

# ВЕСТНИК

сентябрь  
№3(24)/2017

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)



## СПОРТ В РЕГИОНАХ РОССИИ. ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ

Архангельск • Ростов • Красноярск • Владимир • Тамбов •  
Симферополь • Барнаул • Улан-Удэ



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

## КАРЬЕРА НАЧИНАЕТСЯ ЗДЕСЬ!

Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ), созданный под эгидой МОК, проводит обучение слушателей по программе дополнительного профессионального образования нового поколения «Мастер спортивного администрирования» (МСА)



**МСА** – это программа для тех, кто хочет стать лидером в управлении спортом



**МСА** – это лучшие зарубежные и отечественные профессора и практики



**МСА** – это прямой доступ к олимпийскому наследию



**МСА** – это встречи с лидерами мирового спорта и олимпийского движения



**МСА** – это великолепный кампус в Сочи, на берегу Черного моря и вблизи горных вершин

**ЗАНЯТИЯ НАЧИНАЮТСЯ В СЕНТЯБРЕ, ВЫПУСК – В ИЮНЕ**

Телефон (Сочи) +7 (862) 262 97 20  
Телефон (Москва) +7 (495) 956 24 30  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)



# РОССИЙСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОЛИМПИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Программы повышения квалификации для руководителей и специалистов:

- Спортивный менеджмент
- Спортивный маркетинг
- Управление объектами
- Формирование безбарьерной среды
- Спортивное право и безопасность в спорте



Интерактивные лекции лучших преподавателей и экспертов отрасли



Примеры из российской и зарубежной практики

Знакомство с работой спортивных объектов



Наследие Игр: опыт, знания, навыки



Программы учитывают потребности профессиональной аудитории. По итогам обучения выдается сертификат РМОУ



Более подробная информация о содержании образовательных программ:

тел. +7 (495) 956-24-30  
e-mail: [programs@olympicuniversity.ru](mailto:programs@olympicuniversity.ru)  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)

# ВЕСТНИК

РОССИЙСКОГО  
МЕЖДУНАРОДНОГО  
ОЛИМПИЙСКОГО  
УНИВЕРСИТЕТА

## РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

**Лев БЕЛОУСОВ,**  
ректор Российского Международного  
Олимпийского Университета,  
профессор, д. и. н.

**Владимир ВАСИН,**  
почетный вице-президент  
Олимпийского комитета России

**Софья ВЕЛИКАЯ,**  
председатель Комиссии  
спортсменов Олимпийского  
комитета России

**Иан ХЕНРИ,**  
директор  
Центра олимпийских исследований  
Университета Лафборо  
(Великобритания)

**Александр ПАРШИКОВ,**  
проректор  
Российского Международного  
Олимпийского Университета,  
профессор, д. п. н.,  
заслуженный тренер РФ

**Владимир ЛЕДНЕВ,**  
первый проректор  
Московского  
финансово-промышленного  
университета «Синергия»,  
профессор, д. э. н.

**Эмилио Фернандес ПЕНЬЯ,**  
директор  
Центра олимпийских  
исследований Автономного  
университета Барселона (Испания)

**Олег ХОДЕНКОВ,** директор издательских и медиапрограмм РМОУ

### РЕДАКЦИЯ

**Сергей МУРАВЬЕВ,** главный редактор

**Ольга БЛАГОДАТСКИХ,** бильдредактор

**Павел ЕРЕМИН,** дизайн-макет

**Павел МХЕИДЗЕ,** дизайн и верстка

### КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Учредитель: АНО ДПО «Российский Международный Олимпийский Университет»  
Свидетельство о регистрации СМИ в Федеральной службе по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор):  
ПИ № ФС77-42663 от 16.11.2010

Адрес редакции: 119049 Москва, ул. Новослободская, д. 23, офис 740  
Тел.: +7 (495) 956-24-30; факс: +7 (495) 956-24-31  
E-mail: [vestnik@olympicuniversity.ru](mailto:vestnik@olympicuniversity.ru)  
[www.olympicuniversity.ru](http://www.olympicuniversity.ru)

Отпечатано в ОАО «Подольская фабрика офсетной печати». 142100, Московская область, Подольск,  
Революционный пр., 80/42.

Тираж 600 экземпляров. Заказ № 30320 от 29 сентября 2017 года.

Фото на обложке: Рамиль Ситдииков/ МИА «Россия сегодня»

В номере использованы фото МИА «Россия сегодня», агентства ЕРА, из архивов РМОУ



# СОДЕРЖАНИЕ

---

## РМОУ

4

### **ШАГ ЗА ШАГОМ, ДЕНЬ ЗА ДНЕМ**

*Хроника деятельности Российского Международного Олимпийского Университета*

## УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ

8

### **АЛЕКСАНДР ПАРШИКОВ. ВТОРАЯ ПОПЫТКА**

*Проректор РМОУ – о блоке материалов авторства министров спорта регионов России, прошедших обучение в университете*

12

### **МИХАИЛ БЕЛОУСОВ. РАЗВИТИЕ ДЕТСКОГО ФУТБОЛА В ТАМБОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Местная «Академия футбола» привлекает не только областных спортсменов, но и ребят из других регионов*

22

### **АЛЕКСАНДР КУЗНЕЦОВ. РАЗВИТИЕ ХОККЕЯ С МЯЧОМ В АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Потенциал этого национального вида спорта сравним с потенциалом футбола*

28

### **АЛЕКСЕЙ СИПАЧ. РАЗВИТИЕ САМБО ВО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Не только уникальный вид спорта, но и школа жизни*

36

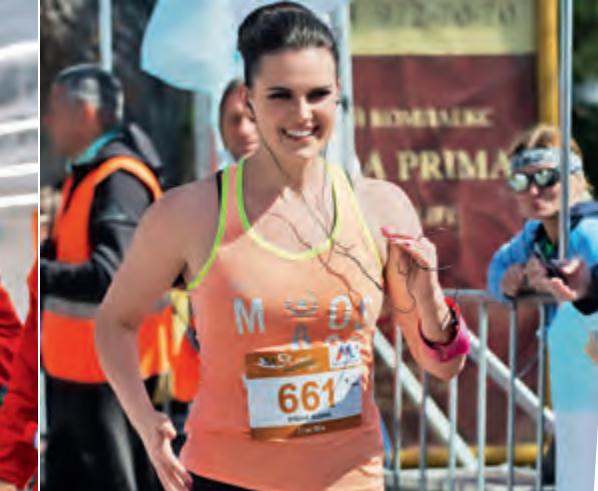
### **БАИР АНГУРОВ. ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ ВИДОВ СПОРТА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАССОВУЮ ФИЗИЧЕСКУЮ КУЛЬТУРУ И СПОРТ В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ**

*Лук, шахматы, скачки и борьба – колоритные состязания не теряют популярности*

44

### **ЕЛЕНА ЛЕБЕДЕВА. ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА. ОПЫТ АЛТАЙСКОГО КРАЯ**

*Как заинтересовать бизнес-сообщество развитием этой сферы*



58

**САМВЕЛ АРАКЕЛЯН. ИННОВАЦИОННЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРОЙ И СПОРТОМ В РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

*Управление – не алгоритм, а творческий процесс*

68

**ЕЛИЗАВЕТА КОЖИЧЕВА. ФИЗИЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА И СПОРТ В РЕСПУБЛИКЕ КРЫМ**

*Проблемы и перспективы*

72

**СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВ. МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СПОРТИВНОГО РЕЗЕРВА. ОПЫТ КРАСНОЯРСКОГО КРАЯ**

*Каков резерв, такова и конкурентоспособность российского спорта*

## ИНДУСТРИЯ СПОРТА

82

**ВИКТОР КУДРЯВЦЕВ. ЦЕЛЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ СРЕДСТВА**

*О факторах развития предпринимательства в сфере спорта в России*

94

**АНДРЕЙ МАЛЫГИН. СПОРТИВНОЕ СПОНСОРСТВО**

*О сущности понятия и месте в системе маркетинговых коммуникаций*

## ИССЛЕДОВАНИЯ

102

**ЕКАТЕРИНА ГУРЬЕВА. СОТРУДНИКИ ОРГКОМИТЕТА «СОЧИ 2014»: КАРЬЕРНЫЙ ПУТЬ ПОСЛЕ ИГР**

*Уникальное исследование с получением первичных данных*

## НАВИГАТОР

116

**КАЛЕНДАРЬ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА**

*Предстоящие форумы, конференции, семинары и выставки*

## СОТРУДНИКИ ОКР СТАЛИ МАСТЕРАМИ СПОРТИВНОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ



Сотрудники центрального аппарата Олимпийского комитета России (ОКР) успешно завершили обучение в рамках Олимпийской образовательной программы и, защитив выпускные работы, получили квалификацию «Мастер спортивного администрирования». Занятия начались в ноябре прошлого года и проходили в Москве по программе дополнительного профессионального образования, адаптированной под потребности Олимпийского комитета. 14 слушателей из ОКР изучили целый ряд актуальных предметов, связанных со спортивным менеджментом: «Экономика спорта»,

«Финансовый менеджмент», «Спортивные сооружения: управление и эксплуатация», «Агентская деятельность в спорте», «Управление проектами в спорте», «Устойчивое развитие: формирование спортивного наследия», «Билетология», «Олимпийский маркетинг» и другие. Их выпускные квалификационные работы посвящены насущным темам развития как профессионального, так и массового спорта в России и представляют собой уникальные исследования, касающиеся решения проблем отечественной спортивной индустрии. Так, например, работа помощника генерального директора ОКР по реализации специальных проектов Дмитрия Ухлина включает социологическое исследование автора по вопросу привлечения футбольных болельщиков, что особенно важно в преддверии Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018 года. В выпускных работах нередко содержатся важные рекомендации по развитию олимпийского спорта, совершенствованию маркетинговых инструментов, реализации спортивных проектов. В исследованиях выпускников отражены знания, умения и практические навыки, полученные во время освоения учебной программы, общий объем которой составил 1920 часов. Преподавателями МСА являются ведущие российские эксперты-практики в сфере спортивной экономики и индустрии спорта.

## ВЫСОКАЯ ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РМОУ

Председатель Комитета Государственной думы РФ по физической культуре, спорту, туризму и делам молодежи Михаил Дегтярев в правительственной телеграмме в адрес ректора РМОУ профессора Льва Белоусова выразил признательность «за кропотливый труд и способность конкурировать с ведущими зарубежными университетами». Таким образом он оценил результаты рейтинга образовательных программ по спортивному менеджменту Postgraduate Sports Course Rankings, который ежегодно составляет влиятельный британский журнал SportBusiness International. Согласно его итогам, объявленным в июле, флагманская программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» заняла второе место в Европе и десятое среди многих аналогичных курсов в мире.

К участию в рейтинге приглашаются учебные заведения, которые реализуют свои программы как минимум в течение трех лет. Методология подразумевает проведение опроса среди выпускников, оценивающих качество обучения и возможность трудоустройства по окончании курса. Среди других ключевых критериев – количество студентов, гендерное распределение слушателей, количество иностранных студентов, языков обучения, возможности стажировок, качество сервисов поддержки для выпускников и т. д. РМОУ – единственное учебное заведение из России, попавшее в рейтинг менеджмента Postgraduate Sports Course Rankings за все время его существования. Ранее, в 2014 году, программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» фигурировала в разделе «За кем стоит наблюдать» (Ones to Watch).

## КАМПУС В СОЧИ ОТКРЫЛ ДВЕРИ ДЛЯ НОВЫХ СЛУШАТЕЛЕЙ ИЗ 16 СТРАН МИРА

Российский Международный Олимпийский Университет (РМОУ) завершил набор студентов на обучение по программе дополнительного профессионального образования нового поколения МСА (Мастер спортивного администрирования / Master of Sport Administration) в 2017/18 учебном году. Цель программы – подготовка эффективных менеджеров, владеющих знаниями и навыками как стратегического, так и оперативного управления спортивными организациями, мероприятиями и объектами в любой экономической среде. Основу курса составляет олимпийское наследие во всей его многогранности, трансформированное в оригинальный инновационный образовательный продукт. Занятия по программе стартовали в кампусе РМОУ в Сочи 25 сентября. Обучение ведется в группах на английском и русском языках, а также дистанционно – по индивидуальной траектории.

По итогам набора слушателями международной версии программы МСА стали представители 15 стран мира: Ганы, Индии, Испании, Казахстана, Кении, Китая, Колумбии, Мексики, Парагвая, России, Суринама, Тринидада и Тобаго, Уганды, Финляндии, Эфиопии. Большинство получили грантовую поддержку Благотворительного фонда Владимира Потанина. За их плечами – серьезный спортивный и управленческий опыт, работа в структурах олимпийского движения, федерациях, футбольных клубах, общественных организациях и индустрии фитнеса. В этом году своих кандидатов для обучения в РМОУ направили, в частности, Ассоциация национальных олимпийских комитетов (АНОК), Федерация студенческого спорта (FISU), Международная федерация тенниса (ITF), а также национальные олимпийские комитеты Казахстана, Колумбии, Тринидада и Тобаго.

Слушателями русскоязычной версии программы в этом учебном году стали представители 16 регионов Российской Федерации, а также представитель Республики Беларусь. Впервые обучение по программе «Мастер спортивного администрирования» пройдут спортсмены, стипендиаты Фонда поддержки олимпийцев России. Среди них заслуженный мастер спорта по спортивной гимнастике, неоднократный абсолютный чемпион России, двукратный чемпион Европы Сергей Хорохордин, мастер спорта международного класса по горнолыжному спорту, чемпионка России в специальном слаломе, призер чемпионатов России и международных соревнований Анна Сорокина, мастер спорта по легкой атлетике, неоднократный призер и победитель национальных и международных первенств Василий Дергунов.



Статс-секретарь – заместитель министра спорта РФ Наталья Паршикова приветствовала студентов пятого набора: «Флагманская программа РМОУ «Мастер спортивного администрирования» обеспечивает глубокое погружение не только в лучшую практику управления спортивными объектами, но и в олимпийскую культуру и международный контекст. Уверена, что навыки, которые получат студенты по итогам обучения в университете, будут иметь значение как для карьеры каждого из них, так и в целом для развития спорта».

Студентам предстоит пройти обучение по следующим модулям: «Экономика спорта и Олимпийских игр», «Управление, политика и олимпийское движение», «Исследования в спортивном менеджменте», «Спорт и Олимпийские игры как бизнес», «Спортивный маркетинг и коммуникации». Преподают на курсе известные российские и зарубежные эксперты, профессора из ведущих университетов и олимпийских исследовательских центров разных стран мира. Большое внимание будет уделяться практическим занятиям и стажировкам.

«Итоги нового набора наглядно демонстрируют признание, которым пользуется университет в олимпийской семье и в сфере спортивного бизнес-образования. Высокое качество нашей программы недавно подтвердил соответствующий рейтинг журнала SportBusiness International, в котором МСА занимает второе место в Европе и десятое среди аналогичных курсов в мире. Неудивительно, что наша география вновь расширилась – еще на восемь стран. Таким образом, студентами РМОУ стали представители уже 48 государств. Спасибо Благотворительному фонду Владимира Потанина, благодаря его грантам молодые способные ребята со всех концов света получают отличное образование», – сказал ректор университета профессор Лев Белоусов. Он также выразил благодарность Фонду поддержки олимпийцев России, который в этом году учредил стипендиальную программу для обучения в РМОУ. «Наш университет создавался в том числе и для того, чтобы атлеты, завершившие соревновательную практику, могли «перезапустить» свою карьеру, остаться в спорте, но уже в ином качестве. Фонд поддержки олимпийцев России, активно работающий в целях социальной адаптации спортсменов, теперь обеспечил им такую возможность», – подчеркнул ректор.



РЕКТОР РМОУ  
ПРОФЕССОР ЛЕВ БЕЛОУСОВ  
ВРУЧИЛ ПРЕМИЮ FAIR  
PLAY AWARDS ДВУКРАТНОЙ  
ОЛИМПИЙСКОЙ  
ЧЕМПИОНКЕ  
ЕЛЕНЕ ИСИНБАЕВОЙ

По сложившейся традиции в старинном итальянском городе Кастильон-Фьорентино в начале июля прошла церемония вручения XXI международной премии Menarini International Fair Play Awards. Эта престижная награда присуждается атлетам, следовавшим на протяжении всей своей профессиональной карьеры этическим нормам честной игры. По приглашению оргкомитета ректор РМОУ профессор Лев Белоусов ежегодно участвует в чествовании спортсменов. В этом году он вручил специальную награду в номинации «Жизнь в спорте» знаменитой прыгунье с шестом, двукратной олимпийской чемпионке Елене Исинбаевой. «Сегодня, как никогда прежде, необходимо говорить о таких ценностях, как уважение, дружба, командный дух, честная конкуренция, солидарность, терпимость и забота! Именно поэтому важно отмечать спортсменов, чья карьера является лучшим примером Fair play», – отметил Лев Белоусов.

#### ВЫПУСКНИЦА РМОУ АННА МАРТИРОСЯН РАСШИРЯЕТ СВОЙ СПОРТИВНЫЙ АКАМИЧЕСКИЙ ОПЫТ В ЮЖНОЙ КОРЕЕ

Выпускница MSA 2013/14 года Анна Мартиросян стала участницей специальной грантовой программы Корейского института спортивной науки (KISS), которая проводится под эгидой национального Министерства спорта, культуры и туризма. Основная цель этой программы – активизация культурного обмена между странами и формирование нового поколения лидеров мирового спорта путем их знакомства с корейским опытом управления. Программа стипендий KISS пользуется большой популярностью, желающие участвовать в ней проходят довольно жесткий отбор. В этом году

совет конкурса по достоинству оценил обширный профессиональный и академический опыт Анны Мартиросян, предоставив ей возможность пятимесячной стажировки в институте. В течение этого времени она будет готовить научный доклад, с которым выступит на семинаре ЮНЕСКО. По словам Анны, важной составляющей ее успеха стало образование РМОУ. «Программа «Мастер спортивного администрирования» хорошо известна в спортивном академическом сообществе Южной Кореи», – отметила выпускница нашего университета.

## ОЛИМПИЙСКИЕ ЧЕМПИОНЫ ПОЛУЧИЛИ ДИПЛОМЫ РМОУ

Известные спортсмены успешно прошли курс «Спортивный менеджмент». Их обучение финансирует Фонд поддержки олимпийцев России, решая таким образом вопрос социальной адаптации атлетов, завершивших выступления в большом спорте. Как отметил ректор университета профессор Лев Белоусов: «Наше учебное заведение создавалось в том числе и для того, чтобы бывшие спортсмены могли, получив соответствующее образование, «перезапустить» свою карьеру. Большинство из них сегодня возглавляют спортивные объекты, школы, федерации, часто именно в их компетенции находится воспитание новых поколений российских спортсменов. Поэтому, конечно, хотелось бы вооружить их актуальными знаниями, дать в руки самый современный инструментарий для эффективной работы. Совместно с Фондом поддержки олимпийцев России, ОКР и Министерством спорта нам удалось создать хорошую образовательную систему. Надеюсь, это окажет положительное влияние на развитие индустрии спорта в нашей стране». Начиная с 2012 года обучение в Сочи по программе «Спортивный менеджмент» прошли более 200 спортсменов, в том числе олимпийцев, из самых разных регионов России. На этот раз дипломы Российского Международного Олимпийского Университета получили представители Москвы, Санкт-Петербурга, Красноярска, Томска, Ростова, Перми, республик Коми, Татарстан и др. Среди слушателей курса были мастера спорта, призеры чемпионатов Европы и мира, олимпийские чемпионы Наталья Баранова и Тагир Хайбулаев.



## ОБУЧЕНИЕ СОТРУДНИКОВ ДИРЕКЦИИ ВСЕМИРНОЙ ЗИМНЕЙ УНИВЕРСИАДЫ – 2019

Обучение в рамках заключительного модуля программы профессиональной переподготовки «Управление крупным спортивным мероприятием» идет в кампусе РМОУ в Сочи. Этот семимесячный образовательный курс был разработан специально для персонала Всемирной зимней универсиады 2019 года в Красноярске. Обучение проходят специалисты, задействованные в организации и проведении спортивных состязаний, которые таким образом развивают свои компетенции в таких сферах, как стратегическое планирование, оперативное управление, формирование сплоченной команды, кризисное управление. Для работы на пятом модуле курса «Управление крупным спортивным мероприятием» приглашены признанные российские эксперты. Запланированы также выездные практикумы на таких объектах, как ледовый дворец «Айсберг» и лыжно-биатлонный комплекс «Лаура». Финансирование программ профессиональной подготовки персонала Всемирной зимней универсиады – 2019 взяла на себя компания «Норникель», генеральный партнер Студенческих игр. Результаты этого проекта станут одним из элементов нематериального наследия универсиады.

# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Александр Паршиков,  
проректор Российского Международного  
Олимпийского Университета, д. п. н., профессор,  
заслуженный тренер России*

## Вторая попытка

МИНУВШЕЙ ВЕСНОЙ ЗАВЕРШИЛСЯ ВТОРОЙ УЧЕБНЫЙ ЦИКЛ ПРОГРАММЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ», ПРЕДНАЗНАЧЕННОЙ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОРГАНОВ ИСПОЛНИТЕЛЬНОЙ ВЛАСТИ СУБЪЕКТОВ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ В ОБЛАСТИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА. УЖЕ ВО ВТОРОЙ РАЗ ЗА ПАРТУ САДЯТСЯ МИНИСТРЫ – УНИКАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ПРОДОЛЖАЕТСЯ. В ЭТОМ НОМЕРЕ «ВЕСТНИКА РМОУ» ПУБЛИКУЮТСЯ СТАТЬИ НАШИХ СЛУШАТЕЛЕЙ, ПРЕДСТАВЛЯЮЩИЕ СОБОЙ АДАПТИРОВАННЫЕ ВЕРСИИ ИХ ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ. ЗНАКОМСТВО С НИМИ ПОЗВОЛИТ ЧИТАТЕЛЮ, ЕСЛИ МОЖНО ТАК ВЫРАЗИТЬСЯ, ПОСМОТРЕТЬ НА СПОРТИВНУЮ ЖИЗНЬ РАЗНЫХ РЕГИОНОВ ВЗГЛЯДОМ РУКОВОДИТЕЛЯ.

**В**дохновленные успешными результатами предыдущих курсов, мы совместно с Министерством спорта России начиная с июля 2016 года активно включились в работу по набору слушателей в новую учебную группу. Министром спорта России Виталием Мутко был подписан циркуляр в адрес руководителей высших органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации с просьбой рассмотреть возможность направления профильных региональных министров на обучение. Кроме того,

большим подспорьем нам стало проведенное осенью прошлого года во Владимире на международном форуме «Россия – спортивная держава» вручение дипломов нашим «первым» выпускникам. Торжественная обстановка, присутствие большого количества коллег – наших слушателей из регионов, участие во вручении дипломов Виталия Леонтьевича Мутко и ректора РМОУ Льва Сергеевича Белоусова, широкий общественный резонанс – все это давало надежду на удачный старт следующего учебного года.

8



Фото РМОУ

Однако процесс набора оказался не таким уж простым. Потенциальных кандидатов на обучение по этой программе можно разделить на две категории. Во-первых, это те руководители, кто давно работает в спорте и благодаря курсам хотел бы «подзарядиться», освежить профессиональный взгляд и узнать о новых подходах. Ко второй категории отнесем тех, кто пришел развивать физическую культуру и спорт недавно и может испытывать нехватку знаний и навыков. Желающих оказалось достаточно: к нам обратились руководители из 20 регионов страны. Казалось, что с набором слушателей никаких проблем не возникнет. Но вскоре мы в очередной раз убедились, что эта категория слушателей РМОУ особая. Часть кандидатов отпала по той причине, что их желание учиться не совпало с желанием их руководителей по данному вопросу и они не были отпущены на курсы. Другие не смогли решить вопрос финансирования обучения, а третьи оказались освобождены от занимаемых должностей в период переговоров с университетом.

По итогам приемной кампании в учебную группу были зачислены десять слушателей: Баир Хибусхалович Ангуров – министр спор-

та и молодежной политики Республики Бурятия, Самвел Рубенович Аракелян – министр по физической культуре и спорту Ростовской области, Сергей Игоревич Алексеев – министр спорта Красноярского края, Михаил Викторович Белоусов – начальник Управления по физической культуре и спорту Тамбовской области, Елизавета Васильевна Кожичева – министр спорта Республики Крым, Александр Александрович Кузнецов – руководитель Агентства по спорту Архангельской области, Елена Александровна Лебедева – начальник Управления спорта и молодежной политики Алтайского края, Алексей Николаевич Сипач – директор Департамента по физической культуре и спорту Владимирской области, Евгений Анатольевич Тихомиров – начальник Управления спорта и туризма Чукотского автономного округа, Константин Владимирович Чайкин – председатель Комитета по физической культуре и спорту Еврейской автономной области. К сожалению, освоить программу полностью и успешно закончить курсы удалось только восьмерым из них (двое – Чайкин К.В. и Тихомиров Е.А. – в силу объективных причин «осшли с дистанции»).

Немного о наших слушателях. Баир Ангуров, Александр Кузнецов, Елизавета Кожичева и Елена Лебедева к моменту начала курсов проработали в должности по два-три месяца, а до этого опыта работы непосредственно в сфере физической культуры и спорта не имели. Но каждый из них горел желанием учиться. Елена Александровна Лебедева, ранее работавшая в системе молодежной политики края, рассказывала, что сразу же после назначения начала искать возможность пройти курсы переподготовки, понимая, что без этого рискует столкнуться с трудностями. Баир Хубисхалович Ангуров тоже не новичок в управленческой среде, до нового назначения работал заместителем министра образования и науки Республики Бурятия. И он, по его собственному признанию, сразу осознал, что без специальных знаний не обойтись.

Примерно в таком же положении оказался Александр Александрович Кузнецов, имеющий два высших образования, одно из которых связано непосредственно с государственным управлением. Чтобы чувствовать себя уверенно на новом поприще, он также испытывал потребность в повышении квалификации. Елизавета Васильевна Кожичева оказалась среди всех слушателей, пожалуй, в самом непростом положении. Практически не имеющая опыта ни в управлении как таковом, ни в решении вопросов, связанных с физкультурой и спортом, она решением руководства республики была назначена на столь ответственную должность. Но опытные коллеги Елизаветы Васильевны взяли над ней шефство, поддерживали и создавали доброжелательную обстановку для продуктивной учебы. Хочется особо подчеркнуть, что именно эти, начинающие в нашей отрасли, руководители были самыми заинтересованными, внимательными и в то же время требовательными слушателями. Алексей Николаевич Сипач – человек из спорта, прошел большой путь как спортсмен, но и он был назначен руководителем совсем недавно, так что для него наши курсы оказались как нельзя кстати. Самвел Аракелян, Сергей Алексеев и Михаил Белоусов – руководители с другим багажом, работают на этих должностях давно и успешно. Это «зубры» среди своих региональных коллег, и их желание принять участие в программе заслуживает всяческих похвал и уважения. Их опыт и профессионализм стали для нас большим подспорьем при обсуждении различных аспектов учебной

программы. Важно подчеркнуть, что группа (впрочем, как и в прошлом году) оказалась очень сплоченной и мотивированной на учебу. Работать вместе было большим удовольствием. Хотелось бы их всех еще раз искренне за это поблагодарить.

При составлении нового учебно-тематического плана мы исходили прежде всего из опыта работы в прошедшем году. Проанализировав итоги сделанного, приняли решение принципиально не менять не только содержание учебной программы, но и алгоритм проведения курсов: на наш взгляд, первый опыт их проведения в 2016/17 учебном году был достаточно успешным, поэтому было решено сохранить в программе все базовые модули. Учитывая повышенную заинтересованность в одном из модулей программы, а именно проводимом в Москве на базе Министерства спорта России, мы добавили дополнительные часы для расширения возможности общения наших слушателей с различными руководителями федеральных спортивных ведомств и организаций. В частности, перед слушателями вступил президент Всероссийской федерации плавания, член бюро ФИНА, четырехкратный олимпийский чемпион Владимир Валерьевич Сальников. С учетом того, что министры спорта регионов нашей страны многие вопросы решают во взаимодействии именно с руководителями как местных, так и всероссийских федераций, данная встреча оказалась взаимно важной и обоюдно полезной.

Учли мы и еще одно пожелание слушателей – предложить к обсуждению конкретные примеры эффективного управления спортом из практики того или иного субъекта России. Признавая реальные успехи Москвы не только в работе по спорту высших достижений, но и в решении проблем развития массовой физической культуры и спорта, мы попросили экс-руководителя Спорткомитета Москвы Михаила Степанянца поделиться своим опытом. Михаил Сергеевич около десяти лет являлся одним из руководителей отрасли в столице, и именно с его именем связаны значительные успехи. Умение стратегически планировать и эффективно встраивать цели и задачи отрасли в общие задачи города – вот тот посыл, который был направлен слушателям и вызвал бурное обсуждение.

Полностью подтвердила свою востребованность тема, связанная с вопросами экономики спортивных организаций, ко-

торую содержательно изложили представители международной сети компаний PricewaterhouseCoopers. Предложенные к обсуждению примеры и кейсы продемонстрировали, в частности, насколько серьезную аналитическую работу по изучению данной темы в различных регионах Российской Федерации ведут специалисты этой сети компаний, и вызвали у наших слушателей глубокую заинтересованность.

И, конечно же, все слушатели были приятно удивлены и взяли себе на заметку опыт работы училища олимпийского резерва № 2 Москомспорта по внедрению научно-методического и медицинского сопровождения организации учебного и тренировочного процессов с обучающимися спортсменами. Совместный труд тренеров, методистов, врачей и ученых при правильной постановке задачи – вот залог качественной подготовки спортсмена.

Затем наступила очередь подготовки выпускных квалификационных работ. Мы постарались учесть имевшие в прошлом цикле небольшие проблемы и внесли соответствующие изменения в «Руководство по подготовке и защите выпускной квалификационной работы». Довольно долго слушатели вместе со своими научными руководителями определялись с темами своих дипломных работ, пока в конце 2016 года не представили их на утверждение в университет. Из восьми тем половина оказалась связана с развитием того или иного вида спорта в регионе, две – с особенностями управления региональной сферы физической культуры и спорта, одна – с моделью управления подготовкой спортивных резервов и одна – с использованием государственно-частного партнерства в управлении спортивной отраслью региона. Защита выпускных работ, как и в прошлом году, проходила в Москве, в зале коллегии Министерства спорта Российской Федерации, а возглавляла аттестационную комиссию заместитель министра Марина Владимировна Томилова.

Большинство работ были добротными, с глубоким серьезным исследованием поставленных проблем и выводами, ориентированными на практику. Но среди всех можно выделить одну работу, причем не только ее саму, но и уровень защиты на аттестационной комиссии. Это работа авторства Елены Александровны Лебедевой, начальника Управления спорта и молодежной политики Алтайского

края. Во-первых, исследование использования государственно-частного партнерства в системе управления на сегодняшний день является, пожалуй, наиболее актуальной темой. Во-вторых, приятно удивила уверенность Елены Александровны и глубина знания вопроса, ее умение убедительно и в то же время наглядно, на реальных примерах, показать эффективность использования данного метода.

По итогам обучения и защиты дипломных работ на коллегии Министерства спорта России в торжественной обстановке, в присутствии ведущих представителей спортивного сообщества страны министр Павел Анатольевич Колобков и ректор РМОУ Лев Сергеевич Белоусов вручили слушателям дипломы об успешном прохождении профессиональной переподготовки.

Попробуем подвести предварительные итоги «второй попытки» нашего проекта:

- данный проект уникален, он в единственном числе: ни в одном отраслевом федеральном ведомстве подобного нет;
- проект одобрен и полностью поддержан руководством Министерства спорта России и всеми слушателями наших курсов;
- у региональных руководителей в сфере физкультуры и спорта появилась реальная возможность длительного общения с коллегами по цеху, полезного обмена мнениями, удачным опытом, налаживания новых межрегиональных связей;
- прослушав курс обучения и получив определенные знания, слушатели получили возможность более четкого определения текущих и стратегических целей и задач в реализации развития физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации;
- подготовка и написание выпускной квалификационной работы помогли слушателям расширить собственные способности к проведению сравнительного анализа и синтезу получаемой информации;
- подробное общение в период обучения с руководством Министерства спорта России дало возможность более четко представлять государственную политику по основным направлениям физической культуры и спорта.

На наш взгляд, «вторую попытку» следует засчитать и результат признать успешным.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Михаил Белоусов,  
начальник управления по физической культуре,  
спорту и туризму Тамбовской области*

## Развитие детского футбола в Тамбовской области

ФУТБОЛ СЕГОДНЯ – САМАЯ ПОПУЛЯРНАЯ И ДОСТУПНАЯ ИГРА ВО ВСЕМ МИРЕ. ПРИ ЭТОМ ОН ПРОДОЛЖАЕТ РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ И ЗАВОЕВЫВАТЬ ВСЕ БОЛЬШЕ ТЕРРИТОРИЙ И ПОКЛОННИКОВ. ДЕТСКИЙ ФУТБОЛ СТОИТ У ИСТОКОВ ДОЛГОГО ПРОЦЕССА РАЗВИТИЯ И СТАНОВЛЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМАНД, СЛУЖИТ ОСНОВОЙ БОЛЬШОЙ ПИРАМИДЫ, ВЕРШИНУ КОТОРОЙ СОСТАВЛЯЕТ ОСНОВНАЯ СБОРНАЯ КОМАНДА СТРАНЫ. ТАКИМ ОБРАЗОМ, ИЗУЧЕНИЕ ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ДЕТСКОГО ФУТБОЛА ПРЕДСТАВЛЯЕТСЯ ИСКЛЮЧИТЕЛЬНО АКТУАЛЬНЫМ\*.

Этой популярной игрой увлечены в мире не менее 300 млн человек, это величина, сопоставимая со всей численностью населения такого континента, как Южная Америка. В мире проходит огромное количество соревнований различного уровня. Сложилось устоявшееся понятие о том, кто является лидером в мировом футболе: это Бразилия, Германия, Аргентина, Испания, Франция, Уругвай, Италия, Англия. Сборные команды этих стран возглавляют футбольный рейтинг ФИФА, некоторые из них неоднократно становились чемпионами мира, победителями континентальных чемпионатов.

Были годы, когда и сборная России показывала хорошие результаты и считалась одним из фаворитов самых престижных турниров. Однако последний взлет нашей сборной пришелся на 2008 год, после чего российский футбол начал неуклонное падение.

Статистические данные говорят о том, что футбол занимает первое место в нашей стране по количеству спортивных школ и занимающихся в них учащихся, и эта цифра растет с каждым годом. В то же время руководители клубов и сборной команды страны делают заявления о том, что число российских футболистов хорошего уровня неуклонно падает. Причины столь очевидного противоречия могут быть связаны с нерациональностью в организации и управлении развитием детского футбола, а также обусловлены целым комплексом вопросов, касающихся квалификации детских тренеров, актуальности образовательных программ и тренировочного процесса, уровня инфраструктуры и особенностей перехода от детского футбола к юношескому, а от юношеского – ко взрослому.

Три с половиной года назад, 26 апреля 2014 года, участники конференции

# 12



Фото: ТОГАУ ДО «СДЮСШОР «Академия футбола»

Российского футбольного союза (РФС) утвердили «Стратегию развития футбола в Российской Федерации до 2020 года». Эта стратегия, как отмечено в ней, не оставила без внимания «...ни одно из направлений развития: массовый, детско-юношеский, профессиональный футбол, институт сборных команд страны, развитие дисциплин и разновидностей футбола, вопросы безопасности проведения соревнований, пропаганду футбола в СМИ, его материально-техническую базу»<sup>1</sup>. Разработанные в рамках стратегии меры призваны обеспечить существенный рост числа занимающихся футболом в стране: с 2,4 млн человек в настоящее время до 10 млн человек в 2020 году. Еще быстрее будут развиваться студенческий, женский футбол, футбол лиц с ограниченными возможностями. Дальнейшее развитие получают проекты «Мини-футбол в школу», «Мини-футбол в вузы», турниры по массовому и детско-юношескому футболу «Кожаный мяч», «Колосок», «Локобол» и другие<sup>2</sup>.

Важное значение приобретают не только поиск новых форм вовлечения населения в за-

нятия всеми разновидностями футбола, но и подготовка менеджеров, способных создавать новые продукты массового футбола, используя современные средства коммуникации и футбольные объекты. Широко внедряя механизмы аккредитации, сертификации и лицензирования всех субъектов деятельности в области футбола, повышая уровень квалификации специалистов, работающих в этой сфере, удастся существенно снизить уровень коррупции и неэффективного использования средств, выделяемых государством и частным бизнесом на программы развития футбола в стране и субъектах РФ. Реализация стратегии «Футбол-2020» и намеченные в ее рамках преобразования позволят создать широкий набор конкурентных преимуществ и уникальных компетенций отечественного футбола для достижения устойчивых высоких результатов сборных команд страны»<sup>3</sup>.

Если подвести итоги трехлетнего воплощения в жизнь установок стратегии «Футбол-2020» сквозь призму результатов выступления

<sup>0</sup> Настоящая статья представляет собой сокращенную версию выпускной квалификационной работы «Проблемы и перспективы развития детского футбола в Тамбовской области» авторства Михаила Белоусова в качестве слушателя программы РМОУ «Управление в спорте».

<sup>1</sup> «Стратегия развития футбола в Российской Федерации (Стратегия «Футбол 2020»). С. 74–76// [http://www.rfs.ru/rfs/strategy2020/text\\_strategy2020/](http://www.rfs.ru/rfs/strategy2020/text_strategy2020/)

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

первой команды страны, то картина складывается удручающая. В рейтинге ФИФА наша команда опустилась с 18-го места на 60-е, став при этом одной из самых возрастных. Перспектив на успешное выступление практически нет. Если это результат действия стратегии, то зачем тогда такая стратегия? Если нет и стратегией никто не пользуется и не исполняет ее, то зачем она принималась? А ведь именно эта стратегия очень грамотно предусматривает, что для решения сложившихся бед российского футбола необходимо:

- опережающее развитие детско-юношеского и массового футбола;
- качественный прорыв в области подготовки тренеров, менеджеров, судей, всех специалистов, необходимых футбольной индустрии;
- наращивание темпов укрепления материально-технической базы российского футбола.

## Особенности организации и управления процессом развития футбола в Тамбовской области

Тамбовская область за последние десять лет сделала серьезные шаги по изменению положения в детском и массовом футболе региона, и этот опыт мы хотели бы представить как дискуссионный материал.

К 2007 году в Тамбовской области сложилась ситуация, когда система подготовки молодых футболистов, равно как и результаты их выступлений на различных турнирах, перестали отвечать требованиям руководства области и футбольной общественности. Количество проводимых детских турниров было минимальным, постоянно снижалась численность команд, принимающих участие в чемпионате области по футболу, и, как следствие, главная команда области ФК «Спартак» (Тамбов) показывала невысокие результаты, из года в год перемещаясь между 9-м и 14-м местом из 16 команд турнира во втором дивизионе первенства России по футболу. Футбольной инфраструктуры в современном ее понимании в области просто не существовало: по сути, нормально игры можно было проводить только на одном стадионе «Спартак» в областном центре, а остальные стадионы правильнее было признать «приспособленными площадками для игры в футбол». Секции в спортшколах теряли воспитанников, тренерский состав старел и работал без опре-

деленных задач и целей. Требовались решения, которые позволили бы возродить футбольные традиции Тамбовщины, имеющие более чем вековую историю, родины прославленного Всеволода Боброва, Юрия Жиркова и многих других известных футболистов.

На этом фоне именно в 2007 году было принято решение кардинально изменить систему развития этого вида спорта в Тамбовской области, сосредоточившись на значительном увеличении массовости и развитии инфраструктуры, создании областной детской Академии футбола\*\* (далее – академия) в качестве ядра развития футбола в области и, как следствие, на выдвижении областной футбольной команды на лидирующие позиции в ПФЛ.

Идея создания академии был предложена руководством областного управления образования и науки и поддержана областным управлением по физической культуре и спорту. Проект был детально проработан специалистами областной спортивной школы олимпийского резерва. Он изначально был сориентирован не на сиюминутный успех, а на долгосрочную перспективу, с первым этапом реализации с 2008 по 2015 год.

Основной целью проекта было радикальное изменение ситуации с развитием футбола в Тамбовской области по трем основным направлениям:

- развитие футбольной инфраструктуры;
- развитие детского футбола, создание межрегионального центра подготовки футболистов и сети отделений академии в муниципальных образованиях;
- выстраивание цепочки продвижения выпускников академии в большой футбол посредством организации команд, играющих в различных лигах чемпионата России.

## Инфраструктура

Было определено, что для грамотной организации учебно-тренировочного процесса с учетом климатических особенностей Тамбовской области правильно будет сделать ставку на увеличение числа футбольных полей с искусственным покрытием и равномерное насыщение такими объектами всей территории области (за исключением центрального звена, где предполагалось создание отдельной мощной футбольной инфраструктуры).

Искусственное покрытие, в отличие от натурального газона, имеет гораздо более дли-

тельный период эксплуатации в течение года. В условиях нашего региона натуральный газон может использоваться для тренировок не более 300 часов в теплый сезон (май – сентябрь), то есть в среднем два-три часа в день. При большей интенсивности газон может прийти в негодность, и его восстановление потребует значительных усилий. Искусственное поле позволяет увеличить этот ресурс до 2800 часов в год: тренировки на таком поле начинаются уже с середины марта и заканчиваются в конце ноября. Когда спортсмен работает на стадионе не четыре-пять месяцев, а в течение восьми-девяти, это, безусловно, важный фактор.

Проектом предусматривалось уложить в общей сложности десять футбольных полей с искусственным покрытием, построить спортивно-тренировочный центр в Тамбове, реконструировать не менее трех стадионов.

Для более упорядоченного финансирования строительства такого большого количества объектов для футбольной инфраструктуры в долгосрочной областной программе «Развитие физической культуры и спорта в Тамбовской области на 2009–2015 гг.» была выделена специальная подпрограмма «Развитие футбола в Тамбовской области». Кроме того, главой администрации области была поставлена задача по включению максимально возможного количества предполагаемых к строительству объектов в федеральную целевую программу «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2006–2015 годы» для привлечения дополнительных средств в виде софинансирования из федерального бюджета.

Первое футбольное поле с искусственным покрытием было уложено на стадионе «Локомотив» в Тамбове в августе 2008 года. Этот стадион был определен как базовый для Академии футбола, где и предполагалось создание центрального звена. В следующем году при реконструкции стадиона на нем были уложены еще два поля с искусственным покрытием, причем одно из этих полей дополнительно оснастили системой подогрева, отремонтировали административно-бытовой корпус, построили трибуны на 1830 мест. Таким образом, к декабрю 2009 года академия уже располагала определенной инфраструктурой для подготовки юных футболистов. При этом сразу стало очевидным несо-

ответствие старого административно-бытового корпуса, хотя и приведенного в порядок, новым задачам. Необходим был полномасштабный спортивно-тренировочный центр, к проектированию которого приступили в 2010 году.

Тогда же глава администрации области Олег Бетин на личной встрече представил проект создания Академии футбола в Тамбовской области министру спорта, туризма и молодежной политики Виталию Мутко. Министр признал проект интересным, отвечающим современным тенденциям, и не только поддержал строительство запланированных объектов, но и предложил для создания условий для круглогодичной подготовки футболистов разработать проект строительства в Тамбове крытого футбольного манежа с полноразмерным полем, трибунами, соответствующей инфраструктурой, в котором можно было бы проводить не только тренировки детей, но и сборы в межсезонье для профессиональных клубов, а также соревнования любого уровня. От такого предложения министра отказаться было невозможно.

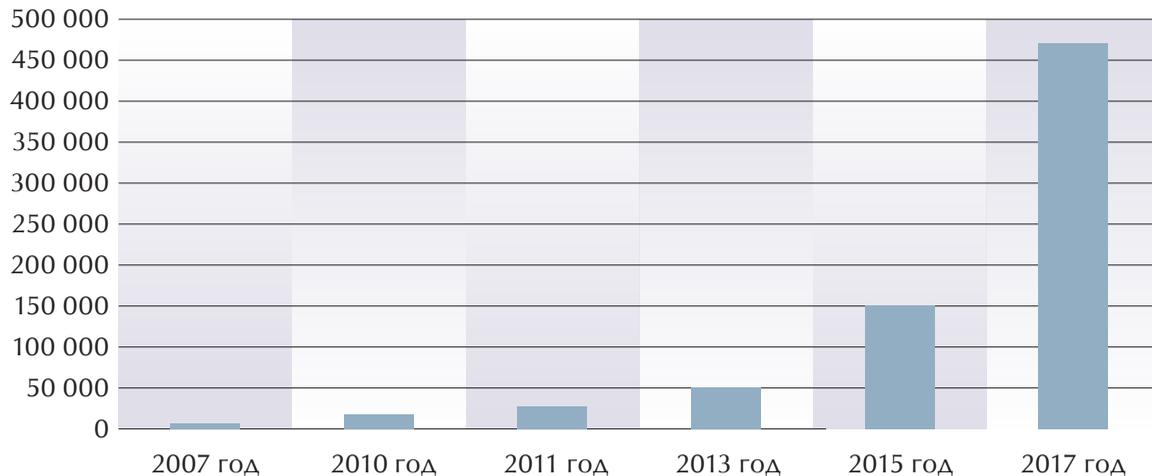
Учитывая, что центральное звено в областной системе развития футбола стало оформляться, приняли решение одновременно начать строительство полей в различных муниципалитетах области, где уже имеются сложившиеся футбольные традиции. В 2011 году строится полноразмерное поле в городе Рассказово, открываются два пришкольных стадиона с футбольными полями 30x60 м в Тамбове. В 2012-м полноразмерное поле начинает функционировать в поселке Строитель, а пришкольные стадионы открываются в Кирсановском районе и в городе Котовске. Но главным достижением 2012 года стала полная реконструкция стадиона «Локомотив» в городе Мичуринске, где были уложены сразу два полноразмерных поля с искусственным покрытием, установлены трибуны на 1340 мест и новая система освещения. Администрация области передала этот стадион в пользование академии. На следующий год футбольная инфраструктура пополнилась полем в рабочем поселке Дмитриевка и пришкольным стадионом в Тамбовской районе. 2014 год добавил новые объекты: стадион с трибунами и беговыми дорожками в городе Котовске, стадион в селе Петровка, пришкольный стадион в Жердевском районе. В последние годы уложе-

---

*\*\* Тамбовское областное государственное автономное учреждение дополнительного образования «Специализированная детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва «Академия футбола».*

РИСУНОК 1

Балансовая стоимость основных фондов академии, млн рублей



но поле в городе Уварово, начаты работы в райцентре Знаменка, построен пришкольный стадион в городе Мичуринске.

Важнейшим этапом совершенствования спортивной инфраструктуры стало строительство в Тамбове крытого футбольного манежа с полноразмерным полем и трибунами на 1500 мест. С вводом в эксплуатацию данного объекта появилась возможность организовывать круглогодичный цикл тренировок на большом поле.

Подводя итоги проделанной за последние десять лет работы, можно констатировать, что академия теперь располагает:

- пятью футбольными полями с искусственным покрытием, сосредоточенными на двух стадионах;
- центром спортивной подготовки с возможностью проживания, обучения, питания и медицинского обслуживания для 96 воспитанников;
- сетью отделений в шести муниципальных образованиях;
- возможностью использовать для подготовки футболистов муниципальную сеть из шести полей с искусственным покрытием и восьми пришкольных стадионов;
- возможностью за счет ввода в эксплуатацию крытого футбольного манежа выстраивать круглогодичный цикл тренировок.

Балансовая стоимость основных фондов, которыми напрямую распоряжается академия, выросла за десять лет со 108 тыс. рублей до 478,1 млн. Не в два, не в три, не в десять, а в 4,5 тыс. раз! А с учетом тех объектов, кото-

рые в рамках государственного задания стали доступны для организации учебно-тренировочного процесса, стоимость основных фондов футбольной инфраструктуры превышает 1,5 млрд рублей. В семь раз увеличилась штатная численность работников академии и более чем в два раза – численность занимающихся в ней воспитанников (достигнув цифры 1612 человек).

Особенно важно подчеркнуть, что на сегодняшний момент академия имеет одну из лучших в России футбольных баз не только для учебно-методической работы, но и для проведения детских соревнований. В летний сезон, когда есть возможность играть в футбол на открытом воздухе, при проведении различных первенств на территории академии в непосредственной близости друг от друга одновременно могут играть 12 команд. Провести детский турнир из 24 команд в Тамбове не представляет особого труда. Учитывая, что детские команды играют поперек поля, то за четыре часа все команды успевают отыграть друг с другом. Это дает возможность детям проводить матчи в оптимальное по медико-функциональным рекомендациям время, а специалистам – одновременно просматривать различные команды и сравнивать их друг с другом. Выгода от проводимых турниров не только у самой академии, но и у тех команд, которые приезжают в Тамбов: удобное расположение города, низкие цены на питание и проживание. Вся инфраструктура у академии в собственности, она ничего не арендует и на извлечение сверхприбыли не нацелена (ее выгода – в качественной подготовке футболистов).

В настоящее время академия в достаточной мере использует преимущества своей инфраструктуры. В среднем в течение года дирекция СДЮШОР организует на своей базе до 30 различных детских турниров в год, половина из которых носят статус межрегиональных. Подобная практика позволяет молодым футболистам набираться соревновательного опыта, а тренерам – обмениваться опытом в учебно-тренировочном процессе. При этом спортсмены, обучающиеся в академии, имеют возможность наблюдать игру команд из различных регионов Центральной России.

С учетом открытия футбольного манежа в Тамбове сейчас появилась возможность проводить подобные турниры и в зимний период. Манеж располагает восемью отдельными раздевалками, что позволяет одновременно четырем командам выходить на поле и еще четырем – готовиться к игре. Полностью оборудованные судейские и тренерские помещения, медиковаосстановительный центр, современные информационные системы уже сейчас позволяют проводить в областном центре соревнования любого уровня. Учитывая, что в Центральной России подобных сооружений практически нет, за исключением Москвы, и в ближайшее время не появится, можно предположить, что этот объект будет востребован как профессиональными, так и детскими командами.

Работа по развитию футбольной инфраструктуры в Тамбовской области продолжается. На очереди укладка футбольного поля с искусственным покрытием в городе Моршанске, на родине прославленного советского футболиста Всеволода Боброва, а также в Рассказовском районе. Начата разработка проектно-сметной документации по реконструкции главной футбольной арены Тамбовской области – стадиона «Спартак». Число мест на его трибунах будет доведено до 10 тыс., поле и системы освещения реконструированы, появятся новые раздевалки, пресс-центр, другие помещения для обслуживания игр. Общая же задача состоит в том, чтобы в каждом муниципальном образовании появилось как минимум по одному современному футбольному полю.

Развитие инфраструктуры подобно локомотиву тянет за собой другие показатели, например, рост численности людей, вовлеченных в занятия футболом (и не только в спортивных секциях, но и во дворах, и в трудовых коллективах). Более девяти лет Тамбовская любительская футбольная лига (ТЛФЛ) проходила

обкатку на самых массовых областных соревнованиях, заслужив признание и участников, и спортивных чиновников. Сегодня без такого футбола – массового, любительского, дворового, 8х8 (названий у него много, суть одна) – невозможно представить активное, здоровое общество. В регионе ТЛФЛ представлена следующим образом:

- Премьер-лига – 18 команд;
- Первая лига – 18 команд;
- Вторая лига «А» – 16 команд;
- Вторая лига «Б» – 10 команд.

Общее количество участников данных соревнований превышает 2 тыс. человек. И это люди, которые ничего не просят, а самозабвенно занимаются любимой игрой и рады каждой новой площадке, каждому новому полю.

Говоря о численности занимающихся футболом, необходимо отметить еще и такой факт: если пересчитать этот показатель на тысячу жителей, он будет равен 22,2 единицы, тогда как в целом по стране этот показатель равен 19,1. То есть в Тамбовской области процент занимающихся футболом выше среднероссийского уровня на 16%. И этот разрыв увеличивается. Кроме того, численность занимающихся футболом в России за последние семь лет выросла на 59,1%, а в Тамбовской области – на 97,9%. Это результат изменения подходов к развитию футбола.

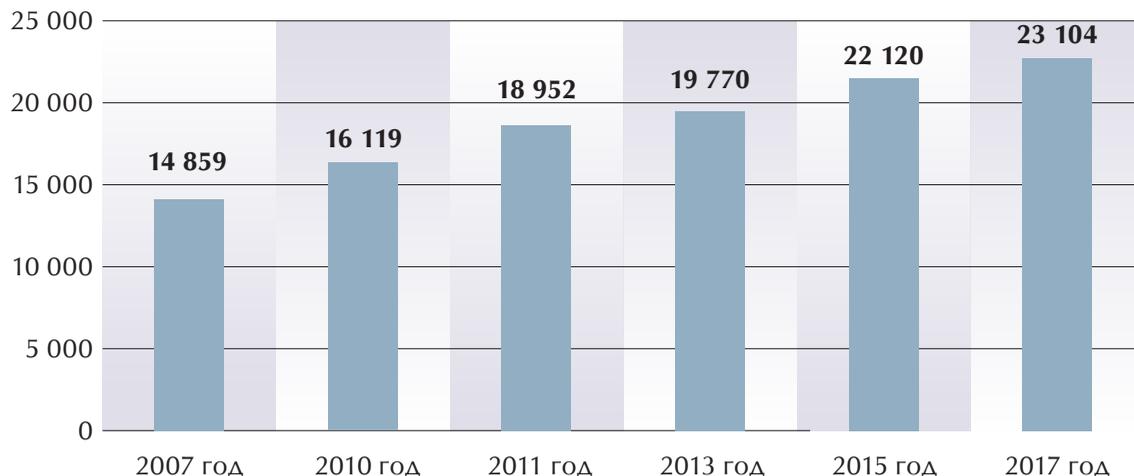
## Создание межрегионального центра подготовки футболистов

Практически одновременно с идеей создания в Тамбове Академии футбола родился замысел создания межрегионального центра подготовки футболистов: охватив не только муниципалитеты Тамбовской области, но и соседние регионы, создать базовый центр подготовки футболистов в Центральной России.

Такой центр стал бы ответом на определенный дисбаланс: в последние годы профессиональный футбол подпитывается юными игроками из больших городов, где есть специализированные школы, но так называемая глубинка из процесса практически исключена. Дети из сельской местности, небольших городов и поселков, показав первые результаты на футбольном поприще, в дальнейшем сталкиваются с проблемой: местный тренер может довести их лишь до определенного уровня, но дальше требуется переезд в большой город. Это серьезная проблема для родителей: либо

РИСУНОК 2

## Динамика численности занимающихся футболом в Тамбовской области



менять место жительства всей семьи, либо искать родственников и друзей, у которых ребенок мог бы жить. Или же вовсе отказываться от занятий футболом для ребенка. Создание в Тамбове спортивно-тренировочного центра с возможностью для иногородних спортсменов проживания и обучения по программе общеобразовательной школы решало бы проблему.

Есть еще одна особенность спортивных школ для подготовки резерва заключается в том, что количество занимающихся в них, как правило, невелико (обычно не более 200 человек в школе). Как при этом детям из глубинки оказаться в поле зрения специалистов? Поэтому в Тамбовской области и была сделана ставка на массовость, на создание по сути народной Академии футбола. Численность обучающихся в ТОГАУ ДО «СДЮСШОР «Академия футбола» по реализуемым образовательным программам на сегодняшний момент составляет 1612 человек. Количество групп на различных этапах подготовки следующее: групп начальной подготовки – 35 (715 занимающихся), учебно-тренировочных групп – 48 (801 занимающийся), групп спортивного мастерства – 10 (96 занимающихся).

В декабре 2008 года Российский футбольный союз присвоил Академии футбола статус регионального центра подготовки футболистов РФС. Благодаря строительству спортивного центра возможность заниматься в академии получили дети и подростки из городов Тамбовской области (Мичуринска, Мордово, Уварово, Котовска, Моршанска, Рассказово, Жердевки), а также из других городов страны. В академию приезжают учиться ребята из таких городов,

как Липецк, Лиски, Ливны, Чита, Орел, Калуга, Рязань, Москва, Брянск, Феодосия, Ставрополь, а также из Республики Татарстан.

Подобная география подтверждает актуальность реализуемого проекта академии и его важность. Москва и Татария – это признанные всероссийские футбольные центры, а от Читы до Тамбова почти 5 тыс. километров. Но все это не останавливает родителей и детей от поступления в академию и переезда в Тамбов.

Однако это же создает и проблемы для регионального бюджета, который не призван финансировать иногородних воспитанников. Их должны финансировать бюджеты соответствующих областей, краев, республик. Но этого не происходит, и в современных условиях это практически невозможно, за исключением варианта, при котором такое финансирование взяли бы на себя РФС или Министерство спорта РФ.

К 2017 году стоимость содержания одного иногороднего воспитанника в академии приблизилась к 400 тыс. рублей в год. Деньги немалые; если иногородних воспитанников в академии будет, скажем, 15 человек, то затраты на их подготовку окажутся сопоставимыми с годовым бюджетом ДЮСШ на 200 человек. Это проблемный вопрос, в решении которого важную роль мог бы сыграть как раз РФС – этой организации, как никакой другой, должно быть важно, чтобы такие центры существовали, а дети из глубинки проходили в них подготовку. Но пока, к сожалению, об этом даже не заходит речи.

Программа обучения молодых игроков рассчитана на десять лет и предполагает следующие этапы:

- 1-й период (дети 8–12 лет): отбор способных, перспективных юных футболистов;
- 2-й период (дети 13–14 лет): развитие ключевых составляющих обучения молодых футболистов на основе индивидуального подхода;
- 3-й период (15–16 лет): углубленная профессиональная подготовка на основе всех разновидностей физической подготовки;
- 4-й период (до 18 лет): обучение и подготовка профессиональных футболистов с высоким уровнем профессионального опыта.

Большое внимание на региональном уровне уделяется повышению уровня квалификации тренерских кадров. Областным управлением по физической культуре и спорту был заключен договор с Тамбовским государственным университетом им. Г.Р. Державина. 12 воспитанников Академии футбола получили высшее образование и вернулись работать уже в качестве тренеров-преподавателей. Тренеры академии регулярно повышают квалификацию на курсах в Воронеже.

В результате академия имеет в наличии высококвалифицированный кадровый состав, что позволило ей стать ресурсным и методическим центром: ее специалисты оказывают методическую помощь тренерам-преподавателям в муниципальных образованиях области, организуют консультации и семинары.

Нельзя не отметить, что с развитием юношеского футбола в Тамбовской области активно начали заниматься этим видом спорта и девушки. В течение уже нескольких лет женская команда Академии футбола успешно выступает в зоне «Юг» первого дивизиона чемпионата Рос-

сии. Уровень подготовки спортсменок весьма высок, часть из них приглашаются в различные составы молодежных сборных России.

## От массового спорта – к спорту высших достижений

Не менее важным, чем два предыдущих направления, является и третье, а именно продвижение наиболее талантливых футболистов в большой футбол, их адаптация в профессиональных клубах и получение финансовых результатов от подготовки футболистов высокого уровня. Уже на третий год существования академии данная проблема четко обозначилась при взаимодействии с местным футбольным клубом «Спартак» (Тамбов). Академия хотела видеть в составе команды, выступавшей во втором дивизионе, своих выпускников, с которыми начали бы работать тренеры высокого уровня. А футбольному клубу хотелось иметь в составе уже полностью сформировавшихся игроков, которых не требуется дополнительно готовить. Если клуб и соглашался взять футболиста, то только на безвозмездной основе – проще говоря, даром.

Желания руководителей обеих организаций понятны и могут быть обоснованы, но находятся в разных плоскостях. Сколько ни предпринималось попыток впрямь в одну телегу коня и трепетную лань, ничего толкового из этого не выходило. У клуба – четкая установка на результат, за достижение которого игрокам и тренерам платят зарплату и премиальные. Задание руководства на достижение результата диктует необходимость набора в команду уже проверенных, полностью сформировавшихся игроков. Времени и ресурсов на другие цели клубам не отведено. Плюс необходимо учиты-

РИСУНОК 3

Затраты на содержание СДЮШОР «Академия футбола», млн рублей

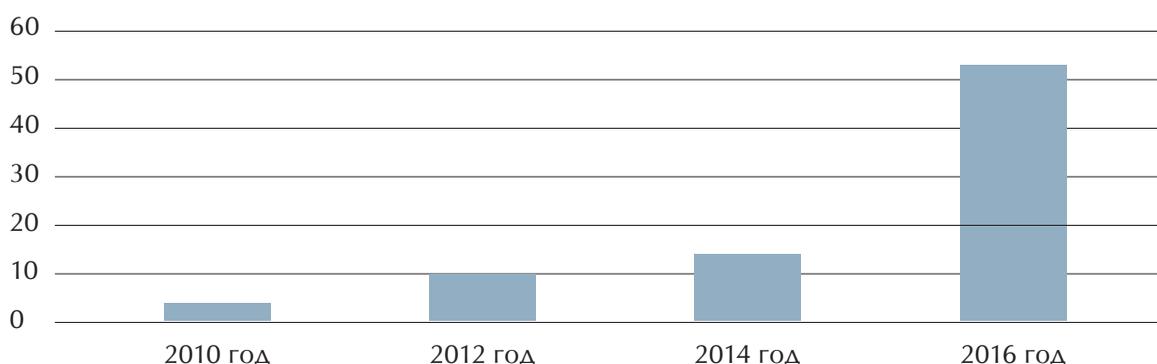


РИСУНОК 5

## Достижения профессиональных футбольных клубов Тамбовской области



вать, что клуб – это формально частная организация, где академию с ее уставом не очень ждут.

Исходя из сложившейся ситуации, в 2011 году руководством области было принято решение создать команду, которая полностью состояла бы из игроков академии и выступала в третьем дивизионе – первенстве России среди любительских футбольных клубов, а конкретно – в соревнованиях межрегиональной общественной ассоциации по футболу «Черноземье». Дебют был успешным, команда с ходу стала пятой. На следующий год – второе место. И уже с сезона 2013/14 года созданный на базе академии ФК «Тамбов», одним из учредителей которого также является академия, стал выступать во втором дивизионе (Профессиональная футбольная лига, ПФЛ). Быстро, за три сезона, пройдя путь от двенадцатого места до первого, областная команда в сезоне 2016/17 года добилась права выступать дивизионом выше – в Футбольной национальной лиге (ФНЛ). Это рекордное достижение для тамбовского футбола, совершенное благодаря поддержке развития футбола со стороны главы администрации области Александра Никитина. Важно отметить при этом, что выступающая в третьем дивизионе команда сохранена и успешно соревнуется. Это дает возможность выпускникам академии проходить адаптацию, прежде чем некоторые из них получают предложения о переходе в клубы более высокого ранга.

Выстроенная система подготовки футболистов в академии – это не только спортивный, но и коммерческий проект. Игроки, подготовленные в академии, переходя в профессиональные клубы, остаются воспитанниками тамбовской школы футбола. При заключении контрактов в соответствии с Регламентом РФС по статусу и переходам (трансферу) футболистов предусмотрена компенсация за их подготовку<sup>4</sup>. За вре-

мя своего существования академия получила компенсационные выплаты в размере свыше 33,7 млн рублей – совсем не маленькая сумма для спортивной школы олимпийского резерва из небольшого областного центра.

Как и всякая система, выстроенная в рамках одного региона и за достаточно короткий срок, тамбовская, разумеется, не лишена недочетов. Отчасти их можно считать общими для всего футбольного хозяйства страны. Наглядно это показывает процент участия местных игроков в командах различного уровня, от низкого к высокому. Так, если в команде, выступающей в турнире КФК, игроков академии было 100%, то в команде, выступающей в ПФЛ, уже лишь 40%, а в команде ФК «Тамбов» (выступает в ФНЛ) – около 20%. Чем выше уровень команды, тем меньше собственных воспитанников. Это объективная реальность. И очередное подтверждение того факта, что задачи конкретного клуба по достижению результата и общая необходимость в подготовке молодого пополнения футболистов в стране – это разные задачи.

Когда мы говорим, что собственных воспитанников в местном клубе мало, давайте зададимся вопросом: а где их много? И существует ли вообще такой клуб? Даже наши легендарные «Спартак» и «Зенит» имеют в основном составе всего одного-двух игроков, которых они вырастили. Много это или мало?

Вот интересные слова одного из опытных футбольных специалистов страны Георгия Ярцева, который сегодня возглавляет ФК «Тамбов» в качестве генерального директора: «Из молодежной команды мы ни одного человека не освободили. Они в нашем подразделении, на нашем бюджете. Ребята чувствуют, что на их матчах присутствует главный тренер команды, это придает им определенный импульс для повышения мастерства. Я тоже по мере возможно-

сти не пропускаю эти игры. Говорят, что приезжие футболисты вытеснят местных. Нет, такого не будет. Местные воспитанники уже играют за основной состав. Иногда тренеры приезжают с турниров, хвастаются кубками. А сколько у нас народу из этих городов играют в сборной России? Ты мне лучше не кубок привози, а чтобы у тебя два-три воспитанника каждого года вызывались в сборную России хотя бы на просмотр – вот это престижно. Это не укор, не шпилька, к этому нужно стремиться и работать в правильном направлении»<sup>5</sup>.

Вернемся к Академии футбола, которая была создана в 2008 году и добилась определенных результатов. А кроме Тамбовской области и тех мальчишек, которые сейчас со всей страны стремятся в нее попасть, это еще кому-то было нужно? Нас кто-то подтолкнул к этому? Российский футбольный союз это заинтересовало, нужна ему эта академия? Неизвестно. Министерство спорта нас поддержало, выделило значительные финансовые ресурсы, но ведь развитием конкретно футбола в нашей стране занимается не министерство, а РФС. Вот первая болевая точка.

Вопрос о финансировании академии тоже проблемный. Численность занимающихся в ней могла быть и 200 человек, и 2 тыс. Кто это должен определять? Только ли регион или это еще кому-то нужно? Допустим, решение остается за регионом. А что делать с иногородними детьми, которые едут из Читы, Феодосии, Ставрополя? Отправлять назад? Поступая так, мы должны четко понимать, что перед этими талантливыми детьми опускаем шлагбаум в футболе (весьма вероятно, навсегда). И решение проблемы видится опять-таки с помощью РФС, который мог бы поддерживать таких детей, например, за счет именных грантов. Это вторая болевая точка.

Есть интересное высказывание Леонида Слуцкого: «К 16–17 годам мы получаем необразованного, невоспитанного молодого человека, который каждый день работает с нагрузками в двухразовом режиме и футболом уже не может заниматься, потому что сами понимаете, где у него этот футбол уже сидит. Вот они, наши таланты! Мрачная получается картина». Такое

наблюдение авторитетного тренера – хорошая иллюстрация к разговору о том, что готовить мы должны в первую очередь полноценных развитых молодых граждан страны, а уже во вторую очередь – футболистов. Это третья болевая точка.

## Заключение

Подводя итог, важно отметить, что с запуском программы развития детской Академии футбола в Тамбовской области была переустроена вся футбольная система. Детский футбол выступил локомотивом, потащившим за собой все футбольное хозяйство. Начав с устройства ограниченного количества полей для академии, область перешла на всеобъемлющее изменение футбольной инфраструктуры, которое продолжается сегодня и будет продолжено в последующие годы.

Развитие инфраструктуры повлекло увеличение числа не только детей, занимающихся футболом, но и взрослых. Объем средств, выделяемых на футбольные нужды, за десять лет реализации программы вырос более чем в 12 раз. В области созданы профессиональные команды нового уровня. Впервые тамбовская команда стала чемпионом ПФЛ, впервые играет в НФЛ, впервые в Тамбов стали приезжать играть команды из Премьер-лиги. Это привлекает зрителей: средняя заполняемость стадиона «Спартак» составляет примерно 70% – показатель, которому могут многие позавидовать.

Благодаря академии обеспечен полный цикл футбольной жизни: дети начинают заниматься футболом в школах и дворах, лучшие переходят в академию, самые успешные из них становятся игроками профессиональных клубов, а большая часть пополняет ряды любительской футбольной лиги, где можно играть еще долгие годы. И мы стараемся, чтобы каждый человек, однажды пришедший в футбол, смог найти в нем свое место и реализовать свои устремления.

Но лучший показатель востребованности – это то, что год за годом желающих обучаться в академии оказывается намного больше, чем она могла бы принять.



<sup>4</sup> Регламент РФС по статусу и переходам (трансферу) футболистов, утвержден Постановлением бюро Исполкома РФС № 166/9 от 03.03.2017.

<sup>5</sup> Георгий Ярцев: «Живу в Тамбове, живу тамбовским футболом, проблемами команды, академии». Из интервью корреспонденту информационного агентства «Онлайн Тамбов.ру» Юлиане Балабановой. Взято из: [http://www.onlinetambov.ru/sport/index.php?ELEMENT\\_ID=975207](http://www.onlinetambov.ru/sport/index.php?ELEMENT_ID=975207)

# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Александр Кузнецов,  
руководитель Агентства по спорту Архангельской  
области*

## Развитие хоккея с мячом в Архангельской области

ХОККЕЙ С МЯЧОМ – ОДИН ИЗ САМЫХ МАССОВЫХ ВИДОВ СПОРТА В СТРАНЕ, ОДНАКО НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ ОТМЕЧЕНА НЕГАТИВНАЯ ДИНАМИКА В ОТНОШЕНИИ МАССОВОСТИ И ВОВЛЕЧЕНИЯ В НЕГО ДЕТЕЙ. В РАМКАХ ДАННОЙ РАБОТЫ РАССМАТРИВАЕТСЯ ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ ХОККЕЯ С МЯЧОМ В АРХАНГЕЛЬСКОЙ ОБЛАСТИ, КОТОРАЯ ПРИЗВАНА ПЕРЕЛОМИТЬ ЭТУ ТЕНДЕНЦИЮ.

**Х**оккей с мячом – исконно русская игра с богатой историей и традициями. Это один из самых массовых видов спорта, в который сегодня вовлечено более 40 тыс. человек по всей стране. Его популярность в регионах традиционного развития сравнима с популярностью футбола, а порой даже превосходит ее: именно хоккею с мячом как игре номер один отдают предпочтение болельщики в Архангельской, Иркутской, Кемеровской областях, Красноярском крае и ряде других регионов.

### Символ области: хоккей с мячом советского периода как пример эталона развития

Одним из символов Архангельской области является хоккейный клуб «Водник». Команда основана в 1925 году при спортивном кружке профсоюзов «Клуб водников им. М.В. Фрунзе» под названием «Северный водник», а нынешнее название получила в 1938

году. В Высшей лиге (с 2011 года – Суперлиге) выступает с 1950 года. «Водник» – девятикратный чемпион России, шестикратный обладатель Кубка России, двукратный обладатель Кубка мира, трехкратный обладатель Кубка европейских чемпионов.

В рамках данной работы рассматриваются не достижения клуба «Водник», а развитие хоккея с мячом как массового спорта среди детей. Однако необходимо подчеркнуть, что лидерство «Водника» стало возможным именно благодаря широкому привлечению молодежи к занятиям хоккеем с мячом в период СССР. Через развитие традиционного вида спорта культивировалась приверженность здоровому образу жизни и регулярным спортивным занятиям, которые проводились круглогодично (зимой – на открытых площадках для занятий хоккеем с мячом, а летом – тренировки и игра в футбол на тех же площадках).

При подготовке данной работы состоялись интервью о периоде развития



Фото: Максим Богодвид / МИА «Россия сегодня»

вида с 50-х годов XX века с ветераном «Водника», председателем Архангельской общественной организации ветеранов спорта Николаем Дмитриевичем Парфеновым и бывшим председателем областного спорткомитета, заместителем председателя Федерации хоккея с мячом Поморья Львом Григорьевичем Тюкиным. Этот период был отмечен массовостью охвата и широкой вовлеченностью детей и молодежи<sup>1</sup>.

Мини-хоккей с мячом в Архангельской области относится к традиционным национальным видам спорта. Долгая зима располагает к продолжительному использованию ледовых площадок. А первое знакомство с этим видом спорта у детей происходило через игру в валенках. Едва ли не в каждом дворе мальчишки играли в мини-хоккей с мячом. Командный характер, игра на свежем воздухе обеспечивали оздоровительный эффект, стремление учиться и участвовать в состязаниях. Турниры проводились на всех уровнях. Муниципальные образования, предприятия, профсоюзы, школы, техникумы и вузы фактически были обязаны принимать участие в них и потому были заинтересованы в наличии команды, поля для тренировок, необходимой формы и инвентаря. Из детских дворовых команд вырастали игроки, которые выступали

за честь предприятий и шли в большой спорт, пополняя ряды хоккейного клуба «Водник»<sup>2</sup>. Клуб не привлекал приезжих игроков, поскольку массовая вовлеченность населения обеспечивала большой приток новых игроков из местного населения. Выбирали лучших из лучших, попасть в команду «Водник» мог один игрок из ста.

«Во всех школах, учебных заведениях и на предприятиях были свои команды. На каждом лесозаводе был собственный стадион. Город жил спортом. При этом раньше, если ты попал в команду, спортивное общество полностью выдавало тебе обмундирование, да еще и талоны на питание давали»<sup>3</sup>. Только в Архангельске и Северодвинске, со слов Л.Г. Тюкина, заливали 20 площадок для игры в мини-хоккей. Охвачены были все части города. Каждая площадка имела хорошее освещение, туда мог прийти любой желающий поиграть в мини-хоккей с мячом. Тренировочный процесс был круглогодичным, в летний период проводились тренировки на футбольных полях.

«Водник» по-прежнему один из символов Архангельской области. Однако на современном этапе хоккей с мячом в области развивается куда скромнее, чем в советский период. По словам ветерана команды Н.Д. Парфенова,

<sup>1</sup> Официальный сайт хоккейного клуба «Водник». [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vodnik.pro/>

<sup>2</sup> Большие корабли Николая Парфенова: эти корабли и в хоккее с мячом, и в плаваниях, и в общественной работе / Н. Парфенов; беседовал С.Н. Доморощенин // Правда Севера. 2009.

<sup>3</sup> Ветеран «Водника» Николай Парфенов: Спортсмены не заинтересованы собирать стадионы и играть лучше // Аргументы и факты [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arh.aif.ru/society/51841>

«сегодня хоккей практически загублен и потерян как вид спорта, в городе осталась одна спортивная школа, готовящая хоккеистов, и если раньше в команду выбирали одного из ста, то теперь в лучшем случае отбирают из десятка»<sup>4</sup>.

Сегодня развитие хоккея с мячом в Архангельской области осуществляется:

- в Архангельске – государственным автономным учреждением Архангельской области «Региональный центр развития спорта «Водник» (11 тренеров-преподавателей, 275 детей, 2 тренера молодежной команды «Водник-2» и 2 тренера команды мастеров «Водник», 45 профессиональных игроков, 150 любителей);

ЧТОБЫ ТРАДИЦИОННЫЙ ВИД СПОРТА  
ВНОВЬ ЗАНЯЛ ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ,  
НЕОБХОДИМА ПОПУЛЯРИЗАЦИЯ ХОККЕЯ  
С МЯЧОМ СРЕДИ ДЕТЕЙ

- в Северодвинске: АО «Производственное объединение «Севмаш» (физкультурно-оздоровительный комплекс «Севмаш») и АО «Северное производственное объединение «Арктика» (стадион «Энергия») (5 тренеров-преподавателей, 100 детей, 150 взрослых);
- в Котласе – спортивным клубом «Салют» (2 тренера-преподавателя, 70 детей, 20 взрослых);
- в Коряжме – отделением муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Коряжемская детско-юношеская спортивная школа» (тренер-преподаватель, 20 детей, 160 взрослых);
- в поселке Плесецк – отделением муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Детско-юношеская спортивная школа» (5 тренеров-преподавателей, 160 детей, 40 взрослых);
- в селе Верхняя Тойма – отделением муниципального образовательного учреждения дополнительного образования детей «Верхнетоемская детско-юношеская спортивная школа» (тренер-преподаватель, 20 детей, 30 взрослых);

- в городе Онеге – муниципальным образовательным учреждением дополнительного образования детей «Дворец спорта для детей и юношества» (тренер-преподаватель, 20 детей, 30 взрослых).

Общее количество специалистов, работающих в этих учреждениях, составляет 30 человек, включая двух заслуженных тренеров России<sup>5</sup>. Также в 10 районах области культивируется мини-хоккей (ринк-бенди), численность занимающихся и принимающих участие в соревнованиях по ринк-бенди составляет более 360 человек. А в целом занимающихся хоккеем с мячом и мини-хоккеем в Архангельской области насчитывается не более 1,5 тыс. человек<sup>6</sup>, что в разы меньше, чем в период СССР. Судя по приведенным выше цифрам, в муниципальных образованиях хоккей с мячом также развит слабо, они не выставляют команд для участия в региональных соревнованиях. Площадки заливаются только в названных выше муниципалитетах.

В календарный план спортивных мероприятий по хоккею с мячом включено около 20 соревнований международного, всероссийского и областного уровней. Ежегодно проводятся областные соревнования среди юношей «Плетеный мяч», Северо-Западной детской хоккейной лиги, первенства области среди юношей различных возрастов, традиционный турнир по хоккею с мячом на Кубок губернатора Архангельской области, юношеский турнир Vodnik Open. Также в единый календарный план включены соревнования для взрослых спортсменов – чемпионат Архангельской области среди мужских команд и Беломорские игры по мини-хоккею с мячом<sup>7</sup>.

Однако соревнований между командами дворов, школ, вузов и т. д. сегодня не проводится. Приходится констатировать, что оказалась утрачена многоступенчатая система соревнований, которая стимулировала массовый характер развития хоккея с мячом. На фоне ухудшения состояния материально-технической базы, потери массового характера развития хоккея с мячом наблюдается и дефицит квалифицированных тренеров. Соревнования по хоккею с мячом в вальенках, которые смогли бы привлечь внимание детей, не проводились на протяжении многих лет и лишь в последние годы начинают возрождаться.

## Долгосрочная целевая программа: анализ и предложения

В настоящее время разработана программа «Развитие хоккея с мячом в Российской Федерации до 2020 года». Опираясь на основные положения документа, разработана и принята долгосрочная целевая программа «Развитие хоккея с мячом на территории Архангельской области на 2016–2020 годы».

Долгосрочная целевая программа фокусируется на четырех основных направлениях:

- развитие массового спорта в образовательных учреждениях и по месту жительства, спорта высших достижений;
- совершенствование научно-методического и медико-биологического обеспечения сборных команд области;
- разработка и совершенствование методик обучения и повышения квалификации специалистов по хоккею с мячом;
- пропаганда здорового образа жизни и сохранение культурного наследия.

Исходя из этого, в Архангельской области предусматривается совершенствование системы управления хоккеем с мячом, подъем массовости занятий за счет развития студенческого, школьного и любительского хоккея с мячом, укрепление материально-технической базы в муниципальных образованиях, развитие профессионального хоккея с мячом, систематизация подготовки и повышения квалификации специалистов, совершенствование научно-методического и медико-биологического обеспечения, совершенствование системы судейства и инспектирования соревнований и системы повышения их квалификации, повышение социального статуса игроков и специалистов по хоккею с мячом, реализация социальных программ, забота о ветеранах, повышение качества и эффективности информационного обеспечения, улучшение взаимодействия со СМИ, активизация международной деятельности и взаимодействие с федерациями хоккея с мячом других стран.

Приоритетным направлением является развитие массового спорта в образовательных

учреждениях и по месту жительства. Популяризация детского хоккея с мячом необходима для того, чтобы традиционный вид спорта вновь начал занимать лидирующие позиции. Ведь хоккей с мячом решает ключевые задачи по оздоровлению детей: формирует высокую вовлеченность в занятия спортом, вырабатывает командный дух, позволяет круглый год проводить тренировки на открытом воздухе (используя в летний период футбольные поля).

Одной из основных целей программы является повышение материально-технического обеспечения региона площадками и инвентарем. Достижение этой цели связано с системой взаимодействия заинтересованных сторон – Агентства по спорту Архангельской области, муниципальных образований, образовательных учреждений и хоккейного клуба «Водник».

Результативная реализация программы во многом будет зависеть от того, как будут определены критерии, качественные и количественные показатели, которые можно измерить. Сегодня одной из приоритетных задач является восстановление нарушенной системы развития спорта во всех районах Архангельской области. Для этого необходимо продумать меры контроля и стимулирования муниципальных образований.

Разработаны меры по совершенствованию долгосрочной целевой программы развития хоккея с мячом в Архангельской области:

- 1) увеличение общего числа детей, занимающихся хоккеем с мячом в регионе;
- 2) создание отделений в ДЮСШ и спортивных клубах;
- 3) выстраивание системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации тренеров;
- 4) строительство и модернизация объектов спортивной инфраструктуры;
- 5) восстановление утраченной многоступенчатой системы соревнований по хоккею с мячом в Архангельской области;
- 6) популяризация хоккея с мячом.

<sup>4</sup> Ветеран «Водника» Николай Парфенов: Спортсмены не заинтересованы собирать стадионы и играть лучше // Аргументы и факты [электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arh.aif.ru/society/51841>

<sup>5</sup> Долгосрочная целевая программа «Развитие хоккея с мячом на территории Архангельской области на 2016–2020 годы». Архангельск, 2016.

<sup>6</sup> Программа развития хоккея с мячом и повышения уровня спортивной подготовки хоккеистов в Российской Федерации в 2014–2020 годах (дорожная карта). Федерация хоккея с мячом. М., 2014.

<sup>7</sup> Программа развития хоккея с мячом и повышения уровня спортивной подготовки хоккеистов в Российской Федерации в 2014–2020 годах (дорожная карта). Федерация хоккея с мячом. М., 2014.

На сегодняшний день на территории Архангельской области число занимающихся хоккеем с мячом составляет примерно 1,5 тыс. человек, к 2020 году этот показатель планируется увеличить до 2 тыс. человек.

На региональном уровне следует начать комплексную работу со школами по развитию массового хоккея с мячом в системе начального и среднего образования путем организации одного урока физкультуры в зимний период для занятий мини-хоккеем с мячом. Для пилотного проекта можно выбрать одну-две школы Архангельска, где есть возможность использовать имеющуюся площадку для заливки льда. На уровне Агентства по спорту Архангельской области – взять на себя в рамках действующей программы материальное обеспечение школы инвентарем для мини-хоккея. При успешной реализации пилотного проекта следует на уровне области проработать механизм популяризации мини-хоккея с мячом через все школы, в которых есть возможность заливать ледовую площадку. Ключевым принципом в реализации данного направления станет оздоровление школьников через игры на открытом воздухе, развитие командного духа, сплоченности, поддержание традиций Архангельской области.

Важно уделить внимание развитию массового хоккея с мячом в системе среднего специального и высшего образования путем организации совместной работы учебных заведений и Федерации хоккея с мячом России по физическому воспитанию для студентов.

С целью формирования спортивного резерва необходимо организовать работу по созданию отделений по хоккею с мячом на базах детско-юношеских спортивных школ, а также спортивных клубов. Подготовка резерва и в целом развитие вида спорта невозможно без квалифицированных тренеров. Необходимо разработать систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации тренерско-преподавательского состава и судей. Данную работу возможно организовать совместно с действующими вузами, функционирующими на территории области.

Одной из ключевых проблем является недостаток ледовых площадок. Нужно улучшить работу по подготовке ледовых коробок в районах городов Архангельска и Северодвинска. Для реализации этой задачи необходимо сотрудничество органов власти и бизнеса. В текущем сезоне есть положительный опыт

заливки дополнительной площадки на набережной Северной Двины силами хоккейного клуба «Водник», энтузиастов и бизнеса. Наличие спортивных площадок – основное условие развития хоккея с мячом как массового вида спорта (здесь необходимо отметить, что с 2012 по 2016 год в муниципальных образованиях региона обустроено 49 хоккейных кортов за счет областной поддержки, к 2020 году количество данных спортивных объектов планируется увеличить до 70).

Необходимо восстановление многоуровневой системы соревнований по хоккею с мячом, составление единого календарного плана соревнований, проводимых под эгидой Федерации по хоккею с мячом Архангельской области. Пилотным проектом в целевых массовых мероприятиях могли бы стать соревнования по хоккею с мячом в валенках.

К примеру, в течение последних двух лет в рамках мероприятия «Соловецкие сполохи» в муниципальном образовании «Сельское поселение Соловецкое» проходит турнир по хоккею с мячом в валенках. Участие в турнире принимали сборные команды учащихся ГБОУ АО КШИ «Архангельский морской кадетский корпус имени адмирала флота Советского Союза Н.Г. Кузнецова», жителей муниципального образования, Русской православной церкви и др. Мероприятия по хоккею с мячом необходимо превратить в массовые праздники для всех участников и зрителей, повысить их воспитательную роль, в том числе с использованием государственной символики, широким освещением в СМИ и привлечением общественного внимания.

Для занятий на открытых площадках в районах области можно привлекать действующих тренеров хоккейных команд. Работа по подбору и обучению тренеров должна вестись совместно Агентством по спорту Архангельской области, областной Федерацией хоккея с мячом, хоккейным клубом «Водник» в зависимости от этапа реализации программы.

Информационное влияние на подрастающее поколение, воспитание потребности в здоровом образе жизни средствами популяризации хоккея с мячом доказало свою эффективность на протяжении многих лет. Технический прогресс предоставляет новые возможности и требует инновационных подходов от Федерации по хоккею с мячом Архангельской области в этом направлении деятельности. Существенными факторами для популяризации и развития хок-

кея с мячом в условиях наличия значительного количества более доступных видов спорта как для занятий, так и для посещения мероприятий являются освещение в средствах массовой информации и проведение целевых массовых мероприятий.

Для популяризации хоккея с мячом Федерации по хоккею с мячом Архангельской области необходимо организовать систему взаимодействия с СМИ в целях увеличения доли информации о виде спорта на телевидении, в сети Интернет, в системе наружной рекламы. Для реализации указанных задач необходима организация:

- выступлений на радио и телевидении;
- печати статей, брошюр, рекламных плакатов и др.;
- поддержки средств массовой информации путем проведения ежегодных конкурсов и вручения премий Федерации по хоккею с мячом Архангельской области за лучшее освещение хоккея с мячом в СМИ;
- широкой пропаганды социальной значимости хоккея с мячом посредством размещения наглядной агитации в наружной рекламе на улицах города Архангельска.

Основным средством пропаганды хоккея с мячом, активного образа жизни, коммуникации на различных уровнях служит Интернет, где основным каналом популяризации могут стать социальные сети.

В связи с вышеизложенным следует, что развитие хоккея с мячом в городах и районах региона требует планомерного и системного подхода. Программа развития хоккея с мячом в Архангельской области должна осуществляться в соответствии с распоряжением Правительства Российской Федерации от 7 августа 2009 года № 1101-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» и другими законодательными актами Российской Федерации и Архангельской области в сфере развития массового спорта и спорта высших достижений.

## Заключение

Хоккей с мячом популярен среди детей и служит прекрасным средством воспитания и приобщения их к занятиям физической культурой и здоровому образу жизни. Командный характер развивает дух коллективизма и творческие способности. Хоккей с мячом является

одним из символов Архангельской области, традиционным видом спорта. Эталоном развития можно считать период СССР начиная с 50-х годов XX века. В это время была построена эффективная система развития массового хоккея с мячом в Архангельской области. Стал широко известен и хоккейный клуб «Водник» как на территории России, так и на международной арене.

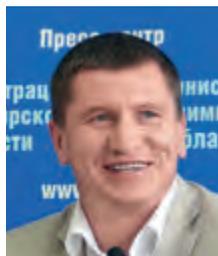
На сегодняшний день ситуация в хоккее с мячом значительно отличается от той эталонной картины, которая была во времена СССР. В период смены экономического строя в стране спортивная система не перестроилась, и ситуация в хоккее с мячом в Архангельской области серьезно изменилась. Если говорить о сравнении по материально-техническому обеспечению, то, например, из ранее действовавших в Архангельске 20 ледовых полей сегодня функционируют 16 площадок. Площадки остались, но предприятия, которые брали на себя их содержание, перестали существовать или отказались от них. Также прекратили существование детско-юношеские школы, которых прежде финансировали производственные предприятия. Осталась только площадка хоккейного клуба «Водник» и его отделения.

Система соревнований реализуется не на всех уровнях в регионе. Ранее проводимых соревнований между дворами, школами, вузами, предприятиями сегодня нет. Одной из целей, которая на сегодняшний день стоит перед регионом, является восстановление в полном объеме многоступенчатой системы соревнований, что стимулировало бы районы, школы, вузы и другие организации массово вовлекать детей в занятия спортом, вновь говорить о популяризации хоккея с мячом в Архангельской области.

Развитие хоккея с мячом в регионе требует комплексного и системного подхода. Прогресс достижим только в результате объединения усилий Агентства по спорту Архангельской области, Федерации хоккея с мячом Архангельской области, хоккейного клуба «Водник», муниципальных ДЮСШ, Северного (Арктического) федерального университета им. М.В. Ломоносова и других организаций, заинтересованных в развитии этого вида спорта, на основе полной согласованности их действий и эффективных мер по реализации и контролю программы развития хоккея с мячом.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Алексей Сипач,  
директор департамента по физической культуре  
и спорту администрации Владимирской области*

## Развитие самбо во Владимирской области

САМБО – НАЦИОНАЛЬНЫЙ ВИД СПОРТА, ЗАВОЕВАВШИЙ ПРИЗНАНИЕ И ПОПУЛЯРНОСТЬ БОЛЕЕ ЧЕМ В 100 СТРАНАХ МИРА. ЭТО ЕДИНСТВЕННЫЙ ВИД СПОРТА, МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРАВИЛА КОТОРОГО ЗАПИСАНЫ НА РУССКОМ ЯЗЫКЕ. ВО ВЛАДИМИРСКОЙ ОБЛАСТИ САМБО ЯВЛЯЕТСЯ БАЗОВЫМ ВИДОМ, ШКОЛЫ, ОТДЕЛЕНИЯ И СЕКЦИИ ПО САМБО ФУНКЦИОНИРУЮТ ПРАКТИЧЕСКИ В КАЖДОМ РАЙОНЕ. ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ УДЕЛЯЕТСЯ ПРОЕКТАМ «САМБО В ШКОЛУ», «САМБО В ГТО» И «САМБО В ВУЗ».

Самбо – вид спорта, который включает в себя наиболее эффективные приемы и тактики различных разновидностей единоборств, боевых искусств и народных видов борьбы. Современное самбо (название произошло от словосочетания «самозащита без оружия») развивается более чем в 100 странах мира. Самбо включает в себя две спортивные дисциплины – борьбу самбо и боевое самбо; кроме того, выделяют служебно-прикладное самбо, которое востребовано в первую очередь в силовых структурах и специальных подразделениях<sup>1</sup>. В стадии апробации сейчас еще одна спортивная дисциплина – пляжное самбо.

Емкую характеристику самбо дал президент России Владимир Путин в своем приветствии к участникам международного турнира «Победа»: «Самбо – это национальный вид спорта, завоевавший признание и популярность во многих странах мира. Это не только спорт, но и хорошая школа жизни. Это стремление к совершенству и собранности, быстро-

та реакции и воля, мужество и точность в оценке ситуации. Самбо воспитывает и закаляет характер, все те качества, которые очень нужны не только на спортивной арене, но и в жизни. Человек, овладевший его приемами, уверен в себе. Он знает, что может постоять за себя и защитить слабого. Самбо – уникальный вид спорта».

### История становления и развития самбо в России

Становление самбо пришлось на 1920–1930-е годы. С самого начала самбо развивалось в двух направлениях: как массовый вид спорта и как элемент системы подготовки кадров для органов охраны правопорядка.

У истоков самбо стояли Виктор Афанасьевич Спиридонов, Василий Сергеевич Ощепков, Анатолий Аркадьевич Харлампиев. С 1923 года в московском спортивном обществе «Динамо»

В.А. Спиридонов культивирует специфическую прикладную дисциплину «самозащита»; изучаются различные едино-



Фото: Варвара Гертъе/ МИА «Россия сегодня»

борства, в том числе национальные виды борьбы народов мира, бокс. Данное направление было закрытым и предназначалось исключительно для подготовки спецподразделений<sup>2</sup>. В этот же период активно развивается спортивное самбо, изначально известное под названием «борьба вольного стиля». Выпускник института дзюдо Кодокан, обладатель второго дана В.С. Ощепков начинает преподавать дзюдо в качестве учебной дисциплины в Московском институте физкультуры. Постепенно он отходит от канонов дзюдо в поисках наиболее эффективных приемов, стараясь усовершенствовать технику самозащиты. Со временем система самозащиты Спиридонова слилась с системой Ощепкова, и при непосредственном участии А.А. Харлампиева образовалось современное самбо, имеющее в своем составе три направления: спортивное самбо, боевое самбо и служебно-прикладное<sup>3</sup>.

Официальной датой рождения самбо принято считать 16 ноября 1938 года, когда вышел в свет приказ Всесоюзного комитета по делам физкультуры и спорта при СНК СССР № 633 «О развитии борьбы вольного стиля»<sup>4</sup>. Этим приказом предписывалось организовать секции борьбы вольного стиля при всех республиканских, краевых, областных и городских комитетах по делам физкультуры и спорта. Вскоре самбо входит в нормативы комплекса ГТО, разработанно-

го при активном участии В.С. Ощепкова<sup>5</sup>. В 1939 году был проведен первый чемпионат страны по новому виду спорта.

Великая Отечественная война стала жесткой проверкой жизнеспособности самбо в боевых условиях. Спортсмены и тренеры, воспитанные самбо, с честью защищали Родину, участвовали в подготовке бойцов и командиров, сражались в рядах действующей армии. Самбисты награждены боевыми орденами и медалями, многие из них стали Героями Советского Союза.

Во второй половине 1950-х – начале 1960 годов самбо начинает завоевывать международную арену. Советские самбисты проводят товарищеские встречи с дзюдоистами из Венгрии, Чехословакии, ГДР, а также с чемпионами Европы по дзюдо – сборной Франции. И в схватках по правилам дзюдо одерживают победы. В 1964 году советские самбисты представляют страну на Олимпийских играх в Токио, в программе которых дебютирует дзюдо. Сборная СССР занимает второе место в общекомандном зачете, пропустив вперед только родоначальников дзюдо – японцев. Уже на следующий год в Японии создается собственная федерация самбо, организуется обмен тренерами и спортсменами, переводится на японский язык методическая литература по самбо. Начинается активное использование методик подготовки самбистов

<sup>1</sup> Харлампиев А.А. Самозащита без оружия «самбо»: учебное пособие для работников милиции (1958).

<sup>2</sup> Лукашев М.Н. Родословная самбо. М.: Физкультура и спорт, 1986.

<sup>3</sup> Харлампиев А.А. Борьба самбо. М.: Физкультура и спорт, 1957. 335 с.

<sup>4</sup> Приказ № 633 «О развитии борьбы вольного стиля» (16 ноября 1938 года) // [www.sambo.spb.ru/history/633/633\\_1938\\_11\\_16.htm](http://www.sambo.spb.ru/history/633/633_1938_11_16.htm). – Текст приказа.

<sup>5</sup> Лукашев М.Н. Родословная самбо. М.: Физкультура и спорт, 1986. 321 с.

и технико-тактических действий ведения поединка в самбо для совершенствования дзюдо.

В 1966 году на конгрессе Международной федерации любительской борьбы (ФИЛА) самбо официально признается международным видом спорта<sup>6</sup>. Начинается уверенный рост популярности самбо по всему миру. Заметим, однако, что в силу субъективных причин самбо не было включено в программу Олимпийских игр в Москве 1980 года.

В 2003 году решением Госкомспорта России самбо было признано национальным и приоритетным видом спорта года. Ежегодно на всероссийском уровне проводится более 150 соревнований, включая престижные международные турниры. Россия неоднократно удавалось чести принимать чемпионаты Европы и мира. Спортивные соревнования по самбо включены в программы Всемирных летних универсиад, Всемирных игр боевых искусств «СпортАккорд», Европейских и Азиатских игр. Самбо развивается в 104 странах (78 участвуют в чемпионатах мира) и является единственным видом спорта, международные правила которого записаны на русском языке.

Самбо – неотъемлемый элемент физической и специальной подготовки личного состава силовых структур России. Так, самбо используется для подготовки сотрудников МВД, ФСИН, ФСБ, спецназа ГРУ. Регулярно проводится чемпионат МВД, ГУМВД, УМВД в субъектах Российской Федерации. В 2010 году он был впервые совмещен с чемпионатом образовательных учреждений МВД РФ. Также с 2010 года проводится чемпионат ФСБ РФ.

В 2008 году впервые состоялось празднование Всероссийского дня самбо. В этот год исполнилось 70 лет с момента признания самбо. Торжества проводились как единое крупное мероприятие – юбилей на Красной площади в Москве. Таким образом было положено начало замечательной традиции празднования Всероссийского дня самбо. Прошло совсем немного времени, и торжества стали популярными во всех регионах России. В 2015 году в праздновании Всероссийского дня самбо участвовали 120 городов России. В 2016 году День самбо стал не только всероссийским, но и международным – такое решение было принято на международном конгрессе в Марокко.

Сегодня самбо занимаются люди во всем мире, на разных континентах. В 92 странах мира действуют национальные федерации самбо, и 12 стран являются кандидатами на всту-

пление в состав Международной любительской федерации самбо (ФИАС)<sup>7</sup>.

## Развитие самбо в городах и районах Владимирской области

Во Владимирской области самбо является базовым видом спорта. Школы, отделения и секции по этому виду спорта функционируют практически в каждом районе. Владимирские самбисты неоднократно становились чемпионами и призерами чемпионатов и первенств СССР, России, Европы и мира, обладателями Кубков Европы и мира по самбо.

В регионе самбо занимается около 2000 человек в таких городах, как Владимир, Александров, Ковров, Муром, Суздаль, Гороховец, Карabanово, Камешково, Юрьев-Польский, в поселке Садовый. Функционируют три спортивные школы: областная спортивная школа по самбо имени Евгения Васильевича Чичваркина во Владимире, детско-юношеская спортивная школа олимпийского резерва по самбо и дзюдо имени Сергея Михайловича Рыбина в Коврове, спортивная школа по самбо в Александрове. В комплексных спортивных школах городов Суздаль, Муром и Камешково открыты отделения самбо. В последнее время количество занимающихся непрерывно растет, что объясняется введением урока самбо в качестве третьего урока физкультуры в общеобразовательных школах области и открытием спортивных залов на базе школ.

На территории региона неоднократно проводились соревнования самого высокого уровня – чемпионаты и первенства СССР, России, Центрального федерального округа. В настоящее время ежегодно проводятся всероссийский турнир «Кубок Александра Невского» среди мужчин, всероссийский турнир памяти Владимира Осиповича Анисимова во Владимире, всероссийский турнир «Кубок кавалера ордена Мужества Владимира Сушкова» в Муроме. Широко известны межрегиональные турниры: памяти заслуженного тренера СССР Е.В. Чичваркина во Владимире, «Жемчужина России» в городе Гороховце, памяти Владимира Кованова в Коврове, памяти Михаила Некрасова в Муроме, памяти Дмитрия Дарвина во Владимире. Ежегодно проводятся мероприятия, посвященные Всероссийскому дню самбо, Дню Победы, Дню защитника Отечества<sup>8</sup>.

Неотъемлемой частью работы областной федерации является организация тренировочных сборов с участием членов сборной команды

России на территории Владимирской области в Собинском, Юрьев-Польском и Ковровском районах. Ведущие спортсмены области участвуют в тренировочных сборах в составе сборных команд России, которые проводятся в Рязани, Кстово, Кисловодске, Новогорске, Анапе. В летнее время тренировочный процесс организован в загородных оздоровительных лагерях, имеющих специализированные спортивные залы самбо: «Олимп», «Лесная сказка», «Солнечная поляна», «Салют». При организации летнего отдыха большое внимание уделяется детям из малообеспеченных и многодетных семей, им предоставляются бесплатные путевки, оказывается помощь с выделением спортивной формы.

## Дорожная карта по развитию самбо во Владимирской области

24 ноября 2015 года в частном городе Доброграде (Ковровский район) было заключено трехстороннее соглашение между администрацией Владимирской области, Олимпийским комитетом России и Всероссийской федерацией самбо. Предмет соглашения – взаимодействие сторон в сфере физкультуры и спорта на территории области, в пропаганде олимпийского движения и национального и приоритетного вида спорта в РФ – самбо, в развитии школьных и студенческих спортивных клубов самбо под эгидой программы ОКР по содействию развитию массового спорта «Олимпийская страна» на 2015–2018 годы.

19 июля 2016 года губернатор области Светлана Орлова подписала распоряжение, согласно которому был утвержден план мероприятий (дорожная карта) по реализации соглашения, заключенного между администрацией области, ОКР и ВФС<sup>6</sup>. В соответствии с данным распоряжением все ответственные исполнители со стороны Владимирской области ежегодно в срок до 20 декабря обязаны представлять в департамент по физической культуре и спорту администрации области обобщенную информацию о ходе реализации дорожной карты.

На основании плана мероприятий в течение трехлетнего периода действия соглашения

на территории муниципальных образований региона предусмотрено открытие 22 школьных клубов самбо, создание областной общественной организации «Владимирская школьная лига самбо», создание областной общественной организации «Владимирская студенческая лига самбо», открытие базовой кафедры по спортивным единоборствам в Институте физической культуры и спорта федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых», внедрение элементов самбо в программу комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО), организация конференций, семинаров, тренингов, курсов повышения квалификации с сотрудниками, тренерами, судьями, волонтерами и другими специалистами в области физической культуры и самбо, подготовка и издание учебного пособия «Самбо», методических рекомендаций для физкультурных вузов по самбо, книги о Е.В. Чичваркине и истории владимирского самбо, информационное сопровождение реализуемых направлений и многое другое.

По состоянию на конец 2016 – начало 2017 года достигнуты определенные результаты по реализации дорожной карты, а именно:

- в восьми средних общеобразовательных школах города Владимира созданы места для занятий самбо со школьниками в рамках уроков физической культуры;
- в рамках VI Международного спортивного форума «Россия – спортивная держава» 10 октября 2016 года подписано соглашение о создании Всероссийской студенческой лиги самбо, учредителями которой выступили Всероссийская федерация самбо, Российский студенческий спортивный союз и общественно-государственное физкультурно-спортивное объединение «Юность России»; проведено собрание представителей региональных спортивных федераций и вузов; принято решение о создании Владимирской студенческой лиги самбо;

<sup>6</sup> Интернет-ресурс <https://sites.google.com/site/stakhanovborba/o-borbe/fila>

<sup>7</sup> Интернет-ресурс <http://www.sambo.com/>

<sup>8</sup> Комарова О.А. Он создал Владимирскую школу самбо. Владимирская областная общественная организация «Спортивная федерация самбо». Владимир, 2016.

<sup>9</sup> Распоряжение губернатора области № 363-р от 19.07.2016 «План мероприятий (дорожная карта) по реализации Соглашения, заключенного между администрацией Владимирской области, ОСОО «Олимпийский комитет России» и ОФССО «Всероссийская федерация самбо».

- в Институте физической культуры и спорта ВлГУ имени Столетовых в 2015 году открыта базовая кафедра по спортивным единоборствам;
- в 2015/16 учебном году департаментом образования администрации области проведен мониторинг использования в общеобразовательных организациях Программно-методического комплекса по физическому воспитанию обучающихся 1–11-х классов на основе самбо в образовательном процессе. На участие в проекте «Самбо в школу» направили заявки 15 образовательных организаций, заключено трехстороннее соглашение с 12 образовательными организациями;
- школьные клубы самбо функционируют в восьми общеобразовательных организациях; в 20 образовательных организациях самбо используется в образовательном процессе (уроки физкультуры, дополнительные занятия, секции и т. д.) с применением направленных методических материалов (программно-методический комплекс, методическое пособие, примерная рабочая программа); обучающиеся двух образовательных организаций выбрали элементы самбо при сдаче нормативов ГТО;
- в феврале 2017 года подписано постановление администрации города Владимира «О создании Центра тестирования для подготовки и сдачи норм Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)» по самбо среди жителей города Владимира на базе муниципального автономного учреждения города Владимира «Городской центр здоровья»<sup>10</sup>;
- в октябре и декабре 2016 года в Институте физической культуры и спорта ВлГУ имени Столетовых прошли курсы по подготовке судей по самбо для центров тестирования ГТО;
- изданы методическое пособие «Правовые основы и тактика применения физической силы и приемов самбо в различных ситуациях», книга о Е.В. Чичваркине и истории владимирского самбо, создан сайт Владимирской областной федерации самбо, который регулярно пополняется актуальной информацией.

Таким образом, заключенное в ноябре 2015 года трехстороннее соглашение администра-

ции Владимирской области, Олимпийского комитета России и Всероссийской федерации самбо, а также утвержденный в июле 2016 года распоряжением администрации области план мероприятий (дорожная карта) по реализации данного соглашения послужили толчком к развитию самбо на территории региона и заложили базовые основы для внедрения проектов «Самбо в школу», «Самбо в ГТО», «Самбо в вуз».

## Самбо в школу

Идея ввести самбо в школьное образование впервые была воплощена в Москве: в 2010 году в десяти школах столицы появился этот новый предмет. Занятия по специально разработанной программе начали проводить для школьников 2–11-х классов, над экспериментальной программой работали профессионалы, в числе которых специалисты кафедры теории и методики спортивных единоборств Российского государственного университета физической культуры. Положительный опыт реализации проекта «Самбо в школу» в столице был перенят Санкт-Петербургом. В дальнейшем на V Международном конгрессе учителей физической культуры, проходившем в Петрозаводске, было принято решение об участии в реализации данного проекта наравне с Москвой, Московской областью и Санкт-Петербургом в качестве пилотных регионов Республики Карелия, Приморского и Краснодарского краев.

Стоит отметить, что Владимирская область с 2016 года активно включилась в работу по реализации вышеназванного проекта в общеобразовательных учреждениях муниципальных образований региона.

Уже сейчас в образовательных организациях создаются места для занятий самбо со школьниками в рамках уроков физической культуры (например, на конец 2016 года такие места были созданы в восьми школах областного центра), активная работа ведется в Александровском, Гороховецком, Меленковском и Гусь-Хрустальном районах и городе Коврове. Открытие клубов самбо и организация внеклассной работы с учащимися является первым шагом для включения самбо в учебную программу по физической культуре. В ряде школ, например, в поселке Садовый Суздальского района, в учебную программу по физической культуре 4–5-х классов с 1 сентября 2016 года включен модуль самбо. В работе по реализации проекта «Самбо в школу» участвует департамент образования администрации Владимирской области. Его сотруд-

никами в 2016 году был проведен мониторинг использования в образовательном процессе программно-методического комплекса по физическому воспитанию обучающихся 1–11-х классов на основе самбо в образовательном процессе.

Основные проблемные вопросы по ходу реализации проекта «Самбо в школу» касаются организации и оборудования мест проведения занятий, обеспечения специализированной формой и, самое главное, специальных знаний, умений и навыков у преподавателей самбо. В решении проблемных вопросов по оборудованию залов значительную помощь оказывают региональная и Всероссийская федерации самбо, которыми только за последние полгода выделено пять борцовских ковров.

Проблему формирования специальных знаний, умений и навыков у преподавателей, проводящих занятия по самбо с детьми, возможно решить с помощью организации курсов повышения квалификации. В среднесрочной перспективе считаем необходимым включение в учебные планы высших и средних профессиональных учебных заведений, осуществляющих подготовку учителей физической культуры, специальных курсов по самбо. Для реализации этих задач на базе Института физической культуры и спорта ВлГУ имени А.Г. И Н.Г. Столетовых открыта базовая кафедра по спортивным единоборствам, а учебным планом предусмотрен курс дисциплины по выбору самбо. По состоянию на 1 февраля 2017 года 23 образовательные организации области являются участниками проекта «Самбо в школу».

## Самбо в ГТО

Немаловажную роль в физическом и нравственном воспитании молодежи в рамках Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ВФСК ГТО) призван сыграть национальный вид спорта самбо.

По инициативе Всероссийской федерации самбо создана рабочая группа, которая при анализе нормативов и испытаний комплекса ГТО пришла к выводу о необходимости включения элементов самообороны в комплекс подготовки молодежи призывного и допризывного возрастов. Таким образом, проделав серьезную подготовительную работу, проведя в ряде регионов

среди молодежи экспериментальные испытания по самообороне, рабочая группа под председательством заместителя секретаря Совета безопасности России Рашида Нургалиева предложила включить самбо в комплекс ГТО.

В соответствии с приказом от 16.11.2015 № 1045 «О внесении изменений в приказ Министерства спорта Российской Федерации от 08.07.2014 № 575 «Об утверждении государственных требований к уровню физической подготовленности населения при выполнении нормативов Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)» самозащита без оружия (самбо) вошла в перечень испытаний IV–VI возрастных ступеней (населения в возрасте от 13 до 29 лет). Этот приказ подписан 16 ноября, во Всероссийский день самбо.

Теперь ребятам, сдающим нормативы ГТО, предстоит осваивать основы самообороны, страховки и падения. Техника самозащиты без оружия представлена следующими разделами: 1) приемы самостраховки – три варианта (при падении назад, вперед, на бок); 2) базовые приемы самозащиты – семь приемов (для IV ступени); 3) приемы самозащиты в семи различных ситуациях (для V и VI ступеней).

С начала 2017 года жителям областного центра предоставлена возможность сдать нормативы самозащиты без оружия в числе нормативов комплекса ГТО. Первыми, кто опробовал на себе эти новшества, стали воспитанники областной школы самбо и студенты Института физической культуры и спорта ВлГУ им. А.Г. и Н.Г. Столетовых. Вместе с тем базы для аналогичного тестирования подготовлены в ГБУ ВО «Спортивная школа по самбо им. Е.В. Чичваркина» и во Владимирском государственном университете. Планируется создание подобных центров на территории других муниципальных образований Владимирской области.

Для повышения объективности оценивания выполнения нормативов и испытаний комплекса ГТО по самбо в октябре и декабре 2016 года на базе Института физической культуры и спорта ВлГУ проведены курсы подготовки судей для центров тестирования ГТО (включая нормативы и испытания по самообороне без оружия). Участниками курсов стали представители всех муниципальных образований региона.

<sup>10</sup> Постановление администрации города Владимира «О создании Центра тестирования для подготовки и сдачи норм Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО)» по самбо среди жителей города Владимира на базе муниципального автономного учреждения города Владимира «Городской центр здоровья» № 540 от 27.02.2017.

## Самбо в вуз

Реализацию проекта «Самбо в вуз» необходимо решать по двум направлениям, одним из которых является подготовка кадров профильными вузами страны, а вторым – создание для всех желающих студентов условий для занятий самбо в период обучения в вузе. Процесс физического воспитания студентов современного вуза требует актуализации содержания обучения. Применение новых организационно-методических форм и средств физического воспитания с учетом интересов и актуальных потребностей студентов повышает эффективность учебного процесса. Перспективным направлением является обучение студентов самообороне на основе самбо. Исследование показало, что обучение технике самбо в течение элективного курса позволило сформировать у студентов знания простых приемов самообороны и навыки эффективного выполнения элементов самостраховки.

В октябре 2016 года в городе Владимире в рамках VI Международного спортивного форума «Россия – спортивная держава» прошел всероссийский фестиваль «Дни самбо во Владимирской области», на котором было принято решение о создании Студенческой лиги самбо под руководством заместителя Министра образования и науки Российской Федерации В.Ш. Каганова.

В то же время явно назрела необходимость актуализации педагогического процесса по дисциплине «Физическая культура» в вузах. Неоднократно отмечалось, что достичь существенных изменений в физической подготовленности студентов вуза в рамках традиционного содержания по общей физической подготовке довольно трудно. Нужны новые подходы в мотивировании студентов к занятиям физической культурой. И практика показывает эффективность использования различных единоборств, в том числе самбо, которые вносят разнообразие в привычную организацию занятий физкультурой. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» предусматривает для вузовских кафедр права «свободы выбора и использования педагогически обоснованных форм, средств, методов обучения и воспитания» и «разработки и применения авторских программ и методов обучения и воспитания в пределах реализуемой образовательной программы, отдельного учебного предмета, курса, дисциплины (модуля)». Дисциплина «Элективные курсы по физической культуре» в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образо-

вания предполагает расширенные возможности применения вариативного подхода. Таким образом, интеграция в учебный процесс самбо своевременна и юридически обоснована, тем более что во многих вузах Москвы и других городов, в том числе во Владимирском государственном университете, такая практика уже существует. Занятия по самбо среди студентов целесообразно начинать с техники самостраховки и отработки элементарных действий самообороны. Перспективным направлением интеграции самбо в вузе представляется организация обучения студентов в форме элективного курса.

На базе Института физической культуры и спорта ВлГУ имени А.Г. и Н.Г. Столетовых организован педагогический эксперимент. При проведении занятий со студентами по самбо мы попытались определить эффективность обучения приемам самбо студентов в условиях учебного процесса по физической культуре в форме элективного курса. В течение первого семестра в условиях практических занятий проводилось обучение приемам самбо студентов очного отделения. Контингент испытуемых – студенты второго курса очной формы (две группы по 16 человек), не имеющие опыта занятий единоборствами. Курс занятий объемом 42 академических часа проведен в первую смену, в условиях стандартного расписания (четыре часа в неделю). В рамках курса студенты изучали самостраховку при падениях на различные части тела, страховку партнера при проведении приемов, технику борьбы лежа, защитные действия при отражении различных нападений, технику борьбы стоя. Объем технических действий позволял в конце курса выполнить тесты ГТО шестой ступени (предложенные С.Е. Табаковым). Процесс обучения проводился по принципу традиционных педагогических приемов от простого к сложному, с максимальным вниманием к мерам безопасности. На заключительном этапе эксперимента проведено тестирование уровня подготовленности по программе комплекса ГТО шестой ступени. Испытания проводились в соответствии с инструкцией по организации тестирования техники самозащиты без оружия при сдаче норм ГТО. Оценка действий испытуемых проводилась по пятибалльной шкале и соответствовала «отлично» (золотой знак), «хорошо» (серебряный знак), «удовлетворительно» (бронзовый знак). В результате испытаний получены следующие результаты: 19% испытуемых выполнили тесты на «отлично», 53% – на оценку «хорошо», 28% – на оценку «удовлетворительно».

По результатам эксперимента можно утверждать, что включение предмета самбо в учебную дисциплину «физическая культура» в форме элективного курса учитывает интересы обучающихся, особенности физической подготовленности студентов и пригодно к использованию в учебном процессе по физической культуре. Практика обучения студентов технике самозащиты показывает ее целесообразность как в целях получения студентами важных умений и навыков, так и для подготовки к сдаче испытаний комплекса ГТО.

В целях решения кадровой проблемы в Институте физической культуры и спорта Владимирского государственного университета для будущих учителей физической культуры был введен курс по выбору «Самбо». Причин для такого решения было несколько. Во-первых, самбо – один из наиболее популярных видов спорта в регионе, а по уровню спортивных достижений владимирские самбисты уступают только гимнастам из знаменитой школы имени Н.Г. Толкачева. Во-вторых, введение в общеобразовательных школах третьего урока физической культуры уже тогда предполагало, в частности, обучение школьников основам самозащиты. В-третьих, учитывалось, что борьба самбо в нашей стране активно развивается и популярна среди детей и молодежи. Особое внимание направлено на усвоение методики преподавания технических действий в самбо и обеспечение мер безопасности. Программа обучения курса «Самбо» рассчитана на 40 часов, из них 4 часа теории и 36 часов практики, в конце курса предусмотрено зачет.

Освоить объемный курс за такое количество часов могут только подготовленные обучающиеся, развитые физически и владеющие общей методикой преподавания. Поэтому такой курс целесообразно проводить не ранее третьего года обучения. С целью поддержания интереса к предмету с первых занятий дозированно изучаются способы защиты при нападении, правила соревнований по самбо и методика обучения приемам самбо. Для итоговой аттестации по курсу «Самбо» обучающиеся должны знать историю создания и развития самбо в нашей стране и во Владимирской области, терминологию и методику обучения технике самбо, уметь выполнять элементы страховки и само страховки, не менее пяти приемов в борьбе стоя, основные удержания и болевые приемы, в борьбе лежа, знать основные защитные действия при нападении, в том числе способы освобождения от за-

хватов и обхватов, отбивов, уклонов, передвижения. В заключении курса проводится итоговое зачетное занятие, на котором каждый студент по подготовленному плану-конспекту должен продемонстрировать методику обучения как минимум-либо приему самбо и ответить на вопросы по правилам соревнований и истории самбо.

В последние годы все больше регионов организуют в общеобразовательных школах занятия по самбо в рамках третьего часа урока физкультуры или во внеурочное время. Две главные проблемы не позволяют решить задачу массового обучения самбо школьников. Это кадры и материальная база. Вероятно, необходимо и можно подключить для решения этой проблемы весь тренерский потенциал и базу спортивных школ, организовать различные курсы и семинары для учителей физкультуры. Однако кардинальное решение кадровой проблемы невозможно до тех пор, пока во всех высших и средних специальных образовательных учреждениях, которые готовят учителей физической культуры, не будет введен специальный предмет – курс «Самбо». Вооружение всех будущих учителей физкультуры компетенциями преподавателя самбо – это важнейшая задача, без решения которой нельзя полноценно решить проекты «Самбо в школу» и «Самбо в ГТО».

Вероятно, Всероссийской федерации самбо и Министерству спорта необходимо подготовить предложения в Министерство образования и науки о целесообразности включения в учебные планы вузов и колледжей, готовивших учителей физической культуры, обязательного предмета (курса) «Теория и методика самбо».

## Заключение

Самбо в России официально признано национальным и приоритетным видом спорта. Он рассматривается как самобытный феномен: этот вид востребован одновременно в сфере и спорта, и культуры, и образования, а также международного гуманитарного сотрудничества. Ключевое значение имеет отсутствие в самбо агрессивного начала, его направленность на последовательное физическое и духовное самосовершенствование. Сегодня самбо входит в число наиболее массовых видов спорта: более 232 тыс. человек в 82 субъектах РФ занимаются самбо, а для 25 регионов это базовый вид спорта. Проекты «Самбо в ГТО», «Самбо в школу» и «Самбо в вуз» придадут динамику развитию вида, особенно при должной межведомственной координации.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Баир Ангуров,  
министр спорта и молодежной политики  
Республики Бурятия*

## Особенности развития национальных видов спорта и их влияние на массовую физическую культуру и спорт в Республике Бурятия

У КАЖДОГО НАРОДА СУЩЕСТВУЕТ СИСТЕМА ВОСПИТАНИЯ ПОДРАСТАЮЩЕГО ПОКОЛЕНИЯ, ОДНИМ ИЗ ЭЛЕМЕНТОВ КОТОРОЙ ВСЕГДА БЫЛО ФИЗИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ЧЕРЕЗ ИГРЫ И СОСТЯЗАНИЯ. ТАК МОЛОДЕЖЬ ПРИОБЩАЕТСЯ К НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЕ И ТРАДИЦИЯМ. В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ВИДОВ СПОРТА ЯВЛЯЕТСЯ ОДНОЙ ИЗ ПРИОРИТЕТНЫХ ЗАДАЧ. ЭТА СТАТЬЯ ПОСВЯЩЕНА ИСТОРИИ, НАСТОЯЩЕМУ И БУДУЩЕМУ НАЦИОНАЛЬНЫХ ВИДОВ СПОРТА В РЕСПУБЛИКЕ БУРЯТИЯ.

**Н**ациональные виды спорта неразрывно связаны с историей и традициями народов, населяющих различные страны. К национальным в России относят виды спорта, зародившиеся на определенной территории и распространенные среди одного народа (народности). По данным Всероссийской переписи населения 2010 года, на территории нашей страны проживает более 145 национальностей, 46 коренных малочисленных народов. У каждого народа на протяжении многих столетий складывалась определенная культура досуга, трансформируясь в спортивные состязания – борьбу, конные скачки, лапту, костяные игры, городки и т. д. Эти состязания были продолжением народных праздников, происходили из социально-трудовых отношений и особенностей быта.

Современные национальные виды спорта складывались под влиянием уклада жизни и общественного устройства народов еще с древних времен. Занятия кочевников, скотоводов легли в основу ряда видов спорта и традиционных игр, распространенных на территории различных регионов России. У каждого народа существует система воспитания подрастающего поколения, основу которой всегда составляли физическое развитие, национальные игры и состязания. Через них молодежь приобщается к национальной культуре, традициям и воспитанию национального самосознания. К примеру, в Хакасии отмечается народный праздник «Гун Пайрам». Он проводится в конце мая – начале июня, после пекочевки скотоводов с зимника на летник (по-другому он именуется праздником первого молока). Праздник посвящен

почитанию скотоводства и заканчивается проведением спортивно-массовых мероприятий: керес (борьба), ат чарызы (конные скачки), охчаа-дау атыс (стрельба из лука), хапчау тас (поднятие камня), айра (игра в кости) и др.

У тюркоязычных народов (татары, башкиры, чуваша) особой популярностью пользуется национальная борьба куреш (борьба на поясах), которая проводится в рамках национальных праздников. С древних времен хозяйство и культура татар были связаны с лошадьми, отсюда распространённость конных соревнований, в том числе джигитовки. Мастерство наездника оценивалось умением стрелять в цель из лука, метать копье, забрасывать аркан на мишень и зарканивать коня, поднимать с земли мешочек с деньгами или другими мелкими предметами, бросать кольца или снимать их и т. д.

В жизни бурят также большое место занимали различные состязания, игры, которые часто проводились после окончания удачной охоты, во время свадебных обрядов, религиозных и других праздников. Самобытной системой воспитания молодежи являлись «девять наук бурятского мужчины»<sup>1</sup>: агнаха (охотиться), эбрномын хубшэ татаха (уметь натягивать тетиву рогового лука), урилдаанай мори унаха (уметь быть наездником), барилдаха (уметь бороться), дархалха (уметь быть кузнецом), урлаха (уметь мастерить), нааймар могоймолоод томохо (уметь плести восьмиременную плетку), гурбилаа шудэр томохо (уметь вить путы-треножки), һээр шаалган (уметь ломать одним ударом остистую кость позвонка крупного рогатого скота).

Первое знакомство детей с физическими упражнениями происходило через элементы игровой и трудовой деятельности. У бурятского народа было принято с малолетства приучать мальчиков к мужскому труду, девочек – к женскому. Мальчиков с детства брали на выпас скота, охоту, рыбалку, обучали езде на лошади, стрельбе из лука, ломанию хребтовой кости, девочек – обработке шкур, дойке домашних животных, шитью одежды, приготовлению пищи.

Со временем изменился и народный праздник бурят «Сурхарбан». В древности состязания (с обрядами и подношениями) были чествованием духов – хозяев священных местностей, предков рода, и они воспринимались как одна из форм единения родов. Постепенно такие состязания становились не просто родовым обрядом,



**УЧАСТНИК ТУРНИРА**  
по разбиванию хребтовой кости во время  
спортивного праздника «Сурхарбан» на стадионе  
в Улан-Удэ.

Фото: Марк Агнор/ МНА «Россия сегодня»

но и своеобразным смотром лучших воинов, самых метких стрелков и т. д. В назначенный день на такой праздник съезжалось несколько тысяч человек. Это участники и гости из дальних улусов, торговцы с различным товаром. Каждый улус, род, племя стремились выставлять своих борцов, лучших наездников со скакунами. Готовясь к празднику, участники тренировались, поддерживая физическую форму. Стрельба из лука, борьба и скачки на лошадях (эрын гурбан наадан, или «Три игры мужей») – три вида соревнований бурят были ключевыми при проведении национального праздника «Сурхарбан».

Официально праздник «Сурхарбан» начал проводиться с 1924 года. Он охватывает каждый район республики, а заключительный этап ежегодно в летнее время торжественно и красочно проходит в столице Республики Бурятия – городе

<sup>1</sup> Дугарова Р.Д. Традиционный спортивный праздник «ЭРЫН ГУРБАН НААДАН» («Три игрища мужей») и его место в культуре бурят: автореферат диссертации канд. ист. наук: 07.00.07 / Дугарова Раджана Даширмаевна. Москва, 2004. 28 с., стр. 16.

Улан-Удэ при большом стечении народа. В рамках праздника проходят состязания по стрельбе из лука, бурятской борьбе бухэ барилдаан, поднятию тяжестей, а также конные скачки. Сегодня «Сурхарбан» не только часть национальных традиций и свидетельство возрождения духовной и материальной культуры бурятского народа. Это еще и общественное мероприятие, носящее спортивный характер, а также праздник, объединяющий все национальности, проживающие на территории республики (в Бурятии есть представители разных национальностей: буряты, русские, татары, украинцы и др.).

## Национальные виды спорта в Республике Бурятия: история и современность

Огромной популярностью в республике пользуется бурятская национальная борьба бухэ барилдаан. Ее привлекательность объясняется зрелищностью и относительно простыми правилами. Бурятской борьбой может заниматься каждый: любого возраста, роста и веса, специального оборудования не требуется. Участвовать в соревнованиях могут дети с 12 лет. Применяются приемы, которые трудно и опасно проводить в вольной борьбе: различные выводящие из равновесия подсечки, подножки, захваты за ноги или за большой палец и т. п. Спортсмен, поверженный на три точки, считается проигравшим<sup>2</sup>, этим бурятская национальная борьба отличается от монгольской борьбы, в которой, чтобы победить, необходимо уронить соперника плашмя. По объему технико-тактических средств и некоторым правилам бурятская борьба имеет сходство с монгольской борьбой, якутской борьбой хапсагай, тувинской хуреш, хакасской керес, разными видами борьбы северных народов.

В советское время национальную бурятскую борьбу максимально приблизили к вольной борьбе. От многих ритуалов, атрибутов и правил отказались, поединки урезали по времени, отменили кушаки (а ведь кушак или ремень – непременные атрибуты мужчины у бурят). В старину в бурятской борьбе не было деления по весовым категориям. Сейчас же спортсмены соревнуются в весовых категориях 63, 75 и свыше 75 кг и за звание абсолютного чемпиона. Абсолютное первенство проводится с 1968 года, к этим соревнованиям допускаются спортсмены, победившие в своих весовых категориях. Победа в абсолютном первенстве особенно почетна.

В начале XXI века «Три игры мужей» стала регулярно проводить Буддийская традиционная

сангха России. Все дацаны Бурятии, входящие в Буддийскую традиционную сангху России, участвуют в возрождении традиций бурятской национальной борьбы. Кушак становится обязательным атрибутом борцов. После пятиминутного ничейного поединка судьи назначают дополнительное время схватки с обоюдным захватом за кушаки. В дацанских соревнованиях существует собственная борцовская иерархия, включая звание абарги – абсолютных чемпионов.

Бухэ барилдаан начинается и заканчивается красивым ритуалом – танцем орла. Борцы, выходя на ковер, взмахивают руками, словно крыльями, изображая полет. В заключении этот танец исполняет только победитель. Побежденным считается борец, коснувшийся земли или ковра третьей точкой. Если борец выходит неподготовленным, ему объявляется предупреждение. Во всех случаях при умышленном ударе головой или любой другой грубости при единогласном решении судейской бригады виновный дисквалифицируется.

Среди бурятского народа также почитается стрельба из лука. Бурятские лучники пользовались простыми и сложными луками, при изготовлении которых применяли упругие породы деревьев, сухожилия животных, роговые и костяные пластины, бересту, конскую кожу и т. п. Традиционно популярное состязание – стрельба по сурам (мишеням). В разных районах республики использовали различные мишени: были мишени размером 150x150 см (шерстяной потник, элемент конной амуниции), другие бурятские племена стреляли в тунку – круглый кожаный мешок, набитый шерстью, с пятью дырами в основании, или в мишень урто, представляющую собой соломенный жгут, имеющий форму деревянного городка. Наши предки мастерски владели луком, добиваясь великолепных результатов в состязаниях на скорость: лучшие выпускали от 8 до 20 стрел за минуту.

В Бурятии по национальным правилам стрельба из лука ведется по мишеням-сурам, лежащим на выровненной поверхности земли. Лук должен быть национальным, а стрелы – деревянными, с тупыми наконечниками. Бурятские правила соревнований по стрельбе из лука особенные. Главное отличие от спортивных состязаний заключается в том, что стреляют по 12 мишеням – сурам. Стрельба производится с расстояния 50–60 м для мужчин, 30–40 м – для женщин, юношей и девушек. Мишени имеют форму утолщенного городка, обтянутого кожей или плотной материей, устанавливаются в ли-

нию в середине квадратной площадки. Каждому участнику соревнований дается по восемь стрел. На религиозных праздниках в дацанах между сурами в центре устанавливается ласти (городок высотой 10 см, диаметром 3 см, наверху – кисточка из материи). Попадание в ласти оценивается в два очка, в суры – по одному очку. При равенстве набранных очков для определения победителя устраивается перестрелка. Участники соревнований обязательно выступают в национальных халатах. В финал, называемый абсолютным, выходят четверо участников. Победитель выявляется по наибольшей сумме очков.

Бурятский традиционный лук – это сложно-составной лук, состоящий из двух концов (эбэр), укрепленных с боков костяными накладками с арочными вырезами, за которые зацепляется тетива (хбшэ), двух модянов (тэбхээ), двух плечей и рукояти. Основа лука, как правило, делалась из березы, с внутренней стороны на плечи лука осетровым или костяным клеем крепились роговые пластины, середину и концы лука укрепляли костяными накладками. Таким образом, у лука было две области упругости и три – жесткости. С наружной стороны лука слоями клеили сухожилия. Для защиты от сырости лук дополнительно обклеивался берестой<sup>2</sup>. В последние годы в Бурятии наблюдается рост интереса к национальной бурятской стрельбе из лука, снова становятся востребованными мастера, умеющие изготавливать традиционные луки.

Одной из самых древних национальных игр бурят является һээр шаалган. В древности это действо с разбиванием хребтовой кости быка носило сакральный характер, но постепенно трансформировалось в забаву и игрище, в ходе которого выявляли сильнейших баторов бурятских родов. В последнее время игра возрождается. Ее суть заключается в том, чтобы участник, держа хребтовую бычью кость в одной руке, разбил кость тыльной стороной ладони другой руки резким и мощным ударом прямо на весу. Как уверяют знатоки, ценится здесь не сила, а техника и ловкость.

Одним из главных элементов народных праздников в Бурятии являются состязания на лошадях. Отношение к лошади, которая исторически была основным помощником человека

и в мирной жизни, и в сражениях, в бурятском обществе особое. Скаковых лошадей традиционно содержали отдельно, соблюдая специальный рацион питания. Во время народных праздников в конных бегах обычно участвовали 15–20 пар выхолощенных и выдержанных лошадей (в наше время в Монголии, например, в национальном государственном празднике «Надаам» принимает участие 500–600 скакунов одновременно). Подготовку лошадей к бегам осуществляли люди, которых в старину называли ладильщиками. Ладильщик готовил коня индивидуально, тренинг мог быть коротким (4–6 дней), а мог длиться и 20 дней. Дистанция для бега устанавливалась от 2 до 4 км. Наездниками были подростки в возрасте 12–14 лет. Гонки, обычно проходившие в напряженной борьбе, собирали много зрителей, которые торжественно чествовали победителей скачек. Лошадей, пришедших первыми, три раза проводили вокруг духэрика (полукруг из сидящих людей), а потом кто-нибудь из присутствующих пел песню, посвященную победителю, «Морин эрдэниин хулэг гэнээ!».

Одна из самых распространенных настольных игр сегодня – шахматы. Считается, что история шахмат насчитывает не менее полутора тысяч лет. Есть несколько версий о происхождении этой древней игры (индийская, византийская и др.). Согласно наиболее распространенной из них, первая известная игра – прародительница шахмат, чатуранга, появилась в Индии не позже VI века нашей эры. Попадая в соседние с Индией страны, чатуранга претерпевала ряд изменений.

В Бурятию игра проникла через Монголию. Бурят-монгольские шахматы (все ходы и названия фигур почти одинаковы с монгольскими) получили название «шатар», и вплоть до 1917 года буряты активно играли в эту игру. В свое время практически в каждой юрте были комплект шатара, мешочек с фигурами и доска. В советский период эта игра несколько забылась. Лишь с 1990 года стали снова проводиться соревнования по шатару. Недавно во время проведения народного праздника «Сагаалган» прошел турнир, в котором участвовали 36 шахматистов.

Фигуры зачастую выглядят следующим образом: нойон (король) – важный мужчина, сидящий на троне или в паланкине, морин

<sup>2</sup> Махачкеев А.В. Бухэ барилдаан: особенности бурятской национальной борьбы / Александр Махачкеев, Тамара Нагуслева. Улан-Удэ: НоваПринт, 2011. 155 с.: фот., стр. 68.

<sup>3</sup> Гомбожапова Х-Ц. Д. Развитие, становление и современное состояние стрельбы из лука [монография] / Х-Ц. Д. Гомбожапова, С. В. Калмыков; Министерство образования и науки Российской Федерации, Бурятский государственный университет. Издание 2-е, дополненное. Улан-Удэ: Издательство БГУ, 2014. 146, [1] с.: табл., стр. 54.

(конь) – фигурка коня, тэмээн (слон) представлен верблюдом, а тэргэ (ладья) – двухколесной кибиткой без лошади с оглоблями, упирающимися в землю. Интересно, что бэрсэ (ферзь) и хубуун (пешка) изображены в виде лохматых собак и различаются только размерами: бэрсэ больше хубууна настолько, насколько взрослая собака больше щенка. Это говорит о том, что каждая пешка может стать ферзем. Бэрсэ может изображаться также в виде белого льва с зеленой гривой, барса или пантеры.

Существуют различные правила игры в шатар, и обычно перед началом игры участники уточняют правила. Фигуры на доске расставляются в конфигурации 8 на 8. Первый ход обычно делается ферзевой или королевской пешкой на два поля, а в остальных случаях пешки имеют право ходить только на одно поле. Ферзь не имеет такого преимущества, как в современных шахматах. Он ходит по квадрату как ладья, а по диагонали – лишь на одно поле. Слон ходит по диагонали на одну клетку через соседнюю. Рокировки нет. Мат (мат; пат – жэд) имеет некоторую градацию по ценности. Например, поставить мат королю конем считается некрасивым, а пешкой, наоборот, самым почетным. Эти особенности бурятских шахмат наложили свой отпечаток на игру. Так, игрок, имеющий перевес и возможность сделать мат конем, не делает этого, а ищет иные пути для мата пешкой, что делает игру затяжной. Также победитель не должен оставлять одиноким короля противника, то есть для победы нужно сохранить какую-нибудь фигуру при короле.

Если с детства ребенок учится играть в шахматы по нескольким системам, то у него формируется более гибкое мышление и умение строить игру. Бурятские шахматисты сейчас помимо классических шахмат играют еще и в шатар. И даже чемпионы могут проиграть новичкам: дело в том, что международные шахматы – это уже выработанная система с определенными моделями розыгрыша партий, тогда как в шатаре другие правила, нет сложившихся дебютов и защит (то есть творчество нужно проявлять с первого хода). В последнее время в Бурятии немало делается для того, чтобы возродить эту традиционную игру. Во время проведения «Сурхарбанов» и международного праздника «Алтаргана» шахматисты соревнуются только в шатар, в детских секциях преподают его основы, издаются методические материалы. Проводится работа по стандартизации и модернизации правил этой древней игры.

## Нормативно-правовое регулирование развития национальных видов спорта

Стратегия государственной национальной политики Российской Федерации на период до 2025 года в числе задач называет расширение государственной поддержки национальных видов спорта. В свою очередь Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года предполагает создание новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения, организационных основ управления развитием физической культуры и спорта, включающих в себя создание сети спортивных клубов, совершенствование системы спортивных и физкультурных мероприятий и Единой всероссийской спортивной классификации, внедрение всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне». Стратегией также предусмотрены меры по модернизации системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в дошкольных, школьных и профессиональных образовательных учреждениях.

Основным нормативным правовым актом, где впервые законодательно было закреплено понятие национальных видов спорта, является федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Согласно статье 2 данного закона «национальные виды спорта – виды спорта, исторически сложившиеся в этнических группах населения, имеющие социально-культурную направленность и развивающиеся на территории Российской Федерации». В целях систематизации видов спорта и спортивных дисциплин, культивируемых на территории РФ, было принято решение о создании Всероссийского реестра видов спорта (Приказ Министерства спорта Российской Федерации от 02.09.2013 № 702 «Об утверждении Порядка признания видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта и порядка его ведения»). Третий раздел данного реестра посвящен национальным видам спорта.

В ряде субъектов РФ к полномочиям органов исполнительной власти в области физической культуры и спорта отнесена организация развития национальных видов спорта, что закреплено региональными правовыми документами<sup>4</sup>.

Один из немногих субъектов, где национальные виды спорта получили особое развитие, – это Республика Саха (Якутия). Здесь разрабо-



#### ЛИТОГРАФИЯ

заслуженного деятеля искусств Бурятской АССР Александры Никитичны Сахаровской «Сурхарбан. Бурятский спортивный народный праздник. Скачки», 1971 год. Всесоюзная выставка «Физкультура и спорт в изобразительном искусстве».

Фото: Абрам Штеренберг Агнор/ МИА «Россия сегодня»



#### ЛИТОГРАФИЯ

Александры Сахаровской «Сурхарбан. Бурятский спортивный народный праздник», 1971 год.

Фото: Абрам Штеренберг Агнор/ МИА «Россия сегодня»

тана Концепция развития национальных видов спорта Республики Саха (Якутия) на 2013–2020 годы, функционируют Республиканский центр национальных видов спорта им. В. Манчаары, а также региональная федерация по национальным видам спорта.

Кроме того, утверждены положение о республиканском реестре национальных видов спорта, в который входит семь видов спорта, а также положение о присвоении судейских категорий по национальным видам спорта Республики Саха (Якутия).

### Особенности управления и перспективы развития национальных видов спорта в Республике Бурятия

Законом «О физической культуре и спорте в Республике Бурятия» национальными видами спорта республики признаны борьба бухэ барилдаан (на поясах), стрельба из национального лука сурхарбан, конные скачки мори урилдаан, шахматы шатар. Утвержден порядок разработки правил национальных видов спорта в Республике Бурятия (за исключением национальных видов спорта, развитие которых осуществляется соответствующей общероссийской спортивной федерацией)<sup>5</sup>.

Ежегодно Министерством спорта и молодежной политики Республики Бурятия поддерживается свыше 45 мероприятий по национальным видам спорта в рамках Единого календарного плана за счет реализации государственной программы Республики Бурятия «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики».

Возрождение национальных видов спорта и традиционных игр в республике на государственном уровне началось относительно недавно<sup>6</sup>. В 2013 году создана региональная общественная организация «Федерация традиционных игр народов Бурятии», деятельность которой заключается в популяризации и продвижении традиционных игр һээр шаалган, шагай надаан, шатар. На сегодняшний день национальные виды спорта Республики Бурятия не включены во Всероссийский реестр видов спорта (раздел III). Отдельных федераций по национальным видам спорта по примеру Республики Саха (Якутия) не образовано, введены только ставки старших тренеров по бурятской борьбе и по стрельбе из национального лука.

В целях развития национальных видов спорта и традиционных игр Бурятии на региональном и муниципальном уровнях проводятся такие крупные мероприятия, как международный фестиваль бурятской культуры «Алтаргана»,

<sup>4</sup> Закон Республики Тыва от 12.12.2009 № 1127-ВХ-2 «О физической культуре и спорте в Республике Тыва», закон Республики Татарстан от 08.10.2008 № 99-ЗРТ «О физической культуре и спорте», закон Республики Саха (Якутия) от 18.06.2009 № 696-ЗН № 327-IV «О физической культуре и спорте в Республике Саха (Якутия)», закон Забайкальского края от 01.01.2009 № 153-ЗЗК «О физической культуре и спорте в Забайкальском крае».

<sup>5</sup> Приказ Министерства спорта и молодежной политики Республики Бурятия №355 от 29.12.2015.

<sup>6</sup> В 2008 году внесены изменения в закон Республики Бурятия от 01.02.1996 № 250-1 «О физической культуре и спорте в Республике Бурятия» в части включения ст. 17.1 «Национальные виды спорта» (в ред. закона Республики Бурятия от 07.07.2008 № 397-IV).

национальный праздник «Сурхарбан», Фестиваль традиционных игр Республики Бурятия, Республиканские сельские спортивные игры, празднование Нового года по лунному календарю «Сагалгаан» и другие. Данные мероприятия ежегодно включаются в Единый календарный план спортивно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятий Республики Бурятия.

Значительную роль в развитии национальных видов спорта в республике играет Буддийская традиционная сангха России, под эгидой которой ежегодно в районах республики открываются борцовские юрты, возрожден праздник «Эрын гурбан наадан» («Игры трех мужей»), проводится около 20 крупных мероприятий. Среди них республиканский турнир по национальной борьбе бухэ барилдаан, посвященный празднику «Сагаалха»; международный турнир, посвященный VIII Пандито Хамбо-ламе Чой Васильеву; чемпионат по бурятской борьбе, посвященный Хамбо-ламам Гоман дацана; республиканский турнир по борьбе бухэ барилдаан среди юношей; международный турнир по бурятской борьбе «Белая тара».

Активная работа в этом направлении ведется и в муниципальных образованиях. Ежегодно во всех районах республики проходит национальный праздник «Сурхарбан». Он проводится в поселениях, районах и на республиканском уровне. «Сурхарбан» (бур. хур харбаан) – бурятский спортивный народный праздник, в древности именовался «Эрын гурбан наадан» («Три игрища мужей»). В настоящее время проводится ежегодно в первое воскресенье июля, после завершения весенних сельскохозяйственных работ. В рамках «Сурхарбана» обязательно проводятся соревнования по стрельбе из лука, бурятской борьбе и скачкам, исполняется танец ёхор.

Другим важным культурным событием в жизни бурятского народа является международный фестиваль «Алтаргана», который проводится с 1994-го раз в два года. Этот фестиваль берет начало в Монголии, а с 2002 года проводится и на территории нашей страны – поочередно в Забайкальском крае, Республике Бурятия и Иркутской области. В рамках фестиваля проводятся спортивные состязания (конные скачки, национальная борьба, стрельба из лука, разбивание костей хэер шаалган), творческие концерты, международные научно-практические конференции. Международный фестиваль собирает большое количество участников и зрителей.

Наиболее популярным видом спорта является национальная борьба (бухэ барилдаан).

Из года в год интерес к этому виду состязания растет как среди участников, так и у зрителей. На втором месте по распространенности стоит стрельба из национального лука, на третьем – шатар, затем – конные скачки.

Все эти национальные виды спорта можно отнести к массовой физической культуре и спорту, так как они требуют общей физической подготовки, воспитывают личностные физические качества (силу, быстроту, ловкость, гибкость мышления), способствуют высокой двигательной активности и формированию здорового образа жизни среди населения.

Основным показателем деятельности в сфере массового спорта на всех уровнях власти является доля населения, систематически занимающегося физической культурой и спортом. В 2016 году в Республике Бурятия этот показатель достиг 31,9% (291,8 тыс. человек). За четыре последних года отмечается ежегодный рост. Кроме того, оценка деятельности также осуществляется по отдельным категориям – «обучающиеся и студенты», «лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды», в 2016 году эти показатели также равнялись 66,5 и 4,7% соответственно.

Положительную динамику, несомненно, обеспечивает и развитие национальных видов спорта. Вместе с тем анализ вовлеченности населения в занятия этими видами спорта говорит о необходимости выстраивания более четкой системы их поддержки, принятия дополнительных мер, направленных на их интенсивное развитие, и популяризации на региональном уровне.

Сегодня самыми многочисленными спортивными республиканскими федерациями (среди аккредитованных и некомандных видов) являются федерации спортивной борьбы (10 407 человек), стрельбы из лука (3312 человек), легкой атлетики (11 593 человека), шахмат (7438 человек), бокса (3511 человек), лыжных гонок (6504 человека), настольного тенниса (5989 человек), шашек (3443 человека). Таким образом, национальные виды спорта в Республике Бурятия вносят весомый вклад в развитие всей системы массовой физической культуры и спорта. Достижения спортсменов в национальной борьбе, стрельбе из национального лука являются основой дальнейших успехов этих спортсменов в их спортивной карьере в смежных видах спорта (вольная борьба, самбо, дзюдо, шахматы и др.).

Необходимо отметить и ряд проблем, касающихся национальных видов спорта. Это не

повсеместное распространение данных видов в республике (а значит, недостаточное привлечение населения к регулярным занятиям), слабое материально-техническое обеспечение, отсутствие системы подготовки профессиональных тренерских кадров в сфере национальных видов спорта, низкий уровень пропаганды в СМИ занятий национальными видами спорта как элемента здорового образа жизни и традиционной культуры народов Бурятии. Национальные виды не включены во Всероссийский реестр видов спорта, не предусмотрена система поощрения спортсменов, а также специальных почетных спортивных званий по национальным видам спорта. Кроме того, национальными видами спорта признаются только бурятские виды, но на территории республики проживают и другие коренные народности.

Проанализировав исторические основы и современное состояние национальных видов спорта в Республике Бурятия, опираясь на опыт работы в данном направлении в других субъектах Российской Федерации (Республика Саха (Якутия), Республика Калмыкия, Республика Тыва, Республика Татарстан, Удмуртская Республика и др.), считаем необходимым разработать и включить в государственную программу Республики Бурятия «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики» подпрограмму «Развитие национальных видов спорта». Цель подпрограммы – формирование правовых, экономических, социальных и организационных условий для развития и популяризации национальных видов спорта в республике.

Субъектами развития национальных видов спорта должны выступить органы исполнительной власти Республики Бурятия. Кроме того, организацией и популяризацией национальных видов спорта и традиционных игр должны заниматься и негосударственные организации. Необходимо создание ассоциации национальных видов спорта, более активное включение в процесс Всебурятской ассоциации развития культуры. Программой должна быть предусмотрена их финансовая и организационно-методическая поддержка.

Развитие национальных видов спорта предусматривает расширение перечня физкультурных и спортивных мероприятий в рамках Единого календарного плана Республики Бурятия. По опыту Республики Тыва и Республики Саха (Якутия) необходимо предусмотреть введение официальных званий для победителей национальных спортивных состязаний, провести ра-

боту по включению бурятских видов спорта во Всероссийский реестр видов спорта. Используя государственно-частное партнерство, необходимо решить вопрос по производству национальных луков и сур, экипировки для борцов, материалов для игр *hээр шаалган*, *шагай надаан*, *шатар*, строительству борцовских юрт во всех районах республики.

## Заключение

Национальные виды спорта в Республике Бурятия, как и во многих других субъектах Российской Федерации, являются неотъемлемой частью культуры – наследием, передающимся из поколения в поколение. Возрождение традиционных игр и видов спорта вошло в число одной из приоритетных задач в сфере развития физической культуры и спорта на государственном уровне. Деятельность по развитию национальных видов спорта закреплена федеральным и региональными законами о физической культуре и спорте, предусматриваются меры государственной поддержки.

Медали национального чемпионата, Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы завоевывают воспитанники республиканского спорта, которые усваивали азы, соревнуясь в стрельбе из бурятского лука, сделанного из рога животных. Успехи бурятских борцов, особенно в вольной борьбе, связаны с бурятской национальной борьбой: воспитана целая плеяда спортсменов, демонстрирующих выдающиеся результаты на высшем международном уровне. Развитие национальных видов также способствует развитию опорных для Республики Бурятия видов спорта (вольная борьба, самбо, дзюдо, шахматы, стрельба из лука).

Конечно, не только спорт высших достижений получает подпитку благодаря национальным видам. Эти виды привлекают и детей, и пожилых, способствуя вовлечению в регулярные занятия физической культурой.

В рамках исследования выявлена необходимость разработки подпрограммы «Национальные виды спорта» в рамках государственной программы Республики Бурятия «Развитие физической культуры, спорта и молодежной политики». Комплексные меры позволят увеличить численность граждан, занимающихся национальными видами спорта и ведущих здоровый образ жизни, поднять качество, массовость и зрелищность соревнований, повысить культурную привлекательность региона.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Елена Лебедева,  
начальник управления спорта и молодежной  
политики Алтайского края, к. п. н.*

## Государственно-частное партнерство в сфере физической культуры и спорта. Опыт Алтайского края

Настоящая статья представляет собой сокращенную версию выпускной квалификационной работы «Государственно-частное партнерство регионального управления физической культурой и спортом (на примере Алтайского края)» авторства Елены Лебедевой в качестве слушателя программы РМОУ «Управление в спорте». Цель данной работы обозначена как рассмотрение, анализ и систематизация накопленного опыта государственно-частного партнерства в процессе деятельности по управлению физической культурой и спортом в Алтайском крае.

**Ф**изическая культура и выросший из нее спорт являются одной из важнейших составляющих человеческой жизни. Неверно воспринимать их как некий украшающий придаток к развитому и благополучному обществу, их состояние позволяет объективно судить об уровне развития той или иной страны. В любом государстве улучшение этой отрасли имеет значение не только для укрепления здоровья людей, но и для упрочения репутации страны на мировой арене. Рекорды, медали и призы способствуют формированию положительного имиджа страны за рубежом. Спортивные достижения демонстрируют физическое и психологическое здоровье общества и его общекультурную развитость, политическую и экономическую стабильность государства. А на личностном уровне физическая культура и спорт влияют на процессы самореализации конкрет-

ного человека, формирование всесторонне развитой гармоничной личности.

Помимо стандартных методов развития сферы услуг в данной области – строительства и реконструкции спортивных объектов, увеличения задействованных кадров – необходимы и другие подходы. Эффективным материальным механизмом инновационного развития любой социальной сферы услуг является государственно-частное партнерство (далее – ГЧП). Оно стимулирует создание, коммерциализацию, приобретение и распространение передовых технологий. Это относится и к развитию широкой сферы физической культуры и спорта. Однако на данный момент механизмы ГЧП используются в основном в крупномасштабных проектах и, как правило, не в социальных, а в производственных сферах.

Сегодня особенно актуальны вопросы конкретизации и внедрения меха-



низма ГЧП для отдельных видов социально-экономической деятельности в сфере физкультуры и спорта. Они требуют тщательного изучения. По данным Минэкономразвития России, уровень бюджетного финансирования инвестиционных расходов в инфраструктуру за период с 2009 по 2018 год относительно ВВП страны уменьшится в 2,1 раза. В связи с этим региональным властям необходимо адаптироваться к изменениям, применяя альтернативные инструменты стимулирования инвестиционной активности для развития инфраструктуры социальной сферы.

На примере Минспорта России картина бюджетирования в номинальном выражении (без коррекции на инфляцию) выглядит следующим образом:

- 2013 год – 71,9 млрд рублей;
- 2014 год – 74,9 млрд рублей;
- 2015 год – 74,9 млрд рублей;
- 2016 год – 61,4 млрд рублей.

В этих условиях становится все более важным вопрос стимулирования притока частных инвестиций в сферу физической культуры и спорта. Необходимо констатировать, что нагрузка на бюджеты субъектов РФ значительно выше, чем на федеральный бюджет: за период с 2010 по 2015 год совокупные государственные бюджетные расходы по отрасли физической культуры и спорта составили 324,6 млрд рублей (без учета Олимпийских игр – 2014), из которых 65,4 млрд – расходы федерального бюджета, а 259,2 млрд рублей израсходовали субъекты РФ.

Изменение ситуации в экономике, в том числе в результате снижения финансовой поддержки из федерального бюджета, неизбежно будет стимулировать региональные органы власти

#### УЧАСТНИКИ ЛЕГКОАТЛЕТИЧЕСКОГО ПРОБЕГА

«Кольцо Победы – 2017» на улицах Барнаула.

Фото: Виталий Уланов

искать альтернативные пути решения проблем, прежде всего за счет создания условий для привлечения частных инвестиций.

### Функции и задачи системы управления в развитии физической культуры и спорта на уровне субъекта Российской Федерации (на примере Алтайского края)

Важное, по сути решающее место в системе государственного управления физической культурой и спортом отводится региональным органам управления. В России, которая является федеративным государством, законодательно разграничены предметы ведения и полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами. Такое положение закреплено в Конституции РФ (ст. 71–73). Данные нормы распространяются и на отношения в области физической культуры и спорта.

Полномочия субъектов РФ в области физической культуры и спорта закреплены в ст. 8 Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». В целях реализации этих полномочий субъекты РФ принимают законы и подзаконные акты. В практической реализации приведенных полномочий субъектов федерации непосредственное участие принимают региональные органы государственного управления в области физической культуры и спорта – областные, краевые, республиканские, городов

Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя; комитеты, министерства, департаменты по физической культуре и спорту. Цели и задачи этих органов специальной компетенции отражены в соответствующих положениях об этих органах управления.

Так, в Алтайском крае в соответствии с указом губернатора от 26 апреля 2016 года № 41 с 1 июля 2016 года управление Алтайского края по физической культуре и спорту преобразовано и переименовано в управление спорта и молодежной политики Алтайского края (далее – управление). Ему переданы функции и полномочия в сфере физической культуры и спорта, а также в сфере молодежной политики.

В аппарат управления входят начальник управления, два заместителя, пять начальников отделов и 34 специалиста этих отделов. В городах и районах края вопросами развития физической культуры и спорта занимаются различные структуры: 12 комитетов и 19 отделов по физической культуре и спорту, три управления культуры, спорта и молодежной политики, 11 комитетов и 10 отделов по делам молодежи, культуре, физической культуре и спорту, три специалиста по спорту в администрациях районов.

В структуре физкультурного движения края работают краевые общества и клубы «Динамо», «Юность России», ДОСААФ, «Локомотив», «Буревестник»; Сурдоолимпийский, Паралимпийский комитеты и «Специальная Олимпиада», объединяющие спортивные клубы инвалидов; другие спортклубы и 76 краевых федераций по видам спорта. Управление сотрудничает и осуществляет их финансовую поддержку на основе заключенных с ними договоров о сотрудничестве. Управлением подписаны соглашения о сотрудничестве с рядом крупных компаний и фирм, которые успешно реализуются. Среди них компании и фирмы «Мария-Ра», «Жилищная инициатива», фонд «Юные дарования», ЗАО «Алтайвитамины», ОАО «МегаФон» и другие.

Работа на региональном уровне осуществляется на основе реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Алтайском крае на период до 2020 года, а также плана мероприятий по реализации стратегии и государственной программы Алтайского края «Развитие физической культуры и спорта в Алтайском крае» на 2014–2020 годы». В вышеупомянутой стратегии поставлена задача создания условий, обеспечивающих возможность для жителей края вести здоровый образ жизни, систематически заниматься физической культурой и спортом,

получить доступ к развитой спортивной инфраструктуре. В качестве основных стратегических целевых ориентиров на этапе 2016–2020 годов определены:

- увеличение доли жителей края, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения (на первом этапе с 18,2 до 30% в 2015 году и на втором этапе до 40% в 2020 году);
- увеличение доли обучающихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности данной категории населения (на первом этапе с 30 до 50% и на втором этапе до 80%);
- увеличение доли жителей, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, в общей численности населения данной возрастной категории (на первом этапе с 22,5 до 30% и на втором этапе до 40%);
- увеличение доли лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения данной категории (на первом этапе с 2,5 до 5% и на втором этапе до 10%);
- увеличение количества штатных работников физической культуры и спорта (на первом этапе с 5434 до 5600 человек и на втором этапе до 6000 человек);
- повышение уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности (на первом этапе с 22,7 до 30% и на втором этапе до 48%).

Кроме того, стратегией обозначены задачи:

- создание новой системы физкультурно-спортивного воспитания населения;
- разработка и реализация комплекса мер по пропаганде физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни;
- формирование общественного мнения о необходимости ведения здорового образа жизни и потребности в систематических занятиях физической культурой и спортом, особенно среди молодежи;
- модернизация системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в дошкольных, школьных и профессиональных образовательных учреждениях;

- стимулирование работодателей к созданию условий для физкультурно-оздоровительной и спортивно-массовой работы, а также пропаганде здорового образа жизни среди работников;
- разработка мер по привлечению волонтеров (инструкторов по физической культуре и спорту) для работы с трудоспособным населением, лицами старших возрастных групп;
- физическое воспитание лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, других категорий населения, в том числе разработка мер по привлечению к занятиям физической культурой и спортом лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов и социально незащищенных слоев общества; обеспечение доступности объектов спорта для лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов и социально незащищенных слоев общества;
- разработка мер по кадровому обеспечению физкультурно-спортивной работы.

Ожидаемыми результатами модернизации системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в дошкольных, школьных и профессиональных образовательных учреждениях, являются:

- увеличение до 100% доли детей, посещающих дошкольные образовательные учреждения, обязательные и дополнительные занятия физической культурой, в том числе лечебной;
- привлечение к систематическим занятиям физической культурой и спортом не менее 80% обучающихся и студентов дневной формы обучения; обеспечение образовательных учреждений объектами спорта;
- увеличение доли самостоятельно занимающихся физической культурой и спортом до 25% общей численности населения;
- увеличение доли лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 10%;
- увеличение до 80% от общей численности допризывной молодежи доли лиц, физически подготовленных к службе в рядах Вооруженных сил РФ и войсках органов безопасности и правопорядка.

Стратегия предусматривает совершенствование подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва, а также усиление мер со-

циальной защиты спортсменов и тренеров. Ожидаемые результаты:

- увеличение доли лиц, занимающихся в специализированных спортивных учреждениях, до 40% от общей численности детей 6–15 лет; увеличение числа лиц, занимающихся в спортивных школах на этапах подготовки по видам спорта, до 80 тыс. человек;
- обеспечение успешного выступления спортсменов края на летних и зимних Олимпийских и Паралимпийских играх, международных соревнованиях;
- увеличение количества спортсменов Алтайского края в составах сборных команд РФ по олимпийским и паралимпийским видам спорта до 100 человек.

Особое внимание в стратегии уделено развитию организационно-управленческого, кадрового, научно-методического, медицинского обеспечения физкультурно-спортивной деятельности, в том числе доведение количества штатных работников физической культуры и спорта до оптимального уровня (6000 человек); увеличению до 70% доли работников сферы физической культуры и спорта, имеющих высшее профессиональное образование.

Стратегия определила также основные направления развития инфраструктуры в области физической культуры и спорта, совершенствования финансового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности.

\*\*\*

Переход к рыночной экономике негативно сказался на сфере физической культуры. Советская система управления сферой спорта была упразднена, а новая система – управление через федерации – заимствована у Запада. Многие спортивные сооружения были уничтожены и отданы под другие объекты, так как государство не смогло обеспечить их содержание и ремонт. Также многие спортивные объекты в регионах страны (в частности, стадионы) оказались заброшены в связи с высокими расходами на их эксплуатацию. В условиях изменившейся экономической политики основной акцент был сделан на развитии спорта высших достижений, тогда как система массового спорта не сумела стабилизироваться в новых рыночных условиях. Для частного сектора экономики спорт для всех оказался малоинтересен из-за отсутствия высокой прибыльности. Все эти негативные моменты сказались на досуговой занятости и состоянии здоровья населения.

Сейчас ситуация в этой сфере начинает стабилизироваться, хотя требуется еще немало усилий (и затрат) на ее развитие. С каждым годом увеличивается число спортивных сооружений, повышается доля молодых кадров, занятых в сфере физической культуры. Вместе с тем растет и спрос на услуги в сфере физической культуры и оздоровления населения, и далеко не все эти потребности возможно удовлетворить.

Отметим, что за последние годы развитие ГЧП приобретает все большую значимость. Особенно важно развитие ГЧП в обширной социальной инфраструктуре – образовании, здравоохранении, науке, культуре, в том числе и физической, то есть в отношении базовых сфер жизнедеятельности общества и экономики. Организация и поддержка такого систематического партнерства, разработка его реальных и надежных механизмов – это, по сути, новая, многоаспектная и чрезвычайно актуальная управленческая задача.

Мы сегодня работаем в уникальных социальных условиях: с одной стороны, устойчиво растет заинтересованность всех возрастных категорий населения в занятиях физической культурой, активном отдыхе и спортивном здоровом досуге, а с другой, как отмечают историки спорта, столь высокого, как сейчас, внимания со стороны государства к спорту и оздоровлению нации не наблюдалось за всю отечественную историю физкультуры и спорта.

## ГЧП в системе управления физической культурой и спортом. Формы и виды взаимодействия частных инвесторов и государства, нормативное регулирование

Сегодня бизнес-сообщество не назовешь особо заинтересованным в развитии физической культуры и спорта: прямые материальные доходы от продажи-перепродажи кажутся более очевидными. Целесообразно формирование взаимного интереса и создание механизма ГЧП, позволяющего разрешить такие проблемы, как недостаточная оснащенность объектами и сооружениями, низкая доступность услуг физической культуры и спорта для широких масс населения. «Развитие инфраструктуры физической культуры и спорта на сегодняшний день невозможно без участия частных инвестиций и частных компетенций. Эта необходимость формирует спрос на долгосрочные правоотношения между системными инвесторами как

частными партнерами и органами власти субъектов РФ и муниципальными образованиями как публичными партнерами»<sup>1</sup>. Такой механизм ГЧП удачно подходит для увеличения доли коммерческого сектора в социальных и других сферах; при этом со стороны бизнеса в партнерстве могут участвовать не одна, а несколько фирм.

Заметим, что понятие ГЧП к настоящему времени определено недостаточно четко. Определения, данные в отечественной литературе, основываются главным образом на зарубежном опыте, который далеко не всегда применим к российским условиям. Ключевое понятие в данном экономическом феномене (термине) – именно партнерство. Под партнерством подразумевается формальная или неформальная договоренность, призывающая к совместной деятельности или долгосрочному сотрудничеству для обеспечения товарами и услугами – с распределением обязанностей, рисков и определением компенсаций. Такое партнерство может быть создано для конкретной единичной сделки либо для долговременного сотрудничества. Это компромиссная общность интересов, мотивации, целеполагания, практических действий.

В современной России система управления ГЧП начала появляться в 2004 году. Тогда был создан совет по конкурентоспособности и предпринимательству при правительстве РФ, одной из задач которого декларировано обеспечение взаимодействия органов исполнительной власти с предпринимательским сообществом. Позднее были сформированы экспертные советы по ГЧП при федеральных министерствах транспорта, экономического развития, культуры и массовых коммуникаций.

Сегодня механизмы ГЧП становятся основополагающим инструментом развития региональной и муниципальной инфраструктуры, привлечения инвестиций, повышения качества оказываемых населению услуг. Идет поступательное развитие сферы ГЧП по ключевым направлениям: законодательное регулирование, институциональная среда и непосредственная подготовка и реализация проектов.

Как отметил министр спорта РФ Павел Колобков на Российском инвестиционном форуме «Сочи-2017», на протяжении последних пяти лет, по данным отчетов об исполнении консолидированного бюджета РФ, государственное финансирование объектов капитального строительства в социальной сфере росло только в номинальном выражении. Однако расходы федерального бюджета в реальном выраже-

нии (скорректированные на индекс инфляции) в своей динамике отрицательны. Доля расходов государства не покрывает существующей потребности в развитии спортивной инфраструктуры. «Не секрет, что, по данным статистического наблюдения, за 2015 год обеспеченность населения плавательными бассейнами составляет 10,2% от нормативной потребности, плоскостными спортивными сооружениями – 30,2%, спортивными залами – 60,5%. Дополнительно ситуация осложняется из-за того, что Минфин России определил субъектам РФ максимальные предельные уровни расходования средств на социальную сферу в регионе, исходя из уровня доходов региональных бюджетов. Что зачастую даже при желании региональных властей не позволяет расходовать имеющиеся необходимые средства на создание спортивных объектов»<sup>2</sup>. Более того, после 2018 года ожидается определенное западение бюджета ввиду прекращения финансирования строительства объектов и сопутствующих мероприятий, а также появления значительных расходов (более 2 млрд рублей) на эксплуатацию и содержание вновь построенных стадионов. В любом случае эти деньги пойдут из расходов спортивной отрасли независимо от источника: федерального, регионального или привлеченного.

Таким образом, видится комплексная проблема дефицита финансирования отрасли по всей вертикали бюджетирования. Очевидно, что для решения подобных проблем необходимы эффективные универсальные инструменты. В качестве такого инструмента на первый план выдвигается государственно-частное партнерство. По словам министра, механизмы ГЧП обеспечивают целый ряд преимуществ и привлекательных возможностей: «При реализации проекта ГЧП с региона снимается необходимость в значительных капитальных затратах на строительство и расходы по содержанию объектов, а государство приобретает налоговые поступления в виде федеральных (налога на прибыль и НДФЛ) и местных налогов (налоги на землю и на имущество). При этом выполняется социальный заказ, адресованный властям субъекта от населения на занятия спортом, и создаются дополнительные рабочие места, оплачиваемые бизнесом».

Существует широкая практика поддержки государством частных инициатив социально значимого характера. Рассмотрим, какие механизмы поддержки частных инвестиций в социальную сферу сегодня используют регионы. Примеры Алтайского края приведены ниже.

#### **Финансово-кредитная поддержка**

- Гранты на реализацию приоритетных проектов (постановление администрации Алтайского края от 23.11.2015 № 463 «О проведении конкурсного отбора субъектов малого и среднего предпринимательства для предоставления государственной поддержки в виде грантов на реализацию проектов в приоритетных сферах экономики»).
- Займы НМО «Алтайский фонд микрозаймов» (постановление администрации Алтайского края от 13.03.2009 № 91 «Об Алтайском фонде микрозаймов»).
- Поручительства НО «Алтайский гарантийный фонд» (постановление администрации Алтайского края от 23.06.2016 № 205 «О некоммерческой организации «Алтайский гарантийный фонд»).

#### **Содействие самозанятости безработных граждан**

Развитие социально значимых видов бизнеса. Развитие бизнеса, направленного на повышение качества жизни населения.

Если житель края не может найти работу, но при этом обладает целеустремленностью, настойчивостью и готов идти на определенный риск, то государственная служба занятости помогает зарегистрировать свою деятельность в качестве индивидуального предпринимателя, создать общество с ограниченной ответственностью или кооператив. Получателями государственной услуги по содействию самозанятости являются граждане, признанные в установленном порядке безработными.

Эти примеры можно продолжать, так как в Алтайском крае развита инфраструктура господдержки малого и среднего предпринимательства. В эти процессы включены общественный совет по развитию малого и среднего

<sup>1</sup> Из доклада министра спорта РФ Павла Колобкова «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

<sup>2</sup> Из доклада министра спорта РФ Павла Колобкова «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

предпринимательства при губернаторе Алтайского края, межведомственная комиссия правительства Алтайского края по устранению административных барьеров в развитии предпринимательства, экспертный совет по улучшению инвестиционного климата в Алтайском крае, уполномоченный по защите прав предпринимателей, а также органы исполнительной власти и бюджетные учреждения.

Механизмы стимулирования инвестиционной деятельности за счет средств краевого бюджета в Алтайском крае представлены через субсидирование части банковской процентной ставки по кредитам, субсидирование налога на имущество организаций края, содействие использованию лизинга техники и оборудования субъектов малого и среднего предпринимательства, поддержка начинающих субъектов малого и среднего предпринимательства путем предоставления целевых грантов и др.

На рост количества частных предприятий повлияли и налоговые льготы в сфере услуг физической культуры и спорта. К примеру, к операциям, не подлежащим налогообложению на добавленную стоимость, относятся:

- реализация на территории РФ услуг населению по организации и проведению физкультурных, физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий;
- реализация входных билетов организациями физической культуры и спорта на проводимые спортивно-зрелищные мероприятия;
- оказание услуг по предоставлению в аренду спортивных сооружений для подготовки и проведения указанных мероприятий;
- услуги санаторно-курортных, оздоровительных организаций и организаций отдыха<sup>3</sup>.

Несмотря на развитость институтов и форм поддержки инвесторов бизнеса, в крае отсутствуют четкие и ясные алгоритмы государственной поддержки частного сектора физической культуры и спорта. В целом в России механизм ГЧП имеет как достоинства, так и недостатки, одним из которых является недоработка нормативно-правовой базы. Хотя за последние несколько лет ситуация существенно изменилась.

На данный момент сферу физической культуры и спорта регулируют несколько документов. Главный документ – федеральный закон № 329-ФЗ от 4 декабря 2007 года «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». Им

установлены правовые, организационные, экономические и социальные основы деятельности в области физической культуры и спорта.

Рассматривая региональное законодательство в области ГЧП, можно заметить тенденцию к достаточно быстрому распространению этого механизма в стране. Если совсем недавно действовало только пять законов об участии субъектов РФ в ГЧП (Республика Алтай, Дагестан, Калмыкия, Томская область, Санкт-Петербург), то на сегодняшний день разработано уже более 60 законов такого рода.

В связи с ростом значимости ГЧП был принят Федеральный закон № 224-ФЗ от 13.07.2015 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации». В данном законе выделена нацеленность ГЧП на повышение качества и обеспечение доступности услуг населению, а также на привлечение в экономику частных инвестиций. Федеральный закон о ГЧП необходим для избегания противоречий между региональными законами такого рода<sup>4</sup>. Хотя в данном законе не определены механизмы ГЧП, можно сделать вывод, что государственные заказы не относятся к инструментам ГЧП, а статьи закона не распространяются на проекты, реализованные за счет предоставления бюджетных ассигнований инвестиционных фондов. Отметим, что в нашей работе понятие «государственно-частное партнерство» трактуется существенно шире, чем в законе № 224-ФЗ: оно рассматривается скорее синонимично понятиям «сотрудничество», «взаимовыгодное взаимодействие», поскольку практика в данной сфере чрезвычайно разнообразна.

Нормативно-правовую базу в области ГЧП можно подразделить на несколько уровней. Реализация инвестиционных проектов на условиях ГЧП регулируется следующими нормативно-правовыми актами.

**Федеральный уровень.** Включает в себя федеральные законы и постановления правительства РФ:

- № 224-ФЗ от 13.07.2015 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»;
- № 115-ФЗ от 21.07.2005 «О концессионных соглашениях»;

- № 116-ФЗ от 22.07.2005 «Об особых экономических зонах в РФ»;
- № 82-ФЗ от 17.05.2007 «О Банке развития»;
- № 1016-ПП «О порядке предоставления в 2010 году государственных гарантий Российской Федерации по кредитам либо облигационным займам»;
- № 134-ПП «Об утверждении правил формирования и использования бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации» от 01.03.2008.

**Региональный уровень.** Законы субъектов РФ об их участии в государственно-частном партнерстве.

Законодательство в этом вопросе стремительно совершенствуется. «Для создания благоприятных условий и стимулирования развития ГЧП постановлением правительства РФ от 1 июля 2016 года № 619 в государственную программу РФ «Развитие физической культуры и спорта» включено мероприятие по субсидированию части затрат на уплату процентов по кредитам, полученными юридическими лицами на реализацию инвестиционных проектов в сфере физической культуры и спорта. Но надо отметить, что средств федерального бюджета по данному мероприятию в 2017 году не предусмотрено», – отмечает министр Колобков.

Также разработан проект постановления правительства РФ о корректировке федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» в части предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов РФ на поддержку строительства спортивной инфраструктуры, осуществляемого в соответствии с Федеральным законом от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты» или в рамках концессионных соглашений.

В целях комплексной проработки вопросов ГЧП в сфере физической культуры и спорта с марта 2016 года действует межведомственная рабочая группа при правительстве РФ под председательством члена комитета Государственной думы по физической культуре, спорту, туризму и делам молодежи Дмитрия Свищева.

«В рамках деятельности рабочей группы Минэкономразвития России подготовлены и направлены в субъекты РФ рекомендации по реализации проектов ГЧП в различных отраслях социальной сферы, в том числе и в области физической культуры и спорта. Обобщены лучшие практики существующих проектов ГЧП (в 15 отобранных проектах включены два проекта по созданию спортивной инфраструктуры в Ленинградской и Ульяновской областях). В развитие данных методических рекомендаций и в соответствии с поручением президента Российской Федерации от 9 ноября 2016 года № Пр-2179 Минспортом России разработаны собственные методические рекомендации по внедрению лучших практик государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта, учитывающие специфику спортивной отрасли», – отмечает министр спорта<sup>5</sup>.

## Практика государственного-частного партнерства

Частный сектор, оказывающий физкультурно-спортивные услуги в массовом спорте, представлен в основном фитнес-клубами и многофункциональными спортивными центрами. Разнообразие физкультурных клубов сегодня очень велико. Они отличаются предлагаемыми услугами, качеством, ценовой политикой, а также направленностью на различных потребителей. Наиболее популярна система сетевых фитнес-клубов, с которыми все труднее конкурировать мелким фирмам, работающим в фитнес-индустрии, хотя и они находят свою нишу. В России насчитывается уже более 2 тыс. фитнес-клубов, открываются новые, но потребность в них еще не удовлетворена.

Что касается строительства спортивных объектов, то среди частного сектора наибольшей популярностью пользуется создание тренажерных залов, а также многофункциональных центров. Постройка стадионов и спортивных площадок во дворах в большинстве случаев осуществляется за счет государства.

Наибольшее количество услуг в частном секторе предоставляют различные спортивные центры. В основном это услуга по реализации занятий физической культурой и спортом в та-

<sup>3</sup> Матвеев Д.Б. Государственно-частное партнерство: зарубежный и российский опыт. СПб.: Наука, 2007.

<sup>4</sup> Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998, № 146-ФЗ.

<sup>5</sup> Из доклада министра спорта РФ Павла Колобкова «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

ком центре, кроме того, распространена практика сдачи объекта в аренду (как для занятий спортом, так и для проведения спортивно-зрелищных мероприятий), также среди услуг можно встретить ремонт спортивного инвентаря.

Помимо спортивных клубов для массового спорта открываются частные специализированные спортивные школы и внешкольные организации для детей и подростков. Во многих случаях такие заведения доступны не для всех детей, поскольку многие родители не могут себе позволить соответствующие траты. А количество государственных школ и внешкольных организаций, равно как их оснащенность, недостаточно для удовлетворения потребностей всех детей. В своем докладе министр спорта Павел Колобков отмечает: «Проводя анализ проектов ГЧП... в разрезе видов спорта стоит отметить, что наиболее востребованными в настоящее время являются проекты по следующим видам:

- различные виды спорта на льду;
- водные виды спорта;
- футбол и другие игровые виды»<sup>6</sup>.

В настоящий момент Минэкономразвития России определило на различных стадиях реализации 23 спортивных проекта ГЧП, в том числе на стадиях подготовки концепции проекта – 8, проектирования – 2, строительства – 6, эксплуатации – 7. При этом в 2014 году число проектов ГЧП в данной сфере составляло 12.

Среди реализованных проектов ГЧП физической культуры и спорта на региональном уровне Министерство спорта РФ выделяет:

- три физкультурно-оздоровительных комплекса в Нижегородской области, построенных по концессионным соглашениям между правительством Нижегородской области и ЗАО «Волга-Спорт» (общие инвестиции составили 1461,6 млн рублей);
- строительство ледового дворца в Ульяновске (частные инвестиции составили 1300 млн рублей, ЗАО «Волга-Спорт», концессия);
- водноспортивный оздоровительный комплекс с бассейном «Энерджи плаза» (общий объем затрат частного партнера по данному проекту составил 243 млн рублей, Ростов-на-Дону, концессия).

Отметим, что в Ростовской области Внешнеэкономбанком России разработан проект по заданию правительства в соответствии с госконтрактом, направленный на создание 30 водноспортивных оздоровительных комплексов в муниципалитетах донского региона. Это будут

объекты трех типов: многофункциональный зал с бассейном, бассейн для населенных пунктов с малым количеством населения и бассейн для городов.

Одной из наиболее перспективных, по нашему мнению, является схема ГЧП, предложенная АНО «Агентство инвестиций в социальную сферу» в проекте «Футбольная Россия». Без привлечения бюджетных средств осуществляется реализация проекта, предусматривающего создание в образовательных организациях крытых (тентованных) круглогодичных тренировочных футбольных полей, которые впоследствии будут использоваться совместно инвестором и школой. Строительство объектов ведется за счет внебюджетных средств. Поля по окончании строительства передаются муниципальным образованиям. Инвестор же получает право после учебного процесса в школе во второй половине дня использовать объект. Срок возведения комплекса составляет три месяца, стоимость строительства – 25–35 млн рублей в зависимости от размера поля. Позитивный опыт реализации проекта имеется в Москве, Омске, Самаре, Новосибирске и Казани. 28 марта 2017 года было подписано соглашение между АНО «Агентство инвестиций в социальную сферу» и правительством Алтайского края.

В Алтайском крае активно используются и другие формы ГЧП. Так, только в 2016 году за счет средств частных инвесторов и поддержки из краевого бюджета в виде грантов губернатора построено более 20 спортивных сооружений на территории края, среди которых площадка для воркаута в селе Кулунда, клуб бокса «Смена» в Барнауле, хоккейные коробки в Косихинском и Петропавловском районах, детские и комплексные спортивные площадки в разных муниципальных образованиях региона и др. Более десяти малобюджетных спортивных сооружений находятся в стадии строительства.

Разнообразные формы взаимодействия довольно трудно однозначно систематизировать, но мы постараемся выделить основные направления.

**Государство помогает частным структурам развивать услуги в сфере физической культуры, спорта, здорового досуга.**

### **Аренда**

А. Предоставление помещения на льготных условиях.

В Барнауле преференции в виде снижения коэффициента при расчете арендной платы за муниципальное имущество предоставлены восьми спортивным клубам, в том числе шести – безвозмездно.

Б. Покупка аренды у частной структуры.

Учитывая, что в государственной собственности Алтайского края отсутствует имущество для осуществления полноценного учебно-тренировочного процесса обучающихся и размещения административного персонала, КГБУ ДО «СДЮШОР «Горные лыжи» заключаются договоры возмездного пользования (аренды) подходящего для использования в уставных целях имущества с третьими организациями, в том числе с ООО «Авальман и К», являющимся в настоящее время единственным функционирующим спортивным сооружением, расположенным в Барнауле, позволяющим проводить мероприятия по развиваемому виду спорта.

### **Гранты**

Частный спортивный клуб «Маяк» в Крутихинском районе построен на государственный грант на сумму 1 млн рублей (предприниматель Повар З.А.).

В Барнауле в 2016 году грантовую поддержку получили 22 спортивные организации, из них 12 спортивных клубов, 10 спортивных федераций. Объем финансирования только для спортивных клубов составил 1100 тыс. рублей. В рамках развития спортивной инфраструктуры на грант и средства, привлеченные Алтайским краевым фондом «Социальные инициативы», в Парке спорта (ул. Ленинградская, 7) реализован проект «Парк спорта – территория массовой физической активности» по строительству площадки для занятий уличным фитнесом.

### **Субсидирование процентной ставки**

Велнес-клуб «Магис-Спорт» (Барнаул) – это крупнейший в Сибири спортивный комплекс, включающий бассейн, тренажерный зал и залы для групповых занятий, спортбар, ресторан, спа-салон, детский клуб, центр раннего развития «Магис-Kids», построен в 2009 году. Субсидия на погашение части банковской процентной ставки по кредиту была выделена из средств регионального бюджета.

### **Формы поддержки социального предпринимательства**

Алтайский центр инноваций социальной сферы ежегодно проводит краевую конкурс инновационных проектов социального предпринимательства с целью выявления наиболее эффективных и перспективных инновационных проектов социального предпринимательства. Среди номинаций конкурса – «Лучший социальный проект года в сфере туризма и культуры» и «Лучший социальный проект года в сфере физической культуры и спорта, экологии и здорового образа жизни», в которой участвуют представители нашей отрасли. Например, в 2016 году победитель в номинации «Лучший социальный проект года в сфере физической культуры и спорта, экологии и здорового образа жизни» – скалолазный центр «Скалодромия» (ООО «Фитнес-клуб «Максима», Барнаул). На базе центра работает Школа социального предпринимательства – уникальная обучающая программа для тех, кто желает открыть или развить свое дело в сфере социального предпринимательства. Школа – это курсы повышения квалификации по программе «Основы социального предпринимательства» с комплексом консультационных услуг.

Кроме того, государственная поддержка по мероприятиям содействия самозанятости безработных граждан предполагает развитие социально значимых видов бизнеса, в том числе туристические услуги и услуги по организации отдыха. Благодаря этой поддержке появился первый специализированный тренажерный зал в Поспелихинском районе и фитнес-центр в Троицком.

**Частные структуры напрямую помогают государству развивать физическую культуру и спорт.**

### **Спонсорство**

ООО «Бочкаревский пивоваренный завод» входит в пятерку крупнейших пивоваренных предприятий Сибири, расположено в селе Бочкари Целинного района. Гордость села – крытая ледовая арена «Бочкари», построенная в 2015 году, площадью более 2 тыс. кв. м. Оснащение отвечает высоким требованиям: вентиляция, освещение, удобные трибуны, теплые раздевалки, душевые, тренажерный зал и танцевальный класс. Летом это футбольное поле с искусствен-

<sup>6</sup> Из доклада министра спорта РФ Павла Колобкова «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

ным газоном, зимой – крытый каток. В распоряжении местных жителей имеются футбольный стадион, универсальная площадка для игры в большой теннис, волейбол и баскетбол – эти объекты являются частью большого стадиона «Бочкари». Кроме того, на постоянной основе Бочкаревский пивоваренный завод поддерживает барнаульский волейбольный клуб «Университет», основанный в 1997 году.

Торговая сеть «Мария-Ра» – одна из крупнейших компаний в сибирском регионе, входящая в первую десятку продовольственных сетей России. Ежегодно компания проводит оздоровительные массовые спортивные мероприятия. Одним из крупных социальных проектов компании «Мария-Ра» является содержание Трассы здоровья протяженностью 25 км. Уникальная Трасса здоровья основана в 2006 году, и целью ее создания стало оздоровление жителей Барнаула и всего края. Трасса расположена в нагорной части Барнаула и проходит вблизи основных спортивных баз, поэтому горожане, приехавшие на любую базу, могут пользоваться Трассой здоровья бесплатно круглый год: зимой – на лыжах, летом – на велосипедах или просто прогуливаясь пешком по лесу. Для удобства посетителей трассы построены два моста через шоссе и организовано несколько зон отдыха. Каждую субботу и воскресенье всех тех, кто ценит свое здоровье, организаторы и спонсоры угощают горячим чаем и сладостями. Ежедневно Трассу здоровья посещают более 10 тыс. человек.

В рамках государственно-частного партнерства в городе Бийске Алтайского края (население – около 220 тыс. человек) совместно с ООО «ТД АНИКС» реализован проект по строительству лыжероллерной трассы на территории спортивного комплекса «Заря». За счет средств индивидуального предпринимателя Николая Конделаки построен спортивный городок (универсальная хоккейная коробка, турники, брусья). За счет средств фонда Александра Прокопьева многие спортивные клубы города получили спортивный инвентарь и оборудование.

В Алейском районе (население – около 14 тыс. человек) для организации и проведения XXXIV летней Олимпиады спортсменов района от ООО «Борихинский пивоваренный завод» было выделено 5 298 244 рублей на спортивное оборудование и инвентарь, на капитальный ремонт спортивного зала МКОУ «Красно-партизанская СОШ», на предварительную оценку затрат на реконструкцию стадиона поселка Бориха, на спортивную одежду.

Постоянными партнерами в подготовке и проведении спортивных мероприятий в Бийском районе являются ООО «Конкорд» (село Верх-Катунское, население – около 2,7 тыс. человек), СПК «Колхоз им. Ленина» (село Енисейское, население – около 1,4 тыс. человек), совхоз «Сростинский» (село Сростки, население – около 2,7 тыс. человек). При их помощи производится ремонт плоскостных сооружений, подготовка территорий к проведению соревнований, приобретается спортивный инвентарь.

В поселке Новороссийском Рубцовского района Алтайского края (население – около 730 человек) в сентябре 2016 года введено в эксплуатацию плоскостное спортивное сооружение. Инвестиции на строительство составили 2 172 312 рублей, из них бюджетные средства – 1,703 млн рублей и 469 312 получены из внебюджетных источников (КФХ «Пульс», КФХ «Ива», ЗАО «Новороссийское»).

В закрытом административно-территориальном образовании Сибирский (население – около 11,7 тыс. человек) во взаимодействии с частными предпринимателями проведены межрегиональный турнир по греко-римской борьбе «Сибирские медвежата», турнир по армейскому рукопашному бою, посвященный Дню подразделений специального назначения и памяти В. Колосветова, спортивный детско-юношеский турнир, посвященный памяти воина-интернационалиста, подполковника А.Г. Паршина.

### *Инвестирование со спортивными целями*

В течение 2016 года на территории Алтайского края на основе частных инвестиций введено три крупных спортивных объекта. Одним из объектов является крытый ледовый спортивно-досуговый комплекс, находящийся на территории Барнаула (ул. Жасминная, 3). Комплекс является многофункциональным спортивным объектом, включающим в себя две ледовые площадки. На территории комплекса находится фитнес-центр, включающий кардиозону и тренажерный зал, а также зал для гимнастики, хореографических занятий. В комплексе предусмотрена третья ледовая площадка, многофункциональный зал, холстел, конференц-зал и иные административные, технические и вспомогательные помещения. При возведении данного объекта использовались материалы и оборудование исключительно отечественного производства. Данный спортивно-досуговый комплекс является социально значимым объектом для жителей столицы Ал-

тайского края. Комплекс находится в спальном районе города, где проживает большое количество молодых семей с детьми. С вводом объекта в эксплуатацию у населения появилась возможность заниматься спортом всей семьей в шаговой доступности.

Также в 2016 году возведен первый в Алтайском крае современный, полноразмерный крытый футбольный манеж «Темп». Общая площадь сооружения – 5760 кв. м. Манеж оснащен восьмью комфортными раздевалками и трибунами для зрителей (более 600 мест). В футбольном манеже тренируются воспитанники специализированной детско-юношеской школы олимпийского резерва «Алтай» и детско-юношеской спортивной школы «Динамо» разных возрастов. Проводятся соревнования регионального и всероссийского уровня. В свободное от мероприятий время манеж сдается в аренду всем любителям футбола. Каждую субботу проходит акция «Час дворового футбола», где любой желающий независимо от уровня подготовки и возраста может поиграть в футбол.

Третьим объектом является спортивный комплекс «Первый», находящийся в экологически чистом районе города Барнаула на берегу реки Обь – в поселке Затон. Спортивный комплекс построен на средства Алтайского краевого общественного детско-юношеского фонда греко-римской борьбы имени заслуженного тренера РФ А.А. Кишицкого. На базе комплекса планируется создание школы греко-римской борьбы Алтайского края, которая будет заниматься подготовкой профессиональных спортсменов, способных достойно представлять регион на российских и международных соревнованиях. В составе комплекса кроме спортивных и тренажерных залов имеется мини-гостиница, наличие которой позволит проводить мероприятия различного уровня и размещать иногородних спортсменов. В целях финансирования школы греко-римской борьбы Алтайского края на территории спорткомплекса планируется открытие и оборудование различных коммерческих секций, скалодрома, поля для мини-футбола, поля для пляжного футбола, волейбольной и баскетбольной площадок, а также пирса для занятий водными видами спорта. Воспользоваться услугами данного комплекса смогут жители Барнаула и близлежащих поселков.

Все открытые в 2016 году спортивные комплексы не только пропагандируют здоровый образ жизни, развитие различных видов спор-

та – как профессионального, так и любительского, но и позволяют более полно развить инфраструктуру региона и создать дополнительные рабочие места. Это уникальное явление текущего периода: энтузиасты инвестируют в спорт с одной целью – вырастить новых чемпионов из наших алтайских ребятишек.

## Перспективные проекты ГЧП в системе управления физической культурой и спортом Алтайского края

Ниже представлены проекты ГЧП, планируемые к реализации в Алтайском крае; помимо спортивных целей оба проекта решают задачи снижения нагрузки на региональный и муниципальные бюджеты.

### *ДЮСШ по гребле на байдарках и каноэ им. К. Костенко*

В 2016 году на территории Гребного канала на реке Обь за счет средств федерального и краевого бюджетов сооружены комплекс спортивной базы и въездная автомобильная дорога. Современная трехэтажная спортивная база включает в себя три универсальных спортивных зала, две сауны, кухню и кафетерий, тренерские комнаты, медицинские кабинеты и мини-гостиницу на 48 мест. Возле базы оборудованы открытые спортплощадки для волейбола и футбола, а также неотопливаемый эллинг для лодок. Для поддержания высокого уровня спортивной инфраструктуры и ее дальнейшего развития с целью соответствия современным стандартам подготовки спортсменов и проведения международных стартов необходимы дополнительные инвестиции.

Гребной канал расположен в природной зоне в 8 км от центра Барнаула. Он построен в 1984 году и может одновременно принимать до 400 спортсменов. Общая площадь земельного участка гребного канала составляет 44 га. Земля принадлежит ДЮСШ им. Костенко на правах постоянного пользования. В настоящее время коммерческий потенциал объекта реализован не полностью. Природная зона вокруг канала не оборудована для отдыхающих. Грамотное планирование и развитие зоны рекреации гребного канала позволит поддерживать и развивать инфраструктуру, снизив финансовую нагрузку на региональный бюджет. Загородная рекреационная зона станет центром притяжения для горожан и предоставит новые возможности для занятия спортом и физкультурой.

В настоящее время Алтайская федерация гребли на байдарках и каноэ совместно с управлением спорта и молодежной политики Алтайского края и специалистами по менеджменту и продвижению разрабатывает проект с целью развития рекреационной зоны в округе канала, что позволит:

- создать новые рабочие места для жителей Барнаула и Новоалтайска;
- повысить налоговые выплаты в бюджет за счет развития коммерческих инициатив;
- создать условия для отдыха горожан и для занятий спортом;
- укрепить имидж региона как центра спорта и активного туризма.

Планируется развитие территории в двух ключевых направлениях:

- повышение уровня спортивной инфраструктуры с целью приема всероссийских и международных соревнований (развитие детской спортивной школы, проведение любительских занятий и соревнований по гребле для подростков и взрослых, проведение спортивных сборов для различных команд, занятий по адаптивному спорту, всероссийских и международных соревнований, строительство фитнес-центра с бассейном и тренажерами – симуляторами гребли, организация спортивного досуга: футбол, волейбол, беговые дорожки, велодорожки, настольный теннис);
- создание загородной рекреационной зоны для жителей Барнаула и Новоалтайска (проведение конференций и корпоративных мероприятий, программ выходного дня для компаний, проведение концертов, массовых и спортивных праздников, фестивалей водного и гребного спорта, организация ресторанов, баров и кафе для отдыхающих, организация водного досуга: пляж, зона вейкборда и флайборда, прокат лодок и водных велосипедов, организация размещения отдыхающих в отеле, гостевых домах, хостелах, кемпинг-зоне, организация зимнего отдыха: каток, трассы для беговых лыж, спа-центр и центр восстановительной медицины, программы для школ и организация платного детского летнего лагеря).

Цель-минимум – увеличение дополнительных внебюджетных поступлений в школу; цель-максимум проекта – перевести спортшколу по гребле на полное внебюджетное обеспечение.

## *Строительство многофункциональной ледовой арены в Рубцовске*

В 2017 году планируется проектирование и начало строительства многофункциональной ледовой арены в городе Рубцовске (население – 146 тыс. человек). Проектировщик и застройщик – из числа местных производителей: инженерно-производственная компания «Арена» располагается на территории Барнаула.

В здании ледового комплекса находятся полноразмерная ледовая тренировочная площадка (26x56 м) и трибуны на 300 посадочных мест, позволяющие проводить спортивные соревнования и массовые катания. Здание комплекса будет максимально приспособлено для комфортного пребывания спортсменов и посетителей, оснащено системами, обеспечивающими отдельный микроклимат на хоккейной площадке, в раздевалках для спортсменов и помещениях различного назначения. Показатели температуры и влажности воздуха в помещении катка соответствуют нормативам.

Для комфортного перемещения спортсменов и посетителей внутри ледового комплекса непосредственно в коньках используется резиновое покрытие отечественного производства, отличающееся от других аналогов более высокой плотностью, что значительно увеличивает сроки его эксплуатации. Основным спортивным сооружением любого ледового дворца является хоккейная площадка. Современные требования к качеству льда очень высоки, поэтому производитель создает лед мирового уровня, позволяющий развивать спортсменам высокие скорости и демонстрировать свое мастерство.

Проектируемый ледовый комплекс располагается на пересечении улиц Алтайская и Светлова, недалеко от стадиона «Спарта». В этом районе располагаются многоквартирные дома, детские сады и школы. Со стороны улицы Светлова запроектирована открытая парковка для посетителей катка на 144 места. На перекрестке улиц Алтайская и Светлова располагается остановка общественного транспорта, что позволит жителям города с большим удобством использовать проектируемый объект спортивной инфраструктуры.

Уникальность проекта в том, что он полностью проектируется на принципах импортозамещения (это касается и уникальных запатентованных бортов, осушителей воздуха, ледозаливочного комбайна), а его эксплуатационные затраты, включающие заработную

плату персонала и расходы на энергоресурсы (тепло, вода, газ и электричество), при правильной организации бизнес-процессов будут компенсированы доходами от ведения внебюджетной деятельности. Высокая степень автоматизации процессов управления комплексом позволит уменьшить не только затраты на энергоресурсы, но и численность обслуживающего персонала. При таком подходе штатная численность работников составит не более 10 человек. В комплексе предполагается использовать следующие точки генерации прибыли: кафе на 40 посадочных мест с видом на ледовую площадку, магазин спортивной атрибутики, трансформацию ледовой площадки под культурно-массовые мероприятия и для проведения других соревнований «сухих» видов спорта, тренажерный зал, хостел для команд. Таким образом, эксплуатационные затраты не лягут тяжелым грузом на муниципальный бюджет города Рубцовска.

В случае успешной реализации обоих проектов в крае появится уникальный опыт государственного-частного взаимовыгодного партнерства, который может стать модельным для последующей реализации в различных районах Алтайского края и в других регионах страны.

## Заключение

В настоящей работе обозначены базовые направления консолидации частных и государственных ресурсов, основанные на практике Алтайского края. Федеральные и региональные меры поддержки ГЧП должны привести к привлечению частных структур к управлению объектами спортивной инфраструктуры и снижению бюджетных расходов на ее содержание. Министерство спорта РФ видит также широкие перспективы в использовании механизмов закона о ГЧП. В этом направлении впервые в отечественной практике проработан механизм доведения субсидии из федерального бюджета через бюджет субъекта РФ до частного партнера. На реализацию мероприятия в 2018–2020 годах планируется выделить 750 млн рублей из федерального бюджета, что позволит заключить более полутора десятков соглашений по проектам ГЧП в сфере физической культуры и спорта. Кроме того, правительством РФ распоряжением от 8 июня 2016 года № 1144-р утвержден план мероприя-

тий по поддержке доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере<sup>7</sup>.

Цель государственно-частного партнерства состоит в снижении финансового бремени государства на развитие социальной сферы, в организации совместного, распределенного управления. Физкультурно-спортивные организации вынуждены и должны не столько обеспечиваться государством, сколько самостоятельно функционировать в существующих рыночных условиях.

ГЧП-проекты могут (и должны) быть выгодны и конечным потребителям, так как люди смогут получать улучшенное качество предоставляемых услуг; сниженную цену (за счет государственного участия); возможно более эффективное распределение налоговых поступлений; систематический контроль над процессом предоставления услуг (в отличие от деятельности частных компаний и благодаря наличию государственной отчетности). Подключение бизнеса к проектам ГЧП будет способствовать внедрению новых технологий, совершенствованию специального оборудования и техники.

Даже после успешного внедрения государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта останутся функции, которые могут выполняться только государством: деятельность в области антимонопольного законодательства, регулярные социологические и статистические исследования, лицензирование и аккредитация фирм, предоставляющих услуги физической культуры и спорта, выработка целевых программ по развитию спорта и т. д.

Наибольший вклад в развитие сферы физической культуры и спорта вносит именно государство: оно ориентировано на повышение качества жизни населения за счет обеспечения доступности социально значимых услуг всем категориям общества. Государство берет на себя обязательства по производству доступных обществу благ, к которым относятся услуги образования, науки, здравоохранения, культуры, в том числе и физической. Несмотря на то что сфера современного спорта претерпела множество качественных изменений, именно за государством остается главная задача развития этой отрасли.



<sup>7</sup> Из доклада министра спорта РФ Павла Колобкова «ГЧП в спорте – проблемы и перспективы» в рамках Российского инвестиционного форума. <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/speeches/30182/>

# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Самвел Аракелян,  
министр по физической культуре и спорту  
Ростовской области*

## Инновационные методы управления физической культурой и спортом в Ростовской области

Многие привыкли считать, что управление является в известном смысле алгоритмическим процессом, в котором содержится определенный объем кадровых и материальных ресурсов, какую-то деятельность можно спланировать и выполнить в намеченные сроки. Но управление – это не алгоритм, а творческий процесс, который учитывает множество разнообразных факторов и методов.

**В** управлении физической культурой и спортом на территории Ростовской области на сегодняшний день используется ряд инновационных методов, применяемых в разных сферах менеджмента:

- методы и средства управления проектами (УП) позволяют успешно реализовывать проекты с высокими стандартами качества, добиваясь поставленных целей в срок, экономя время и снижая риски;
- методы системы управления персоналом (три группы: административные, экономические и социально-психологические) для воздействия

на коллектив и отдельных работников в целях координации их деятельности в процессе функционирования организации;

- методы инновационного менеджмента, которые мы рассмотрим более подробно.

**1)** Метод принуждения. С его помощью управляющая подсистема влияет на управляемую подсистему; он опирается на законодательные акты региона и страны, методические и информативно-директивные документы учреждения и вышестоящей организации, на планы, проекты, программы, задания руководства.



2) Метод побуждения ориентирован на эффективное использование ресурсов, улучшение качества жизни населения согласно идеологии и политике развития системы; ориентирован на максимально возможную оптимизацию управленческих решений, а также мотивацию персонала для его реализации, что подразумевает экономическое стимулирование персонала для достижения итоговых результатов в системе управления.

3) Метод убеждения основывается на изучении психологического портрета личности и, исходя из этого, определенной мотивации. Чтобы уметь убеждать сотрудника в необходимости максимально качественно, с наименьшими затратами и в срок выполнить задание, субъекту управления необходимо знать его психологические установки.

4) Метод сетевого тонирования и управления – графоаналитический метод управления процессами проектирования любых систем. Сущностью этого метода является сетевой график, который представляет собой графическую модель всех видов работ, направленных на выполнение задания. Такая модель должна отражать логические взаимосвязи между процессами и последовательность работ.

5) Метод прогнозирования подразумевает взаимосвязь способов и приемов мышления, позволяющих относительно достоверно судить о будущем развитии объекта на основе анализа информации о данном прогнозном объекте.

#### СТРОЯЩИЙСЯ ФУТБОЛЬНЫЙ СТАДИОН «РОСТОВ АРЕНА», вид с моста через реку Дон.

Фото: Алексей Филиппов/МИА «Россия сегодня»

#### 6) Методы анализа.

Применение всех этих методов способствует созданию комплексной и гибкой системы управления инновационными процессами в области физической культуры и спорта региона. Такой механизм предусматривает, что отделы и службы, занимающиеся нововведениями, распределены по всем уровням управленческой структуры, между ними налажена система координации и взаимодействия. Это способствует достижению целевых результатов. Так, рост доли жителей области, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в 2016 году составил 34,94%, что на 2,94% выше планового индикатора федеральной государственной программы России.

Ежегодно в области проводится более 21 тыс. физкультурных и спортивных мероприятий, в которых принимают участие свыше 700 тыс. человек, в том числе восемь комплексных спартакиад. В самой массовой из них, Спартакиаде Дона, в 2017 году приняло участие более 53 тыс. человек.

Традиционным стало проведение в муниципальных образованиях Олимпийских зарядок для всех возрастных и социальных групп населения с участием победителей и призеров

Олимпийских игр, чемпионатов мира и Европы. Для самых маленьких жителей области три года подряд проводится фестиваль «Дети в спорт». В 2016 году более 15 тыс. детей и их родителей познакомились с 64 представленными видами спорта и сделали свой выбор.

Среди студенческой молодежи проводятся спартакиада молодежи – жителей Ростовской области, фестиваль студенческого спорта. На Всероссийском фестивале студенческого спорта, проходившем в 2016 году в Перми, сборная команда Ростовской области (ДГТУ, РГЭУ, ЮФО) заняла первое место.

В 2016 году область приступила к официальному приему нормативов Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (далее – ГТО).

На территории области деятельность по приему нормативов ГТО осуществляют 57 центров тестирования.

Количество обучающихся и студентов, выполнивших нормативы ГТО в 2016 году, составило 5585 из 15 420 выполнявших, или 36,2%, что превышает целевые показатели федеральной и областной государственных программ «Развитие физической культуры и спорта» на 6,2%. По итогам первого полугодия 2017 года данный показатель составляет 61,6%, или 10 529 выполнивших нормативы из 17 104 выполнявших. Плановое значение показателя в программах составляет 40%.

Количество населения, выполнявшего нормативы ГТО в 2016 году, составило 18,5 тыс. человек. В первом полугодии текущего года в выполнении нормативов уже приняло участие более 19 тыс. человек. В рамках развития детско-юношеского футбола на Дону ежегодно проводятся традиционные соревнования среди сельских команд «Колосок» на Кубок губернатора Ростовской области и соревнования за призы клуба «Кожаный мяч», в которых приняли участие 179 команд – 2070 юных футболистов области.

Ростовскую область в чемпионатах, Кубках России и на международной арене представляют 17 игровых команд по восьми видам спорта. Среди высоких спортивных результатов, достигнутых в 2016–2017 годах, следует отметить:

- женский гандбольный клуб «Ростов-Дон» стал обладателем Кубка России и серебряным призером чемпионата России в сезоне 2015/16 года, обладателем Кубка Европейской гандбольной федерации, Кубка России, Суперкубка России и победителем чемпионата России среди команд Суперлиги в сезоне 2016/17 года;

- мужская команда по футболу «Ростов» стала серебряным призером чемпионата России Премьер-лиги по результатам сезона 2015/16 и получила право участвовать в Лиге чемпионов;
- мужская хоккейная команда «Ростов» в сезоне 2015/16 года завоевала второе место в первенстве России среди команд Всероссийской хоккейной лиги, Кубок Федерации хоккея и золотые медали первенства Всероссийской хоккейной лиги в сезоне 2016/17 года;
- женская команда по настольному теннису «ТМК-Тагмет» (Таганрог) в командном чемпионате России среди команд Премьер-лиги завоевала золотые медали в сезоне 2015/16 года и бронзовые медали в сезоне 2016/17 года;
- женская команда по футболу «Дончанка» (Азов) стала победителем первенства России среди команд первого дивизиона в сезонах 2015/16 и 2016/17 годов и получила право представлять Ростовскую область в чемпионате России по футболу среди команд Высшего дивизиона.

В 2016 году численность донских спортсменов в составе сборных команд России по олимпийским видам спорта составила 339 человек. По итогам 2016 года спортсменами области на чемпионатах, первенствах, кубках России завоевано 888 медалей, на чемпионатах, первенствах, кубках мира и Европы – 100 медалей. По итогам соревнований II Всероссийской летней спартакиады спортивных школ 2016 года Ростовская область заняла четвертое место в общекомандном зачете из 67 субъектов, уступив лишь Санкт-Петербургу, Москве и Московской области.

Федеральным министерством для Ростовской области базовыми определены 26 видов спорта: 24 олимпийских, один паралимпийский и один сурдлимпийский.

На Олимпиаде в Рио-де-Жанейро область представляли 16 спортсменов по девяти видам спорта. Они завоевали девять медалей: семь золотых (в женском гандболе и синхронном плавании) и две серебряные (в спортивной гимнастике и тхэквондо). По количеству завоеванных золотых медалей среди субъектов федерации Ростовская область разделила второе место с Московской областью, уступив только городу Москве.

В 2016 году спортсменами-инвалидами области на официальных чемпионатах, первенствах России, мира и Европы завоевано 142

медали различного достоинства. Восемь спортсменов приняли участие в альтернативных Паралимпийских играх соревнованиях. Донскими спортсменами завоевано 18 медалей, из них приравнено к паралимпийским 5 медалей – 4 золотые и серебряная.

На Сурдлимпийских играх 2017 года в Турции ростовскими спортсменами завоевано четыре медали: золотая и три бронзовые.

На XXIX Всемирной летней универсиаде 2017 года в Китае спортсменами области завоевано три медали: серебряная и две бронзовые.

На VIII летней спартакиаде учащихся России 2017 года Ростовская область заняла пятое место из 83 субъектов.

В 2016 году областные школы приняли участие в конкурсе Фонда поддержки олимпийцев на получение грантов для спортивных школ олимпийского резерва (далее – СШОР). По итогам конкурса пять таких школ получили гранты по 1 млн рублей (СШОР-6 – для развития фигурного катания, СШОР-9 – для парусного спорта, СШОР-15 – для тяжелой атлетики, СШОР-19 – для стендовой стрельбы, СШОР-35 – для греко-римской борьбы). Дополнительный грант в размере 350 тыс. рублей для плавания получила СШОР-22. Кроме того, в 2016 году ГБПОУ РО РОУОР из федерального бюджета была выделена субсидия на подготовку спортивного резерва для сборных команд России в объеме 6,132 млн рублей.

В 2016 году на поддержку ведущих донских спортсменов и их тренеров из областного бюджета выделено 74 млн рублей, в том числе:

- на премии спортсменам и их тренерам за завоевание медалей на Олимпийских играх – 31,8 млн рублей;
- на стипендии и премии спортсменам и тренерам по результатам Олимпийских и Паралимпийских игр – 27,7 млн рублей;
- на премии спортсменам и их тренерам за завоевание медалей по итогам Паралимпийских игр – 14,5 млн рублей.

В текущем 2017 году правительством Ростовской области увеличено количество стипендий спортсменам по олимпийским, паралимпийским, сурдлимпийским видам спорта со 110 до 145, а также увеличены их размеры. На эти цели Министерству спорта из областного бюджета выделено дополнительно 14,8 млн рублей. Общая сумма стипендий на сегодняшний день составила 42,5 млн рублей.

Ростовская область занимает одну из лидирующих позиций в России в части модернизации системы подготовки спортивного резерва.

В 2014 году по поручению президента России В.В. Путина и губернатора области В.Ю. Голубева Минспорта приступило к реализации комплекса мер по повышению эффективности подготовки спортивного резерва в области. Совместно с Минспорта России разработана структура функционирования системы учреждений спортивной направленности, которая легла в основу приказа Минспорта России от 30 октября 2016 года № 999 «Об утверждении требований к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд Российской Федерации», включена в «Концепцию развития системы подготовки спортивного резерва в Российской Федерации» и одобрена Советом при президенте России в мае 2017 года.

В структуру входят:

- Центр спортивной подготовки сборных команд Ростовской области, который обеспечивает подготовку и участие спортивных сборных команд области в межрегиональных и всероссийских соревнованиях, а также проведение спортивных мероприятий на территории области;
- Центр олимпийской подготовки обеспечивает спортивную подготовку для спортсменов высокого класса, являющихся членами сборных команд России по олимпийским, паралимпийским и сурдлимпийским видам спорта на этапе высшего спортивного мастерства;
- 15 подведомственных спортивных школ олимпийского резерва являются физкультурно-спортивными организациями, реализующими программы спортивной подготовки на всех этапах;
- училище олимпийского резерва осуществляет спортивную подготовку перспективных спортсменов, кандидатов в сборные команды России и области в режиме круглогодичного тренировочного сбора с обеспечением питания, проживания, медицинского и психологического сопровождения. В 2016 году училище перешло на реализацию программ среднего профессионального образования на базе колледжа, что дало возможность обучающимся поступать на курсы без сдачи единого государственного экзамена после 9-го класса.

В 2017 году на базе Донского государственного технического университета создан Институт физической культуры и спорта, который будет готовить тренеров. Между училищем и ДГТУ заключен договор о сотрудничестве. Выпускники

училища смогут обучаться в ДГТУ по индивидуальной программе обучения. Выстроенная схема позволит спортсменам получить, во-первых, высшее профессиональное образование, а во-вторых, парням – отсрочку от службы в армии до 24–25 лет и реализовать себя в спорте.

Решением Минспорта России на базе училища создана федеральная экспериментальная площадка, целью которой являются выявление спортивно одаренных детей, дальнейший их отбор и ориентация в видах спорта. В училище оборудована передвижная лаборатория, которая выезжает в муниципальные районы с целью тестирования этих детей.

В ходе работы площадки проявилось недостающее звено областной модели подготовки спортивного резерва – это школы-интернаты спортивного профиля. В настоящее время боль-

шое количество одаренных детей находится в сельских поселениях. Родители не имеют возможности возить их в районные центры для занятий спортом. Зачислить этих детей в училище олимпийского резерва не представляется возможным в связи с их недостаточным уровнем спортивной подготовки и возрастом. Обучение в училище начинается только с 7-го класса. Как следствие, область теряет большое количество талантливых детей, которые могли бы пополнить региональные сборные команды.

В связи с этим Минспорта совместно с Министерством образования Ростовской области отработывают нормативно-правовую базу, которая позволит с сентября 2018 года преобразовать школы-интернаты, находящиеся в ведении системы образования, в школы-интернаты спортивного профиля.

ГРАФИК 1

## Физкультурные кадры (чел.)

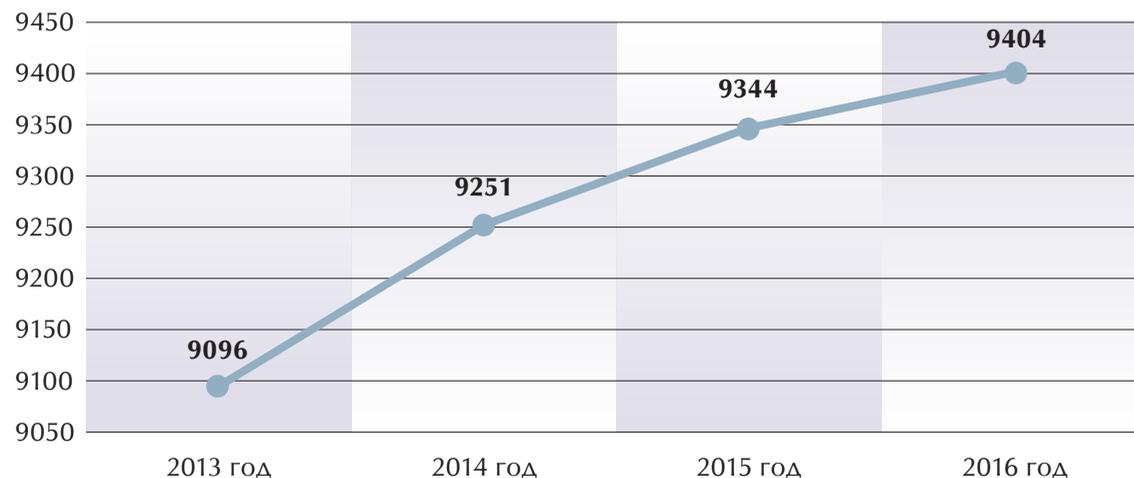


ГРАФИК 2

## Численность лиц, систематически занимающихся физической культурой и спортом (чел.)

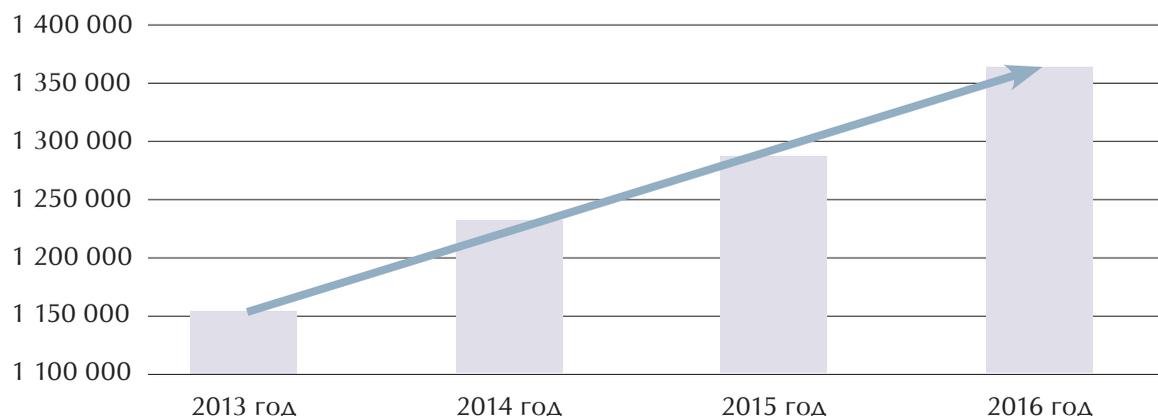


ГРАФИК 3

**Количество спортивных сооружений в Ростовской области**

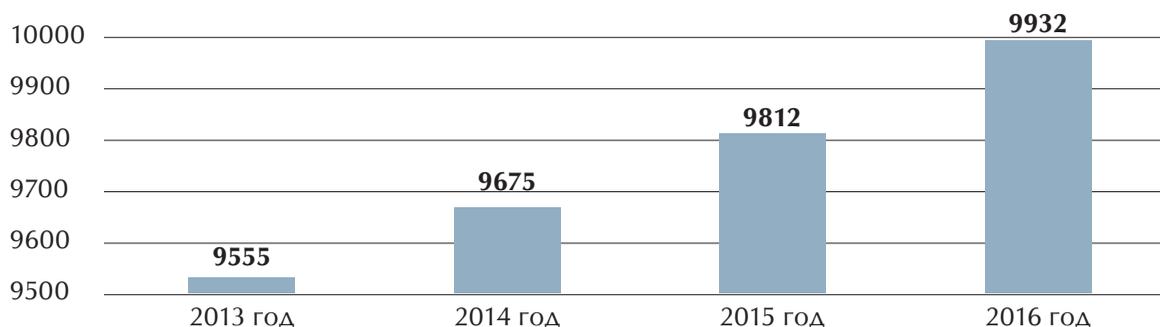


ГРАФИК 4

**Количество плоскостных спортивных сооружений в Ростовской области**

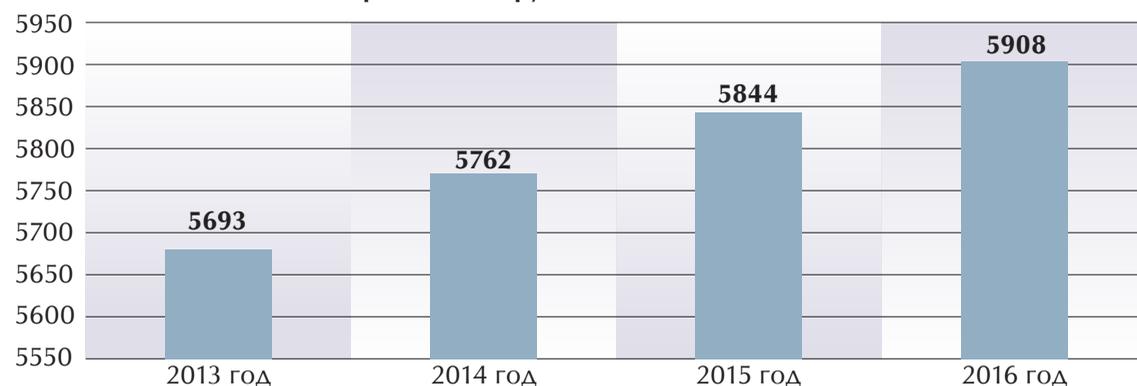
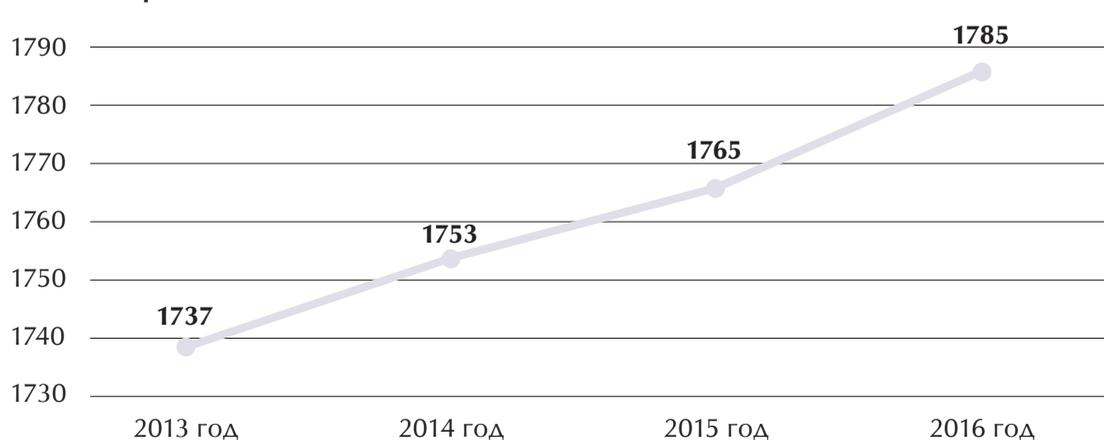


ГРАФИК 5

**Количество спортивных залов в Ростовской области**

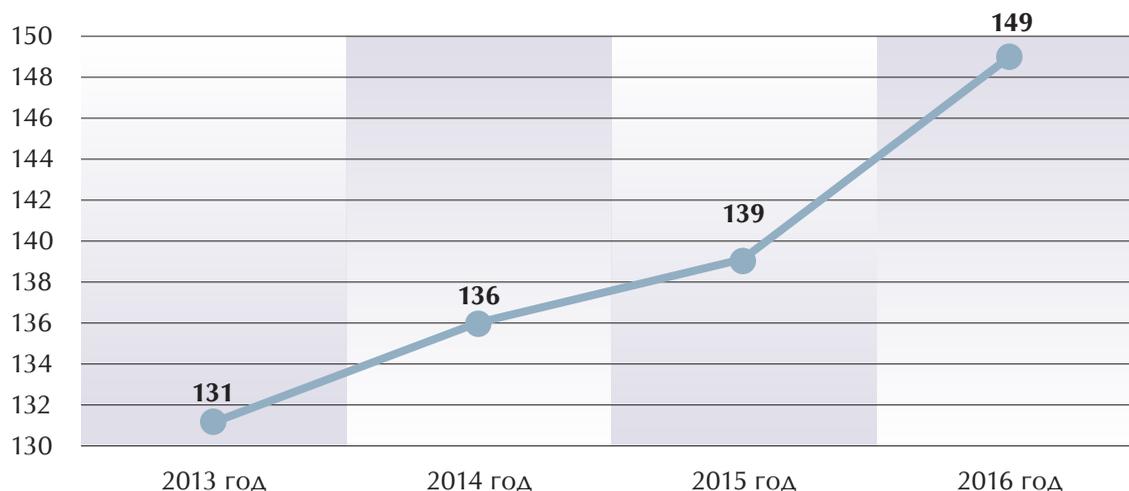


Выстроенная вертикально интегрированная модель подготовки спортивного резерва в учреждениях позволяет обеспечить формирование единого тренировочного процесса от этапа начальной подготовки в детско-юношеских спортивных школах до этапа высшего спортивного мастерства в центрах олимпийской подготовки и включения спортсменов в состав спортивных сборных команд России.

В области активно развивается инфраструктура для занятий физической культурой и спортом. За 2016 год на территории области возведены 31 многофункциональная спортивная площадка, а также плавательные бассейны с игровыми залами в Шолоховском и Кагальницком районах. Завершено строительство 50-метрового плавательного бассейна ЮФУ в рамках социального проекта ВПП «Единая Россия» «500

ГРАФИК 6

## Количество плавательных бассейнов в Ростовской области



бассейнов». За счет субсидий из федерального бюджета приобретено и уложено искусственное футбольное покрытие для СШОР-8 в Ростове-на-Дону. Ведется реконструкция гребного канала «Дон» в рамках ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» с объемом финансирования более 700 млн рублей в 2016–2017 годах, в том числе из федерального бюджета – 350 млн рублей.

В целях недопущения перепрофилирования объектов, а также создания условий для подготовки спортивного резерва в 2016 году приобретены в областную собственность футбольное ядро и западная трибуна стадиона «Олимп-2» для СШОР-8 и дворец спорта «Красный котельщик» для СШОР-13. Проведен капитальный ремонт кровли здания ГБПОУ РО РОУОР. Областной теннисный центр на бульваре Комарова переоборудован в центр игровых видов спорта.

Строительство стадиона «Ростов Арена» реализуется в соответствии с планом-графиком. По состоянию на 1 октября 2017 года строительная готовность объекта – более 88%. В 2016 году начато строительство спортивного комплекса им. Э.П. Лакомова в городе Азове и стадиона «Локомотив» в Ростове-на-Дону.

В 2017 году продолжается работа по созданию условий для занятий физической культурой и спортом для максимального числа жителей области, а также созданию тренировочной базы для всех базовых для Ростовской области видов спорта. Так, в текущем году планируется возвести 33 объекта, в том числе уже завершено строительство плавательного бассейна с игровым залом в Пролетарском районе, в декабре будут введены в эксплуатацию гребной канал «Дон», малозатратные залы в Волгодонском и Красносулинском районах, стадионы

ГРАФИК 7

## Единовременная пропускная способность объектов спорта

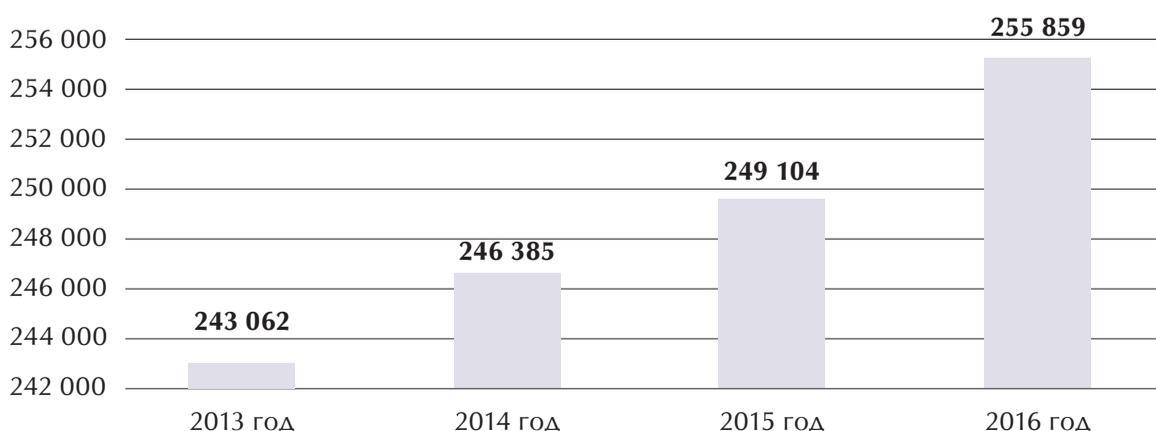


ГРАФИК 8

Подготовлено массовых разрядов

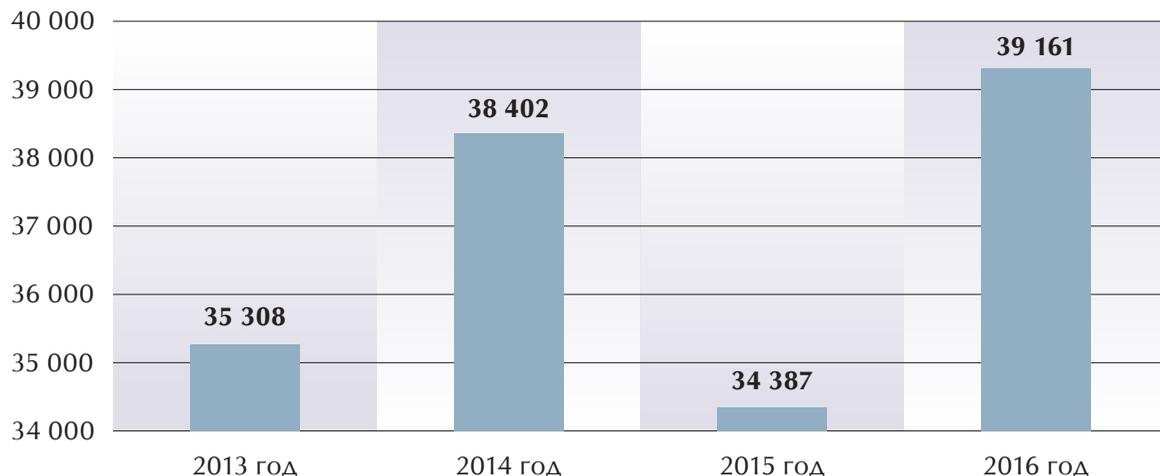


ГРАФИК 9

Подготовлено мастеров спорта

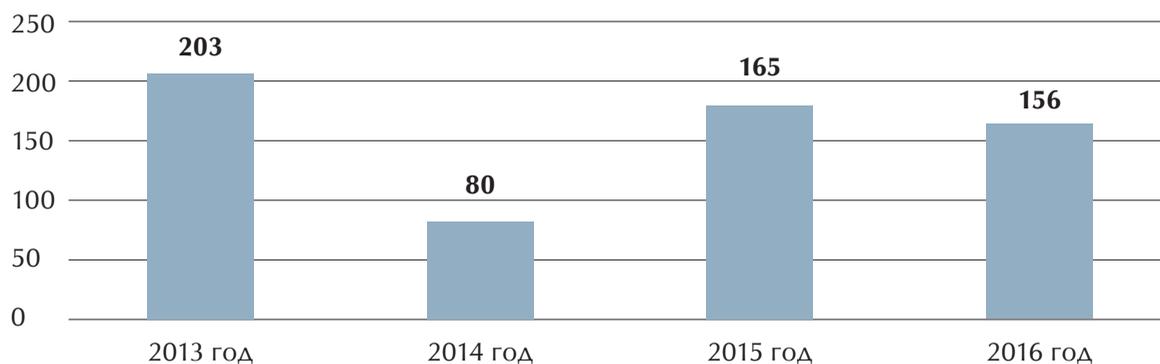
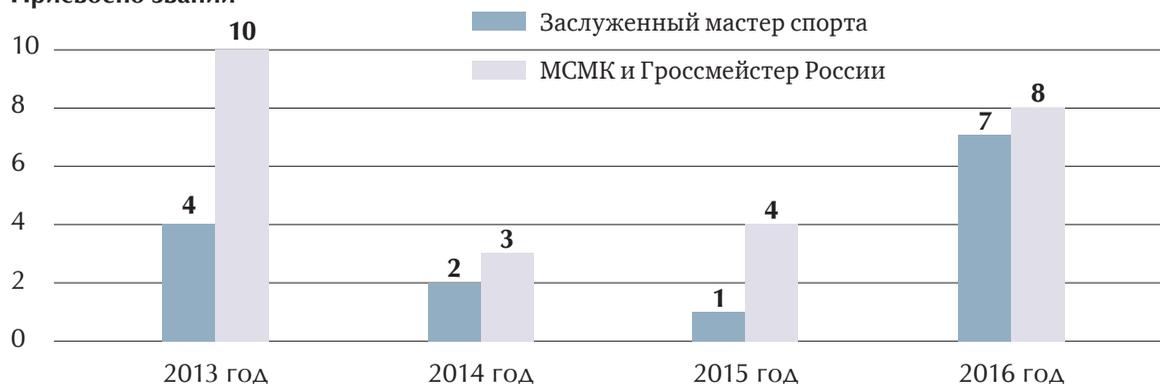


ГРАФИК 10

Присвоено званий

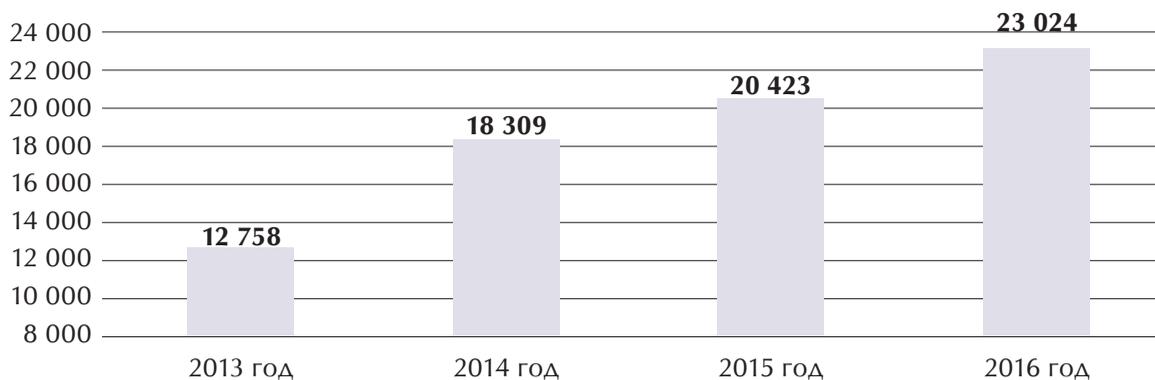


им. Э.П. Лакомова в Азове, «Ростов Арена», «Локомотив» в Ростове-на-Дону, физкультурно-оздоровительные комплексы в Аксайском районе и Новочеркасске, строящиеся в рамках программы «Газпром – детям», футбольное поле в городе Азове, 23 многофункциональные площадки.

В рамках подготовки к проведению чемпионата мира по футболу 2018 года ведутся работы на стадионах «Локомотив», «Труд», «Олимп-2» и «СКА» в Ростове, имени Лакомова в Азове и «Торпедо» в Таганроге. С проектными организациями отработаны вопросы наследия. Все на-

ГРАФИК 11

Численность инвалидов, занимающихся адаптивной физической культурой и спортом (чел.)



званные стадионы после завершения чемпионата мира будут использоваться в приоритетном порядке для развития детско-юношеского футбола.

Важным стимулом для развития и модернизации спортивной инфраструктуры Ростовской области стало проведение в Ростове-на-Дону чемпионата мира по футболу 2018 года. Строительство стадиона «Ростов Арена» дало старт созданию спортивного кластера левобережной зоны. Выполнен проект на строительство ледового дворца на 5500 зрительских мест, в ближайшее время начнется проектирование «Гандбол Арены» и разработана концепция развития территории вблизи гребного канала «Дон». Все указанные объекты находятся в непосредственной близости от стадиона «Ростов Арена».

Реализуется программа подготовки волонтеров ЧМ-2018. Созданы два центра подготовки волонтеров (на базе ДГТУ и на базе государственного автономного учреждения Ростовской области «Дирекция по подготовке и проведению игр чемпионата мира по футболу 2018 года в Ростове-на-Дону»); разработаны методический материал для отбора кандидатов (профили волонтеров, тесты, методика и бланк проведения интервью), образовательная программа для волонтеров и концепция оформления города – организатора чемпионата.

Особое место в популяризации физической культуры и спорта в области занимает создание единого информационного спортивного пространства «Дон спортивный», которое включает в себя все доступные средства распространения информации: телевидение, радио, печатные издания, сайты и социальные сети. В Минспорта области созданы аккаунты во всех популярных социальных сетях для размещения актуальной информации о проходящих на территории региона физкультурных и спортивных мероприяти-

ях, а также о преимуществах здорового образа жизни. В проект вошли все муниципальные образования и все высшие учебные заведения, расположенные на территории области. Совместно с областным Министерством образования начата работа по включению в информационное пространство средних специальных учебных заведений, учреждений дополнительного образования и общеобразовательных учреждений. Таким образом, информация о спортивных мероприятиях, проходящих в любом уголке региона, находится в открытом доступе для всех его жителей.

Результаты применения вышеперечисленных методов управления с учетом основных тенденций развития физической культуры и спорта отражены в основных показателях развития физической культуры и спорта в Ростовской области и представлены в статистических отчетах.

Данные сравнительного анализа, представленные в графике 1, свидетельствуют о том, что численность работников отрасли постоянно возрастает – в первую очередь в связи со сдачей в эксплуатацию новых спортивных сооружений, а также с введением в образовательных учреждениях дополнительных ставок. Важно отметить, что до недавнего времени подготовка кадров для отрасли в учреждениях среднего и высшего профессионального образования велась преимущественно в рамках одной специальности – «Физическая культура и спорт». Это ограничивало подготовку кадровых ресурсов для оздоровительных и других направлений работы в отрасли. Но в последние годы положение изменилось в связи с тем, что учреждения высшего профессионального образования приступили к подготовке кадров по различным специальностям.

Рассматривая графики 4–6, характеризующие развитие инфраструктуры области, хоте-

лось бы отметить ввод в эксплуатацию в отчетный период десяти плавательных бассейнов. В рамках программы «Единой России» «500 бассейнов» построен 50-метровый бассейн ЮФУ, государственной программы Ростовской области «Развитие физической культуры и спорта» – пять 25-метровых бассейнов в Боковском, Кагальницком, Миллеровском, Морозовском и Шолоховском районах, остальные открытые, менее 25 м, ванны для обучения плаванию – за счет внебюджетных средств.

С 2013 года в области наблюдается устойчивый рост показателей обеспеченности населения объектами спорта различных типов и их единовременной пропускной способности. Сеть спортивных сооружений значительно увеличена. Вместе с тем актуальными остаются вопросы повышения эффективности эксплуатации и территориальной доступности для населения объектов спорта, конкурентоспособности российского спортивного инвентаря и оборудования по сравнению с зарубежными аналогами, недостаточная инвестиционная привлекательность физической культуры и спорта и ее высокая зависимость от бюджетного финансирования.

Представленные на графиках 8 и 9 показатели взаимосвязаны, поскольку количество массовых разрядов является платформой для выполнения спортивного звания «Мастер спорта России». В свою очередь, мастера спорта совершенствуют себя в спортивной карьере, получают звания, представленные на графике 10. Одной из главных проблем, связанной с усилением глобальной конкуренции в спорте высших достижений, является отток перспективных спортсменов из Ростовской области в другие субъекты РФ, предлагающие иногда более выгодные финансовые условия, а также лучшие условия для обеспечения тренировочного процесса.

По итогам 2016 года численность инвалидов, занимающихся адаптивной физической культурой и спортом, увеличилась на 2601 человека и составила 23 024 человека (в 2015-м – 20 423 человека). В целях повышения доступности спортивной инфраструктуры для маломобильных групп граждан Минспорта Ростовской области провело анализ нормативно-правовых актов. В административные регламенты предоставления государственных услуг включены требования к доступности объектов спорта для инвалидов. Руководителями подведомственных Минспорта учреждений проведено инструктирование сотрудников по вопросам обеспечения доступности социальных объектов для инвали-

дов, создана рабочая группа по обследованию объектов спорта, находящихся в оперативном управлении и хозяйственном ведении подведомственных министерству организаций. Мероприятия по адаптации таких объектов включены в государственную программу Ростовской области «Доступная среда» на 2017 год.

Целью министерства является создание комплексной системы, обеспечивающей доступность занятий физической культурой для всех категорий граждан, включая инвалидов. Создаваемые новые спортивные центры будут полностью доступны лицам с нарушением зрения, слуха, поражением опорно-двигательного аппарата и оснащены пандусами, лестничными подъемниками, подъемными устройствами для бассейна. Также будут увеличены размеры дверных проемов, душевых кабин с учетом возможности использования посетителями с поражением опорно-двигательного аппарата.

## Заключение

Анализ ситуации в системе управления физической культурой и спортом в Ростовской области показывает прогрессивный рост показателей. Этот рост можно увидеть и в отношении численности жителей, занимающихся физкультурой и спортом, и в отношении бюджетного финансирования. Также увеличивается количество объектов материально-спортивной базы.

Но, как и в любой сфере, имеется ряд проблем. Прежде всего они касаются массовости вовлечения жителей в занятия физической культурой и спортом, вовлечения людей от 55 лет и старше, уровня квалификации работников сферы физической культуры и спорта, обеспечения доступности занятий для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями, спортивной активности в студенческой среде и развития спектра физкультурно-оздоровительных услуг для дошкольников.

Здоровый образ жизни большинства граждан – скорее отдаленная перспектива, нежели объективная реальность. Поэтому в качестве первоочередной задачи следует рассматривать формирование у населения заинтересованного отношения к организациям, предлагающим разнообразные занятия физической культурой и спортом в качестве элемента дополнительного образования или способа досуга. Это в свою очередь актуализирует проблему подготовки современных квалифицированных кадров для сферы физической культуры и спорта.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Елизавета Кожичева,  
министр спорта Республики Крым*

## Физическая культура и спорт в Республике Крым: проблемы и перспективы

Понимая всю важность развития физической культуры и спорта в Республике Крым, необходимо учитывать особенности этой сферы в Крыму до вхождения Республики в состав Российской Федерации. Из этих особенностей во многом проистекают главные сегодняшние проблемы, которые касаются реконструкции инфраструктуры, обеспечения новым инвентарем, недостаточного финансирования местных спортивных мероприятий и высоких цен в прейскурантах спортивно-оздоровительных объектов.

### Текущее состояние отрасли

Сфера физической культуры и спорта в Республике Крым характеризуется следующими показателями. Физкультурно-оздоровительную и спортивную работу проводят 1501 учреждение, предприятие, организация, в том числе 1136 образовательных учреждений (из них 52 учреждения дополнительного образования детей спортивной направленности), 130 предприятий, учреждений, организаций, 44 физкультурно-спортивных клуба, 94 организации, занимающиеся адаптивной физической культурой и спортом, 43 республиканские федерации по видам спорта.

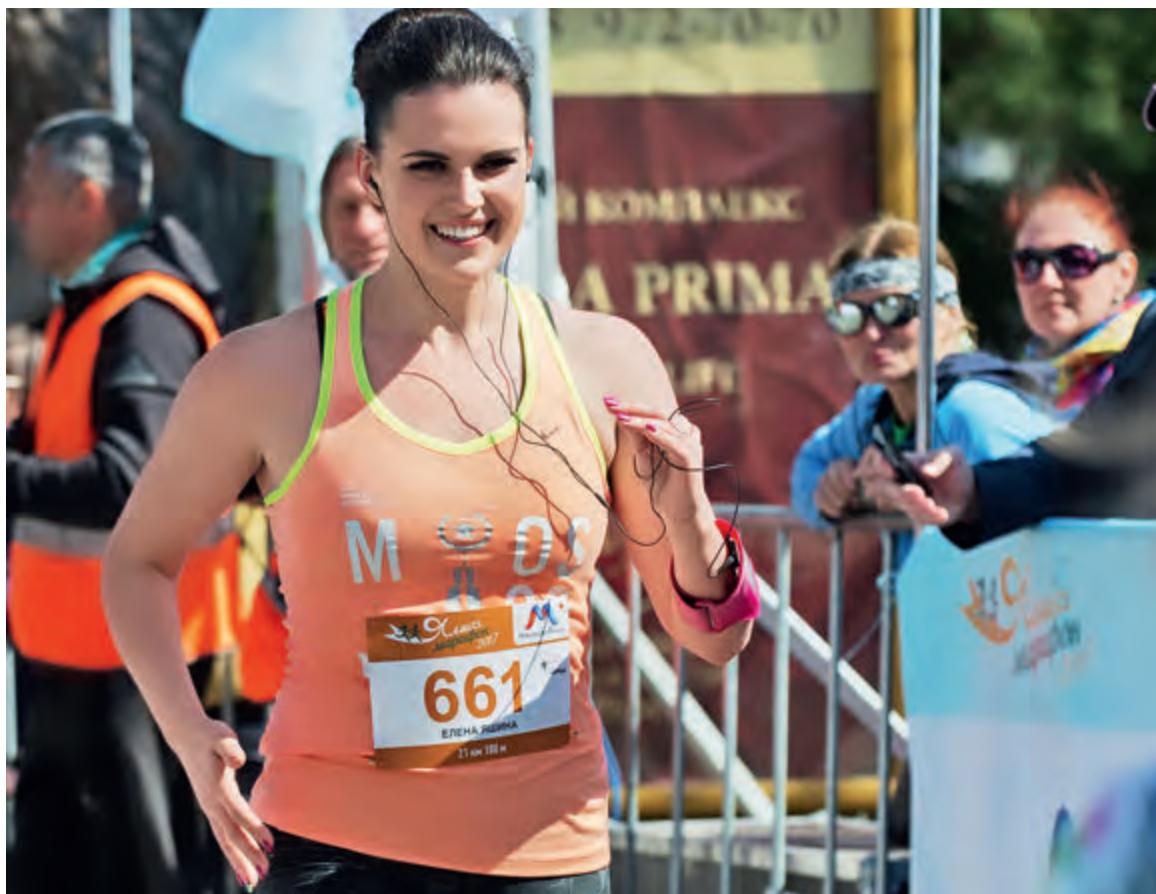
Общая численность штатных работников физической культуры и спорта составляет 2887 человек. Кадровое обеспечение сферы физической культуры и спорта

осуществляет Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского.

Сформирована развитая инфраструктура физической культуры и спорта. Общее количество спортивных сооружений – 2916, в том числе 37 стадионов на 1500 мест и более, 668 спортивных залов, 17 плавательных бассейнов, в том числе 2 стандартных (50 м), 122 сооружения для стрелковых видов спорта, 1627 плоскостных сооружений, 426 других объектов.

При этом наблюдается недостаточная вовлеченность населения республики в занятия физической культурой и спортом. Так, в 2016 году доля населения, систематически занимающегося физкультурой и спортом, в общей численности населения республики составляла 225 138 человек, или 12,7% (в 2015 году – 178 930 человек, 10,1%), в том числе женщин – 68 114, доля обучающихся

# 68



и студентов – 184 234 человека (36,3%, в 2015 году – 30,4%), доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в общей численности данной категории населения – в 2016 году 3428 человек (4,7%, в 2015-м – 1758 человек, 1,4%).

Единовременная пропускная способность объектов спорта в 2016 году составила 72 200 человек. По отношению к общей численности населения республики показатель составляет 33,3%. Нужно заметить, что в период нахождения в составе Украины на территории Республики Крым не было построено ни одного нового спортивного сооружения, а многие существующие объекты из-за хронического недофинансирования оказались в предаварийном или аварийном состоянии.

К концу 2016 года в республике насчитывалось 2426 спортивных объектов, что соответствует 75-му месту в рейтинговой таблице регионов Российской Федерации по обеспеченности жителей спортивными сооружениями. Уровень удовлетворенности населения условиями для занятий физкультурой и спортом

#### УЧАСТНИЦА НА ДИСТАНЦИИ

II Всероссийского марафона «Ялта-2017» в Крыму.

Фото: Сергей Мальгавко/МНА «Россия сегодня»

в 2016 году составил 22,5% (82-е место в рейтинге субъектов РФ).

В республике осуществляют деятельность 52 организации спортивной подготовки, включая 8 специализированных спортивных школ олимпийского резерва. В организациях спортивной направленности занимаются 22 392 человека, тренерско-преподавательскую работу ведут 862 тренера (из них 672 штатных).

Базовыми олимпийскими видами спорта являются бокс, велоспорт, волейбол, дзюдо, легкая атлетика, настольный теннис, парусный спорт, пулевая стрельба, спортивная борьба, теннис, тяжелая атлетика, футбол, хоккей на траве, художественная гимнастика. Численность спортсменов Республики Крым, включенных в список кандидатов в спортивные сборные команды РФ, в 2016 году составила 85 человек. С 2014 года уделяется большое внимание подготовке спортсменов высокого класса. Увели-

*\* Настоящая статья представляет собой сокращенную версию выпускной квалификационной работы «Особенности системы управления физической культурой и спортом в Республике Крым: проблемы и перспективы» авторства Елизаветы Кожичевой в качестве слушателя программы РМОУ «Управление в спорте».*

чение финансирования данного направления позволило приобретать современный инвентарь и оборудование, повысить качество медицинского обеспечения в сфере спорта высших достижений. По итогам 2016 года крымские спортсмены участвовали в 308 всероссийских и 8 международных соревнованиях (в 2014-м – в 283) и завоевали 447 медалей (2014 год – 249).

## Основные целевые ориентиры и этапы реализации

При всей положительной динамике развития физической культуры и спорта в Республике Крым и достижения достойного уровня по основным показателям в разрезе Южного федерального округа и Российской Федерации в целом остаются насущными и требуют внимания (сегодня и в долгосрочной перспективе) важнейшие вопросы этой сферы. В первую очередь это совершенствование нормативно-правового обеспечения, развитие исторически сложившихся приоритетных для республики видов спорта (в том числе базовых летних олимпийских видов и адаптивного спорта), повышение массовости, развитие детско-юношеского и студенческого спорта; совершенствование подготовки в спорте высших достижений; расширение возможностей для занятий физической культурой и спортом для лиц с ограниченными физическими возможностями, улучшение медицинского обеспечения, агитация и пропаганда, улучшение кадрового обеспечения, развитие инфраструктуры.

Совет министров Республики Крым рассматривает развитие физической культуры и спорта с позиций приоритета увеличения продолжительности жизни людей, их готовности к созидательному труду и обороне Отчеств, ведению здорового образа жизни, повышения уровня патриотизма и гражданственности, социальной активности среди всех возрастных категорий населения, особенно учащихся и студенчества.

В качестве стратегических целевых ориентиров развития физической культуры и спорта в Республике Крым на первом этапе (2017–2020 годы) и на втором этапе (2021–2030 годы) определены показатели роста доли систематически занимающихся физической культурой и спортом: в общей численности населения с 12 до 20% на первом этапе и до 30% на втором; среди обучающихся и студентов с 35,9 до 50% на первом этапе и до 60% на втором; среди детей 6–15 лет с 5,8 до 6% на первом этапе и до 6,4% на вто-

ром; среди лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов с 1,4 до 2% на первом этапе и до 8% на втором. Кроме того, намечено увеличение уровня обеспеченности населения спортивными сооружениями, исходя из единовременной пропускной способности, с 27,4 до 33 и 48% соответственно; представительства крымских спортсменов в качестве членов сборных команд Российской Федерации, Республики Крым, а также региональных сборных команд на официальных всероссийских и международных соревнованиях до 74 спортсменов ежегодно на первом этапе и до 100 спортсменов ежегодно на втором; количества штатных работников физической культуры и спорта с 672 до 690 человек на первом этапе и до 720 человек на втором; количества занимающихся в системе спортивных школ на этапах подготовки с 22 191 до 24 тыс. человек на первом этапе и до 26 тыс. на втором.

## Модернизация системы физкультурно-спортивного воспитания

Для модернизации системы физкультурно-спортивного воспитания населения необходима реализация комплекса следующих мер: расширение сети муниципальных спортивных клубов по месту жительства (в том числе спортклубов выходного дня); совершенствование системы официальных мероприятий за счет включения в Единый календарный план физкультурных и спортивных мероприятий региональных спартакиад, универсиад и других соревнований среди различных групп населения (в качестве основы комплексных многоэтапных спортивных и физкультурных мероприятий); обеспечение преемственности программ физического воспитания в образовательных учреждениях общего среднего и дополнительного образования, в физкультурно-спортивных учреждениях; реализация дифференцированного подхода к размещению объектов спорта с учетом плотности населения, транспортной и шаговой доступности, доступности для маломобильных групп населения, а также специфики развиваемых в Республике Крым; мониторинг количества систематически занимающихся физической культурой и спортом и степени удовлетворенности населения условиями для этого; повышение роли общественных организаций в данной сфере; совершенствование учебно-методического, информационного и кадрового обеспечения деятельности государственных и муниципальных органов управления в отрас-

ли; привлечение Федерации независимых профессиональных союзов Крыма и молодежных студенческих союзов к вопросам регионального развития физической культуры и спорта на уровне трудовых и студенческих коллективов; привлечение волонтеров (инструкторов по физической культуре и спорту) для работы с трудоспособным населением, лицами старших возрастных групп.

Если говорить об агитации и пропаганде физической культуры и спорта как важнейших составляющих здорового образа жизни, важно привлечь к этой работе помимо ведущих профильных образовательных учреждений (для осуществления исследований по выявлению интересов, потребностей и мотивов различных групп населения) и ведущих спортивных специалистов, самих спортсменов, политических и общественных деятелей.

Что касается уровня физического воспитания обучающихся в образовательных учреждениях, необходимо, в частности, при сохранении обязательной формы физкультурного образования существенно увеличить объем спортивной работы во внеурочное время. Это возможно благодаря внедрению программ дополнительного образования для спортивно-оздоровительных групп и групп начальной подготовки спортивных школ. Ориентиром можно считать необходимый объем двигательной активности не менее 8 часов в неделю (для студентов – не менее 4 часов обязательных занятий в неделю в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом и недельной двигательной активности в объеме не менее 8 часов).

На втором этапе модернизации системы необходимо, в частности, обеспечить 100-процентный охват детей, посещающих дошкольные образовательные учреждения, обязательными и дополнительными занятиями физической культурой; привлечь к систематическим занятиям физкультурой и спортом не менее 80% обучающихся и студентов дневной формы обучения; добиться увеличения доли граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом, до 60% от общей численности населения.

Если говорить о подготовке спортсменов высокого класса и спортивного резерва, то в ближайшей краткосрочной перспективе имеется потребность в создании государственных бюджетных учреждений Республики Крым (центры олимпийской подготовки по велоспорту, пулевой стрельбе, спортивной борьбе,

легкой атлетике). Для подготовки детей к системе спортивного резерва уже в раннем возрасте необходимо внедрение образовательных программ по таким видам спорта, как самбо, дзюдо, настольный теннис, шахматы, спортивная борьба, легкая атлетика, футбол и др. в образовательных учреждениях общего среднего и дополнительного образования.

Важным является создание секций и спортивных клубов для детей и взрослых по видам спорта, особенно популярных у детей и подростков республики (это шахматы, бильярдный спорт, гиревой спорт, конный спорт, борьба на поясах, армспорт, борьба кореш, виды адаптивного спорта, городошный спорт и т. д.), особенно создание их в сельской местности (Раздольненский, Черноморский, Симферопольский, Бахчисарайский районы и др.), ориентируясь на охват одаренных детей.

Кадровый потенциал, безусловно, требует укрепления. Обозначены ориентиры по доведению количества штатных работников физической культуры и спорта до 690 человек (или 74,2% от рекомендуемого социального норматива) на первом этапе и 720 человек (85%) на втором; увеличению до 70% доли работников этой сферы, имеющих высшее профессиональное образование. В связи с этим особенную важность приобретает эффективное функционирование системы повышения квалификации и переподготовки специалистов.

## Заключение

Развитие физической культуры и спорта является одним из приоритетных направлений социальной политики Республики Крым. Конечная цель внедрения этих преобразований – вклад физической культуры и спорта в развитие человеческого потенциала в Республике Крым, в сохранение и укрепление здоровья его граждан, патриотическое и физическое воспитание подрастающего поколения.

Подход к достижению вышеописанных целей должен быть комплексным. Но особенную актуальность приобретает вопрос привлечения в массовый спорт молодежи на фоне активной пропаганды здорового образа жизни. Ведь реальная практика работы в данной сфере показывает: крымская молодежь положительно относится к занятиям физической культурой и спортом, однако не предпринимает практически никаких действий к поддержанию своего здоровья с помощью спорта.



# УПРАВЛЕНИЕ В СПОРТЕ



*Сергей Алексеев,  
министр спорта Красноярского края*

## Модернизация системы спортивного резерва. Опыт Красноярского края

Одним из важнейших стратегических направлений государственной политики является модернизация системы подготовки спортивного резерва и обеспечение высокой конкурентоспособности российского спорта на международной арене. Модернизация региональных систем заключается в формировании отраслевых организаций, финансируемых по нормативно-подушевому методу, в переводе спортивных школ из статуса организаций дополнительного образования в физкультурно-спортивные организации – спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва.

Подготовка спортивного резерва является неотъемлемой частью физической культуры и спорта. Приоритетные направления государственной политики в сфере физической культуры и спорта закреплены в «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 года», утвержденной распоряжением правительства от 7 августа 2009 года № 1101-р.

Стратегия декларирует необходимость создания условий, при которых была бы обеспечена возможность для граждан страны систематически заниматься физической культурой и спортом (с доступом к развитой спортивной инфраструктуре), вести здоровый образ жизни, а также повышалась бы конкурентоспособность российского спорта. К числу основных задач, требующих решения для достижения этих целей, относятся:

# 72



Фото: Александр Чанчиков

- 1) создание новой национальной системы физкультурно-спортивного воспитания населения;
- 2) разработка и реализация комплекса мер по пропаганде физической культуры и спорта как важнейшей составляющей здорового образа жизни;
- 3) модернизация системы физического воспитания различных категорий и групп населения, в том числе в образовательных учреждениях профессионального образования;
- 4) совершенствование подготовки спортсменов высокого класса и спортивного резерва для повышения конкурентоспособности российского спорта на международной спортивной арене. Усиление мер социальной защиты спортсменов и тренеров;
- 5) развитие организационно-управленческого, кадрового, научно-методического, медико-биологического и антидопингового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;
- 6) развитие инфраструктуры сферы физической культуры и спорта и со-

вершенствование финансового обеспечения физкультурно-спортивной деятельности;

- 7) создание системы обеспечения общественной безопасности на объектах спорта и организации работы с болельщиками и их объединениями.

В государственной политике выделяем следующие приоритеты: развитие массовой физической культуры и спорта; модернизация системы подготовки спортивного резерва; поддержка спорта высших достижений; развитие адаптивной физической культуры и спорта.

### Законодательная и нормативная основы подготовки спортивного резерва

В Федеральном законе от 4 декабря 2007 года № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определена следующая терминология:

- спортивный резерв – лица, проходящие спортивную подготовку в целях включения их в состав спортивных сборных ко-

манд, в том числе спортивных сборных команд РФ;

- спортивная подготовка – тренировочный процесс, который подлежит планированию, включает в себя обязательное систематическое участие в спортивных соревнованиях, направлен на физическое воспитание и совершенствование спортивного мастерства лиц, проходящих спортивную подготовку, и осуществляется на основании государственного (муниципального) задания на оказание услуг по спортивной подготовке или договора оказания услуг по спортивной подготовке в соответствии с программой спортивной подготовки.

Понятийный аппарат о спортивном резерве был уточнен в конце 2011 года: в федеральном законе появилась целая глава по регламентации спортивной подготовки. На V Международном спортивном форуме «Россия – спортивная держава», прошедшем в октябре 2014 года в городе Чебоксары, впервые было заявлено о плане по кардинальным изменениям в деятельности организаций системы подготовки резерва. С этого мероприятия начался временной отсчет преобразований, которые заложили базу для обновления отрасли физической культуры и спорта, с постепенным выходом из законодательной базы системы образования.

Подготовка спортивного резерва в России осуществляется в соответствии с федеральным законом и регламентируется федеральными стандартами спортивной подготовки (далее – ФССП), правилами приема для прохождения такой подготовки и порядком контроля за соблюдением федеральных стандартов в отношении нее.

Вместе с тем образовательные организации спортивной направленности до 2018 года также дополнительно руководствуются Федеральным законом от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» и приказами Министерства спорта, изданными во исполнение статьи 84 данного закона.

В силу специфики подготовки спортивного резерва сегодня спортивные школы находятся на стыке двух процессов – образовательного и спортивной подготовки. Такова существующая реальность. Для движения в направлении отраслевой системы спортивной подготовки необходим переходный период, и с этой целью Министерством спорта был утвержден План

по реформированию организаций, осуществляющих спортивную подготовку, и созданию (формированию) организации нового типа – спортивной подготовки. План предусматривает пять этапов переходного периода с 2013 по 2017 год.

Для обеспечения комфортного перехода организаций дополнительного образования в организации нового типа министерством разработан инструментарий, который (разумеется, при квалифицированном подходе со стороны руководителей организаций) позволяет в переходный период избежать серьезных изменений как в работе тренера, так и в деятельности спортсмена. Это общеразвивающие программы, предпрофессиональные программы и программы спортивной подготовки. Возможны разные сочетания этих программ в зависимости от целей и задач, которые ставит учредитель перед организацией.

При наличии набора таких программ снимаются многие проблемные вопросы. Как пример – вопрос определения минимального возраста для начала занятий по виду спорта, который решен через общеразвивающие программы, позволяющие набирать детей практически с любого возраста. Для этого руководителю организации необходимо только получить образовательную лицензию. А верхняя планка, ранее ограничивавшая нахождение молодых людей в организации дополнительного образования 18-летним возрастом, в настоящий момент снята федеральными стандартами спортивной подготовки, а также законом об образовании, предусматривающим дополнительное образование детей и взрослых.

Для поэтапного перехода министерством утверждены требования к обеспечению подготовки спортивного резерва для спортивных сборных команд РФ, нормативно закреплены требования ко всем организациям, осуществляющим спортивную подготовку. Наряду с ДЮСШ и СДЮСШОР введены новые виды организаций – спортивные школы и спортивные школы олимпийского резерва, реализующие программы спортивной подготовки. Приоритетными для развития в регионах остаются базовые виды спорта, соответствующие критериям федерального порядка (для Красноярского края таковых определено 24 вида).

В 2015 году в отраслевой федеральный закон были внесены изменения. В частности, закреплена возможность участия муниципальных образований в подготовке резерва

ТАБЛИЦА 1

№ № п/п	Субъекты	Результаты по итогам соревнований VIII Зимней спартакиады учащихся России 2017 года					
		З	С	Б	4	5	6
<b>ИТОГО:</b>		<b>85</b>	<b>85</b>	<b>85</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>82</b>
1	Москва	26	14	18	12	12	10
2	Московская область	13	12	11	9	8	8
3	Санкт-Петербург	8	13	8	7	7	13
4	Красноярский край	8	6	6	4	6	3
5	Свердловская область	3	11	6	2	6	7
6	Новосибирская область	3	6			1	
7	Пермский край	3	4	3	2	5	5
8	Тюменская область	3		1	2	3	1
9	Челябинская область	2	4	6	10	5	2
10	Архангельская область	2			1	1	

для спортивных сборных команд субъекта. Также утверждены федеральные стандарты спортивной подготовки, которые являются основанием для перехода на нормативно-подушевое финансирование (в зависимости от вида спорта и этапа подготовки).

Документами, определяющими развитие системы в Красноярском крае, являются «Концепция подготовки спортивного резерва Красноярского края до 2019 года» и план мероприятий по ее реализации, «Концепция развития адаптивной физической культуры и спорта Красноярского края на период до 2020 года», дорожная карта повышения доступности объектов и услуг для инвалидов.

Суть проводимых реформ заключается в том, чтобы сформировать единые подходы к организации спортивной подготовки с четко определенными задачами и ролями для каждого участника процесса, что, в свою очередь, позволит выстроить эффективную модель взаимодействия и систему управления на всех уровнях.

Залог успеха – признание особого статуса работников отрасли. Это повышает престиж труда в нашей отрасли и дает новый импульс работе по подготовке спортивного резерва в организациях спортивной подготовки. Результатом станет подготовка достаточного количества спортсменов, способных войти в составы спортивных сборных команд страны, что позволит принять любые вызовы при усиливающейся глобальной конкуренции в современном спорте и на долгие годы обеспечить Российской Федерации статус ведущей

спортивной державы, а нашей отрасли – устойчивое развитие с максимально эффективным использованием ресурсов.

### Система подготовки спортивного резерва в Красноярском крае

В масштабах страны система подготовки спортивного резерва на сегодняшний день представляет собой сеть из 5036 государственных (муниципальных) организаций, осуществляющих спортивную подготовку. Численность занимающихся в данных учреждениях составляет 3 269 341 юный спортсмен (от 20 лет и старше – почти 40 тыс. человек). Сеть учреждений спортивной подготовки обеспечивает подготовку 18 870 членов и кандидатов в сборные команды страны.

Если же говорить о Красноярском крае, то, пожалуй, наиболее наглядной иллюстрацией уровня местных организаций по спортивной подготовке можно считать результаты I Всероссийской зимней спартакиады спортивных школ, которая была проведена в 2014 году. Тогда в общем медальном зачете Красноярский край занял первую строчку из 43 субъектов РФ. В последующие годы результаты выступлений на таких спартакиадах оставались стабильно высокими (так, на VIII Зимней спартакиаде учащихся России 2017 года Красноярский край занял четвертое место), что говорит об эффективности работы организаций в системе подготовки спортивного резерва региона. В таблице представлена десятка субъектов, представители которых за

воевали наибольшее количество медалей на спартакиаде в 2017 году.

В период модернизации региональных систем подготовки спортивного резерва каждый из субъектов РФ, учитывая сложившиеся традиции в региональных системах, определяет свой план (дорожную карту) по преобразованию спортивных организаций для обеспечения безболезненного перехода в новый вид организаций с сохранением пакета социальных гарантий для работников (при переходе из педагогических должностей в спортивные). В каждом из субъектов – свои особенности построения региональных систем, и в переходный период их очень важно учитывать.

В Красноярском крае по состоянию на 01.01.2017 региональная модель подготовки спортивного резерва включала 127 организаций, осуществляющих подготовку спортивного резерва. Из них 124 организации являлись юридическими лицами, 27 находятся в ведении органов управления в сфере образования, 100 – в ведении органов управления в сфере физической культуры и спорта. В сравнении с данными 2015 года произошло уменьшение количества ДЮСШ в связи с реорганизацией путем присоединения к действующим спортивным школам четырех ДЮСШ города Красноярска. Количество СДЮСШОР осталось неизменным и включает 33 учреждения, в том числе две СДЮСШОР является структурными подразделениями профессиональных клубов, в одной ДЮСШ наименование «олимпийский» применяется к одному виду спорта. В общей сложности в 33 организациях функционирует 96 отделений.

Вместе с тем на основании распоряжения губернатора Красноярского края от 17 ноября 2015 года № 630-рг «О содействии развитию профессионального спорта и детско-юношеского спорта по командным игровым видам спорта в Красноярском крае» организована деятельность шести профессиональных спортивных клубов (как автономных некоммерческих организаций), три автономные некоммерческие организации ДЮСШ по волейболу, регби, хоккею стали структурными подразделениями профессиональных спортивных клубов. Успешно функционируют 12 специализированных спортивных классов по игровым видам спорта на базе семи общеобразовательных школ города Красноярска в ДЮСШ при командах мастеров. Выпускники классов по футболу и регби входят в дублирующие со-

ставы профессиональных команд «Енисей» и «Енисей-СТМ» соответственно.

Подготовку членов спортивных сборных команд Красноярского края и РФ по базовым и опорным для региона видам спорта осуществляют 11 центров спортивной подготовки, среди которых четыре академии, шесть профессиональных спортивных клубов по игровым видам спорта и профессиональная команда по регби в структуре СДЮСШОР «Красный Яр» города Красноярска. Профессиональная команда по хоккею с мячом «Енисей» в 2015 году была передана на краевой уровень.

Краевые учреждения включены в систему организаций, непосредственно осуществляющих подготовку спортивного резерва и обеспечивающих условия для нее. Шесть краевых СДЮСШОР обеспечивают подготовку резерва от этапа начальной подготовки до этапа высшего спортивного мастерства – реализуют дополнительные общеобразовательные программы по базовым и опорным для Красноярского края видам спорта. Две краевые ДЮСШ обеспечивают подготовку резерва от спортивно-оздоровительного этапа до этапа высшего спортивного мастерства – реализуют дополнительные общеразвивающие программы в области физической культуры и спорта (на спортивно-оздоровительном этапе), а также дополнительные предпрофессиональные программы по базовым и опорным видам.

Региональный центр спортивной подготовки по адаптивным видам спорта обеспечивает подготовку резерва от спортивно-оздоровительного этапа до этапа высшего спортивного мастерства, обеспечивает развитие адаптивной физической культуры и массового спорта посредством реализации дополнительных общеразвивающих программ (на спортивно-оздоровительном этапе), дополнительных предпрофессиональных программ и программ спортивной подготовки по базовым для Красноярского края видам спорта для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Учреждение осуществляет работу со спортивными сборными командами края по адаптивным видам спорта, а также организацию и проведение официальных краевых и межмуниципальных спортивных соревнований, физкультурных мероприятий, принимает участие в организации и проведении межрегиональных, всероссийских и международных спортивных соревнований

и тренировочных мероприятий спортивной сборной команды РФ, проводимых на территории Красноярского края, осуществляет научно-методическое обеспечение спортивных сборных команд края.

В региональной системе подготовки функционируют два колледжа олимпийского резерва. Они осуществляют подготовку с тренировочного этапа до этапа высшего спортивного мастерства посредством реализации программ по базовым и опорным для края видам спорта. Кроме того, они реализуют основные профессиональные образовательные программы среднего профессионального образования в области физической культуры и спорта – программы подготовки специалистов среднего звена (очной и заочной форм обучения). В Дивногорском колледже создано структурное подразделение «интернат для спортивно одаренных детей», который обеспечивает отбор одаренных спортсменов из районов края и создает условия для совершенствования спортивного мастерства и получения основного общего образования.

Пять региональных центров спортивной подготовки обеспечивают подготовку спортсменов высшего спортивного мастерства, выполняют работу по обеспечению подготовки спортивных сборных команд Красноярского края: обеспечивают участие спортивных сборных команд края в межрегиональных и всероссийских спортивных соревнованиях, участвуют в подготовке резерва для сборных команд Российской Федерации. Также учреждения проводят официальные краевые и межмуниципальные соревнования.

Региональные центры спортивных сооружений (РЦСС) и подготовки (РЦСП) в системе подготовки резерва обеспечивают условия для организации тренировочного процесса и проведения физкультурных и спортивных мероприятий календарного плана. Три краевых спортивных сооружения обеспечивают условия для подготовки резерва, обеспечивают доступ к объектам спорта. Отраслевой институт повышения квалификации обеспечивает реализацию кадровой политики в спортивной отрасли, осуществляет повышение квалификации и переподготовку руководителей и специалистов, ведение отраслевых информационно-аналитических систем, научно-методическое

сопровождение процесса спортивной подготовки, реализацию мероприятий по внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО).

Таким образом, краевые организации обеспечивают эффективное функционирование системы индивидуального отбора и тренировочного процесса на всех этапах спортивной подготовки, создают условия для функционирования и развития региональной системы подготовки спортивного резерва и спорта высших достижений.

## Механизмы управления и региональные особенности

В связи с происходящими изменениями законодательства на федеральном уровне в Красноярском крае реализуется поэтапный план перехода к новым требованиям с учетом

ПОДГОТОВКУ ЧЛЕНОВ СБОРНЫХ КОМАНД ПО БАЗОВЫМ И ОПОРНЫМ ДЛЯ РЕГИОНА ВИДАМ ОСУЩЕСТВЛЯЮТ 11 ЦЕНТРОВ, СРЕДИ КОТОРЫХ ЧЕТЫРЕ АКАДЕМИИ, ШЕСТЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТКЛУБОВ

анализа деятельности образовательных и физкультурно-спортивных организаций региона. На сегодняшний день можно говорить об итогах реализации трех этапов.

**I этап.** В 2013 году приказом Министерства спорта Красноярского края утвержден соответствующий план перехода на реализацию нового вида образовательных программ и программ спортивной подготовки для краевых учреждений. В ходе реализации данного приказа в течение 2014 года разработаны и утверждены новые редакции уставов для краевых спортивных школ, колледжей олимпийского резерва, региональных центров спортивной подготовки. Услуга по спортивной подготовке включена в государственные задания 11 краевых учреждений (17,7% от общего количества организаций в области физической культуры и спорта региона).

**II этап.** На ежегодной январской конференции 2014 года до руководителей спортив-

ной отрасли был доведен типовой план перехода, рекомендованный для утверждения на уровне каждого муниципального образования. В ходе организации методического сопровождения Министерством спорта края проведено пять выездных зональных совещаний с группами территорий края (города Канск, Минусинск, Красноярск, Назарово, Норильск). По итогам этих совещаний выявлен ряд проблем, в частности, отсутствие в ряде муниципальных образований утвержденных и согласованных планов действий по переходу на новые требования, а также фактическое формирование муниципального задания не от поставленных целей на олимпийский цикл,

Дорожная карта – план действий по развитию системы подготовки резерва, конечным результатом которого станет перевод спортивных школ в организации нового вида

а от сложившихся лимитов финансирования. Эти факты наглядно продемонстрировали необходимость определения стратегических задач перед каждым учреждением и усилением соответствующего контроля за их реализацией со стороны учредителя.

В рамках реализации майских указов президента РФ проведена работа по организации независимой оценки качества. Обеспечена техническая возможность выражения мнений потребителей о качестве оказываемых услуг краевыми организациями на сайте министерства (<http://www.kraysport.ru/>).

**III этап.** С 2012 года Красноярский край определен федеральной экспериментальной площадкой по формированию государственного (муниципального) задания для бюджетных спортивных организаций. В 2015 году продолжалась работа по определению механизма финансирования нормативов затрат при формировании государственного (муниципального) задания для организаций, осуществляющих спортивную подготовку в соответствии с федеральной методикой.

Министерством разработан и утвержден приказ «Об утверждении порядка приема лиц

в физкультурно-спортивные организации, созданные Красноярским краем или муниципальными образованиями Красноярского края и осуществляющие спортивную подготовку». Внесены изменения в положение о министерстве в части осуществления контрольных функций за выполнением федеральных стандартов спортивной подготовки.

На уровне краевых учреждений на спортивный сезон 2016/17 года услуга по спортивной подготовке включена в государственное задание 14 организаций. В краевых спортивных школах, детско-юношеских спортивных школах при командах мастеров, колледжах олимпийского резерва обеспечено выполнение требований приказа Минспорта России № 1125, средний показатель составил 30% от общего контингента занимающихся в краевых организациях. Всего на программы спортивной подготовки планируется перевести более 4 тыс. спортсменов.

## Экспертиза

В 2015 году с целью проведения оценки качества работы учреждений по подготовке спортивно-

го резерва для сборных команд Красноярского края, определения дальнейших перспектив развития муниципальных спортивных школ Министерством спорта Красноярского края была создана межведомственная рабочая группа (утвержденная приказом министерства от 22.06.2015 № 223 п) и проведен мониторинг деятельности 104 муниципальных детско-юношеских спортивных школ Красноярского края.

Механизм оценки деятельности учреждений включал следующие этапы.

**I этап.** Оценка деятельности каждого отделения в учреждении в соответствии с утвержденными критериями (оценивались имеющиеся условия для организации работы отделения, результативность отделения за олимпийский цикл, наличие финансирования).

**II этап.** Оценка деятельности спортивной школы складывалась из принадлежности отделений, набравших более 13 баллов, к следующим группам видов спорта: базовые, опорные, олимпийские виды спорта, виды спорта, признанные Международным олимпийским комитетом.

При наличии минимум одного отделения, отнесенного к указанной группе видов спорта, учреждение определялось прошедшим экспертизу.

В целом по Красноярскому краю экспертизу прошли 86 спортивных школ, в полной мере не соответствуют федеральным требованиям 18 спортивных школ (15% от всей сети спортивных школ); 38% отделений по видам спорта не в полной мере соответствуют федеральным требованиям к деятельности спортивных школ.

В связи с этим возникла потребность в переходе от количественных показателей общего охвата обучающихся спортивных школ к иным, качественным (с точки зрения федеральных государственных требований и федеральных стандартов спортивной подготовки). Обозначен ряд проблемных вопросов, требующих дальнейшей проработки. К ним относятся:

- определение механизмов и поиск источников дополнительного финансирования программ спортивной подготовки;
- определение функций спортивных школ, не соответствующих федеральным требованиям (в том числе возможен перевод в центры ГТО, другие организации дополнительного образования, реализующие только образовательные программы и выполняющие функции развития массового спорта);
- осуществление контрольных функций за реализацией ФССП требует создания отдельной структуры в министерстве, возникает необходимость в обучении и координации муниципальных образований по реализации предоставленных полномочий.

## Дорожная карта по преобразованию модели подготовки резерва

Продолжается работа по реализации федерального плана по модернизации системы подготовки резерва. Приказом Министерства спорта Красноярского края от 17 октября 2016 года № 320п утверждена дорожная карта – план действий по развитию системы подготовки спортивного резерва, конечным результатом которого станет перевод спортивных школ в организации нового вида. Срок реализации региональной дорожной карты рассчитан до 1 января 2018 года. При разработке дорожной

карты были учтены результаты вышеупомянутой экспертизы.

Задачи:

- перевод спортивных школ края в новый вид физкультурно-спортивных организаций: спортивные школы, спортивные школы олимпийского резерва;
- переход на нормативно-подушевое финансирование в соответствии с требованиями федеральных стандартов спортивной подготовки, увеличение финансирования организаций;
- реализация кластерного взаимодействия в ходе подготовки членов спортивных сборных команд Красноярского края, Российской Федерации одновременно несколькими организациями;
- реализация функций контроля за реализацией ФССП.

Продолжается работа по совершенствованию региональной системы оплаты труда, до конца 2017 года планируется внести изменения в приказ министерства в части корректировки действующих критериев по должностям. В 2017 году спортивные и образовательные программы реализуют тренеры-преподаватели, с 2018 года запланировано внесение изменений в штатные расписания спортивных школ и переход на спортивные должности; осуществляется работа по независимой оценке качества организаций отрасли, формированию единых рейтингов. Полномочия по проведению оценки возложены на общественный совет при Министерстве спорта края, сформированы критерии качества в зависимости от вида спортивных организаций. В апреле 2017 года мы приступили к формированию рейтингов по результатам работы за 2016 год; регламентированы контрольные функции министерства в отношении реализации краевыми организациями федеральных стандартов спортивной подготовки. Разработан инструментарий по оценке выполнения таких стандартов. Муниципальным образованиям в этом году также предстоит приступить к реализации контрольных функций в отношении муниципальных спортивных школ.

## Результаты перехода на программы спортивной подготовки за 2017 год

Всего на краевом уровне функционирует 11 спортивных школ, 3 спортивные школы яв-

ляются структурными подразделениями профессиональных клубов. На спортивный сезон 2016/17 года услуга по спортивной подготовке включена в госзадание 100% краевых спортивных школ, показатель варьируется: в краевых ДЮСШ – от 13 до 23%, в ДЮСШ по баскетболу произведен переход контингента в 100-процентном составе; в краевых СДЮСШОР показатель достигает 44%.

Всего на программы спортивной подготовки переведены 2216 спортсменов краевых организаций, средний показатель составил 41% от всего контингента. В двух колледжах олимпийского резерва обеспечен перевод 100% контингента на программы спортивной подготовки. Заключены соглашения о совмест-

ОТДЕЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ –  
МОНИТОРИНГ СИСТЕМЫ ПОДГОТОВКИ  
СПОРТИВНОГО РЕЗЕРВА ЧЕРЕЗ  
ФОРМИРОВАНИЕ РЕЙТИНГОВ  
ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ, В ТОМ  
ЧИСЛЕ НОВОГО ВИДА, ПО РЕЗУЛЬТАТАМ  
НЕЗАВИСИМОЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА

ной деятельности со спортивными школами по подготовке резерва.

Продолжает функционировать спортивный интернат в структуре Дивногорского колледжа олимпийского резерва. Ведется работа по открытию филиала – интерната в городе Зеленогорске с 1 сентября 2017 года. В 2017/18 учебном году планируется набор детей, одаренных в области спорта, на конкурсной основе в количестве 50 человек по видам спорта: плавание, волейбол, дзюдо, легкая атлетика.

На муниципальном уровне по итогам комплектования на 2016/17 спортивный сезон услуга по спортивной подготовке заведена в госзадание 95% муниципальных спортивных школ, находящихся в ведении органов управления в сфере физической культуры и спорта, за исключением Казачинского, Каратузского, Партизанского районов. В спортивных школах, находящихся в ведении органов управления в сфере образования, услуга по спортивной подготовке отсутствует.

Методическое сопровождение дорожной карты осуществляет отраслевой Институт по-

вышения квалификации работников физической культуры и спорта.

Отдельным направлением выделяем мониторинг системы подготовки спортивного резерва через формирование рейтингов эффективности организаций, в том числе нового вида, по результатам независимой оценки качества; ведение федеральной информационной системы «Контингент» в части реализации образовательных услуг; запуск региональной информационной системы «Универсиада-2019»; подготовку сведений для заполнения федеральной системы «Спортивный советник».

Завершающим направлением дорожной карты является усиление взаимодействия с региональными спортивными федерациями в части заключения договорных отношений между региональными спортивными федерациями и РЦСП; реализация функций общественного контроля за реализацией ФССП совместно с органами исполнительной власти, муниципальными образованиями Красноярского края; внедрение системы отчетности региональных спортивных федераций по реализации программ развития видов спорта на территории региона.

В условиях оптимизации бюджетов различного уровня мы расставляем приоритеты и продолжаем развитие сети. С 1 января 2017 года детско-юношеская спортивно-адаптивная школа «Центр адаптивного спорта» переименована в Региональный центр спортивной подготовки по адаптивным видам спорта. В январе 2017 года открыта краевая спортивная школа по художественной гимнастике в структуре Академии летних видов спорта, учреждение реализует только программы спортивной подготовки.

Таким образом, в системе организаций, осуществляющих подготовку резерва в регионе, функционируют 4 спортивные школы и 79 детско-юношеских спортивных школ, 33 спортивные школы олимпийского резерва и 2 колледжа олимпийского резерва, 5 региональных центров спортивной подготовки, 7 профессиональных команд по игровым видам спорта. Всего в регионе действуют 105 аккредитованных спортивных федераций.

Мы продолжаем подготовку потенциальных участников Всемирной универсиа-



ды-2019: определены 60 спортсменов по десяти видам спорта, в краевых организациях реализуются программы их подготовки, закреплено соответствующее финансирование. Сформирован список из 3541 кандидата в спортивные сборные команды Красноярского края по 77 видам спорта, 356 спортсменов включены в состав сборной команды России, 32 спортсмена осуществили спортивную подготовку к летним Олимпийским играм в составе сборной команды РФ.

## Заключение

Для реализации федеральных планов по модернизации региональных систем подготовки резерва в субъектах РФ должна быть проведена аналитическая работа по оценке исходной ситуации. Региональные планы по модернизации и совершенствованию региональных систем рекомендуется разрабатывать с учетом сложившихся традиций в подготовке спортсменов высокого класса, действующих нормативно-правовых актов в субъекте, с учетом особенностей их принятия.

**ОТБОР ОДАРЕННЫХ ДЕТЕЙ**  
осуществляет, в частности, Дивногорский колледж, в котором создано структурное подразделение «Интернат для спортивно одаренных детей».

*Фото: Александр Чанчиков*

Запланированные промежуточные показатели по реализации региональной дорожной карты в Красноярском крае достигнуты. В регионе ведется планомерная работа по переходу в организации нового вида. Вместе с тем для эффективного закрепления системы отраслевых организаций до конца 2017 года Министерство спорта Красноярского края продолжит решать стратегические вопросы по утверждению регионального порядка по аттестации тренерского состава, закреплению социальных гарантий для работников спортивной отрасли, обеспечению перехода на нормативно-подушевое финансирование организаций нового вида.





*Виктор Кудрявцев,  
начальник управления разработки  
образовательных программ РМОУ, к. и. н.*

## Цель определяет средства

### Факторы развития предпринимательства в сфере спорта в России

Во второй части статьи, посвященной развитию предпринимательства в сфере спорта, рассматриваются такие факторы, как уровень коммуникационной структуры и кадровый потенциал системы.

... Четвертый фактор – наличие развитой информационно-коммуникационной инфраструктуры предпринимательской деятельности в сфере спорта – во многом зависит от самих предпринимателей, от их готовности к продуктивному объединению, самоорганизации, саморегулированию, сложению интересов, умений и навыков в выстраивании коммуникационных каналов продвижения своих продуктов к потребителю и формировании устойчивого потребительского спроса через внедрение маркетинговых, информационных и финансовых технологий. Эта задача становится все более актуальной. Ведь период гибридного сосуществования государственной системы поддержки и развития спорта (во многом оставшейся в наследство от советской эпохи) и новых форм социально-экономических отношений в спорте (в центре которых лежит получение дохода и извлечение прибыли) подходит к концу – вместе с переориентацией бюджетных потоков в направлении более важных сфер.

Если, с одной стороны, не вывести профессиональный спорт в режим самокоупаемости, максимально воз-

можной для данного этапа социально-экономического развития страны, а с другой – не создать базу развития на основе системы школьного и студенческого спорта, то риск утратить позиции по многим видам спорта кажется очень высоким.

В сегодняшней России субъекты профессионального спорта пытаются копировать модели и технологии деятельности своих зарубежных коллег. Это вполне оправданно и полезно при условии, что учитывается реальная социально-экономическая ситуация в стране. Однако бросается в глаза, что развитие профессионального спорта в нашей стране носит зачастую не созидающий, а имитирующий характер. Наиболее ярко это проявляется в стремлении копировать стереотипы поведения «крутых» зарубежных спортивных бизнес-функционеров и звезд, нежели отдаваться трудоемкой и рутинной работе по адаптации западных бизнес-технологий к российским условиям (от климата и расстояний до уровня платежеспособности населения).

Имитирующее развитие (которое, впрочем, характерно не только для сферы спорта, но и для других областей экономической, и не только, деятель-



Фото: Максим Богодеид/ МНА «Россия сегодня»

ности) – это развитие, не имеющее под собой в реальных условиях прочного ресурсного и технологического фундамента, который соответствовал бы заявленным целям и притязаниям. А потому оно постоянно нуждается во внешней подпитке в виде бюджетных денег или средств учредителей и принудительно-добровольных спонсоров-благотворителей.

При этом в части производимых затрат (зарплаты, бонусы, трансферы, PR-акции и т. п.) старательно культивируются и демонстрируются атрибуты внешнего успеха. Такое поведение очень напоминает усилия по предпродажной подготовке компании, которая на самом-то деле уже давно банкрот. Например, в 2013 году средняя зарплата игроков в Континентальной хоккейной лиге составляла 2,14 млн рублей в месяц, в Российской футбольной премьер-ли-

ге (РФПЛ) – 1,5 млн рублей; отдельные хоккеисты и футболисты получали по несколько миллионов евро в год, тогда как в клубах второго дивизиона среднемесячная зарплата игроков составляла около 50 тыс. рублей<sup>1</sup>.

Общие расходы клубов РФПЛ, возможные благодаря государственным и так называемым спонсорским деньгам, почти вдвое превышают расходы 18 клубов высшего дивизиона футбольного чемпионата Испании (без учета доходных «Реала» и «Барселоны»), равно как и затраты 17 клубов итальянской Серии А (за вычетом «Ювентуса», «Интера» и «Милана»). Причем от 50 до 70% клубных затрат – это зарплаты футболистов, которые все время растут<sup>2</sup>.

При этом доля зарплат игроков от выручки в РФПЛ составляет 75,9%. Для сравнения:

<sup>\*</sup> Окончание. Первая часть статьи опубликована в предыдущем номере (№ 2/июнь 2017 года).

<sup>1</sup> Рогачев И.Д. Признаки профессионального спорта и основные модели его регулирования // Вестник Университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). № 4, 2015. С. 92.

<sup>2</sup> См.: В. Мелека. Зарплаты в топ-клубах России: от инвестиций в пустоту до эффективного менеджмента. <https://footballhd.ru/articles/80482-zarplaty-v-top-klubah-rossii-ot-investitsiy-v-pustotu-do-effektivnogo-menedzhmenta.html>

в Италии – 68,9%, во Франции – 68,5, в Испании – 61,9%, в Великобритании – 61,1%, в Германии – 52,1%. А за вычетом «пожертвований» процент зарплат игроков в РФПЛ уже достигает 97,4%, соответственно в Италии – 74,8%, во Франции – 71,35%, Испании – 64,3%, Англии – 61,8%, Германии – 54,5%<sup>3</sup>.

По словам главы Республики Татарстан Рустэма Хамитова, на те колоссальные деньги, которые направляются в профессиональный спорт, можно было всю республику застроить дворцами спорта<sup>4</sup>.

При этом структура доходов клубов в РФ и в странах, с которых пытаются брать пример, существенно различаются. Так, в 2015/16 году в североамериканской Национальной хоккейной лиге (НХЛ) 40% доходов клубов обеспечили кассовые сборы, 34% – спонсоры и маркетинговые партнеры, а 26% средств поступило от продажи прав на трансляцию<sup>5</sup>. В свою очередь, у клубов российской КХЛ только 14% составляют доходы от коммерческой деятельности, а на 86% доходная часть обеспечивается деньгами спонсоров и собственников команд, причем доля бюджетных денег – 52%<sup>6</sup>.

В футболе доходы от продажи билетов, атрибутики и прав вещания не покрывают и 25% расходов клубов РФПЛ, тогда как у среднестатистического европейского футбольного клуба этот показатель выше 50%<sup>7</sup>.

Можно было бы, конечно, частично объяснить эту ситуацию переходным периодом становления «рыночности» в российском спорте, если бы демонстрировались соответствующие производимым затратам результаты. Однако простое сопоставление расходов на содержание с такими показателями, как зрелищность и привлекательность для болельщиков и телевизионной аудитории игр клубов из российских профессиональных клубов и лиг, показывает, что для культивирования собственного имиджа как крутого спортивного бизнеса нет равным счетом никаких оснований.

«Смотримость» соревнований отечественных клубов невысока, более того, она имеет тенденцию к уменьшению. Так, если в 2008 году максимальная телеаудитория одной игры составила более 10 млн человек (матч «Зенит» – «Спартак»), а в 2012 году – 6,2 млн (матч ЦСКА – «Зенит»), то в 2016 году – лишь 4,3 млн (матч «Спартак» – ЦСКА). В конкурентной борьбе за российского телезрителя

спорт явно проигрывает кино и телесериалам. Так, в январе – феврале 2017 года телепремьеру фильма «Экипаж» посмотрели около 25 млн телезрителей, отдельные выпуски передачи «Голос. Дети» собирали у экранов более 20 млн зрителей, шоу «Пусть говорят» и телесериалы – по 15 млн, тогда как максимальная аудитория одной спортивной трансляции не дотянула даже до 9 млн зрителей (и были это не футбол и не хоккей, а чемпионат мира по биатлону)<sup>8</sup>.

Реальная аудитория, которая следит за отечественным клубным футболом высшего дивизиона (РФПЛ), сегодня оценивается примерно в 7,8 млн человек, или 6% населения страны старше 10 лет (для сравнения: в Западной Европе – 25–35%). С середины 2000-х годов она уменьшилась почти вдвое, а по сравнению с советским временем (болельщики национального чемпионата) – в три-четыре раза<sup>9</sup>.

Создается впечатление, что сохранение гарантированных государственных денежных вливаний демотивирует профессиональный спорт в поиске, адаптации и применении маркетинговых технологий для расширения внебюджетных источников финансирования.

Одним из таких источников являются спонсорские контракты. Например, по экспертным оценкам, в сезоне 2017/18 года спонсорские контракты английской Премьер-лиги превысят сумму в 281 млн фунтов стерлингов (причем из 20 титульных спонсоров 14 – это иностранные компании, прежде всего ближневосточные и азиатские). В германской Бундеслиге сезон 2016/17 года принес 101 млн фунтов спонсорских денег, французская Лига-1 получила 70 млн, итальянская Серия А – 61 млн, а испанская Ла-лига – 82 млн фунтов<sup>10</sup>.

Почему спонсоры вкладывают такие деньги? Независимо от мотивов в каждом конкретном случае – прежде всего потому, что эти лиги представляют собой не просто устоявшиеся бренды, но развитые и четко функционирующие бизнес-системы, с понятным для всех стейкхолдеров, включая спонсоров, механизмом извлечения инвестиционной выгоды.

Спонсорство в его традиционном бизнес-понимании представляет собой продвижение интересов (торговой марки, имиджа и т. п.) компаниями посредством ассоциации с привлекательным для своих клиентов образом другой организации или физического лица

(в нашем случае – со спортивным клубом, спортсменом, событием, игрой, наконец). В российских же условиях оно приобрело форму государственного, рекомендательно-принудительного меценатства со стороны отдельных крупных компаний и бизнесменов, которые иногда действительно являются энтузиастами спорта. Такое положение дел вполне устраивает многие спортивные организации, которые не умеют (да и не хотят) работать на рынке бизнес-спонсорства<sup>11</sup>. Проблема усугубляется тем, что лишь немногие спортивные организации в состоянии предложить продукт, интересный для спонсорских вложений, а сами профессиональные спортсмены не могут продать свой образ в качестве средства для продвижения бренда спонсора.

В результате получается замкнутый круг: спонсорам нужен уже готовый продукт, а спортивным организациям – финансовые ресурсы, чтобы такой продукт создать. Поэтому они снова обращаются либо к бюджету, либо к госкомпаниям – при посредничестве федеральных или региональных политических руководителей.

Характерно, что попыток повысить эффективность за счет реального снижения издержек и ускоренного внедрения новых маркетинговых технологий работы либо просто не предпринимается, либо эти попытки растягиваются на неопределенный период. При этом практически неизменным остается желание сохранить бюджетную подпитку на весь так называемый переходный период с открытой

датой его завершения и без четких критериев оценки эффективности понесенных затрат.

Надо признать, что при всех проблемах становления за 25 лет у нашего профессионального спорта было время адаптироваться к новым условиям и подготовиться к сокращению государственной поддержки. Но даже сейчас все вертится вокруг законодательного закрепления права профессиональных спортивных организаций на получение государственных субсидий, а в отношении федеральных и региональных властей – вокруг обязанности оказывать такую поддержку профессиональному спорту. А ответы на вопросы «Зачем, как, когда, сколько и что будет в итоге?» откладываются на потом.

Конечно, нужен какой-то переходный период, чтобы сохранить высокий уровень спортивных достижений в стране. Но, во-первых, переходные периоды бесконечными не бывают, а во-вторых, стейкхолдеры должны понимать, каковы ожидаемые и измеримые результаты от понесенных затрат и предпринимаемых усилий этого периода, каковы критерии их достижения, какова продолжительность периода и промежуточные этапы, какие меры (и почему) будут применяться.

Российский спорт с 20-летним опозданием оказался только в начале перехода на рыночные рельсы, и в этом можно увидеть определенный плюс: для профессионального спорта открыта возможность взять лучшее из международных практик. Но одновременно очевидны и риски, связанные с трендом на

<sup>3</sup> См.: Курс на скромность: сколько достойны получать футболисты в России? (02.06.2017) <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/footballfinances/1158975.html>

<sup>4</sup> См.: <http://mkset.ru/news/society/30-03-2017/v-ufe-sportsmeny-podali-zayavku-na-miting-d8c5978b-32ee-44fe-8d55-5a570d98e7eb>

<sup>5</sup> См.: Дмитриенко И., Иванов Г. Ключки врозь. Почему НХЛ отказалась пускать игроков на Олимпиаду. <http://www.profile.ru/obsch/item/116531-klyushki-vroz>

<sup>6</sup> Дмитрий Чернышенко: «Оптимальное количество клубов в КХЛ – 24». <http://www.sport-express.ru/hockey/khl/reviews/dmitriy-chernyshenko-optimalnoe-kolichestvo-klubov-v-khl-24-1256676/>

<sup>7</sup> См.: Халява победила? Как бесплатные трансляции бьют по нашему футболу. <https://www.championat.com/business/article-258560-kak-besplatnye-transljacii-bjut-po-rossijskomu-futbolu.html>

<sup>8</sup> См.: Спорт на ТВ: что смотрели зимой – футбол, биатлон или хоккей? <https://www.championat.com/business/article-269140-samyje-populjarnye-sportivnye-transljacii-zimoy-2017-na-rossijskom-tv.html>

<sup>9</sup> См.: Корытов С. Глаза б не видели. Как наш футбол теряет зрителей на аренах и ТВ. <https://www.championat.com/business/article-263170-rossijskij-futbol-terjaet-zritelej-na-stadionah-i-televidenii-rejtingi.html>

<sup>10</sup> Любо-дорого посмотреть. Почему худший футбольный клуб АПЛ зарабатывает 100 миллионов фунтов в год. <https://lenta.ru/articles/2017/08/11/eplbigmoney/>

<sup>11</sup> По словам вице-президента хоккейного клуба СКА Р. Ротенберга, «без денег владельцев клубов, которые одновременно являются их главными спонсорами, не было бы у нас ни чемпионата по футболу, ни чемпионата по хоккею. Дотационная схема заложена на подсознательном уровне десятилетиями советского руководства, которое никогда не стремилось к прибыли». См.: Бизнес-спорт Романа Ротенберга. [http://expert.ru/russian\\_reporter/2013/22/biznes-sport-romana-rotenberga/](http://expert.ru/russian_reporter/2013/22/biznes-sport-romana-rotenberga/)

монополизацию рынка спортивных зрелищ и услуг (прежде всего в сегменте игровых видов спорта).

Несмотря на все сложности и отсутствие достаточной мотивации, российские профессиональные спортивные организации все-таки начинают разворачиваться в сторону маркетинга, поворачиваются лицом к потребителю спортивного продукта, который стремительно меняется вместе с новыми технологиями донесения спортивного контента и дальнейшей коммерциализации спорта, все больше уходя в виртуальное пространство.

О том, что российская система находится в поиске, свидетельствует и тот факт, что в развитии профессионального спорта в той или иной области одновременно используются как североамериканская, так и европейская организационно-финансовые модели, а иногда сразу обе в комбинации<sup>12</sup>.

Ведущие российские клубы и спортивные лиги присматриваются к опыту мегадоходных и при этом довольно замкнутых американских НБА и НХЛ, к проекту закрытой суперлиги футбольной Ассоциации европейских клубов (ЕСА)<sup>13</sup>.

По аналогии с успешными западными лигами в российском спортивном бизнесе происходит формирование высшего сегмента спортивных организаций вокруг клубов с историей, таких как ЦСКА, «Зенит», «Спартак» и некоторые другие. Это все устойчивые бренды из СССР. Об их устойчивости говорит и суммарное число их поклонников, превышающее 4 млн человек («Спартак» – 1,6 млн, «Зенит» – 1,45 млн, ЦСКА – 1,15 млн), тогда как у всех остальных 13 клубов РФПЛ, вместе взятых, таковых не набирается и 3 млн<sup>14</sup>.

Цель экспансии любой профессиональной спортивной организации – выйти и закрепиться на платежеспособном рынке продажи прав трансляции, рекламы и спонсоров, повысить свою капитализацию. Такими рынками сегодня являются Европа и Северная Америка, их подpiraет динамично развивающийся Китай, ищет места приложения денег и демонстрации статуса нефтегазоносный Ближний Восток. Для этого нужны узнаваемость и турнирный результат. Выращивать своих спортсменов хлопотно, проще купить тех, кто уже узнаваем на соответствующих рынках. Тем более что деньги, фигурирующие в отчетности как доход, не заработаны! С точки зрения бизнеса такое поведение более чем оправда-

но. Однако насколько это способствует сохранению и умножению числа зрителей внутри страны, сохранению территориальной идентичности и популярности и при чем здесь государственный бюджет или деньги госкомпаний (и уж тем более престиж страны)? Большой вопрос.

Если внешние условия для развития клубов и лиг России значительно отличаются от условий в Великобритании, Германии, Испании и США, то и внутренняя организация, формы работы, размеры зарплат и бонусов должны им соответствовать. А не наоборот.

Сколько ни сетуй, ну не смогут в ближайшие десятилетия наши граждане платить за абонемент на футбол 19,5–78 тыс. рублей (аналог 250–1000 фунтов, которые платят в Великобритании), а за билет на отдельный матч – 1560–2730 рублей (20–35 фунтов)<sup>15</sup>! Не будут платить за трансляцию матчей, не будет такого потока денег за права трансляции, как в Великобритании, где только за 2016 год права на телетрансляцию матчей турнира АПЛ на внутреннем рынке были проданы за 5,5 млрд фунтов стерлингов (429 млрд рублей), а право показа одного матча стоило 10,2 млн фунтов (795,6 млн рублей)<sup>16</sup>. Для этого нужны иные общеэкономические условия, годы и годы работы, традиции и т. д. Но и тогда сравнение будет не в пользу России, потому что там тоже не будут стоять на месте.

Нужно ли российским профессиональным спортивным организациям (и государству) пытаться повторить то, что сделано на Западе, по всем направлениям? Ответ не очевиден. В любом случае просто скопировать не удастся, масштаб доходов не будет идентичен в силу целого ряда внешних причин. Значит, вопрос в том, зачем (цель), что и как копировать (заимствовать), что развивать и, вообще, каков объем профессионального спорта возможен в реальных российских условиях без изъятия денег из других секторов экономической деятельности?

Развитие профессионального спорта в стране во многом связано с так называемой подготовкой спортивного резерва. К началу 2017 года в этой сфере работали 5036 учреждений разной ведомственной принадлежности, в том числе ДЮСШ – 3373, СШ – 219, СДЮСШОР – 741, СШОР – 238, УОР – 56, ЦСП – 158<sup>17</sup>. Все они находятся в ситуации, когда также надо искать источники дополнительного финансирования. Однако никто толком

ТАБЛИЦА 1

## Структура доходов РФПЛ и ведущих футбольных лиг европейских стран, %\*\*

Источник дохода	Россия	Англия	Германия	Италия	Франция	Испания
Коммерческие права (спонсорские контракты)	58	30	42	20	39	28
Продажа прав на трансляцию	5	49	27	50	36	37
Продажа билетов	4	16	20	11	12	21
Призовые УЕФА	11	4	7	11	9	4
Другие источники	22	1	4	8	4	4

не дает ответ на вопрос, какое их количество является достаточным (и для чего), сколько их вообще нужно в условиях коммерциализации спорта.

На что эти школы должны быть ориентированы? На подготовку будущих профессиональных спортсменов? Или все-таки быть своего рода местом спортивной подготовки молодежи, расширенным вариантом спортивной секции? Как эти школы должны соотноситься с обычными школами и школьным спортом? Какое место должен занимать студенческий спорт? Какую роль эти школы должны играть в развитии массового спорта по месту жительства? И каким может быть реально работающий мостик между школьным, студенческим, массовым и профессиональным спортом? На все эти вопросы однозначного ответа пока нет.

Если цель – создание резерва для профессионального спорта, то очевидно, что прежде всего профессиональные спортивные организации должны дать ответ на вопрос: сколько школ необходимо? Более того, поскольку потенциальными потребителями (покупателями) выпускников спортивных школ и акаде-

мий являются профессиональные спортивные организации, то и подготовка спортивного резерва должна стать зоной не только их интереса, но и ответственности, в том числе и финансовой. Не говоря уже о ситуации, когда в доходной части бюджетов профессиональных спортивных организаций де-факто преобладают государственные деньги.

Если же цель – детский и массовый спорт (как основа физического здоровья нации), то здесь уже государство определит, сколько и каких школ необходимо, каковы возможные масштабы их финансирования и т. п. И уж конечно, целью таких школ не может являться сам по себе спортивный результат учеников, но прежде всего их развитие, образование и воспитание. В любом случае государство не может бесконечно создавать индустрию спортивной подготовки и плодить невостребованных спортсменов, да еще и нести расходы на их последующую социальную адаптацию.

Волей-неволей придется в ближайшее время дать ответ на вопрос: сколько профессионального спорта вообще нужно и возможно иметь в стране? Собственно, этого ответа требует суровая реальность, вопрос не обой-

\*\* См.: Курс на скромность: сколько достойны получать футболисты в России? (02.06.2017) <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/footballfinances/1158975.html>

<sup>12</sup> Рогачев И.Д. Признаки профессионального спорта и основные модели его регулирования // Вестник университета имени О.Е. Кутафина (МГЮА). № 4, 2015. С. 94.

<sup>13</sup> См.: Дмитриенко И. Гол оправдывает средства. <http://www.profile.ru/obsch/item/116878-gol-opravdyvaet-sredstva>

<sup>14</sup> См.: Популярность РФПЛ: 2016 vs 2006. <https://www.championat.com/business/article-259362-populjarnost-rfpl-2016-vs-2006.html>

<sup>15</sup> Любо-дорого посмотреть. Почему худший футбольный клуб АПЛ зарабатывает 100 миллионов фунтов в год. <https://lenta.ru/articles/2017/08/11/eplbigmoney/>

<sup>16</sup> Там же.

<sup>17</sup> См.: Сводный отчет 5-ФК за 2016 год Министерства спорта Российской Федерации (приказ Минспорта России от 28.02.2017 № 136).

ти при разработке стратегии развития спорта в России до 2030 года, подготавливаемой Министерством спорта РФ: в ней должен быть обозначен объем государственной поддержки спорта высших достижений<sup>18</sup>, а также оценен вклад спорта как вида экономической деятельности в экономику<sup>19</sup>.

Предстоит выработать оптимальную для реальных российских условий модель отношения между государством и субъектами предпринимательства в спорте. Найти новые формы интеграции различных областей бизнеса вокруг базового спортивного продукта – состязания (и как зрелища, и как интерактивного массового действия), вокруг которого возникает множество точек генерации предпринимательской прибыли.

Профессиональным спортивным клубам и лигам придется пойти по пути оптимизации

ные эмоции от непосредственного зрительского участия в спортивном шоу: бесплатный Wi-Fi и специальные мобильные приложения, системы мэппинг-навигации для поиска нужных помещений, мобильные точки продаж (POS-терминалы), цифровые киоски, детские игровые комнаты, HD-экраны, высокоскоростные камеры, таргетированную рекламу, кафе, точки быстрого питания и т. п.

Очевидно, что переход на рельсы предпринимательства с равным успехом не может идти во всех видах спорта. В первую очередь он происходит там, где для этого есть благоприятные условия: это популярные игровые виды спорта, силовые единоборства, так называемый киберспорт, аудитория которого в мире уже превышает 200 млн человек, а рынок растет на 10–15% ежегодно (Россия по его объему занимает второе место в Европе)<sup>21</sup>.

Развитие двух последних прямо пропорционально увеличению численности городского «офисного» населения – основного потребителя зрелища, и совершенствованию визуальных электронных технологий, обеспечивающих интенсификацию картинки, тиражирование зрелища и даже косвенное интерактивное участие потребителя в самом зрелище.

Виртуализация способна создать зрелищность даже в тех видах спорта, где сама по себе она

минимальна, например, в легкой атлетике, биатлоне, лыжных гонках. А соединение игрового бизнеса не только со зрелищными, но с остальными видами спорта может значительно расширить аудиторию и теоретически принести коммерческий доход участникам.

Успешная коммерциализация реальна там, где есть возможность создать постоянно действующее шоу, способное подогревать интерес к самому себе. Условием последнего является конкуренция равных внутри спортивных сообществ (спортивных лиг), добротный сделанный визуальный продукт и четкая система его продвижения.

В реальности высокодоходный сектор профессионального спорта уже формируется как замкнутая система с очень узким входом для потенциальных участников, жесткими внутренними ограничениями и правилами – и безграничными возможностями тиражирования происходящего вовне для платеже-

ВОЛЕЙ-НЕВОЛЕЙ ПРИДЕТСЯ В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ ДАТЬ ОТВЕТ НА ВОПРОС: СКОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТА ВООБЩЕ НУЖНО И ВОЗМОЖНО ИМЕТЬ В СТРАНЕ? ВОПРОС НЕ ОБОЙТИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ СПОРТА В РОССИИ ДО 2030 ГОДА

(сокращения) расходов и на проведение матчей, и на содержание клубов, одновременно находя механизмы увеличения доходной части за счет коммерческой деятельности. Клубам как минимум предстоит выстроить такое же соотношение источников формирования доходной части бюджетов, как в Европе, исправив крен в сторону раздутых спонсорских вложений (таблица 1).

Поскольку спорт как зрелище конкурирует на рынке развлечений с кино, телесериалами, интернет-играми, то в борьбе за потребителя у профессиональных спортивных организаций один путь: с одной стороны, совершенствовать «картинку» (визуальный контент), внедряя все новые и совершенные технологии съемок и доставки контента<sup>20</sup>, а с другой – формировать региональные спортивно-развлекательные кластеры (своего рода спортмегаполисы), предлагая посетителям все больше удобных сервисов, усиливающих положитель-

способных потребителей контента. Борьба за вход в премиальный сегмент профессионального спорта среди спортивных организаций и спортсменов должна быть жесткой не только в чисто соревновательном плане, но и с точки зрения организации маркетинга и коммуникаций. Как это происходит, например, в Великобритании, где идет нешуточная борьба за попадание в АПЛ.

Государство не должно участвовать в создании и функционировании таких профессиональных систем. Их количество определится реальной платежеспособностью потребителей, а не прямым или косвенным государственным финансированием. Как говорится, лучше меньше, да лучше.

Государство может стимулировать меценатство в области физической культуры и массового спорта, то есть там, где спорт все-таки имеет социальную направленность. Но стимулировать вложения в профессиональный спорт путем предоставления налоговых и прочих льгот – непозволительная роскошь для страны, где почти четверть населения живет в бедности, а большинство регионов нуждаются в федеральных субсидиях.

Привлечение спонсоров – это дело спортивных профессиональных клубов и лиг. А заключать или нет спонсорские контракты, содержать или нет спортивные клубы – это дело самих коммерческих структур, без фактического изъятия бюджетных денег через предоставленные налоговые льготы или выделенные субсидии.

Профессиональным спортивным организациям придется ограничить свои аппетиты, не замахиваться сразу на большой и долгосрочный контракт, а наконец-то научиться работать с разными спонсорами, предлагая им

интересный продукт и форматы активации и заключая небольшие, краткосрочные контракты<sup>22</sup>. Особая роль в новых условиях принадлежит маркетинговым и коммуникационным компаниям и соответствующим службам спортивных клубов. Собственно, их интерес и роль состоят в том, чтобы объединить производителей исходного контента (спортивные организации и спортсменов), изготовителей тиражируемого контента (ТВ и другие медиа) и потребителей тиражируемого контента (рекламодателей и аудиторию, готовую платить). Результатом станет возникновение эффективно функционирующей цепочки производство – продажа – потребление – доход – расширенное производство и т. д.

Сейчас в стране работают российские и международные маркетинговые и коммуникационные компании, расширяющие охват ключевых игроков спортивного рынка. Тем не менее спортивный маркетинг пока скорее выполняет обслуживающую функцию, нежели играет роль драйвера развития<sup>23</sup>.

Между тем формирующийся спортивный бизнес заинтересован в рынке спонсорства с центрами поиска нужной информации, площадками коммуникации контрагентов, заинтересованных в спонсорской сделке, четкими правилами ценообразования и т. д. Для его создания нужно встречное движение маркетинговых/коммуникационных агентств и профессиональных спортивных организаций.

Усилия в этом направлении предпринимаются, о чем свидетельствуют и функционирующая на российском рынке спортивного инвентаря и экипировки информационно-рекламная площадка (интернет-портал) оптовых продаж для коммерческих и государственных структур Sport B2B, участвовавшие

<sup>18</sup> Сегодня каждое решение МОК о новых олимпийских видах спорта ведет к появлению спортивных организаций, претендующих на бюджетное финансирование на том основании, что Россия непременно должна выставить свою сборную, для чего, разумеется, надо создать все условия для тренировок и строить новые спортивные объекты международного класса (например, построить объект «искусственная волна» и помочь проводить тренировки серфингистов на Мальдивах (См.: С. Расшиваев. Чтобы конкурировать с элитой серфинга, обязательно надо тренироваться на волнах по всему миру // Вестник РМОУ. № 4 (21), 2016. С. 20–23).

<sup>19</sup> Игорь Левитин: Российский спорт должен научиться зарабатывать. <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/911630>

<sup>20</sup> По данным исследования, проведенного компанией Nielsen в 2016 году, молодые люди в возрасте от 18 до 24 лет основной видеоконтент потребляли через смартфоны (35,6% времени, или более 20 часов в неделю), то есть больше чем посредством ТВ (27,1%, или 15,5 часа в неделю). См.: Рейтинги падают, но Интернет еще не победил. <http://sport-connect.ru/case/facebook-tv>

<sup>21</sup> См. материалы форума «Спортивная индустрия 2.0». [http://sport-forum.org/wp-content/uploads/programm\\_isi.pdf](http://sport-forum.org/wp-content/uploads/programm_isi.pdf)

<sup>22</sup> В 2016 году на один клуб в английской футбольной Премьер-лиге приходилось три спонсорских контракта, в Германии – 5,5, в Испании – 4,9, в Италии – 4,5, во Франции – 4,4, в России – 2,4. См.: «Такое ощущение, что мы заранее должны денег». Проблема спортивного бизнеса в России. <http://sport-connect/opinion/maieshev>

<sup>23</sup> Индустрия спортмаркетинга в России. <http://www.sostav.ru/publication/industriya-sport-marketinga-v-rossii-24258.html>

конференции и семинары, на которых широко обсуждаются вопросы организации такого взаимодействия и механизмы продвижения спортивных организаций. В частности, об этом говорили на состоявшемся в апреле 2017 года совместном круглом столе Комитета ТПП РФ по предпринимательству в сфере спорта Ассоциации коммуникационных агентств России (АКАР) и Российской ассоциации маркетинговых услуг (РАМУ) «Современные механизмы сотрудничества рекламной и спортивной индустрии: проблемы, возможности и перспективы», на конференции Broadcasting in Sports в рамках международной выставки «Спорт 2017», на специальной сессии «Роль индустрии спорта в современной экономике. Как обеспечить эффективное взаимодействие с бизнесом» Красноярского экономического форума и других мероприятиях.

Среди задач, которые предстоит решить совместными усилиями спортивных организаций, маркетинговых и коммуникационных компаний в ближайшие годы, следующие: отстройка системы продажи прав на трансляцию с целью увеличения доли в доходах спортивных организаций; создание спроса на консалтинг в сфере спортивного маркетинга; разработка системы оценки эффективности коммерческого спонсорства и ряд других, решение которых будет способствовать формированию инфраструктуры предпринимательства в сфере спорта в целом.

Инфраструктурные же объекты могут создаваться при поддержке государства на основе государственно-частного партнерства, но только в объемах, соответствующих реальным возможностям их безубыточной эксплуатации. При этом приоритетное стимулирование должно касаться той части предпринимательских организаций в сфере спорта, которая способна в первую очередь обеспечить развитие массового спорта и физической культуры, развитие спорта в местных сообществах. Перевернутая пирамида финансирования спорта должна быть наконец поставлена на широкое основание.

В части стимулирования предпринимательства вокруг спорта задача государства – стимулировать спрос на отечественную продукцию и мотивировать отечественных промышленников (в нашей стране этим в основном занят малый и средний бизнес) производить качественную продукцию: через бюджетное субсидирование закупок оте-

чественного спортивного оборудования для спортивных школ, муниципальных спортивных объектов, для обновления основных фондов, через обеспечение доступных кредитов, софинансирование процентных ставок, упрощение процедур согласования, внедрение типового банка проектов спортивных объектов, реализуемых в рамках ГЧП и МЧП, а также оказание информационно-организационной поддержки компаниям, которые предоставляют услуги и реализуют спортивные инициативы и проекты, ориентированные на различные группы населения, в том числе для маломобильных граждан.

Ведь в конечном итоге развитость страны определяется не количеством денег на душу населения, а совокупностью знаний, умений и навыков ее граждан. Смысл производства внутри страны любых, в том числе спортивных, товаров не в том, чтобы просто заместить импорт, а в том, чтобы создать условия для развития (саморазвития) ее граждан. Да и с фискальной точки зрения рост производства спортивного оборудования, экипировки и оказания спортивно-оздоровительных услуг приведет к увеличению налоговых поступлений (на сегодняшний день только с продажи спортивных товаров поступления в виде НДС в казну государства достигают 40 млрд рублей).

Сейчас в спорте высших достижений до 90% спортивного оборудования и инвентаря – импортные! Переломить ситуацию трудно просто потому, что требования к инвентарю устанавливают иностранные некоммерческие спортивные организации и зарубежные производители. Да и вряд ли нужно стремиться к полному замещению спортивного импорта, просто основные расходы на элитную экипировку и инвентарь должны взять на себя профессиональные спортивные организации. А государство – сосредоточить ресурсы там, где это даст одновременно и эффект социальный, и эффект, стимулирующий предпринимателей. А именно – в спорте для всех, массовом и детском; вот здесь пропорция импортного и отечественного должна стать иной, на уровне 90 к 10 в пользу отечественного.

По оценкам Минпромторга РФ, емкость рынка спортивных товаров составляет более 600 млрд рублей<sup>24</sup>. И в этой области потенциальный синергетический эффект от объединения усилий государства, товаропроизво-

дителей и потребителей (в лице спортивных организаций) значителен. Уже сегодня в сегменте беговых лыж, спортивных тренажеров, велосипедов отечественные товары стали вытеснять импорт. Так, 60% продаваемых велосипедов – отечественного производства, а в целом уровень локализации в этом сегменте достигает 90%. В перспективе возможно увеличение доли оборудования российского производства для гимнастических залов, для занятий тяжелой атлетикой, фитнес-центров, изготовление плавательных бассейнов и бассейнов для гребли, а также инвентаря для туризма и альпинизма<sup>25</sup>. Приоритетным направлением станет переоснащение спортивных залов общеобразовательных средних школ, которых в стране насчитывается более 40 тыс.

В области производства спортивного инвентаря и оборудования государству, спортивным организациям и объединениям товаропроизводителей предстоит совместно решить следующие задачи: проведение стандартизации и контроля качества спортивных товаров, поддержка НИОКР в области производства спортивных товаров и материально-технического оснащения спорта высших достижений; информационная, ресурсная и организационно-выставочная поддержка продвижения отечественных компаний и др.

По сути стоит вопрос о формировании и поддержке спроса на спортивное оборудование и товары российского производства, ориентированные на три рынка: 1) рынок товаров и услуг в области физической культуры и массового спорта; 2) рынок товаров и услуг школьного и студенческого спорта (государственных закупок для образовательных учреждений и муниципальных спортивных объектов) и 3) рынок товаров и услуг для профессионального спорта, в том числе так называемого спорта высших достижений.

Развитие этих направлений предполагает координацию действий федеральных и региональных органов власти с предпринимательским сообществом и общественными организациями в сфере спорта через экспертные советы и саморегулируемые организации (например, Ассоциацию предприятий спортивной индустрии, СРО «Промспорт»

и др.), создание больших баз данных по спортивным товарам, расширение роли системы ТПП РФ, создание отраслевого объединения предпринимателей (работодателей в сфере спорта), создание межведомственного координационного совета по вопросам развития инноваций и внедрения передовых технологий в промышленность в интересах импортозамещения в спортивной индустрии), расширение применения механизмов ГЧП и МЧП, тиражирование лучших практик, учреждение специального фонда поддержки на конкурсной основе лучших проектов в сфере спортивной индустрии, создание технопарка промышленных инноваций и перспективных проектов в области спорта и др.

Разумеется, развитие предпринимательства в области спорта зависит от того, кто этим будет заниматься. Известный тезис «Кадры решают все» как нельзя лучше характеризует значение четвертого фактора.

В настоящее время в России в физкультурно-спортивных организациях всех уровней занято около 6 тыс. управленческих работников, из которых примерно 3 тыс. – это руководители разного уровня (спортивные менеджеры). Общая же потребность спортивного рынка России в управленческих кадрах оценивается в 35–40 тыс. человек.

Среди востребованных специалистов на спортивном и околоспортивном рынках экспертами чаще всего называются руководители спортивных организаций (клубов, федераций, лиг), организаторы собственного спортивного бизнеса, руководители ключевых направлений и специалисты профессиональных спортивных организаций, менеджеры по проведению спортивных мероприятий, квалифицированные специалисты функциональных направлений организационных комитетов спортивных событий, менеджеры и специалисты по коммерческой эксплуатации спортивных объектов, специалисты по маркетингу и коммуникациям с болельщиками, специалисты по работе со спонсорами, стейкхолдерами и медийными партнерами. Причем все чаще речь идет не о топ-менеджерах (с этим как раз особых проблем нет, как, впрочем, и свободных вакансий), а именно о специалистах, способных организовать

<sup>24</sup> См. материалы форума «Спортивная индустрия 2.0». [http://sport-forum.org/wp-content/uploads/programm\\_isi.pdf](http://sport-forum.org/wp-content/uploads/programm_isi.pdf)

<sup>25</sup> См.: Ракеты и ракетки. В России создают спортивную промышленность. <https://rg.ru/2016/11/21/v-rossii-sozdadut-sportivnuiu-promyshlennost.html>

и осуществлять каждодневную, технологичную, целенаправленную работу с осязаемым конечным результатом.

Проще говоря, нужен не директор по коммуникациям, а специалист, способный написать письмо, провести переговоры, обсчитать результат, проконтролировать реализацию плана мероприятий и т. п.

Для каждого уровня функциональных задач помимо общего базового образования требуется своя траектория подготовки, свой набор как базовых, так и специальных знаний, умений и навыков, то есть то, что сегодня чаще называют компетенциями. Отдельная тема – подготовка предпринимателей, которые наряду с остальными управленческими кадрами должны обладать особым психологическим складом, отличаться готовностью к риску, к инновациям, открытостью новому, видением возможностей там, где другие видят только проблемы.

КОММЕРЦИАЛИЗАЦИЯ СПОРТА,  
ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЯ К НЕМУ  
КАК К ШОУ, ВОКРУГ КОТОРОГО  
ГЕНЕРИРУЕТСЯ ПРИБЫЛЬ, ПОВЫШАЕТ  
ЗНАЧЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫХ ПОДХОДОВ  
И ТЕХНОЛОГИЙ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
МЕНЕДЖЕРОВ ВСЕХ УРОВНЕЙ

Новые (для России) тренды в развитии спорта во многом определяют значение тех или иных направлений подготовки, формирование востребованных компетенций. Так, усиление коммерциализации российского спорта, формирование отношения к нему как к спортивному шоу, вокруг которого генерируется прибыль, повышает значение маркетинговых подходов и технологий в деятельности менеджеров всех уровней – и особенно руководителей спортивных клубов и лиг. Вовлечение в бизнес-процесс новых видов спорта за счет роста технических возможностей создания динамичной виртуальной картинки требует глубоких знаний и навыков в области интеграции интересов и координации деятельности СМИ и спортивных организаций. Усиление межрегиональной кооперации при проведении мегаспортивных событий форми-

рует потребность в компетенциях в области взаимодействия и координации со всем спектром возможных стейкхолдеров.

Сегодня наблюдается все большая интеграция спортивной и игровой индустрии через виртуализацию спорта и распространение понятия «спорт» на любые формы состязательной активности, прежде всего в области электронных игр. Что, опять же, расширяет потребность в специалистах в области маркетинговых и коммуникационных технологий, включая социальные сети, в области продаж спортивных шоу и сопутствующих товаров и услуг.

Развитие новых технологий создания и доставки картинки (в том числе на мобильные устройства) повышает роль личных переживаний болельщика и разных форм интерактивности для достижения маркетинговых целей. Новые технологии позволяют получать огромные объемы информации о фанатах, ауди-

тории в целом, других участниках рынка, включая спортсменов. Поэтому современные менеджеры должны иметь представление о принципах работы с большими базами данных.

Наконец, переход от добровольно-принудительного меценатства к коммерческому спонсорству делает востребованными знания и навыки, которые касаются построения и продвижения бренда, работы с потенциальными спонсорами с учетом настроения

аудитории, умения предложить спонсорам именно то, в чем они нуждаются. И это далеко не все запросы на содержание подготовки кадров для спортивной индустрии.

В целом в России сложилась система подготовки менеджерских кадров для индустрии спорта и в специализированных спортивных и экономических вузах. Например, только бакалавров спортивного менеджмента в Москве готовят десять университетов, магистров, включая маркетологов, – пять университетов, профессиональную переподготовку и повышение квалификации осуществляют шесть университетов (включая Российский Международный Олимпийский Университет). Есть несколько региональных центров. Ежегодный выпуск спортивных менеджеров российскими вузами составляет около 500 человек. Однако, как показывает практика, далеко не все из них

РИСУНОК 1



становятся действительно востребованными профессионалами в своей области.

Собственно, перед спортивной отраслью, как и перед другими отраслями экономической деятельности, стоит задача совместного участия образовательных учреждений разного уровня и организаций – потребителей квалифицированных кадров в подготовке последних. Формы этой совместной деятельности могут быть разными: от формирования и согласования содержания образовательных программ до оценки квалификации специалистов, от переподготовки до целевого набора выпускников и т. д.

В настоящее время назрела потребность в создании общероссийского отраслевого объединения работодателей в сфере спорта, на базе которого в соответствии с законодательством могла бы быть развернута система аттестации и независимой оценки квалификации на основе отраслевых профессиональных стандартов<sup>26</sup>.

Объединение усилий предпринимательского сообщества, спортивных и образовательных организаций позволит наполнить систему подготовки кадров для спортивной отрасли необходимым содержанием, актуальным для

решения перспективных задач развития предпринимательства в сфере спорта (рис. 1).

Как показывает проведенный анализ, в целом для развития предпринимательской инициативы, развития бизнеса в сфере спорта существуют все необходимые базовые условия, широкие возможности и внутренний потенциал. Успешность дела зависит от целеполагания, определяющего выбор средств достижения поставленных целей, и от синергии скоординированных усилий государства, предпринимательского и спортивного сообщества.

Перед профессиональным спортом стоит задача наконец-то перейти от имитирующего развития к реальному (альтернативой этому станет финансовая «шоковая терапия» по принципу «кто выживет, тот выживет»; в конечном итоге для профессионального спорта, в отличие от массового, лучше меньше, да лучше). За государством же остается создание инфраструктуры и поддержка массового и школьного спорта, физической культуры, поддержка тренеров, а также стимулирование производства в России спортивного оборудования и инвентаря, необходимых для развития этих направлений.



<sup>26</sup> С такой инициативой недавно выступила Торгово-промышленная палата РФ в лице Комитета по предпринимательству в сфере спорта. К настоящему времени Министерством труда и социальной политики утвержден профессиональный стандарт «Руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта» (Приказ Минтруда России от 29.10.2015 № 798н).



*Андрей Малыгин,  
заведующий кафедрой спортивного маркетинга  
университета «Синергия», директор Sport Marketing  
School, к. э. н.*

## Спортивное спонсорство: сущность понятия и место в системе маркетинговых коммуникаций

ЭФФЕКТИВНОСТЬ СПОНСОРСТВА КАК ФОРМЫ ПАРТНЕРСТВА СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ С ТОВАРНЫМИ И СЕРВИСНЫМИ БРЕНДАМИ РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЕЙ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ, ЧЕМ МОЖЕТ ПОКАЗАТЬСЯ, ЗАВИСИТ ОТ ГЛУБОКОГО ПОНИМАНИЯ ВСЕМИ УЧАСТНИКАМИ ОТНОШЕНИЙ СУЩНОСТИ И СПЕЦИФИКИ ЭТОЙ СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА. ИМЕННО В ЭТОМ АСПЕКТЕ КРОЕТСЯ ПРИЧИНА МНОГОЧИСЛЕННЫХ РАЗОЧАРОВАНИЙ И НЕУДАЧ КАК САМИХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ (ПРАВООБЛАДАТЕЛЕЙ), ТАК И СПОНСОРОВ. АВТОР СТАТЬИ АНАЛИЗИРУЕТ СОВРЕМЕННЫЕ ТОЧКИ ЗРЕНИЯ В ОТНОШЕНИИ СУЩНОСТИ СПОРТИВНОГО СПОНСОРСТВА И ЕГО МЕСТА В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ И КОРПОРАЦИЙ.

### Понимание спонсорства

Спортивный маркетинг обычно связывают с деятельностью клубов, лиг, федераций, школ, создающих продукты для спортсменов и болельщиков. Но значительный объем их работы приходится на обслуживание еще одной группы клиентов – спонсоров, рекламодателей, лицензиатов, тех, кто использует спорт как платформу для продвижения своих брендов. Маркетинг через спорт давно завоевал популярность как эффективная стратегия продвижения товарных и сервисных брендов.

Олимпийские спортивные события, организации и знаменитости вызывают большой интерес у компаний, стремящихся получить рыночные преимущества в условиях острой конкуренции. Это объясняется важной социальной ролью спорта в жизни людей, его способностью привлекать и удерживать их внимание. Спорт, как мощный центр при-

тяжения аудиторий (ЦПА), обладает серьезным маркетинговым потенциалом. Наличие большой и лояльной аудитории у спортивных событий, организаций и персон – важнейшее условие эффективного маркетинга через спорт.

Сама природа спортивного события и его социальная значимость способствуют тому, что в период его подготовки и проведения организаторы и СМИ создают насыщенную информационную среду. Она характеризуется повышением интереса в обществе к спорту в целом, к конкретным видам спорта, к конкретному спортивному событию, к участникам этого события и к месту его проведения. Эта информационная среда весьма благоприятна для маркетинга, поскольку здесь возникают прекрасные возможности для продвижения брендов.

В такой ситуации могут быть востребованы три основных типа стратегий маркетинга через спорт: пиратская, партизан-



Фото из архива РМОУ (коллекция Оргкомитета «Сочи 2014»)

ская и партнерская<sup>1</sup>. Каждая из них имеет свою специфику и применяется компаниями в зависимости от их рыночного положения и стоящих перед ними задач. Спонсорство является разновидностью партнерских стратегий, которые отличаются наличием договорных отношений между правообладателем и спонсором по поводу оказываемых услуг.

При том, что о спонсорстве слышали все, кто имеет хоть малейшее отношение к современному спорту: атлеты, болельщики, менеджеры, тренеры и т. п., многие неточно или вовсе неверно понимают сущность этих специфических отношений, возникающих между спортивной организацией (спортсменом) и товарным/сервисным брендом.

Сегодня распространены как минимум три вида ошибочных представлений о спонсорстве.

Во-первых, его часто путают с благотворительностью, меценатством и филантропией. Получение безвозмездной помощи от людей, искренне желающих поддержать те или иные спортивные проекты, является довольно распространенным источником финансирования не только массового, но и профессионального спорта. Благотворителем движет прежде всего потребность в социальной самореализации – желание творить добро, готовность брать на себя ответственность за общественно значимые проблемы. Таким образом он находит гармонию с самим собой и позиционирует себя в обществе. Меценат при этом может быть заинтересован в постепенном приобретении публичного статуса социально ответственной персоны, а многочисленные доноры, участвующие в краудфандинге, ограничиваются

чувством соучастия в решении социально значимых проблем.

Особая форма благотворительности – корпоративная социальная ответственность (КСО) корпораций, которая реализуется в форме поддержки спортивных инициатив и позволяет продемонстрировать жителям региона присутствие компании, ее активное участие в решении их проблем.

Но спонсор, в отличие от мецената, желает не просто помочь кому-то, а стремится получить конкретный маркетинговый эффект. Иными словами, если меценат не трубит во всеуслышание о своем благородстве, оказывая помощь спортивной организации, то спонсор, напротив, стремится максимально афишировать свой статус.

Подчеркнем, что зачастую грань между спонсорством и благотворительностью весьма тонка, в результате общество может воспринимать коммерческого спонсора как социально ответственного участника рынка, а в благородном меценате видеть состоятельного повесу. П. Биожу относит к пространству благотворительности и попечительство – форму безвозмездной поддержки спорта, в отличие от благотворительности допускающую элементы ненавязчивого рекламирования<sup>2</sup>.

Второе распространенное заблуждение – восприятие в качестве спонсора инвестора. Например, по-прежнему популярна точка зрения, согласно ей значительную часть бюджетов профессиональных клубов составляют «коммерческие поступления, основная доля которых – безвозмездные вложения спонсоров и владельцев команд»<sup>3</sup>. На самом деле цели инвестора и спонсора существенно отличаются. Так, будучи собст-

<sup>1</sup> Малыгин А. Спортивный маркетинг: понятие, сущность и структура // *СМ: Все о спортивном маркетинге и менеджменте*. Вып. 1. С. 46.

<sup>2</sup> *Маркетинг спорта* / Под ред. Д. Бича и С. Чедвика. М.: Альпина Паблишер, 2015. С. 377.

<sup>3</sup> Рожков А. КХЛ vs НХЛ: доходы. <http://www.championat.com/business/article-100296-kkhl-vs-nkhl-dokhody.html>

венником спортивной организации (это касается, например, и владельцев небольших пакетов акций, приобретенных на бирже), инвестор вкладывает свои деньги в ее создание и развитие для получения экономических, социальных, имиджевых и политических выгод. При этом инвестор берет на себя все риски и ответственность за вложенные ресурсы. Спонсор же вступает со спортивной организацией в сделку по поводу обслуживания части его маркетинговых потребностей – в коммуникации с целевыми аудиториями, формирования устойчивых ассоциаций со спортом, здоровым образом жизни и т. п.

К особым случаям могут быть отнесены примеры предоставления инновационного инвентаря спортсменам для участия в его испытаниях. Здесь мы видим со стороны компании-поставщика и стремление получить коммуникационный эффект (признак спонсорства), и желание вложить средства в совершенствование собственных продуктов (признак инвестирования).

Третьим заблуждением можно считать весьма распространенную точку зрения, в соответствии с которой спонсорство ограничивается лишь рекламными действиями: размещением логотипов на выделенных поверхностях и т. п. Да, рекламодатель, как и спонсор, получает возможность построить маркетинговые коммуникации с целевыми аудиториями спортивных событий и услуг, но вместе с тем существует ряд принципиальных отличий между этими способами продвижения.

Спонсорство в отличие от размещения рекламы:

- предполагает более глубокую интеграцию бренда спонсора и спортивного события (организации, атлета), выходящую далеко за пределы использования традиционных рекламных средств, таких как разработка спонсором специальных продуктов, проведение совместных маркетинговых мероприятий и акций с участием спортсменов;
- подразумевает, что коммуникации не ограничиваются исключительно оплаченными контактами, а целевые аудитории вовлекаются в активные отношения с брендом спонсора;
- более отчетливо выделяет спонсора в рекламном шуме;
- создает позитивное отношение к спонсору, поддерживающему спорт;
- формирует особый статус спонсора, вызывающий эмоциональную связь и ассоциации бренда с объектом спонсорства, ценностями спорта, видами спорта, местом

проведения спортивных событий, знаменитостями и т. п.

Иными словами, спонсорство – гораздо более глубокий и систематизированный процесс, это маркетинговая стратегия, а не просто один из рыночных инструментов.

Реклама, в свою очередь, допускает использование приемов, неприемлемых в спонсорстве. Например, нормативно-правовая база и сложившаяся деловая практика в США ограничивают спонсорство возможностью использовать бренд спонсора для ассоциации со спортивным событием. При этом недопустимо показывать качественные преимущества и характеристики спонсора, стимулировать его продажи, демонстрировать одобрение покупок, а также иным способом способствовать коммерческой деятельности спонсора. Такие коммуникации признаются рекламой, а доходы спортивной организации от них облагаются налогами<sup>4</sup>.

В России спонсорство регламентируется федеральным законом «О рекламе», который не устанавливает столь жестких различий между рекламой и спонсорством. Так, в законе есть понятие «спонсорская реклама», которая описана как «реклама, распространяемая на условии обязательного упоминания в ней об определенном лице как о спонсоре»<sup>5</sup>. Таким образом, ключевым отличием спонсорской и традиционно рекламной коммуникации является наличие у спонсора особого статуса и более глубоких отношений.

Ошибочное понимание самой сущности спонсорства приводит к построению неэффективных бизнес-моделей и даже к прекращению существования не только интересных и нужных проектов и инициатив, но и самих спортивных организаций.

Что же следует понимать под спонсорством?

В федеральном законе РФ «О рекламе» есть определение спонсора, под которым понимается лицо, предоставившее средства либо обеспечившее предоставление средств для организации и (или) проведения спортивного, культурного или любого иного мероприятия, создания и (или) трансляции теле- или радиопередачи либо создания и (или) использования иного результата творческой деятельности. К сожалению, в этом определении нет четкой трактовки целей спонсора, и об их рекламном характере можно лишь догадываться. Такая невнятность приводит к тому, что на практике спонсором часто считают практически любое лицо (юридическое или физическое), дающее спортивной организации деньги и иные ресурсы.

Между тем в предыдущей редакции закона «О рекламе» было дано определение спонсорства, отсутствующее в действующем ныне правовом акте, кроме того, там же определялись и его цели<sup>6</sup>. Вот оно: «Под спонсорством в целях настоящего федерального закона понимается осуществление юридическим или физическим лицом (спонсором) вклада (в виде предоставления имущества, результатов интеллектуальной деятельности, оказания услуг, проведения работ) в деятельность другого юридического или физического лица (спонсируемого) на условиях распространения спонсируемым рекламы о спонсоре, его товарах». Закон «О рекламе» в редакции 1995 года приравнивал спонсора к рекламодателю, а спонсируемого – к рекламораспространителю. Спонсорский вклад признавался платой за рекламу. При этом подчеркивалось, что спонсор не имеет права вмешиваться в деятельность спонсируемого. Безусловно, такие трактовки выглядят более адекватными действительности.

Авторы классического труда «Основы маркетинга» видят в спонсорстве всевозможные действия или мероприятия, благодаря участию в которых корпорации добиваются повышенного интереса СМИ к ним<sup>7</sup>.

Подробный обзор дефиниции сделан Мишеллем Дебором и Гари Трибу<sup>8</sup>. Вот некоторые из этих определений. Международная торговая палата предлагает понимать под спонсорством любую коммуникацию, при которой спонсор принимает договорные обязательства по оказанию финансовой (или иной) поддержки с целью создания положительной взаимосвязи между своим имиджем, фирменным стилем, брендами, продуктами или услугами и мероприятиями, деятельностью, организацией или человеком, получающим такую поддержку.

В понимании Дэниса Ховарда и Джона Кромптона спонсорство – деловые отношения между стороной, предоставляющей финансирование, ресурсы или услуги, и спортивным мероприятием или организацией, предоставляющими взамен

определенные права и рамки сотрудничества, способные принести коммерческую выгоду<sup>9</sup>.

Аллен Ферран, Жан-Лу Шаппле и Бенуа Сегэн видят спонсорство как форму альянса брендов, подчеркивая, что сегодня это вовсе не простая операция обмена денег на улучшение имиджа или репутации. По их мнению, современная спортивная индустрия вышла на более высокий уровень, где спонсорские стратегии и программы активации зачастую интегрированы (горизонтально и вертикально) во все аспекты деятельности компании<sup>10</sup>.

Анализ различных точек зрения<sup>\*</sup> и обширной практики маркетинговой деятельности в спорте позволяет видеть два аспекта современного понимания спонсорства.

1) С точки зрения спортивной организации (правообладателя), спонсорство представляет собой важный источник финансирования ее деятельности, спортивных событий или отдельных спортсменов. Задачи менеджмента в этом случае связаны с фандрайзингом – поиском потенциальных спонсоров, разработкой предложений для них, проведением переговоров и заключением договоров, а также построением с ними эффективных отношений.

2) С точки зрения компании-спонсора, спонсорство – это стратегия маркетингового продвижения ее бренда, в основе которой лежат доступ к целевым аудиториям спортивных организаций (событий, персон и т. д.) и ассоциации с ними по взаимному согласию сторон. Спонсорство в данном случае является формой маркетинга через спорт. Ключевые задачи компании-спонсора – найти соответствующие ее маркетинговым целям и стратегиям объекты спонсорства, активировать коммуникационные возможности.

Учитывая, что субъектом спонсорства является именно спонсор (спортивная организация при этом – субъект фандрайзинга и построения отношений с ним), спонсорство может быть определено как вид стратегии маркетинга через спорт, цель которой – эффективное продвижение

<sup>4</sup> *Treasury Regulation 1.513-4 (c)*.

<sup>5</sup> *Федеральный закон РФ от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ, ст. 3.*

<sup>6</sup> *Федеральный закон РФ «О рекламе» № 108-ФЗ, 1995 г., ст. 19.*

<sup>7</sup> Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Дж. *Основы маркетинга, 4-е европейское изд. Пер. с англ. М.: ООО ИД Вильямс, 2009. С. 1044.*

<sup>8</sup> *Маркетинг спорта / Под ред. Д. Бича и С. Чедвика. Пер. с англ. М.: Альпина Паблицер, 2015. С. 376.*

<sup>9</sup> *Howard, D. and Crompton, J. (1980). Financing, managing, and marketing recreation & park resources. Dubuque, Iowa: W.C. Brown Co. Publishers.*

<sup>10</sup> А. Ферран, Ж.-Л. Шаппле, Б. Сегэн. *Олимпийский маркетинг. Пер. с англ. М.: ООО Издательство Рид Медиа, 2013. С. 105 // БИБЛИОТЕКА РМОУ.*

РИСУНОК 1

## Треугольник спонсорства



товарного или сервисного бренда за счет создания прямой ассоциации с одним из выбранных спортивных объектов (событием, организацией, персоной и т. п.) на основе соглашения сторон.

При этом не важно, как именно называется спонсор в том или ином конкретном случае (скажем, Международный олимпийский комитет предпочитает использовать термин «партнер»)\*.

Спорт обладает способностью привлекать и удерживать внимание больших групп лояльных болельщиков, стремящихся получить от спортивных зрелищ и бескомпромиссного соперничества яркие впечатления, эмоции, общение, статус. Это свойство и вызывает интерес спонсора, рассчитывающего получить доступ к целевым аудиториям через поддержку спортивной организации. Отношения между спортивной организацией, болельщиками и спонсором составляют так называемый треугольник спонсорства (рис. 1).

Каждый из трех участников должен получить свои выгоды, только тогда спонсорство можно считать эффективным. Так, спонсор получает доступ к интересующей его целевой аудитории в уникальной форме, а также возможность для использования в своем маркетинге ассоциаций со спортом. Спортивная организация получает ресурсы для осуществления своей деятельности, создания качественного зрелищного продукта, позиционирует себя и свои проекты рядом со статусным спонсором, а также расширяет свои коммуникационные возможности за счет спонсора. Наконец, болельщики получают более качественное зрелище и выгоды от разнообразных форм активации (например, программ лояльности).

Один из мировых лидеров пивного рынка Heineken на протяжении многих лет успешно

использует стратегию спонсорства, стремясь укрепить свои позиции на международном рынке. Среди важнейших проектов бренда – сотрудничество с самым популярным в мире клубным футбольным турниром, Лигой чемпионов УЕФА. Такой выбор определяется наличием огромной армии болельщиков не только в Европе, но и в Китае, Японии, Корее, на Ближнем Востоке, в Латинской Америке.

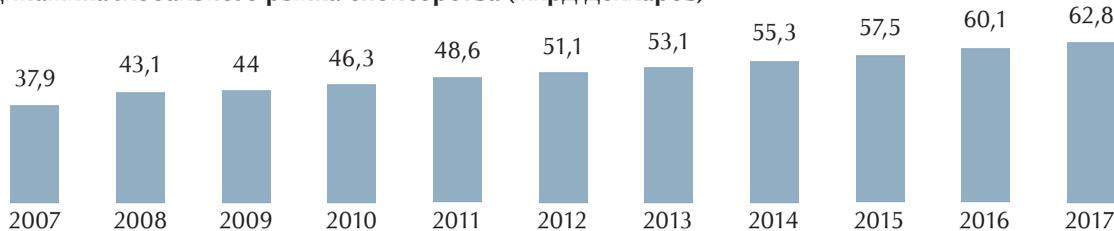
В итоге Лига чемпионов УЕФА получила ресурсы, необходимые для проведения интереснейшего яркого и эмоционального спортивного события, болельщики – возможность поддерживать любимый клуб и видеть игру в исполнении величайших футболистов планеты, а Heineken стал наиболее «футбольной» маркой пива. Кстати, этот творческий подход к активации спонсорства по достоинству оценен не только поклонниками футбола, но и специалистами в области маркетинга и рекламы, а рекламные ролики в социальных сетях просматривают десятки миллионов человек и изучают студенты ведущих университетов мира.

Подчеркнем, что субъектом спонсорства является спонсор – организация, заинтересованная в продвижении собственного бренда через спорт (Heineken), это его маркетинговая стратегия. А в отношении деятельности его партнера – УЕФА – термин «спонсорство» использовать нельзя. Спортивная организация занимается поиском спонсора (иногда этот процесс называют фандрайзингом) и активацией спонсорского пакета.

За последние полвека спонсорство превратилось в важнейший компонент маркетинга для крупных корпораций, а правообладатели получили существенный источник пополнения сво-

РИСУНОК 2

## Динамика глобального рынка спонсорства (млрд долларов)



Источник: Statista.com

их бюджетов. По данным Statista.com, мировой рынок спонсорства за десять лет, с 2007 по 2017 год, вырос более чем на 65% (рис. 2), и даже в кризисные 2008–2009 годы наблюдался неуклонный рост. Это объясняется, с одной стороны, признанием эффективности спонсорских коммуникаций (и, как следствие, увеличением спроса и цен на них), а с другой – ростом зарплат спортсменов и гонораров артистов.

Более трети глобальных расходов спонсоров приходится на Северную Америку (США и Канаду) – \$22,3 млрд в 2015 году, далее следуют рынки Европы (\$15 млрд) и Азиатско-Тихоокеанского региона (\$14,8 млрд). Спорт остается лидером рынка спонсорства, его доля составляет не менее 70% всех затрат, значительно опережая шоу-бизнес, искусство, фестивали, ярмарки и т. п.

Еще раз подчеркнем, что современное спонсорство – не просто продвижение бренда через спорт. Сегодня это полноценный кросс-маркетинг, интеграция бизнес-процессов партнеров, создание всеми сторонами отношений и заинтересованными лицами качественно новых для их клиентов предложений и ценностей.

Во время зимних Олимпийских игр в Сочи компания «МегаФон» представила в прибрежном кластере уникальный проект MegaFaces, разработанный лондонским архитектором Асифом Ханом и рекламным агентством Axis и реализованный швейцарской компанией iart. Каждый посетитель Олимпийского парка мог получить объемное изображение своего лица на огромной стене, сфотографировать ее и поделиться в социальных сетях. Креативная активация прав национального партнера Игр не просто привлекла внимание болельщиков, спортсменов и СМИ, но и помогла им совершенно по-новому реализовать потребность

в общении. Для жителей города Сочи, не стремившихся посещать соревнования, инсталляция «МегаФона» стала одним из наиболее интересных развлечений в Олимпийском парке. В итоге выгоды от такого партнерства получил не только партнер, но и спортивное событие – в виде яркого и интересного развлекательного компонента, повышающего ценность Игр, а болельщики смогли добавить ярких эмоций и новых впечатлений.

### Спортивное спонсорство в системе маркетинговых коммуникаций компаний

Субъектами маркетинга с использованием спорта могут быть практически любые организации, стремящиеся развивать собственные бренды. Среди отраслей, наиболее активно использующих в маркетинге спортивное спонсорство, отмечают телекоммуникационную, финансовую, сырьевую, автомобильную, IT.

Отдельно отметим бренды спортивных товаров. Они – среди лидеров по спонсорским вложениям<sup>11</sup>, а спортивные объекты поддержки используют в тех же целях, что и производители жареных семечек<sup>12</sup> или бензина для решения собственных маркетинговых задач. Вместе с тем спонсорство со стороны спортивных брендов обладает спецификой. Чаще всего они выступают еще и в качестве технических партнеров профессиональных лиг (Reebok – NFL) и клубов (Puma – ФК «Локомотив»), обеспечивая экипировкой их команды и внося весомый финансовый взнос за это право. Взамен помимо уже упомянутых спонсорских выгод бренды получают гарантированную возможность демонстрировать огромной аудитории во время телетрансляций свои фирменные атрибуты, нанесенные на форму спортсменов.

\* Стотлар Д., Питтс Б., Шенк М., Дебор, Г. и т.д.

\*\* В течение нескольких лет МОК весьма успешно реализует свою глобальную программу The Olympic Partner по привлечению всемирных партнеров, а локальные организационные комитеты городов – организаторов Игр привлекают национальных партнеров.

<sup>11</sup> Global Finance and Banking Sponsorship Report 2010, Sport+Markt.

<sup>12</sup> Компания «Бабкины семечки» входила в число спонсоров РФС в 2009 году.

Подчеркнем, что аудиториями обладают не только крупные спортивные события или суперзвезды. В зависимости от целого ряда факторов практически любое спортивное событие обладает тем или иным количеством приверженцев, составляющих его целевую аудиторию.

Однако далеко не любой центр притяжения аудиторий (ЦПА) может рассматриваться в качестве объекта спонсорства. Более 100 тыс. человек ежедневно посещают торгово-развлекательный центр «Мега Белая Дача» в Москве. При том, что у этого центра нет спонсоров, его пространство довольно востребовано у арендаторов – ритейлеров, имеющих возможность не только рекламировать, но и продавать там свои товары. Несколько иная ситуация и в фитнес-клубах, которые также являются центрами притяжения весьма качественных и обширных аудиторий. Это делает возможным эффективное размещение рекламы в клубах, но не привлекает спонсоров. Исключительные случаи спонсорства связаны, как правило, не с самими фитнес-клубами, а с событиями, которые они проводят: праздниками, фестивалями или соревнованиями. Более высокий эмоциональный фон делает именно их интересными для спонсоров.

Как мы видим (табл. 1), возможности для спонсорства возникают там, где центры притяжения обладают совокупностью характеристик, а именно:

- наличием продуктов, нацеленных на конечных потребителей (в2с) и имеющих массовый характер потребления;
- наличием общих ценностей у ЦПА и его аудитории, способных объединять их;
- наличие эмоциональной связи, способной оказывать влияние на настроение участников (спортсменов и болельщиков) и появление у них прочных ассоциаций со спонсором;
- менеджмент спортивной организации заинтересован и готов к сотрудничеству со спонсором;
- традиционно принятое использование спонсорства на конкретном рынке;
- есть возможности для построения не менее эффективных, чем существующие на рынке другие маркетинговые коммуникации, для продвижения бренда спонсора.

Все перечисленные характеристики есть у футбольного или хоккейного клуба и рок-концерта, а другого рода ЦПА в большинстве случаев не привлекают спонсоров.

Таким образом, спонсорство может быть востребовано там, где есть концентрация целевых аудиторий в определенное время и в определенном месте, объединенных едиными ценностями и яркими эмоциями. Этим условиям соответствуют события, например, турнир хоккейной лиги, Олимпийские игры, марафон и т. п.

Следует признать, что спортивное спонсорство – далеко не единственная (и совершенно не обязательно самая эффективная) возможная стратегия продвижения. Именно поэтому поиск спонсоров становится все более сложной задачей. Причина – в наличии хорошо работающих альтернатив. Компания, которую спортивная организация рассматривает в качестве потенциального спонсора, может вовсе не нуждаться в этом, поскольку уже достаточно успешно решает задачи по продвижению и продажам своих продуктов.

Налаженные коммуникации (публикации в СМИ, специальные маркетинговые мероприятия, наружная реклама и т. п.) вполне достаточны для привлечения внимания клиентов, информирования их о продуктах и побуждения делать покупки, для формирования отношений с обществом и властями, укрепления репутации бренда и стимулирования спроса. В этом случае спортивное спонсорство даже не рассматривается в качестве возможного инструмента создания конкурентных преимуществ.

Наиболее яркий пример использования собственных спортивных событий для продвижения бренда – многочисленные мероприятия бренда Red Bull. Помимо спонсорского партнерства со спортсменами и спортивными событиями (например, с ралли «Шелковый путь») основные маркетинговые усилия компания направляет на развитие команды «Формулы-1», собственных двух хоккейных и пяти футбольных клубов, а также целой серии спортивных шоу (Red Bull Crashed Ice, Red Bull Flugtag, Red Bull X-Alps, Red Bull Air Race и т. д.).

У некоторых компаний выстроены и эффективно функционируют не только маркетинговые коммуникации, но и система продаж и обслуживания клиентов. В этих случаях также можно обойтись без затрат на спонсорство.

Существуют и другие альтернативы для достижения деловых целей. Например, некоторые компании могут получать преимущества благодаря использованию административного ресурса. Именно этот фактор является основной причиной пренебрежения маркетингом со стороны менеджеров организаций, принадлежащих государству

ТАБЛИЦА 2

Характеристики	Виды центров притяжения аудиторий				
	Футбольный клуб	Рок-концерт	Торговый центр	Фитнес-клуб	Коммерческая выставка
Продукт	Матч	Концерт	Аренда Развлечения	Услуги	Бизнес-коммуникации
Тип рынка	в2с	в2с	в2в \ в2с	в2с	в2в
Ключевые клиенты	Болельщики клуба	Зрители	Арендаторы Посетители	Посетители	Экспоненты Посетители
Общие ценности	Ценности клуба	Увлечение музыкой	Нет	ЗОЖ	Нет
Эмоциональная связь	Есть	Есть	Нет	Есть	Нет
Традиции спонсорства	Есть	Есть	Нет	Нет	Нет
Эффективная коммуникация	Есть	Есть	Есть	Есть	Есть

или крупным госкорпорациям. Крайней формой альтернатив рыночным методам управления могут быть коррупционные сделки (включая пресловутые «откаты»). Неудивительно, что в таких условиях спортивное спонсорство становится чем-то экзотическим или просто подменяется благотворительностью.

Помимо того, что компании разных отраслей имеют много альтернативных возможностей для решения своих маркетинговых задач, есть еще одно серьезное препятствие для привлечения их к спонсорскому партнерству. Принимая решение о поиске партнеров и последующей работе с ними, спортивная организация выходит на очень конкурентный рынок маркетинговых коммуникаций, где на протяжении многих лет работают весьма компетентные специалисты многочисленных маркетинговых и рекламных агентств. Многие ли спортивные менеджеры задумываются об этом?

Тем не менее спортивное спонсорство обладает целым рядом неоспоримых преимуществ по сравнению с этими альтернативами.

Во-первых, спонсорство позволяет установить более прочную эмоциональную связь с целевыми аудиториями благодаря тому, что эта стратегия использует более широкий арсенал инструментов маркетинга, не ограничиваясь лишь рекламой и PR.

Во-вторых, спонсор получает возможность приобщения к уникальным ценностям спорта, которые разделяют большинство людей. Среди них – честное соревнование в равных условиях, целеустремленность, жажда победы, страсть ат-

лета и болельщика, благородство, патриотизм, здоровый образ жизни. Спонсор может строить коммуникации, связывая свой маркетинг с этими ценностями.

В-третьих, спорт – среда, в которой обитают реальные герои, совершающие настоящие подвиги на аренах. Их обаяние и харизма способны оказывать магическое влияние на людей, а лояльность публики к ним легко переадресуется спонсорам.

В-четвертых, спорт всегда находится в центре внимания СМИ. Это вызвано большим интересом потребителей к спортивным зрелищам. Пресловутые голы, очки, секунды с удовольствием отражаются журналистами в газетных, телевизионных, радио- и интернет-новостях, обсуждаются болельщиками в социальных сетях. При этом всегда упоминаются конкретные люди, команды, спортивные сооружения, что значительно усиливает коммуникации спонсора.

Наконец, в-пятых, спортивное спонсорство – прекрасная платформа для кросс-маркетинга. Каждый из партнеров спортивной организации получает возможность воспользоваться взаимным доступом к целевым аудиториям. Спонсор чемпионата страны по футболу может общаться с болельщиками, которые воспринимают его как компанию, помогающую проведению их любимого турнира. Альянсы брендов в рамках спонсорства способны повышать ценность каждого из них<sup>13</sup>. Такой эффект невозможен в случае размещения рекламы в традиционных формах.



<sup>13</sup> А. Ферран, Ж-Л. Шаппле, Б. Сегэн. Олимпийский маркетинг. Пер. с англ. М.: ООО Издательство Рид Медиа, 2013. С. 106 // БИБЛИОТЕКА РМОУ.



*Екатерина Гурьева,  
мастер спортивного администрирования\**

## Сотрудники Оргкомитета «Сочи 2014»: карьерный путь после Игр

Настоящая статья представляет собой сокращенный и адаптированный к публикации вариант выпускной работы, которая исследует карьерные пути сотрудников Оргкомитета «Сочи 2014» спустя два года после окончания Игр (язык оригинальной работы – английский). Ранее тема карьеры сотрудников Оргкомитетов Олимпийских игр (ОКОИ) после расформирования таких организаций не освещалась в научной литературе. Данное исследование с получением первичных данных стало первым шагом в изучении темы.

4 июля 2007 года на 119-й сессии Международного олимпийского комитета (МОК) в Гватемале городом – хозяином Игр 2014 года был назван Сочи. В октябре 2007 года была создана автономная некоммерческая организация «Организационный комитет XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в г. Сочи» (ОКОИ «Сочи 2014»). Комитет был призван отвечать за планирование, организацию и проведение Игр 2014 года – одного из крупнейших проектов, реализованных в России за последние десятилетия.

Олимпийские и Паралимпийские игры – это нечто большее, чем просто спорт. Эти грандиозные события являются проводниками ценностей, лежащих в основе олимпийского и паралимпийского движений, и демонстрируют, что могут совершить люди, объединенные общей целью.

Успешное проведение Игр в Сочи зависело от профессионализма и мотивации, страсти, самообладания и са-

моутверженности персонала, занятого в их подготовке и проведении, – сотрудников ОКОИ «Сочи 2014». Для большинства из них работа в столь масштабном и сложном проекте стала первым опытом подобного рода. С момента основания в 2007 году ОКОИ «Сочи 2014» привлек к работе и волонтерскому сотрудничеству тысячи людей. Среди его подразделений насчитывалось более 50 функциональных направлений деятельности (ФНД), сотрудники которых отвечали за аккредитацию, транспорт, прибытия и отъезды, протокол, билетную программу, технологии и другие ключевые направления.

Являясь сотрудниками ОКОИ, люди принимают участие в крупнейшем международном проекте, ощущают свою значимость и высоко ценят совместную работу над чем-то грандиозным<sup>1, 2</sup>. Тем не менее после завершения Игр всем им приходится начинать новую жизнь и адаптироваться на рынке труда. ОКОИ «Сочи 2014» функционировал в течение семи лет и в 2014 году, спустя несколько месяцев после окончания Игр был распущен,



Фото из архива РМОУ (коллекция Оргкомитета «Сочи 2014»).

а многочисленному персоналу оргкомитета предстояло начать поиск новой работы.

Некоторые исследователи ранее высказывали предположения, что опыт работы в ОКОИ может стать ценным эпизодом в карьере сотрудников<sup>3</sup>. Сами сотрудники (например, из ОКОИ «Пекин 2008») отмечали, что ценят свою работу, поскольку она способствует личностному и карьерному росту, а также рассматривали эту трудовую деятельность как инвестицию в свое профессиональное будущее<sup>4</sup>. Однако неопределенность в отношении дальнейшего трудоустройства после завершения Олимпийских игр вызывала у них обеспокоенность, а на заключительном этапе работы в проекте именно вопрос карьерных перспектив стал особенно острым для сотрудников ОКОИ «Пекин 2008»<sup>5,6</sup>. Тем не менее дальнейшие карьерные пути сотрудников ОКОИ после проведения Игр до сих пор не изучались.

Основная задача, поставленная перед исследователем, состояла в том, чтобы понять, как сложилась судьба бывших сотрудников ОКОИ «Сочи 2014» с профессиональной точки зрения – через два года после окончания работы на Играх. Какие карьерные пути они выбра-

ли, в каких сферах и на каких позициях находятся теперь бывшие создатели Игр? Связана ли их текущая работа с управлением проектами, ивент-менеджментом или спортивной сферой? Действительно ли опыт работы в ОКОИ стал инвестицией в профессиональное будущее сотрудников, а полученные навыки и компетенции применяются ими на новом рабочем месте? Насколько долгим был поиск новой работы и как она была найдена? С какими сложностями столкнулись сотрудники в процессе поиска?

Чтобы ответить на эти вопросы, а также расширить понимание специфики постпроектного периода трудоустройства, был сформулирован главный исследовательский вопрос: «Как работа на Играх в Сочи способствовала будущим карьерным путям сотрудников?» или «Изучение трудовой деятельности персонала ОКОИ «Сочи 2014» и дальнейшей карьеры сотрудников после окончания Игр».

Были выделены следующие цели исследования.

1) Исследовать карьерные пути (трудоустройство) сотрудников ОКОИ «Сочи 2014» через два года после завершения Игр.

<sup>\*</sup> Выпускница РМОУ 2016 года, мастер спортивного администрирования (MSA); в период 2013–2014 годов была сотрудником Оргкомитета «Сочи 2014».

<sup>1</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2009). *Marching in the Glory: Experiences and Meanings When Working for a Sport Mega-Event*. *Journal of Sport Management*, 23, 210–237.

<sup>2</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2012). *Challenges, obligations, and pending career interruptions: Securing meanings at the exit stage of sport mega-event work*. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 375–396.

<sup>3</sup> Grabher, G., & Thiel, J. (2015). *Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case)*. *Geoforum*, 65, 328–337.

<sup>4</sup> Bob, H., & Xioyan, X. (2012). *BOCOG's road to success: predictors of commitment to organizational success among Beijing Olympic employees*. *European Sport Management Quarterly*, 12 (2), 161–181.

<sup>5</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2009). *Marching in the Glory: Experiences and Meanings When Working for a Sport Mega-Event*. *Journal of Sport Management*, 23, 210–237.

<sup>6</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2012). *Challenges, obligations, and pending career interruptions: Securing meanings at the exit stage of sport mega-event work*. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 375–396.

2) Определить ключевые навыки и компетенции, развитые во время работы в ОКОИ «Сочи 2014», а также их перенос на текущее место работы.

3) Определить сферы текущей рабочей деятельности бывших сотрудников ОКОИ «Сочи 2014».

4) Выделить факторы, способствовавшие развитию карьеры после окончания работы в ОКОИ «Сочи 2014», и барьеры, возникшие при трудоустройстве.

## Основные характеристики ОКОИ и его персонала

Организации, реализующие мегасобытия, такие как ОКОИ, уникальны. Для них характерен временный жизненный цикл, который обычно представлен тремя рабочими этапами: 1) планирование, 2) реализация и 3) завершение<sup>7</sup>. Такие виды организаций расширяются и сокращаются в течение своего существования<sup>8</sup> – как правило, ОКОИ работают с небольшим количеством основного персонала на этапе подготовки и расширяют количество сотрудников на заключительном этапе события<sup>9</sup>. В отличие от организаций, функционирующих постоянно, оргкомитеты мегасобытий создаются специально для конкретного мероприятия и распускаются после его завершения<sup>10</sup>. Данные характеристики позволяют рассматривать ОКОИ как наглядный пример так называемых пульсирующих организаций<sup>11</sup>. Выделяют два типа пульсирующих организаций: с регулярным ритмом (имеют периодический жизненный цикл) и одноимпульсные организации (отличаются эпизодическим характером, создаются специально для одного события и распускаются после его завершения)<sup>12</sup>.

ОКОИ относятся к одноимпульсному виду организаций, поскольку Игры, как правило, проводятся один раз в одном месте (некоторые города мира принимали Игры не единожды, но с большим временным перерывом между этими событиями) и характеризуются быстрым ростом рабочей силы в течение существования оргкомитета<sup>13</sup>. Так, рост числа сотрудников, а также изменения в структуре оргкомитета, особенно на финальной стадии подготовки Игр, были отмечены в ОКОИ «Пекин 2008»: с момента основания оргкомитета количество его сотрудников увеличилось более чем в 15 раз, а за два года до начала Игр в его рамках было создано шесть новых подразделений<sup>14</sup>.

Основная задача сотрудников ОКОИ – планирование и организация в отношении каждого

элемента Игр. Общий успех мероприятия зависит от приверженности персонала. Сотрудники и волонтеры, безусловно, являются движущей силой события<sup>15</sup> и основным компонентом успеха в организации Игр<sup>16, 17</sup>. Согласно внутренним документам ОКОИ «Сочи 2014», одним из стратегических императивов Игр в Сочи был обозначен потенциал команды. Необходимо было создать высокоэффективную команду профессионалов, деятельность которой можно было бы назвать формированием наследия Игр в области человеческого капитала.

К отбору персонала для работы на Играх в Сочи предъявлялись самые высокие требования. В процессе привлечения, оценки и развития сотрудников декларировалась ориентация на четыре ключевые ценности ОКОИ «Сочи 2014»: достигай результата, действуй эффективно, сотрудничай и проявляй уважение, увязанные с семью организационными компетенциями (нацелен на достижения, стремится к развитию, организует работу, принимает ответственность, действует командно, выстраивает отношения, уважает себя и других) и базирующиеся на основных олимпийских ценностях: Friendship (дружба), Excellence (совершенство) и Respect (уважение).

В целях развития необходимых компетенций сотрудников в 2009 году была внедрена специальная учебная программа, базирующаяся именно на этих принципах. Программа подразумевала три ключевых направления: обучение персонала, адаптацию, а также внутреннее информирование и взаимодействие между сотрудниками<sup>18</sup>. Также была организована программа «Обозреватель», в рамках которой сотрудники ОКОИ «Сочи 2014» стажировались в других странах и перенимали опыт организации и проведения Игр Ванкувер-2010 и Лондон-2012. Отмечалось, что специальные учебные программы ранее практиковались и в других ОКОИ. Так, например, в ОКОИ «Пекин 2008» был создан специальный Координационный комитет по вопросам компетенции, который взял на себя ответственность за подготовку кадров, а во время стажировок сотрудники также перенимали опыт предшествующих Игр (Афины-2004, Турин-2006)<sup>19</sup>.

Уникальные характеристики ОКОИ и персонала, вовлеченного в организацию и проведение Олимпийских и Паралимпийских игр, позволяют получить представление о внутренней среде такого рода организации и определенной уникальности ее сотрудников.

## Инструменты исследования

Основным источником данных для текущего исследования был онлайн-опрос. Анкета-опросник разрабатывалась с использованием предварительных интервью и включала в себя 20 вопросов. Для получения ответа на главный исследовательский вопрос и расширения спектра данных применялись вопросы закрытого и открытого типов, а также вопросы с использованием шкалы Лайкерта, где респондентам предлагалось дать оценку от 1 до 5 (где 1 – «совершенно не согласен», 5 – «совершенно согласен»). Анкета была загружена на веб-сайт [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com) для сбора данных и последующей базовой обработки результатов.

Для привлечения достаточного количества респондентов ссылка на онлайн-опросник была распространена в интернет-сообществах (Facebook, LinkedIn). Автор исследования также обратилась лично с просьбой об участии в опросе к ряду бывших коллег по ОКОИ «Сочи 2014». Учитывая цели исследования, основным критерием при допуске к опросу был опыт работы в ОКОИ «Сочи 2014» в качестве оплачиваемого персонала (поэтому волонтеры не принимали участие в опросе).

После проведения опроса данные были загружены с веб-сайта Survey Monkey в формате Excel для последующей обработки. Для представления основных результатов использовалась описательная статистика, а для выявления взаимосвязей между переменными и более глубокого анализа – перекрестные

таблицы. Для оценки по шкале Лайкерта в отношении таких вопросов, как: 1) Вклад ОКОИ «Сочи 2014» в профессиональное развитие и 2) Развитие навыков и компетенций и их перенос на новое место работы – были рассчитаны средние значения и стандартные отклонения, чтобы выявить основную тенденцию.

## Результаты исследования и их обсуждение

Всего в опросе приняло участие 134 респондента (57,5% – женщины, 42,5% – мужчины; в возрасте до 34 лет – 76,1%, от 35 до 50 лет – 22,4%, старше 50 лет – 1,5%), в прошлом все участники являлись сотрудниками ОКОИ «Сочи 2014». Выборка была представлена 32 функциональными направлениями (подразделениями) оргкомитета. Чаще всего респонденты представляли такие подразделения, как «Технологии», «Протокол», «Управление объектами» и «Транспорт», а основными позициями, которые они занимали во время работы в ОКОИ «Сочи 2014», респонденты назвали позиции старшего менеджера, менеджера проекта и менеджера.

Стаж работы в ОКОИ «Сочи 2014» составил менее одного года у 29,9% опрошенных и один-два года у 27,5%. Участники со стажем два-три года составили 18,7% опрошенных, более четырех лет – 11,9%, три-четыре года – 9%. Четыре участника (3%) упомянули более чем пятилетний стаж, семилетний и восьмилетний опыт работы, а также четырехлетний опыт работы в качестве подрядчика (диаграммы 1, 2).

<sup>7</sup> Parent, M.M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135–164.

<sup>8</sup> Toffler, A. (1990). *Power Shift*. New York: Bantom Books.

<sup>9</sup> Hanlon, C. M. (2002). *Managing The Pulsating Effect In Major Sport Event Organisations*. Victoria University, School of Human Movement, Recreation and Performance Faculty of Human Development, 2002. Melbourne: Victoria, Australia.

<sup>10</sup> Theodoraki, E. (2007). *Olympic event organization*. Amsterdam: Butterworth-Heinemann.

<sup>11</sup> Hanlon, C. M. (2002). *Managing The Pulsating Effect In Major Sport Event Organisations*. Victoria University, School of Human Movement, Recreation and Performance Faculty of Human Development, 2002. Melbourne: Victoria, Australia.

<sup>12</sup> Toffler, A. (1990). *Power Shift*. New York: Bantom Books.

<sup>13</sup> Hanlon, C. M. (2002). *Managing The Pulsating Effect In Major Sport Event Organisations*. Victoria University, School of Human Movement, Recreation and Performance Faculty of Human Development, 2002. Melbourne: Victoria, Australia.

<sup>14</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2012). Challenges, obligations, and pending career interruptions: Securing meanings at the exit stage of sport mega-event work. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 375–396.

<sup>15</sup> Parent, M.M. (2008). Evolution and issue patterns for major-sport-event organizing committees and their stakeholders. *Journal of Sport Management*, 22, 135–164.

<sup>16</sup> Nankervis et al (1996). *Strategic human resource management*, 2. South Melbourne, Australia: Thomas Nelson.

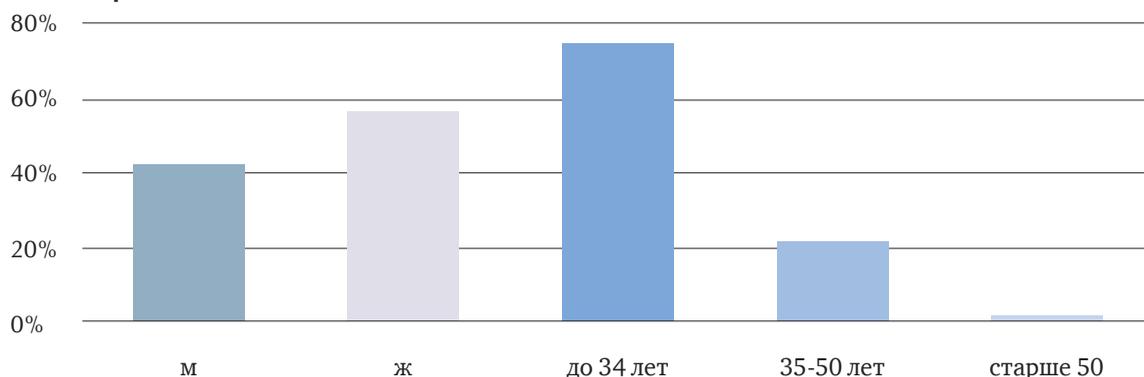
<sup>17</sup> Morrall, A. (1998). A human resource rightsizing model for the twenty-first century. *Human Resource Development Quarterly*, 9 (1), 81–88.

<sup>18</sup> Давыденко Т.В., Савченко В.О. (2013). Подготовка персонала для Олимпиады в г. Сочи как школа подготовки для сферы гостеприимства. *НАН ЧОУ ВПО «Академия маркетинга и социально-информационных технологий» // Современные проблемы науки и образования*. № 6.

<sup>19</sup> Jinxia, D., & Mangan, J. A. (2008). *Beijing Olympics Legacies: Certain Intentions and Certain and Uncertain Outcomes*. *The International Journal of the History of Sport*, 25 (14), 2019–2040.

ДИАГРАММА 1

## Пол и возраст



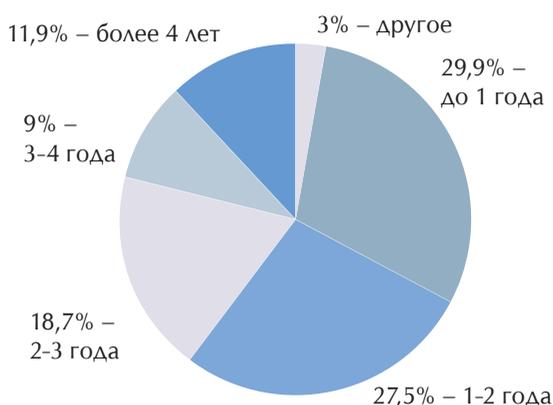
Согласно полученным в ходе опроса данным, развитие карьеры бывшего персонала ОКОИ «Сочи 2014» после окончания Игр представляло собой достаточно сложный путь. Время поиска нового места работы составило от одного до трех месяцев (23,1% респондентов), три – шесть месяцев (21,6%), быстрее чем за месяц нашли работу 12,8% опрошиваемых, а некоторые получили работу сразу после окончания контракта с ОКОИ «Сочи 2014» (11,2%). Были и такие случаи, когда работу искали более года (6,7%). В категории «Другое» (8,2%) самым распространенным ответом был следующий: «Я нашел/нашла новую работу еще во время работы в ОКОИ «Сочи 2014» (диаграмма 3).

Респонденты искали новую работу с помощью интернет-ресурсов (hh.ru, linkedin.ru и т. д.) или объявлений в СМИ (33,7%), рекомендаций друзей (26,1%), рекомендаций коллег из ОКОИ (21,6%), лишь немногие – через специализированные агентства (3,7%). Следует отметить, что никто из респондентов (0%) при ответе не упомянул о том, что нашел работу через программу планирования карьеры (программа планирования карьеры или аутплейсмент – консультирование и помощь в развитии карьеры и дальнейшем трудоустройстве, в данном случае при поддержке текущего работодателя в лице ОКОИ). В варианте «Другое» (14,9%) наиболее популярными ответами были: предложение от будущего работодателя, возврат к предыдущей работе, основание собственного бизнеса (диаграмма 4).

Основной сложностью в процессе поиска новой работы оказалось отсутствие вакансий желаемого уровня (39,6%). Также респонденты выделили отсутствие вакансий с аналогичным уровнем зарплаты (как в ОКОИ «Сочи 2014») (23,4%) и отсутствие вакансий по своей специальности (15,6%). Лишь 4,5% опрошенных отметили, что работодатель выбрал другого кандида-

ДИАГРАММА 2

## Продолжительность работы в ОКОИ «Сочи 2014»

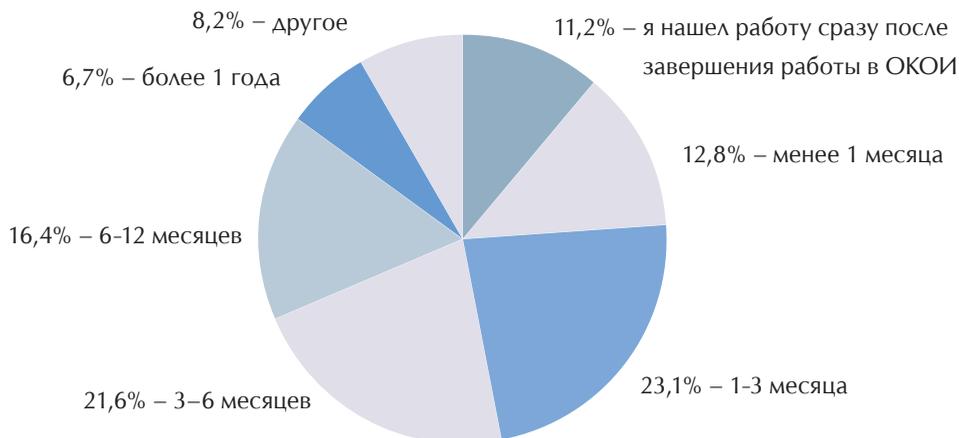


та. Среди ответов в категории «Другое» (16,9%) самым популярным комментарием был следующий: процесс поиска новой работы сложным не оказался (диаграмма 5).

В ходе исследования также были выявлены дополнительные трудности, с которыми в процессе поиска новой работы столкнулись бывшие сотрудники ОКОИ «Сочи 2014», принявшие участие в опросе. Среди трудностей некоторые респонденты отметили негативное отношение к сотрудникам ОКОИ «Сочи 2014» со стороны работодателей, специфику опыта работы ОКОИ «Сочи 2014», отсутствие понимания новым работодателем опыта работы в проекте «Сочи 2014». Иногда респонденты отмечали получение отказа от работодателя по причине «сверхквалифицированности» (работодатель считал, что после работы в столь масштабном проекте, как Олимпийские игры, бывшему сотруднику ОКОИ будет скучно на предлагаемой должности, уровень средней компании не удовлетворит ожиданий кандидата и при первой открывшейся возможности он осуществит переход в другой проект или компанию).

ДИАГРАММА 3

Продолжительность поиска работы



Некоторые респонденты констатировали, что их собственные ожидания от рынка труда были высокими. Они предполагали, что после работы в ОКОИ «Сочи 2014» окажутся востребованными со стороны работодателей и трудоустройство будет гарантировано, однако поиск работы оказался сложнее, чем они предполагали.

В процессе поиска новой работы большинство респондентов (76,9%) не получали помощи от ОКОИ «Сочи 2014». Около четверти респондентов (23,1%) в комментариях указали, что такую помощь получили – в виде рекомендаций бывших коллег, официальных рекомендаций от ОКОИ «Сочи 2014», а также в рамках программы планирования карьеры.

После окончания Игр большинство бывших сотрудников ОКОИ (74,6%) искали работу в других организационных комитетах (таких как «Баку-2015», «Рио-2016» и т. д.). Большинство из тех, кто дал такой ответ, моложе 34 лет (59%), то есть могут быть отнесены к поколению Y<sup>20</sup>. Около четверти всех участников опроса (25,4%) не искали работу в других оргкомитетах, обосновывая отказ от поиска такой работы в первую очередь ее временным характером и необходимостью переезда.

Предполагается, что для представителей поколения Y характерно желание переходить от события к событию, которые могут дать но-

ДИАГРАММА 4

Как вы нашли новую работу?



вые направления и задачи вместе с чувством достижения результата<sup>20</sup>, а гарантия рабочей занятости не является критическим фактором для представителей этого поколения: они более ориентированы на проекты и не ожидают долгосрочного трудоустройства<sup>21</sup>.

По данным на 2016 год, респонденты работали в 43 различных сферах деятельности, чаще всего упоминались организация мероприятий (спортивные мероприятия) и информационные технологии. В остальном спектр был весьма широк – от финансов до дизайнерской деятельности. Большинство отметило, что их текущая деятельность связана с управлением проектами

<sup>20</sup> Поколение «игрек», или «миллениалы», поколение «некст», «сетевое» поколение, – поколение родившихся после 1981 года, встретивших новое тысячелетие подростками. Характерной чертой поколения Y называют особое место в их жизни цифровых технологий.

<sup>20</sup> Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37 (1), 39–44.

<sup>21</sup> Amar, A. (2004). Motivating knowledge workers to innovate: A model integrating motivation dynamics and antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7 (2), 89–101.

ДИАГРАММА 5

## Трудности в процессе поиска новой работы

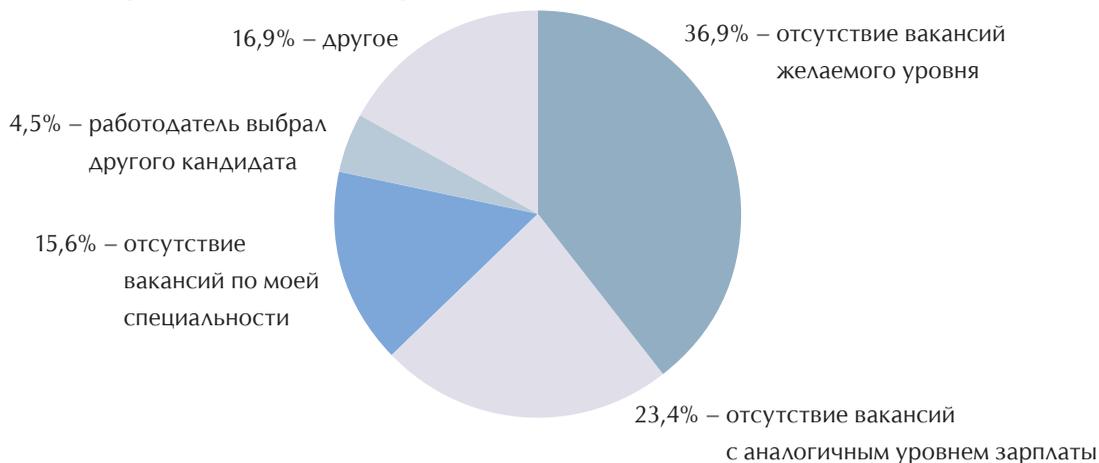
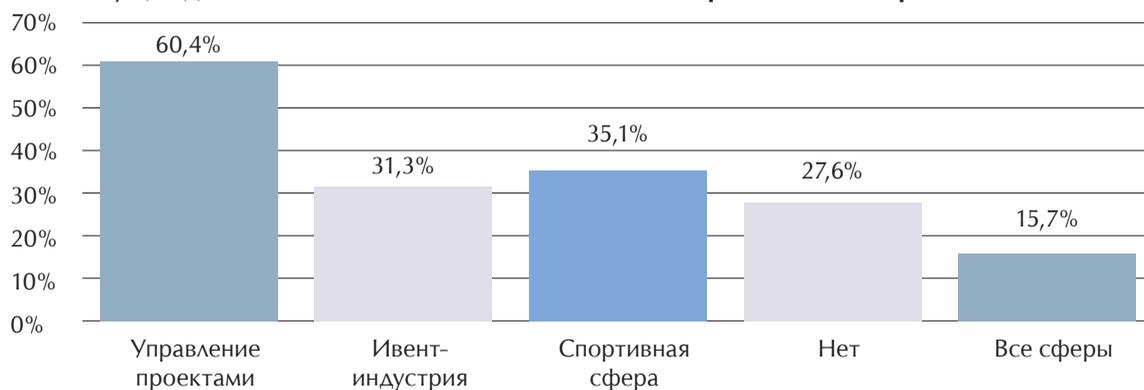


ДИАГРАММА 6

## Связь текущей деятельности с областями (возможен выбор нескольких вариантов ответа)



(60,4%), спортивной сферой (35,1%) и ивент-менеджментом (31,3%). Примечательно, что более четверти опрошиваемых (27,6%) не продолжили свою деятельность ни по одному из этих направлений. А все три сферы одновременно (управление проектами, ивент-менеджмент, спорт) упомянули 15,7% участников опроса (диаграмма 6).

Важно отметить, что подавляющее большинство (72%) бывших руководителей проектов в ОКОИ «Сочи 2014» из всех опрошиваемых на момент исследования в 2016 году были связаны именно с управлением проектами. Таким образом, можно предположить, что они продолжили работу по соответствующей специализации после Игр (таблица 1). Что касается связи текущей деятельности участников опроса с областью управления проектами, то высокий процент, как можно предположить, обусловлен тем, что данный вид деятельности стал популярной формой организации работы во всех секторах экономики<sup>22</sup>; более того, широкий круг организаций теперь называется проектно-ориентированными<sup>23</sup>.

Среди должностей разного уровня, которые на момент проведения опроса занимали его участники, чаще всего упоминались такие должности, как руководитель отдела (18,6%), старший менеджер (15,7%), менеджер (13,4%), директор (9,7%), заместитель директора (7,5%), специалист (7,5%), ведущий специалист (5,2%). Некоторые из респондентов (8,2%) начали собственный бизнес; упоминались различные области (организация мероприятий, дизайн, маркетинг, предоставление услуг, обучение, торговля, туризм). Следует отметить, что были также и примеры безработицы (3,7%).

Анализ данных опроса показал, что опыт работы на Играх в Сочи способствовал дальнейшему профессиональному развитию бывших сотрудников ОКОИ «Сочи 2014», принимавших участие в опросе. В частности, те сотрудники, которые занимали высокие посты в ОКОИ «Сочи 2014» (такие как директор департамента, заместитель руководителя, руководитель отдела, старший менеджер), получили больше преимуществ

ТАБЛИЦА 1

## Специализация на новом месте работы

	Управление проектами	Ивент-индустрия	Спортивная сфера	Ни одна из этих сфер
Менеджеры проектов (N=25)	18	3	6	4
	72,0%	12,0%	24,0%	16,0%

ществ в плане дальнейшего развития карьеры, заняв схожие или более высокие позиции после окончания Игр.

Авторы Грабхель и Тиль, исследовавшие Игры в Лондоне 2012 года, предположили, что те сотрудники, которые занимают высокие должности и работают в течение ряда лет в ОКОИ или несут ответственность за престижные проекты, выигрывают в отношении будущего развития собственной карьеры. В то же время те, у кого задачи в ОКОИ были менее сложными (или работа в оргкомитете была лишь коротким эпизодом трудовой деятельности), могут испытывать трудности в дальнейшем развитии карьеры<sup>24</sup>.

Развитие карьеры внутри ОКОИ «Сочи 2014» было также наиболее возможным для тех сотрудников, кто работал продолжительное время. Так, например, стало очевидно, что те респонденты, кто работал в оргкомитете на протяжении двух-трех лет и более, имели возможность должностного роста, в отличие от тех, кто проработал менее года (диаграмма 7).

Большинство участников опроса отметили, что опыт работы в ОКОИ «Сочи 2014» дал им преимущества с точки зрения поиска новой работы, такие как уникальный опыт, приобретение полезных навыков, новые полезные контакты. Эти факторы были отмечены в качестве основных для дальнейшего развития карьеры: уникальный опыт работы – 71,2% респондентов, приобретение полезных навыков – 52,8%, новые полезные контакты – 45,6%. Лишь 3,2% ответили, что работа в ОКОИ не дала им полезных преимуществ (диаграмма 8).

В ходе исследования проанализированы навыки и компетенции, развитые во время работы в ОКОИ «Сочи 2014», и их перенос на новое место работы. Оказалось, что большинство навыков и компетенций были достаточно сильно развиты, но в текущей деятельности многие из

них оказались востребованы лишь ограниченно (таблица 2).

Восемь из десяти анализируемых навыков и компетенций получили среднее значение «более чем 4» по шкале Лайкерта (при максимально возможном значении 5) и были выделены как наиболее развившиеся благодаря работе в ОКОИ: умение работать в команде с разными людьми (4,51), стрессоустойчивость (4,45), умение работать в режиме многозадачности (4,45), навыки общения (4,40), умение решать сложные и нестандартные задачи (4,31), умение работать под давлением (4,26), умение принимать решения (4,19) и особенные (специфические) навыки, характерные только для функции сотрудника ОКОИ «Сочи 2014» (4,11).

Навыки и компетенции в области управления проектами и ивент-менеджмента получили невысокое среднее значение (3,88 и 3,63 соответственно). Это дает основание полагать, что они оказались недостаточно развиты среди респондентов.

Что касается переноса навыков и компетенций, то лишь шесть из десяти использовались респондентами на новом месте работы (дана оценка выше 4): это умение работать в команде с разными людьми (4,27), стрессоустойчивость (4,24), умение работать в режиме многозадачности (4,32), навыки общения (4,37), умение решать сложные и нестандартные задачи (4,14) и умение принимать решения (4,08).

А такие навыки и компетенции, как умение работать под давлением (3,99), работать в области управления проектами (3,74), в области ивент-менеджмента (3,63) и особенные (специфические) навыки, характерные только для функции респондента в ОКОИ (3,01), оказались ограниченно востребованными.

При опросе респондентам был также задан вопрос, приобрели ли они какие-либо специфические навыки и компетенции во время рабо-

<sup>22</sup> Lindgren, M. & Packendorff, J. (2006). «What's new in new forms of organizing? – On the construction of gender in project-based work». *Journal of Management Studies*, Vol. 43, № 4, pp. 841–866, 841.

<sup>23</sup> Crawford, L., Lloyd-Walker, B., French, E. (2015). *Career Choice and the Experience of Project Based Work*. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, 194, 55–64.

<sup>24</sup> Grabher, G., & Thiel, J. (2015). *Projects, people, professions: Trajectories of learning through a mega-event (the London 2012 case)*. *Geoforum*, 65, 328–337.

ДИАГРАММА 7

Возможность карьерного роста внутри ОКОИ в зависимости от длительности работы

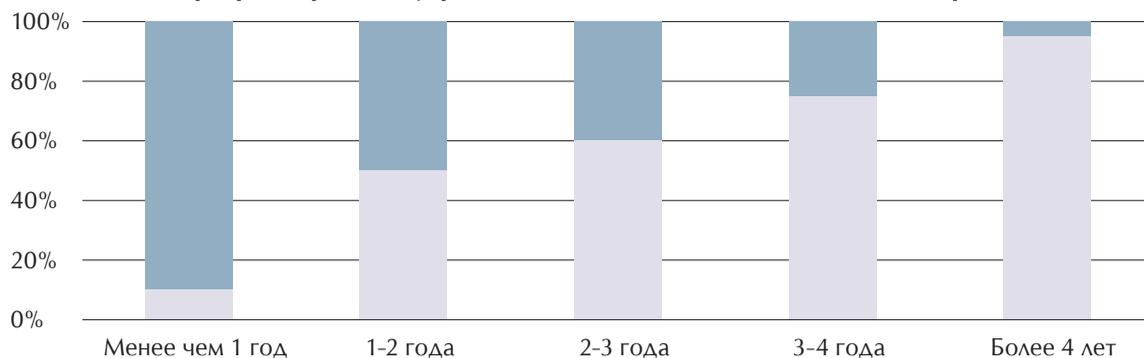
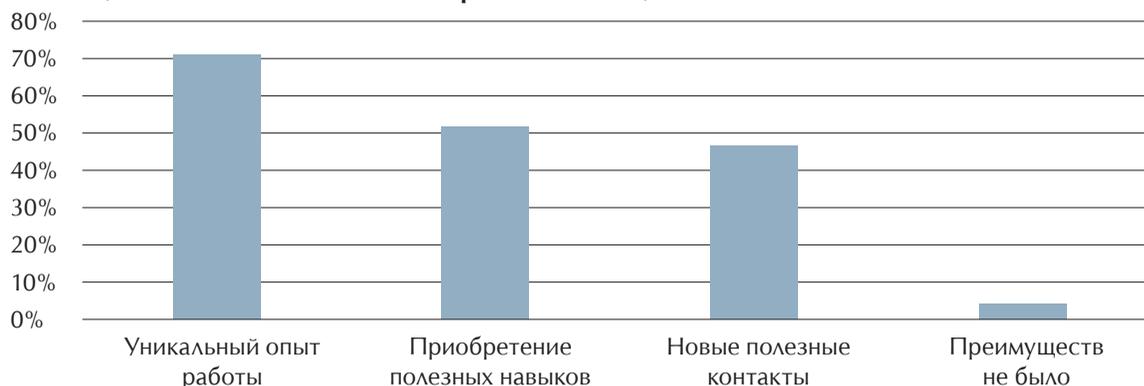


ДИАГРАММА 8

Основные факторы для дальнейшего развития карьеры, полученные благодаря работе в ОКОИ (было возможно несколько вариантов ответа)



ты в ОКОИ, которые не используют на текущем месте работы. 67,2% ответили отрицательно. Среди положительных ответов (32,8%) самыми популярными оказались следующие: набор компетенций, включая общение с огромным количеством людей, работу в соответствии с протоколом, дипломатический и спортивный протокол, работу со специфическими системами аккредитации, подчинение нескольким руководителям и др. (11,2%); различные управленческие навыки, включая управление проектами, управление событиями, управление персоналом и др. (6,7%); персональный набор навыков и компетенций, включая умение работать в срочном режиме, в форс-мажорных обстоятельствах и сверхурочно (5,2%); различные навыки и компетенции, связанные со взаимодействием с государственными органами (3,7%).

Развитие большинства навыков и компетенций во время работы в ОКОИ может быть объяснено по-разному. Прежде всего в силу быстрого роста ОКОИ его сотрудники оказываются под сильным давлением, а их труд усложняется. Испытания, с которыми они сталкиваются в ходе рабочего процесса, позволяют им расти и дают

возможность саморазвития<sup>25</sup>. Другим фактором могут быть тренинги для персонала, практикуемые в ОКОИ. Тем не менее в исследовании был выявлен ограниченный перенос таких навыков и компетенций на новую рабочую деятельность, а также определены специфические навыки, которым не нашлось дальнейшего применения.

В научной литературе обеспокоенность по данному вопросу отмечена среди персонала других ОКОИ, таких как, например, «Пекин 2008». Уже на этапе завершения Игр сотрудники отмечали, что работа в ОКОИ позволила им развиваться, а некоторые из навыков были расширены и развиты (например, способность решать проблемы, взаимодействовать с правительством). Однако у многих вызывало озабоченность, что такие навыки не будут востребованы в дальнейшей трудовой деятельности<sup>26</sup>. Данные проведенного исследования подтверждают наличие такой проблемы и выделяют специфику переноса навыков и компетенций.

Как выяснилось, путь к новой работе для многих бывших сотрудников ОКОИ «Сочи 2014» после окончания Игр был довольно тяжелым, с различными трудностями и испытаниями. Не-

ТАБЛИЦА 2

## Навыки и компетенции и их «перенос» на новое место работы

Навыки и компетенции	Степень развития в ОКОИ «Сочи 2014»		Применение на текущем месте работы (переносимость)	
	Среднее значение	Стандартное отклонение	Среднее значение	Стандартное отклонение
Умение работать в команде с разными людьми	4,51	0,733	4,27	1,056
Стрессоустойчивость	4,45	0,828	4,24	1,049
Умение работать в режиме многозадачности	4,45	0,837	4,32	1,108
Навыки общения	4,40	0,850	4,37	1,052
Умение решать сложные и нестандартные задачи	4,31	0,929	4,14	1,063
Умение работать под давлением	4,26	0,957	3,99	1,274
Умение принимать решения	4,19	1,029	4,08	1,118
Особенные (специфические) навыки, характерные только для моей функции в ОКОИ	4,11	1,122	3,01	1,551
Управление проектами	3,88	1,041	3,74	1,376
Ивент-менеджмент	3,63	1,278	2,99	1,587

смотря на это, подавляющее большинство участников опроса отметили, что они положительно относятся к данному опыту. 93,2% опрошенных согласились с утверждением «Если бы была возможность проработать в ОКОИ еще раз, я бы согласился», что говорит о безусловно позитивном восприятии респондентами в их карьере опыта работы на Играх в Сочи.

В заключение следует добавить, что в ОКОИ работают тысячи сотрудников, которые полностью посвящают себя такому поистине уникальному событию, как Олимпийские и Паралимпийские игры. Как показало исследование, карьерный путь после окончания работы в проекте является сложным периодом в жизни людей, которые начинают этот новый этап.

В отсутствие ранее опубликованных академических исследований на тему постпроектного периода в жизни сотрудников ОКОИ данное исследование представляется первым шагом в изучении соответствующей темы на примере Оргкомитета «Сочи 2014». Исследование имеет как теоретическое, так и практическое значение. Теоретическое значение: исследование вносит вклад в научную литературу с предоставлением первичных данных, дает понимание картины процесса трудоустройства сотрудни-

ков ОКОИ после окончания работы в проекте, намечает ряд тем для проведения дальнейших углубленных исследований. На практике результаты исследования могут быть использованы последующими ОКОИ, а также оргкомитетами других мегасобытий при разработке программ адаптации и поддержки сотрудников по окончании проекта.

В ходе исследования выявлены следующие ограничения: отсутствие предыдущих исследований по данной тематике, небольшая выборка, характеристики выборки (преобладание опыта работы респондентов в ОКОИ менее года и 1-2 года, наличие разных функций с небольшим количеством участников), метод исследования (ограничен количественной оценкой).

Направления для дальнейших исследований: более глубокое изучение трудностей в процессе поиска новой работы с применением как количественных, так и качественных методов; изучение развития карьеры представителей различных функций ОКОИ в отдельности; сравнение нескольких ОКОИ с точки зрения развития карьеры после окончания Игр; исследование развития навыков и компетенций во время работы в ОКОИ, а также их перенос на новое место работы.



<sup>25</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2012). Challenges, obligations, and pending career interruptions: Securing meanings at the exit stage of sport mega-event work. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 375–396.

<sup>26</sup> Xing, X., & Chalip, L. (2012). Challenges, obligations, and pending career interruptions: Securing meanings at the exit stage of sport mega-event work. *European Sport Management Quarterly*, 12 (4), 375–396.

# Summary

## Development of Children's Football in the Tambov Region

Mikhail Belousov, Head of the Department for Physical Education, Sports and Tourism of the Tambov Region, believes that in the last ten years significant strides have been made to improve the situation with mass football in the region. The most important development is the creation of the Football Academy which offers training opportunities for talented young people from various regions of Russia.

## Development of Ball Hockey in the Arkhangelsk Region

Ball hockey, which has traditionally been one of the most popular sports in Russia, is demonstrating falling numbers of participation today. Alexander Kuznetsov, Head of the Arkhangelsk Region's Sports Agency, discusses a development scheme aimed at breaking the downward trend.

## Development of Sambo in the Vladimir Region

Sambo is a Russian national sport which has earned recognition and popularity in over 100 countries of the world. Alexey Sipach, Director of the Department for Fitness and Sport of the Vladimir Region, describes the development of sambo as a core sport in the region with schools and clubs operating in practically every district.

## Development of National Sports and their Influence on Fitness and Mass Sport in the Republic of Buryatia

This article by Bair Angurov, Minister of Sport and Youth Policy of the Republic of Buryatia, discusses the past, present and future of national sports in the region.

## Public-Private Partnerships in the Area of Fitness and Sport: a Case Study of the Altai Krai

Yelena Lebedeva, Head of the Office for Sports and Youth Policy Management of the Altai Krai, sets out to analyse and systematise the experience of public-private partnerships in managing fitness and sports in the Altai Krai.

## Innovative Methods of Managing Fitness and Sport in the Rostov Region

In this article Minister of Fitness and Sport of the Rostov Region Samvel Arakelyan attempts to show that management is not simply an algorithm of actions but a creative process.

## Fitness and Sport in the Republic of Crimea: Current Issues and Future Prospects

According to the Crimean Minister of Sport Yelizaveta Kozhicheva, any analysis of the current state of the fitness and sports industry in the region must take into account the situation before Crimea's incorporation into the Russian Federation.

## Modernisation of the System of Sports Reserve Training: A Case Study of the Krasnoyarsk Krai

Sports Minister of the Krasnoyarsk Krai Sergey Alekseev describes the process of changing the status of sports schools from educational institutions to sports and fitness institutions.

## The Ends Determine the Means. Factors Contributing to the Development of Entrepreneurship in Russian Sport

This is continuation of the previous article by Viktor Kudryavtsev, Head of the RIOU Course Design Department, in which he argues that Russian sport will inevitably face cuts in government funding. It means that Russian professional sport will have to increase the share of non-public revenue, commercial earnings in particular.

## Sports Sponsorship: its Essence and Role in the Marketing Communications System

Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director of the Sports Marketing School, provides an overview of the existing perspectives on the essence of sports sponsorship and its role in the marketing activities of companies and corporations.

## Yekaterina Guryeva. The Sochi 2014 Staff: Post-Games Career Development

This article by Yekaterina Guryeva, a graduate from RIOU's Master of Sport Administration course, is based on her final research paper focusing on career developments of the ex-employees of the Sochi 2014 Organising Committee two years after the end of the Games.

# Annotation

## ***Mikhail Belousov. Development of Children's Football in the Tambov Region***

Mikhail Belousov, Head of the Department for Physical Education, Sports and Tourism of the Tambov Region, believes that in the last ten years significant strides have been made to improve the situation with children's and mass football in the region. The positive changes include the creation of a multilevel system of footballer training with the Football Academy at its core. The Academy offers training opportunities for young talent from various areas of the Tambov region and other parts of Russia.

## ***Alexander Kuznetsov. Development of Ball Hockey in the Arkhangelsk Region***

Ball hockey has traditionally been one of the most popular sports in Russia, accessible for people of all ages from young children to senior citizens. But today it is demonstrating falling numbers of participation. Alexander Kuznetsov, Head of the Arkhangelsk Region's Sports Agency, discusses a development scheme aimed at breaking the downward trend. The scheme provides for a wide range of measures including creation of specialised sports schools and stimulation of public-private partnerships to modernize the region's sports infrastructure.

## ***Alexey Sipach. Development of Sambo in the Vladimir Region***

Sambo is a Russian national sport which has earned recognition and popularity in over 100 countries of the world. It is the only sport whose international rules are laid down in the Russian language. Alexey Sipach, Director of the Department for Fitness and Sport of the Vladimir Region, describes the development of sambo as a core sport in the region with schools and clubs operating in practically every district. Special attention is given to projects such as Sambo in Schools, Sambo as part of GTO (mass exercise programme) and Sambo in Universities.

## ***Bair Angurov. Development of National Sports and their Influence on Fitness and Mass Sport in the Republic of Buryatia***

Each nation has its own system of educating the younger generation, and each system of this kind includes physical development through games and competitions as one of its basic elements allowing young people to soak up their national culture and traditions. Development of national sports is a strategic priority in the Russian Federation. In this article Bair Angurov, Minister of Sport and Youth Policy of the Republic of Buryatia, discusses the past, present and future of national sports in the region.

## ***Yelena Lebedeva. Public-Private Partnerships in the Area of Fitness and Sport: a Case Study of the Altai Krai***

Yelena Lebedeva, Head of the Office for Sports and Youth Policy Management of the Altai Krai, sets out to examine public-private partnerships in managing fitness and sports in the Altai Krai. Analysis of the prerequisites for such partnerships and their different types and forms is illustrated by case study examples.

## ***Samvel Arakelyan. Innovative Methods of Managing Fitness and Sport in the Rostov Region***

Many people tend to believe that management is an algorithmic process involving a specific amount of human and material resources, and deadlines for completing specific tasks. Minister of Fitness and Sport of the Rostov Region Samvel Arakelyan attempts to show that management is also a creative process.

### ***Yelizaveta Kozhicheva. Fitness and Sport in the Republic of Crimea: Current Issues and Future Prospects***

According to the Crimean Minister of Sport Yelizaveta Kozhicheva, any analysis of the current state of the fitness and sports industry in the region must take into account the situation before Crimea's incorporation into the Russian Federation. Some of the features that developed during that period account for the current problems such as obsolete infrastructure and equipment, lack of financing for local sporting events and high prices for services offered by local sports and fitness facilities.

### ***Sergey Alekseev. Modernisation of the System of Sport Reserve Training: A Case Study of the Krasnoyarsk Krai***

Sports Minister of the Krasnoyarsk Krai Sergey Alekseev describes the process of changing the status of sports schools from educational institutions to sports and fitness institutions. This move aims to raise competitiveness of Russian sports on the international arena. As the new status involves changes in other aspects of organisational life, such as legislative regulation, management and finances, it is important to ensure continuity during the transition period.

### ***Viktor Kudryavtsev. The Ends Determine the Means. Factors Contributing to the Development of Entrepreneurship in Russian Sport***

This issue publishes continuation of the previous article by Head of the RIOU Course Design Department Viktor Kudryavtsev in which he argues that Russian sport in the post-Soviet period has largely relied on the state for both governance and financing. Immense funds have been channeled into this field in the past decade, but today the Russian government faces the need to redefine its role in sports promotion and review its funding priorities, while professional sport faces the challenge of becoming self-sustained. The inevitable cuts in government funding mean that the sports industry will have to increase the share of non-public revenue, commercial earnings in particular.

### ***Andrey Malygin. Sports Sponsorship: its Essence and Role in the Marketing Communications System***

Effectiveness of sponsorship as a form of partnership between sports organisations and various product and service brands depends, to a large extent, on whether all the parties have a good understanding of the specifics of this marketing strategy. Lack of such understanding often leads to disappointing results for both the sports organisations (right holders) and sponsors. Andrey Malygin, Chair of Sports Marketing at the Synergy University and Director of the Sports Marketing School, provides an overview of the existing perspectives on the essence of sports sponsorship and its role in the marketing activities of companies and corporations.

### ***Yekaterina Guryeva. The Sochi 2014 Staff: Post-Games Career Development***

This article by Yekaterina Guryeva, a graduate from RIOU's Master of Sport Administration course, is an abridged version of her final research paper focusing on career developments of the employees of the Sochi 2014 Organising Committee two years after the end of the Games (the original language of the paper is English). Careers of ex-employees of the Organising Committees for the Olympic Games (OCOGs) have not been discussed in the literature before. Yekaterina's research with primary data is the first attempt to address the topic.

# 2017 Октябрь – декабрь

## Календарь спортивного менеджера

### Международные соревнования, форумы и мероприятия

**2–8 октября** – 47-й чемпионат мира по спортивной гимнастике. Монреаль, Канада.

**10–11 октября** – форум «Продвижение женщин на лидирующие роли в спорте». Организатор: Олимпийский комитет Литвы. Вильнюс, Литва.

**18–20 октября** – 9-й форум и 5-я ассамблея европейских атлетов. Организатор: Европейский олимпийский комитет (ЕОС). Монако.

**28 октября** – Олимпийский саммит. Организатор: Международный олимпийский комитет (ИОС). Лозанна, Швейцария.

**31 октября – 1 ноября** – заседания комиссий и рабочих групп Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОС). Прага, Чехия.

**2–3 ноября** – XXII Генеральная ассамблея Ассоциации национальных олимпийских комитетов (АНОС). Прага, Чехия.

**5–10 ноября** – заседания комиссий Международного олимпийского комитета (ИОС). Лозанна, Швейцария.

**11–13 ноября** – 8-й Международный форум атлетов. Организатор: Международный олимпийский комитет (ИОС). Лозанна, Швейцария.

**23–24 ноября** – 9-й проектный обзор МОК. Пхенчхан, Республика Корея.

**24–25 ноября** – 46-я Генеральная ассамблея европейских олимпийских комитетов. Загреб, Хорватия.

**3–17 декабря** – X Игры Центральной Америки. Манагуа, Никарагуа.

**5–7 декабря** – заседание Исполнительного комитета МОК. Лозанна, Швейцария.

**6–8 декабря** – 10-й Международный форум «Мир и спорт». Монако.

### Конгрессы и научно-практические конференции Министерства спорта

#### Октябрь

**Волгоград.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные стратегии развития легкоатлетического спорта в России».

**Волгоград.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современные проблемы физического воспитания подрастающего поколения: перспективы и пути решения».

**Воронеж.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура, спорт и здоровье в современном обществе».

**Казань.** Всероссийская научно-практическая конференция «Студенческие спортивные клубы как база развития студенческого спорта».

**Краснодар.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Теория и методология инновационных направлений физкультурного воспитания детей дошкольного возраста».

**Малаховка, Московская область.** V Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Морфология – физической культуре, спортивной и авиакосмической медицине».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Наука для фитнеса – 2017».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Современное состояние и перспективы развития баскетбола».

**Москва.** Всероссийская открытая научно-практическая конференция с международным участием «Социально-педагогические и историко-культурные аспекты спортивной педагогики».

**Омск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Вопросы функциональной подготовки в спорте высших достижений».

**Санкт-Петербург.** II Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-педагогические школы в сфере спорта и физического воспитания».

**Санкт-Петербург.** VIII Международный конгресс «Спорт, человек, здоровье».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Адаптивное физическое воспитание детей со сложными нарушениями развития», посвященная памяти Л.Н. Ростомашвили, в рамках VI Всероссийского форума «Безбарьерная среда в школе и обществе».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Всероссийский физкультурно-спортивный комплекс «Готов к труду и обороне» (ГТО) для инвалидов: теория и практика».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Инновационные технологии в системе спортивной подготовки».

**Тюмень.** Всероссийская научно-практическая конференция «Стратегия формирования здорового образа жизни средствами физической культуры: опыт, перспективы развития».

**Чайковский, Пермский край.** Всероссийская научно-практическая конференция «Медико-биологические и педагогические аспекты развития адаптивной физической культуры, физкультурно-оздоровительных технологий и спортивной медицины».

**Челябинск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные методы организации тренировочного процесса, оценки функционального состояния и восстановления спортсменов».

## Ноябрь

**Архангельск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные тенденции и проблемы управления подготовкой спортсменов: пути развития в региональном аспекте».

**Екатеринбург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные подходы к внедрению Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне (ГТО)».

**Казань.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физиологические и биохимические основы и педагогические технологии адаптации к разным по величине физическим нагрузкам».

**Краснодар.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Ресурсы конкурентоспособности спортсменов: теория и практика реализации».

**Липецк.** X Всероссийская научно-практическая конференция «Развитие физической культуры и спорта в контексте самореализации человека в современных социально-экономических условиях».

**Москва.** II Всероссийская научно-практическая конференция по вопросам спортивной науки в детско-юношеском спорте и спорте высших достижений.

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Биомеханика двигательных действий и биомеханический контроль в спорте».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Основные аспекты научного сопровождения Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса «Готов к труду и обороне» (ГТО), механизмы и технологии внедрения».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция по регби «Актуальные проблемы подготовки регбистов высокой квалификации».

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Актуальные проблемы подготовки спортсменов высокой квалификации в командно-игровых видах спорта».

**Москва.** Международная научно-практическая конференция «Современный менеджмент в игровых видах спорта».

**Москва.** Международная научно-практическая конференция «Спортивный менеджмент на современном этапе индустриально-инновационного развития общества».

**Самара.** Открытая заочная всероссийская научно-практическая конференция «Наука, образование и спорт».

**Санкт-Петербург.** Всероссийская научно-практическая конференция «Физическая культура и спорт в системе образования России: инновации и перспективы развития».

**Смоленск.** XII Всероссийская научно-практическая конференция «Научно-методические проблемы спортивного фехтования».

**Томск.** XI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Физическая культура, здравоохранение и образование».

**Хабаровск.** Всероссийская научно-практическая конференция «Современные проблемы физической культуры и спорта».

## Декабрь

**Москва.** Всероссийская научно-практическая конференция «Актуальные проблемы современной спортивной медицины в сфере футбола».

**Омск.** Всероссийская научно-практическая конференция молодых ученых, аспирантов, магистрантов, соискателей и студентов «Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма».

## Выставки и ярмарки

**12–14 октября** – «MICE-индустрия 2017». Специализированная выставка и конференция для профессионалов индустрии встреч. Санкт-Петербург, Россия.

**12–15 октября** – международная выставка «Здоровый образ жизни 2017 / Фитнес Экспо 2017». Санкт-Петербург, Россия.

**27–29 октября** – шоу-выставка «Активный отдых. Русская зима – 2017». Москва, Россия.

**27–29 октября** – международный фестиваль спорта и выставка спортивной индустрии SN PRO Expo Forum 2017. Москва, Россия.

**23–24 ноября** – международная туристская выставка «Курорты и туризм. Сезон 2017–2018». Сочи, Россия.

**26–27 ноября** – международная выставка спортивного туризма World Sports Tourism Summit 2017. Абу-Даби, ОАЭ.

# ВЕСТНИК

## Российского Международного Олимпийского Университета

НАУЧНО-ПОПУЛЯРНЫЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ ИНДУСТРИИ СПОРТА.  
ОСНОВАН В 2011 ГОДУ. ИЗДАЕТСЯ ЕЖЕКВАРТАЛЬНО

### Аудитория журнала

Руководители федераций, спортивных клубов, маркетологи, менеджеры спортивных организаций и объектов, будущие управленцы в сфере спорта. Журнал распространяется по подписке на всей территории России.

### Наши читатели = наши писатели

На страницах «Вестника» в качестве авторов выступают руководители олимпийского движения, представители Оргкомитета «Сочи 2014», администрации города Сочи, главы спортивных федераций, российские и зарубежные исследователи и ученые, эксперты международных консалтинговых компаний, профессора университетов из России, Великобритании, Австрии, США и других стран.

### О чем?

- Олимпийское движение: вчера, сегодня, завтра
- Спорт как инструмент для социальных изменений и развития
- Аспекты организации спортивных мероприятий: от глобальных до локальных
- Практика спонсорства и партнерства
- Теория и практика управления спортивными объектами
- Организация доступной среды для людей с ограниченными возможностями
- Деятельность РМОУ в отчетах, статьях, репортажах

### Подписка

Оформить подписку можно через агентство подписки и доставки периодических изданий «Урал-Пресс». Подписной индекс «Вестника РМОУ» – ВН009840.

[WWW.URAL-PRESS.RU](http://WWW.URAL-PRESS.RU)