

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ РАЗВИТИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ

**Дмитрий Васильевич Сныткин¹,
Надежда Васильевна Седова²**

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва, Россия, e-mail: snytkindv@mail.ru

²Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва, Россия, e-mail: nadseva@mail.ru

Аннотация. Представленная статья посвящена исследованию вопросов эффективности деятельности спортивных учреждений. Предложена авторская концепция развития оценки эффективности учреждений, названы её базовые положения, элементы, механизмы. Выделены основные участники предлагаемой концепции: органы исполнительной власти, государственные бюджетные спортивные учреждения, образовательные учреждения, жители города и общество в целом. Определены особенности и неточности наиболее применяемых формулировок основных целей/миссий спортивных учреждений. Предложен авторский классификатор условно-типовых миссий/целей. Показано, что новые научно-практические подходы позволят максимально эффективно решать задачи, связанные с реализацией политики в индустрии физической культуры и спорта, в соответствии с национальными целями и поручениями Президента РФ. Сделан вывод о потенциальных эффектах деятельности спортивных учреждений в результате применения разработанной концепции.

Ключевые слова: оценка эффективности, спортивные учреждения, миссия, цели, стратегия, механизмы управления, цифровая трансформация, кадровая политика, качество услуг.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Сныткин Д.В., Седова Н.В. Основные положения концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений. Государственное управление и право. 2024. № 1(01). С. 128-141.

MAIN PROVISIONS OF THE CONCEPT OF DEVELOPMENT OF ASSESSMENT OF EFFICIENCY OF ACTIVITIES OF SPORTS INSTITUTIONS

**Dmitry V. Snytkin¹,
Nadezhda V. Sedova²**

¹Federal state budgetary educational institution of higher education "Plekhanov Russian University of Economics", Moscow, Russia, e-mail: snytkindv@mail.ru

²Federal state budgetary educational institution of higher education "Plekhanov Russian University of Economics", Moscow, Russia, e-mail: nadseva@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of issues of efficiency of sports institutions. The author's concept of development of efficiency assessment of institutions is proposed, its basic provisions, elements, mechanisms are named. The main participants of the proposed concept are highlighted: executive authorities, state budgetary sports institutions, educational institutions, residents of the city and so-ciety as a whole. The features and inaccuracies of the most widely used formulations of the main goals/missions of sports institutions are identified. The author's classifier of conditionally typical missions/goals is proposed. It is shown that new scientific and practical approaches will allow to solve problems connected with implementation of policy in the industry of physical culture and sports as effectively as possible, in accordance with national goals and instructions of the President of the Russian Federation. The conclusion is made about potential effects of activity of sports insti-tutions, as a result of application of the developed concept.

Keywords: performance evaluation, sports institutions, mission, goals, strategy, management mechanisms, digi-tal transformation, personnel policy, quality of services.

Funding information: this research received no external funding.

For citation: Snytkin, D.V., Sedova, N.V. (2024) Main provisions of the concept of development of assessment of efficiency of activities of sports institutions. Public administration and law, 1(01), 128-141.

Введение

От уровня развития индустрии спорта в обществе во многом зависят показатели качества жизни и здоровья населения. В связи с чем актуальными остаются вопросы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений с учётом происходящих в обществе изменений. Только в 2023 г. был

внесён ряд дополнений в нормативные документы, регламентирующие деятельность учреждений спорта, в том числе в статьи Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [1], Федерального закона «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» [2] и др. Принято несколько

Федеральных законов, в работе над которыми Минспорт России принимал активное участие. На ближайшую и среднесрочную перспективу предусматривается реализация мероприятий, направленных, в том числе, на развитие спорта высших достижений в условиях складывающейся геополитической ситуации, развитие инновационных видов спорта, сочетающих цифровые технологии и физическую активность, формирование актуальных подходов к развитию массового спорта, интеграцию новых субъектов Российской Федерации в систему физической культуры и спорта [3].

В Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ до 2030 г. изложены приоритеты, целевые показатели реализации Стратегии с учётом национальных целей и стратегических задач развития страны [4; 5]. Происходящие перемены требуют адекватной реакции со стороны органов государственного и муниципального управления, в том числе, в части оценки эффективности работы спортивных учреждений.

Цель и задачи исследования

Цель исследования – разработка авторской концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений.

Задачи исследования: разработать основу предлагаемой концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений; сформулировать цель и задачи концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений; сформулировать основные положения и принципы концепции; показать особенности и «дефекты» при формулировке миссии спортивных учреждений; определить наиболее проблемные аспекты в осуществлении внебюджетной деятельности ГБУ; определить базовые критерии и уточняющие показатели оценки эффективности; сделать выводы.

Материалы и методы

При проведении исследования нами были использованы научные публикации, описывающие

проблемы эффективности спортивных учреждений, а также нормативно-правовая база, регулирующая управление индустрией спорта в РФ. Использованы общенаучные методы, в частности методы анализа и синтеза.

Результаты исследования

Предложена авторская концепция развития оценки эффективности деятельности спортивных бюджетных учреждений спорта.

Для эффективной деятельности спортивных учреждений можно предложить новые научно-практические подходы, которые позволят максимально эффективно решать задачи, стоящие перед политикой в отрасли физической культуры и спорта, в соответствии с национальными целями и поручениями Президента РФ.

Основу предлагаемой концепции развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений (далее – Концепция) составляют следующие механизмы:

- выработка «миссия – цели – стратегия»;
- создание базы данных для проведения мониторинга и оценки эффективности деятельности спортивных учреждений;
- выбор показателей для объективного измерения и количественной оценки эффективности деятельности спортивных учреждений на основе соответствующих коэффициентов, учитывающих степень выраженности/значимости каждого параметра системы (квалиметрия). Объектом квалиметрии может быть всё, что представляет собой нечто цельное. Специальная квалиметрия процессов, услуг, социального обеспечения и др.;
- формирование реестра предложений по улучшению существующей системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений;
- разработка комплексного плана развития индустрии спорта и др.

Цель концепции развития оценки эффективности заключается в обеспечении основ для планирования деятельности спортивных бюджетных

учреждений, основных направлений и механизмов, способствующих созданию условий, обеспечивающих равные стартовые возможности гражданам для ведения здорового образа жизни, систематических занятий физической культурой и спортом, и способствующих повышению конкурентоспособности российского спорта [4].

В числе основных задач концепции мы выделяем следующие:

- выявление, оценка и определение приоритетности проблем спортивных учреждений;
- за счёт использования цифровых технологий совершенствовать процессы информационного обмена, работы с информацией на всех стадиях подготовки управленческих решений;
- анализ показателей эффективности деятельности спортивных учреждений;
- составление рейтинга деятельности учреждений;
- мониторинг системной эффективности.

Системная эффективность зависит от ряда условий, в том числе от обеспечения равных стартовых возможностей для всех, кто мотивирован на регулярные физкультурно-оздоровительные занятия; от создания условий для развития и поддержки спорта высоких достижений. Качество подготовки специалистов в области физической культуры и спорта приоритет, которому в настоящее время уделяется внимание на всех уровнях управления. Несмотря на неплохие показатели по обеспеченности инфраструктурой объектов и комплексов спортивной индустрии, объективно, есть «куда расти, к чему стремиться», резервы повышения, улучшения, доступности инфраструктурных объектов. От того, насколько совершенна система воспитания детей, зависит во многом эффективность спортивной индустрии, а также, что важно, здоровье нации, продолжительность здоровой жизни людей, их активное долголетие. Во многих регионах страны налажена обратная связь

во взаимодействии спортивных организаций с органами исполнительной власти, что также является необходимым условием популяризации здорового образа жизни и привлечения жителей к регулярным занятиям физической культурой и спортом [3].

Участники предлагаемой концепции представлены следующими основными группами:

- органы исполнительной власти, в том числе департаменты образования, спорта в субъектах РФ и др. Региональные власти могут определять приоритеты, разработать стратегии и меры поддержки для развития спорта, учреждений спорта в регионе;
- государственные бюджетные спортивные учреждения;
- образовательные учреждения;
- все жители города, в том числе пенсионеры, дети, экономически активное население;
- общество в целом, группы людей, нуждающиеся в поддержке и защите интересов (инвалиды, люди с ограниченными возможностями и др.).

Каждый из участников предлагаемой концепции, выполняя свои функции, тем самым вносит определённый вклад в общий результат работы. Права, обязанности, ответственность названных групп стейкхолдеров регламентирована нормативными документами РФ [6, 7, 8, 9 и др.], а также уставом государственного бюджетного учреждения (ГБУ), учредительными документами, внутренними регламентами спортивного учреждения. Оценка эффективности деятельности может проводиться как в рамках внутреннего аудита, так и внешнего, в том числе профильными органами исполнительной власти, в частности Министерствами спорта в регионах, департаментами, комиссиями, в ведении которых находятся спортивные бюджетные учреждения. Предлагаемая нами Концепция ориентирована на всестороннее взаимодействие спортивных учреждений с органами исполнительной власти, в том числе на принципах информационного обмена, прозрачности и открытости.

Основные положения и принципы концепции можно сформулировать следующим образом. Во-первых, оценка эффективности деятельности спортивных учреждений ориентирована на решение проблем/ограничений: рассмотрение «узких мест» является отправной точкой в достижении целей, задач и целевых показателей. Во-вторых, оценка основывается на принципах мотивационной системы и внутренней корпоративной этики учреждений. В-третьих, принятие решений по оценке подкрепляют верифицированные данные и имеющаяся информация. Для проверки полученных данных, информации по всем показателям оценки эффективности применяется принцип валидации. В-четвёртых, подготовка принимаемого решения по существующим проблемам в деятельности спортивных учреждений осуществляется с учётом интересов стейкхолдеров, которые вовлекаются в процессы обсуждения, посредством цифровых технологий. В-пятых, инициативы по развитию учреждений спорта направлены на решение существующих проблем, согласуются со стратегическими планами и национальными приоритетами. Также в Концепции предлагается опираться на принцип детализации выявленных проблем. Кроме того, развитие системы оценки учитывает вероятный уровень бюджетного финансирования спортивного учреждения на выполнение

госзадания, а также необходимо более активно прорабатывать альтернативные источники финансирования, в том числе через развитие государственно-частного партнёрства (ГЧП).

В практике менеджмента, государственного и муниципального управления миссии и цели организации понятия не тождественные, однако рассматривать их как категории-антиподы считаем ошибкой. Миссия должна быть сформулирована чётко и ёмко, отражать не только текущую деятельность, но и целевое будущее организации, к которому необходимо стремиться. Цели, в свою очередь, должны отражать направления движения к реализации миссии.

Очень ответственным этапом стратегического развития учреждений является чёткая формулировка миссии и целей. Цели должны быть: измеримы и конкретны, ориентированы во времени, достижимы, взаимосвязаны и одновременно гибкими (жёсткое требование времени), то есть критериями постановки целей является методика SMART (методика постановки целей и задач в управлении).

В процессе формулировки миссии надо понимать и учитывать многослойность данной категории. В таблице 1 представлена категория «миссия» спортивных учреждений в различных её проявлениях.

Таблица 1. Формулировка миссий спортивных учреждений
Table 1. Mission statement of sports institution

Категории миссии – проявление – формулировка
Миссия-предназначение (какую общественную пользу мы приносим, для кого мы работаем, оказываем услуги, кто наши потребители, кто наши конкуренты и чем мы от них отличаемся) Сделать спорт доступным и безопасным для всех членов общества
Миссия-политика (вектор функционирования и развития). Функционирование в рамках правового поля, установленного законодательством РФ, на основе принципов прозрачности финансовых потоков, направляемых на профессиональный и массовый спорт, и информационной открытости. Развитие с учётом потребностей общества
Миссия-стратегическое видение (взгляды управленцев на перспективы развития). «Спорт как пирамида, в основании которой лежит массовый детский спорт. Не будет Олимпа, если нет основания. Чем больше наших детей познакомятся со спортом, тем больше юношей и девушек, повзрослев, добьются блестящих результатов. Они станут гордостью страны и прославят Россию» [10]
Миссия-ориентация (представление о системе ценностей, которым следует руководство и персонал организации, отношение к потребителям, партнёрам, обществу, природе). Признание активного и здорового образа жизни безусловной ценностью в обществе. Доступный спорт, ориентированный на человека
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]

Эффективность спортивных учреждений зависит от множества факторов и условий, например, от используемых спортивных технологий, в том числе инновационных, и подготовки сборных команд. Этими вопросами занимаются специальные структурные подразделения, центры спортивных инновационных технологий и подготовки сборных команд. Цели этих структур ориентированы на формирования благоприятных условий для развития будущих чемпионов, выявления элиты профессионалов в области спорта, предоставление необходимых ресурсов для успешной спортивной карьеры. Кроме того, можно назвать уникальными цели учреждений, которые занимаются вопросами эксплуатации спортивных зданий и сооружений.

Проведенная ранее диагностика¹, исследование деятельности учреждений выявили следующие особенности и ключевые моменты. Большинство подведомственных учреждений считают, что миссии/цели учреждений определены и сформулированы точно и в корректировках не нуждаются. Лишь единицы из числа учреждений, осуществляющих спортивную подготовку, предприняли попытку сформулировать конструктивные предложения в части возможных направлений корректировки миссий и целей (например, в части отличий СШ от СШОР²). Ряд предложений, по нашему мнению, заслуживают внимания:

- подготовка должна быть разделена на уровни³ : «ЦФКиС⁴» СШ →

¹См. публикации автора по вопросам диагностики спортивных учреждений.

²СШ – Спортивная школа. СШОР – Спортивная школа олимпийского резерва.

³Градации приведены условно для примера и не привязаны к текущему статусу учреждений.

⁴ЦФКиС – Центр физической культуры и спорта.

СШОР → ЦОП⁵». При этом в СШ не должно быть этапа ВСМ⁶, а в СШОР не должно быть этапа НП⁷;

- в командных видах спорта (футбол, хоккей) необходимо стремиться к коммерциализации финального этапа подготовки, чтобы большинство игроков уходило (продавалось) в МХЛ⁸, профессиональные клубы, а учреждение получало компенсацию за их подготовку;

- помимо спорта высших достижений, развивать массовый спорт и увеличивать охват вовлечённых жителей, в том числе на активах СШ и СШОР;

- развивать внебюджетную деятельность;

- более точно формулировать миссию, если учреждение (например, ЦОП⁹) готовит спортсменов, которые могут не только стать кандидатами сборной или резервом сборной, но готовы и способны бороться за медали, то необходимо указать это в миссии и конкретизировать при формулировке целей.

Большинство учреждений обосновывают своё нежелание менять миссию/цели следующими моментами, связанными, по нашему мнению, с традиционно сложившимися привычками работы. Например, сотрудники некоторых спортивных структур, считают:

- нельзя разделить НП – начальную подготовку, ТЭ – тренировочный этап, ССМ – этап совершенствования спортивного мастерства, ВСМ – высшее спортивное мастерство, по разным учреждениям, лучше, когда всё управляется в одном и переход между школами невозможен из-за территориального ограничения (из-за территориальной удалённости учреждений ребёнок может просто прекратить заниматься, и не будет расти, как спортсмен);

- государственные учреждения должны выполнять государственное задание, а внебюджетная дея-

тельность 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 учреждениям рассмотреть возможности создать на базе учреждения центр формирования сборных команд РФ 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 № 1 таковыми не являются, поскольку в соответствующем пункте Устава перечислены основные виды деятельности, а не основная цель и миссия учреждения. Во-вторых, две основные цели учреждения № 2 можно отнести к принципиально разным направлениям деятельности. Одна поддерживающая и обслуживающая, а вторая напрямую связана со спортивной подготовкой сборных команд. В-третьих, не все цели/миссии, которые можно назвать тождественными, сформулированы одинаково. В-четвёртых, в спортивном интернате N имеется специфическая формулировка «Выявление и поддержка лиц, проявивших выдающиеся способности и добившихся успехов в физкультурно-спортивной деятельности» [11]. Данная формулировка присутствует только у них и в видах деятельности учреждения никак не отражена.

Самая часто встречающаяся основная формулировка цели/миссии «Подготовка спортсменов высокого класса, способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд субъекта РФ и/или Российской Федерации» имеет следующие дефекты в части применения ко всем учреждениям.

⁵ЦОП – Центр олимпийской подготовки.

⁶ВСМ – высшее спортивное мастерство.

⁷НП – начальная подготовка.

⁸МХЛ – Молодёжная хоккейная лига.

⁹ЦОП – Центр олимпийской подготовки

1. Для учреждений, занимающихся исключительно подготовкой спортсменов по видам спорта «Футбол», «Хоккей», формулировка «способных войти кандидатами в составы спортивных сборных команд» является труднодостижимой целью в силу высокой конкуренции в данных видах спорта.

2. В ходе анализа динамики государственного задания на 01.01.2021 г. и 01.01.2022 г. были выявлены отличия от СШ и СШОР, т. к. ряд учреждений, культивирующие не только командные виды спорта, имеют долю этапов ССМ и ВСМ в суммарном государственном задании менее 1 %, а Х учреждения имеют долю данных этапов на уровне менее 5 % (при среднем проценте по сети подведомственных учреждений около – 7 %) [12].

3. Забытые/пропущенные цели. Ряд учреждений спорта имеют в государственном задании работу «Обеспечение свободного доступа всех категорий и групп жителей к занятиям физической культурой и спортом, в том числе массовым спортом». При этом в перечне видов деятельности в Уставах спортивных учреждений имеются пункты, отражающие деятельность по указанному направлению.

По нашему мнению, 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 ребёнка и т. п. Формально данные формулировки могут являться частью миссии, однако, по нашему мнению, они должны отражать возможности дальнейшего прикладного применения.

При разработке предложений мы руководствуемся следующими документами: статьёй 8 Федераль-

ного закона № 323-ФЗ [2]; статьёй 3 Закона № 27 города Москвы [13]; положениями Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года [4]. В свете прогнозных решений ожидается снижение зависимости от государственного финансирования за счёт увеличения доли коммерческих доходов. В настоящее время доля коммерческих доходов в футболе составляет 30 %, в хоккее – 34 %, в баскетболе – 14 % [14].

По итогам исследования, в рамках концепции, мы предлагаем классификатор условно-типовых миссий/целей, который можно применять для каждого конкретного учреждения с учётом его особенностей, стадий реорганизации, проходящих преобразований, так как миссия/цель, в том числе, не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов её работы.

Разрабатываемая нами концепция основана на ряде принципов. Рассмотрим принципы и систему квалиметрии для оценки эффективности деятельности учреждений спорта. Оценка эффективности деятельности спортивных учреждений, помимо принципов общего характера, необходимо проводить с учётом индивидуальных принципов, в числе которых мы выделяем следующие. Инклюзивность – означает обеспечение равных возможностей и доступности информации и инфраструктуры для занятий спортом и активных физических занятий для всех категорий граждан, независимо от района проживания, социального статуса и доводов, уровня физической подготовки. Обеспечение этого принципа должны обеспечивать государственные и муниципальные службы соответствующих территориальных образований. Применение индивидуального подхода с учётом различий в основных видах деятельности учреждений. Для реализации данного принципа выделены и сформированы не только группы учреждений, но и разработан перечень показателей для некоторых учреждений индивиду-

ально. Также реализован принцип, когда одни и те же (либо родственные) показатели должны учитываться с учётом особенностей деятельности учреждений. Применение разносторонней оценки результативности, когда, например, параметры спортивной подготовки оцениваются тремя или четырьмя целевыми ориентирами для более объективной оценки. Аналогичная ситуация и с целевыми ориентирами по оценке качества оказания образовательных услуг.

Проведенная диагностика выявила случаи формального исполнения (оценки) показателя качества оказания государственных услуг в государственном задании. С целью повышения качества оказания услуг и работ, в том числе постановке правильных технологий их оценки для некоторых типов учреждений, выделены отдельные целевые ориентиры по оценке качества выполнения государственного задания. При разработке целевых показателей и выделении целевых ориентиров следует учитывать планы по реорганизации учреждений, соответственно с передачей внебюджетной деятельности.

Концептуально важно помнить о кадровом обеспечении деятельности спортивных учреждений. Практика показывает, что есть случаи, когда развитие внебюджетной деятельности зависит от личностных качеств руководителя учреждения, а также позиция, что важна подготовка спортсменов, а не развитие внебюджетной деятельности, даже при наличии возможностей. При анализе Стратегии развития физической культуры и спорта [4] 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».

Ряд бюджетных учреждений не уделяют должного внимания развитию внебюджетной деятельности, считая её дополнительным

направлением. Учреждения не выполняют её или не развивают, так как они, по их мнению, бюджетные учреждения, и должны выполнять государственное задание, а не «становиться коммерсантами». В этой ситуации многое зависит от активности руководителей на местах, и ключевую роль здесь играет человеческий фактор.

Наиболее проблемными аспектами в осуществлении внебюджетной деятельности являются отсутствие гибкости и оперативности в механизмах ценообразования на услуги. Существует установленный «негласный порог» на повышение цен – не более 10 %. Однако существует потребность у учреждений повышать цены на больший процент. Согласование предельной маржинальности при формировании прайс-листа происходит, как правило, с учётом фиксированного предельного значения, а не рыночных данных. Отсутствует оперативность и гибкость в предоставлении скидок (например, в неактивный сезон). Процесс согласования аренды или разовых услуг с юридическими лицами трудоёмок и неоперативный. Учреждениям приходится часть оказываемых услуг (аренда, разовые мероприятия) вынужденно «маскировать» под другие услуги, которые есть в утверждённом прейскуранте.

Данные факторы приводят к потенциальному недополучению доходов от текущего объёма услуг. По нашему мнению, при повышении степени свободы в указанных выше процессах есть существенный потенциал роста доходов от внебюджетной деятельности при неизменном объёме оказания платных услуг.

Часть уставных видов деятельности не выполняется из-за организационных сложностей (организация питания; организация розничной торговли), и эти услуги переданы исполнителю на аутсорсинг. К проблемным также относится вопрос отсутствия компенсации утверждённого порядка и условий предоставления платных услуг льготным категориям граждан.

Для улучшения ситуации, осуществления и развития внебюджетной деятельности необходимо внести изменения в Уставы учреждений.

Для обеспечивающих учреждений не предусмотрена оценка их деятельности с точки зрения оценки качества работы в части сервисных и основных функций со стороны внутренних потребителей услуг. Предлагаем ввести показатель оценки удовлетворённости качеством оказываемых

услуг. Показатель будет оценивать долю получателей услуг, удовлетворённых открытостью, полнотой и доступностью информации о деятельности учреждения, размещённой на информационных стендах, в сети «Интернет» (в % от общего числа опрошенных получателей услуг).

Подводя итоги сказанному, представим схематично основные концептуальные положения (рисунок 1).

Механизмы управления					
Организационные: - общехозяйственные нормативные, законодательные документы РФ; - стратегии, ФЗ, распоряжения, постановления в сфере спорта, деятельности спортивных учреждений; - системы мотивации и стимулирования; - системы мониторинга и контроля; - информационная, бюджетная, правовая поддержка деятельности; - механизмы системы комплексной безопасности; - нормативное обеспечение и механизмы противодействия коррупции			Экономические: - бюджетная политика; - финансовая поддержка; - налоговые механизмы; - кредитная политика; - механизмы ценообразования; - экономический анализ; - оценка эффективности; - мониторинг; - маркетинговые технологии; - привлечение инвесторов и государственно-частное партнерство		Цифровая трансформация управления: всесторонняя информационная поддержка деятельности
Критерии эффективности деятельности спортивных учреждений					
Осуществление уставной деятельности	Ведение финансово-хозяйственной деятельности	Соблюдение требований комплексной безопасности и противодействия коррупции	Реализация кадровой политики	Обеспечение качества условий оказания услуг (общественная оценка)	Управление имуществом комплексам
Параметры эффективности					
Миссия-предназначение	Миссия-политика	Миссия-стратегическое видение	Миссия-ориентация	Миссия-философия	
МИССИЯ→→ЦЕЛИ→→СТРАТЕГИЯ					

Рисунок 1. Базовые положения/элементы концепции системы оценки эффективности деятельности спортивных учреждений [составлено автором]
Figure 1. Basic provisions/elements of the concept of a system for evaluating the effectiveness of sports institutions [compiled by the author]

С целью оптимизации оценки эффективности деятельности и решения проблем предлагаем внести изменения в систему. Разрабатываемую концепцию дополнить положениями о развитии учреждениями внебюджетной деятельности параметрами оценки качества, основанными на системе квалиметрии и цифровой трансформации управления.

Оценочную систему эффективности предлагаем рассматривать как состоящую из 2-х подсистем: 1 подсистема: физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, 2 подсистема: услуги по подготовке спортсменов для спорта высоких достижений. Это необходимо для более объективного расчёта коэффициента весомости показателей, от которых зависит результат и эффективность работы учреждений. К базовым критериям и показателям оценки предлагаем внести ряд уточняющих показателей. Оценку эффективности деятельности спортивных объектов дополнить следующими показателями.

Уставная и финансово-хозяйственная деятельность:

- увеличение доходов (динамика), в том числе от внебюджетной деятельности;
- соблюдение сроков предоставления ежемесячной, ежеквартальной и ежегодной финансовой отчётности;
- увеличение числа посещений в целом (темпы изменений);
- увеличение числа посещений для различных групп населения (детей, молодёжи, пенсионеров и др.);
- 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 отчётном году;
- соблюдение сроков предоставления отчётности об уровне заполняемости;

- участие в организации коллективного досуга (массовые мероприятия, проводимые в вечернее время, в выходные дни, в периоды школьных каникул).

Показатели качества обслуживания:

- повышение рейтинга удовлетворённости клиентов по отношению к прошлому году;
- соблюдение сроков реагирования на жалобы клиентов;
- соответствие условий эксплуатации оборудования требованиям производителей.

Показатели безопасности:

- соблюдение сроков информирования соответствующих органов власти обо всех фактах аварий и происшествий в течение установленного срока;
- соблюдение установленных стандартов безопасности;
- регулярное проведение оценки рисков.

В рамках Концепции предлагается прототип стратегии цифровой трансформации управления спортивными учреждениями и план реализации, который содержит все национальные цели, показатели и алгоритмы их расчёта.

Выводы

Предлагаемая нами Концепция может рассматриваться как базовый документ при разработке стратегии. Разработку стратегий следует начинать с формирования миссий/целей. Для конкретного учреждения учитывать его реальные возможности с учётом, в том числе, выделения внебюджетной деятельности как основной, а не дополнительной цели. Миссия-предназначение, миссия-стратегическое видение, миссия-политика являются базовой составляющей развития, от достижения которой во многом зависит и результативность работы учреждений, и показатели оценки их эффективности.

Предлагаемая Концепция развития оценки эффективности деятельности спортивных учреждений позволит:

- иметь комплексную систему мониторинга состояния спортивных учреждений по выбранным критериям эффективности;
- исходя из динамики оценочных критериев, видеть проблемы в деятельности и состоянии спортивных учреждений;
- усилить координационные механизмы взаимодействия меж-

ду участниками, уровнями власти, расширить обмен информацией на стадиях планирования;

- обеспечить сравнительный анализ достигнутых результатов.

Предлагаемая Концепция может стать эффективным подходом развития системы управления государственными бюджетными спортивными учреждениями.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 N 329-ФЗ (последняя редакция). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/.
2. Федеральный закон от 21.11.2011 N 323-ФЗ (ред. от 08.08.2024, с изм. от 26.09.2024) «Об основах охраны здоровья граждан в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024) // СПС «КонсультантПлюс». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/2ff736a62dd552b70a0089c25d97883ad5f56b5c/.
3. Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года // Официальный портал Министерства спорта РФ. URL: https://storage.minsport.gov.ru/cms-uploads/cms/doklad_o_realizaczii_Strategii_za_2023_god_ba6b260f49.pdf.
4. Распоряжение Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в РФ на период до 2030 года» // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/>.
5. Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>.
6. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/.
7. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/.
8. Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 13.07.2024, с изм. от 30.09.2024) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.09.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/.
9. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/.
10. «Инвестиции в подрастающее поколение»: как Москва превращается в город спорта // Информационный ресурс «Рамблер/спорт». URL: <https://sport.rambler.ru/summer/45865141-investitsii-v-podrastayuschee-pokolenie-kak-moskva-prevraschaetsya-v-gorod-sporta/>.
11. Барабанова С.В., Пешкова (Белогорцева) Х.В., Баранов И.В., Менкенов А.В., Селезнева А.Х., Чернусь Н.Ю., Беляев М.А., Зенков М.Ю., Котухов С.А. Комментарий к Федеральному закону от 29 декабря 2012 г. N 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» // СПС «Гарант». URL: <https://base.garant.ru/77476142/>.

- 12.** Документы ГБУ ДО «Московская волейбольная академия» // Официальный портал Департамента спорта города Москвы. URL: <https://mva.mossport.ru/documents/>.
- 13.** Закон г. Москвы от 15 июля 2009 г. N 27 «О физической культуре и спорте в городе Москве» // СПС «Гарант». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/292311/>.
- 14.** Правительство РФ намерено сократить к 2030 году долю госфинансирования в профспорте // Информационное агентство «ТАСС». URL: <https://tass.ru/sport/10120827>.

Информация об авторах

Дмитрий Васильевич Сныткин – аспирант

Надежда Васильевна Седова – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры национальной и региональной экономики РЭУ им. Г.В. Плеханова

REFERENCES

1. Federal Law "On Physical Culture and Sport in the Russian Federation" dated 04.12.2007 N 329-FZ (latest edition). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/. (In Russ.)
2. Federal Law No. 323-FZ of 11/21/2011 (as amended on 08/08/2024, as amended. dated 09/26/2024) "On the basics of public health protection in the Russian Federation" (with amendments and additions, intro. effective from 09/01/2024) // SPS "ConsultantPlus". URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121895/2ff736a62dd552b70a0089c25d97883ad5f56b5c/. (In Russ.)
3. Report on the implementation of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030 // Official Portal of the Ministry of Sports of the Russian Federation. URL: https://storage.minsport.gov.ru/cms-uploads/cms/doklad_o_realizaczii_Strategii_za_2023_god_ba6b260f49.pdf. (In Russ.)
4. Decree of the Government of the Russian Federation dated November 24, 2020 No. 3081-r "On approval of the Strategy for the Development of Physical Culture and Sports in the Russian Federation for the period up to 2030" // SPS "Garant". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/>. (In Russ.)
5. Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 No. 309 "On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634/>. (In Russ.)
6. The Constitution of the Russian Federation (adopted by popular vote on 12.12.1993 with amendments approved during the all-Russian vote on 07/01/2020). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/. (In Russ.)
7. The Civil Code of the Russian Federation (CC RF). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/. (In Russ.)
8. Budget Code of the Russian Federation No. 145-FZ dated July 31, 1998 (as amended on July 13, 2024, as amended. from 30.09.2024) (with amendments and additions, intro. effective from 09/01/2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/. (In Russ.)
9. The Tax Code of the Russian Federation Part 2 (Tax Code of the Russian Federation Part 2). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/. (In Russ.)
10. "Investments in the younger generation": how Moscow is turning into a city of sports // Information resource "Rambler/sport". URL: <https://sport.rambler.ru/summer/45865141-investitsii-v-podrastayuschee-pokolenie-kak-moskva-prevraschaetsya-v-gorod-sporta/>. (In Russ.)
11. Barabanova, S.V., Peshkova (Belogortseva), Kh.V., Baranov, I.V., Menkenov, A.V., Selezneva, A.Kh., Chernus, N.Yu., Belyaev, M.A., Zenkov, M.Yu., Kotukhov, S.A. Commentary to Federal Law No. 273-FZ of December 29, 2012 "On Education in the Russian Federation" // SPS "Garant". URL: <https://base.garant.ru/77476142/>. (In Russ.)

- 12.** Documents of GBU DO 'Moscow Volleyball Academy // Official portal of the Department of Sports of the city of Moscow. URL: <https://mva.mossport.ru/documents/>. (In Russ.)
- 13.** The Law of Moscow dated July 15, 2009 N 27 "On physical culture and sports in the city of Moscow" // SPS "Garant". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/292311/>. (In Russ.)
- 14.** The Government of the Russian Federation intends to reduce the share of state financing in professional sports by 2030 // TASS News Agency. URL: <https://tass.ru/sport/10120827>. (In Russ.)

Information about the authors

Dmitry V. Snytkin – postgraduate student

Nadezhda V. Sedova – Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of National and Regional Economics at Plekhanov Russian University of Economics

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.

The authors declare no conflicts of interests.

Поступила в редакцию (Reserved) 12.10.2024

Поступила после рецензирования 27.10.2024

Принята к публикации (Accepted) 30.10.2024