

## Методика управления затратами на государственные услуги и содержание инфраструктуры

### *Пьянкова Светлана Григорьевна*

Доктор экономических наук, профессор, Институт экономики и финансов, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, РФ.

E-mail: [silen\\_06@list.ru](mailto:silen_06@list.ru)

SPIN-код РИНЦ: [9238-3053](#)

ORCID ID: [0000-0002-7072-9871](#)

### *Аркалов Дмитрий Павлович*

Аспирант, Институт экономики и финансов, Уральский государственный экономический университет, Екатеринбург, РФ.

E-mail: [lao48@yandex.ru](mailto:lao48@yandex.ru)

SPIN-код РИНЦ: [3076-9350](#)

ORCID ID: [0000-0002-2751-9836](#)

### **Аннотация**

В настоящий момент в практике расчета стоимости государственных услуг населению применяется унифицированный подход, опирающийся на бухгалтерский метод калькуляции затрат. При этом в расчет норматива затрат на услуги включены расходы на абсолютно разные по своей сути процессы и направления, в частности оплата труда, страховые отчисления, содержание имущества, коммунальные расходы, приобретение оборотных и основных средств, а также закупка различных услуг, которые напрямую или косвенно необходимы для оказания самой целевой услуги. Работа посвящена исследованию действующей методики бюджетного финансирования государственных услуг на примере услуг в следующих отраслях: образование, здравоохранение, физическая культура и спорт. Методологической базой исследования послужили теоретические положения отраслевой экономики, в том числе сферы услуг, подходы к бюджетированию в государственном секторе экономики и концепции фасилити-менеджмента. Методика исследования основана на объектно-ориентированном подходе к калькуляции затрат. Авторами обозначены недостатки применяемой методики и управленческие проблемы, с которыми сталкиваются хозяйствующие субъекты в лице государственных учреждений при реализации государственного задания — оказании услуг и выполнении работ. Проблема распределения финансовых ресурсов между затратами на общехозяйственные нужды и содержание имущества и непосредственно прямыми затратами, которые необходимы для оказания услуг, является одной из управленческих проблем в планировании финансово-хозяйственной деятельности. При дефиците бюджетного финансирования это является актуальным вопросом: трудно сделать выбор и балансировать на грани приемлемого качества оказания услуг, при этом поддерживать в пригодном состоянии имущество, находящееся в оперативном управлении, которое необходимо для оказания этих же услуг. В работе отмечены противоречия и трудности, возникающие в повседневной финансово-хозяйственной деятельности государственных учреждений сферы услуг. Для решения обозначенных проблем авторы предлагают пересмотреть методику определения значений базовых нормативов затрат на услуги и работы.

### **Ключевые слова**

Государственные услуги, государственное задание, нормативы затрат, управление затратами, содержание инфраструктуры, социальные услуги, услуги населению, государственное управление.

## Cost Management Methodology for Public Services and Infrastructure Maintenance

### *Svetlana G. Pyankova*

DSc (Economics), Professor, Institute of Economics and Finances, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation.

E-mail: [silen\\_06@list.ru](mailto:silen_06@list.ru)

ORCID ID: [0000-0002-7072-9871](#)

### *Dmitriy P. Arkalov*

Postgraduate student, Institute of Economics and Finances, Ural State University of Economics, Yekaterinburg, Russian Federation.

E-mail: [lao48@yandex.ru](mailto:lao48@yandex.ru)

ORCID ID: [0000-0002-2751-9836](#)

### **Abstract**

At the moment, in the practice of calculating the cost of public services to the population, a unified approach is used, based on the accounting method of costing. At the same time, the calculation of the standard cost for services includes expenses for processes and areas that are completely different in nature, in particular wages, insurance premiums, property maintenance, utility costs, the acquisition of working capital and fixed assets, as well as the purchase of various services that are directly or indirectly necessary for providing the target service itself. The work is devoted to the study of the current methodology of budgetary financing of public services on the example of services in the following sectors: education, health care, physical culture and sports. The methodological basis of the study was the theoretical provisions of the sectoral economy, including the service sector, approaches to budgeting in the public sector of the economy and the concept of facility management. The research methodology is based on an object-oriented approach to costing. The authors identified the shortcomings of the applied methodology and management problems faced by business entities represented by state institutions in the implementation of the state task: the provision of services and the performance of work. The problem of financial resources distribution between the costs of general business needs and the maintenance of property, and directly the direct costs that are necessary for the provision of services, is

one of the management problems in planning financial and economic activities. With a shortage of budget funding, this is an urgent issue: it is difficult to make a choice and balance on the verge of an acceptable quality of services, while maintaining in a suitable condition the property that is under operational management and which is necessary for providing the same services. The paper notes the contradictions and difficulties that arise in the daily financial and economic activities of state institutions in the service sector. To solve the identified problems, the authors propose to revise the methodology for determining the values of the basic standards for the costs of services and works.

**Keywords**

Public services, government task, cost standards, cost management, infrastructure maintenance, social services, public services, public administration.

**Введение**

Правительства стран играют ключевую роль в обществе, предоставляя гражданам и предприятиям доступ к ряду различных государственных услуг. Ввиду чего существует постоянная потребность в способах повышения прозрачности, оперативности и эффективности предоставления этих услуг [Lynn et al. 2022]. Рассматриваемые в настоящей работе отрасли образования, здравоохранения, физической культуры и спорта (ФКиС) опираются на принцип государственного подхода к управлению и финансированию, о чем свидетельствуют формы образования юридических лиц в данных отраслях: казенные, бюджетные и автономные учреждения. В финансовом обеспечении такого подхода лежат целевые субсидии или субсидии на обеспечение выполнения государственного задания<sup>1</sup>. Государственное задание является документом, который содержит объемные и финансовые показатели по определенным услугам или работам, включенным во всероссийский и региональный перечни работ и услуг. Для государства это является прямым инструментом бюджетного финансирования, который характерен не только для России [Шмидт и др. 2021]. По факту это государственный заказ на определенное количество работ и услуг за счет бюджетных средств, направленный на удовлетворение заказчика в лице государства (региона, муниципалитета) и получателей (граждан, юридических лиц). Предоставление государственных услуг населению, по сути, является функцией распределения обязанностей и ответственности между различными учреждениями, находящимися в ведомстве органов власти [Shittu 2020]. С помощью подведомственных учреждений государство реализует свои социальные функции, тем более что, в соответствии с пунктом 1 статьи 7 Конституции России, Российская Федерация является социальным государством, политика которого направлена на создание условий, обеспечивающих достойную жизнь и свободное развитие человека. Кроме того, существуют гранты и национальные проекты, направленные на поддержку и развитие социальных сфер и отраслей. В дополнение к государственному финансированию бюджетные и автономные учреждения имеют право заниматься привлечением внебюджетных средств, но на сегодняшний день не существует четких критериев распределения бюджетных и привлеченных средств на коммунальные расходы, содержание и ремонт имущества, хозяйственные и прочие расходы.

Цель статьи — предложить методику управления затратами на государственные услуги с разделением действующих базовых нормативов затрат непосредственно на оказание самих услуг и содержание используемых объектов инфраструктуры.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- 1) рассмотреть содержательную характеристику государственных услуг и работ, оказываемых населению, выявить их принципиальные отличия;
- 2) выявить и описать существующие недостатки действующей методики расчета нормативных затрат на государственные услуги и работы;

<sup>1</sup> Бюджетный кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 г. № 145-ФЗ (ред. от 31.07.2020) // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 14.04.2022).

- 3) обосновать необходимость подхода к финансированию содержания инфраструктуры, используемой для оказания государственных услуг в отраслях социальной сферы, в виде отдельного норматива затрат.

### **Действующая методика бюджетного финансирования государственных услуг**

В общероссийской практике, согласно разъяснениям Министерства финансов России, при финансовом обеспечении государственного задания предусмотрено два направления: услуги и работы.

Услуга — это результат деятельности учреждения в интересах определенного физического (юридического) лица<sup>2</sup> — получателя услуги. Для услуги характерно определенное число потребителей и однородность, как следствие, норматив затрат может быть рассчитан на единицу оказания услуги, соответственно, возможно определить точное количество получателей услуг. В части государственных услуг можно сказать, что применяется принцип нормативно-подушевого финансирования, при котором каждая услуга привязана к конкретному получателю [Генералов и др. 2017]. Работа же является результатом деятельности учреждения в интересах неопределенного количества лиц или общества в целом<sup>3</sup>. Для работы оценить точное количество получателей затруднительно, а сами работы значительно отличаются по своей сути.

Обобщив данные определения, можно сделать вывод, что основное отличие работ от услуг заключается в количестве получателей при их оказании и выполнении и возможности их счета.

Государственное задание является отправной точкой для государственных учреждений в планировании финансового-хозяйственной деятельности. Именно этот документ определяет размер финансового обеспечения и нормативов для заданного объема услуг и работ, оказываемых государственными учреждениями. Состав этих нормативов определяет распределение финансовых ресурсов на оплату труда, а также на закупку товаров, работ и услуг сторонних организаций [Генералов и др. 2016], необходимых для оказания услуг и выполнения работ.

В настоящее время действующая методика расчета нормативных затрат разделяется в пределах одного норматива на затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги, и затраты на общехозяйственные нужды<sup>4</sup>. В расширенном виде нормативные затраты на оказание услуг, в частности, в отраслях образования (высшее), здравоохранения и ФКиС рассчитываются в соответствии со следующей формулой (1)<sup>5</sup>:

<sup>2</sup> Документ от 16.11.2011 // Минфин России [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=14693-obshchaya\\_informatsiya](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=14693-obshchaya_informatsiya) (дата обращения: 14.04.2022).

<sup>3</sup> Там же

<sup>4</sup> Постановление правительства РФ от 26 июня 2015 г. № 640 «О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государственного задания» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_181991/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_181991/) (дата обращения: 14.04.2022).

<sup>5</sup> Приказ Министерства спорта РФ от 8 февраля 2019 г. № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/) (дата обращения: 14.04.2022); Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 25 июня 2019 г. № МН-Пр-18/СК «Итоговые значения и величина составляющих базовых нормативов затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг по реализации образовательных программ высшего образования, отраслевые корректирующие коэффициенты и порядок их применения на 2020 год и на плановый период 2021 и 2022 годов» // Гарант [Электронный ресурс]. URL: <https://base.garant.ru/72776186/> (дата обращения: 14.04.2022); Приказ Министерства здравоохранения РФ от 25 июня 2015 г. № 366н «Об утверждении Общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере здравоохранения, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183953/43f39058b411cd01ca0f3eb1b75362aa8420353e/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183953/43f39058b411cd01ca0f3eb1b75362aa8420353e/) (дата обращения: 14.04.2022).

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИНЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ТУ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ОТ2}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ПНЗ}}) * K_{\text{отр}} * K_{\text{тер}} \quad (1)$$

Несмотря на абсолютно разное содержание, методики оказания и цели услуг в указанных отраслях, методики расчета в документах одинаковы и унифицированы. При этом стоит отметить, что на сегодняшний день в области здравоохранения существует 1 054 услуги, в области образования (высшее) — 69 519 услуг и 973 услуги в области ФКиС<sup>6</sup>.

Значения переменных норматива и примеры их отнесения к классификатору операций сектора государственного управления (КОСГУ) в соответствии с рекомендациями Министерства финансов России представлены в Таблице 1.

**Таблица 1. Состав переменных базового норматива затрат<sup>7</sup>**

Переменная	Значение переменной	КОСГУ (примеры)
1	2	3
<b>Затраты, непосредственно связанные с оказанием государственной услуги</b>		
ОТ <sub>1</sub>	Затраты на оплату труда с начислениями на выплаты по оплате труда работников, непосредственно связанных с оказанием услуги	211, 213
МЗ	Затраты на приобретение материальных запасов и на приобретение движимого имущества (основных средств и нематериальных активов)	310, 345, 346
РЕЗ <sub>1</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	310
ИНЗ	Иные затраты	222, 226
<b>Направления затрат на общехозяйственные нужды</b>		
КУ	Затраты на коммунальные услуги	223
СНИ	Затраты на содержание объектов недвижимого имущества	225
СОЦДИ	Затраты на содержание объектов особо ценного движимого имущества	225, 226, 344
РЕЗ <sub>2</sub>	Затраты на формирование резерва на полное восстановление состава объектов особо ценного движимого имущества	225, 226, 310
УС	Затраты на приобретение услуг связи	221
ТУ	Затраты на приобретение транспортных услуг	222
ОТ <sub>2</sub>	Затраты на оплату труда вспомогательных работников	211, 213
ПНЗ	Затраты на прочие общехозяйственные нужды	226, 344, 346, 349
K <sub>отр</sub>	Отраслевой корректирующий коэффициент	—
K <sub>тер</sub>	Территориальный корректирующий коэффициент	—

Одними из значимых проблем при формировании норматива затрат являются расчет норм трудозатрат и определение фактического удельного веса этих трудозатрат среди всех работников, которые принимают участие в предоставлении услуг как напрямую, так и косвенно [Бондаренко и др. 2018].

<sup>6</sup> Общероссийские базовые (отраслевые) перечни (классификаторов) государственных и муниципальных услуг, оказываемых физическим лицам // Электронный бюджет [Электронный ресурс]. URL: <http://budget.gov.ru/Госсектор/Государственные-услуги/Перечни-классификаторы-государственных-и-муниципальных-услуг-и-работ/Общероссийские-базовые-отраслевые-перечни-классификаторов-государственных-и-муниципальных-услуг-оказываемых-физическим-лицам> (дата обращения: 14.04.2022).

<sup>7</sup> Источник: Таблица соответствия видов расходов классификации расходов бюджетов и статей (подстатей) классификации операций сектора государственного управления, применяемая в 2022 году // Минфин России [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=133553-tablitsa\\_sootvetstviya\\_vidov\\_raskhodov\\_klassifikatsii\\_raskhodov\\_budzhetrov\\_i\\_statej\\_podstatej\\_klassifikatsii\\_operatsii\\_sektora\\_gosudarstvennogo\\_upravleniya\\_primenyaemaya\\_v\\_20/](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=133553-tablitsa_sootvetstviya_vidov_raskhodov_klassifikatsii_raskhodov_budzhetrov_i_statej_podstatej_klassifikatsii_operatsii_sektora_gosudarstvennogo_upravleniya_primenyaemaya_v_20/) (дата обращения 15.06.2022).

Одной из отличительных особенностей услуг в здравоохранении, образовании и ФКиС является непосредственное участие самого получателя услуги в ее производстве [Постникова 2008].

С позиции финансового обеспечения модель оказания услуг будет состоять из направлений затрат в соответствии с нормативом (Рисунок 1).

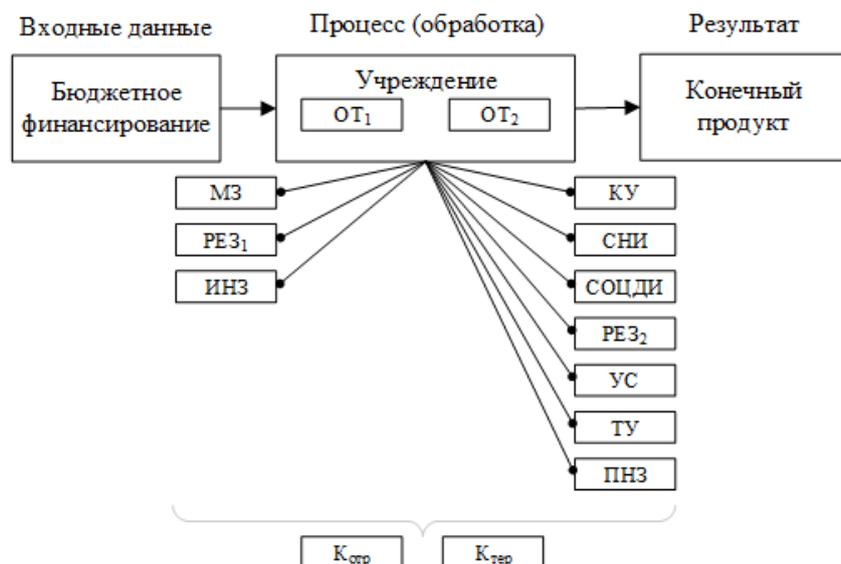


Рисунок 1. Модель затрат при формировании конечного продукта<sup>8</sup>

В представленной интерпретации входными ресурсами служат денежные средства (бюджетное финансирование). В блоке «процесс» на Рисунке 1 обозначены направления расходов, предусмотренные нормативов для оказания услуги. В основе производства самой услуги лежит организация договорной и закупочной деятельности в учреждениях. При этом под конечным продуктом понимаются новые качества или состояние получателя услуги, которые являются целевыми в назначении самих услуг, так как, как отмечалось выше, получатель услуги принимает непосредственное участие в ее производстве. То есть здесь преобладает нацеленность на результат и возможность сравнения состояния человека до получения услуги и после, что соответствует принципам ориентации бюджетного финансирования на результат [Веремеева 2018].

При формировании конечного продукта учреждения в своем распоряжении имеют только человеческий капитал (штатные сотрудники) — годовой объем физического и интеллектуального живого труда, который напрямую или косвенно задействуется в данном процессе [Ярушкина, Кобелева 2018]. Оплата труда штатных сотрудников выражена переменными OT<sub>1</sub> и OT<sub>2</sub> (см. Таблицу 1). Ввиду того, что учреждения сферы услуг самостоятельно не производят материальные запасы, основные средства, энергоресурсы и прочее, для полноценного оказания услуг необходимо привлечение сторонних профильных организаций (Рисунок 2).

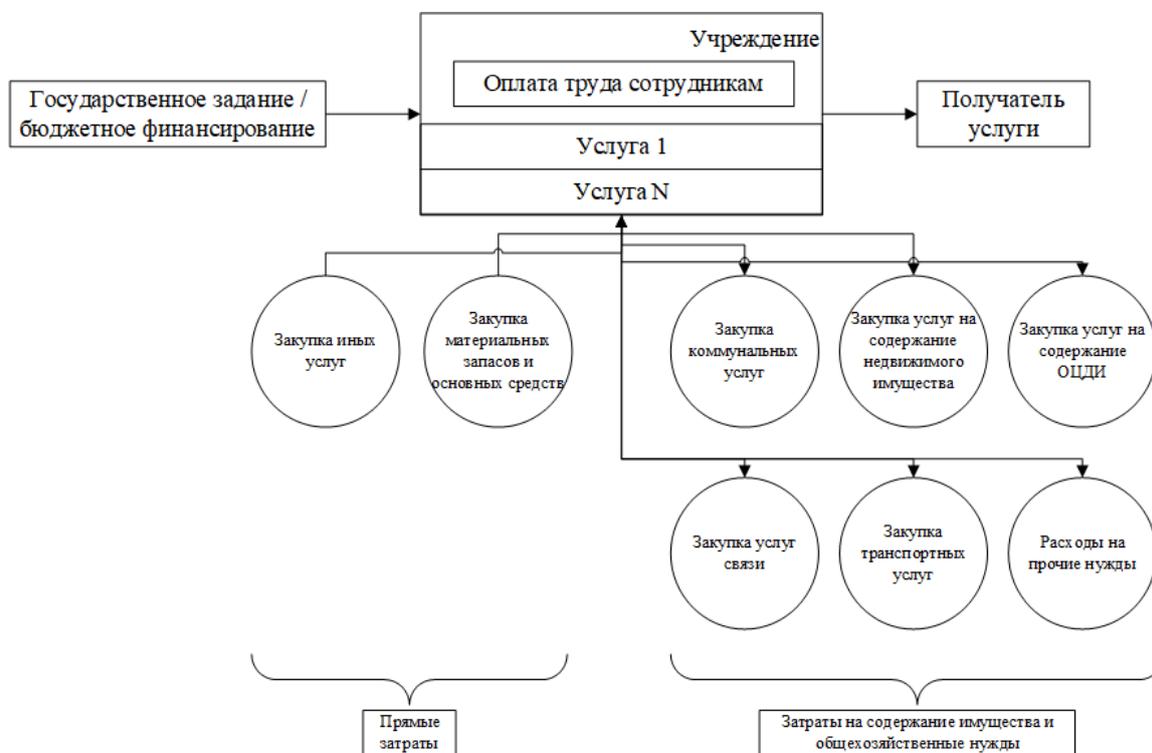
<sup>8</sup> Составлено авторами.



**Рисунок 2. Внутренние возможности учреждения формировать конечный продукт<sup>9</sup>**

Фактически переменные норматива затрат формируют содержательную модель, а их финансовые значения — нормативную модель, которая показывает, как должно быть. Поскольку состав норматива затрат определяет только расходную часть хозяйствующих субъектов, соответственно, доходная часть через государственное задание должна соответствовать нормативу.

На Рисунке 3 показаны направления расходов, которые допустимы и необходимы для оказания услуг, а также для выполнения работ в целях выполнения государственного задания.



**Рисунок 3. Необходимые расходы на оказание услуг в рамках государственного задания<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> Составлено авторами.

<sup>10</sup> Составлено авторами.

Из Рисунке 3 видно, что затраты на содержание имущества имеют более обширные направления закупок, чем прямые затраты на услуги, что косвенно подчеркивает необходимость и важность материальной составляющей и материального базиса для оказания самих услуг.

### ***Проблемы в нормативном финансировании при дефиците бюджета***

Так как по своей сути любой базовый норматив затрат на государственные услуги подразумевает конкретное денежное выражение, то каждая переменная имеет свое финансовое значение. Однако при дефиците бюджетного финансирования происходит уменьшение значений переменных путем использования корректирующих коэффициентов. В результате учреждения не имеют возможностей материально стимулировать работников за высокий результат [Великдань, Буланкина 2018], так как на покрытие фактической заработной платы необходимо заимствовать денежные средства из других направлений расходов. В результате для полного обеспечения заработной платой происходит перераспределение расходов за счет уменьшения затрат на прочие закупки товаров, работ и услуг. Дополнительное стимулирование становится возможным только за счет внебюджетных источников, доходы от которых фактически покрывают заработную плату в должном размере.

На сегодняшний день правила регулирования соотношений затрат внутри базового норматива при дефиците бюджета не прописаны однозначно, и в результате наблюдается плюрализм мнений о соотношения направлений расходов. Сложившаяся ситуация порождает заимствование внутри норматива от одних переменных к другим, несмотря на то, что внутри услуг каждое направление расходов имеет конкретное финансовое значение, в практической деятельности данный учет не ведется, бюджетная роспись и план финансово-хозяйственной деятельности составляются исходя из общего объема государственного задания и требований бухгалтерского учета, а принцип калькуляции затрат не основывается на видах деятельности [Kaplan, Cooper 1998] — перечне услуг и работ, которые оказывают учреждения. В результате чего экономический учет с привязкой к результату не ведется, то есть невозможно вычислить объем непосредственных затрат, которые были осуществлены на оказание конкретной услуги или выполнение работы.

Фактически планирование и расчет базовых нормативов затрат по услугам и работам носят формальный характер, а значения этих нормативов практически необходимы только для определения объема финансирования. Отражаясь в доходной части плана финансово-хозяйственной деятельности учреждений, общий объем субсидий на государственное задание совпадает только по итоговому объему финансирования с расходной частью. Таким образом выражается приоритет учета, а не прикладного направления с приоритетом на результат в контексте формирования конечного продукта. Данный недостаток обусловлен еще тем, что цель оказания услуги и содержания объектов инфраструктуры абсолютно разные, несмотря на то, что услуги оказываются на самих объектах.

В хозяйственной деятельности не имеет значение, сколько граждан получают услуги в течение недели, месяца или года: затраты на техническое обслуживание пожарной сигнализации, систем видеонаблюдения, систем контроля и управления доступом, опрессовку, отопление или уборку снега с крыши (в зимнее время) и т.д. будут одинаковы. Приведенные затраты не зависят от количества получателей услуг, они привязаны к мощности, техническому состоянию и размеру объекта инфраструктуры, который необходим для оказания услуг населению.

Затраты на содержание объектов инфраструктуры, используемой для оказания услуг, в каждом регионе разные. Объем расходов зависит от тарифов на энергоресурсы, погодных условий, фактического износа самих объектов, и в результате при принятии решения о выборе направлений затрат в рамках базового норматива в первоочередном порядке идут затраты на заработную плату с отчислениями и поддержание объектов инфраструктуры в пригодном для эксплуатации состоянии. Данная ситуация характерна не только для российской модели, но и для западной, где доля участия правительства в финансовой поддержке выросла (на примере спортивных объектов) [Alakshendra 2016]. Таким образом, содержание инфраструктуры, необходимой для качественного оказания услуг, из средства становится целью, что в принципе не редкость в российской модели управления в целом [Прохоров 2021]. Возникает вопрос: что первичнее — оказание услуги как результат или содержание объектов инфраструктуры как процесс?

В последние годы со стороны государства большой акцент делается на привлечение внебюджетных источников финансирования и оказание платных услуг [Курбанаева, Губайдуллина 2020]. Полученные средства также могут быть потрачены на уставную деятельность, в том числе на содержание имущества. При этом внебюджетная деятельность не должна противоречить уставным целям и ухудшать качество оказания государственных услуг. Наличие в оперативном управлении обособленного имущества, собственником которого является субъект Российской Федерации или муниципалитет, право собственности, самостоятельная имущественная ответственность и самостоятельное ведение хозяйственной деятельности позволяют говорить о признаках, которые характерны для субъектов предпринимательской деятельности [Чекурда 2019]. С другой стороны, форма баланса государственных учреждений направлена на выражение интересов распорядителей бюджетных средств, что характеризует их как часть бюджетного процесса, нежели как самостоятельные субъекты [Фалей, Гайдай 2018]. Единая для всех государственных учреждений бюджетная политика обязывает к контролю за эффективностью деятельности, целевым использованием бюджетных средств, к единообразию организации бухгалтерского учета и формированию финансовой отчетности, а наличие большого количества регламентирующих и регулирующих документов полностью исключает «любую свободу творчества» в части источников доходов и направлений расходов. В результате возникает двойное мнение в целеполагании, особенно у учреждений, чьи услуги не пользуются большим спросом у населения по сравнению с другими, это в первую очередь касается услуг в области ФКиС [Пьянкова, Аркалов 2021]. Не требует доказательств тот факт, что приоритет в расходах на платные услуги в области здравоохранения и образования выше, чем на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги, которые у населения относятся скорее к области досуга и развлечений, чем к услугам первой необходимости.

В зарубежной практике оказания государственных услуг существуют соглашения с профсоюзными организациями. На примере Великобритании были сделаны попытки такого сотрудничества путем внедрения новых систем финансового контроля вместе с классическими критериями всеобщего управления качеством (бенчмаркинг, мониторинг эффективности, обучение и аутсорсинг), которые использовались для сокращения затрат, обеспечения непрерывного улучшения качества и открытия новых возможностей государственного сектора услуг, что имело свои определенные успехи [Danford et al. 2009]. Относительно передачи полномочий частным организациям на оказание государственных услуг также на примере Великобритании не были выявлены явные положительные стороны. При этом был сделан вывод о зависимости качества услуг от отношения самих работников, которые услуги предоставляют [Stevens, Grout 2003]. В российской практике такую функцию могут выполнять некоммерческие общественные организации.

Для определения правил по направлениям расходов в части содержания и эксплуатации объектов инфраструктуры за счет бюджетных средств в рамках норматива затрат и внебюджетных источников необходимо построить равновесную модель, в которой будет возможно определить потенциал учреждения к внебюджетной деятельности с учетом времени использования для выполнения государственного задания, свободных площадей и человеческих ресурсов [Аркалов 2021]. При этом руководители учреждений и учредители сами будут понимать свои предельные мощности и возможности во внебюджетной деятельности.

### ***Объектно-ориентированный подход к управлению затратами на государственные услуги и работы***

В целях исключения двоякости трактовки мнений по поводу объемов прямых и косвенных затрат на оказание услуг и проблемы дисбаланса внутри норматива затрат при планировании финансово-хозяйственной деятельности государственными учреждениями предлагается пересмотреть подход к методике расчета нормативов на услуги путем исключения из базового норматива всех затрат, связанных с содержанием имущества и общехозяйственными нуждами. В результате останутся затраты, которые напрямую связаны с формированием конечного продукта при оказании услуг. Любая экономическая система, которой, в частности, является каждое отдельно учреждение, состоит из трех подсистем: финансовой, производственной и обеспечивающей. Для нормального функционирования производственной подсистемы, которую для учреждений сферы услуг можно выразить как подсистему оказания (реализации) услуг, необходимо нормальное функционирование обеспечивающей подсистемы (энергоснабжение, связь и т.д.). Фактически к обеспечивающей подсистеме отнесены все расходы на общехозяйственные нужды, которые указаны в базовых нормативах. Таким образом, возникает замкнутый круг при распределении финансовых ресурсов: если не финансировать в должном объеме обеспечивающую подсистему, то со временем материально-техническая база и инфраструктура придут в негодность и оказание услуг станет невозможным; с другой стороны, если не финансировать в должном объеме подсистему оказания (реализации) услуг, то их качество будет ухудшаться и балансировать на предельном, минимально допустимом уровне качества. Описанная ситуация может выравниваться за счет внебюджетных средств, которые учреждение зарабатывает, но это при условии, что на дополнительные платные услуги, которые оказывает организация, существует достаточный спрос. При наличии двух источников дохода важно сбалансировать расходы бюджетных и внебюджетных средств. Необходимо отметить, что жизненный цикл услуги и объектов инфраструктуры на порядок разные. Соответственно, подходы к планированию затрат должны быть также разными.

Для содержания и развития используемой инфраструктуры предлагается использовать объектно-ориентированный подход к ее финансированию. Этот подход потребует рассчитать государственную работу на региональном уровне и внести ее в региональный перечень работ и услуг. Состав затрат данной государственной работы в основном сформируют затраты на обеспечивающие процессы, которые предусматриваются в общехозяйственных нуждах, исключенные из состава норматива на услуги, которые при эксплуатации и содержании инфраструктуры будут отнесены к прямым расходам [Baade, Matheson 2011]. Для учреждений здравоохранения, образования и ФКиС применение регионом (или муниципальным образованием) объектно-ориентированного подхода к финансированию инфраструктуры позволит рассчитать стоимость содержания каждого используемого объекта с учетом его физического износа и перспектив развития. Стоит отметить, что стоимость одних и тех же услуг в разных учреждениях одной отрасли будет иметь одинаковое

значение. При этом техническое состояние, мощности и энергопотребление у объектов в одной отрасли могут быть разные, и, соответственно, затраты на содержание тоже будут разные, несмотря на то, что оказываются одни и те же услуги. Фактически норматив затрат на содержание объектов инфраструктуры возможно рассчитать в годовом цикле, в отличие от услуг, на которые существует сезонность по спросу. К последним можно отнести, например, физкультурно-оздоровительные услуги, особенно в летнее время.

Наглядным примером нецелесообразности включения всех затрат в базовый норматив на оказание услуг показала пандемия, вызванная COVID-19. При переводе образовательных и спортивных учреждений на дистанционный формат оказания услуг, по идее, нужно было прекратить финансирование расходов на общехозяйственные нужды, ведь преподаватели, большинство тренеров и фитнес-инструкторов выполняли свою работу онлайн, а некоторое перебрались на улицу и работали с клиентами вне помещений [Mehrsafar et al. 2021; Herwin et al. 2020]. Таким образом, имущество уже фактически не задействовалось в оказании услуг населению. Однако при принятии решения о прекращении содержания имущества и объектов инфраструктуры их необходимо было бы «заморозить». Но такое решение повлекло бы за собой дальнейшие последствия, которые выразились бы в сложностях при восстановлении прежнего режима функционирования объектов инфраструктуры.

В идею предлагаемого подхода вкладываются принципы facility management — управления инфраструктурой. Принципы фасилити-менеджмента заключаются в том, что в центре внимания оказывается обеспечение непрерывной работы объекта инфраструктуры, включая не только его жизнеобеспечение, но и всю хозяйственную деятельность. В методику разделения затрат вкладывается понимание конечного продукта, который в рамках предлагаемой работы будет иметь вид объекта инфраструктуры, пригодного в любой момент времени для оказания профильных государственных услуг с целью удовлетворения спроса получателей, а для спортивных объектов, помимо активных получателей услуг (спортсменов), удовлетворение получают еще зрители и болельщики [Duan, Liu 2020]. Таким конечным продуктом будет пользоваться множество людей в разные периоды времени и разной продолжительностью, что отражает концепцию самих работ в своем определении. В результате включение таких хозяйственных работ, как содержание всех инженерных коммуникаций и систем жизнеобеспечения здания в исправном состоянии и предотвращение аварийных ситуаций; поддержание чистоты в местах общего пользования, в занимаемых помещениях и на прилегающей территории; обеспечение энергоресурсами и их эффективное расходование; охрана и безопасность; организация инфраструктурных сервисов и т.д. [Temeljotov, Lindkvist 2020], в отдельную категорию позволит разделить затраты на непосредственное оказание соответствующих услуг и затраты на содержание объектов используемой инфраструктуры [Аркалов 2021]. Применение принципов фасилити-менеджмента сократит потребление энергии, воды и отходов при техническом обслуживании, ремонте и эксплуатации зданий [Ороку, Lee 2022]. Для беспрепятственного внедрения устойчивых практик и процессов фасилити-менеджмента требуется также поддержка на организационном уровне [Литвин, Хазов 2003]. Концепция устойчивого управления объектами уравнивает социальные, экономические и экологические последствия управленческой деятельности [Lok et al. 2018].

Ряд исследователей в области управления объектами здравоохранения делают выводы, что фасилити-менеджмент, помимо обслуживания (одного из его основных направлений), имеет стратегическое, тактическое и оперативное видение наравне с остальными вспомогательными видами деятельности (непрофильными) учреждения. Основные непрофильные направления относятся к безопасности пациентов: связь, управление информацией, забота об окружающей

среде, устойчивое развитие, человеческий фактор, управление рисками, здоровье и безопасность и управление пространством, тесно связанные с созданием здорового пространства для сотрудников, пациентов и пользователей больниц. Области, отвечающие за деятельность и службы поддержки, являются неотъемлемой частью усилий по обеспечению качества и безопасности медицинских услуг, а также способствуют достижению тройного результата медицинского обслуживания: лучший опыт ухода за пациентами; улучшение здоровья населения за счет улучшения социальных и экологических последствий; лучшие финансовые показатели [Madroñal-Ortiz et al. 2019].

Для объектов инфраструктуры, используемой для оказания услуг, предлагался расчет стоимости работы ( $W_i$ ) согласно формуле (2) [Аркалов 2021]:

$$W_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{OT1}} + (N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ1}} * (1 + K_{\text{ТП}})) + N_{i \text{ баз}}^{\text{КУ2}}) * K_{\text{пэ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СНИ}} * (1 + K_{\text{ИЗН}}) * K_{\text{пос}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{СОЦДИ}} * (1 + K_{\text{ИЗН}}^{\text{СОЦДИ}}) + N_{i \text{ баз}}^{\text{УС}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{OT2}} + N_i^{\text{ПНЗ}}, \quad (2)$$

где  $K_{У1}$  — затраты на потребление энергоресурсов;  $K_{\text{ТП}}$  — коэффициент теплотерь;  $K_{У2}$  — затраты на коммунальные расходы;  $K_{\text{пэ}}$  — коэффициент полезной эксплуатации;  $K_{\text{ИЗН}}$  (для СНИ) — коэффициент износа недвижимого имущества;  $K_{\text{пос}}$  — коэффициент посещаемости спортивного объекта. Значения переменных  $OT_1$ ,  $OT_2$ , СНИ, СОЦДИ, УС, ПНЗ см. в Таблице 1.

Норматив затрат на услуги в своем составе будет содержать только расходы на заработную плату, укрепление и обновление материально-технической базы и иные прямые затраты, необходимые для оказания услуги. Расчет данного норматива будет происходить согласно формуле (3):

$$N_i = (N_{i \text{ баз}}^{\text{OT1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{МЗ}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{РЕЗ1}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{ИЗН}} + N_{i \text{ баз}}^{\text{OT2}}) * K_{\text{отр}} * K_{\text{тер}}. \quad (3)$$

Воспользовавшись подходом к представлению учреждения в виде трех подсистем, процесс получения конечного продукта при оказании услуги можно представить схематично (Рисунок 4).



**Рисунок 4. Модель распределения затрат<sup>11</sup>**

<sup>11</sup> Составлено авторами.

Из Рисунка 4 видно, что конечный продукт обеспечивающей подсистемы влияет на конечный продукт подсистемы оказания (реализации) услуг. V — объем услуг и работ.

Достоверный анализ затрат государственных учреждений невозможен по следующим причинам: направления расходов в планах финансово-хозяйственной деятельности учреждений могут не совпадать с фактическими закупками; информация о закупках государственных автономных учреждений отражается не в полном объеме (информация о закупках менее 100 тыс. руб. не публикуется). В связи с этим смоделируем на основе предложенной методики на примере услуг в области ФКиС учреждение, в котором оказывается спортивная услуга (по виду спорта дзюдо). Пусть в оперативном управлении у моделируемого спортивного учреждения находится спортивный объект, имеющий следующие параметры: зал дзюдо — 300 м<sup>2</sup>, тренажерный зал — 100 м<sup>2</sup>, раздевалки — 40 м<sup>2</sup>, медицинский кабинет — 25 м<sup>2</sup>, административные помещения — 100 м<sup>2</sup>, зоны общего пользования (лестничные марши, коридоры, санузлы и т.д.) — 70 м<sup>2</sup>; общая площадь составляет 635 м<sup>2</sup>; подвальные помещения — 525 м<sup>2</sup>. Высота объекта — 5 м, высота подвального помещения составляет 1,8 м. В итоге объем спортивного объекта составляет 4 120 м<sup>3</sup> (3 175 м<sup>3</sup>, 945 м<sup>3</sup>). В Таблице 2 представлено значение норматива на спортивную услугу согласно действующей методике расчета норматива затрат.

**Таблица 2. Значения норматива затрат на спортивную услугу по виду спорта дзюдо согласно действующей методике<sup>12</sup>**

Переменная	ОТ <sub>1</sub>	МЗ	РЕЗ <sub>1</sub>	ИНЗ	КУ	СНИ	Итого
Объем, тыс. руб.	116,90	46,10	4,61	540,50	12,50	5,40	х
Доля затрат	14,38%	5,67%	0,57%	66,48%	1,54%	0,66%	х
Переменная	СОЦДИ	РЕЗ <sub>2</sub>	УС	ТУ	ОТ <sub>2</sub>	ПНЗ	х
Объем, тыс. руб.	7,60	0,76	0,80	0,00	77,90	0,00	<b>813,07</b>
Доля затрат	0,93%	0,09%	0,10%	0,00%	9,58%	0,00%	<b>100,00%</b>

Согласно данным, представленным в Таблице 2, прямые расходы на реализацию спортивной услуги составляют 708,11 тыс. руб. в год на одного получателя. Пусть спортивное учреждение оказывает спортивную услугу 100 получателям. Тогда размер прямых расходов будет равен 70 811,00 тыс. руб., а косвенные расходы, в том числе на содержание спортивной инфраструктуры, составят 10 496,00 тыс. руб. в год.

Если применить формулу  $N_i = 786,01 * K_{отр} * K_{тер}$ , например, в Удмуртской Республике в 2021 г., то получим  $K_{отр} = 0,54$ , а  $K_{тер} = 0,45$ . В результате стоимость спортивной услуги по виду спорта дзюдо составляет 191,00 тыс. руб. в год на одного получателя. При таком значении норматива на спортивную услугу, при ее оказании 100 получателям итоговый объем государственного задания составит 19 100,00 тыс. руб., что в 4,26 раза меньше, чем при расчете согласно действующей методике. В Таблице 3 приведены данные по значениям переменных согласно их удельному весу.

<sup>12</sup> Источник: Приказ Минспорта России от 08 февраля 2019 г. № 83 «Об утверждении общих требований к определению нормативных затрат на оказание государственных (муниципальных) услуг в сфере физической культуры и спорта, применяемых при расчете объема субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного (муниципального) задания на оказание государственных (муниципальных) услуг (выполнение работ) государственным (муниципальным) учреждением» // КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_327253/2ff7a8c72de3994f30496a0ccbb1ddafdaddd518/) (дата обращения: 14.04.2022).

**Таблица 3. Фактическое значение норматива затрат на спортивную услугу по виду спорта дзюдо в Удмуртской Республике на 2021 г.<sup>13</sup>**

<b>Переменная</b>	<b>ОТ<sub>1</sub></b>	<b>МЗ</b>	<b>РЕЗ<sub>1</sub></b>	<b>ИНЗ</b>	<b>КУ</b>	<b>СНИ</b>	<b>Итого</b>
Объем, тыс. руб.	27,46	10,83	1,08	126,97	2,94	1,27	х
Доля затрат	14,38%	5,67%	0,57%	66,48%	1,54%	0,66%	х
<b>Переменная</b>	<b>СОЦДИ</b>	<b>РЕЗ<sub>2</sub></b>	<b>УС</b>	<b>ТУ</b>	<b>ОТ<sub>2</sub></b>	<b>ПНЗ</b>	<b>х</b>
Объем, тыс. руб.	1,79	0,18	0,19	0,00	18,30	0,00	<b>191,00</b>
Доля затрат	0,93%	0,09%	0,10%	0,00%	9,58%	0,00%	<b>100,00%</b>

Таким образом, согласно данным в Таблице 5, объем прямых затрат на одного получателя спортивной услуги составляет 184,64 тыс. руб., или 18 464,00 тыс. руб. в год на 100 получателей услуги, а косвенные расходы, в том числе на содержание спортивной инфраструктуры, составят 636,00 тыс. руб. в год. В практической деятельности для нормального функционирования и развития спортивного объекта, в том числе на обеспечение хозяйственных нужд, необходимо 5 200,00 тыс. руб., согласно анализу планов финансово-хозяйственной деятельности из открытых источников и расчетам авторов в соответствии с представленной методикой. В результате моделируемому спортивному учреждению не хватает 4 564,00 тыс. руб. В практической деятельности данный объем денежных средств частично расходуется из прямых затрат на спортивные услуги, тем самым качество спортивных услуг доводится до минимально допустимого уровня частично за счет внебюджетных источников поступления. Согласно федеральному стандарту на спортивные услуги по виду спорта дзюдо, годовая часовая загрузка спортивных площадей должна составлять 1 092 ч. на одного получателя. С учетом комплектования групп получателей спортивных услуг и единовременной пропускной способности спортивных площадей общий объем часовой загрузки составляет 3 276 ч. из 8 760 ч. (в год). При графике работы спортивного учреждения с 06.00 до 22.00 годовое время простоя составит 2 920 ч. Следовательно, полезное время эксплуатации составляет 5 840 ч., из них 3 276 ч. отводится на выполнение государственного задания, а 2 564 ч. — на возможность оказывать платные услуги. Пропорциональное использование полезного времени составляет 56% и 44% соответственно. Содержание спортивного объекта на время простоя распределяется в соответствии с полученными соотношениями. В итоговом значении для реализации спортивных услуг и развития спортивного объекта необходимо дополнительное бюджетное финансирование в размере 2 560,22 тыс. руб. Оставшаяся часть в размере 2 003,78 должна формироваться за счет внебюджетных источников.

### **Заключение**

Изменение подхода к определению стоимости затрат на государственные услуги требует пересмотра большого количества нормативных документов и изменения действующей методики расчета. При оказании самих государственных услуг это позволит вести учет расходов с ориентиром на результат. Услуги, имея под собой нематериальный результат, в большинстве случаев нуждаются в материальной базе, которая параллельно может задействоваться при оказании совершенно разных услуг. Таким образом, суть содержания объектов инфраструктуры, которые используются для оказания услуг, отражает направления затрат по работам, при которых определить точное число потребителей невозможно, соответственно, такая работа должна быть направлена на объект эксплуатации и содержания. Исследования ученых Немецкого университета в Каире показали, что

<sup>13</sup> Составлено авторами.

для качественного оказания государственных услуг все физические аспекты помещений, которые задействованы в оказании этих услуг, должны постоянно преобразовываться в более современные объекты с обновленной электронной инфраструктурой [Ali, Yaseen 2022]. При этом удельный вес преобразований относительно каждой услуги определить будет невозможно, так как спрос на услуги носит периодический характер.

Применение объектно-ориентированного подхода смещает акцент на долгосрочную перспективу за счет принятия методов технического обслуживания, сопровождения и эксплуатации, которые учитывают социальные, экологические, экономические выгоды и меры безопасности. Принципы фасилити-менеджмента создают базис для устойчивого развития объектов инфраструктуры и материальную основу для оказания услуг.

Предложенная методика определения значений базовых нормативов затрат для государственных учреждений позволит достичь следующих результатов:

- 1) сформировать защитный механизм для финансового обеспечения государственных услуг в полной мере путем закрепления затрат на материально-техническое обеспечение и дополнительные услуги, необходимые для оказания этой услуги, в рамках сформированного норматива, так как в нем не будет затрат на содержание объектов инфраструктуры и общехозяйственные нужды, долю которых трудно достоверно вычислить непосредственно в самой услуге;
- 2) наглядно планировать финансово-хозяйственную деятельность путем соотнесения расходов с нормативными затратами по переменным внутри базовых нормативов затрат;
- 3) рассчитать потенциал государственных учреждений к внебюджетной деятельности. В предложенной формуле учтены переменные, которые характеризуют загрузку используемого объекта для выполнения государственного задания, а также временную загрузку и часы простоя. Таким образом возможно рассчитать объем максимальных расходов на содержание учреждения за счет внебюджетных средств. С управленческой точки зрения нецелесообразно требовать от учреждений внебюджетных доходов сверх их возможностей и мощностей;
- 4) сформировать стратегии (программы) по развитию региональной инфраструктуры во временном горизонте на 3 года, так как план финансово-хозяйственной деятельности составляется на указанный период;
- 5) рассчитать стоимость содержания каждого объекта адресно, включая затраты на аренду или содержание административных помещений, с учетом климатических условий и эксплуатационных затрат;
- 6) получить сквозную аналитику в части возможности исчисления расходов на государственные услуги и содержание имущества, которое имеет более долгий жизненный цикл.

Все это для своей реализации потребует пересмотра методологии расчета нормативных затрат на федеральном уровне, а также изменения подхода к планированию затрат и незначительного видоизменения формы обоснований бюджетных ассигнований. В результате финансово-хозяйственное планирование возможно будет связать с достижением конкретных результатов или предотвращением нежелательных последствий с определенными объемами затрат.

Список литературы:

- Аркалов Д.П. Управление затратами на спортивную инфраструктуру в государственном секторе: региональный аспект // Экономика и управление: проблемы, решения. 2021. Т. 1. № 7 (115). С. 148–156. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2021.07.01.019](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.07.01.019)
- Бондаренко О.И., Ольхова Л.А., Падалка Е.А. Проблемы применения методик нормирования государственных услуг // Власть. 2018. Т. 26. № 9. С. 51–56. DOI: [10.31171/vlast.v26i9.6150](https://doi.org/10.31171/vlast.v26i9.6150)
- Великдань С.В., Буланкина Н.Н. Материальное стимулирование, как составляющая мотивации труда // Экономика и предпринимательство. 2018. № 9. С. 296–299.
- Веремеева О.В. Бюджетирование, ориентированное на результат, как инструмент управления бюджетным процессом России: тенденции и перспективы правового развития // Финансовое право. 2018. № 4. С. 20–27.
- Генералов А.В., Евсеев А.С., Петухов Р.В., Кнутов А.Н. Нормативно-подушевое финансирование в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. 2017. № 5. С. 8–13.
- Генералов А.В., Ерошкина С.Б., Евсеев А.С., Кнутов А.Н., Петухов Р.В. Механизмы нормирования затрат на выполнение работ из базового (отраслевого) перечня государственных услуг и работ в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. 2016. № 5. С. 38–41.
- Курбанаева Л.Х., Губайдуллина А.Ф. Внебюджетная деятельность бюджетных учреждений // Кронос: экономические науки. 2020. № 1 (26). С. 4–5.
- Литвин А.В., Хазов А.Н. FACILITY MANAGEMENT: теоретические основы и практический аспект // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика. 2003. № 1. С. 14–17.
- Постникова Е.В. Понятие услуги в праве Европейского Союза // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2008. № 3. С. 135–144.
- Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2021.
- Пьянкова С.Г., Аркалов Д.П. Государственная правовая и экономическая политика комплексного развития сферы спорта: российский и зарубежный аспект // Научные труды Вольного экономического общества России. 2021. Т. 230. № 4. С. 482–488. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-230-4-482-488](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-482-488)
- Фалей А.В., Гайдай Н.В. Привлечение внебюджетных источников как способ финансирования автономных учреждений // Социально-экономическое управление: теория и практика. 2018. № 4 (35). С. 158–160.
- Чекурда Е.А. Автономное учреждение как субъект предпринимательского права // Сибирское юридическое обозрение. 2019. Т. 16. № 3. С. 276–282. DOI: [10.19073/2658-7602-2019-16-3-276-282](https://doi.org/10.19073/2658-7602-2019-16-3-276-282)
- Шмидт Ю.Д., Крохмаль Л.А., Ивашина Н.В. О финансировании государственных заданий вузам на выполнение научно-исследовательских работ // Журнал Новой экономической ассоциации. 2021. № 2 (50). С. 119–135. DOI: [10.31737/2221-2264-2021-50-2-6](https://doi.org/10.31737/2221-2264-2021-50-2-6)
- Ярушкина Е.А., Кобелева А.А. Человеческий капитал: сущность и роль в повышении эффективности организации // Научный вестник Южного института менеджмента. 2018. № 1. С. 30–34. DOI: [10.31775/2305-3100-2018-1-30-34](https://doi.org/10.31775/2305-3100-2018-1-30-34)
- Alakshendra A. How Are We Funding Professional Sports Stadiums? An Overview // Managerial Finance. 2016. Vol. 42 Is. 9. P. 885–890. DOI: [10.1108/MF-03-2016-0076](https://doi.org/10.1108/MF-03-2016-0076)
- Ali M., Yaseen E.A. Service Quality in Public Services «A Study of the Public Services in Urban Egypt» // Journal of Services Marketing. 2016. Vol. 43. P. 132–147.
- Baade R.A., Matheson V.A. Financing Professional Sports Facilities // Economics Department Working Papers. 2011. № 11–02. URL: [https://crossworks.holycross.edu/econ\\_working\\_papers/23/](https://crossworks.holycross.edu/econ_working_papers/23/)

Danford A., Richardson M., Stewart P., Tailby S., Upchurch M. Union Organizing and Partnership in Manufacturing, Finance and Public Services in Britain // Union Revitalization in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising / ed. by G. Gall. Basingstoke: PalgraveMacmillan, 2009. P. 56–82.

Duan Y., Liu B. Spectator Satisfaction Model for Mass Participant Sport Events: Antecedents and Consequences // International Journal of Sports Marketing and Sponsorship. 2020. Vol. 22. Is. 2. P. 385–406. DOI: [10.1108/IJSMS-09-2019-0104](https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2019-0104)

Herwin H., Safruddin A.J.C., Senen A., Wuryandani W. The Evaluation of Learning Services during the COVID-19 Pandemic // Universal Journal of Educational Research. 2020. Vol. 8. Is. 11 P. 5926–5933. DOI: [10.13189/ujer.2020.082227](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082227)

Kaplan R.S., Cooper R. Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

Lok K.L., Opoku A., Baldry D. Design of Sustainable Outsourcing Services for Facilities Management: Critical Success Factors // Sustainability. 2018. Vol. 10. Is. 7. DOI: [10.3390/su10072292](https://doi.org/10.3390/su10072292)

Lynn T., Rosati P., Conway E., Curran D., Fox G., O’Gorman C. Digital Public Services // Digital Towns. 2022. P. 49–68. DOI: [10.1007/978-3-030-91247-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_3)

Madroñal-Ortiz M., Linares-Hevilla R., Benavides-Velasco C., Garcia-Rodriguez A., Del Cubo-Arroyo E. Healthcare Facility Management, Healthy Workspace Management // ORP Journal, Proceedings of the XIX International Conference on Occupational Risk Prevention. 2019. P. 943–949. URL: <http://www.orpjournal.com/index.php/ORPjournal/issue/view/Issue/13/46>

Mehrsafar A.H., Moghadam Zadeh A., Gazerani P., Jaenes Sanchez J. C., Ejat M., Rajabian Tabesh M., Abolhasani M. Mental Health Status, Life Satisfaction, and Mood State of Elite Athletes During the COVID-19 Pandemic: A Follow-Up Study in the Phases of Home Confinement, Reopening, and Semi-Lockdown Condition // Frontiers in Psychology. 2021. Vol. 12. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.630414](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630414)

Opoku A., Lee J.Y. The Future of Facilities Management: Managing Facilities for Sustainable Development // Sustainability. 2022. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/su14031705](https://doi.org/10.3390/su14031705)

Shittu A.K. Public Service and Service Delivery // Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance / ed. by A. Farazmand. Cham: Springer, 2020. DOI: [10.1007/978-3-319-31816-5\\_4005-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4005-1)

Stevens M., Grout P. The Assessment: Financing and Managing Public Services // Oxford Review of Economic Policy. 2003. Vol. 19. Is. 2. P. 215–234.

Temeljotov Salaj A., Lindkvist C.M. Urban Facility Management // Facilities. 2020. Vol. 39. Is. 7/8. P. 525–537. DOI: [10.1108/F-06-2020-0078](https://doi.org/10.1108/F-06-2020-0078)

### References:

Alakshendra A. (2016) How Are We Funding Professional Sports Stadiums? An Overview. *Managerial Finance*. Vol. 42. Is. 9. P. 885–890. DOI: [10.1108/MF-03-2016-0076](https://doi.org/10.1108/MF-03-2016-0076)

Ali M., Yaseen E.A. (2016) Service Quality in Public Services «A Study of the Public Services in Urban Egypt». *Journal of Services Marketing*. Vol. 43. P. 132–147.

Arkalov D.P. (2021) Sport Infrastructure Cost Management in Public Sector: Regional Aspect. *Ekonomika i upravleniye: problemy, resheniya*. Vol. 1. № 7 (115). P. 148–156. DOI: [10.36871/ek.up.p.r.2021.07.01.019](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.07.01.019)

Baade R.A., Matheson V.A. (2011) Financing Professional Sports Facilities. *Economics Department Working Papers*. № 11–02. Available at: [https://crossworks.holycross.edu/econ\\_working\\_papers/23/](https://crossworks.holycross.edu/econ_working_papers/23/)

- Bondarenko O.I., Olkhova L.A., Padalka E.A. (2018) Methods of Rationing of Public Services: Problems of Application. *Vlast'*. Vol. 26. № 9. P. 51–56. DOI: [10.31171/vlast.v26i9.6150](https://doi.org/10.31171/vlast.v26i9.6150)
- Chekurda E.A. (2019) Autonomous Institutions as Subjects of Business Law. *Sibirskoye yuridicheskoye obozreniye*. Vol. 16. № 3. P. 276–282. DOI: [10.19073/2658-7602-2019-16-3-276-282](https://doi.org/10.19073/2658-7602-2019-16-3-276-282)
- Danford A., Richardson M., Stewart P., Tailby S., Upchurch M. (2009) Union Organizing and Partnership in Manufacturing, Finance and Public Services in Britain. In: Gall G. (ed.) *Union Revitalization in Advanced Economies: Assessing the Contribution of Union Organising*. Basingstoke: PalgraveMacmillan. P. 56–82.
- Duan Y., Liu B. (2020) Spectator Satisfaction Model for Mass Participant Sport Events: Antecedents and Consequences. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. Vol. 22. Is. 2. P. 385–406. DOI: [10.1108/IJSMS-09-2019-0104](https://doi.org/10.1108/IJSMS-09-2019-0104)
- Faley A.V., Gaidai N.V. (2018) To Attract Extra-Budgetary Sources as a Way of Financing Autonomous Institutions. *Sotsial'no-ekonomicheskoye upravleniye: teoriya i praktika*. № 4 (35). P. 158–160.
- Generalov A.V., Eroshkina S.B., Evseev A.S., Knutov A.N., Petukhov R.V. (2016) Mechanisms of Normalization Estimated Costs of Completion of the Base (Branch) List of Services and Public Works in the Field of Physical Education and Sports. *Vestnik sportivnoy nauki*. № 5. P. 38–41.
- Generalov A.V., Evseev A.S., Petukhov R.V., Knutov A.N. (2017) Per Capita Financing in the Field of Physical Culture and Sports. *Vestnik sportivnoy nauki*. № 5. P. 8–13.
- Herwin H., Safruddin A.J.C., Senen A., Wuryandani W. (2020) The Evaluation of Learning Services during the COVID-19 Pandemic. *Universal Journal of Educational Research*. Vol. 8. Is. 11 P. 5926–5933. DOI: [10.13189/ujer.2020.082227](https://doi.org/10.13189/ujer.2020.082227)
- Kaplan R.S., Cooper R. (1998) *Cost and Effect: Using Integrated Systems to Drive Profitability and Performance*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kurbanaeva L.Kh., Gubaidullina A.F. (2020) Extra-Budgetary Activities of Budgetary Institutions. *Kronos: ekonomicheskoye nauki*. № 1 (26). P. 4–5.
- Litvin A.V., Khazov A.N. (2003) FACILITY MANAGEMENT: teoreticheskiye osnovy i prakticheskiy aspekt [FACILITY MANAGEMENT: Theoretical foundations and practical aspect]. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika*. № 1. P. 56–63.
- Lok K.L., Opoku A., Baldry D. (2018) Design of Sustainable Outsourcing Services for Facilities Management: Critical Success Factors. *Sustainability*. Vol. 10. Is. 7. DOI: [10.3390/su10072292](https://doi.org/10.3390/su10072292)
- Lynn T., Rosati P., Conway E., Curran D., Fox G., O'Gorman C. (2022) Digital Public Services. In: *Digital Towns*. P. 49–68. DOI: [10.1007/978-3-030-91247-5\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-030-91247-5_3)
- Madroñal-Ortiz M., Linares-Hevilla R., Benavides-Velasco C., Garcia-Rodriguez A., Del Cubo-Arroyo E. (2019) Healthcare Facility Management, Healthy Workspace Management. *ORP Journal, Proceedings of the XIX International Conference on Occupational Risk Prevention*. P. 943–949. Available at: <http://www.orpjournal.com/index.php/ORPjournal/issue/viewIssue/13/46>
- Mehrsafar A.H., Moghadam Zadeh A., Gazerani P., Jaenes Sanchez J. C., Ejat M., Rajabian Tabesh M., Abolhasani M. (2021). Mental Health Status, Life Satisfaction, and Mood State of Elite Athletes During the COVID-19 Pandemic: A Follow-Up Study in the Phases of Home Confinement, Reopening, and Semi-Lockdown Condition. *Frontiers in Psychology*. Vol. 12. P. 630414. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.630414](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.630414)
- Opoku A., Lee J.Y. (2022) The Future of Facilities Management: Managing Facilities for Sustainable Development. *Sustainability*. Vol. 14. Is. 3. DOI: [10.3390/su14031705](https://doi.org/10.3390/su14031705)
- Postnikova E.V. (2008) Notion of Service in the Law of the European Union. *Zhurnal zarubezhnogo zakonodatel'stva i sravnitel'nogo pravovedeniya*. № 3. P. 135–144.

Prokhorov A.P. (2021) *Russkaya model' upravleniya* [Russian model of management]. Moscow: Izd-vo Studii Artemiya Lebedeva.

Pyankova S.G., Arkalov D.P. (2021) State Legal and Economic Policy of Integrated Development of the Sport Industry: Russian and Foreign Aspect. *Nauchnyye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii*. Vol. 230. № 4. P. 482–488. DOI: [10.38197/2072-2060-2021-230-4-482-488](https://doi.org/10.38197/2072-2060-2021-230-4-482-488)

Schmidt Yu.D., Krokmal L.A., Ivashina N.V. (2021) On Financing the State Assignments to Higher Education Institutions to Perform Research and Development Projects. *Zhurnal Novoy ekonomicheskoy assotsiatsii*. № 2 (50). P. 119–135. DOI: [10.31737/2221-2264-2021-50-2-6](https://doi.org/10.31737/2221-2264-2021-50-2-6)

Shittu A.K. (2020) Public Service and Service Delivery. In: Farazmand A. (ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Cham: Springer. DOI: [10.1007/978-3-319-31816-5\\_4005-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_4005-1)

Stevens M., Grout P. (2003) The Assessment: Financing and Managing Public Services. *Oxford Review of Economic Policy*. Vol. 19. Is. 2. P. 215–234.

Temeljotov Salaj A., Lindkvist C.M. (2020) Urban Facility Management. *Facilities*. Vol. 39. Is. 7/8. P. 525–537. DOI: [10.1108/F-06-2020-0078](https://doi.org/10.1108/F-06-2020-0078)

Velikdan S.V., Bulankina N.N. (2018) Financial Incentives, as a Component of Motivation. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. № 9. P. 296–299.

Veremeeva O.V. (2018) Result-Oriented Budgeting as an Instrument of Budget Process Management in Russia: Tendencies and Legal Development Prospects. *Finansovoye pravo*. № 4. P. 20–27.

Yarushkina E.A., Kobeleva A.A. (2018) Human Capital: Essence and Role in Improving the Efficiency of the Organization. *Nauchnyy vestnik Yuzhnogo instituta menedzhmenta*. № 1. P. 30–34. DOI: [10.31775/2305-3100-2018-1-30-34](https://doi.org/10.31775/2305-3100-2018-1-30-34)

Дата поступления/Received: 17.04.2022