

УДК 332.1 DOI: 10.14451/1.223.17

Управление спортивными мегапроектами: опыт крупнейших городов России

© 2023 **Берман Светлана Сергеевна**

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления. Казанский (Приволжский) федеральный университет. Россия, Казань.

E-mail: sv180@mail.ru

© 2023 **Хайруллин Айдар Русланович**

Бакалавр по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Казанский (Приволжский) федеральный университет. Россия, Казань.

E-mail: a.r.khayrullin@mail.ru

Ключевые слова: мегапроект, спортивные мероприятия, система управления, спортивная инфраструктура, проведение мероприятия, город.

Цель исследования состоит в анализе практического опыта управления спортивными мегапроектами в городах-миллионниках России. Методология исследования основана на систематизации и сравнении статистических данных, ранжировании, экономическом и логическом анализе. Установлено, что основными проблемами организации и проведения спортивных мегапроектов на территории городов являются отсутствие четко выделенных полномочий при принятии управленческих решений, высокая загрузка руководителя проекта и плохо развитая система делегирования полномочий, а также отсутствие планов реагирования и ответственных лиц по разрешению внештатных ситуаций. В результате анализа сделаны выводы, что реализация крупных спортивных мегапроектов способствует экономическому росту города-организатора в краткосрочной и долгосрочной перспективе. К краткосрочным эффектам можно отнести: инвестиции в инфраструктуру, краткосрочный всплеск спроса и рост потребительских услуг и гостиничного сектора. К долгосрочным – регенерация территорий, возможности роста для местного бизнеса, привлечение прямых инвестиций и узнаваемость бренда города.

Введение

Развитие и всесторонняя поддержка спорта и физической культуры воспринимается в России как важный ресурс укрепления здоровья граждан, формирования здорового образа жизни молодого поколения, повышения спортивного имиджа страны. Особую роль в этом играют успешно реализованные крупные спортивные

проекты последних лет. Наследие подобных проектов – огромный потенциал в развитии территории [2].

Как указывает Е. В. Маркин, городские управленцы считают, что организация крупного спортивного события принесет им больше прибыли, чем традиционные отрасли промышленности, которые больше не являются основными источниками

ми дохода и не создают той занятости, которую они создавали раньше. Реализация спортивных мегасобытий способствует модернизации как спортивной, так и общей городской инфраструктуры, развитию рынка труда, увеличению доли услуг и новых сервисов в структуре городской экономики, что благоприятно сказывается на инвестиционной сфере и конкурентоспособности города, а также придает городу новый статус «мирового города» [1].

Процесс организации и проведения спортивных мероприятий мирового масштаба способен повлиять на социально-экономическое, пространственное и культурное развитие территории, сформировать их позитивный образ и повысить туристическую привлекательность [3]. В целях повышения эффективности подготовки к проведению международных мероприятий для достижения уникальных результатов в условиях ограниченности времени и ресурсов внедряется проектно-ориентированный подход. Ключевым фактором успеха проектного управления является наличие чёткого заранее определённого реалистичного плана, минимизации рисков и отклонений от плана, эффективного управления изменениями [6].

Результаты

В качестве объектов исследования нами были выбраны г. Казань, г. Екатеринбург, г. Нижний Новгород, г. Самара и г. Волгоград. В каждом из городов состоялись матчи Чемпионата мира по футболу FIFA 2018, в Екатеринбурге планировалось проведение XXXII Всемирных студенческих игр 2023 года, которые ранее в 2013 году принимала Казань.

На первом этапе исследования был проведен сравнительный анализ развития спортивной сферы в городах с помощью расчёта интегрального индекса, для чего выбраны и разбиты по блокам следующие статистические показатели за период 2017–2021 гг.: «Спортивные сооружения», «Детско-юношеский спорт», «Финансирование» [4; 5]. Задача исследования – определение наиболее подходящего города, готового принять крупномасштабный спортивный проект.

Индекс готовности города принять крупномасштабный спортивный проект (ИГГ) состоит из трех секторальных субиндексов: «Спортивные сооружения», «Детско-юношеский спорт», «Финансирование». Итоговый индекс складывается из суммы секторальных субиндексов:

ИСС (блок «Спортивные сооружения») содержит следующие статистические показатели города: количество спортивных стадионов с трибунами, количество плоскостных спортивных сооружений и спортивных залов, количество плавательных бассейнов.

ИД (блок «Детско-юношеский спорт») содержит следующие статистические показатели: количество детско-юношеских спортивных школ, численность занимающихся в детско-юношеских спортивных школах, количество подготовленных разрядников.

ИФ (блок «Финансирование») содержит следующие статистические показатели города: финансирование физической культуры и спорта на 1 жителя в рублях, процент выделяемых внебюджетных средств на финансирование физической культуры и спорта, сумма израсходованных денежных средств города на развитие физической культуры и спорта в тыс. руб.

Интегральные индексы – это комбинация нескольких показателей с разными весами, где каждый показатель имеет свой вес в формуле расчета индекса. Индекс строится по формуле $\sum_{j=1}^n w_j \cdot x_j$, где y – интегральный индекс, x_j – отдельный показатель, w_j – вес этого показателя в интегральном индексе.

Таким образом, итоговая формула будет выглядеть так:

$$\text{ИГГ} = \frac{\text{ИСС} + \text{ИК} + \text{ИФ}}{3}$$

Для расчета интегрального индекса нами было произведено индексирование значений внутри каждого блока, а также каждому блоку присвоен коэффициент значимости. Для выбора коэффициентов значимости каждой категории были

Таблица 1. Результаты расчета сводного интегрального индекса.

Город	Значение				
	2017	2018	2019	2020	2021
Казань	0,83	0,8	0,64	0,69	0,69
Екатеринбург	0,63	0,76	0,65	0,68	0,66
Нижний Новгород	0,61	0,8	0,63	0,6	0,6
Самара	0,29	0,28	0,26	0,25	0,21
Волгоград	0,13	0,16	0,15	0,17	0,19

учтены следующие факторы:

1. Спортивные сооружения имеют высокую значимость, так как предоставляют площадки для тренировок и проведения спортивных мероприятий, а также способствуют увеличению количества людей, занимающихся физической активностью. Статистические данные показывают, что в странах с развитой спортивной инфраструктурой, такой как Япония или Германия, занятия спортом являются широко распространенными среди населения. Кроме того, проведение крупных спортивных мероприятий в этих странах имеет значительный экономический эффект, поэтому этой категории был присвоен самый большой коэффициент – 0,45.
2. Детско-юношеский способствует формированию основ здорового образа жизни и могут определять дальнейшие увлечения и интересы человека в области спорта. Кроме того, обучение спорту в детстве и юности может определять дальнейшие увлечения и интересы человека в области спорта. Высокая социальная значимость занятий спортом на ранних стадиях жизни подтверждается опросами и мнениями специалистов в области физической культуры. Коэффициент для этой категории – 0,25.
3. Финансирование физической культуры и спорта имеет также высокую значимость, так как оно напрямую влияет на возможности организации спортивных мероприятий, поддержку спортивных талантов и развитие инфраструктуры для занятий спортом. Также были рассмотрены мнения экспертов и результаты опросов населения, которые

подчеркивают важность государственной поддержки в сфере физической культуры и спорта. Этой категории присвоен коэффициент 0,3.

Таким образом, на основе вышеприведённой методики был проведен расчет сводного интегрального индекса, результаты которого представлены в (табл. 1)

На основании усреднения полученных данных составлен рейтинг привлекательности городов-организаторов для поведения крупномасштабных спортивных проектов (табл. 2).

Таблица 2. Рейтинг привлекательности городов-организаторов для поведения крупномасштабных спортивных проектов.

Позиция	Город	Значение
1	Казань	0,73
2	Екатеринбург	0,68
3	Нижний Новгород	0,65
4	Самара	0,26
5	Волгоград	0,16

Таким образом, результаты анализа показывают колебание индексов в каждом городе на протяжении исследуемого периода, что связано с изменением финансовых возможностей территорий и приоритетов при выделении бюджетных средств на развитие спорта. Наибольшее значение индекса по всем трем критериям имеет город Казань, а наименьшее – Самара и Волгоград. Индексы Екатеринбурга и Нижнего Новгорода находятся примерно на одном уровне.

На втором этапе исследования нами был проведен анализ системы управления спортивными мероприятиями в пяти городах России, для

этого определены 10 критериев, по которым произведен анализ. Каждый критерий оценен по пятибалльной шкале для каждого города: Казани, Екатеринбурга, Нижнего Новгорода, Самары и Волгограда. Критериями для проведения анализа стали:

1. Инфраструктура – оценка качества инфраструктуры включает в себя оценку наличия и технического состояния спортивных объектов и сооружений, наличие инфраструктуры для проведения спортивных мероприятий, транспортную доступность, а также другие аспекты, влияющие на качество проведения спортивных мероприятий.
2. Финансирование – оценка качества финансирования представляет собой анализ объема и эффективности расходов бюджета на спортивные мероприятия и программы в городе. Включает в себя оценку затрат на обустройство новых объектов и ремонт имеющихся, наличие средств для поддержки общественных организаций, проводящих спортивные мероприятия, а также другие финансовые аспекты, влияющие на уровень поддержки спортивного развития в городе.
3. Привлечение инвестиций – оценка эффективности работы по привлечению инвестиций представляет собой анализ работы города по поиску потенциальных инвесторов, реализация механизмов ГЧП и других мероприятий для привлечения инвестиций в развитие спорта города.
4. Квалификация организаторов – оценка квалификации организаторов включает в себя анализ наличия необходимых знаний, навыков и опыта у организаторов спортивных мероприятий, а также наличие системы обучения и переобучения персонала
5. Медийная поддержка – оценка качества медийной поддержки включает в себя анализ количества и качества медийной поддержки спортивных мероприятий города, наличия и эффективности рекламной компании, работающей на рынке города.
6. Обеспечение безопасности – оценка безопасности проведения спортивных мероприятий включает в себя анализ уровня безопасности на мероприятиях, проводимых в городе, наличие плана и мер для обеспечения безопасности участников и зрителей, а также наличие системы контроля соблюдения правил и мер безопасности.
7. Использование инновационных подходов – оценка использования инновационных подходов включает в себя анализ использования новых технологий, идей и практик в организации и проведении спортивных мероприятий, наличие инновационных идей и их эффективности в повышении уровня проведения спортивных мероприятий.
8. Развитие спортивной культуры – оценка уровня развития спортивной культуры включает анализ уровня ее развития в городе и количества проводимых мероприятий, наличие государственных и частных организаций, занимающихся развитием спортивной культуры в городе.
9. Вовлеченность населения – оценка уровня вовлеченности населения в спортивные мероприятия и программы включает в себя анализ наличия и качества спортивных мероприятий и программ, вовлекающих население города в занятия спортом.
10. Партнерство и спонсорство – оценка наличия и качества партнерских отношений и спонсорской поддержки спортивных мероприятий включает в себя анализ наличия партнерских отношений для проведения спортивных мероприятий и участие спонсоров в поддержке спортивных мероприятий в городе. Результаты анализа представлены в табл. 3.

Таким образом, анализ системы управления спортивными проектами в городах России в целом показал, что исследуемые города имеют высокий потенциал для дальнейшего развития. Так, большинство городов имеют хорошо развитую спортивную инфраструктуру и проводят массовые спортивные мероприятия. Некоторые города, такие как Самара и Волгоград, имеют высокую квалификацию организаторов и обеспечение безопасности, но теряют возможности

Таблица 3. Сводный анализ системы управления спортивными проектами в городах России.

Критерий / Оценка	Казань	Екатеринбург	Самара	Волгоград	Нижний Новгород
Инфраструктура	5/5	5/5	3/5	5/5	4/5
Финансирование	4/5	4/5	3/5	3/5	3/5
Привлечение инвестиций	4/5	3/5	4/5	3/5	3/5
Квалификация организаторов	5/5	4/5	4/5	4/5	3/5
Медийная поддержка	3/5	4/5	4/5	3/5	3/5
Обеспечение безопасности	5/5	4/5	5/5	5/5	4/5
Использование инновационных подходов	4/5	5/5	3/5	3/5	3/5
Развитие спортивной культуры	4/5	4/5	4/5	4/5	4/5
Вовлеченность населения	4/5	4/5	5/5	4/5	4/5
Партнерство и спонсорство	4/5	3/5	4/5	2/5	3/5
Итого:	42/50	40/50	39/50	36/50	34/50

для более широкого развития без дополнительных источников финансирования. В целом, система управления спортивными проектами в городах России нуждается в совершенствовании финансового, организационного и социально-культурного подходов для достижения нового уровня развития.

Выводы

В ходе исследования нами были выявлены общие проблемы городов-организаторов при организации и проведении крупных спортивных проектов. Среди них можно выделить:

1. Отсутствие четко выделенных полномочий при принятии управленческих решений, высокая загрузка руководителя и плохо развитая система делегирования полномочий. На наш взгляд, для решения этой проблемы все уровни власти должны принимать непосредственное участие в подготовке и проведении мероприятия на каждом из этапов организации. Ключевым центром ответственности должен являться Главный центр управления мероприятием. Необходимо четко определить уровни принятия решений – эта область имеет решающее значение для успеха проекта. Подразумевается делегирование полномочий от руководителя направления к своим заместителям (кураторам по отдельным направлениям). Вопросу делегирования необходимо уделить значительное время, чтобы обеспечить ясность процессов и уровней принятия решений. Необходимо разработать схемы принятия решений – как руководство для функциональных направлений деятельности и вовлеченных внешних партнеров, определить степень и механизм их вовлечения, по тем же сценариям. Схемы принятия решений послужат в качестве руководства к действиям и контрольными листами. Также необходимо выстраивание четкой внешней архитектуры системы управления (отношения с внешними заинтересованными сторонами, связи и процессы) – важный элемент и один из приоритетов.
2. При анализе документации (минимальные требования к городам-организаторам, Положения, Политики и Процедуры) была выявлена сложная профильная терминология и ее различные трактовки в городах-организаторах. В качестве решения данной проблемы нами предложено разработать единую терминологию (словарь профильных терминов) на все крупномасштабные спортивные меро-

- приятая.
3. Одной из ключевых проблем является отсутствие планов реагирования и ответственных лиц по разрешению нештатных ситуаций. Разработка планов реагирования при возникновении нештатных ситуаций, а также заблаговременное определение ответственных лиц для решения подобных ситуаций позволит минимизировать повторное возникновение данных рисков. При реализации мероприятий с большим количеством внештатных ситуаций предпочтительно выделить отдельной организационной единицы с особыми полномочиями для оперативного решения возникших нештатных ситуаций.
 4. Во многих городах замечена особенность подготовки к мероприятию исключительно теоретическими методами и отсутствие четкого понимания своих функциональных обязанностей у задействованного персонала. На наш взгляд, для решения этой проблемы необходимо регулярное проведение тестирования операционной готовности в виде тренингов, тестовых мероприятий и учений, также необходимо максимально задействовать существующий персонал, разработать должностные инструкции и заранее подготовить управленческие кадры.
 5. Наблюдается низкий уровень обслуживания приглашенных VIP-клиентов и первых лиц. Предметом пристального внимания и забла-

говременного планирования должно быть взаимодействие с региональными госорганами в части сопровождения высокопоставленных должностных лиц и VIP-клиентов. Вместе с тем, подробное описание количественных и качественных параметров предоставляемых сервисов должно быть более тщательным. Для этого требуется на как можно более ранней стадии установить контакты с потенциальными клиентами, проводить опросы на стадии операционного планирования, учитывать их разнообразие и единство. Исключительно важное значение имеет обеспечение заблаговременного приглашения и своевременного подтверждения присутствия приглашенных или заявившихся лиц. Это оказывает влияние на предоставление следующих сервисов: размещение, транспорт, организация программы визита, билеты, встречи, пресс-конференции, интервью и так далее.

Таким образом, проведенный анализ показал, что любое спортивное мегасобытие может стать мощным стимулом для городских преобразований и городского развития – развитием потребительской инфраструктуры. Вводятся новые площадки для масштабных мероприятий и гостиниц, улучшается качество общественных пространств, открываются магазины и рестораны, строятся новые ветки метро и прокладываются новые автобусные линии, которые связывают все эти объекты в единую систему потребления.

Библиографический список

1. Амбарова П. А., Мустафаев М. Э. Значение крупных спортивных мероприятий в развитии территорий // Гражданские инициативы и социальные практики в развитии городов. – 2019. – С. 1–11. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/77067/1/978-5-7996-2729-4_1_02.pdf.
2. Иванова Л. А. Студенческий спорт как спорт высоких спортивных достижений // Концепт: научно-методический журнал. – 2014. – № 10. – С. 1–10. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/studencheskiy-sport-kak-sport-vysokih-sportivnyh-dostizheniy/viewer>.
3. Пак С. В. Влияние крупных спортивных мероприятий на развитие инфраструктуры региона и его инвестиционную привлекательность // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2015. – № 7. – URL: <http://economyandbusiness.ru/vliyanie-krupnyh-sportivnyh-meropriyatij-na-razvitie-infrastruktury-regiona-i-ego-investitsionnyu-privlekatelnost>.
4. Показатели для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации. 2012–2021 / Минспорт. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/sport/physicalculture/statisticheskaya-inf>.
5. Федеральная служба государственной статистики. – URL: <https://rosstat.gov.ru>.
6. Шкурко В. Е. Управление рисками проектов : учеб. пособие / науч. ред. А. В. Гребенкин. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с.

УДК 338.001.36 DOI: 10.14451/1.223.23

Развитие инструментов внешнего бенчмаркинга

© 2023 **Лукьянов Роман Константинович**

Студент 4 курса бакалавриата Финансового университета при Правительстве РФ, Россия, Москва.
E-mail: Roman.Lukyanov.2001@mail.ru

© 2023 **Попадюк Татьяна Геннадьевна**

Доктор экономических наук, профессор Департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве РФ Россия, Москва.
E-mail: TPopadyuk@fa.ru

Ключевые слова: внешний бенчмаркинг, сравнительная оценка, финансовый анализ.

В данной статье в качестве инструмента внешнего бенчмаркинга рассматривается методика сравнительной рейтинговой оценки финансового анализа, разработанная А. Д. Шереметом, Р. С. Сайфулиным, Е. В. Негашевым. Также в данной статье предлагаются нововведения, делающие данную модель более точной и наглядной. В качестве примера применения данной модели проводится анализ основных конкурентов компании ООО «СОЮЗАВТОСФЕРА» по рынку грузовых шин в Ханты-Мансийском автономном округе и Ямало-Ненецком автономном округе.

В современных реалиях большую роль в поиске проблем и точек роста компании играет внешний бенчмаркинг. Внешний бенчмаркинг – это сопоставление показателей и практик различных компаний для выявления лучших и ориентации на них. В условиях постоянных изменений внешней среды компаниям необходимо постоянно совершенствоваться. Бенчмаркинг является важнейшим инструментом формирования информации о направлениях, в которых компании стоит развиваться для устойчивого развития. При этом важно правильно использовать инструменты бенчмаркинга для эффективного анализа и получения полезной информации.

Важным фактором разработки стратегии является финансовое состояние компании, на основе которого формируется представление о финан-

совых проблемах организации её ресурсах для развития. При этом важно сравнивать состояние компании с отраслевыми показателями и финансовым положением конкурентов для соотнесения и выявления слабых мест и лидера отрасли в рамках бенчмаркинга [1]. Эффективным инструментом бенчмаркинга финансового состояния конкурирующих компаний является методика сравнительной рейтинговой оценки финансового анализа, разработанная А. Д. Шереметом, Р. С. Сайфулиным, Е. В. Негашевым [3]. Суть методики заключается в сравнении компаний по основным финансовым коэффициентам для формирования рейтинговой оценки.

В сравнении компаний по каждому из коэффициентов выделяется компания, показывающая наилучший коэффициент, её показатель прини-