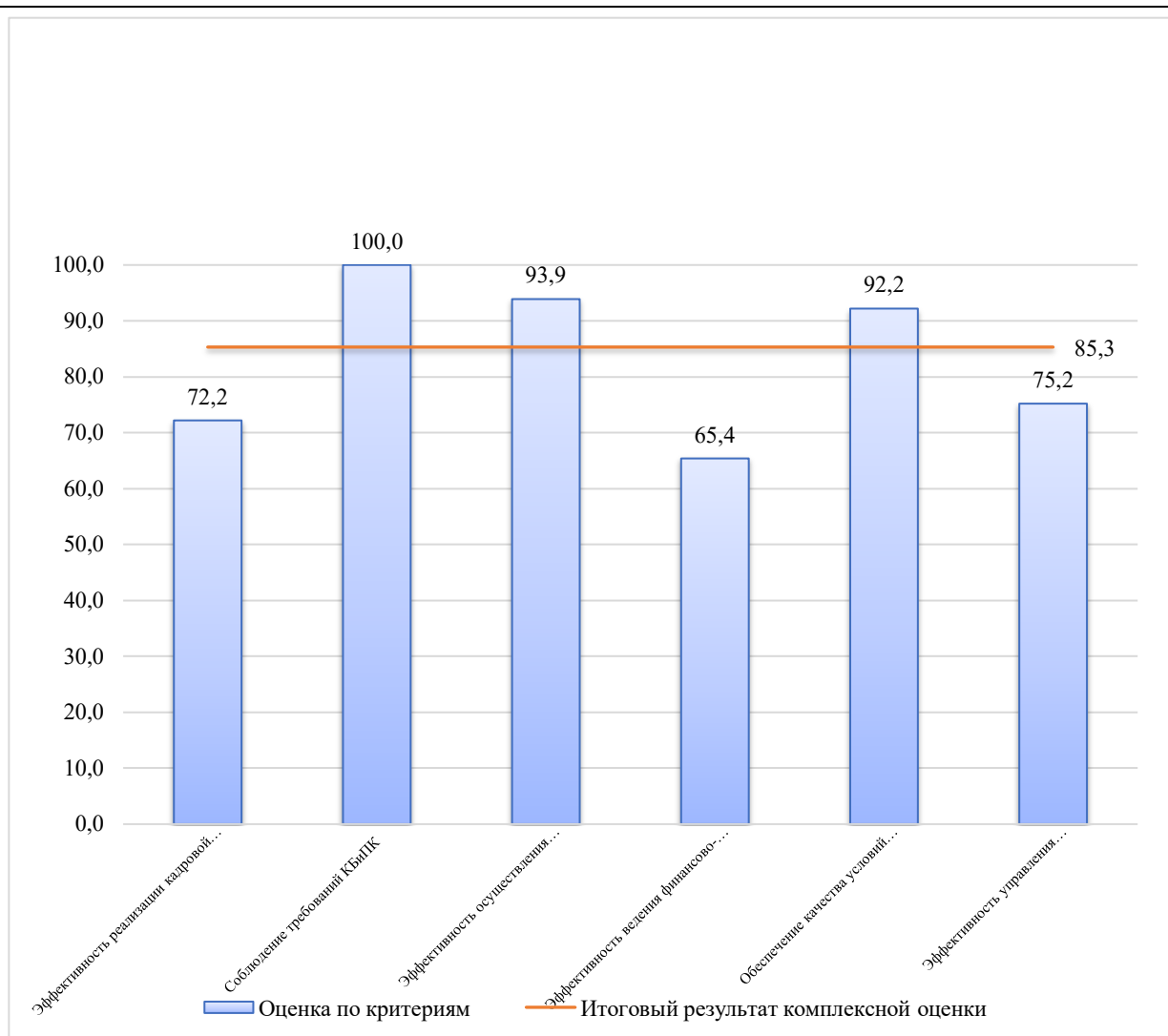


Рис. 4. Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №4

Результат комплексной оценки ГБУ №5 – 83,2 баллов, позиция в рейтинге - 5.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - максимальная оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - выше средней;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - высокая оценка;
- «Эффективность управления имущественными комплексами» - ниже средней.

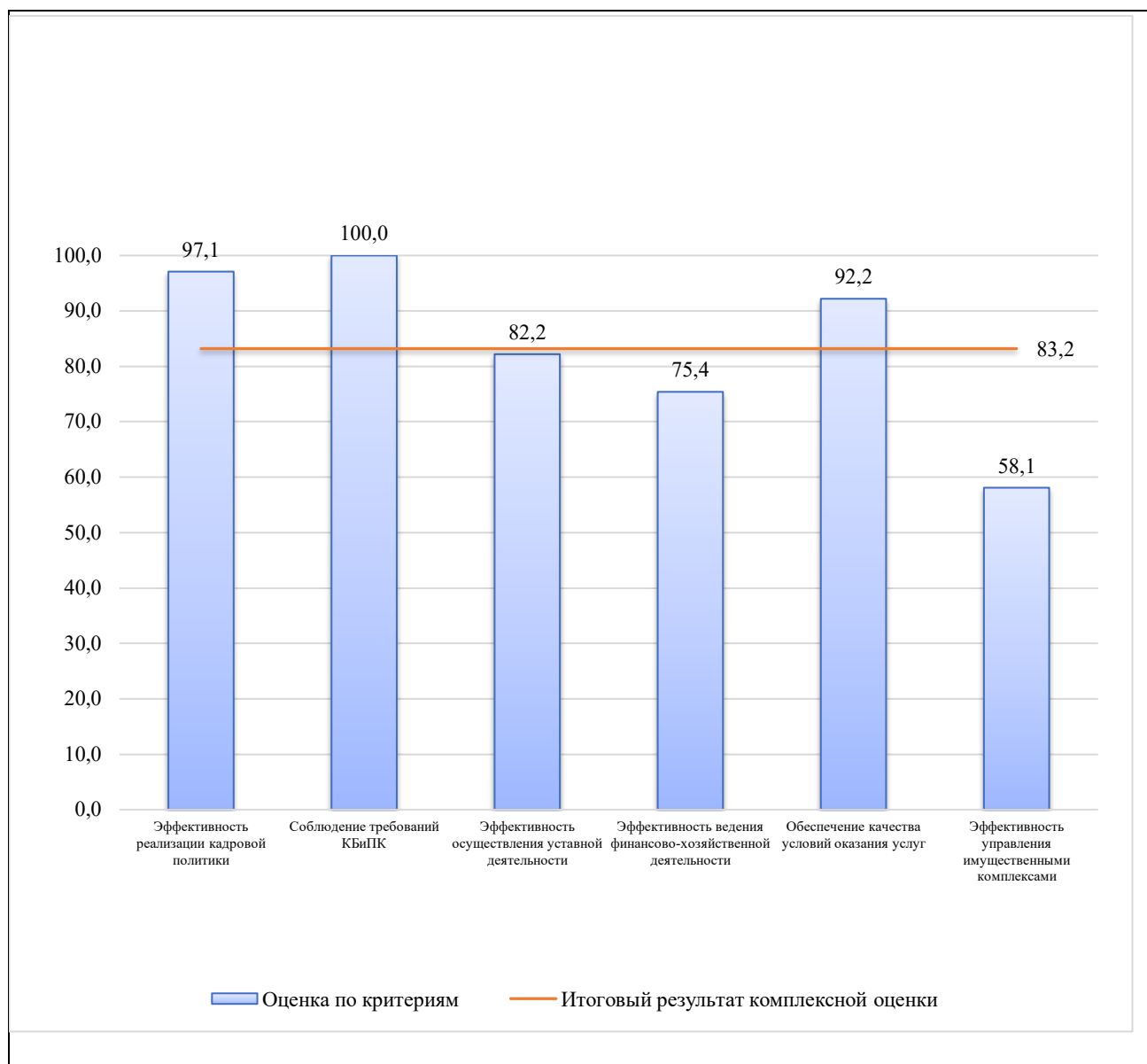


Рис. 5. Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №5

Результат комплексной оценки ГБУ №6 – 81,9 баллов, позиция в рейтинге - 6.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - высокая оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - выше средней;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - высокая оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - для учреждения не оценивается;
- «Эффективность управления имуществом комплексом» - для учреждения не оценивается.

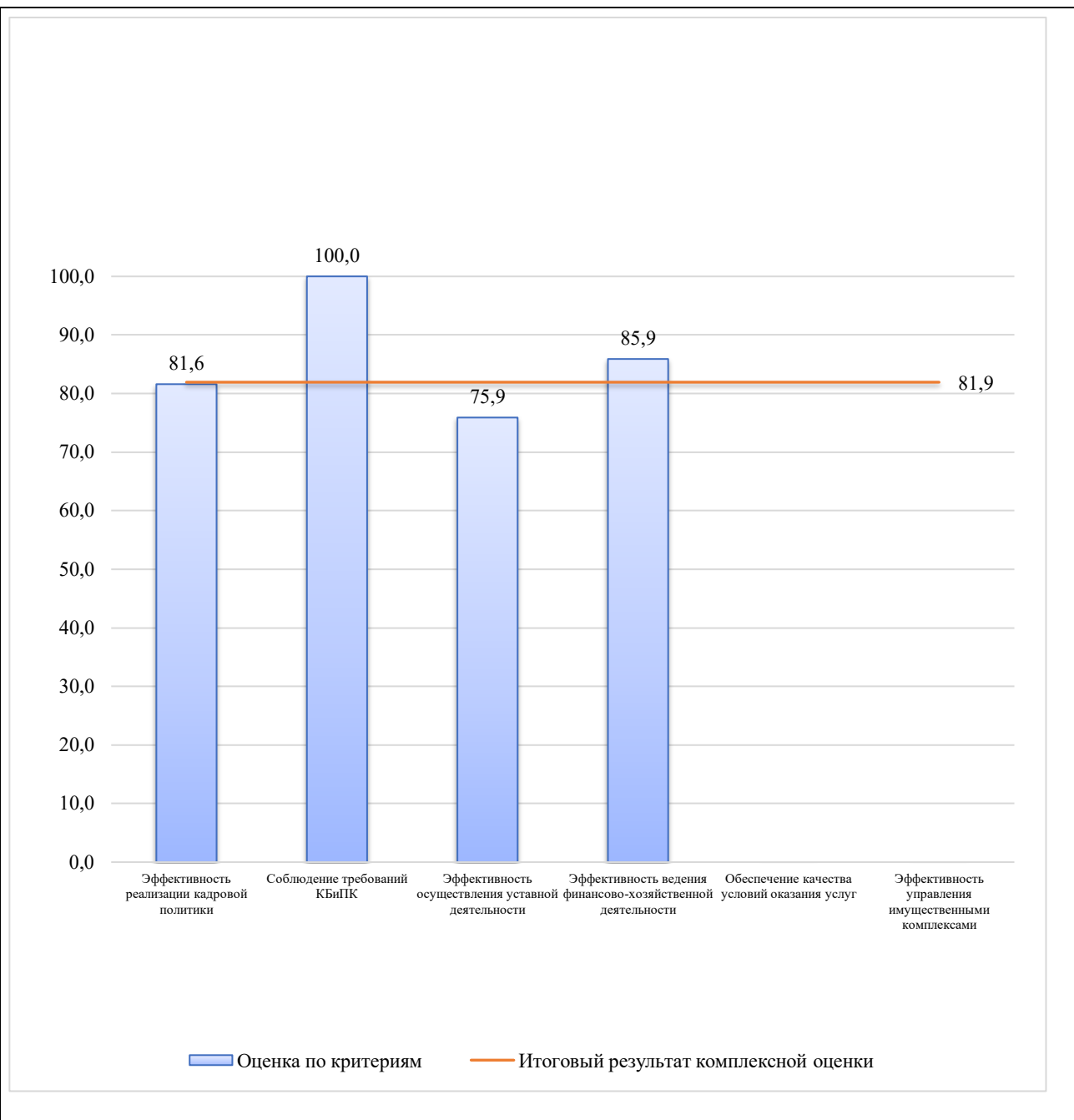


Рис. 6.Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №6

Результат комплексной оценки ГБУ №7 – 78,9 баллов, позиция в рейтинге - 7.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - средняя оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - выше средней;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - высокая оценка;
- «Эффективность управления имуществом комплексом» - ниже средней.

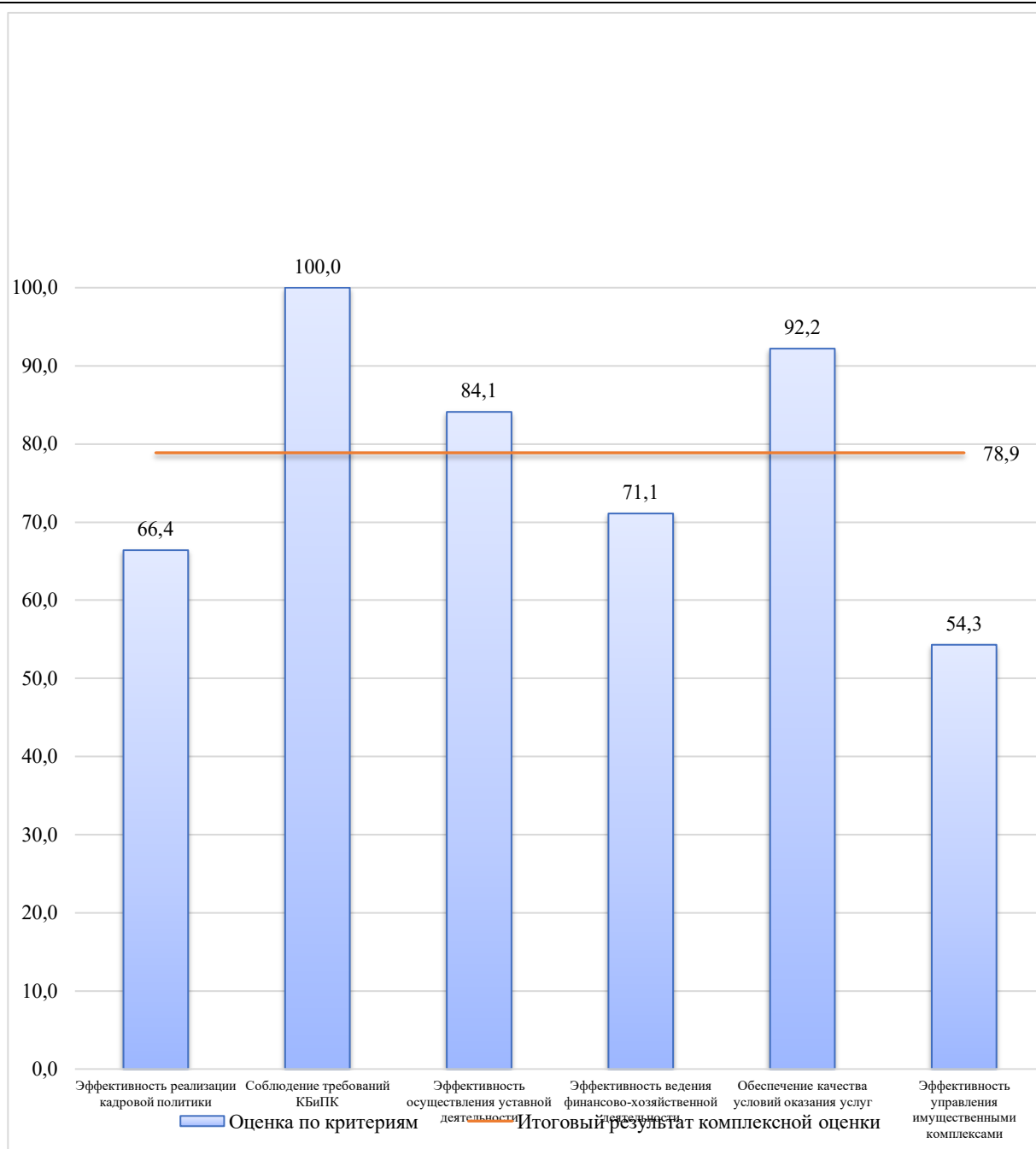


Рис. 7.Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №7

Результат комплексной оценки ГБУ №8 – 78,4 баллов, позиция в рейтинге - 8.

- Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:
- «Эффективность реализации кадровой политики» - средняя оценка;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - выше средней;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - высокая оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - высокая оценка;
- «Эффективность управления имуществом комплексам» - ниже средней.

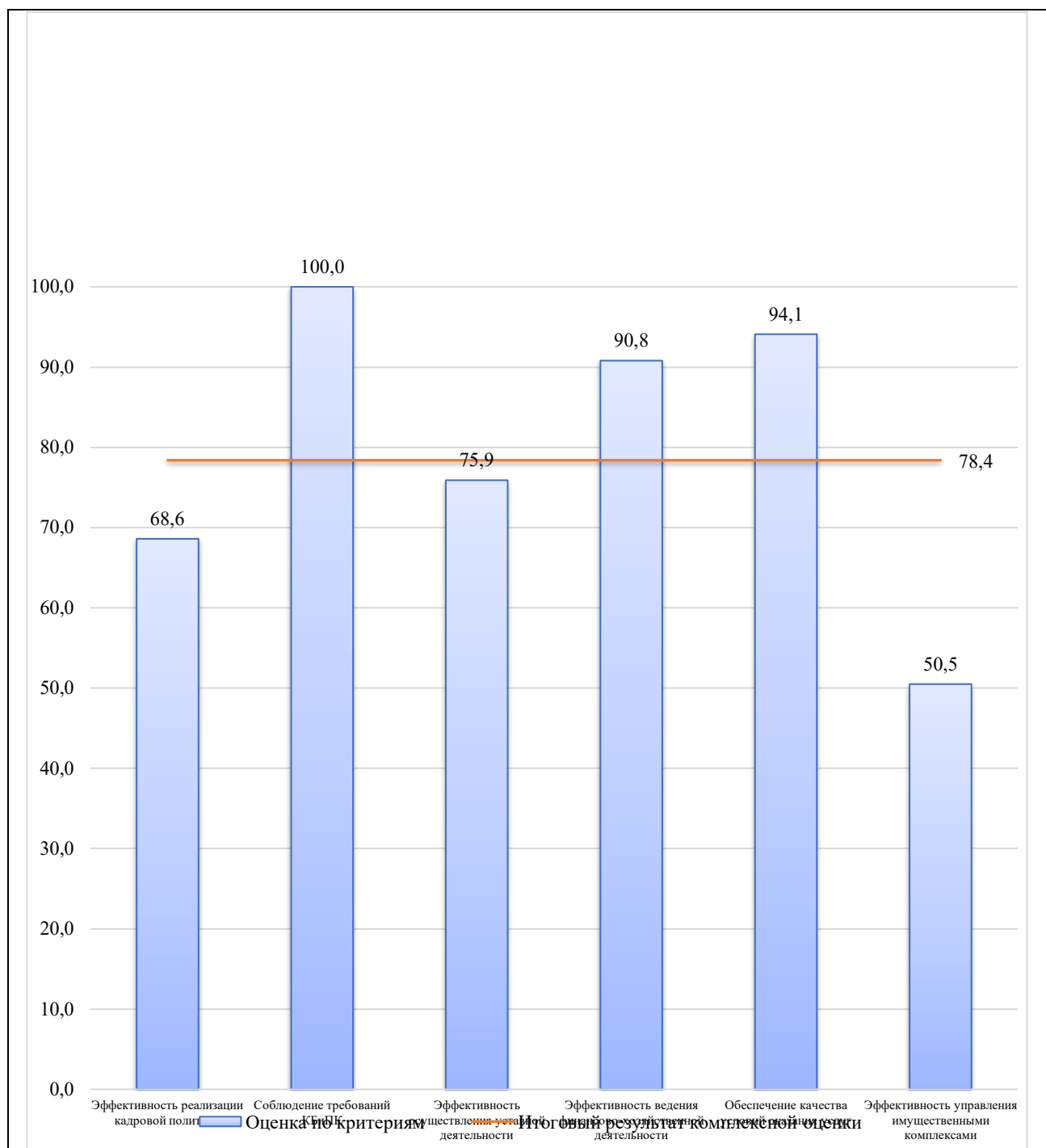


Рис. 8.Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №8

Результат комплексной оценки ГБУ №9 – 77,5 баллов, позиция в рейтинге - 9.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

- «Эффективность реализации кадровой политики» - ниже средней;
- «Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;
- «Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;
- «Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - средняя оценка;
- «Обеспечение качества условий оказания услуг» - средняя оценка;

- «Эффективность управления имущественными комплексами» - для учреждения не оценивается.

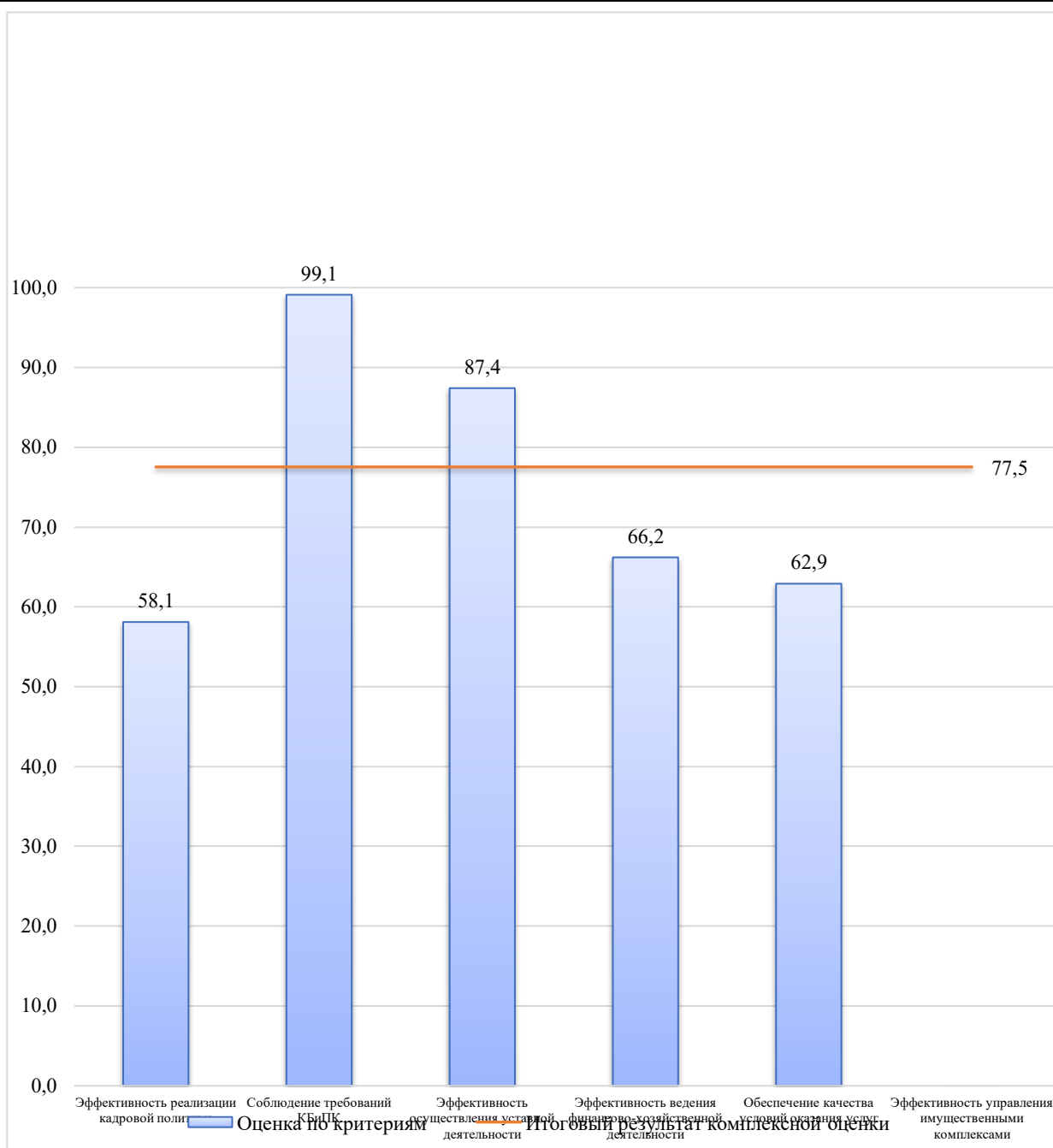


Рис. 9.Р. - Обоснование достигнутых значений показателей ГБУ №9

Результат комплексной оценки ГБУ №10 – 77,5 баллов, позиция в рейтинге - 10.

Вклад конкретных критериев, обосновывающий итоговый результат комплексной оценки, выглядит следующим образом:

«Эффективность реализации кадровой политики» - средняя;

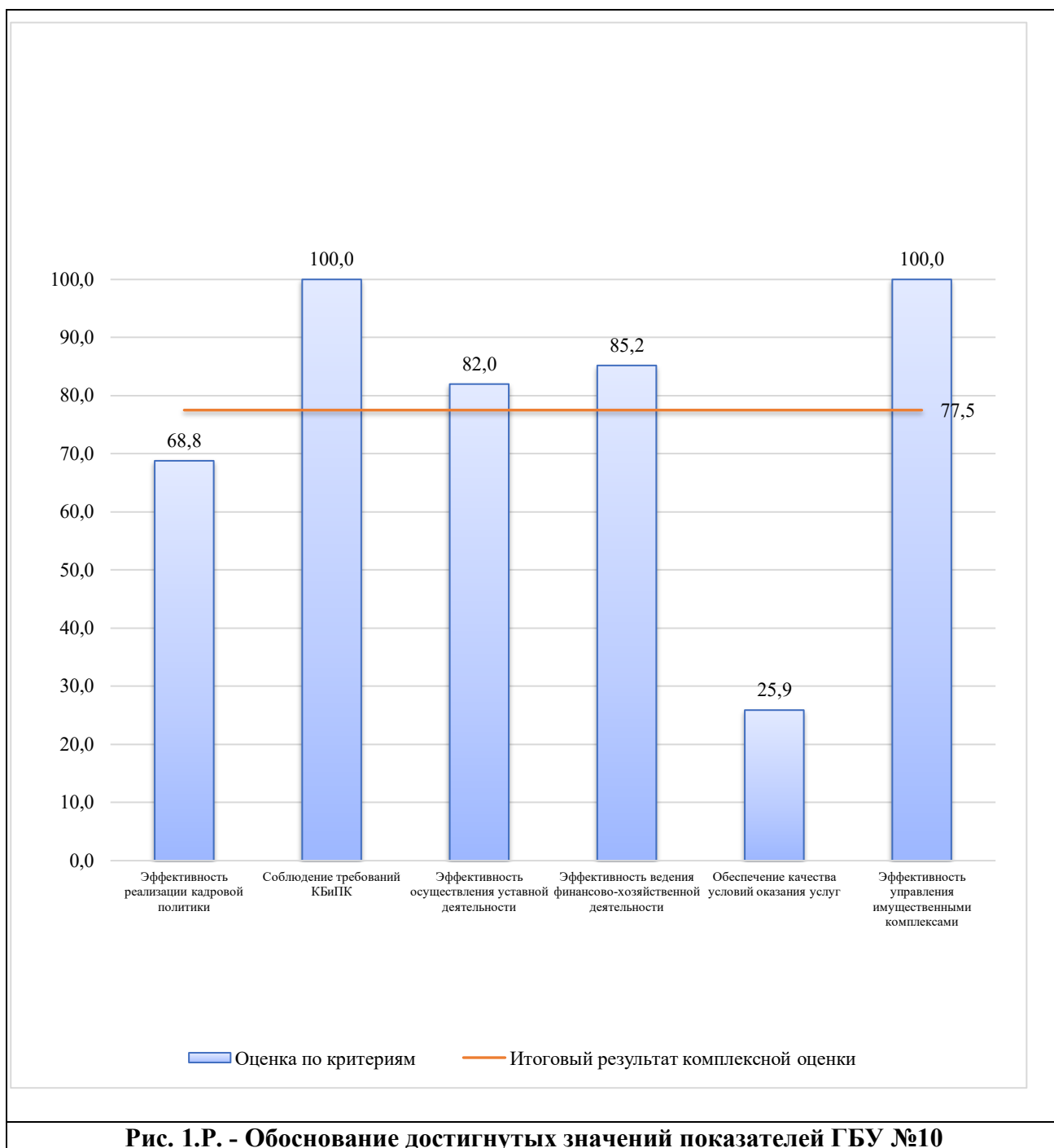
«Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции» - максимальная оценка;

«Эффективность осуществления уставной деятельности учреждения» - высокая оценка;

«Эффективность ведения финансово-хозяйственной деятельности» - высокая оценка;

«Обеспечение качества условий оказания услуг» - низкая оценка;

«Эффективность управления имущественными комплексами» - максимальная оценка.



Источник: составлено автором.

Приложение С
(обязательное)
Группировка ГБУ спорта по типам целей / миссий

Таблица С.1 – Спортивные учреждения, сгруппированные по целям

Специализация спортивного учреждения	Целеполагание / предназначение
Учреждения, специализирующиеся на оказании услуг по ФКиС	Развитие физической культуры и массового спорта. Реализация Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне».
Олимпийские центры водного спорт	Развитие физической культуры и массового спорта.
Спортивные комплексы ХХ	Развитие ФКиС, в том числе массового спорта; подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы сборных команд Российской Федерации, Москвы, регионов; эффективное управление спортивными объектами и сооружениями; организация и проведение физкультурных, спортивных, массовых культурно-зрелищных и спортивно-зрелищных мероприятий.
ГБУ, специализирующиеся на спортивной подготовке	Подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд Российской Федерации, Москвы.
Центры олимпийской подготовки	Подготовка спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, Москвы и др.
Физкультурно-спортивные объединения	Подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд Российской Федерации и др.
Образовательные учреждения. Спортивные интернаты	Образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего, среднего общего образования. Выявление и поддержка лиц, проявивших выдающиеся способности и добившихся успехов в физкультурно-спортивной деятельности. Реализация Всероссийского ФСК «Готов к труду и обороне» (ГТО).
Учебно-спортивные центры	Образовательная деятельность по программам дополнительного профессионального образования.
Центры спортивных инновационных технологий и подготовки сборных команд	Содействие в реализации государственной политики в области ФКиС. Организация и осуществление специализированной централизованной подготовки спортивных сборных команд Российской Федерации, регионов по видам спорта. Создание условий для подготовки спортсменов. Особое внимание уделяется работе со спортсменами с ограниченными возможностями здоровья.

Источник: составлено автором по материалам открытых источников.

Таблица С.2 – Классификатор фактических целей/ миссий спортивных ГБУ

№ п/п	Цели / миссии, обозначенные в Уставе	Классификационный признак
1.	Развитие физической культуры и массового спорта	Развитие массового спорта
2.	Развитие ФКиС, в том числе массового спорта	Развитие массового спорта
3.	Реализация Всероссийского ФСК «Готов к труду и обороне»	Развитие массового спорта
4.	Эффективное управление спортивными объектами и сооружениями	Управление имуществом
5.	Обеспечение условий проведения физкультурных, спортивных и массовых спортивно-зрелищных мероприятий	Проведение мероприятий
6.	Организация и проведение физкультурных, спортивных, массовых культурно-зрелищных и спортивно-зрелищных мероприятий	Проведение мероприятий
7.	Организация и проведение физкультурных, спортивных, массовых спортивно-зрелищных мероприятий	Проведение мероприятий
8.	Подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд Российской Федерации, Москвы, регионов	Развитие спорта высших достижений
9.	Подготовка спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации, Москвы и др.	Развитие спорта высших достижений
10.	Образовательная деятельность по образовательным программам начального общего, основного общего и среднего общего образования	Образовательная деятельность
11.	Образовательная деятельность по образовательным программам среднего профессионального образования (не исключая опциональную возможность подготовки по программам п. 10)	Образовательная деятельность
12.	Образовательная деятельность по образовательным программам высшего образования и научная деятельность	Образовательная деятельность
13.	Образовательная деятельность по программам дополнительного профессионального образования	Образовательная деятельность
14.	Выявление и поддержка лиц, проявивших выдающиеся способности, добившихся успехов в физкультурно-спортивной деятельности	Образовательная деятельность

Источник: составлено автором по материалам открытых источников

Приложение Т
(обязательное)
**Рекомендации по повышению эффективности
реализации кадровой политики в ГБУ спорта**

Таблица Т.1 – Рекомендации по повышению эффективности реализации кадровой политики в ГБУ спорта

Проблемы / Задачи	Рекомендации / Мероприятия
1. Проблема: ряд положений по оплате труда потерял актуальность, действующая система не обеспечивает конкурентоспособного уровня оплаты труда персонала и привязку оплаты труда к результатам работы. Задача: выстраивание эффективной системы оплаты труда персонала ГБУ, ориентированной на достижение результатов работы.	Разработка новой системы оплаты труда сотрудников ГБУ спорта.
2. Проблема: утвержденные классификаторы должностей ГБК спорта не соответствуют фактической ситуации, содержат ошибки, неточности, своевременно не актуализируются и не согласованы с таблицами присвоения профессиональных квалификационных групп для установления величины оклада. Задача: приведение классификаторов в соответствие с требованиями и особенностями деятельности ГБУ, обеспечение максимальной унификации.	Разработка предложений по классификаторам должностей ГБУ спорта.
3. Проблема: отсутствие единой методологии проектирования штатных расписаний учреждений, отсутствие объективного механизма контроля обоснованности штатных расписаний, возможность необоснованного завышения численности и расходов бюджета оплату труда сотрудников. Задача: разработать принципы и подходы к нормированию численности отдельных категорий персонала и методические рекомендации для проектирования штатного расписания ГБУ.	Разработка предложений по нормированию численности категорий персонала ГБУ спорта, методических указаний по проектированию штатного расписания.
4. Проблема: несоответствие формы эффективного контракта требованиям Трудового Кодекса Российской Федерации. Отсутствие заключенных эффективных контрактов со всеми работниками ГБУ, участвующими в выполнении ГЗ. Отсутствие системы измеримых результатов эффективности деятельности, превращение «эффективного контракта» в фикцию даже в тех учреждениях, в которых этот механизм внедрен.	Разработка Положения об эффективном контракте.
5. Проблема: отсутствие порядка проведения аттестации руководителей и кандидатов на должности руководителей учреждений. Отсутствие механизма оценки квалификации и профессиональной пригодности руководителей. Задача: оценка уровня квалификации, профессиональной пригодности руководителей; определение ключевых направлений развития сотрудников; создание условий/возможностей обоснования кадровых изменений среди руководящего состава.	Разработка Положения об аттестации руководящего состава ГБУ спорта.

6. Проблема: отсутствие механизмов целевого (индивидуального) развития руководства ГБУ, обучение либо не проводится, либо носит общий характер, не связанный с фактическим уровнем знаний и квалификации по отдельным направлениям деятельности. Задача: обеспечить внедрение механизма целевого развития и повышения квалификации руководителей ГБУ спорта.	Разработка методических рекомендаций по подготовке и реализации индивидуального плана развития руководящего состава ГБУ по результатам внутренней аттестации.
7. Проблема: отсутствие комплексной оценки тренеров.	Организация проведения комплексной оценки тренеров и инструкторов по методике «360».
8. Проблема: отсутствие системы подготовки и использования кадрового резерва в системе ГБУ, отсутствие механизма планирования карьеры и заполнения вакантных должностей перспективными специалистами. Задача: выстраивание механизма формирования кадрового резерва из числа перспективных работников для реализации карьерного роста путем участия в конкурсе на занятие вакантных должностей.	Разработка Положения о кадровом резерве системы спортивных ГБУ.
9. Проблема: отсутствие инструмента формирования и использования базы кадрового резерва. Задача: обеспечение единой базы кандидатов в кадровый резерв, отражающей необходимую информацию для формирования списка претендентов на занятие вакантной должности.	Разработка требований к базе кадрового резерва системы ГБУ спорта.
10. Проблема: отсутствие единых сквозных требований к системе обучения/ повышения квалификации (работа в данном направлении ведется учреждениями не системно). Задача: стандартизировать внутренние требования к регулярному обучению/ повышению квалификации персонала, для которого такие требования не установлены.	Разработка рекомендаций по системе регулярного обучения персонала ГБУ спорта, с учетом требований профессиональных стандартов и внешних условий.
11. Проблема: отсутствие единого долгосрочного подхода к планированию сквозных программ дополнительного образования. Задача: формирование перечня наиболее востребованных программ обучения с оценкой количественной потребности в обучении со стороны персонала ГБУ спорта.	Разработка предложений по программам дополнительного образования для сотрудников спортивных учреждений
12. Проблема: отсутствие прописанного механизма наставничества и передачи опыта, как следствие – отсутствие, либо низкая эффективность применяемых процедур. Задача: выстраивание эффективного механизма наставничества и передачи опыта молодым специалистам.	Разработка Положения о наставничестве для спортивных ГБУ.
13. Проблема: действующая система критериев оценки эффективности деятельности персонала по факту не оценивает эффективность работы, а дублирует должностные обязанности. Критерии оценки эффективности, применяемые разными учреждениями для однородных должностей, существенно отличаются. Задача: унификация критериев эффективности для однородных должностей в рамках всей системы ГБУ спорта, приведение системы критериев в соответствие с требованиями действующего законодательства, внедрение полноценных	Разработка системы критериев эффективности деятельности персонала спортивных ГБУ.

механизмов эффективных контрактов, фиксация разработанной системы в Положении об эффективном контракте.	
14. Проблема: отсутствие единых механизмов внутренней аттестации персонала ГБУ, проверки и подтверждения их квалификации и соответствия внутренним и внешним требованиям. Задача: постановка регулярных механизмов оценки соответствия персонала квалификационным требованиям; определение ключевых направлений развития персонала (обучение/ повышение квалификации; программы личностного роста и др.); выделение кандидатов в кадровый резерв; выявление сотрудников, требующих замены и др.	Разработка Методических рекомендаций проведения внутренней аттестации персонала ГБУ и проекта типового Положения об аттестации персонала спортивных ГБУ.
15. Проблема: отсутствие заинтересованности учреждений в выдвижении перспективных сотрудников в кадровый резерв (ухода перспективных сотрудников на повышение в другие учреждения). Задача: повышать заинтересованность ГБУ в выдвижении сотрудников в единый кадровый резерв и компенсировать неудобства, связанные с переходом перспективного сотрудника в другое учреждение.	Разработка предложений по возможным мерам стимулирования формирования и использования кадрового резерва.
16. Проблема: отсутствие горизонтального взаимодействия между кадровиками учреждений. Задача: обеспечить информационный обмен между сотрудниками кадровых служб ГБУ с целью обмена опытом, выработки коллективных предложений по решению проблем общего характера, формированию рацпредложений и др.	Разработка предложений по выстраиванию системы горизонтальных связей между кадровыми службами/ сотрудниками учреждений спорта.
17. Проблема: отсутствие эффективного регулярного взаимодействия кадровых служб ГБУ с курирующими подразделениями госструктур, включая обратную связь. Задача: обеспечить регулярное взаимодействие министерств, департаментов спорта с кадровыми службами ГБУ с целью мониторинга текущей проблематики и своевременного принятия управленческих решений верхнего уровня.	Разработка предложений по внедрению механизма регулярных коммуникаций ГБУ по вопросам кадровой политики.
18. Проблема: отсутствие эффективной системы прохождения практики и трудоустройства выпускников образовательных учреждений и отбора молодых специалистов учреждениями. Задача: обеспечить максимальную возможность прохождения практики обучающихся на базе ГБУ спорта с целью планирования будущего трудоустройства; обеспечить возможность заблаговременного подбора молодого специалиста на вакантные должности и др.	Разработка Регламента взаимодействия образовательных ГБУ спорта с другими подведомственными учреждениями в отношении прохождения практики и трудоустройства.
20. Проблема: отсутствие зависимости соблюдения положений кодекса и системы оплаты труда.	Разработка предложений по актуализации и унификации положений кодекса этики и служебного поведения работников ГБУ.

Источник: составлено автором по результатам диагностики.

Приложение У
(обязательное)

**Сильные и слабые стороны по альтернативным
вариантам выполнения основных функций управления спортивными ГБУ**

Таблица У.1 – Сильные и слабые стороны по альтернативным вариантам
выполнения основных функций управления спортивными ГБУ

<i>Сильные стороны варианта</i>	<i>Слабые стороны сценария</i>
<i>Вариант №1</i>	
- обеспечение единых подходов к управлению, содержанию, эксплуатации и развитию объектов; - эффекты масштаба, как финансовые, так и управленческие, с учетом централизации функции управления недвижимостью, в т.ч. оптимизация численности персонала, обслуживающего ИК; - концентрация учреждений-арендаторов на реализации ГЗ и развитии ВД; - возможность ротации учреждений-арендаторов компанией-оператором для повышения загрузки объекта.	- снижение оперативности в решении проблемных вопросов, связанных с использованием актива; - передача субсидии на содержание имущества компании-оператору, приведет: к необходимости более точного планирования разделения субсидий между ГЗ и содержанием ИК; к дополнительной потребности в финансировании ГУ; - конфликты и конкуренция учреждений-арендаторов за время на объекте.
<i>Вариант №2</i>	
- обеспечение единых подходов к управлению, содержанию, эксплуатации и развитию объектов, ведению ВД на объектах; - концентрация учреждений-арендаторов на реализации ГЗ; - эффекты масштаба, как финансовые, так и управленческие с учетом централизации функции управления недвижимостью; - единый центр аккумулирования внебюджетных доходов с объектов в управлении.	- снижение оперативности в решении проблемных вопросов, связанных с использованием актива; - конфликты и конкуренция между учреждением-арендатором и компанией-оператором за время на объекте, т.к. перед компанией-оператором будет стоять задача по развитию внебюджетной деятельности; - разрыв тренерско-инструкторских компетенций: часть сотрудников работают в рамках одного ГБУ и по ГЗ и по платным услугам, соответствующим образом делится и доход. Возможны ситуации (увольнения, конфликты), при которых возможность совмещать должности и иметь доход будет отсутствовать; в условиях, когда часть ГБУ переводит этап НП на платную основу, данный разрыв, затруднит выполнение стандартов подготовки и плавность перевода спортсменов на ТЭ; - передача субсидии на содержание ИК и дохода от ВД компании-оператору, приведет: к необходимости более точного планирования разделения субсидий между ГЗ и содержанием ИК; - часть расходов ГБУ может осуществлять только из внебюджетных источников (штрафы, судебные

<i>Сильные стороны варианта</i>	<i>Слабые стороны сценария</i>
	издержки, исполнительные листы). При отсутствии ВД, должен быть разработан механизм финансирования учреждений на подобные цели (возможно путем перекрестного финансирования через компанию-оператора).

Источник: составлено автором.

Приложение Ф (обязательное)

Данные по моделированию оценки комплексного показателя эффективности деятельности спортивных ГБУ

Таблица Ф. 2 – Данные по моделированию оценки комплексного показателя эффективности деятельности спортивных ГБУ

Показатели классифицируются по следующим типам: основные и вспомогательные. Основные показатели участвуют в расчете значения интегральной оценки по критерию. Вспомогательные показатели не участвуют в расчете значения интегральной оценки по критерию и используются для осуществления учредительского контроля за деятельностью ГБУ, в том числе для анализа причин негативных значений основных показателей, и для принятия управленческих решений при формировании плана мероприятий («дорожной карты») по обеспечению устойчивого развития учреждений.
<i>Модель «Ведение уставной деятельности»</i>
Проведенные расчеты показали, что для получения каждый из способов дает свой результат, по итогам сравнения сделаны выводы: ✓ в любом случае требуется группировка, и, возможно, не по одному признаку, а не расчет по всей сети учреждений ГБУ спорта; ✓ при сравнении значения ГБУ со средними, многое зависит от расчета того среднего, по которому он считается. В результате расчетов было получено среднее значение коэффициента (<i>ПКСб</i>) в целом по сети 0,61. Если разбить учреждения на 5 диапазонов по доле высших этапов, то среднее значение будет меняться от 0,51 до 0,92. Если провести разделение на 10 групп видов спорта, то среднее значение будет меняться от 0,44 до 0,82. Соответственно, когда одно и то же значение сравнивается с разными средними значениями, результаты получаются не одинаковые, но общие тенденции при этом сохраняют сопоставимость. По части показателей есть 10-15 ГБУ, которые по всем способам расчета и группировки дают одинаковый результат. Особо следует остановиться на расчете по отдельным видам спорта (4-й вариант), на наш взгляд, он наиболее «жесткий» и не всегда дает объективную картину, т.к. есть ГБУ с очень высоким показателем по конкретному виду спорта, и остальным учреждениям, чтобы набрать хоть какие-то баллы, необходимо иметь минимальную степень отставания от лидера. Также характерен случай моноспортивного ГБУ, которое всегда наберет максимальный балл, но это не означает полной эффективности. В расчетной модели принят вариант значений «по доле высших этапов в ГЗ», как наиболее объективный, по нашему мнению. Перед оценкой эффективности по итогам года необходимо проводить группировку ГБУ, но общее количество групп в оптимальном варианте не должно превышать 8, так как чем больше групп, тем меньше ГБУ попадают в одну группу и тем больше зависимость результатов оценки от точного определения состава групп, т.к. меньше значений попадают в расчет средних границ. Возможен вариант с расчетом 2-х значений, например, по группировкам по видам спорта и доле высших этапов в государственном задании и расчет через среднее арифметическое 2-х значений. Учреждение, стабильное в обоих вариантах, подтвердит значения по показателю; чья эффективность варьируется от способа группировки, наберет то значение, которое получится. Уровень эффективности деятельности по показателю «Коэффициент отношения кандидатов в сборные команды к общему количеству занимающихся» для 2/3 ГБУ оценен как высокий (>75%). Оценка показала стабильную положительную динамику показателя в течение рассматриваемого периода 2021-2022 гг. В качестве возможных дополнительных причин низких результатов могут быть названы факторы последствия пандемии, некоторая погрешность в расчете показателя, связанная с методом группировки. По аналогии с предыдущим показателем уровень эффективности деятельности

по показателю «Коэффициент отношения кандидатов в сборные команды Российской Федерации к общему количеству занимающихся» для 50% ГБУ может быть оценен как высокий ($>75\%$). Можно отметить стабильную положительную динамику показателя для 50% ГБУ в течение рассматриваемого периода. В качестве предложения по совершенствованию Методики предлагается для показателя *ПКСбРФ* унифицировать шкалу с показателем *ПКСб/Регион* заменить параметры среднего значения с « $\pm 10\%$ » до « $\pm 20\%$ ». Возможен и альтернативный вариант: предлагается при отклонении менее нормативного значения (20%) разделить диапазон значений на два: менее 20%, но не более 40% отклонения – 10 баллов; $\leq 40\%$ - 0 баллов. Это позволит в большей степени дифференцировать результаты по показателю.

Показатели выполнения ГЗ

Абсолютное большинство ГБУ можно признать эффективными по данному показателю. Кроме того, отличия в методике расчета от остальных направлений демонстрируют более корректную дифференциацию результатов. Что касается ГБУ со значением «менее 50%», причины следующие: либо это связано с отсутствием информации, либо недостижение порогового значения.

Показатели участия в официальных соревнованиях

Среднее значение по показателю в диапазоне «до 50%», формально большинство ГБУ можно признать недостаточно эффективными. Наблюдается негативная динамика, что может быть связано с влиянием внешних факторов (санкционные ограничения, запреты для российских спортсменов, отмены части соревнований и др.). Показатель складывается из трех составляющих *Кугс*, *Кувс*, *Кумс* (участие в городских/ всероссийских/международных соревнованиях). Нормативного значения *Кугс* достигает больший % ГБУ, а по *Кувс* и *Кумс* наблюдается провал, соответственно при расчете интегрального значения при существующих весовых коэффициентах ГБУ, набирающее максимальное количество баллов только по городским соревнованиям, объективно становится недостаточно эффективным. Присутствует некоторая погрешность в расчете показателя, связанная с методом группировки. Шкала расчета показателя достаточно жесткая ($\pm 10\%$), и большинство ГБУ не укладываются в это отклонение от среднего. Расчет от общего количества занимающихся для всероссийских и международных соревнований, возможно, завышает знаменатель в крупных ГБУ и при прочих равных делает их неэффективными математически.

В качестве предложения по совершенствованию методики предлагаем для показателей *Кувс* и *Кумс* расширить шкалу нормативных значений (заменить параметры среднего значения с « $\pm 10\%$ » до « $\pm 20\%$ »), а также считать отношение к общему числу занимающихся за минусом этапа начальной подготовки. В качестве одного из вариантов корректировки по всем трем показателям предлагаем при отклонении менее нормативного значения (10%; 20%) разделить диапазон значений на два: «менее 10%/20%, но не более 20/40% отклонения» – 10 баллов; «менее 20%/40%» - 0 баллов. Это позволит в большей степени дифференцировать результаты по показателю.

Показатели результативности участия в официальных соревнованиях

Показатель складывается из трех составляющих *Ругс*, *Рувс*, *Румс* (результативность участия в официальных соревнованиях: в городских, всероссийских, международных). Нормативные значения по всем трем показателям достигаются в большей степени. Присутствует некоторая погрешность в расчете показателя, связанная с методом группировки. При расчете *Румс* есть случаи, когда в ГБУ отсутствует этап ВСМ и ССМ, но есть призеры и победители международных соревнований, в этом случае необходимо вместо нуля в знаменателе использовать единицу. Часть расчетных значений может быть искажена некорректными данными. Если одно или несколько ГБУ завысили свои данные по результативности и участию, это приведет к завышению среднего значения, и может не позволить другим ГБУ достичь пороговых значений. В качестве предложения по совершенствованию методики предлагается при отклонении менее нормативного значения (20%) разделить диапазон значений на два:

«менее 20%, но не более 40% отклонения» - 10 баллов; «менее 40%» - 0 баллов. Это позволит в большей степени дифференцировать результаты по показателю.

Показатели присвоения/ подтверждения разрядов и званий спортсменов

Уровень эффективности деятельности по показателю очень низкий, среднее значение за порогом 50%. Но, анализируемый период 2021-2022 гг. динамика показателя положительная. Причины низкой эффективности следующие:

- пороги коэффициентов являются жесткими, и ГБУ с динамикой меньше 0,9 получают нулевую оценку (при том, что средний темп динамики по всей сети ГБУ составляет 0,71); - при подобном расчете всегда возможны «качели» год от года, особенно в небольших по масштабу ГБУ.

Был рассчитан альтернативный вариант, предполагающий не сравнение динамики, а сравнение значения ГБУ, со средней динамикой по сети, что немного улучшило ситуацию (среднее значение интегральной оценки повысилось с 8,1 до 11), но подобный подход мы не считаем корректным из-за требований по группировкам ГБУ и учета индивидуальных особенностей видов спорта. В качестве предложений по совершенствованию методики предлагаем: при оценке динамики начислять при значении показателя: от 1 и выше - 25 баллов; от 0,8 до 1 - 20 баллов; от 0,6 до 0,8 - 10 баллов; менее 0,6 - 0 баллов; при отсутствии присвоенных разрядов или званий за предыдущий период базой для сравнения считать 1 вместо 0; в качестве варианта для сглаживания возможных скачков и отклонений от года к году рассмотреть вариант учета данных за 2 года вместо одного.

В апробации методики оценена доля воспитанников от общего количества и разница в результатах при учете в качестве воспитанников только тех, кто занимается с начального этапа. У 33% ГБУ разницы практически нет, у 23% разница достигает 50%, у 20% ГБУ разница более 50%; 24% - нет информации. По нашему мнению, если и применять данный критерий в показателях, то необходимо четко определить термин «воспитанник» с описанием критериев определения, способов учета данных по ним, закрепить данное понятие нормативно-правовым актом, обеспечить сбор статистики, а потом включать в методику оценки эффективности.

Модель «Ведение финансово-хозяйственной деятельности (ФХД)»

Интегральная оценка по критерию «Ведение ФХД»

Исследование показало, что только 35% ГБУ оценены как эффективные. Негативная динамика: увеличение количества ГБУ с низкими показателями. Порядка 15 ГБУ не предоставили информацию, либо она недостоверна, что повлияло на искажение динамики и значения коэффициентов. Выборка ГБУ по показателям выглядит по-разному, исключать их из оценки, либо искусственно корректировать значения считаем нецелесообразным. Есть случаи негативного изменения величины интегрального показателя, связанные с низким % освоения утвержденного СГОЗ; низкими значениями: соблюдения сроков и порядка формирования плана ФХД; качества подготовки бухгалтерской отчетности (частичное отсутствие информации).

Показатели исполнения плана ФХД

Таблица 1.Ф - Распределения ГБУ по показателю минимизации остатка субсидии

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	80	0	9	6
2022	80	0	7	8

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Уровень эффективности деятельности в части минимизации остатка субсидии по большинству ГБУ оценен как высокий, динамика показателя стабильная. Если исключить ошибку в данных, то 85% ГБУ можно признать эффективными. Причина низких результатов заключается в выходе за пороговые значения остатка субсидии: 5% и 10%.

Показатели формирования и корректировки плана ФХД

Таблица 2.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям показателя соблюдения сроков и порядка представления плана ФХД

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	38	0	43	14
2022	61	0	33	1

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Расчет данного показателя искажен следующими факторами: по одной из составляющих показателя «Срок предоставления плана» по четырем ГБУ информация либо не представлена, либо некорректна; по второй составляющей показателя «Количество возвратов на доработку» по 15 ГБУ указано, что информацию невозможно собрать. Учитывая эти факторы можно отметить положительную динамику по показателю, на что повлияло сокращение среднего количества дней на формирование плана ФХД. Отдельные случаи негативного изменения значений показателей в основной массе связаны с превышением пороговых значений по срокам предоставления плана ФХД. Если исключить фактор частичного отсутствия информации, то порядка 75% ГБУ можно признать эффективными.

Показатели подготовки бухгалтерской (бюджетной), статистической отчетности
Динамика распределения ГБУ по значениям показателя соблюдения сроков и порядка представления отчетности стабильно положительная. Уровень эффективности в части соблюдения сроков и порядка представления отчетности, по большинству ГБУ может быть оценен как высокий. Низкие значения по одному ГБУ связаны с отсутствием данных.

Таблица 3.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю качества подготовки отчетности

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	80	0	9	8
2022	88	0	1	8

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

В целом динамика по показателю положительная. Учитывая фактор искажения информации в связи с частичным отсутствием данных (в 2021 г. по 10, в 2022 г. по 8 ГБУ), можно отметить, что более 90% ГБУ по данному показателю эффективны.

Показатели работы с просроченной дебиторской и кредиторской задолженностью
Динамика распределения ГБУ по значениям показателя отсутствия необоснованной просроченной кредиторской задолженности, стабильно положительная. Из обследованных ГБУ 93 (2021г.) и 94 (2022г.) показали диапазон эффективности более 90%. Уровень эффективности в части отсутствия необоснованной просроченной кредиторской задолженности по абсолютному большинству ГБУ оценен как высокий, динамика показателя улучшается. Низкие значения по 3-м ГБУ связаны с наличием кредиторской задолженности. Значение показателя оценки работы с просроченной дебиторской задолженностью выглядит следующим образом: 96 ГБУ показывают высокую эффективность.

Показатели эффективности работы контрактной службы

Таблица 4.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям показателей выполнения совокупного годового объема закупок

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	37	0	21	39
2022	29	0	22	46

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

- по 9 ГБУ в 2021 г. и 6 ГБУ в 2022 г. отсутствуют данные для выполнения расчета;

- по одному ГБУ результат заведомо неадекватен и должен быть аннулирован;
- низкая эффективность по показателю и негативная динамика связана с падением % выполнения СГОЗ.

На наш взгляд, заданные пороги в методике требуют уточнения, либо необходимо проведение мероприятий по повышению освоения показателя СГОЗ. Данный показатель обеспечивает недостаточно высокие значения интегральной оценки ФХД и формирует негативную динамику.

По результатам проведения госзакупок, некоторые спортивные ГБУ подают жалобы в различные инстанции, в т.ч. Управление Федеральной антимонопольной службы и др. В качестве порогового значения по показателю количества обоснованных жалоб УФАС при проведении государственных закупок использовалось значение 5%. При доле жалоб более 5% - значение показателя 0 баллов, при доле жалоб менее 5% – 20 баллов. В данных по 3-м ГБУ было указано на отсутствие информации, но на результат расчета это не повлияло. Уровень эффективности по показателю для абсолютного большинства ГБУ высокий. Неудовлетворительные результаты по одному из учреждений в 2021 г. связаны с долей жалоб, превышающей пороговое значение (14%).

Вспомогательные показатели

Таблица 5.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю «План-факт ФХД»

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	53	9	19	13
2022	33	20	29	13

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты работы недостаточно высоки. Порядка 30% ГБУ имеют значение показателя менее 50%. Общая динамика носит отрицательный характер, что связано с неточным планированием по ВД, с фактором последствий пандемии и др. причинами. Причиной отдельных случаев негативной динамики показателей являются неверные данные по корректирующим коэффициентам. Часть данных скорректированы вручную экспертным способом, чтобы получить расчет «адекватных» значений.

Распределение ГБУ по показателю соблюдения порядка и частоты корректировок плана ФХД (не связанных с изменением ГЗ) представлены в табл. 6.Ф.

Таблица 6.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения порядка и частоты корректировок плана ФХД

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	91	0	6	0
2022	95	0	1	1

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Отмечена высокую эффективность и положительную динамику показателя. Отдельные случаи неэффективности связаны с превышением количества корректировок над оценочным. По показателю соблюдения сроков и порядка сдачи статистической отчетности большинство ГБУ (2021 г. – 95, 2022 г. - 93) имеют высокие значения. ГБУ с неудовлетворительными значениями показателей (до 50%) единичны и связаны с отсутствием информации.

Показатель наличие замечаний в сфере ФЭМ по итогам внутренних проверок

Большинство ГБУ имеют высокие значения по показателю наличия замечаний в сфере ФЭМ по итогам внутренних проверок: 2021 г. – 89, 2022 г. – 86, незначительная негативная динамика. В диапазоне «до 50%» рост числа ГБУ с 8 до 11. По части ГБУ, где отсутствовала информация, проставлены нулевые значения, следовательно, максимальные баллы. Неудовлетворительные значения показателей (до 50%) обусловлены наличием замечаний по итогам проверок.

В ходе апробации были проанализированы количество замечаний и суммы нарушений с целью оценки необходимости дифференциации значения показателя. С учетом того, что показатель влияет на регрессивный коэффициент и значение данного коэффициента устанавливается экспертным путем, то отдельная дифференциация значения показателя (например, до 5 нарушений с суммой нарушений до 0,5 млн. руб. – 10 баллов; более 5 нарушений и более 0,5 млн. руб. – 0 баллов) не требуется.

Показатель наличие замечаний в сфере ФЭМ по итогам внешних проверок

Распределение ГБУ по значениям показателей наличия замечаний в сфере ФЭМ по итогам внешних проверок представлены в табл. 7Ф.

Таблица 7.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателям наличия замечаний в сфере ФЭМ по итогам внешних проверок

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	77	0	0	20
2022	82	0	1	15

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Большинство ГБУ имеют высокие значения по показателю, наблюдается положительная динамика. Неудовлетворительные значения показателей (до 50%) обусловлены наличием замечаний по итогам проверок. По аналогии с предыдущим показателем в ходе апробации были проанализированы количество замечаний и суммы нарушений с целью оценки необходимости дифференциации значения показателя. С учетом того, что показатель влияет на регрессивный коэффициент и его значение устанавливается экспертным путем, то отдельная дифференциация показателя не требуется, в силу эпизодического характера выявления нарушений и невозможности оценить жесткую закономерность.

Индикативные показатели

Таблица 8.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям показателей количества изменений, внесенных в план-график закупок

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	84	0	0	13
2022	88	0	0	9

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты работы ГБУ по данному направлению высокие. Причиной отдельных случаев неудовлетворительных значений является, возможно, масштаб деятельности и оборот закупок, хотя двукратное превышение порогового значения в некоторых ГБУ говорит, скорее, о низкой эффективности по показателю. Часть данных была скорректирована вручную, чтобы получить расчет реалистичных значений и исключить расчетные ошибки.

Таблица 9.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю эффективности расходования средств на выполнение ГЗ

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	36	25	0	17
2022	41	24	0	13

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Оценить данный показатель удалось для 78 ГБУ, в силу низкого качества исходной информации. Несмотря на то, что по данному показателю были представлены разъяснения с примерами. Отмечена относительно высокую эффективность по показателю (более 50% ГБУ показали положительный результат). Отмечена положительная динамика и сокращение

группы «менее 50%», что отражает степень отклонения расходов ГБУ на выполнение ГЗ от норматива. Следовательно, если в среднем отклонение по сети ГБУ составляет около 1,5, то меньшее или большее значение характеризует, соответственно, либо эффективность, либо неэффективность.

Модель «Реализация кадровой политики»

Интегральная оценка по критерию «Реализация кадровой политики»

Динамика распределения ГБУ в зависимости от полученных значений интегрального показателя представлена в табл. 10.Ф.

Таблица 10.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям интегрального показателя эффективности по критерию «Реализация кадровой политики»

Года	Диапазон значений			
	более 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	0	2	46	43
2022	0	2	38	51

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Из обследованных ГБУ единицы преодолели порог в 75%. Остальные ГБУ по итогам 2021 г. распределялись примерно поровну между диапазонами «50-75%» и «менее 50%», но по данным 2022 г. наблюдается негативный тренд. Причины низких текущих значений эффективности выявлены и охарактеризованы в процессе проведения диагностики (гл.2).

Показатели обеспечения и укомплектованности и кадров ГБУ

Таблица 11.Ф - Распределения ГБУ по значению показателя общей укомплектованности

Года	Диапазон значений			
	более 90%	80-90%	70-80%	до 70%
2021	19	36	21	15
2022	21	37	16	17

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Показатель общей укомплектованности характеризует уровень заполненности вакансий штатного расписания ГБУ. Значение показателя признается допустимым при уровне укомплектованности более 90%, условно-допустимым при уровне укомплектованности 80-90%, недопустимым при уровне укомплектованности $\leq 80\%$. Оценка показала: порядка 20% ГБУ имеют значение показателя на допустимом уровне. У 40% ГБУ показатель находится в зоне условно-допустимых значений. Около 40% ГБУ имеют недопустимый уровень общей укомплектованности, что приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию. Единичные изменения значения показателя связаны с проведением реорганизаций, но в большинстве случаев речь идет о заведомо завышенном количестве штатных единиц в штатном расписании, что позволяет руководству ГБУ на регулярной основе получать премию за экономию ФОТ.

Для большей подконтрольности процесса предлагаем рассмотреть возможность внедрения механизмов обоснованного нормирования численности учреждений.

Таблица 12.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю укомплектованности основного персонала

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	85-90%	70-85%	до 70%
2021	44	10	24	16
2022	43	17	20	14

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

В оценке данного показателя приняли участие 94 ГБУ спорта. Показатель характеризует уровень заполненности вакансий штатного расписания по основному персоналу. Значение показателя считается допустимым при уровне более 90%, условно-допустимым при уровне 85-90%, недопустимым - менее 85%.

Оценка показала: 40-45% ГБУ имеют значение показателя на допустимом уровне. Порядка 10-15% ГБУ характеризуются условно-допустимыми значениями показателей. Около 35-40% ГБУ имеют недопустимый уровень укомплектованности основного персонала, что приводит к снижению балльной оценки по критерию.

Показатели общей текучести кадров

В условиях, когда рынок труда демонстрирует дефицит соискателей, проблема текучести кадров приобретает новое звучание. И хотя в структуре вакансий по профессиональным областям, индустрия спорта не относится к лидирующим направлениям, проблема текучести в спортивных ГБУ остается актуальной.

Таблица 13.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям показателя общей текучести

Года	Диапазон значений			
	менее 5%	5-10%	10-15%	более 15%
2021	1	11	15	67
2022	3	10	19	62

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Допустимый уровень текучести $\leq 5\%$, условно-допустимый 5-10%, недопустимый $> 10\%$. Результаты оценки: допустимый уровень в ограниченном числе ГБУ; недопустимый уровень - основная доля ГБУ 62-67% - $> 15\%$. Высокая текучесть приводит к снижению балльной оценки по критерию уровня укомплектованности и кадрового состава ГБУ. Тенденция к улучшению есть, сокращение числа ГБУ с высокой текучестью на 5%.

Таблица 14.Ф - Распределение ГБУ по показателю текучести основного персонала

Года	Диапазон значений			
	менее 5%	5-10%	10-15%	более 15%
2021	15	15	19	45
2022	14	25	17	38

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Ситуация с текучестью по основному персоналу существенно лучше, чем с текучестью в целом. Однако, количество ГБУ с недопустимым уровнем текучести по-прежнему велико. Высокая текучесть приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию уровня укомплектованности и кадрового состава ГБУ. Возможной причиной подобного результата может служить как объективно высокая текучесть, так и особенности учета числа уволенных в составе исходных данных. Рекомендации: провести выборочную проверку механизмов подсчета числа уволенных в ГБУ с высоким расчетным значением показателя текучести и условия формирования исходных данных.

Таблица 15.Ф – Динамика распределения ГБУ по интегральному показателю укомплектованности кадрового состава

Года	Диапазон значений			
	более 75%	50-75%	25-50%	менее 25%
2021	7	0	40	47
2022	8	2	44	42

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Оценка показателя проведена по 94 ГБУУ в 2021 г. и по 96 ГБУ в 2022 г.

Большинство ГБУ имеют недопустимые значения укомплектованности и/или текучести, общее значение показателя укомплектованности и кадрового состава по 100-балльной шкале для большинства ГБУ низкое. Около 10 ГБУ имеют высокий балл, остальные в силу

существенного снижения балльной оценки набирают менее 50 баллов, а 50% ГБУ менее 25 баллов. В результате уточнения механизма расчета числа уволенных для расчета коэффициента текучести, цифры могут быть скорректированы.

Показатели обеспечения должного уровня квалификации персонала ГБУ

Таблица 16.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателям уровня квалификации основного персонала

Года	Диапазон значений			
	более 75%	50-75%	25-50%	менее 25%
2021	8	9	28	49
2022	3	7	32	52

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: значительная часть ГБУ характеризуется крайне низкими значениями показателя. Основная причина: отсутствие действующего механизма присвоения квалификационных категорий основному персоналу ГБУ. Нами предложен запуск данного механизма (п. 3.2).

Таблица 17.Ф - Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения требований профессиональных и квалификационных стандартов

Года	Диапазон значений			
	более 90%	85-90%	70-85%	до 70%
2021	88	5	0	1
2022	89	4	0	1

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: большинство ГБУ имеют максимальный балл по показателю. Существуют отдельные ГБУ, в которых имеется несоответствие между требованиями, предъявляемыми профессиональными стандартами и квалификационными справочниками, и уровнем компетенций работников. Для таких ГБУ очевидным резервом повышения эффективности будет обеспечение соответствия сотрудников предъявляемым требованиям (путем повышения квалификации, либо, замены специалистов).

Таблица 18.Ф - Динамика распределения ГБУ по значениям интегрального показателя обеспечения уровня квалификации персонала

Года	Диапазон значений			
	более 75%	50-75%	25-50%	менее 25%
2021	15	70	8	1
2022	10	73	10	1

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Совокупное влияние описанных показателей (высокий балл по одному коэффициенту и низкий по другому) привело к тому, что основная масса ГБУ получила итоговую оценку по интегральному показателю на уровне 50-75 баллов. 10-15% ГБУ получило более 75 баллов, примерно столько же – менее 50 баллов. Предлагаем для повышения эффективности реализации кадровой политики в обеспечения должного уровня квалификации персонала разработать и реализовать следующие меры: возобновить присвоение квалификационных категорий основному персоналу; ГБУ максимально стимулировать персонал к профессиональному росту и повышению квалификации; сохранять и повышать уровень соответствия персонала требованиям профессиональных стандартов и квалификационных справочников.

Показатели обеспечения эффективной мотивации персонала

Таблица 19.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателю отношения средней заработной платы учреждения спорта к средней заработной плате по региону

Года	Диапазон значений			
	больше 1	0,75-1	0,5-0,75	меньше 0,5
2021	8	19	59	8
2022	5	17	64	8

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: для основной массы ГБУ средняя заработная плата составляет от 0,5 до 0,75 средней заработной платы по региону. Существуют отдельные ГБУ, уровень средней заработной платы в которых ниже, чем 0,5 средней заработной платы региону, в отдельных ГБУ, заработная плата превышает средний уровень по региону.

Для расчета показателя сделано допущение: целевой показатель соответствует достижению уровня средней заработной платы по региону. В случае, если целевой показатель будет ниже (на уровне 0,9 от средней заработной платы, 0,75 и др.) значение показателя (и интегрального показателя эффективности реализации кадровой политики) будет выше.

В 2021-2022 гг. для учреждений с низким уровнем средней заработной платы ситуация улучшилась, а для учреждений с высоким уровнем средней заработной платы – продолжилось ухудшение. Очевидно, что для увеличения значений показателя существует объективное ограничение, связанное с величиной выделяемых субсидий.

Таблица 20.Ф – Динамика распределения ГБУ по значениям показателя роста средней заработной платы

Года	Диапазон значений			
	выше уровня официальной индексации	выше 1	0,9-1	менее 0,9
2021	44	27	17	3
2022	47	15	23	9

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Методика предполагает, что средняя заработная плата ГБУ должна увеличиваться в темпах не ниже уровня, установленного Постановлением Правительства в части индексации заработной платы работников бюджетных учреждений. Если темпы роста средней ЗП ГБУ ниже данного уровня, это приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию эффективной мотивации персонала.

Результаты оценки: около 50% ГБУ обеспечивают рост средней ЗП персонала в темпах, превышающих уровень официальной индексации. У 30% ГБУ средняя ЗП в течение отчетного периода не только не выросла, но и уменьшилась. Для повышения показателя, ГБУ надо проводить индексацию ЗП таким образом, чтобы средняя ЗП по итогам увеличивалась темпами не ниже установленных. Синхронное увеличение окладной части, как следует из представленных данных, не решает данной задачи.

Таблица 21.Ф – Динамика распределения ГБУ по значению показателя роста средней заработной платы основного персонала

Года	Диапазон значений			
	выше уровня официальной индексации	выше 1	0,9-1	менее 0,9
2021	40	21	22	8
2022	64	26	4	0

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: ситуация с темпами роста средней ЗП по основному персоналу лучше, чем с темпами роста средней ЗП по ГБУ в целом, и значение показателя имеет растущий тренд в

2022 г. Порядка 30% ГБУ не обеспечивают темпов индексации средней ЗП основного персонала, а в отдельных ГБУ наблюдается снижение средней ЗП основного персонала. Для образовательных ГБУ, сравнивается ЗП педагогических работников, с установленным размером по указу Президента Российской Федерации.

Динамика распределения ГБУ по выполнению целевого показателя по заработной плате педагогических работников выглядит следующим образом (рис. 1.Ф).

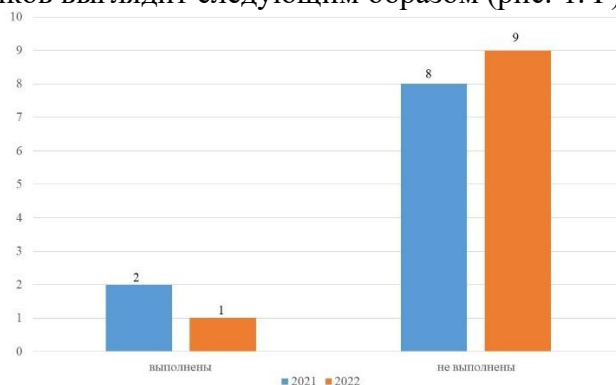


Рис. 1.Ф. - Динамика распределения ГБУ по выполнению целевого показателя по заработной плате педагогических работников за 2021-2022 гг.

Результаты оценки: 80-90% образовательных ГБУ не достигают целевых значений показателей, что приводит к существенному снижению балльной оценки по критерию эффективной мотивации персонала. Для повышения значения показателя ГБУ необходимо изыскивать возможности повышения ЗП педагогическим работникам с целью обеспечения соответствия требованиям указов Президента.

Таблица 22.Ф – Динамика распределения ГБУ по доле сотрудников, работающих на условиях эффективного контракта

Года	Диапазон значений			
	100%	90-100%	75-90%	менее 75%
2021	74	2	5	13
2022	74	4	5	11

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: порядка 75% ГБУ полностью перевели сотрудников на условия эффективного контракта. Остался ряд ГБУ, в которых доля сотрудников, работающих на условиях эффективного контракта, составляет менее 100%.

Динамика распределения ГБУ по значениям интегрального показателя обеспечения эффективной мотивации персонала представлена в табл. 23.Ш.

Таблица 23.Ф – Динамика распределения ГБУ по значениям интегрального показателя обеспечения эффективной мотивации персонала

Года	Диапазон значений			
	более 75	50-70	25-50	менее 25
2021	25	4	48	17
2022	17	8	50	19

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: совокупное влияние показателей привело к тому, что основная масса ГБУ получила итоговую оценку по интегральному показателю на уровне 25-50 баллов. Порядка 20% ГБУ получило более 75 баллов, примерно столько же – менее 50 баллов.

По результатам апробации методики, для обеспечения эффективной мотивации персонала, предлагаем проведение следующих мероприятий: обеспечивать темпы роста средней заработной платы ГБУ в целом и по основному персоналу не ниже установленных

Правительством темпов индексации на отчетный период; обеспечить перевод всех сотрудников на работу на условиях эффективного контракта.

Показатели организации обучения и повышения квалификации персонала

Таблица 24.Ф – Динамика распределения ГБУ по значениям показателя обучения и повышения квалификации административно-управленческого персонала

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	45	8	16	25
2022	47	8	15	24

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Показатель характеризует долю сотрудников административно-управленческого персонала, прошедших в течение отчетного периода и периода, предшествующего отчетному, обучение и повышение квалификации, с учетом соблюдения сроков прохождения обязательного обучения. Результаты оценки: 45-50% ГБУ занимаются регулярным обучением, повышением квалификации почти всего административно-управленческого персонала. Порядка 25-30% ГБУ регулярно повышают квалификацию менее 50% административно-управленческого персонала. Данный показатель будет стимулировать ГБУ на постоянное обучение и повышение квалификации административно-управленческого персонала, что приведет к повышению профессионального уровня, росту эффективности деятельности.

Таблица 25.Ф – Динамика распределения ГБУ по значениям показателя обучения и повышения квалификации основного персонала

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	25	6	26	37
2022	30	10	19	35

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: в большинстве ГБУ регулярное обучение и повышение квалификации проходит менее 50% основного персонала. Для увеличения балльной оценки по данному показателю ГБУ необходимо максимально стимулировать основной персонал к обучению, изыскивать возможность не реже, чем 1 раз в 2 г., повышать квалификации.

Таблица 26.Ф – Динамика распределения ГБУ по значениям интегрального показателя организации обучения и повышения квалификации персонала

Года	Диапазон значений			
	более 75	50-75	25-50	менее 25
2021	53	2	32	7
2022	58	0	30	6

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: оценку более 75 баллов получило порядка 60% ГБУ, порядка 30% - от 25 до 50 баллов, отдельные ГБУ – менее 25 баллов. Тренд по данному показателю можно оценить как положительный. Для повышения эффективности реализации кадровой политики в части организации обучения и повышения квалификации персонала считаем целесообразным подготовку и проведение ряда мероприятий:

- обеспечивать регулярное и своевременное обучение и повышение квалификации административно-управленческого и основного персонала ГБУ;
- использовать, разрабатывать и внедрять в практику работы ГБУ современные инновационные технологии и методики.

Показатели соблюдения сроков сдачи и отсутствия претензий по отчетности

При оценке реализации кадровой политики в спортивных ГБУ, приведена динамика распределения учреждений по степени соблюдения сроков сдачи и отсутствию претензий по качеству отчетности для Социального фонда Российской Федерации.

Результаты оценки: более 90% ГБУ обеспечивает подачу отчетности в срок, с соблюдением требований качества. Но есть случаи нарушения требований по срокам и наличие претензий со стороны Социального фонда по качеству отчетности. Это приводит к снижению интегрального показателя балльной оценки эффективности реализации кадровой политики в ГБУ, допустивших нарушения. Для повышения значений показателей эффективности ГБУ необходимо: заполнять отчетность без ошибок и в срок.

Показатели обеспечения отсутствия предписаний, жалоб, споров, конфликтов

В отношении показателя наличия/ отсутствия обоснованных предписаний контролирующих органов в сфере трудового законодательства исследуемые спортивные ГБУ заявили, что предписания отсутствуют. Для сохранения высокой оценки по данным показателям ГБУ должны обеспечивать соблюдение трудового законодательства, не допускать нарушений, влекущих за собой получение предписаний контролирующих органов, избегать перевода трудовых споров в судебную плоскость.

Вспомогательные показатели

Не участвуют в расчете интегральной оценки эффективности деятельности ГБУ, однако характеризуют локальную эффективность деятельности в рамках отдельных элементов и подсистем управления. Апробация вспомогательных показателей показала.

Таблица 27.Ф – Динамика распределения ГБУ по доле специалистов в возрасте до 30 лет в численности основного персонала

Года	Диапазон значений			
	более 25%	10-25%	5-10%	менее 5%
2021	23	43	16	9
2022	19	44	14	14

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты оценки: в большинстве ГБУ доля специалистов до 30 лет составляет 10-25%. Рекомендуются обратить внимание на ГБУ с долей специалистов до 30 лет менее 5% с целью точечного анализа необходимости стимулирования учреждений к омолаживанию кадрового состава. Но для более точной картины необходимо проведение специального анализа в разрезе ГБУ и видов спорта, для установления проблем, требующих внимания.

Динамика распределения ГБУ по уровню превышения средней заработной платы руководителя над средней заработной платой 50% персонала с наименьшей заработной платой выглядит следующим образом: около 50% ГБУ имеют размер превышения от 3 до 5 раз, и около 30% ГБУ – более 5 раз. В настоящее время предельный уровень оплаты труда руководителя определяется соотношением со средней ЗП основного персонала, то есть руководитель прямо заинтересован в повышении ЗП основного персонала, но не имеет стимулов увеличивать размер оплаты труда вспомогательного персонала. Данный показатель позволяет оценить разрыв между заработной платой руководителя и наименее оплачиваемой части персонала (в первую очередь, вспомогательного).

Доля ФОТ основного, вспомогательного, административного персонала в общем ФОТ

Таблица 28.Ф – Динамика распределения ГБУ по доле ФОТ категорий персонала в общем ФОТ

Года	Диапазон значений			
	<i>Основной персонал</i>			
	более 50%	40-50%	25-40%	менее 25%
2021	18	32	31	13
2022	19	30	33	12
<i>Вспомогательный персонал</i>				
2021	32	24	26	12

2022	31	21	31	11
<i>Административно-управленческий персонал</i>				
2021	1	1	10	82
2022	1	0	14	79

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Таблица 29.Ф – Динамика распределения ГБУ по отношению средней ЗП основного персонала в возрасте до 30 лет к средней ЗП основного персонала .

Года	Диапазон значений			
	более 1	0,75-1	0,5-0,75	менее 0,5
2021	5	15	26	42
2022	8	18	30	32

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Рекомендуется обращать внимание на ГБУ с минимальными значениями показателя, т.к. высокий разрыв в ЗП молодых и опытных специалистов может приводить к текучести кадров моложе 30 лет и не обеспечивать своевременного омоложения состава с эффективной передачей опыта.

Модель «Управление имущественными комплексами»

Сводная оценка эффективности ИК

Сводный показатель был рассчитан по 36 ИК ГБУ.

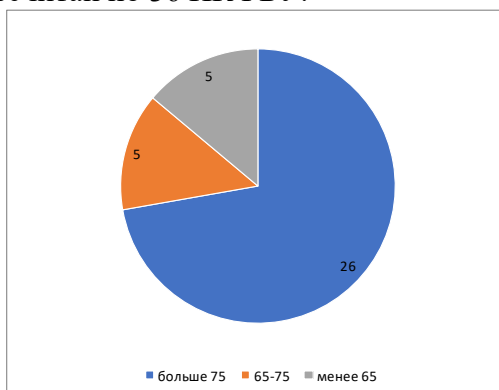


Рис. 2.Ф. - Диаграмма распределения имущественных комплексов ГБУ по сводному показателю эффективности за 2022 г.

К неэффективным, в первую очередь, отнесены ИК с низкой загрузкой. В составе недостаточно эффективных ИК, как правило, присутствуют комплексы, имеющие средние значения всех показателей. Но есть и исключения, например, имущественный комплекс ГБУСШОР№4, при среднем коэффициенте загруженности ИК характеризуется малой долей загрузки вне бюджетного задания, неучастием в региональных /городских социальных программах, негативной динамикой коэффициента удорожания затрат, в связи с чем по нему получено низкое значение интегрального показателя.

Показатель КФЗ - коэффициент фактической загруженности

Таблица 30.Ф – Динамика распределения ИК по КФЗ за 2021-2022 гг.

Года	Диапазон значений			
	больше 75%	50-75%	30-50%	менее 30%
2021	17	12	8	1
2022	13	12	8	3

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Уровень КФЗ большинства учреждений может быть оценен как высокий. В силу разных обстоятельств (внешних, внутренних, форс-мажорных и др.), по большинству ГБУ наблюдалось снижение значения коэффициента по 2021 и 2022 гг.

Показатель КЭЗ - коэффициент эффективной загрузки

Трудности в реализации расчета КЭЗ связаны с тем, что в методике пересчет в базовый уровень «начинающие» предлагается производить по данным классификационных групп (спортивные разряды). Данные группы не имеют прямого соответствия с этапами спортивной подготовки, по которым в учреждениях ведется основной учет, в том числе по наполняемости групп, режиму посещений.

Документ, регламентирующий загрузку спортивного объекта в зависимости от квалификации/разряда спортсмена – Приказ Государственного комитета Российской Федерации по физической культуре и туризму от 04.02.1998 г. №44. Согласно Федеральным Стандартам по видам спорта комплектование групп производится по этапам спортивной подготовки. Необходимо отметить, что комплектование не отражает уровень загруженности объекта и не привязано к единице площади. Таким образом единственно верный подсчет эффективной загрузки можно осуществить на базе Приказа №44.

В целях эффективной реализации расчетов в рамках методики были произведены:

3. Расчет коэффициентов применительно к этапам спортивной подготовки (НЭ, ТЭ, ССМ, ВСМ).
4. Расчет средних коэффициентов для индивидуальных и командных видов спорта, как медианные значения коэффициентов по всем видам спорта.

В итоге была сформирована таблица 31.И для расчета перехода от более серьезных этапов подготовки к начальному этапу в следующем виде.

Таблица 31.И - Коэффициенты для индивидуальных и командных видов спорта

Этап	Индивидуальные виды спорта		Командные виды спорта	
	диапазон	медиана	диапазон	медиана
НЭ	1	1	1	1
ТЭ	1-3	1,4	1,07-1,5	1,25
ССМ	1,33-3,33	2,0	1,07-1,75	1,4
ВСМ	1,5-6	2,9	1,07-3,33	1,5

Источник: составлено автором по данным Распоряжение Департамента спорта г. Москвы от 12 августа 2021 г. N 194 "О Методике расчета показателей эффективности деятельности подведомственных учреждений" // СПС ГАРАНТ: нормативно-правовая документация.

Динамика распределения ИК в зависимости от полученного значения показателя КЭЗ представлена в таблице 32.И.

Таблица 32.И – Динамика распределения ИК по КЭЗ

Года	Диапазон значений		
	больше 75%	50-75%	менее 50%
2021	23	8	6
2022	17	11	8

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Согласно методике одним из основных показателей является коэффициент объема бюджетного финансирования оказанных бюджетных услуг на комплексе (КБФ1). По результатам исследования выявлено, что учет ГБУ указанной статистики в привязке к ИК не ведется. Так, для четкого определения данной характеристики необходимо иметь данные о размере субсидий, выделенных на услугу в разрезе конкретного вида спорта и этапа с привязкой к конкретному имущественному комплексу, на котором она выполнялась (её доля). Учитывая

вышесказанное, расчет указанного показателя является сложно реализуемым, и получаемые значения опосредованно характеризуют эффективность использования ИК, таким образом от расчета данного показателя принято решение отказаться. Согласно Методики оценки эффективности, данному показателю присваивается вес 15 баллов. При подсчете интегрального показателя каждому комплексу было начислено 15 баллов.

Уровень загрузки ИК услугами вне государственного задания

Согласно методике, уровень загрузки ИК услугами вне ГЗ рассчитывается так:

$$КЭЭ1 = V/O3 * 100\% \quad (3.1)^1$$

где: КЭЭ1 – коэффициент экономической эффективности, %;

V – выручка от ВД (платных услуг, в т.ч. в рамках социальных программ, региональных, городских мероприятий, сдачи объекта в аренду), руб.;

O3 – общий объем затрат по содержанию имущества и услугам по бюджетной и внебюджетной деятельности, оказанным на объекте (имущественном комплексе), руб.

В зависимости от полученного значения коэффициента, начисляются баллы (табл. 33.Ш).

Таблица 33.Ф – Начисление баллов

Значение показателя	Количество баллов
0	0
От 0 до 0,05	3
От 0,05 до 0,1	6
От 0,1 до 0,15	9
Свыше 0,15	12

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

В результате апробации методики, было выявлено, что во многих ГБУ расчет затрат по содержанию имущества и услугам ведется по учреждению в целом и не привязан к конкретному ИК.

Показатель участия ГБУ в социальных проектах (популяризация здорового образа жизни, ФКиС)

По данному показателю ИК присваивается дискретное значение Да/Нет (участвует/не участвует). Апробация методики показала, что большое количество ГБУ представили по данному разделу противоречивую (неполную) информацию. Участие в социальных проектах подтверждается заполнением ГБУ данных по следующим показателям:

- годовой объем услуг населению, оказанный в рамках государственных и городских программ и мероприятий;
- выручка от участия в социальных проектах, направленных на популяризацию здорового образа жизни, ФКиС (субсидии).

Ряд ГБУ представили информацию по какому-то одному показателю, из чего в целях апробации был сделан вывод об участии объекта в социальных проектах. По итогам оценки представленной выборки ИК учреждений, показатели распределились следующим образом: 14 – участвуют; 22 – не участвуют. 14 комплексов – по 3 балла, 22 комплекса – 0 баллов (рис. 3.Ф).

¹⁾ Об оценке эффективности деятельности подведомственных Москомспорту учреждений : [Распоряжение Москомспорта от 12 апреля 2024 г. № 86] // КонсультантПлюс: справочно-правовая система – URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=213984#2vnHymUkqjZ5oP9l> (дата обращения: 30.04.2024).

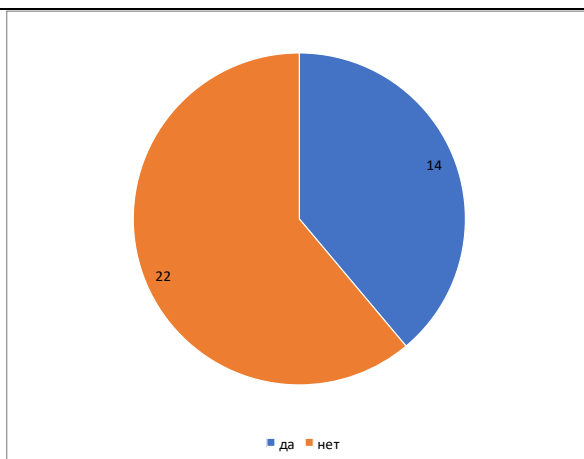


Рис. 3.Ф. - Диаграмма распределения ИК ГБУ по участию в социальных программах
Вспомогательные показатели

Вспомогательные показатели не участвуют в расчете сводной оценки эффективности деятельности ГБУ, однако характеризуют локальную эффективность учреждения в рамках отдельных элементов и подсистем управления. При расчете указанных показателей выявлено следующее. Анализ КЗВ показывает вовлечение площадей ИК во внебюджетную деятельность (комплексы, для которых данный показатель рассчитывался – табл. 34.Ш).

Таблица 34.Ф – Динамика распределения ИК по значениям показателей загрузки оказания услуг по внебюджетной деятельности

Года	Диапазон значений			
	0%	до 15%	15-50%	более 50%
2021	5	13	11	5
2022	6	17	10	4

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Показатель структуры имущественного комплекса (СИК)

СИК показывает, что основное количество комплексов имеют площадь спортивных зон в размере 0,2-0,6 от общей площади объекта. Малая доля спортивных зон может служить причиной более детального анализа и выявления резервов для увеличения площадей, задействованных в непосредственном оказании услуг (комплексы, для которых данный показатель рассчитывался рис. 4.Ф).

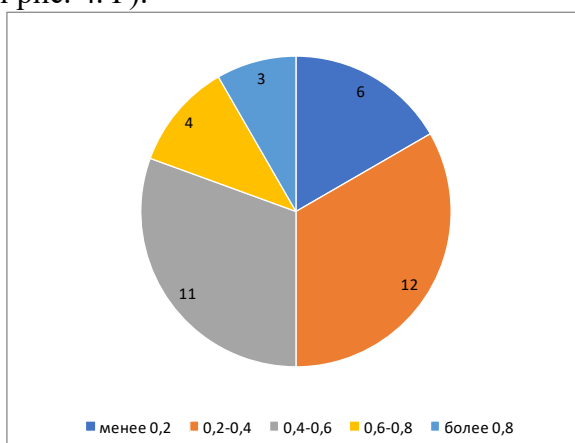


Рис. 4.Ф. - Диаграмма распределения ИК по доле спортивных зон в общей площади
Коэффициент социальной направленности (КСН)

КСН является показателем загруженности объекта услугами по госбюджету, госпрограммам, предоставленных услуг льготной категории граждан. Может служить для анализа причин не

вовлечения / слабого участия объекта в услугах социальной направленности. (комплексы, для которых данный показатель рассчитывался см. табл. 35.Ф).

Таблица 35.Ф – Динамика распределения ИК ГБУ по показателю КСН

Года	Диапазон значений	
	менее 0,5	от 0,5 до 0,75
2021	6	10
2022	5	10

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Коэффициент доли дохода от сдачи имущества в аренду (КА)

Анализ КА выявляет наличие и долю дохода от сдачи имущества в аренду от общей величины бюджетного финансирования. Из обследованных спортивных комплексов, только 8 ИК имеют доход от сдачи в аренду (рис. 36.Ф).



Рис. 36.Ф. - Диаграмма распределения ИК по показателю КА

Коэффициент доли дохода от участия в социальных программах (КД)

Анализ КД выявляет наличие и долю дохода от участия в региональных, городских социальных программах от общей величины доходов по ВД. Обследование проведено по данным 2022 г., только 7 ИК представили данные о наличии дохода от участия в социальных программах.

Показатели стоимостной эффективности (КСТЭ1 и КСТЭ2)

При расчете показателей (КСТЭ-1 и КСТЭ-2) участвуют данные о стоимости ИК, в состав которых включается остаточная стоимость инвентаря и оборудования, расположенного на балансе комплексе. Апробация выявила, что учет инвентаря и оборудования в ГБУ ведется по материально ответственным лицам, а не в привязке к объектам, на которых расположены ИК. При существующем учете данные показатели, в большинстве случаев, возможно посчитать на ГБУ в целом, а не на имущественный комплекс.

Распределение ИК учреждений, для которых данный показатель рассчитывался, по значениям показателя стоимостной эффективности КСТЭ-2 показан на рис.37.Ф.

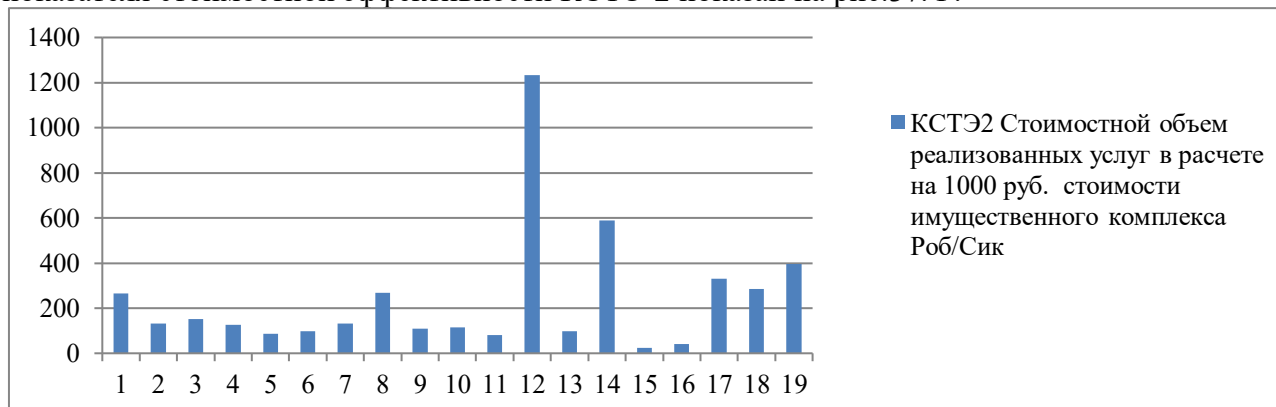


Рис. 37.Ф. - Распределение ИК по значениям показателей коэффициента стоимостного объема реализованных услуг в расчете на 1000 руб. стоимости ИК

Сопоставление коэффициентов ИК, реализующих одинаковые услуги позволяет сопоставить эффективность вложения денежных средств, в частности, в случае расширения ИК и возведения новых объектов.

Показатель социальной эффективности имущественного комплекса КСЭ

Для расчета КСЭ, необходим учет количества услуг оказанных другим учреждениям. Такой учет ведется, как правило, в часах, при этом учреждение-балансодержатель не обладает сведениями о фактической загрузке объекта в указанное время, что не позволяет рассчитать полную загрузку услугами по государственному заданию. Данный факт искажает полученные значения. Таким образом учитывая тот факт, что данные, представленные ГБУ представлены разнородно: какие-то по комплексу, или его части, какие-то в целом на учреждение, то и показатели определены соответственно исходной информации, задействованной в расчетах.

Модель «Соблюдение требований КБиПК»

Показатель соблюдения требований антитеррористической защищенности ГБУ

Таблица 36.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения требований антитеррористической защищенности объектов

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	83	0	0	14
2022	88	0	0	9

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Уровень эффективности требований антитеррористической защищенности по большинству ГБУ оцениваем как высокий. Отметим положительную динамику показателя, за счет устранения замечаний по результатам проверок. В ходе апробации методики, выявлены случаи негативного изменения показателей, причины: получение предписаний контролирующих органов по результатам проверки антитеррористической защищенности объектов; отсутствие своевременной разработки/ актуализации необходимой документации.

Алгоритм расчета показателей антитеррористической защищенности объектов ориентирован на необходимость соблюдения всех требований законодательства, отсутствие отдельных внутренних документов в значительной степени влияет на итоговый результат.

Показатель соблюдение требований общественной безопасности

Таблица 37.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения требований общественной безопасности при проведении официальных спортивных соревнований

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	87	0	0	10
2022	89	0	0	8

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Установлен высокий уровень эффективности деятельности по большинству ГБУ и положительная динамика. Резервом повышения эффективности является разработка и своевременная актуализация полного комплекта необходимой документации, обеспечение отсутствия нарушений, выявляемых в ходе проверок.

Показатели соблюдения требований ПБ, ГО, ЧС

Таблица 38.Ф – Распределения ГБУ по показателю соблюдения требований ПБ, ГО и ЧС

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	20	11	31	35
2022	21	12	32	32

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Результаты работы ГБУ недостаточно высоки. Порядка 30% ГБУ имеют значение показателя менее 50%. Именно данный показатель обеспечивает недостаточно высокие значения интегральной оценки соблюдения требований КБиПК. Но общая динамика носит положительный характер (уменьшение числа ГБУ с эффективностью менее 75%). Причиной случаев негативной динамики показателей являются полученные предписания контролирующих органов в сфере ПБ, ГО и ЧС. Динамика соблюдения требований обусловлена 2-я группами показателей: соблюдение требований наличия необходимой документации, наличие и работоспособность средств противопожарной защиты.

Показатели соблюдения требований нормативных документов

Таблица 39.Ф – Динамика ГБУ по значениям показателей соблюдения требований по наличию необходимой документации и иных требований ПБ, ГО и ЧС

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	25	22	21	29
2022	27	25	19	26

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Относительно невысокая эффективность ГБУ по данному направлению обусловлена требованиями наличия большого количества различных документов (распорядительной документации, планирующей документации, документации, подтверждающей прохождение обучения, подтверждающей работоспособность и факты ТО соответствующих систем и др.). У большинства ГБУ часть необходимых документов отсутствует, что приводит к снижению общей оценки. Ключевая причина: отсутствие единого методологического руководства подсистемой ПБ, ГО и ЧС спортивных ГБУ. Следствие, ГБУ самостоятельно определяют набор и содержание документации (зачастую с неверным толкованием норм законодательства). Это особенно характерно для учреждений, в которых нет специалиста по ПБ, ГО и ЧС. Наличие единой методики оценки предполагает наличие единства требований, рекомендуется обратить внимание на необходимость унификации применяемых форм и методов работы с документацией в системе ГБУ спорта.

Показатели наличия и работоспособности систем противопожарной защиты

Таблица 40.Ф – Динамика ГБУ по значениям показателей наличия и работоспособности систем противопожарной защиты

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	64	32	1	0
2022	68	28	1	0

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Большинство ГБУ имеют высокие значения показателей. ГБУ с неудовлетворительными показателями нет. Наблюдается переток ГБУ из группы «75-90%» в группу «больше 90%». Ряд учреждений попадает в группу «50-75%». Это связано с наличием комплекса проблем: неработоспособность отдельных элементов системы противопожарной защиты (ПДЗ, ВПВ и др.); отсутствие актов проверки работоспособности отдельных элементов системы противопожарной защиты; отсутствие сопряжения объектовой системы оповещения с РАСЦО. Значительная часть проблем связана с отсутствием регламентации зон ответственности между учреждениями, в результате чего ГБУ не включают финансирование конкретных мероприятий в собственный план ФХД.

Вспомогательные показатели

Вспомогательные показатели характеризуют локальную эффективность деятельности ГБУ в рамках отдельных элементов и подсистем управления.

Соблюдение требований нормативных актов по защите информации

Таблица 41.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения требований нормативных актов по защите информации

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	62	23	0	12
2022	73	20	2	2

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Динамика показателей характеризуется увеличением доли ГБУ с максимальным значением эффективности.

Показатели соблюдения правил профилактики и предупреждения коррупции

Таблица 42.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателям соблюдения правил профилактики и предупреждения коррупции

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	71	4	16	6
2022	78	4	14	1

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Отмечена высокая доля ГБУ с максимальными значениями показателей и повышающим трендом, за счет унификации требований к необходимым процедурам и правилам. Незначительный прирост ГБУ с минимальными значениями показателей связан с несвоевременной разработкой/ актуализацией документов по профилактике и противодействию коррупции; наличием жалоб на коррупцию со стороны работников ГБУ.

Показатели соблюдения требований спортивно-технологической безопасности

Таблица 43.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателям соблюдения требований спортивно-технологической безопасности (СТБ)

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	64	0	0	33
2022	65	0	0	32

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

Подобное распределение связано с тем, что тема СТБ является новым направлением оценки, ранее подобные требования к ГБУ спорта не предъявлялись. Часть ГБУ по собственной инициативе подготовили и используют комплект необходимых документов (приказ о назначении ответственного, планы технических осмотров трасс, объектов, оборудования и др., приказ о проведении инструктажа пользователей услуг), а часть ГБУ документов не имеет, и либо выполняет эти функции без их регламентации, либо не выполняет вообще. Факт оценки по данному показателю говорит о необходимости наличия и внедрения документов во всех ГБУ спорта.

Показатели соблюдения требований медицинского обеспечения

Таблица 44.Ф – Динамика распределения ГБУ по показателю соблюдения требований медицинского обеспечения (проходящих спортивную подготовку и пользователей ФОУ)

Года	Диапазон значений			
	больше 90%	75-90%	50-75%	до 50%
2021	68	0	0	29
2022	67	0	0	30

Источник: составлено автором по данным апробации методики.

По результатам анализа было принято решение о целесообразности исключения из Методики требования о наличии врачебно-педагогического наблюдения (в рамках процедур систематического контроля за состоянием здоровья лиц, занимающихся ФКиС, предусмотренного п.8 Порядка оказания медицинской помощи лицам, занимающимся физической культурой и спортом. После утверждения клинических (методических) рекомендаций о проведении врачебно-педагогического наблюдения возможно возвращение соответствующего требования в состав показателей оценки.

Оценка показала, порядка 30% ГБУ имеют крайне низкие значения показателей, что обусловлено причинами: наличие в отчетном периоде ЧП, связанных с нарушением требований медицинского обслуживания; отсутствие постоянного наличия медицинского работника; нарушение сроков прохождения спортсменами углубленного медицинского обследования.

Источник: составлено автором.