# Инструменты инновационного менеджмента, обеспечивающие доходность спортивных объектов Вологодской области

2016

Введение

Тема выпускной квалификационной работы: «Инструменты инновационного менеджмента, обеспечивающие доходность спортивных объектов Вологодской области».

Спортивные объекты и сооружения в Российской Федерации воспринимаются как объекты социальной сферы. В условиях развития инновационной рыночной экономики, требуется поиск новых путей получения дохода из отраслей, которые признано называть бюджетными.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Проблематика экономики и управления спортивными объектами одно из молодых и перспективных направлений развития науки. Данное направление рассматривалось у ряда российских и зарубежных авторов. Так в России данное направление получило развитие благодаря работам Агеевец В.У., Алешина В.В., Галкина В.В., Золотова М.И., Орлов Р.М. Зарубежное направление стало развиваться в середине 20 века, точкой отсчета принято считать публикации С. Розенберга в 1956 году, который определял факторы спроса на спорт. Работы европейцев Н. Дженнета и И.Ф. Нисса посвящены основным вопросам экономики спорта. Так же были изучены работы по инновационному менеджменту и проектам, авторами которых являются Туккель И.Л., Шичков А.Н.

Актуальность данной темы заключается в том, что обеспечение доходности спортивных объектов может привлечь частных инвесторов для занятия бизнесом в данном сегменте. В этом будут заинтересованы бюджеты различных уровней, потому что высвобождаются средства направленные на содержание и развитие спортивных объектов, а так же возрастут налоговые отчисления.

В условиях, когда государство, а тем более муниципалитеты не в состоянии содержать спортивные сооружения, актуальность проблемы обеспечения доходности выходит на первый план.

Целью выпускной квалификационной работы является выявление возможностей повышения эффективности управления спортивными объектами Вологодской области посредством инструментов инновационного менеджмента.

Для достижения поставленной цели, решаются следующие задачи:

провести анализ управления спортивными объектами;

изучение российского и зарубежного опыта по управлению спортивными объектами;

разработка мероприятия по повышению доходности спортивных сооружений;

на примере разобрать предложенные мероприятия, и проанализировать изменения.

Объект исследования: инфраструктура спортивных сооружений Вологодской области.

Предмет исследования: разработка инструментов инновационного менеджмента для применения на спортивных объектах Вологодской области.

Методология выпускной квалификационной работы: общая экономическая теория, методы системного анализа, статистического анализа, графические методы, табличные методы.

Научная новизна исследования заключается в том, что предложен подход к управлению спортивными объектами Вологодской области не как части социальной сферы, а как к объектам бизнеса, функционирующим в инновационной рыночной экономике.

В первой части данной работы рассмотрены аспекты управления спортивными объектами, их особенности, правовые критерии, в которых функционируют организации. Был рассмотрен зарубежный опыт получения дохода в данной отрасли, а также подходы к управлению спортивными объектами. Рассмотрены спортивные объекты России, проведен анализ спортивных сооружений - стадионов, количество которых ежегодно увеличивается, и данный вид сооружений пользуется высоким спросом у населения. Были проанализированы факторы, влияющие на доходность объектов еще при проектировании и строительстве спортивных сооружений, были выявлены проблемы, возникающие при строительстве стадионов в России.

Во второй части рассматривается физическая культура и спорт в Вологодской области. Были изучены направления развития экономики, и какое место занимает спортивная составляющая. Рассмотрено финансирование спортивных объектов за счет бюджетных и внебюджетных средств, какие целевые программы реализуется в регионе. Так же проанализирован ряд спортивных объектов: выявлены формы собственности, которые используются для спортивных объектов, в чем их отличие друг от друга. Представлена структура операционных затрат спортивных объектов и их критериальные характеристики метода операционных циклов. Выявление их особенности и отличия от производственного сектора.

В третьей части предложено и обосновано использование на территории муниципалитета спортивно-производственного кластера, который позволит обеспечить доходность его участников. На примере бюджетного учреждения физической культуры и спорта Шекснинского муниципального района «Лидер» было рассмотрено управление спортивным объектом как полиактивной единицы бизнеса, а не моноактивной составляющей социальной сферы муниципалитета. Были предложены мероприятия, которые позволили сократить технологические затраты объекта и увеличить доходность.

Данная тема имеет практическую применимость, т.к. наблюдается тенденция сокращения финансирования физической культуры и спорта, а муниципальные образования не всегда готовы обеспечивать деятельность спортивных объектов. Вследствие увеличения доходности спортивных сооружений, частный бизнес начнет заниматься развитием данной отрасли, что положительно скажется на социальных составляющих: уменьшения роста экономических потерь от нетрудоспособного населения и увеличением численности населения регулярно занимающихся спортом.

1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СИСТЕМА СПОРТИВНОГО ОБЪЕКТА

.1Теория управления спортивными объектами

Развитие физической культуры и спорта является одной из важнейших целей Российской Федерации. Большое число спортивных объектов строится за счет средств федерального бюджета, и в дальнейшем объект содержится за счет государства. Но есть объекты, которые строятся за счет средств частных инвесторов. При этом, проявление такого рода строительства - благотворительность, так как данный вид бизнеса считается малодоходным и низкоэффективным.

При изучении специализированной литературы по управлению спортивными объектами, можно сделать вывод, что в России недостаточно развито данное направление, спортивные сооружения рассматривают как социальную сферу общества, забывая про экономическую составляющую. Во всем мире, спортивные объекты, это уже не социальные проекты, где управление заключается в контроле над целевым использованием выделяемых средств.

Управление - это процесс организации, планирования и контроля, необходимый для достижения целей организации. Для организаций физической культуры и спорта, целью выступает увеличение численности населения регулярно занимающихся спортом. Вследствие чего, на второй план уходят задачи обеспечения функционирования за счет собственных ресурсов и средств.

Основные правовые критерии понятия и сущности спортивной организации регламентированы в ст. 10 и 34.1. Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (далее - ФЗ «О спорте») [3]. В частности, согласно положений ч. 1 ст. 34.1. этого закона об организации, осуществляющей спортподготовку (спортивной организации):

) физкультурно-спортивная организация (центр спортподготовки) может осуществлять спортподготовку, если имеет целью своей деятельности проведение такой спортподготовки на российской территории;

) организация дополнительного образования может осуществлять спортподготовку, если виды ее деятельности непосредственно связаны с физкультурой и спортом;

) профессиональная образовательная организация может осуществлять спортподготовку, если виды ее деятельности непосредственно связаны с физкультурой и спортом.

Таким образом, в России легитимна деятельность только трех вышеуказанных категорий спортивных организаций. При этом из указанных положений следует, что понятие спортивной организации включает признаки физкультурно-спортивной организации, центра спортподготовки, а также образовательных организаций 2 видов (организации детского дополнительного образования и профессиональной образовательной организации). [10]

Далее, в нормах ч. 1 - 5 ст. 34.1. ФЗ «О спорте» обозначены общие условия функционирования спортивных организаций, которые определяют правовую сущность:

спортивные организации в виде центров спортподготовки классифицируются по федеральному и региональному уровню, именуясь соответственно федеральным или региональным центром спортподготовки;

федеральный центр спортподготовки формируется на согласно правительственному решению с учетом предложения Минспорта РФ и мнения соответствующей общероссийской спортивной федерации;

региональный центр спортподготовки создается согласно решению регионального органа власти с учетом мнения соответствующей общероссийской спортивной федерации;

спортивная организация может включать в свое наименование категорию «олимпийская» или однокоренное слово (словосочетание) согласно порядку, установленному Минспорта РФ (если другое не обозначено в федеральном законе);

условия (порядок) приема в спортивные организации федерального уровня, которые созданы Российской Федерацией, устанавливаются Минспорта РФ;

условия (порядок) приема в спортивные организации регионального уровня, которые созданы субъектами РФ (муниципалитетами), устанавливаются региональным органом власти;

основные критерии (правила) приема лиц в спортивные организации устанавливаются учредителем (учредителями) этой организации согласно требований федерального законодательства с закреплением их уставе спортивной организации;

спортивные организации, которые функционируют за счет бюджетных средств (бюджетные спортивные организации) могут проводить спортивную подготовку за рубежом, если это предусмотрено программой спортподготовки. То есть, сущность спортивной организации можно охарактеризовать в организации проведении подготовки спортсменов на федеральном и региональном уровне в России и за границей, используя бюджетные и внебюджетные средства. Указанная норма может относиться к фитнес-клубам, если их деятельность включает воспитание соответствующих спортсменов в области фитнес-аэробики.

Спортивные школы, которые являются одним из основных сегментов отрасли вправе оказывать платные, вести предпринимательскую деятельность, которая не противоречит законодательству, и может принести дополнительные денежные средства в организацию. Данный аспект актуален, так сфера физической культуры и спорта находится в ограниченном бюджетировании. В данном случае, спортивная школа приравнивается к предприятию, и основными регулирующими инструментами становится законодательство Российской Федерации в сфере предпринимательской деятельности. [32]

Составляющей частью предпринимательской деятельности является маркетинг, который в спортивной отрасли имеет свои определенные особенности. Таковыми являются: болельщики, трансферы спортсменов, массовость спорта, спонсоры и многое другое.

Кроме этого, многие предприятия начинают использовать спортивный маркетинг в собственных целях, совершенно в иных отраслях. Главной целью такого феномена является привлечение новых потребителей и укрепление позиций на рынке. Главным примером использования спортивного маркетинга можно считать организации, которые во время крупных соревнований становятся спонсорами. [35]

Маркетинг ориентирован на конечный продукт, в сфере спорта четыре вида продукта: товар, спортивное мероприятие, тренировка и информация. Величина спроса на продукт физической культуры зависит во многом от потребителя. В современных условиях, большая часть населения привыкла получать услуги в сфере спорта бесплатно. Данный аспект создает препятствия для формирования рыночного отношения спроса и предложения. [37]

Производство и предоставление услуг и товаров в данной сфере необходимо соотносить с требованиями рынка. Поэтому управляющему звену спортивных объектов нужно постоянно отслеживать состояние рынка потребителей.

В современных условиях деятельность любой организации или предприятия зависит от обеспеченности финансовыми ресурсами. Размер данных ресурсов во многом зависит от эффективных управленческих решений, которые в свою очередь должны обеспечить экономический рост организации. [6]

Основными источниками дохода спортивных организаций и сооружений являются:

финансовые ресурсы на развитие физической культуры и спорта, выделяемые государственными органами;

бюджеты муниципалитетов;

профсоюзные организации;

образовательные структуры.

Так же в ходе исследования по теме диссертации, были изучены источники дохода в профессиональных клубах различных видов спорта. Основными являются:

доходы от продажи прав на теле- радио трансляции, которые обычно составляют 40-60% от общего дохода;

доходы от спонсорских и рекламных контрактов;

условия использования спортивной арены. По статистике, у футбольных клубов России, у 64% стадионы находятся в лизинге или аренде у государства, у 17% - арена во владении других организаций;

налоговые льготы, например НДС не уплачивается с входных билетов на спортивные мероприятия.

Но также возрастают и риски, в связи с получением дохода:

риск потери доходов от продажи прав на трансляцию матчей;

риск потери доходов от спонсорских и рекламных контрактов;

риски, связанные с потерей игроков;

риски, связанные с повышением оплаты труда, так например в Англии, за последние 30 лет, у футболистов оплата возросла в 154 раза, что не наблюдается ни в какой другой сфере общества;

риск связанный со снижением дохода от продажи игроков команды;

риски связанные с инцидентами на арене;

риски, связанные с условиями использования домашней арены;

риски, связанные с изменениями существующего налогового режима;

риски, связанные с изменениями в правилах регулирования деятельности профессионального спорта.

Так же следует отметить нематериальные активы профессиональных клубов. Таковыми являются: бренд клуба, болельщики, тренера и игроки. Важным моментом является то, что на предприятиях производственного сектора невозможно учесть человеческий капитал. А в профессиональном спорте, благодаря понятию трансферный контракт, можно увеличить стоимость бизнеса, т.е. клуба. Балансовая стоимость не подвергается переоценке с увеличением стоимости.

Важно отметить, что в профессиональном спорте, как и в производственном секторе существует понятие амортизация. В данном случае - это равномерное списание балансовой стоимости игрока или тренера. Даже если игрок перезаключает новый контракт, то списание продолжается с остаточной стоимости, равномерно, относительно длительности нового контракта. [26]

На рисунке 1 представлена схема функционирования спортивных сооружений.

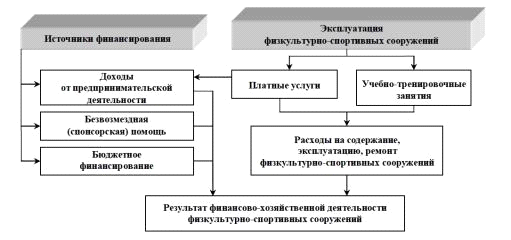


Рисунок 1 - Схема функционирования и формирования результата финансово-хозяйственной деятельности спортивных сооружений

Большая часть спортивных объектов Российской Федерации являются бюджетными учреждениями, вследствие чего основным инструментом управления является бюджетирование. Данный инструмент включает в себя составление и анализ планов, а также их выполнение, контроль за хозяйственной деятельностью организации. [23]

Учитывая специфику спортивной области, можно сформулировать определение бюджетирования спортивной организации - это комплексная технология управления, которая на основе сложившейся финансовой структуры и региональных особенностей в соответствии с заданными целями развития, выраженными в виде финансовых и нефинансовых показателей, позволяет организовывать работу центров финансовой ответственности, осуществлять планирование, систематический учет и контроль всех финансовых потоков в заданных временных рамках.

На данный момент построение процесса бюджетирования так, что у спортивных объектов выделяют спортивную и коммерческую деятельность. И бюджет идет на спортивную составляющую, который рассчитывается исходя из местоположения объекта, населения и программы спортивной федерации. Но во многом, основной функцией бюджета является достижение сбалансированности доходов и расходов, для возможности функционирования объекта.

Управление спортивным объектом в нашей стране сводится к контролю над операциями, связанными с движением денежных средств, а также анализ деятельности через статьи бухгалтерского баланса.

Вопрос финансирования является одной из важнейших позиций управления физической культуры и спорта. Основу государственной политики в данной области определяет Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, а также органы исполнительной власти.

Реализация законов о «Муниципальных образованиях» и об «Общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» позволяет обеспечить стабильное развитие физической культуры и спорта для населения муниципалитета. Местное самоуправление оказывает содействие развитию спорта с учетом экономических и социальных показателей.

Нормативно-правовая база сферы физической культуры и спорта направлена на реализацию социального потенциала и укрепление позиций на мировой арене. В свою очередь, для сравнения, в западных странах Европы, нормативно-правовая база направлена в первую очередь на развитие физической культуры и спорта внутри страны, т.е. индикаторами выступают результаты спортивных объектов на внутренней арене. [22]

Неопределенность управленческих приоритетов и низкий уровень финансирования физической культуры и спорта как отрасли, не позволяет развивать инфраструктуру муниципалитетов. Существующее налоговое законодательство не стимулирует частных лиц инвестировать средства в строительство и поддержку спортивных объектов.

В стратегии ценообразования на услуги спортивных объектов, следует выделить факторы:

квалификация тренеров-преподавателей и инструкторов;

особенность целевой аудитории, которая во многом зависит от локации спортивного объекта;

наличие спроса на услуги сферы физической культуры и спорта. [3]

Изучая деятельность спортивных объектов, необходимо выделить диверсификацию и многопрофильность оказываемых услуг. В идеальном варианте, объект стремится занять как можно больше нишь для максимизации доходности, при этом изучая направленность региона в развитии спорта, и в зависимости от материально-технической базы сооружения.

Анализ предпринимательства спортивной отрасли, а также возможных путей развития физической культуры и спорта в регионах позволил выделить существующие тенденции развития:

увеличение предоставляемых услуг в данной сфере;

развитие партнерства государственного и частного секторов, начиная уже со стадии проектирования и строительства;

развитие спорта, как индустрии;

спорт, как инструмент влияния на Гудвилл региона (республики Чувашия, Татарстан). [4]

Так же проанализированы положительные факторы для развития бизнеса в данной сфере:

увеличение объемов строительства спортивных объектов за счет бюджетных средств;

проведение в России крупных соревнований различного уровня, что способствует популяризации физической культуры, и ведет к увеличению численности занимающихся, т.е. потенциальных потребителей продукции.

Но стоит отметить, что присутствуют и негативные факторы:

снижение спортивного рейтинга страны, в связи с крупными допинговыми скандалами;

резкое сокращение тренерско-преподавательского состава спортивных организаций.

Таким образом, можно сделать вывод, что основными проблемами для развития бизнеса в сфере физической культуры и спорта являются:

недостаточное развитие инфраструктуры спортивных сооружений в регионах;

низкий интерес частных инвесторов для занятия бизнесом в данной сфере;

отсутствие опыта ведения предпринимательства в данной сфере;

низкий спрос на приобретение услуг и товаров спортивной отрасли, так как существуют бюджетные аналоги спортивных организаций. [27]

Развитие сферы на основе государственно-частного партнерства является главным направлением улучшения финансового обеспечения физической культуры и спорта. Подтверждают это основные нормативные документы: «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» и госпрограмма «Развитие физической культуры и спорта», где финансовые составляющие отрасли определяются как эффективное вложение в человеческий капитал.

В стратегии указывается, что отношение частного сектора и государства, могут реализовываться:

спортивно-техническими, физкультурно-спортивными, общественно-государственными организациями, федерациями спорта;

научно-образовательные организации.

Проекты государственно-частного партнерства по направлению физической культуры и спорта реализуются на региональном и муниципальном уровнях.

.2 Зарубежный опыт получения дохода в спортивной отрасли

Международная практика финансирования спорта показывает, что существует множество налоговых льгот, которые можно применить:

освобождение от уплаты налога на прибыль;

освобождение от уплаты земельного налога;

освобождение от уплаты налога на добавленную стоимость;

уменьшение налогооблагаемой прибыли на величину затрат, связанных со спортом;

льготы в налогообложении для физических лиц;

льготное содержание спортивной инфраструктуры.

В таблице 1 приведены примеры поддержки физической культуры и спорта со стороны государства.

Таблица 1 - Государственная поддержка спорта и физической культуры

|  |  |
| --- | --- |
| Страна | Оказываемая поддержка |
| Англия | Посещение спортивных объектов является бесплатным для обычного населения либо за счет налогов, либо благодаря выплачиваемым субсидиям |
| Германия | Управление спортом происходит на уровне федеральных Земель. В Германии действует принцип: работаешь в спорте - получаешь льготы |
| Франция | Помимо Министерства молодежи и спорта расходы на спорт есть и у других министерств, кроме того работает Национальный Фонд Развития Спорта, средства в который поступают от лотерей, ставок и налогов на напитки. Стоит также отметить, что 70% стадионов в стране построены на средства местных бюджетов |
| Азербайджан | Страна является новатором спонсорской программы позиционирования своей страны за рубежом (Atletico Madrid, отборочные матчи Евро-2016 и ЧМ-2018) |
| Туркменистан | Создан специальный целевой счет для финансирования содержания и эксплуатации спортивных объектов, куда все госпредприятия страны перечисляют 0,1% от своей прибыли |

Так же стоит отметить и другие примеры, где государственная поддержка спорта и физической культуры отсутствует. Таким примером являются Соединенные Штаты Америки. Спорт не имеет поддержки государства. Частному бизнесу - налоговые льготы и пространство для рекламы, проведение всех крупных международных соревнований - исключительно на частные деньги. Спортивные руководители страны выступают лишь в роли координаторов. При этом доходы спортивной отрасли Северной Америки составляют 41% от всего мира. Главная цель в американском спорте - зарабатывать. [31]

Важным примером управления спортивными объектами следует выделить спортивный комплекс в США Madison Square Garden. Основными направлениями деятельности комплекса являются:

хоккей, вместимость 18 200 человек;

баскетбол, 19812 чел.;

бокс, 20789 чел.;

реслинг, 18500 чел.;

театр, 5600 чел.;

концертный зал, 20000 чел.

Как видно, на данном объекте реализуется принцип универсальности спортивного комплекса, который позволяет постоянно получать доходность. Так же следует выделить то, что Madison Square Garden выпускает акции, которые достаточно высоко котируются на бирже New York Stock Exchange. Рыночная капитализация объекта, т.е. стоимость рассчитанная на основе биржевой цены на май 2016 года составляла 210 млрд. рублей.

Данный пример доказывает, что основными формами владения в США является частная и корпоративная, в Европе чаще всего встречается корпоративная форма, в виде акционерных обществ. Для сравнения, в России основными формами являются государственная, муниципальная, ведомственная, общественные и некоммерческие организации.

Важным элементом управления спортивными объектами в США является то, что у них отсутствуют специальные федеральные законодательства, и все регулировочные параметры ложатся на уставные документы спортивных организаций.

Практика управления спортивными сооружениями показывает, что государственная форма собственности не способствует стремлению к увеличению доходов. К чемпионату мира по футболу в Японии и Корее строились и реконструировались 20 стадионов. Общий объем инвестиций составил 4,5 млрд. долларов. Стадионы получились первоклассные, но со времен чемпионата мира подавляющее большинство убыточны. Они зарабатывают примерно 0,42 млн. долларов в год, а их содержание обходится государству в 4,08 млн. долларов. Исключением являются Сеульский стадион и арена Sapporo Dome, которые приносят прибыль благодаря применению различных схем получения дохода. Остальные стараются следовать хорошему примеру, борются за право проведения крупных соревнований, поднимают вопрос о приватизации.

С другой стороны, если говорить о доходности вообще, то у спортивных объектов, финансируемых из бюджета, гораздо больше возможностей приносить доход, ведь для этого им достаточно окупить за счет предпринимательской деятельности лишь часть своих расходов, не покрываемую из бюджета. [13]

В Австралии не наблюдается разветвленная система спортивного законодательства. Главной целью государства является привлечение населения страны к регулярным занятиям спортом. При этом спорт, во всех его проявлениях, рассматривается не как социальное явление, а как политический инструмент от сферы здравоохранения до экономики.

На территории Австралии используется либеральная модель управления спортом: государство практически не имеет отношения к сфере спорта, только выступая гарантом законности. [1]

Так же международная практика показывает, что феномен Олимпийских игр оказывает положительное влияние на внутренний валовый продукт страны только тогда, когда разработаны механизмы управлениями экономическими процессами и спортивными объектами. За прошедшие 20 лет, только одному городу удалось сохранить уровень ВВП в после олимпийский год, таковым является Атланта, у которой в предолимпийский год рост ВВП составлял 2,5%, в год проведения игр 3,7%, а на следующий год 4,5%. У всех остальных городов наблюдалась тенденция снижения ВВП уже в год игр, что было связано с увеличением цен, избыточными производственными мощностями, отсутствием интереса в дальнейшем развитии инфраструктуры. [21]

Важным элементом управления спортивными объектами, является развитое в Европе государственно-частное партнерство. Данное совмещение интересов позволит снизить расходы затраты из сторон, при этом разделить риски. В качестве примера можно привести строительство стадиона в городе Рига, Латвия. Финансирование строительства было разделено 50 на 50 между городской администрацией и частным предприятием.

После завершения строительства, спортивный объект на 30 лет перешел во владение предприятия, но после истечения данного контракта стадион перейдет в собственность города. За предоставленный период, предприятие может не только отработать денежные средства, которые были инвестированы в строительство, но и обеспечить дополнительный заработок. Такая схема управления спортивным объектом позволяет рационально использовать его ресурсы. [16]

В связи с тем, что спорт с каждым годом все больше становится коммерческим видом деятельности, то формированием имиджа занимается организация, выступающая представителем спортивной единицы, которой могут быть и один спортсмен, или целый клуб. При этом имидж спортсмена как бы остается вне рамок спорта, так как спортивной общественности и, в частности, болельщикам предлагается ассоциировать спортсмена с определенной организацией и ее хозяйственной деятельностью. В большинстве случаев остаются лишь детали, способные привлечь внимание: экипировка спортсмена, факт его участия в соревнованиях и в рекламе фирмы. Данный подход широко развит в Германии. [32]

.3 Спортивные объекты России

В настоящее время деятельность спортивных объектов осуществляется в рыночной экономике, когда сфера физической культуры и спорта переходит в сферу услуг. Поэтому возникают проблемы связанные с неэффективным использованием материально-технической базы, что ведет к значительным расходам.

Важным аспектом в управлении спортивными объектами является их начальная стоимость. Существует практика, согласно которой затраты на строительство спортивного объекта возрастают в несколько раз, что в итоге сказывается на управлении объекта в дальнейшем. В ходе исследований было проанализировано строительство стадионов в России.

В современный период развития отрасли строительства, количество стадионов и спортивных объектов в стране увеличивается высокими темпами. Это связано во многом с тем, что в период с 2013 по 2018 года в России состоятся крупные международные соревнования: Всемирная Универсиада в Казани, Зимние Олимпийские Игры в Сочи, Чемпионат Мира по футболу.

Как видно из графика рисунка 2, рост количества стадионов в России идет высокими темпами, что связано, прежде всего, с выше заявленными соревнованиями в России.

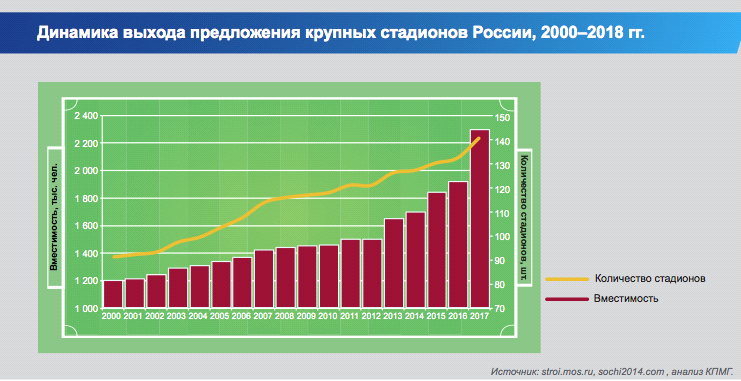


Рисунок 2 - Динамика выхода предложения крупных стадионов России

Строительство стадиона требует большое количество ресурсов для проведения работ, так же работы должны соответствовать стандартам безопасности, так как объекты строятся на большое количество людей, которые могут одновременно находиться на стадионе. [25]

Так же возникают определенные проблемы строительства стадионов в России, которые перечислены ниже:

. Отсутствие отечественной нормативной базы. Действующие СНиП и СП морально устаревают, и сейчас в России остро стоит вопрос к переходу проектирования по Стандартам Eurocode (Еврокодам).

. Вторая проблема вытекает из предыдущей, так как российские проектировщики практически не знакомы с Еврокодами, то к проектированию приходится привлекать зарубежные фирмы и архитекторов, что ведет к дополнительному удорожанию проекта. Все это ведет к неконкурентоспособности российских фирм на мировом рынке.

. Инфраструктура большинства российских городов не позволяет строить в них крупных стадионов. В связи, с чем возникает проблема в необходимости дополнительного капиталовложения на развитие инфраструктуры (дорог, гостиниц, больниц, аэропортов). Следует отметить, что величина этих капиталовложений сравнима с ценой строительства самого стадиона.

. Новые российские стадионы окупаются только по истечении долгого периода времени, что далеко не устраивает инвесторов. Для решения данной проблемы требуется снижать стоимость строительства путем применения новых технологий и современных материалов, а также размещать внутри спортивной арены учреждения коммерческой направленности (кафе, рестораны, магазины сувениров и атрибутики, тренажерные залы, большинство стадионов также сдает в аренду свои футбольные поля).

. Необходимо отвечать строгим требования, предъявляемым к безопасности во время турнира, и принять меры для предотвращения нарушения режима безопасности.

. Должны соблюдаться меры по защите окружающей среды (планируемая застройка должна вписаться в природную среду; необходимо снизить потребление воды и использовать альтернативные водные ресурсы для поливки газона, например дождевой воды; использование альтернативных источников энергии и снижение вредных выбросов, ведущих к парниковому эффекту).

. Под строительство стадиона необходима большая площадка (от 18 до 24 гектаров), которую, во-первых, сложно найти в условиях плотной городской застройки и требований, предъявляемым к инфраструктуре, а во-вторых, высокая цена земли и трудности оформления её в собственность. [9]

При этом большое значение приобретают архитектурная концепция стадиона и его место в планировочной структуре города, влияющие на степень и характер интеграции стадиона в городскую среду.

Отмечается высокая стоимость стадионов в России относительно аналогов в Европе. Если там средняя стоимость одного места равна $5000, минимальная $1800, а максимальная $14200, то в России показатели минимума не ниже $7000. Так стоимость одного места на Олимпийской арене в городе Сочи «Фишт» составляет, по оценке авторитетного издания KPMG, $16806 (вместимость арены 45000 человек), а при строительстве стадиона «Зенит» г. Санкт-Петербург стоимость оценивается в $16581 (вместимость 50000 человек). [28]

Мероприятиям, проводимым на стадионе, не должен мешать шум оживленного города и, напротив, звуки, доносящиеся со стадиона, не должны беспокоить людей, живущих неподалеку. Также спортивные арены всегда ярко освещены, создавая глубокие тени на соседних зданиях. Частые смены цветов освещения могут стать причиной аварийных ситуаций на дорогах города. [18]

Недостатком расположения стадиона вблизи центра города является увеличение движения автотранспорта, хотя магистрали и без того перегружены. Важным является тот факт, что между спортивными мероприятиями деятельность вокруг стадиона практически прекращается. Поэтому располагать спортивные сооружения в центре города экономически невыгодно, так как будут простаивать огромные площади дорогостоящей земли.

Становясь частью городской среды, стадионы вступают во взаимодействие с городом на нескольких уровнях - экономическом, социальном, градостроительном и архитектурно-ценностном.

Анализируя данную отрасль, можно сделать вывод: успешно функционирующий объект - результат правильно организованного процесса строительства. В рамках исследований были предложены инструменты, позволяющие обеспечить строительство спортивного объекта с эффективным использованием ресурсов, как и производственных, так и человеческих.

Положение об оплате труда позволит обеспечить уровень мотивации для работников, и предусматривает рассмотрение бестарифной системы оплаты труда. Так же вводится понятие «качественный стаж», т.е. стаж работника, соответствующий потребительским свойствам, работа без брака определенный промежуток времени.

Предлагается введение классовой модели. Таким образом, если за отчетный период, равный 1 кварталу, работник производит продукцию или оказывает услуги без выявления брака и дефектов, то он получает один из 10 классов. В случае выявления брака, работник понижает свой класс.

Повышением класса работники повышают себе оплату труда на коэффициент равный 0,05. Таким образом, если 1 класс - это коэффициент 1, то максимальный класс, который может быть достигнут при работе без брака 9 отчетных периодов (9 кварталов), составит 1,45.

Так же необходимо создание резервного фонда на предприятии для устранения брака и дефектов. Этот фонд должен составлять 3% от дохода предприятия. Данное число получено благодаря изучению Европейской литературы менеджмента качества. Для предприятий в Европе, средние затраты на потребительские характеристики составляют 30% от всех затрат на производство, а по рекомендациям Британского стандарта качества BS 6143:1990 10% от этих затрат должны идти на устранение дефектов. Поэтому благодаря элементарным математическим вычислениям мы получаем число в 3%.

Фонд будет направляться на устранение брака, в случае не выявления брака на участке строительства (предполагается создание центров финансовой ответственности), данный резерв должен быть распределен между работниками данного центра ответственности, в зависимости от их класса в «Качественном стаже». Так же следует отметить гарантийный срок при сдаче центром ответственности работ, который будет равняться 1 кварталу.

Сегментарный учет позволит формировать сегментарную отчетность, организовывать сегментарный контроль за выполнением принятых решений.

В целях улучшения своей конкурентоспособности организация должна постоянно повышать результативность системы менеджмента качества посредством выбора соответствующих политики и целей в области качества. [34]

На этапе входного контроля осуществляется утверждение сметно-проектной документации производственно-техническим и сметно-договорным отделом, так же главным инженером. На строительной площадке данный вид контроля осуществляется прорабом и мастером.

Операционный контроль включает в себя:

геодезический контроль;

контроль за укладкой и уплотнением песчано-гравийного грунта, осуществляется при помощи нивелира и рейки; контроль за каждой операцией осуществляется мастером;

контроль за сварочными работами;

контроль за укладкой асфальта и т.д.

Приемка и оценка скрытых работ производится в присутствии представителя заказчика. Акты составляются мастером и подписываются начальником центра ответственности. Результатом приемочного контроля является исполнительная геодезическая документация, включающая в себя исполнительные чертежи планово-высотной съемки слоев основания. На всех чертежах указываются проектные и фактические размеры или отклонения проектных размеров по высоте и в плане. По завершению реконструкции объекта проводится оценка его соответствия требованиям действующего законодательства, нормативной, проектной и рабочей документации, приемка на основании договора, ввод в эксплуатацию. [9]

Освоение данной структуры контроля позволит повысить потребительские характеристики продукции, сократить запасы. Будет видна более подробная отчетность, которая позволит формировать опыт организации для строительства новых объектов.

Так же стоит выделить зависимость затрат на качество на потребительскую стоимость объектов строительства. Затраты на улучшение потребительских характеристик улучшают уровень качества данной организации, что в свою очередь повышают степень полезности продукции. А при повышении степени полезности, возрастает и потребительская стоимость, что позволит предприятию увеличить свой доход.

Таким образом, были показаны возможные варианты для управления доходностью спортивным объектом на стадии его становления - строительства.

Управлять доходностью можно на двух стадиях жизненного цикла спортивных объектов: во время строительства, и непосредственно в период функционирования. Если во время строительства доходность повышается за счет снижения затрат на строительство, и применения различных сберегающих технологий, то во время функционирования нужно искать другие пути увеличения дохода. Поиск этих путей - главная задача менеджера, который должен эффективно управлять спортивным объектом.

Одним из распространенных путей повышения доходности являются технологии сбережения ресурсов. Так активно используется технология энергосбережения на закрытых аренах, ледовых аренах и так далее. Одним из наиболее эффективных инструментов являются светодиодные технологии. Так при расчете на среднестатистическую ледовую арену, экономия в сравнении с обычными лампами в год составляет порядка 2-2,5 млн. рублей. [13]

Примером управления крупным стадионом в России можно взять стадион ФК Спартак «Открытие Арена», стоимость строительства которого обошлось в 14,5 млрд. рублей. Главной целью строительства спортивного объекта являлось увеличение доходности футбольного клуба на 1 млрд. рублей.

Далее рассмотри источники получения дохода данной арены. Главным источником получения дохода являются болельщики клуба. Так за футбольный сезон 2014-2015 годов при средней посещаемости игр в 24 932 человек (что в сравнении с предыдущими сезонами в два раза больше) удалось заработать 68,5 млн. рублей.

На стадионе функционируют VIP-ложи. Общее их количество составляет 50. Две ложи не в продаже, они предусмотрены для владельцев клуба. Из остальных 48, 44 проданы на весь сезон, и 4 продаются поматчево. Стоимость аренды на один матч варьируется от 400 до 800 тыс. рублей. Данные ложи специально оставлены в розничной продаже, так позволяют потенциальному потребителю оценить уровень сервиса.

Аренда ложи на сезон составляет от 3,2 до 8,6 млн. рублей. Конечная цена зависит от ряда факторов. Владельцы наиболее дорогого пакета получают возможность посещать все мероприятия на стадионе, включая концерты, и использовать ложу по своему усмотрению более 100 дней в году. Наиболее популярное использование ложи - конференц-зал, так площадь составляет от 33 до 44 квадратных метров.

По подсчетам, VIP-болельщики принесли за сезон 260 млн. рублей.

Помимо лож, есть дорогие места на трибунах, стоимость которых варьируется от 30 до 60 тыс. рублей. Пакет услуг состоит из места повышенной комфортности, отдельного ресепшена, парковки на территории стадиона, питания в одном из ресторанов стадиона. В результате, за сезон 2014/2015 от продажи билетов на домашние игры было заработано 692 млн. рублей, 387 из которых за счет продажи абонементов и 305 от реализации на отдельные игры.

Стадион так же используется как площадка для концертов. Для директоров стадиона важно рассчитать сроки, так как проведение мероприятий возможно только на последней неделе мая и первой недели июня. Так в 2015 году был организован один концерт, который посетили 40 тыс. человек. На 2016 год стоит задача провести 2 концерта, при суммарном посещении арены в 100 тыс. человек.

Помещения стадиона сдаются в аренду различным компаниям. Главным арендатором выступает компания «Арена Фудс Кейтеринг», которая обеспечивает питанием посетителей стадиона. Данная компания обслуживает: три ресторана премиум-зоны, 13 буфетов, две точки ресторанов быстрого питания, и постоянно работающий «Спорт-бар».

Общая площадь заведений составляет порядка 4000 квадратных метров, годовая аренда составляет порядка 25 млн. рублей.

Учитывая специфический режим работы, арендатор платит клубу процент от выручки. Фиксированные ставки несут высокие риски.

Ставка аренды выражается в виде процента от реализации продукции, и в зависимости от профиля. Так для кофейни ставка составляет 8-12%, а для ресторанов - 4-7%.

При установлении фиксированной ставки, то она примерно должна составлять 5-7 тыс. рублей за 1 м2.

На стадионе «Открытие Арена» для компаний общепита установлена фиксированная ставка. При этом данные компании осуществляют свою деятельность, и в 2016 году они помимо обслуживания централизованных мероприятий, принимают заявки под новогодние банкеты и проведение свадебных мероприятий под ключ. Известно, что на таких мероприятиях можно обслужить до 1150 человек.

На стадионе проходят экскурсионные туры. Их стоимость тоже варьируется в зависимости от желания потребителей. Так в 2015 году арену посетило 10000 человек, что принесло дополнительный доход в 5 млн. рублей.

В строительстве стадиона были заинтересованы сторонние компании. Так Банк «Открытие» заключил первый в истории России договор на покупку названия арены. Данная операция за 6 лет принесет стадиону порядка 1,2 млрд. рублей в год. Стоит отметить, что строительство стадиона позволило владельцам клуба сократить расходы на аренду стадиона, на котором раньше проводил домашние игры футбольный клуб. Данная экономия составила 200 млн. рублей.

Эксплуатационные расходы на содержание «Открытие Арена» составляют 134,5 млн. рублей. Тем самым, стадион как бизнес принес 1260,15 млн. рублей. Данные показатели, позволяют спрогнозировать, что срок окупаемости данного объекта составляет 11,5 лет, что гораздо меньше, чем у других объектов спортивной отрасли.

После проведения крупных спортивных соревнований, большинство спортивных объектов, построенные специально для них, сталкиваются с тем, что на них нет спроса и владельцы, в том числе и государство, несут серьезные убытки. Примером являются спортивные объекты, построенные в Сочи, суммарное количество мест на спортивных аренах составляет 200 тысяч человек, в то время как население города составляет 500 тысяч человек. При этом, для обеспечения функционирования объектов, затраты только на электроэнергию в день составляют порядка 15 млн. рублей.

Примером эффективного использования и распоряжения объектами можно назвать Турин и Ванкувер.

Власти Турина, проанализировав, что количество туристов увеличилось на 120 тысяч человек, то она решили сохранить спортивную направляющую лишь у нескольких объектов, остальные были трансформированы под торговые центры.

В Ванкувере было выделено 110 млн. долларов на перепрофилирование спортивных объектов, так главная ледовая арена хоккейного турнира, стала универсальной ареной, где помимо хоккея, в год проводится около 60 концертов и 10 крупных выставок.

Некоторые спортивные объекты, такие как бобслейная трасса, были разобраны и проданы в страны, где данные виды спорта пользуются спросом. [17]

2. АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИСТЕМЫ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ ВОЛОГОДСКОЙ ОБЛАСТИ

.1 Физическая культура и спорт Вологодской области

Прежде чем приступить к анализу отрасли спортивных объектов Вологодской области, необходимо выявить основные направления развития экономики. Так как спортивные сооружения являются объектами, которые зависят от бюджетной сферы, то следует уделить внимание региональному бюджету на 2015-2017 года.

Данный бюджет был признан бездифицитным, за счет использования основного принципа сбалансированности расходов и доходов. Но стоит заметить, что данный баланс достигнут за счет экономии во всех сферах, зависящих от бюджета. Доля расходов областного бюджета в 2014 году составляла 13,6% в валовом региональном продукте, а по бюджету 2015-2017 годов доля уменьшится до 9,8%. Данная политика ведет к подавлению экономического сектора, вследствие чего к сокращению налогового потенциала региона.

В данном бюджете необходимо выделить динамику расходов регионального бюджета на физическую культуру и спорт, где наблюдается тенденция резкого сокращения. Так в 2014 году расходы составили 263 млн. руб., в 2015 - 191, в 2016 году по прогнозу 84, а в 2017 - 73. Следует вывод, что в 2017 году расходы по данной сфере будут составлять 27,7% от 2014 года. [2]

Можно сделать вывод, что при высоком уровне кредитной задолженности, правительству области невозможно устранить зависимость от привлечения денежных средств, что может говорить о невозможности достижения равновесия в бюджете.

Данный факт подтверждает необходимость развития сферы физической культуры и спорта как части бизнеса, так как в виду резких сокращений, обеспечение деятельности спортивных объектов ложится на плечи муниципальных образований, вследствие чего будет меняться структура муниципального бюджета.

Количество спортивных объектов в Вологодской области растет, каждый год строятся и запускаются в эксплуатацию: стадионы, спортивные залы, площадки и так далее.

Согласно статистике, на начало 2016 года в Вологодской области:

13 стадионов;

648 спортивных залов;

806 плоскостных спортивных сооружений;

48 бассейнов.

На рисунке 3, представлен график, финансирования физической культуры и спорта в Вологодской области, за период 2008-2015 года.

Рисунок 3 - Финансирование физической культуры и спорта в Вологодской области

Как видно из графика, в данной сфере наблюдается тенденция роста вовлечения денежных средств со стороны государства. Это связано с программой развития, согласно которой, численность населения, регулярно занимающаяся спортом, должна увеличиться до 35%.

В связи с этим, можно сделать вывод, что для спортивных объектов, создана база поддержки для их развития.

Необходимо выделить, что также увеличивается внебюджетное финансирование физической культуры и спорта. Данный прирост наблюдается последние 2 года, в период с 2014 по 2015 года включительно. Основная часть данных средств - это спонсорство разных видов бизнеса, при проведении соревнований. Данные представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 - Внебюджетное финансирование физической культуры и спорта в Вологодской области

При этом следует отметить, что стадии роста, предшествует стадия спада. Так в 2011 году, внебюджетное финансирование составило 301 941 рубль, а в 2015 году 320 969. Данный анализ показывает, что рост за период с 2011 года по 2015, составил всего 5,93%.

При этом, рост с учетом инфляции оказался отрицательным, и так на 2015 год составил 233 772 рубля, что говорит о снижении на 22,6% относительно 2011 года. Таким образом, можно сделать вывод, что финансирование физической культуры и спорта не пользуется спросом у инвесторов Вологодской области.

Исходя из 2 приведенных графиков, можно сделать вывод, что несмотря на рост финансовой поддержки со стороны государства, внебюджетное финансирование остается на очень низком уровне, так как инвесторы не видят путей возврата вложенных денежных средств, и чаще всего, данные средства поступают из любви к спорту.

На рисунке 5 отражен показатель, который показывает количество населения регулярно занимающихся спортом, занятых в различных сферах деятельности - трудовые кадры.

Рисунок 5 - Число людей, регулярно занимающихся спортом, на предприятиях Вологодской области

Согласно данному графику, наблюдается увеличение численности, регулярно занимающихся спортом. Это может быть связано с принятием закона, согласно которому работодатель должен оплачивать до 50% затрат на занятия спортом своим работникам.

Данный график показывает важность развития физической культуры и спорта на предприятиях Вологодской области, т.к. за 2012 - 2015 года трудоспособное население составило: 720 601 - 715 434 - 710 032 - 707 521 человек. Как видно, что тенденция снижения трудоспособного населения, заставляет развивать не количественную характеристику производительности, а качественную. [2]

На большинстве спортивных объектов Вологодской области наблюдается превышение предложения над спросом при существующем дефиците бюджета.

В связи с этим, муниципалитетам приходится проводить агитации по важности здорового образа жизни, снижая цены на оказания услуг на спортивных сооружениях.

При данной тенденции, муниципалитеты создают льготные условия для организаций, владеющими спортивными объектами, что является важной составляющей для ведения бизнеса в данной сфере в Вологодской области.

Так же следует отметить, что при данном развитии возможна «заморозка» спортивных сооружений, спрос на которые минимален, и данные средства, которые были направлены на содержание данных объектов переправить на другие, более перспективные, либо на строительство новых, на которые существует спрос у населения.

В ходе исследования были проанализированы спортивные объекты разных видов спорта.

В рамках федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Вологодской области» с 2006 по 2014 года было профинансировано строительство и реконструкция 11 спортивных объектов.

В условиях дефицита областного и местного бюджетов привлечение на строительство и реконструкцию спортивных объектов федеральных средств является действенным способом обновления и поддержания спортивной инфраструктуры Вологодской области.

Уровень софинансирования строительства из федерального бюджета достигает 70%. 30% должны обеспечить областной и местный бюджеты в соотношении 50/50 для г. Вологды и г. Череповца, и от 95/5 до 85/15 для муниципальных районов области. [30]

Для включения проекта по реконструкции или строительству спортивного объекта на территории муниципального образования, необходимо направить в Департамент физической культуры и спорта Вологодской области проектно-сметную документацию с положительным заключением государственной экспертизы.

Привлечение средств федерального бюджета на строительство и реконструкцию спортивных объектов Вологодской области - это общая задача Департамента физической культуры и спорта и органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов области, а качественное проведение работ и своевременный ввод объектов в эксплуатацию - это залог дальнейшего успешного участия Вологодской области в государственной программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации».

На территории Вологодской области активно реализуется программа согласно Указу Президента Российской Федерации от 1 сентября 2014 года о введении комплекса «Готов к труду и обороне», целью которого является усовершенствование государственной политики в физической культуре и спорте, а также развитие человеческого потенциала.

Введение в действие данной программы вызвано резким снижением двигательной активности, а также снижением числа абсолютно здоровых детей на 11%, так как дефицит двигательной активности в начальных школах (1-4 класс) составляет 37%, а у учеников старших классов - 80%.

Поэтому, в рамках Указа Президента Российской Федерации, было опубликовано распоряжение Губернатора Вологодской области от 28.07.2014 г. № 1841-р о планах по внедрению комплекса «ГТО» в Вологодской области, который должен включать три этапа:

первый организационно-эксперементальный этап внедрения комплекса в системе образования;

второй этап непосредственного внедрения комплекса «ГТО» в системе образования Вологодской области;

третий этап повсеместного внедрения комплекса в системе образования Вологодской области. [30]

.2 Анализ спортивных объектов региона

В ходе исследования было выявлено, что наиболее часто используемыми формами собственности для спортивных объектов Вологодской области являются:

бюджетные учреждения;

автономные учреждения.

Далее выделены основные характеристики данных форм собственности, особенности.

Следует различать автономные учреждения и автономные некоммерческие учреждения. Данные формы собственности созданы с целью реструктуризации бюджетов Российской Федерации. Таким образом, переход от государственной собственности к автономной, увеличивает спектр платных услуг в социальной сфере.[7]

Проведен сравнительный анализ трех форм собственности организаций: бюджетное учреждение, автономное учреждение, автономная некоммерческая организация. Результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительная характеристика типов организаций

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Бюджетное учреждение | | Автономное учреждение | Автономная некоммерческая организация | |
| Создание | Учреждение | | Путем преобразования из бюджетного учреждения | Путем преобразования из других форм собственности | |
| Тип организации | Некоммерческое | | | | |
| Руководство | Руководитель | | Наблюдательный совет; другие органы; руководитель | | Высший орган управления |
| Цель создания | Предложение населению и решение функций некоммерческого типа | | Оказание услуг, которые входят в перечень государственных органов и муниципалитетов | | То же самое, что и автономное учреждение |
| Характеристика | Бюджетное учреждение | | Автономное учреждение | | Автономная некоммерческая организация |
| Полномочия учредителя | Принятие устава, выбор руководителя, принятие решений по функционированию организации | | Рассмотрение предложений на совершение сделок с имуществом; управление имуществом для внесения в УК организации и другие действия, связанные с имуществом | | Финансирование организации, контроль за деятельностью, принятие устава |
| Финансирование | Денежные средства поступают из бюджета согласно смете; возможное финансирование учредителем | | Денежные средства выделяются на выполнение задачи, поставленной учредителем | | Поступление средств от учредителя, либо от оказания предпринимательской деятельности, не противоречащей целям организации |
| Предпринимательская деятельность | Возможно оказание данного типа услуг | | Оказывают услуги за плату вне бюджетного финансирования | | Только в целях, не противоречащих задачам, для которых создана организация |
| Ответственность | По обязательствам денежных средств, которые находятся в распоряжении. При нехватке средств, ответственность несет владелец | | Отвечает за всем закрепленным имуществом, кроме особо ценного и недвижимого. Собственник не несет ответственности | | Учредители не отвечают по обязательствам, а организация не отвечает по обязательствам своих учредителей |
| Сотрудничество | Порядок и последствия сделок не установлены | | Установлены понятия: - крупная сделка; - сделка с заинтересованностью. Порядок и последствия установлены | | Порядок и последствия сделок не установлены |
| Характеристика | Бюджетное учреждение | Автономное учреждение | | | Автономная некоммерческая организация | |
| Распоряжение имеющимися ресурсами | Не вправе отказываться от имущества или распоряжаться иными путями, не соответствующими целям организации | Не имеет права распоряжения ценным и недвижимым имуществами | | | Имущество переданное от учредителей - является собственностью организации | |
| Управление доходами | Поступают в самостоятельное использование учреждения, зачисляются в бюджет и отражаются в отдельной статье в балансе | Доходы поступают в собственность организации и могут быть направлены только на оказание услуг, соответствующих целям организации | | | Доходы поступают в распоряжение организации | |
| Взаимосвязь с другими объектами бизнеса | Возможность приобретения ценных бумаг | С разрешения учредителя | | | Приобретение ценных бумаг, имущественных и неимущественных прав, участие в качестве вкладчика | |

Таким образом, можно сделать вывод, что автономное учреждение создается для развития предпринимательства в социальной сфере, но при этом денежные средства, получаемые в результате предпринимательской деятельности, идут только оказание услуг согласно цели организации. Данный тип позволяет создать прозрачность ведения бизнеса, так как, сколько заработал - столько продукции должен реализовать, или оказать услуг.[7]

В ходе написания магистерской диссертации был исследован ряд спортивных объектов Вологодской области:

МАУ «Ледовый дворец» г. Череповец;

МАУ стадион «Динамо» г. Вологда;

АУ ФКиС Вологодской области «Спортивный комплекс Витязь»;

БУ ФКиС Шекснинского муниципального района плавательный бассейн «Дельфин». [24]

Муниципальное автономное учреждение «Ледовый дворец» города Череповца, единственное в данном списке спортивное сооружение, которое принимает профессиональные клуб - хоккейный клуб «Северсталь».

Данный объект является мобильным объектом, который из ледовой арены, может превратиться в концертный зал. Ледовый дворец рассчитан на 5685 зрителей. Также на территории объекта функционируют 4 буфета и один ресторан, имеющий 120 посадочных мест.

На рисунке 6 представлена структура операционных затрат ледовой арены за 2014 год.

В денежном эквиваленте, данные показатели составляют: оплата труда - 75 945 234 руб., затем следуют материальные затраты - 70 397 176 руб., амортизация - 49 223 803 руб., прочие 22 696 783 руб.

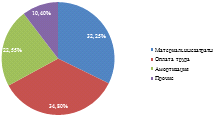


Рисунок 6 - Структура операционных затрат МАУ «Ледовый дворец»

Следует отметить, что у данного объекта на балансе числятся нематериальные активы, при этом у остальных их нет. Данные нематериальные активы связаны с деятельностью профессиональной команды на базе арены.

Далее, по методике Шичкова А.Н., были проанализированы показатели метода операционных циклов. Результаты приведены в таблице 3.

Таблица 3 - Характеристика МАУ «Ледовый дворец»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Показатель |
| Критерий капитализации | 4,16 |
| Инвестиционный критерий | 0,18 |
| Критерий ресурсов | 18,64 |
| Критерий операционных циклов | 0,06 |
| Конверсия | 0,22 |

Как видно из полученных данных, у объекта высокие показатели критериев капитализации и ресурсов.

Согласно финансовой отчетности за 2014 год баланс доходов и расходов следующий: 162 616 758,81 рублей - 218 262 998,89 рублей.

Следующим объектом анализа является муниципальное автономное учреждение стадион «Динамо». Данное спортивное сооружение обладает следующими характеристиками:

вместимость стадиона 8900 человек;

травяной покров арены - искусственный;

размер поля 114\*62 м;

беговые дорожки для легкоатлетических соревнований - 400 м по кругу.

На рисунке 7 приведена структура операционных затрат стадиона Динамо за 2014 год.

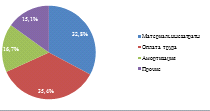


Рисунок 7 - Структура операционных затрат стадиона «Динамо»

В денежном эквиваленте, данные показатели составляют: оплата труда - 25 110 138 руб., материальные затраты - 23 290 235 руб., амортизация 11 800 920 руб., прочие затраты 10 717 438 руб.

В таблице 4 приведены показатели метода операционных циклов.

Таблица 4 - Характеристика АУ стадион «Динамо»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Показатель |
| Критерий капитализации | 1,89 |
| Инвестиционный критерий | 0,11 |
| Критерий ресурсов | 8,90 |
| Критерий операционных циклов | 0,13 |
| Конверсия | 0,21 |

Баланс по финансовой отчетности доходы и расходы, составил: 60109500 рублей - 70918731 рубль.

Следующим объектом исследования является автономное учреждение физической культуры и спорта Вологодской области «спортивный комплекс Витязь». Данный спортивный объект расположен в городе Вологда, и предлагает населению следующие услуги: футбольное поле, волейбольные площадки с песчаным покрытием, теннисные корты, беговая дорожка, тренажерный зал, аэробный зал, спортивный городок, сектор по пожарно-прикладному спорту. На рисунке 8 представлена структура операционных затрат данного объекта за 2015 год.

Рисунок 8 - Структура операционных затрат «Витязь»

В денежном эквиваленте, данные показатели составляют: материальные затраты 10 632 116 руб., оплата труда 8 405 838 руб., амортизация 2 650 570 руб., прочие 1 269 924 руб.

В таблице 5 приведены показатели метода операционных циклов данного спортивного объекта.

Таблица 5 - Характеристика АУ «Витязь»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Показатель |
| Критерий капитализации | 2,27 |
| Инвестиционный критерий | 0,57 |
| Критерий ресурсов | 3,22 |
| Критерий операционных циклов | 0,45 |
| Конверсия | 0,71 |

Баланс по финансовой отчетности доходы и расходы составил: 291851151 рубль - 22958448 рублей.

Далее следует бюджетное учреждение физической культуры и спорта Шекснинского муниципального района плавательный бассейн «Дельфин». Данное учреждение предоставляет услуги бассейна, инфракрасных саун, тренажерного зала, массажного кабинета.

На рисунке 9 представлена структура операционных затрат бассейна за 2015 год.



Рисунок 9 - Структура операционных затрат «Дельфин»

В денежном эквиваленте, данные показатели составляют: оплата труда - 4 434 815 руб., амортизация - 3 370 142 руб., материальные затраты - 2 532 468 руб., прочие составляют 1 874 073 руб.

В таблице 6 приведены показатели метода операционных циклов для данного спортивного сооружения.

Таблица 6 - Характеристика БУ «Дельфин»

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Показатель |
| Критерий капитализации | 2,33 |
| Инвестиционный критерий | 0,04 |
| Критерий ресурсов | 32,56 |
| Критерий операционных циклов | 0,03 |
| Конверсия | 0,07 |

Баланс по финансовой отчетности доходы и расходы составил: 8439466 рублей - 12211499 рублей.

Изучив структуры и показатели деятельности объектов, можно сделать следующие выводы: наиболее оптимально функционирующим объектом является автономное учреждение физической культуры и спорта Вологодской области «спортивный комплекс Витязь». У данного спортивного сооружения доходы выше расходов, что во многом обусловлено тем, что стадион «Витязь» прошел аккредитацию на проведение спортивных мероприятий. На май 2016 года это единственный объект в области, который официально может проводить соревнования.

Среди показателей следует отметить, что у Витязя в отличии от других спортивных сооружений наблюдается сбалансированность. Если по критериям капитализации и ресурсов объект уступает другим спортивным сооружениям, которые были проанализированы в ходе исследования, то по остальным трем превосходит в несколько раз.

Данный объект можно брать как эталонную модель управления спортивным объектом на территории Вологодской области.

Также следует отметить высокое значение коэффициента ресурсов, который позволяет сделать вывод о том, что производственный капитал спортивных объектов имеет высокую стоимость, во много раз превышающий производственные затраты на обеспечение деятельности сооружений. Данный критерий со временем будет снижаться за счет амортизации. Данный фактор можно отнести к особенности данной отрасли.

Для Вологодской области более инвестиционно-привлекательны спортивные объекта типа ледовых арен. Это обусловлено наличием профессиональной команды на территории Вологодской области, вследствие чего создана инфраструктура для развития молодых спортсменов, что делает хоккей более привлекательным видом спорта для населения. Так же ледовые арены закрытого типа оказывают свои услуги круглогодично, в исключении профилактических работ, которые проходят в летние месяц - в сезон спада активности посетителей. Стадионы в свою очередь могут предоставлять свои услуги с конца апреля до октября месяца в Вологодской области, что обусловлено климатическими условиями региона. [19]

Так же по эталонной модели были спроектированы показатели, согласно которым объект будет функционировать так, что будет, достигнут баланс между доходами и расходами. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 - Характеристика спортивного объекта

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование критерия | Показатель |
| Критерий капитализации | 2,20 |
| Инвестиционный критерий | 0,16 |
| Критерий ресурсов | 2,24 |
| Критерий операционных циклов | 0,81 |
| Конверсия | 0,53 |

Таким образом, была проанализирована спортивная инфраструктура Вологодской области, были изучены аспекты финансирования физической культуры и спорта, программы, действующие на территории области для развития спортивной составляющей региона. Были проанализированы спортивные объекты области, среди которых был выделен наиболее эффективный - автономное учреждение физической культуры и спорта Вологодской области «спортивный комплекс Витязь». Составлены показатели характеристики бизнеса, при стремлении к которым, спортивные объекты должны обеспечить свою собственную доходность и выйти на баланс между расходами и доходами.

Так же в ходе исследования были отмечены особенности критериальной оценки по методу операционных циклов и чем обусловлены данные значения. Выделен тот факт, что для достижения доходности спортивного объекта, необходимо найти сбалансированность критериев.

Было выделено, что объем продаж фактический и расчетный, можно использовать при формировании бюджетов на развитие физической культуры. Если отношение данных показателей стремится к нулю, то финансирование данного объекта избыточно, если к единице - то сбалансировано.

3. ИНСТРУМЕНТАРИЙ ИННОВАЦИОННОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ

.1 Кластерная структура управления

Практика многих стран показывает, что на развитие конкурентоспособного персонала влияет корпоративный спорт, под которым понимается комплекс мероприятий связанных с физической активностью работника под руководством предприятия.

Физическая культура и спорт на предприятии способствует снижению затрат, повышению производительности. В последнее десятилетие получило развитие теория человеческого капитала, согласно которой, персонал предприятия или организации - главный актив. Физическая культура является инструментом развития профессиональных навыков, знаний и умений.

Зная об этом, многие ведущие производственные фирмы строят свою стратегию развития совмещая производственную и социальную политики. Данный подход получил широкую применимость в Японии. Для сравнения, текучесть кадров в Соединенных Штатах Америки составила 25%, в то время как у японцев данный показатель составляет 3%, а в ведущих компаниях Sony, Toyota, Nissan текучесть не превышает 1,5%. [36]

Рост производительности труда - главный резерв развития предприятий всех форм собственности и сфер деятельности. Большинство предприятий не обеспечены базой для физической активности работников. По статистическим данным 31% из не занимающихся спортом объясняют, что в их доступности нет спортивных объектов. Таким образом, предприятие может вложить инвестиции в строительство спортивного объекта на своей базе. Тем самым предприятие вложенные средства получит обратно за счет увеличения производительности работников предприятия. Так же обеспечивая доступ к спортивному объекту прилегающие к предприятию районы, будет увеличиваться количество людей занимающихся спортом. [15]

В Европе существует понятие корпоративный спорт, и признано, что вложения в физическую культуру окупаются за счет снижения уровня заболеваемости работников, роста производительности, а так же соотносят с тенденцией предрасположенности сотрудников к предприятию.

Реализация корпоративного спорта в России, помимо вышеперечисленных факторов, позволит предприятиям сократить налогооблагаемую базу налога на прибыль, согласно пункту 1, подпункту 7 статьи 264 Налогового кодекса РФ. Данные затраты на спорт относятся к прочим расходам, связанными с производством. Тем самым в структуре затрат увеличиваются прочие. Данный аспект можно сравнить с нематериальным активом. [20]

Для анализа выбран ЗАО «Вологодский подшипниковый завод», на котором была изучена составляющая физической культуры и здравоохранения работников.

На предприятии присутствуют спортивные секции и клуб «Здоровье» при Совете ветеранов. Профилактики травматизма на предприятии заключается в контроле над условиями труда, санитарным состоянием помещений, обеспечением средствами индивидуальной защиты и прохождением медосмотров. Тут действует связка с Инспекцией охраны труда, промышленной безопасности и экологии. Основная задача: предостеречь, и тем самым уберечь здоровье человека. На предприятии наметилась тенденция снижения травматизма: 111 травм случилось в 2013 и 69 - в 2014. В 2014 году зафиксировано 10 244 обращений только амбулаторно в здравпункт предприятия.

С каждым новым работником здравпункт начинает с первичного инструктажа и предварительного медосмотра. На этой стадии выявляем работников, подверженных тому или иному заболеванию. При обнаружении противопоказаний по определенному виду работ направляем человека уже на полный медицинский осмотр, а там идет освидетельствование на профпригодность.

В рамках государственной программы «Здоровый образ жизни», для того, чтобы не болеть, не создавать опасные для жизни ситуации, не травмировать себя был подготовлен и проведен ряд лекционных мероприятий по темам «Профилактика сахарного диабета», «Здоровое сердце», «Гипертония и сердечнососудистые заболевания», «СПИД и общество», «Клещевой энцифалит», «Гепатит «В».

Что касается спортивной составляющей, то на территории завода проводится спартакиада среди цехов по нескольким видам спорта. Раньше, в структуру ЗАО «ВПЗ» входил бассейн «Лагуна». Теперь бассейн сдается в аренду частному предпринимателю. Для работников завода предоставляются абонементы, количество которых в 2014 году составило 1105. В 2015 году, вместо абонементов предоставлялась 50% скидка на посещение бассейна. Но посещают бассейн не работники, а в основном их дети. По статистическим данным это невозможно отследить, так как эта информация не ведется. Данная информация предоставлена директором бассейна «Лагуна» О.В. Васильевой.

Так же в рамках изучения документации было выявлены средние показатели по динамике длинных больничных листов за период с 2010 по 2012 год. Данные показатели отражены на рисунке 10.

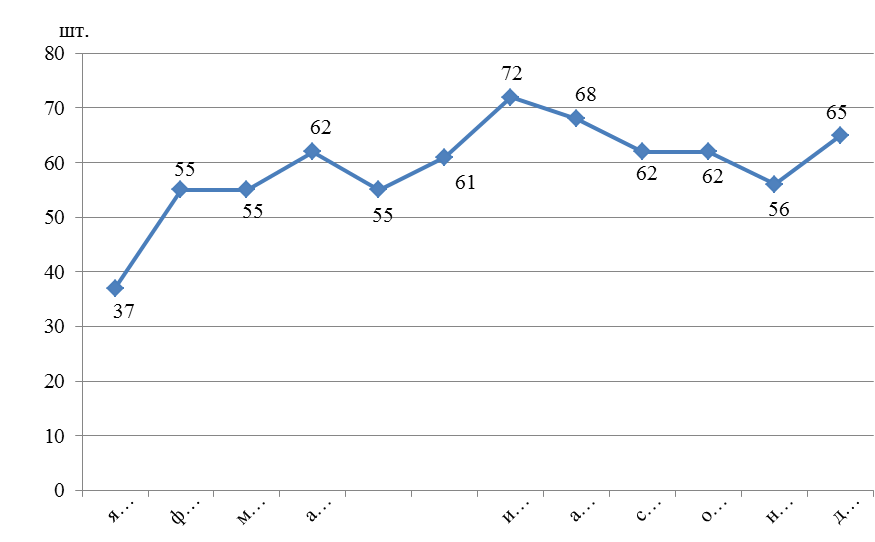


Рисунок 10 - Среднее количество больничных листов на предприятии

Как видно из данного графика, что пик заболеваемости приходится на летние месяцы, что можно объяснить желанием работников «увеличить отпуск».

Так же было выявлено, что основную массу заболеваемых составляют основные рабочие, до 69%, вспомогательные 21%, ИТР - 10%.

Основными заболеваниями на ЗАО «ВПЗ» являются простудные заболевания - 24%, сердечнососудистые - 20%, а так же травматизм - 16%.

Как видно из данного графика, что пик заболеваемости приходится на летние месяцы, что можно объяснить желанием работников «увеличить отпуск».

Так же было выявлено, что основную массу заболеваемых составляют основные рабочие, до 69%, вспомогательные 21%, ИТР - 10%.

Основными заболеваниями на ЗАО «ВПЗ» являются простудные заболевания - 24%, сердечнососудистые - 20%, а так же травматизм - 16%.

В ходе исследований, при анализе ряда отраслей был выявлен график работоспособности в течении дня и в течении недели, которые представлены на рисунках 11 и 12 соответственно.

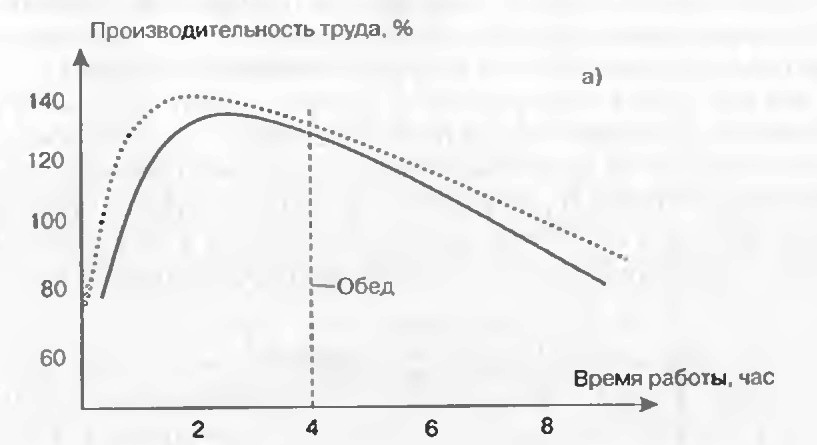


Рисунок 11 - График производительности в течение дня

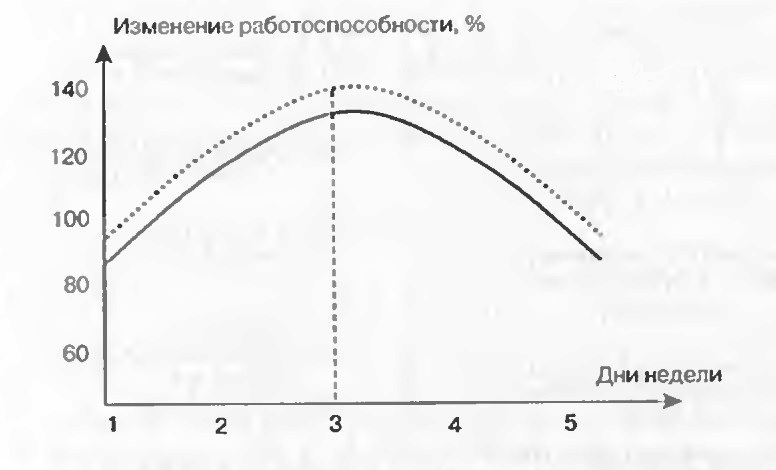


Рисунок 12 - График производительности в течение недели

Как видно из рисунков, в сумме работоспособность стремится к 100%, но далеко не всегда является таковой, что сказывается на доходности предприятия. [8]

Данные графики должны быть более прямые, и всегда находится на одном уровне, максимально приближенном к 100%. Это связано с тем, превышение пороговой работоспособности отрицательно сказывается не только на здоровье человека, но и оборудовании, на котором он работает, повышается износ, вследствие чего возрастают затраты на поддержание и ремонт оборудования в рабочем состоянии, позволяющее получать стабильный доход.

Также необходимо отметить, что 10% увеличение затрат на обучение персонала дает увеличение производительности на 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает рост в 3,8%. Физическая культура в данной работе выступает как инструмент совершенствования и обучения персонала. [29]

Развитие корпоративного спорта позитивно скажется на муниципальном образовании, на территории которого находится предприятие, в данном случае - город Вологда. Будет обеспечен рост численности населения, регулярно занимающегося спортом, так данный показатель входит в стратегию социально-экономического развития в период до 2020 года.

В свою очередь, рост численности населения, регулярно занимающегося спортом, обеспечит рост, как и внутреннего регионального продукта, так и внутреннего валового. Данный факт подтверждается рисунком 13, по которому можно сделать вывод о влиянии физической культуры и спорта. [12]



Рисунок 13 - Взаимосвязь занятий спортом и ВВП

В результате исследований было выявлено, что по индексу производительности Вологодская область занимает 83 из 85 мест, который составляет 96,6%. Индекс производительности находится путем отношения объема реализованной продукции к затратам на ее производство.

Следует отметить положительную тенденцию: пик расцвета комплекса ГТО пришелся на 1970-1980 годы, в этот же период доля населения, регулярно занимающихся спортом составляла 37,5%, так же в этот период отмечался рост производительности на предприятиях. по отчетам ЦК КПСС за девятую пятилетку, было отмечено, что уровень производительности вырос на 43%.

Были проанализированы области, находящиеся в непосредственной близости от Вологодской, это: Архангельская, Кировская, Новгородская и Костромская области. Данные регионы были проанализированы по следующим параметрам: обеспеченность спортивными сооружениями, доля населения регулярно занимающаяся спортом, индекс производительности. Результаты представлены на рисунке 14.

Как видно из данного рисунка, что наблюдается тенденция, чем выше обеспеченность спортивными сооружениями, тем и выше индекс производительность. Проведя анализ, можно сделать вывод, что увеличение обеспеченности спортивными сооружениями на 1%, даст рост производительности на 1,2%, и рост численности постоянно занимающегося спортом населения на 0,5%.

Таким образом, увеличение обеспеченности спортивными сооружениями на 1% на территории города Вологда даст рост налоговым отчислениям в бюджет муниципалитета за счет налога на доходы физических лиц на 6,5 млн. рублей. За счет населения данный показатель налога можно достигнуть путем увеличения численности регулярно занимающегося спортом на 2,85%. [20]

Таким образом, муниципалитеты должны быть заинтересованы в создании льготных условий для функционирования спортивных объектов, которые должны привлечь частных инвесторов для занятия бизнесом в данном сегменте. [11]

Так же для бюджета муниципалитета в ходе исследований была выявлена еще одна закономерность. Исследуя похожие по структуре города, были выбраны: Вологда, Курган, Череповец, Саранск. Данные города были выбраны следующим образом: их численность составляет примерно 300000 человек, важными промышленными секторами являются металлургия и машиностроение

На данном рисунке представлено отношение обеспеченности спортивными сооружениями на человека (красный график) к затратам из местного бюджета на физическую культуру и спорт на человека (синий график). Как видно, наблюдается тенденция, что чем больше в населенном пункте спортивных объектов, тем меньше затрат из бюджета. Тем самым местные власти будут заинтересованы в строительстве новых спортивных объектов, так пойдет перераспределение бюджетных средств.

Так же важно отметить студенческий спорт, так как студенты являются основными рабочими кадрами предприятий муниципалитета. Но существует проблема: устраиваясь на работу, у студентов основным инструментом представления своих качеств выступает резюме и диплом об окончании высшего учебного заведения. В настоящее время, в дипломах физическая культура отображается отметкой «зачет», что не позволяет работодателю судить о физической составляющей возможно работника, в связи с чем могут возникнуть затраты на обеспечение больничных листов.

Поэтому, на примере Вологодского государственного университета, где физическое воспитание для каждого студента является обязательной дисциплиной, которая преподается с 1 по 3 курс. Все 6 семестров дисциплина проходит в форме зачетов. Для оценивания студентов, введена 20 бальная система, которая отображается только в зачетной книжке. Данная система складывается из 4 дисциплин: бег 100 метров, бег 3000 метров у мужчин и 2000 метров у женщин, подтягивание у мужчин, отжимание у женщин, прыжок в длину с места.

Одним из способов решения проблемы, наглядного отображения физической подготовки студента, является отображение в итоговом дипломе тех самых баллов, по итогам 3 лет обучения. Данный аспект позволит работодателю увидеть не только интеллектуальную составляющую, но и физическую. [14]

В настоящее время, многие предприятия начинают активно сотрудничать с высшими учебными заведениями, которые могут подготовить потенциальную рабочую силу. Создаются целевые группы, которые после окончания ВУЗа должны стать работниками предприятия. Поэтому их необходимо включать в среду корпоративного спорта организации.

Это подтверждают данные, которые были получены в ходе анкетирования студентов Вологодского государственного университета, факультета производственного менеджмента, кафедры управления инновациями и организации производства с 1 по 4 курс. Результаты приведены в таблице 8.

Таблица 8 - Факторы жизненного успеха студентов

|  |  |
| --- | --- |
| Ранговое место | Наименование фактора |
| 1 | Личная активность, целеустремленность, постоянный поиск |
| 2 | Интеллектуальные способности |
| 3 | Трудолюбие, самосовершенствование |
| 4 | Образование, профессионализм, компетентность |
| 5 | Постоянное самообразование |
| 6 | Благоприятный климат в семье |
| 7 | Деньги и материальное благополучие |
| 8 | Физическая культура и здоровье |
| 9 | Предприимчивость и практицизм |
| 10 | Наличие и поддержка друзей, родственные связи |
| 11 | Привлекательность и обаяние |
| 12 | Жизненные обстоятельства, случайность |
| 13 | Протекция влиятельных знакомых |

Как видно из результатов опроса, физическая культура и здоровье находятся на 8 месте, что позволяет сделать вывод о низкой потребности студентов в данном направлении.

Таким образом, исследовав все составляющие, было предложено на основе алокационных инноваций создание на территории муниципалитета спортивно-производственного кластера, графическая интерпретация которого представлена в приложении 1. Данная структура должна обеспечить доходность участников кластера, увеличить налоговые отчисления, высвободить денежные средства бюджета муниципального образования. [5]

В приложении 2, на примере строительной организации Х, показано изменение структуры операционных затрат при участии в кластере, где исходными параметрами было: 100 человек численность организации, увеличение численности занимающихся спортом с 5 человек до 20, затраты на 20 человек - 100000 рублей.

3.2 Спортивный объект как бизнес-единица

Примером для рассмотрения спортивного объекта как бизнес-единицы является бюджетное учреждение физической культуры и спорта Шекснинского муниципального района ледовая арена «Лидер». Рассмотрены показатели деятельности объекта, проанализированы возможные пути развития. доходность спортивный бизнес

Наименование объекта: спортивный комплекс с ледовой площадкой. Адрес объекта: 162560, п. Шексна, Вологодская область, ул. Октябрьская, д.116а. Сведения о размещении объекта: отдельно стоящее сооружение, 1 этаж, 3911,0 . Год постройки здания: 2008 год, последнего капитального ремонта - нет. Дата предстоящих плановых ремонтных работ: текущего - 2016 год, капитального - нет.

Сведения об организации, расположенной на объекте.

Название организации, полное юридическое наименование - согласно Уставу, (краткое наименование): бюджетное учреждение физической культуры и спорта Шекснинского муниципального района «Лидер» (БУ ФКиС ШМР «Лидер»).

Основание для пользования объектом: договор об оперативном управлении. Форма собственности негосударственная. Территориальная принадлежность муниципальная.

Вышестоящая организация: администрация Шекснинского муниципального района.

Основная цель деятельности - обеспечение на территории Шекснинского муниципального района условий для развития физической культуры и спорта, проведение физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий. На базе учреждения культивируются следующие виды спорта: хоккей, фигурное катание на коньках, пауэрлифтинг, фитнес.

Есть уникальная возможность приобрести первые навыки катания на фигурных коньках и попробовать себя в боди-балете и стрейчинге в любом возрасте с профессиональными тренерами. Она реализуется путем предоставление следующих услуг: тренажерного зала, зала хореографии, катания на коньках, проката коньков.

Здание имеет общую площадь 3600  (с ледовой ареной).

Состоит из:

стилобата 63,1\*35,6 м ( ледовая арена, зрительские трибуны);

1 бытового корпуса 57,4\*9,7 (2 раздевалки с туалетными комнатами и душевыми, зал хореографии (56 ), малым тренажерным залом (30,8 ), 5 административными кабинетами (60,6 ), помещение для заточки коньков (6,9 ), пунктом проката коньков (10,3 ));

2 бытового корпуса (кухня 15,2 ), кабинет врача (20 ), сауна и комната отдыха (30 ),кладовка (7,9 ) и тепловой узел (21,1 ).

Так же с выходом с ледовой арены находится шлюз и помещение для стоянки и обслуживания льдоуборочной машины. Внутри этой стоянки имеется приямок объёмом 5  с системой нагрева для таяния льда и отвода воды в канализацию.

Холл (93,2 ) состоит из кафе, помещений кассы, охраны, туалетов.

Дизельная (35 ):

навес для холодильного оборудования;

навес (обшитый) для вентиляционного оборудования.

Крытый каток с искусственным льдом рассчитан на проведение тренировочных занятий по ледовым видам спорта:

хоккей с шайбой;

фигурное катание;

проведение соревнований с присутствием зрителей и свободного (массового) катания.

Пропускная способность катка:

25 чел./смену при учебно-тренировочном процессе;

114 чел./смену при свободном (массовом) катании.

Зрительный зал рассчитан на 228 посадочных мест и четырех мест для инвалидов пользующихся коляской.

У сооружения имеется огражденный земельный участок, на котором проведено озеленение и асфальтирование, так же расположены:

трансформаторная подстанция;

канализационно-насосная станция;

автостоянка на 60 легковых автомобилей и 6 автобусов.

Перейдем к анализу показателей деятельности ледовой арены.

На рисунке 16 представлена структура операционных затрат за два года: 2014 и 2015 года.



Рисунок 16 - Структура операционных затрат

Как видно из данных, отображенных на рисунке, в структуре затрат произошли изменения связанные со сменой формы собственности организации и последующей переоценки стоимости имущества. Изначальная форма собственности - муниципальное автономное учреждение. Причиной изменения формы собственности стала неспособность учреждения обеспечивать собственную деятельность.

Оценка стоимости собственности в данном случае выступила как инструмент снижения затрат на ледовой арене. Стоимость «Лидера» была завышена практически в 3 раза, вследствие чего большую долю составляла амортизация. В результате проведенного мероприятия, затраты снизились с 51 840 801 рублей до 18 188 190 рублей.

Так же была выявлена инфраструктура, в которой осуществляет свою деятельность ледовая арена, которая представлена на рисунке 17.

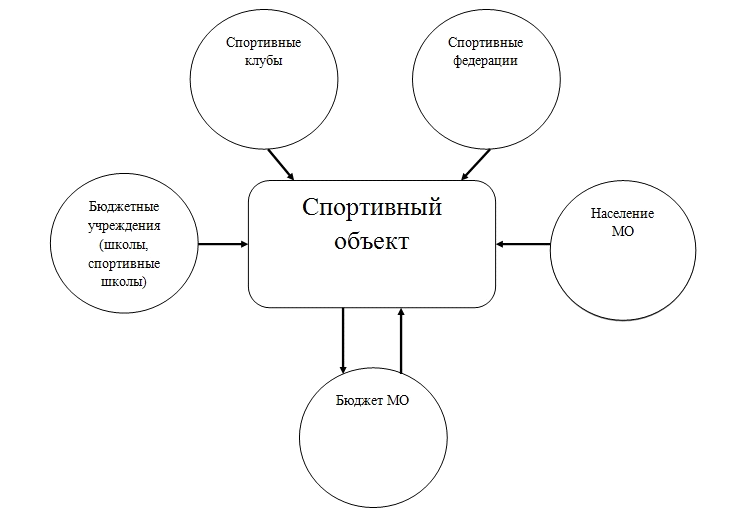


Рисунок 17 - Инфраструктура БУ ФКиС ШМР «Лидер»

Как видно из данного рисунка, отдача денежных средств от спортивного объекта идет только в бюджет муниципального образования, в виде земельного налога. Налог на добавленную стоимость, при продаже билетов, ледовой ареной не уплачивается.

Основными потребителями (посетителями) спортивного объекта являются дети школьного возраста. На рисунке 18 представлены фактические показатели деятельности, которые отображают количество посещения ледовой арены, при разделении потребителей на тех, кто занимается за счет бюджетных средств, и тех, кто занимается за свой собственный счет. Как видно из рисунка, оказание услуг идет по трем видам деятельности: занятия на ледовой арене, тренажерный зал, зал хореографии (гимнастический).

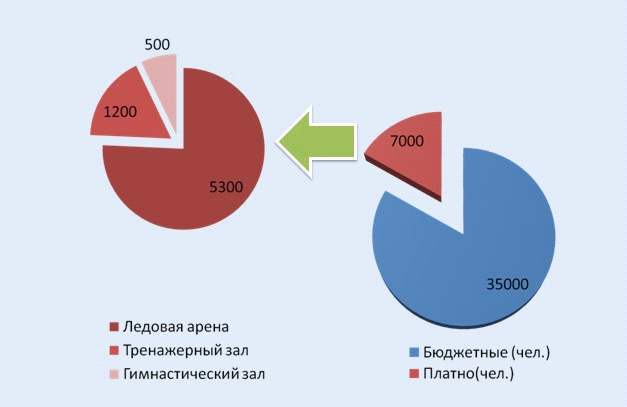


Рисунок 18 - Потребители ледовой арены

При этом следует заметить, что основная деятельность - предоставление льда, оказывает свои услуги 9 месяцев в году, на летний период арена размораживается, так как падает спрос. Тренажерный и гимнастические залы оказывают услуги круглый год.

Так же одной из статей доходов является кафе, расположенное на территории ледовой арены. Собственник кафе уплачивает арендную плату за предоставляемую площадь. Но ввиду низкого спроса у посетителей, кафе находится на грани банкротства.

В таблице 9 представлен прейскурант цен на виды оказываемых услуг.

Таблица 9 - Прейскурант на платные услуги

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование платных услуг | Время/кол-во | Цена, руб. |
| Посещение | 1,5 часа | 150,0 |
| Посещение, дети до 14 лет | 1,5 часа | 75,0 |
| Прокат коньков | 1,5 часа | 75,0 |
| Наименование платных услуг | Ед. изм. | Цена, руб. |
| Посещение | 1 час | 100,0 |
| Посещение, дети до 14 лет | 1 час | 50,0 |
| Прокат коньков | 1 час | 50,0 |
| Занятие | 1 раз | 100,0 |
| Абонемент | 8 раз | 500,0 |
| Абонемент | 12 раз | 700,0 |
| Индивидуальное занятие | 1 час | 200,0 |
| Занятие фитнес | 1 час | 150,0 |
| Абонемент | 8 раз | 1000,0 |
| Услуга по предоставлению льда | 1 час | 5735,0 |
| Услуга по предоставлению льда для учебно-тренировочных мероприятий | 1 час | 4000,0 |
| Услуга по предоставлению льда в ночное время, с 22.00 | 1 час | 2500,0 |

Проанализировав деятельность ледовой арены, было выявлено, что большую часть материальных затрат составляет электроэнергия. От общей доли затрат, электроэнергия составила 6 322 412 рублей, при общих затратах в 18 188 190 рублей.

Предложено: обеспечение электроэнергией за счет альтернативных источников. Таким образом, ледовая арена, расширяет виды деятельности, что соответствует определению бизнеса - это интегрированная совокупность активов и видов деятельности.

Ледовая арена начнет производить электроэнергию, для обеспечения своей деятельности, но так же предложена установка газогенераторов такой мощности, которые позволят обеспечить работоспособность близлежащих предприятий и учреждений.

Основной областью применения газогенераторов являются нефтегазовые и нефтехимические промышленные отрасли, а так же активно используются при строительстве крупных объектов.

Далее приведены положительные аспекты использования газогенераторов:

генератор существенно практичнее и выгоднее по сравнению с аналогичными турбоустановками;

установка обеспечивает дешевую базисную энергию;

есть возможность получения автономной энергии или распределенной;

может использоваться вместо редуцирующих газовых клапанов;

обеспечивает существенно низкие затраты на 1 кВт энергии;

инвестиции окупаются за 1-3 года без субсидий;

отвечает стандартам ASME, API и CE;

доступные мощности установки 250 кВт, 500 кВт, 1 МВт и 5 МВт, при наличии достаточного давления и расхода газа возможно подключение нескольких генераторов параллельно для обеспечения мощности 50 МВт и более;

по специальному заказу возможно изготовление установок мощностью до 100 МВт;

техническое обслуживание осуществляется каждые 50-100 тыс. часов;

возможен удаленный контроль установки.

Одна из главных особенностей системы - это дистанционный контроль с возможностью управления. Система позволяет профессионально управлять и эксплуатировать систему, освободив пользователя от сложностей при использовании системы, требующей специфических знаний, далеких от используемых в обычных операциях. Даже в этом случае пользователь (заказчик) получит обучение об основной эксплуатации оборудования, а также удаленный доступ к системе контроля и прямой доступ через сенсорный экран интерфейса.

Система постоянно контролирует критичные действия оборудования. Для случая, когда достигаются предварительно заданные минимальные или максимальные значения или выходит из строя, имеются запрограммированные эксплуатационные параметры, которые позволяют системе контроля отобразить предупреждения или выключить оборудование. Эксплуатационные параметры, используемые для контроля, многочисленны, и ограничиваются только теми КИП, которые спроектированы в генераторе.

Данный проект для ледовой арены составит стоимость в 9,5 млн. рублей.

Разработана схема финансирования и возврата денежных средств. Кредитором выступает Шекснинский муниципальный район, который предоставляет денежные средства на приобретение газогенераторов. Возврат денежных средств будет осуществляться за счет проданной электроэнергии. Примерный срок окупаемости составляет 5 лет и 9 месяцев. После окончательной выплаты, денежные средства от продажи энергии будут поступать в бюджет спортивного объекта.

Технология энергосбережения выступает инновационным проектом, который направлен на сокращение материальных затрат, а в последующем и увеличении доходности.

В таблице 10 приведены основные характеристики бизнеса (предприятия), приведенные в методе операционного цикла, разработанного профессором Шичковым А.Н. [33] Данные приведены на 3 периода: первый - это год до установки газогенераторов, второй - после, третий - после того, как будут закончены выплаты за газогенераторы.

Таблица 10 - Параметры бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Характеристика 1 | Характеристика 2 | Характеристика3 |
| Технологические затраты, руб. | 7 718 770 | 4 654 584 | 4 654 584 |
| Чистый доход, руб. | 7 690 288 | 10 654 474 | 12 311 474 |
| Основные фонды, руб. | 29 883 257 | 35 383 257 | 22 383 257 |
| Объем продаж, руб. | 15 409 058 | 15 409 058 | 16 966 058 |
| Производственный капитал, руб. | 37 602 027 | 44 037 841 | 27 037 841 |
| Критерии операционного цикла | | | |
| Капитализация | 2,00 | 3,29 | 3,65 |
| Инвестиционный капитал | 0,26 | 0,36 | 0,55 |
| Ресурсы | 4,87 | 7,42 | 5,81 |
| Операционные циклы | 0,26 | 0,16 | 0,21 |
| Конверсия | 0,41 | 0,44 | 0,63 |

Таким образом, можно сделать вывод, что данный проект в первый год позволяет снизить технологические затраты, и увеличить чистый доход, а после окончания выплат по газогенераторам, также увеличит доходность, за счет появления нового источника.

Далее, на рисунке 19, приведена графическая интерпретация операционных циклов данных периодов, в виде закрытых систем, построенных из векторов.

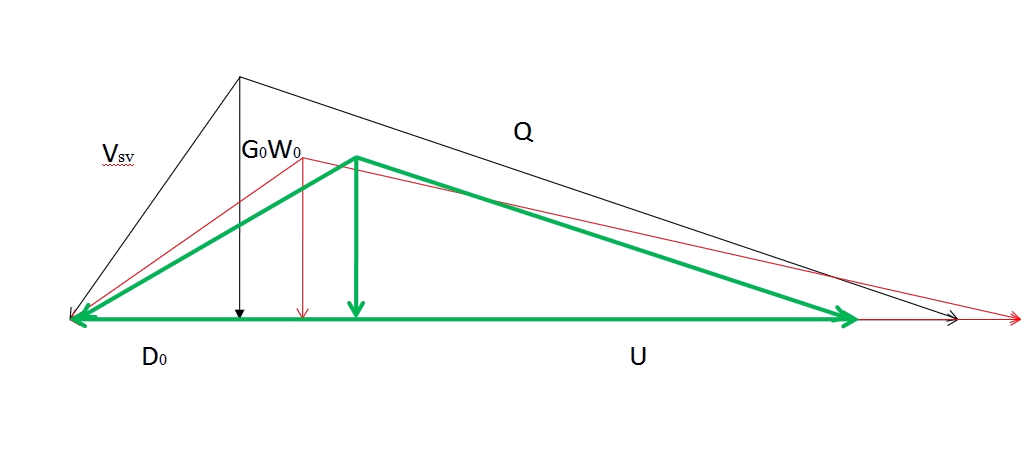


Рисунок 19 - Операционные циклы бизнеса

Черным цветом обозначены параметры 1 периода, красным - 2 периода, зеленым - 3 период. По данному рисунку, наглядно видно, как изменялся главный параметр, который соответствует задаче исследования - это чистый доход, сначала он увеличился на 2 964 186 рублей, после еще на 1 657 000 рублей. Таким образом, суммарно, доходность объекта возросла на 38%, что позволяет ему стабильно находиться на рынке спортивных услуг. Стоимость данного проекта, как инновационного, исходя из расчетов по методу операционных циклов, составит 5,5 миллионов рублей.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Приоритетность повышения эффективности управления бюджетной сферы Вологодской области, является проблемой, для решения которой необходимо проведение исследований. Составляющей данной проблемы является физическая культура и спорт, выступающая частью социальной сферы, на которую регулярно выделяют средства из бюджетов различных уровней.

В данной работе рассмотрен вариант повышения доходности спортивных объектов путем их рассмотрения как составляющих экономической сферы: полиактивной бизнес единицы.

В условиях инновационной рыночной экономики, развитие бизнеса главным образом строится на создании алокационных, технологических и продуктовых инноваций.

Реализация инновации, предложенной в данной выпускной квалификационной работе, совпадает с приоритетами регионального социально-экономического развития Российской Федерации в период до 2020 года: развитие конкурентоспособных экономических кластеров и управление человеческими ресурсами. Создание спортивно-производственного кластера позволит увеличить отчисления в бюджет муниципалитета, путем сбора налога на доходы физических лиц, так увеличение численности регулярно занимающихся спортом на 2,85% позволит повысить отчисления в бюджет на 6,5 миллионов рублей города Вологды. Также, достижение повышения данных отчислений на 6,5 миллионов рублей, возможно при увеличении обеспеченности спортивными сооружениями на территории муниципального образования на 1%.

Инвестирование производственных предприятий в спортивные объекты позволит снизить базу налога на прибыль на сумму равной инвестициям, увеличить объем произведенной продукции путем роста производительности работников предприятия, которые будут пользоваться услугами спортивного объекта, а также снизить износ рабочего оборудования и брак при выпуске продукции. Таким образом, работники, снижая брак - увеличивают престиж своего предприятия, что в последующем может привести к поступлению более дорогих заказов, тем самым увеличивая чистый доход организации.

При создании кластера, нужно выделить положительную сторону данного объединения: свободу деятельности каждого элемента. Это служит основой эффективного самостоятельного предпринимательства.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является бюджетное учреждение физической культуры и спорта Шекснинского муниципального района «Лидер». Данный объект - это спортивный комплекс с ледовой площадкой.

Спортивное сооружение было рассмотрено и проанализировано методом операционных циклов. Было предложено использование альтернативных источников энергообеспечения, которые выступают инновационным проектом данной работы. Данный проект направлен на снижение материальных затрат, процентное отношение которого составило для данного объекта 39,7%, что позволило повысить чистый доход на 27,8%, а после выплат кредита, полученного на реализацию проекта, чистый доход вырастет еще на 10,2%.

Таким образом, для успешного функционирования спортивных объектов в условиях российской экономики, необходим подход к ним как к объектам бизнеса, который позволит повысить привлекательность данной сферы для инвесторов, вследствие чего увеличится количество спортивных объектов, в результате чего повысится уровень жизни населения и инвестиционная привлекательность региона. Данный подход нужно осваивать постепенно, путем применения государственно-частного партнерства, т.к. резкий переход может отрицательно сказаться на социально-экономическом развитии региона.

В результате исследования были решены поставленные задачи, и достигнута главная цель: выявление возможностей повышения эффективности управления спортивными объектами. Также было переведено на английский язык: тема, содержание и аннотация ВКР, и размещено в приложении 3.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Ботнев, С. В. Государственное управление в области спорта в Австралии / С. В. Ботнев. - Москва: Спортивное право, 2013. - 151с.

База данных российской статистики [Электронный ресурс]: офиц. сайт. - Режим доступа: http://www.gradoteka.ru.

Богданова, С. В. Управление в организациях спортивной сферы / С. В. Богданова, Ю. В. Белова, С. В. Ефимова // Современные тенденции развития науки и технологий. - 2015. - № 3. - С. 46-51.

Богданова, С. В. Управление в организациях спортивной сферы коммерческого характера /С. В. Богданова // Сборники конференций НИЦ социосфера. - 2016. - № 5. - С. 71-77.

Борисов, А. А. Разработка и освоение образовательного кластера, обеспечивающего подготовку профессиональных инженеров, отвечающих требованиям Европейских стандартов и рекомендаций, необходимых для аккредитации в ASIIN/ А. А. Борисов, А. Н. Шичков, В. И. Веселков // Актуальные проблемы развития лесного комплекса: материалы международной научно-технической конференции, 2015 г. / ВоГУ. - Вологда, 2015. - С. 190-192.

Борисов, А. А. Формирование системы параметров, определяющих стоимость инженерного бизнеса /А. А. Борисов // Организатор производства. - 2014. - № 3. - С. 19-22.

Булярская, С. А. Автономные учреждения как объекты и субъекты хозяйственной деятельности региональных инновационных систем / С. А. Булярская, С. В. Булярский // Вестник ОГУ. - 2008. - № 81. - С. 70-74.

Галкин, В. В. Экономика спорта и спортивный бизнес: учеб. пособие / В. В. Галкин. - Москва: КНОРУС, 2011. - 320 с.

Зильберова, И. Ю. Особенности проектирования в России / И. Ю. Зильберова, Л. В. Высоковская // Инженерный вестник Дона. - 2012. - № 4-1. - С. 116-118.

Ищенко, С. А. Толкование норм спортивного законодательства / С. А. Ищенко // Вектор науки ТГУ. - 2010. - № 2. - С. 82-85.

Касимов, Р. Х. Экономический аспект управления спортивными сооружениями муниципального образования: автореф. дис. канд. экон. наук: 08.00.05 / Р. Х. Касимов. - Ижевск, 2004. - 29 с.

Киселев, А. В. Воздействие физической культуры и спорта на экономический рос предприятия / А. В. Киселев // Молодые исследователи регионам: материалы международной конференции, 20 апр. 2015 г. / ВоГУ. - Вологда, 2015. - С. 16-18.

Киселев, А. В. Инструменты инновационного менеджмента, обеспечивающие доходность спортивных объектов / А. В. Киселев // Материалы Межрегиональной научной конференции VIII ежегодной научной сессии аспирантов и молодых ученых, 18 нояб. 2014 г. / ВоГУ. - Вологда, 2014. - С. 262-266.

Киселев, А. В. Профессионально-прикладная физическая подготовка менеджера в вузе / А. В. Киселев // Материалы Межрегиональной научной конференции IX ежегодной научной сессии аспирантов и молодых ученых, 24 нояб. 2015 г. / ВоГУ. - Вологда, 2015. - С. 329-332.

Киселев, А. В. Физическая культура и спорт, как составляющая роста производительности предприятия/ А. В. Киселев // Малые Леденцовские чтения: материалы IV Российской научно-практической конференции, 17 апр. 2015 г. / НОУ ВПО ВИБ. - Вологда, 2014. - С. 48-50.

Крамин, Т. В. Определение приоритетов управления инвестиционной привлекательности региона и их учет в рамках реализации крупных спортивных мероприятий / Т. В. Крамин, В. А. Леонов // Актуальные проблемы экономики и права. - 2012. - № 1. - С. 39-45.

Кривченков, В. В. Социальные технологии управления устойчивым развитием многофункциональных спортивных комплексов /В. В. Кривченков // Научные ведомости. - 2015. - № 2. - С. 52-59.

Лавриненко, А. Р. Экономический анализ физкультурно-спортивных сооружений: проблемы и направления развития /А. Р. Лавриненко // Вестник Полоцкого государственного университета. - 2012. - № 6. - С. 63-72.

Маслов, А. В. Развитие физической культуры и спорта региона в контексте социального предпринимательства /А. В. Маслов // Экономика региона. - 2012. - № 1. - С. 75-82.

Налоговый кодекс Российской Федерации от 31 июля 1998 № 146-ФЗ [Электронный ресурс] (принят ГД РФ 16.07.1998) (ред. от 30.05.2016) // КонсультантПлюс: справ.-правовая система / Компания «КонсультантПлюс».

Неверкович, С. Д. Экономический анализ в системе управления физкультурно-спортивной деятельностью / С. Д. Неверкович, А. А. Попова // Наука и образование. - 2014. - № 1. - С. 115-120.

Петьков, В. А. Оптимизация процесса управления физической культурой и спортом в муниципальном образовании / В. А. Петьков, Э. Э. Кочкаров, Э. А. Кубеков // Вестник АГУ. - 2014. - № 4. - С. 140-145.

Пихоцкая, Н. В. Российский спорт в условиях экономических санкций /Н. В. Пихоцкая // Физическое воспитание и спортивная тренировка. - 2015. - № 1. - С. 105-109.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |