

– отдельные ставки патентных пошлин снижены в среднем на 30 %;

– установлены льготы по уплате патентных пошлин для организаций, аккредитованных в качестве научных.

Указанные меры будут способствовать повышению активности заявителей и правообладателей, что положительно скажется на увеличении позиций по следующим индикаторам:

– 6.1.1. «Патентные заявки от резидентов по происхождению»;

– 6.1.3. «Заявки от резидентов на полезные модели по происхождению»;

– 7.1.1. «Заявки от резидентов на товарные знаки по происхождению»;

– 7.1.2. «Заявки от резидентов на промышленные образцы по происхождению».

Работа по мониторингу реализации Плана мероприятий будет вестись на постоянной основе. Предложения по актуализации данного Пла-

на мероприятий будут вноситься с учетом анализа влияния выполнения мероприятий на показатели Республики Беларусь в ГИИ, а также с учетом анализа сильных и слабых сторон странового профиля Республики Беларусь в данном индексе.

#### Литература:

1. The Global Innovation Index 2018: Energizing the World with Innovation / Ed. S. Dutta et al. — Ithaca, Fontainebleau, Geneva: Cornell University — INSEAD — WIPO, 2018. — XLII, 384 p.

2. Соболевский, С. Б. Республика Беларусь в Глобальном индексе инноваций / С. Б. Соболевский, А. Г. Рихтикова // Предпринимательская деятельность в условиях инновационной экономики: материалы XV Международной научно-практической конференции, Минск, 11 мая 2018 г. / Ин-т предпринимательской деятельности; редкол.: В. Л. Цыбульский [и др.]. — Минск, 2018. — С. 114–116.

УДК 796:338

## ПОВЫШЕНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ СПОРТИВНЫХ СООРУЖЕНИЙ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

### IMPROVING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF THE FUNCTIONING OF SPORTS FACILITIES IN THE REPUBLIC OF BELARUS

**В. В. Карнейчик,**

ст. преподаватель кафедры «Экономика строительства» БНТУ, магистр пед. наук, г. Минск, Республика Беларусь

**V. Karneichyk,**

Senior Lecturer of the Department of Construction Economics of the BNTU, MS in pedagogy, Minsk, Republic of Belarus

Дата поступления в редакцию — 28.01.2019 г.

Определен подход к понятию «экономическая эффективность спортивных сооружений». Выделены уровни безубыточности спортивных объектов в зависимости от степени возмещения постоянных и переменных затрат. Выработаны направления и пути повышения экономической эффективности спортивных объектов.

The approach to the concept of economic efficiency of sports facilities is defined. The levels of break-even sports facilities, depending on the degree of compensation of fixed and variable costs. Directions and ways of achieving economic efficiency of sports facilities are developed.

Ключевые слова: спортивные сооружения, экономическая эффективность, уровень безубыточности, самоокупаемость, оценка экономической эффективности, постоянные затраты, переменные затраты, внебюджетная деятельность.

Keywords: sports facilities, economic efficiency, break-even level, self-sufficiency, cost-effectiveness assessment, fixed costs, variable costs, entrepreneurial activities.

*Введение.*

Повышение эффективности функционирования спортивных сооружений не только социальная, но и экономическая необходимость. В силу ограниченности средств для содержания спортивных объектов ставится задача превращения сферы физкультурно-спортивных услуг в доходную отрасль.

В настоящее время важно решить проблему убыточности спортивных сооружений путем создания экономических условий, при которых объекты достигли бы необходимого уровня социально-экономической эффективности, позволяющей им функционировать на принципах самофинансирования.

В настоящее время в Республике Беларусь функционирует 23 167 физкультурно-спортивных сооружений, что на 3000 меньше, чем в 2010 г. [1]. Динамика структуры спортивных сооружений Республики Беларусь свидетельствует о росте крупных, многопрофильных современных объектов и снижении количества небольших, узкопрофильных. Это имеет принципиальное значение при переходе объектов на самоокупаемость: чем многофункциональнее объект, тем больше у него возможностей расширять, развивать услуги с учетом современных предпочтений потребителей, как физкультурно-спортивных, спортивно-зрелищных, так и культурно-зрелищных, сопутствующих (связанных и несвязанных с физкультурно-спортивной деятельностью). Здесь важно, чтобы организация в погоне за прибылью не предлагала наиболее рентабельный непрофильный ассортимент услуг в ущерб основным, социально значимым видам.

По информации министра спорта и туризма Беларуси А. И. Шамко (по данным 2016 г.), средняя заполняемость спортивных объектов составляет 75 %, а самоокупаемость — около 47 %<sup>1</sup>. Еще в 2009 г. перед спортивными объектами стояла задача о необходимости принятия комплекса мер, которые могут позволить увеличивать их окупаемость не менее чем на 50 % [2]. Из этого следует, что процесс увеличения доходности спортивных сооружений длительный и достаточно сложный и требует в целом повышения эффективности их работы.

*Основная часть.*

Спортивные сооружения являются объектами социального назначения, в связи с чем экономическая эффективность должна рассматриваться, с одной стороны, с точки зрения прибыли, а с другой — с точки зрения безубыточности. Экономически эффективными можно считать те спортивные объекты, которые могут возмещать прямые и переменные затраты за счет собственных средств, тем самым выходя на уровень безубыточности. Если объекты неспособны покрывать свои затраты, то они являются неэффективными в экономическом плане, но уровень неэффективности у них будет разным.

В связи с этим предлагается определять экономическую эффективность функционирования спортивных объектов в зависимости от степени возмещения постоянных и переменных затрат, при этом экономически эффективным можно считать функционирование спортивного объекта, который выходит на уровень безубыточности, покрывая постоянные и переменные затраты за счет собственных средств (табл. 1).

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод: критерием оценки *экономической эффективности* функционирования спортивных сооружений является уровень безубыточности финансово-экономической деятельности, выражающейся возможностью возмещать переменные и постоянные затраты доходами, получаемыми при функционировании спортивного сооружения.

По мнению некоторых исследователей, эффективность деятельности спортивных сооружений следует оценивать путем соотношения объема платных услуг и объема использования бюджетных средств [3]. Другие предлагают оценивать экономическую эффективность по уровню загрузки, доходности объекта, использования фонда рабочего времени и уровню отдачи активов [4].

Для анализа экономической эффективности сооружений, функционирующих с дотациями государства, предлагается использовать следующую систему показателей (рис. 1) [5].

<sup>1</sup> Источник: <https://by.tribuna.com/others/1040376315.html>.

Определение уровня безубыточности в зависимости от степени возмещения постоянных и переменных затрат

Степень возмещения прямых и переменных затрат за счет собственных средств	Уровень безубыточности
Возмещение постоянных и переменных затрат за счет собственных средств	высокий
Возмещение переменных и свыше 80 % постоянных затрат за счет собственных средств	выше среднего
Возмещение переменных и большей половины постоянных затрат за счет собственных средств	средний
Возмещение переменных и половины постоянных затрат за счет собственных средств	ниже среднего
Возмещение только переменных и меньшей половины постоянных затрат за счет собственных средств	низкий
Невозмещение переменных затрат	убыточный

Источник: разработка автора.

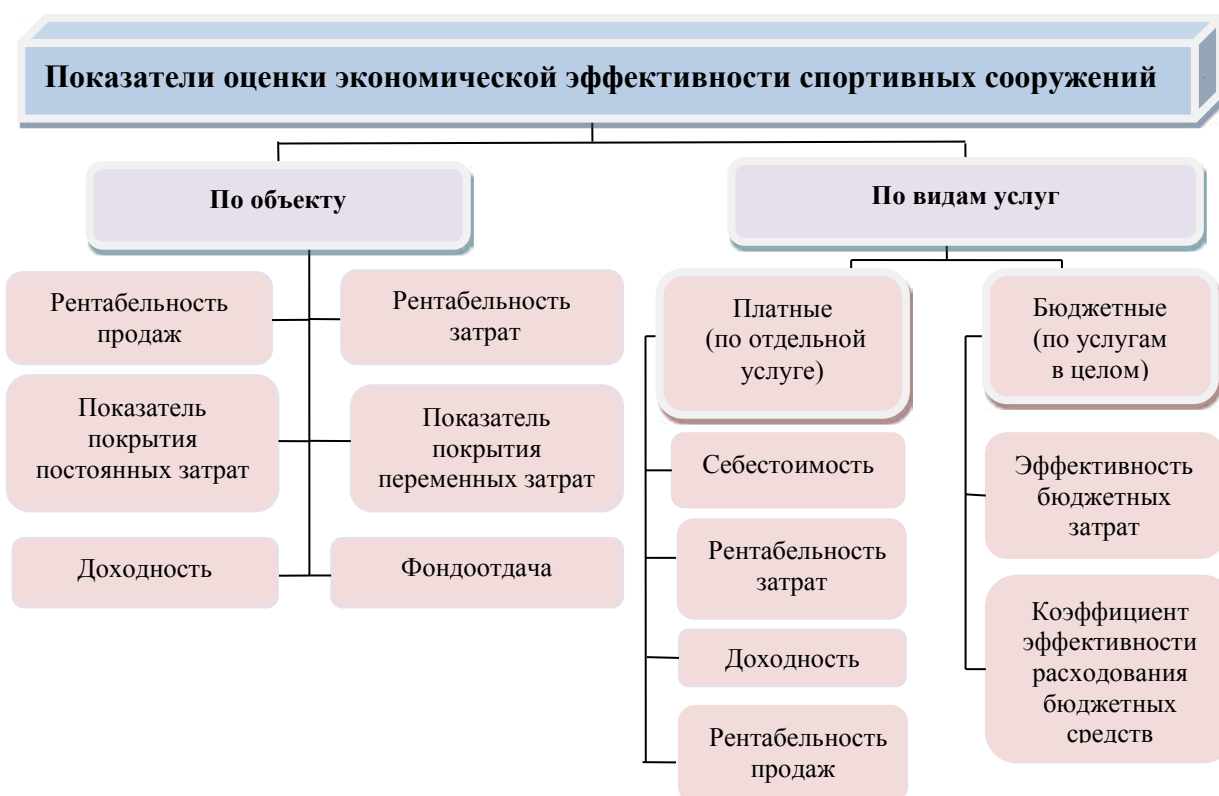


Рис. 1. Система показателей, отражающих экономическую эффективность функционирования спортивных сооружений

Источник: собственная разработка автора [5], с уточнениями и дополнениями.

В систему показателей экономической эффективности включены показатели покрытия переменных и постоянных затрат в целях определения уровня безубыточности и показатель доходности отдельных видов услуг, позволяющий выявлять степень влияния каждой услуги на экономический результат функционирования спортивного объекта.

Исходя из расчета предложенных показателей деятельности спортивного сооружения, экономическую эффективность предлагается рассчитывать как отношение общей суммы набранных баллов по всем показателям к максимально возможной сумме баллов по предложенным показателям [5]. В общую оценку не включаются показатели по отдельным видам платных

услуг, так как они рассчитываются для дальнейшей оптимизации набора услуг для каждого конкретного объекта.

Итоговую оценку экономической эффективности предлагается давать, основываясь на оценке эффективности реализации Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2017–2020 гг., где выделяется следующие уровни: высокий, средний, удовлетворительный, неудовлетворительный [6].

Исходя из этого, итоговая оценка экономической эффективности функционирования спортивного объекта может быть высокой, средней, удовлетворительной и неудовлетворительной (табл. 2).

Неудовлетворительная оценка экономической эффективности соответствует ниже среднего показателям функционирования соответствующих объектов, при которой менее половины затрат покрывается собственными доходами объекта. Неудовлетворительная оценка свидетельствует о необходимости принятия соответствующих управленческих решений для повышения рентабельности спортивного сооружения.

В настоящее время необходимо реализовать ряд мер, направленных на повышение уровня безубыточности и, как следствие, достижение экономической эффективности. Предлагаемые направления включают: изменение государственного финансирования спортивного объекта, оптимизацию стоимости услуг, развитие технологий информационного обеспечения продвижения услуг, внедрение автоматизированных систем в работу, максимизацию и оптимизацию объема услуг, развитие и модернизацию материально-технической базы (рис. 2).

Направление изменения государственно-го финансирования связано с необходимостью уменьшения государственного вмешательства в

функционирование спортивных сооружений в целях стимулирования заинтересованности лиц, управляющих объектами, в эффективной работе. Стабильное получение денежных средств спортивным объектом, которое не увязано с объемом предоставленных услуг, направляется на выплату зарплат и покрытие эксплуатационных расходов, что лишает руководство объекта стимулов к ведению активной предпринимательской деятельности. Смета, составляемая в рамках выделенных бюджетных ассигнований, по сути, не отражает реальных затрат учреждения на предоставление бюджетных физкультурно-спортивных услуг. Данные собственного социологического исследования выявили низкую заинтересованность работников, в частности тренерско-преподавательского состава, в расширении предпринимательской деятельности.

Следует отказаться от практики сметного финансирования и перейти к возмещению затрат за пользование конкретной услугой отдельного человека. Изменение порядка бюджетного финансирования спортивных сооружений позволит повысить уровень прозрачности соответствующих финансовых потоков и ответственности органов, принимающих решения касательно предоставления бюджетных и физкультурно-спортивных услуг. Целью таких изменений должно являться внедрение порядка финансирования, при котором бюджет оплачивает не эксплуатационные расходы, а предоставляемые по его предписанию услуги. Бюджет таким образом выступает в качестве клиента спортивного сооружения, оплачивающего потребляемую долю услуг. Благодаря этому физкультурно-спортивные объекты смогут повысить эффективность своей работы и со временем перейти на самофинансирование на основании рыночного механизма, где продавцом выступают спортивные объекты, а покупателем — государство. Кроме того, при

Таблица 2

Оценка экономической эффективности функционирования спортивного объекта

Значение показателя	Оценка
> 90 % значение показателя	высокая
90 % ≤ значение показателя > 70 %	выше среднего
70 % ≤ значение показателя > 50 %	удовлетворительная
50 % ≤ значение показателя	неудовлетворительная



Рис 2. Направления и пути повышения экономической эффективности функционирования спортивных сооружений

Источник: разработка автора.

оплате услуги на адресной основе потребитель должен иметь возможность выбора той услуги, которая соответствует определенным качествам, а в случае несоответствия получать эту услугу на другом объекте. Это будет являться стимулом для спортивных сооружений оказывать бюджетные услуги высокого качества.

Предпринимательскую деятельность в области оказания социокультурных услуг на спортивном объекте следует осуществлять параллельно с совершенствованием системы ценообразования, в том числе внедрением гибкой системы цен и оптимизации абонементной политики. При установлении цены следует принимать во внимание спрос на конкретный вид услуг. Это позволяет возмещать расходы за счет компенсации сниженных цен на услугу, спрос на кото-

рый имеет значительный уровень эластичности, повышением цен на другую, спрос на который неэластичен. Это заставляет задуматься о проведении в жизнь политики «плавающих» цен, своевременной реакции ценовой политики на социальные изменения. Индивидуальные тарифные планы, хотя и несколько сложнее для применения, однако дают более позитивные результаты. Гибкая система ценообразования позволяет увеличивать востребованность услуг в период дневных, недельных и сезонных спадов, формировать специальные ценовые предложения для корпоративных и постоянных индивидуальных клиентов.

Мониторинг цен физкультурно-спортивных услуг, предоставляемых спортивными сооружениями, позволяет не только фиксировать те-



кующую ситуацию, но и получить существенную информацию для обоснования стоимости платных услуг, предлагаемых населению, в том числе путем сравнительного анализа как полной стоимости, так и отдельных элементов себестоимости, включаемых в цену услуг. Мониторинг уровня доходов населения и цен на физкультурно-спортивные услуги конкретного региона позволяет изучить платежеспособный спрос населения на услуги спортивных объектов и помогает определить оптимальную стоимость услуг. Следует также давать оценку состояния и тенденций в конкурентной среде, изучать ценовую политику конкурентов, ориентироваться на платежеспособный спрос различных категорий граждан.

Формирование и совершенствование информационного обеспечения — одно из перспективных направлений продвижения услуг спортивного сооружения. Эффективной мерой увеличения спроса на услуги спортивных объектов является повышение доступности информации и покупки услуги. Доступность информации заключается в активной рекламе услуг объекта, оповещении о предстоящих мероприятиях, скидках, акциях посредством электронной рассылки рекламы на адреса клиентов объекта, постоянного обновления сайта, предоставления своевременной информации, проведения розыгрышей и т. д.

Доступность покупки особенно актуальна для услуг с неограниченным количеством посетителей. Возможность покупки услуги через Интернет препятствует образованию очередей и гарантирует 100 % возможность приобретения интересующей услуги, что повышает интерес посетителей, а также помогает более детально планировать работу объекта.

Внедрение автоматизированных систем позволяет осуществлять контроль за состоянием и при необходимости обеспечивать поддержание в надлежащем состоянии материально-технической базы спортивных сооружений. Диспетчеризация помогает осуществлять оперативный контроль и управление инженерным оборудованием, снижать затраты на коммунальные платежи за счет оптимизации работы инженерных систем, исключать обезличенные абонементы, тем самым повышая прозрачность в оказании бюджетных услуг. Автоматизированный контроль оплаты услуг и посетителей помогает анализировать спрос на услугу в разре-

зе графика работы объекта, набора услуг, включая востребованность услуг по каждому конкретному инструктору, тренеру.

Максимизация объема и оптимизация набора услуг спортивного объекта невозможна без анализа состояния, динамики и развития рынка физкультурно-спортивных услуг. Изучение состояния и тенденций развития потребительского спроса, анализ ожиданий и предпочтений потребителей, оценка удовлетворенности клиентов позволяет определить: 1) приоритеты непосредственных потребностей настоящих и потенциальных клиентов спортивных сооружений, которые подлежат своевременному удовлетворению; 2) рациональную структуру предлагаемых услуг с учетом интересов потребителей и имеющихся ресурсов; 3) организационные особенности работы спортивного объекта.

Внедрение спектра услуг с учетом запросов потребителей позволит не только увеличить количество посетителей, но и принесет дополнительную прибыль объектам. В целом спортивные сооружения создают спрос на целый ряд сопутствующих товаров и услуг. Востребованные, непрофильные виды услуг повышают доходность объекта, а прибыль от такого рода услуг может идти на развитие объекта и повышения качества оказываемых услуг.

Наличие бесплатных услуг искажает реальную картину спроса на спортивно-оздоровительные услуги. Анализ потребностей или спроса на такие услуги не ведется. Необходимо определять оптимальное соотношение платных и бесплатных услуг с учетом возможностей и социальных потребностей объекта, что позволит при их общем балансе покрывать затраты на предоставление услуг.

Для спортивных объектов характерна тенденция быстрого морального износа основных средств, что требует регулярной оценки, обновления и совершенствования материально-технической базы, соответствующей современным требованиям в условиях постоянного изменения предпочтений потребителей. В связи с этим одним из ключевых моментов в деятельности спортивных объектов является эффективное использование его ресурсов. Предпочтения посетителей спортсооружений постоянно меняются, и спортивным объектам часто не хватает собственных ресурсов для продвижения современных видов деятельности, внедрения инноваци-

онных технологий, которые будут соответствовать новым запросам и интересам потребителей услуг. Следует учитывать, что интенсивная эксплуатация спортивных сооружений при недофинансировании затрат может привести к повышению износа основных фондов и снижению их качественных показателей и, следовательно, к неготовности объекта к эффективному функционированию без привлечения дополнительных денежных средств.

В связи с этим для оснащения объекта современным и высокотехнологичным оборудованием следует находить инвесторов, заключать договоры аутсорсинга. Спортивные объекты также должны иметь возможность накапливать средства в виде амортизационных отчислений, а полученную прибыль направлять на развитие объекта.

В случае если объект не имеет возможности закупки и содержания дорогостоящего оборудования, то необходимо развивать те виды спорта, которые в нем не нуждаются. Отсутствие сложного и дорогостоящего оборудования обеспечит работу объекта без риска ухудшения его материально-технической базы.

#### *Заключение.*

Независимо от формы собственности спортивные объекты должны использоваться эффективно. Чем менее эффективно эксплуатируется спортивный объект, тем больше бюджетных затрат он требует на содержание. Экономическая эффективность спортивных объектов должна отражать, насколько эффективно, с точки зрения самоокупаемости, функционирует объект. Для определения экономической эффективности спортивных сооружений было конкретизировано понятие того результата, который необходимо достичь: это выход на безубыточный уровень функционирования. Предложена система показателей и критерии оценки эффективности функционирования спортивных объектов.

Все предлагаемые направления и пути повышения уровня безубыточности, а также достижения экономической эффективности направлены на стимулирование работы управляющих и сотрудников объекта, оптимизацию и минимизацию эксплуатационных расходов, максимизацию и оптимизацию объема предоставляемых услуг, повышение качества и конкурентоспособности услуг и, как следствие, увеличение загрузки как по видам услуг, так и по объекту в целом.

#### **Литература:**

1. Статистический ежегодник Республики Беларусь. — Минск, 2017. — С. 202.
2. Рекомендации по повышению уровня окупаемости объектов спортивной инфраструктуры: разработаны во исполнение поручения Премьер-министра Республики Беларусь от 27 ноября 2009 г. № 05/206-364, 211-371. Утверждены первым заместителем Министра спорта и туризма Республики Беларусь В. В. Алешкевич. — Минск, 2010. — С. 17–19.
3. Лавриненко, А. Р. Экономический анализ физкультурно-спортивных сооружений / А. Р. Лавриненко // Вестник Полоцкого государственного университета. Сер. D. Экономические и юридические науки: научно-теоретический журнал. — 2012. — № 6. — С. 63–72 // Бухгалтерский учет и анализ. — 2012. — № 6. — С. 23–34.
4. Оценка эффективности использования спортивных объектов: метод. пособие / гл. ред. С. Н. Зубарев. — М., 2008. — С. 10.
5. Карнейчик, В. В. Методика оценки социально-экономической эффективности функционирования спортивных объектов / В. В. Карнейчик // Экономическая наука сегодня: сб. науч. статей; редкол. С. Ю. Солодовников и [др.]. — Минск: БНТУ, 2017. — № 6. — 209–217 с.
6. Постановление Совета Министров Республики Беларусь № 303 от 12 апреля 2016 г. «Об утверждении Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2017–2020 годы». — Национальный правовой интернет-портал Республики Беларусь, 19.04.2016 г., № 5/41961.