

УДК 332.1, 336.53 DOI: 10.14451/2.203.88

Экономическая эффективность спортивных объектов: проблемы низкой загрузки и пути оптимизации*

© 2025 **Паштова Леля Германовна**

Профессор, доктор экономических наук, профессор. Финансовый Университет при Правительстве РФ.

E-mail: lgpashtova@fa.ru

© 2025 **Князев Александр Игоревич**

Студент факультета экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: aiknyazev04@gmail.com

© 2025 **Усанов Данил Юрьевич**

Студент факультета экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: dan.usanov2015@yandex.ru

© 2025 **Волковицкий Константин Степанович**

Студент факультета экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: kvolkovickiy@mail.ru

© 2025 **Волковицкий Даниил Степанович**

Студент факультета экономики и бизнеса. Финансовый университет при Правительстве РФ.

E-mail: dvolkovickiy@mail.ru

Ключевые слова: экономическая эффективность, спортивные объекты, загрузка, сезонность, управление затратами, рентабельность.

В данной научной статье анализируется экономическая эффективность загрузки спортивных объектов Москвы, выявляются проблемы низкой загрузки, сезонной зависимости и высоких эксплуатационных затрат. В ходе исследования определена классификация спортивных объектов Москвы и основные методы оценки загрузки данных объектов. На основе анализа данных за 2023 и 2024 годы проведены расчёты загруженности спортивных объектов Москвы. Авторами установлены основные проблемы загрузки спортивных объектов и предложены решения, позволяющие повысить рентабельность объектов. Выявлены основные факторы, оказывающие влияние на повышение пропускной способности спортивного объекта. Результаты исследования актуальны для практики управления бюджетами муниципальных спортивных учреждений и для разработки долгосрочных программ развития физкультурно-спортивной инфраструктуры.

*Статья подготовлена по результатам исследований ВТСК, выполненных по государственному заданию Финансового университета при правительстве Российской Федерации. (Р)

Введение

Экономическая эффективность использования спортивных объектов представляет собой одну из ключевых задач в области управления городской инфраструктурой. Спортивные объекты играют важную социально-экономическую роль, способствуя популяризации здорового образа жизни, развитию массового спорта и повышению качества жизни населения. Однако их содержание и эксплуатация требуют значительных финансовых вложений, что делает особенно актуальным вопрос об оптимизации загрузки и повышения рентабельности таких объектов.

В Москве как в одном из крупнейших мегаполисов мира спортивная инфраструктура отличается высокой степенью разнообразия и интенсивного использования. Здесь функционируют как крупные многофункциональные спортивные комплексы международного уровня, так и небольшие спортивные площадки, предназначенные для массового спорта. Вместе с тем, неоднородность уровня загрузки, высокая стоимость содержания и ограниченные ресурсы требуют системного подхода к анализу и управлению этими объектами.

Особую актуальность исследование приобретает в контексте современной повестки на популяризацию спорта, что подтверждается активным развитием и расширением материально-технической базы спортивных сооружений за счет Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года и увеличения частных инвестиций [7]. В связи с этим значимость эффективного управления загрузкой значительно возрастает, поскольку она способствует не только снижению затрат, но и увеличению доходов, улучшению доступности спортивных услуг и укреплению социальной значимости объектов.

Настоящее исследование посвящено анализу экономической составляющей загрузки спортивных объектов Москвы и разработке рекомендаций по оптимизации использования ресурсов. В работе рассматриваются методики расчёта загруженности (фактической и нормативной), осо-

бенности классификации объектов по функциональным, территориальным и управленческим критериям, а также экономические аспекты их содержания.

Результаты исследования

Спортивные объекты, определяемые как инженерно-строительные сооружения для проведения физкультурных и спортивных мероприятий, играют ключевую роль в формировании социально-экономической инфраструктуры [9]. Их классификация, регламентированная Приказом Минспорта России от 25.09.2020 № 718, служит основой для градостроительного планирования, оптимизации загрузки и распределения ресурсов [5]. Согласно данной классификации, спортивные объекты подразделяются по следующим критериям:

1. Территориальная доступность выступает ключевым параметром: микрорайонные объекты (спортивные площадки, малые залы) расположены в радиусе 300–500 метров от жилых зон, обслуживая локальные потребности. Районные и межрайонные сооружения, такие как бассейны, охватывают зону до 1200 метров, обеспечивая доступность для нескольких районов. Общегородские объекты (например, стадион «Лужники») сосредоточены в центральных районах и рассчитаны на массовые мероприятия, а региональные (центры спортивной подготовки) обслуживают население целых субъектов РФ.
2. Вместимость объектов определяет их функциональную нагрузку. Малые сооружения (тренажёрные залы) рассчитаны на группы до 50 человек, средние (спортивные комплексы с бассейнами) – на сотни посетителей, как Дворец творчества детей и молодежи на Митуссах. Крупные объекты (арена «Мегаспорт», «Лужники») предназначены для мероприятий федерального масштаба с участием тысяч зрителей.
3. Функциональная специализация разделяет объекты на комплексные и специализированные. Первые, такие как многофункциональный комплекс «Лужники», объединяют арены

для разных видов спорта, тренировочные залы и вспомогательную инфраструктуру. Вторые (футбольные стадионы, ледовые дворцы) ориентированы на единственный вид деятельности, что обеспечивает соответствие международным стандартам.

4. Конструктивные особенности включают деление на открытые и крытые сооружения. Открытые объекты (стадионы, теннисные корты) зависят от сезонности, однако современные решения, как трансформация летнего бассейна в зимний каток в парке «Бригантина», повышают их эффективность. Крытые сооружения (манежи, крытые катки) обеспечивают круглогодичную эксплуатацию и гибкость использования, например, для футбола и легкой атлетики в одном пространстве.
5. Объёмно-планировочные конструкции делят объекты на объёмные (многоуровневые комплексы с трибунами и инфраструктурой) и плоскостные (открытые поля, площадки). Последние, несмотря на низкую себестоимость, ограничены в многофункциональности, тогда как объёмные позволяют проводить масштабные события.

Шинкевич А. И. предложил классификацию физкультурно-спортивных организаций, базирующуюся на критерии формы собственности, что позволяет дифференцировать их по правовому статусу, источникам финансирования и управленческим моделям [10].

1. **Государственные организации** учреждаются органами государственной власти и финансируются из федерального бюджета. Их ключевая задача — обеспечение доступности спортивных услуг, поддержка массового спорта и развитие инфраструктуры. К данной категории относятся национальные спортивные федерации, государственные спортивные школы и крупные комплексы (например, стадион «Лужники»), которые ориентированы на проведение соревнований национального и международного уровня.
2. **Муниципальные организации** создаются органами местного самоуправления для обслуживания населения конкретных территорий

(микрорайонов, городов, сельских поселений). Их деятельность финансируется из муниципальных бюджетов и направлена на организацию массового спорта: секции, оздоровительные программы, локальные соревнования. Примеры включают районные спортивные клубы и муниципальные бассейны, обеспечивающие базовую инфраструктуру для жителей.

3. **Частные организации** формируются на основе частной собственности физических или юридических лиц. Они могут иметь коммерческую (фитнесс-клубы) или некоммерческую направленность (спортивные благотворительные фонды). Основной доход генерируется за счёт платных услуг, спонсорства и мероприятий [1].

Понятие «загрузка спортивных объектов» отражает интенсивность их эксплуатации в заданный временной период. Порядок расчёта регламентирован Приказом Росстата № 709, где ключевым параметром выступает фактическая годовая загруженность (ФЗ) [6].

$$\text{ФЗ} = P \times Ч \times Д \times Н,$$

где ФЗ — фактическая годовая загруженность спортивного сооружения, человеко-часы; Р — среднее количество посещений спортивного объекта в день; Ч — средняя продолжительность одного занятия, часы; Д — количество дней в неделю оказания услуг; Н — количество недель в году оказания услуг.

Фактическая годовая загруженность отражает общий объём времени использования сооружения для физкультурно-спортивных занятий. Параметр $P \times Ч$ характеризует суточную нагрузку, а $Д \times Н$ — временной охват (максимум 364 дня при непрерывной работе). Для объектов с сезонными или ремонтными перерывами значения Д и Н корректируются. Важно дифференцировать типы активностей: например, соревнования с разной длительностью учитываются отдельно. Зрители исключаются из расчёта, так как их присутствие не связано с физической активностью.

Годовая мощность (МС) объекта определяется по формуле:

$$МС = ЕПС \times РЧ \times РД, \quad (1)$$

где МС – годовая мощность спортивного сооружения, человеко-часы; ЕПС – единовременная нормативная пропускная способность объекта; РЧ – количество рабочих часов в сутки, часы; РД – количество рабочих дней в году, дни.

Формула (1) отражает максимальный потенциал объекта в человеко-часах за год. Параметр ЕПС определяется государственными нормативами с учётом типа сооружения и одновременной вместимости.

Коэффициент загруженности (КЗ) вычисляется как:

$$КЗ = \frac{\PhiЗ}{МС} \times 100\%,$$

где КЗ – коэффициент загруженности спортивного сооружения; $\PhiЗ$ – фактическая годовая загруженность; МС – годовая мощность спортивного сооружения.

Коэффициент загруженности спортивного сооружения показывает процент использования мощности спортивного объекта с учётом фактической годовой загруженности. Этот коэффициент помогает оценить, насколько эффективно используется объект для физкультурно-спортивных занятий.

Затраты на содержание и модернизацию спортивных объектов являются важной составляющей экономической эффективности их эксплуатации, а повышение пропускной способности объектов является одним из ключевых аспектов для увеличения их доходности. Эти затраты зависят от множества факторов, таких как климатические условия, особенности видов спорта и необходимость проведения спортивных мероприятий. Сюда также включаются расходы на сооружения, которые могут варьироваться в зависимости от конкретных требований каждого вида спорта. Например, зимние виды спорта требуют наличия закрытых помещений для тренировок в летний период, а для зимних тренировок необходимы открытые спортивные

площадки, что приводит к увеличению затрат на создание и эксплуатацию таких объектов. Летние виды спорта требуют обратных условий – отопления в зимнее время и открытых площадок для тренировки в теплое время года.

К основным типам спортивных сооружений можно отнести стадионы с трибунами, спортивные залы, дворцы спорта, манежи, велотреки, бассейны, лыжные базы, биатлонные комплексы, а также другие специализированные объекты. Эти сооружения позволяют повысить пропускную способность спортивных объектов как за счет увеличения их площади, так и за счет модернизации спортивных зон, что в свою очередь увеличивает количество мест для зрителей и участников.

Повышение пропускной способности объектов напрямую связано с их оптимизацией. Для этого необходимо учитывать оптимизационное соотношение желаемой пропускной способности и годовую мощность спортивного сооружения. Рассчитав годовую мощность спортивного объекта, можно определить коэффициент желаемой загруженности спортивного сооружения и, исходя из этого, оптимизировать объект, анализируя данные о максимальной загруженности. Также важным экономическим аспектом являются затраты на закупку оборудования и спортивного инвентаря. Каждый вид спорта требует специфического оборудования, такого как стрелковые тир, поля для стрельбы из лука, лыжные трамплины и другие виды инвентаря, что также влияет на общий уровень затрат.

Не менее значительным фактором, влияющим на затраты, является износ спортивных объектов, что влечет за собой расходы на их восстановление [8].

Для расчета единовременной пропускной способности сооружений, в том числе для учета потребности в тренерах, используется формула, позволяющая распределить использование объектов между различными видами спорта, что способствует сокращению затрат [4].

$$ЕПС = \frac{(a + b + \dots)}{K},$$

где $a, б, \dots$ — планово-расчетные показатели количества занимающихся по возможным на объекте спорта видам спорта; k — количество видов спорта, по которым возможно проводить занятия на объекте спорта.

Эта формула позволяет оценить эффективность использования объектов для разных групп, занимающихся различными видами спорта. Таким образом, оптимизация использования спортивных объектов и грамотное распределение ресурсов позволяет сократить затраты и повысить эффективность их эксплуатации.

Для анализа экономической составляющей загрузки спортивных объектов Москвы рассмотрены различные типы объектов, которые характеризуются разной вместимостью и спектром предлагаемых услуг. Среди них можно выделить такие объекты, как Академический спортивный клуб (СК), спортивный комплекс «Красный Октябрь», бассейны, стадионы и другие. Эти объекты имеют разнообразную инфраструктуру, что непосредственно влияет на их режим работы, виды предоставляемых услуг и целевую аудиторию. Множество спортивных объектов города, таких как Касатка, Медынский и Полярная звезда, также предлагают широкий спектр услуг, включая крытые и открытые бассейны, тренажерные залы, залы для единоборств и другие спортивные зоны. Все эти объекты ориентированы на различные целевые группы — профессиональных спортсменов, любителей спорта, а также на организации, заинтересованные в проведении массовых мероприятий. Режим работы спортивных объектов Москвы разнообразен и включает как массовые тренировки, так и проведение крупных спортивных мероприятий, что требует высокой организационной гибкости.

В таблице 1 представлена оценка текущей загрузки спортивных объектов Москвы.

Значения, приведенные выше, показывают, что большинство спортивных объектов загружены не на максимальную мощность, например, Арбат Бассейн, Академический СК, Касатка Бассейн

и Вымпел СК, что может быть связано с таким фактором, как сезонность. Также некоторые спортивные объекты, такие как МЦ Самбо, Некрасовка ДС и Красный Октябрь СК, работают круглосуточно. Этот фактор указывает на то, что коэффициенты загрузки могут показывать погрешность, так как ночные секции проводятся редко.

Анализ загрузки спортивных объектов Москвы выявил существенные диспропорции в их эксплуатационной эффективности. Данные, представленные в таблице 1, демонстрируют, что крупные объекты, такие как стадионы и бассейны, характеризуются крайне низкими коэффициентами загрузки (K_3), не превышающими 0,07. Например, стадион «Девятка» и «Арбат Бассейн» используют лишь 7% и 6% своей годовой мощности соответственно, что свидетельствует о значительном недоиспользовании ресурсов. Средние объекты, такие как Некрасовка ДС и Красный Октябрь СК, демонстрируют более высокие показатели (K_3 1,06 и 0,71), однако их потенциал также реализован не полностью. Мощность объектов варьируется в широком диапазоне — от 3392 до 3,9 млн человеко-часов в год, при этом себестоимость посещения обратно коррелирует с уровнем загрузки: на объектах с низким K_3 , таких как «Медынский Бассейн», затраты на одно посещение достигают 2069 рублей из-за высокой доли постоянных расходов, распределяемых на малый поток посетителей.

Ключевой проблемой, выявленной в ходе исследования, является хроническая недогрузка крупных спортивных сооружений. Ярким примером служит стадион «Лужники», который после проведения чемпионата мира по футболу в 2018 году столкнулся с резким снижением посещаемости: в 2019 году объект посетили около 300 тыс. человек, что привело к убыткам в размере 609 млн рублей. Сезонность эксплуатации усугубляет ситуацию: открытые стадионы и ледовые арены простаивают в межсезонье, а крытые комплексы недогружены летом. Дополнительным фактором риска выступают высокие эксплуатационные расходы, среди которых

Таблица 1. Оценка текущей загрузки спортивных объектов Москвы.

Наименование объекта	Общий итог(ФЗ)	Кол-во видов занятий	РЧ	РД	ЕПС	МС	КЗ
МЦ Самбо	8904	7	16	364	3,49	3 392	2,63
Некрасовка ДС	287 585	17	16	364	46,47	270 668	1,06
Красный Октябрь СК	184 736	10	14	364	50,75	258 631	0,71
Полярная звезда СК	110 896	2	16	364	152,33	887 165	0,13
Девятка Стадион	187 085	1	14	364	513,97	2 619 196	0,07
Медынский Бассейн	262 546	1	15	364	721,28	3 938 197	0,07
Арбат Бассейн	169 574	1	16	364	465,86	2 713 177	0,06
Академический СК	702 992	1	16	364	1931,3	11 247 879	0,06
Касатка Бассейн	59 542	1	16	364	163,58	952 674	0,06
Вымпел СК	165 088	1	18	364	453,54	2 971 576	0,06

Источник: составлено авторами.

доминируют затраты на энергопотребление (до 40% бюджета) и фонд оплаты труда (до 57% в структуре издержек). Поддержание специализированной инфраструктуры, такой как ледовые покрытия или системы климат-контроля, требует значительных ресурсов, что снижает рентабельность объектов в условиях низкой посещаемости.

Для решения обозначенных проблем предложен комплекс мер, направленных на оптимизацию затрат и повышение загрузки. Снижение эксплуатационных расходов может быть достигнуто за счёт внедрения энергоэффективных технологий, включая замену традиционного освещения на светодиодное, установку интеллектуальных систем управления энергопотреблением и использование возобновляемых источников энергии. Передача непрофильных функций, таких как уборка, охрана и техническое обслуживание, сторонним организациям через аутсорсинг позволит сократить штатные издержки и повысить гибкость управления.

Повышение загрузки требует трансформации подходов к использованию спортивных объектов. Многофункциональность становится критическим фактором: например, ледовые арены могут адаптироваться под проведение концертов или выставок в летний период, а откры-

тые стадионы – использоваться для городских фестивалей. Динамическое ценообразование, предусматривающее дифференцированные тарифы в «пиковые» и «непиковые» часы, а также внедрение программ лояльности (скидки для постоянных клиентов, семейные абонементы) способны стимулировать посещаемость и оптимизировать распределение потоков.

Управленческие решения должны быть ориентированы на цифровизацию процессов и развитие интеллектуального капитала. Внедрение цифровых платформ для онлайн-бронирования, анализа данных о посещаемости и прогнозирования спроса повысит операционную эффективность. Обучение персонала, включая кросс-функциональную подготовку тренеров и администраторов, расширит спектр предоставляемых услуг и улучшит качество обслуживания. Например, тренеры, способные работать с разными видами спорта, повысят гибкость расписания и загрузку залов.

Заключение

Проведенное исследование экономической эффективности загрузки спортивных объектов Москвы позволило выявить ключевые проблемы и сформулировать рекомендации, ориентированные на их устранение.

Основные проблемы:

- Крайне низкая загруженность крупных объектов: коэффициенты загрузки стадионов, бассейнов и многофункциональных комплексов варьируются в диапазоне 0,06–1,06%, что ведет к убыткам.
- Сезонная зависимость эксплуатации: простой открытых объектов в межсезонье и крытых – в летний период, что усугубляет дисбаланс в использовании ресурсов.
- Высокая доля постоянных расходов: до 40% затрат приходится на энергопотребление, до 57% – на фонд оплаты труда, особенно на объектах со специализированной инфраструктурой.
- Совершенствование управленческих практик: внедрение платформ для онлайн-бронирования, анализа данных о посещаемости и прогнозирования спроса с целью повышения операционной эффективности, а также повышение квалификации тренеров и администраторов для расширения спектра услуг, оптимизации расписания и улучшения качества обслуживания.

Для повышения эффективности спортивных объектов разработаны следующие рекомендации:

- Оптимизация эксплуатационных затрат: внедрение энергоэффективных технологий – замена традиционного освещения на светодиодное, установка интеллектуальных систем управления энергопотреблением, использование возобновляемых источников энергии.
 - Повышение уровня загрузки объектов: многофункциональное использование инфраструктуры – адаптация ледовых арен под проведение концертов и выставок в летний период, организация городских фестивалей на открытых стадионах, а также внедрение динамического ценообразования и программ лояльности для стимулирования посещаемости и равномерного распределения потоков.
- Главный вывод прост – каждый объект требует индивидуального подхода. Где-то стоит сделать ставку на многофункциональность, превратив ледовую арену летом в концертную площадку. Где-то – оптимизировать график работы, закрывая малопосещаемые залы в «мертвые» часы. А где-то – просто грамотно использовать технологии, внедряя системы онлайн-записи и умного контроля энергопотребления. Особое внимание стоит уделить персоналу. Часто именно грамотные тренеры и администраторы становятся тем «золотым фондом», который удерживает посетителей даже в условиях жесткой конкуренции. Их обучение и мотивация – это не расходы, а инвестиции.

Библиографический список

1. Бухарова Д. Х., Мясникова Т. И. Коммерческие физкультурно-спортивные организации: современные тенденции и проблемы // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – 8–1 (83). – С. 97–102. – DOI: [10.24412/2500-1000-2023-8-1-97-102](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2023-8-1-97-102).
2. Вишнякова О. Н., Сидоров Е. С. Повышение эффективности эксплуатации спортивного сооружения // Экономика и управление в спорте. – 2022. – Т. 2, № 2. – С. 105–118. – DOI: [10.18334/sport.2.2.119898](https://doi.org/10.18334/sport.2.2.119898). – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54899943> (дата обр. 16.05.2025). – EDN ODWKJZ.
3. Николаев Д. А., Солодилова Е. С. Актуальные вопросы в сфере повышения эффективности эксплуатации физкультурно-спортивных сооружений // Молодой ученый. – 2023. – 22 (469). – С. 203–206. – URL: <https://moluch.ru/archive/469/103555/> (дата обр. 20.04.2025).
4. Приказ Минспорта России от 21.03.2018 № 244 (ред. от 14.04.2020) «Об утверждении Методических рекомендаций о применении нормативов и норм при определении потребности субъектов Российской Федерации в объектах физической культуры и спорта». – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=54899943>

- [consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296366/3e02687981643dd6b7137ca40a6275bcf0f7fa3c/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296366/3e02687981643dd6b7137ca40a6275bcf0f7fa3c/) (дата обр. 06.05.2025).
5. Приказ Минспорта России от 25.09.2020 № 718 «Об утверждении Методических рекомендаций по организации физкультурно-спортивной работы по месту жительства, отдыха и трудовой деятельности граждан в организациях различных форм собственности». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_369182/ (дата обр. 03.05.2025).
 6. Приказ Росстата от 29.12.2023 № 709 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_467023/ (дата обр. 03.05.2025).
 7. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р (ред. от 29.04.2023) «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года». — URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/74866492/> (дата обр. 03.05.2025).
 8. Соломахина Т. Р. Экономические аспекты развития сферы физической культуры и спорта в Российской Федерации // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. — 2022. — № 9. — С. 211–216. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=50085710> (дата обр. 05.05.2025). — EDN KVXFRL.
 9. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (последняя редакция) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обр. 03.05.2025).
 10. Шинкевич А. И., Нозуманов Р. У. Экономическое содержание инфраструктуры сферы спортивных услуг // Российское предпринимательство. — 2017. — Т. 18, № 8. — С. 1413–1420. — DOI: 10.18334/rp.18.8.37797. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29205926> (дата обр. 03.01.2025). — EDN YPCYIL.