

СБОРНИК
НАУЧНЫХ СТАТЕЙ
ЦСМ ЭФ МГУ
Выпуск 2

Под редакцией
В. И. Маршева



Экономический
факультет
МГУ
имени
М.В. Ломоносова

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. Ломоносова
Экономический факультет
Центр спортивного менеджмента



СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ ЦСМ ЭФ МГУ

ВЫПУСК 2

Москва
2025

УДК 796.075
ББК 75.4

С23 **Сборник научных статей ЦСМ ЭФ МГУ. Выпуск 2 / под ред. В. И. Маршева, С. А. Гениной. — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2025. — 196 с. — URL: <https://www.econ.msu.ru/elibrary/is/bef/#top>**

ISBN 978-5-907690-60-8

В июне 2013 г. на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова по решению Ученого совета факультета был создан Центр спортивного менеджмента (ЦСМ ЭФ МГУ). В 2018 г. был издан Сборник научных трудов ЦСМ № 1. В предлагаемом читателю Сборнике научных трудов ЦСМ № 2 представлены результаты исследований, проведенных слушателями и преподавателями программ ЦСМ (в том числе студентами, магистрами и аспирантами ЭФ МГУ) в 2018–2022 гг., которые, на наш взгляд, так же как и статьи Сборника научных трудов ЦСМ № 1, достойны опубликования для привлечения внимания зарубежных и отечественных специалистов спортивного менеджмента с целью проведения научных дискуссий по актуальным темам спортивного менеджмента и управления организациями спортивной индустрии.

**УДК 796.075
ББК 75.4**

ISBN 978-5-907690-60-8

© Экономический факультет
МГУ имени М.В. Ломоносова, 2025

СПИСОК АВТОРОВ

- АГЕЕВ**
Владимир Игоревич
- руководитель проектов Функциональной группы «Стратегия» «МТС Энтертейнмент», преподаватель Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; vova.ageev@gmail.com
- АЛТУХОВ**
Сергей Витальевич
- канд. экон. наук, профессор НИУ ВШЭ (г. Москва), Директор Института спортивного менеджмента и права НИУ ВШЭ, редактор информационно-образовательного портала Sportdiplom.ru, член Шанхайской комиссии спортивных экспертов, член Экспертного совета по физической культуре и спорту Комитета по социальной политике Совета Федерации Федерального Собрания РФ; altukhov@rambler.ru
- ВОРОБЬЕВ**
Анатолий Иванович
- д-р экон. наук, профессор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; anatoliy.vorobiev@gmail.com
- ГЕНИНА**
София Александровна
- инженер, аспирант кафедры управления организацией ЭФ МГУ, мастер спорта РФ; genina.sofia@yandex.ru
- КОНДРАШОВ**
Андрей Владимирович
- канд. пед. наук, ведущий специалист по информационным технологиям Училища олимпийского резерва № 2 (г. Москва), преподаватель Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, член Международной федерации спортивной прессы (AIPS), обозреватель телеканала «Евроспорт», ведущий программ радио «Спорт FM»; andr.kondr@mail.ru

Список авторов

МАРШЕВ

Вадим Иванович

- заслуженный профессор Московского университета, д-р экон. наук, профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ, директор Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, мастер спорта СССР, vmarshev@mail.ru

САРАЕВ

Владимир Васильевич

- канд. юр. наук, ст. преподаватель Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, член Экспертного совета по физической культуре и спорту Комитета по социальной политике Совета Федерации Федерального Собрания РФ, руководитель Центра по научному обеспечению уголовно-правового воздействия на преступления в сфере спорта, директор ООО «Право Бизнес Спорт»; vladimir_saraev@bk.ru

ЧЕРНОВ

Сергей Елифанович

- канд. экон. наук, доцент, ст. инженер кафедры управления организацией ЭФ МГУ; sergchernov@mail.ru

АЛЕКСАНДРОВ

Дмитрий Валерьевич

- советник президента ЦСКА, советник министра физической культуры и спорта по Московской области, член Попечительского совета регби-клуба ЦСКА; депутат Совета депутатов городского округа Солнечногорск Московской области

РОДИОНОВА

Марина Евгеньевна

- канд. соц. наук, доцент, доцент Департамента политологии факультета социальных наук и массовых коммуникаций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации; PR & GR Директор Celebrium Labs

ВЕРЕВКИН

Вадим Михайлович

- магистр ВШЮА НИУ ВШЭ

ВОЙЦЕХОВСКАЯ

Ирина Валентиновна

- председатель МРОО «Федерация батон-твирлинга и мажореток»

РЫСКИН

Дмитрий Алексеевич

- выпускник Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ; Dima_ris_13@mail.ru

Список авторов

- ДАСАЕВА**
Эльмира Хамзяевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; lmiradasaeva@gmail.com
- КУРБАНОВА**
Лия Ибрагимовна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; Liya.kurbanova@gmail.com
- БУЛАНОВ**
Вячеслав Викторович — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; bulanovv@yahoo.com
- ДЕЕВ**
Яков Валерьевич — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; deev@ihoa.ru
- ДУРОВА**
Дайнувите Владимировна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; da-vita@mail.ru
- ЛЫСЕНКО**
Татьяна Юрьевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; tlysenk@rambler.ru
- АБДУРЯЗЯКОВА**
Альбина Раисовна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; hhLza555@gmail.com
- ГАРМОНЩИКОВ**
Роман Олегович — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; middle93@mail.ru
- КАРПУСЕВИЧ**
Лилия Витальевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; Lee607@mail.ru
- РОГОЗИН**
Константин Иванович — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; konstantin.rogozin@gmail.com
- КОЛОКОЛОВ**
Константин Александрович — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; kostykoloko@mail.ru
- РОМАСКЕВИЧ**
Евгений Сергеевич — выпускник Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; er@rotexpo.ru
- КИСЕЛЕВА**
Полина Валерьевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; pvkiseleva@yandex.ru
- ПОДЧУФАРОВА**
Ольга Владимировна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; olgavp2007@yandex.ru
- МАКАРЕНКО**
Татьяна Николаевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; taniamakarenko27@ukr.net

Список авторов

- ИВАНОВА**
Анастасия Вадимовна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; kamigarova@mail.ru
- РЫЖКИНА**
Анастасия Юрьевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; dancer9494@mail.ru
- СВИРИДОВА**
Анна Андреевна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; anna_svi@bk.ru
- ЮРЛОВА-ПЕРХТ**
Екатерина Викторовна — выпускница Центра спортивного менеджмента
ЭФ МГУ; urlir@mail.ru

ОГЛАВЛЕНИЕ

От научного редактора	9
Раздел 1. Общие вопросы спортивного менеджмента	13
<i>Александров Д. В., Родионова М. Е.</i> Роль спорта в политике государств	13
<i>Алтухов С. В., Вережкин В.</i> Спортивная реформа Китая: масштабы задач и кризис роста	21
<i>Войцеховская И. В.</i> Батон-твирлинг и мажорет-спорт: история, современные реалии и перспективы развития	27
<i>Воробьев А. И.</i> Этика, экономика и политика в спорте: приоритеты и реальность	37
<i>Генина С. А., Маршев В. И.</i> Формирование и развитие инноваций в управлении спортом (на примере отечественной художественной гимнастики)	44
<i>Сараев В. В.</i> Экспертность на службе спортивному праву в современных условиях	62
Раздел 2. Проекты слушателей программ центра спортивного ЭФ МГУ	69
<i>Ашба Д. Р., Жданова М. А., Сбитнева Е., Хайруллин Ш. И.</i> Стратегия развития Newton Arena	69
<i>Дасаева Э. Х.</i> Стратегия продвижения технологий виртуальной реальности на хоккейном рынке России	82
<i>Курбанова Л. И.</i> Стратегия разработки проекта создания и развития бейсбольного кластера в г. Москве на основе государственно-частного партнерства	93

Оглавление

<i>Рыскин Д. А.</i> Совершенствование инновационных информационных технологий управления потребителями услуг спортивных объектов.....	107
<i>Буланов В. В., Деев Я. В., Дурова Д. В., Лысенко Т. Ю.</i> Стратегии формирования и развития автономной некоммерческой организации «Школа ледового мастерства «Ледовая дружина».....	116
<i>Абдурызякова А., Гармонщиков Р., Карпусевич Л., Rogozin К.</i> О формировании и развитии Международной ассоциации нутрициологов	127
<i>Рыченко А. Н., Сучков А. А.</i> Стратегия развития клуба «Барс-Витязь»	138
<i>Киселева П. В., Подчуфарова О. В.</i> Формирование сети детских многопрофильных спортивных клубов DETSKI.....	151
<i>Колоколов К. А., Ромаскевич Е. С.</i> Стратегия развития мужской международной следж-хоккейной лиги	161
<i>Иванова А. В., Рыжкина А. Ю., Свиридова А. А.</i> Создание и стратегия развития многофункционального спортивно-танцевального центра.....	168
<i>Юрлова-Перхт Е. В.</i> Формирование и стратегия развития международного агентства спортивного туризма «Юрлова-Тим».....	181

ОТ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

В июне 2013 г. на экономическом факультете МГУ имени М. В. Ломоносова по решению Ученого совета факультета был создан Центр спортивного менеджмента (ЦСМ ЭФ МГУ). Согласно Положению, основными видами деятельности ЦСМ являются учебная, экспертная, исследовательская и консалтинговая. По всем видам деятельности осуществлялись мероприятия в разных формах.

Наиболее масштабно проводилась и проводится учебная деятельность ЦСМ. В частности, в течение всего этого периода постоянно осуществляются *учебные программы* повышения квалификации (ПК) и профессиональной переподготовки кадров (ППК) по направлению «Спортивный менеджмент». Отметим, что учебные программы (продолжительностью 72, 260 и 520 часов) были разработаны на кафедре управления организацией экономического факультета МГУ, затем предложены на рынке образовательных услуг и осуществлялись с 2011 г., т.е. еще за два года до открытия ЦСМ. Начиная с 2011 г. было обучено более 600 слушателей, представителей Минспорта России и регионов, менеджеров и специалистов спортивных федераций, руководителей и работников фитнес-клубов, студенческого и корпоративного спорта и других граждан (в том числе бывших спортсменов), желающих создать новый (открыть стартап) или развить действующий бизнес в спортивной индустрии. Абсолютно все программы завершались разработкой и защитой групповых проектов по тематике спортивного менеджмента.

Помимо упомянутых программ в качестве учебной деятельности ЦСМ предлагает бакалаврам ЭФ МГУ учебную дисциплину по выбору «Спортивный менеджмент», а также тематику НИР по спортивному менеджменту для подготовки курсовых и дипломных работ, магистерских, аспирантских и докторских диссертаций.

Три других уставных вида деятельности ЦСМ осуществляет в формате *круглых столов* по актуальным проблемам спорта вообще и спортивного менеджмента в частности. В качестве направления дискуссий и общего названия круглых столов под эгидой ЦСМ была выбрана формулировка «Спорт в России и в мире», а каждый конкретный круглый стол имел соответствующее тематическое уточнение. Так, в последние три года те-

мами дискуссий, круглых столов и рабочих групп (в том числе вне ЭФ, но с участием представителей ЦСМ) были вопросы формирования Стратегии развития спорта в России в 2020–2030 гг., Стратегии развития спортивного комплекса на территории «Воробьевы горы МГУ». За последние пять лет в ЦСМ были проведены либо сотрудниками ЦСМ принято участие в круглых столах по следующим темам:

- «Проблемы антидопинга в спорте» (2019 г.);
- «Российский спорт в условиях экономических санкций» (2020 г.);
- «Спорт вне политики. Политика вне спорта» (2022 г.);
- «Спорт в условиях разбалансировки: возможна ли пересборка «правил игры»?» (2022 г.).

Подробную информацию о круглых столах ЦСМ можно найти на сайте www.sportdiplom.ru, который ведет профессор ВШЭ, к.э.н. С. В. Алтухов.

Собственно научная деятельность ЦСМ ЭФ МГУ осуществлялась в основном в форме подготовки научных работ — курсовых работ и дипломных проектов (или ВКР), магистерских, кандидатских и докторских диссертаций. Кроме того, представители ЦСМ принимали участие в национальных и международных форумах и конференциях, в заседаниях рабочих групп Совета Федерации РФ, Минспорта России, Правительства Московской области, на которых обсуждались актуальные научно-практические проблемы управления спортом вообще и отдельными его аспектами и видами в частности, и в своих выступлениях они выражали позицию ЦСМ по обсуждаемым вопросам.

В предлагаемом читателю Сборнике научных трудов ЦСМ № 2 собраны работы, подготовленные представителями и партнерами ЦСМ, которые, на наш взгляд, должны быть опубликованы для привлечения внимания зарубежных и отечественных специалистов спортивного менеджмента с целью проведения научных дискуссий по тематике «Спортивный менеджмент» и (или) «Менеджмент организациями спортивной индустрии». Эта цель обусловлена, прежде всего, тем, что предметная область исследований по спортивному менеджменту пока не устоялась, начиная с определений и заканчивая высказываниями, претендующими на парадигмальные утверждения. Основная причина разночтений — в трактовке и осмыслении термина «спорт». Даже при наличии (а может быть, «по причине наличия») Федерального закона от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (со всеми его поправками) термин «спорт» трактуется в диапазоне формулировок от спорта «как подмножества сферы «физическая культура и спорт» до спорта «как сферы социально-культурной деятельности, со-

вокупности видов спорта, сложившейся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним» (ст. 2, п. 12). Кроме того, в литературе встречается множество производных от слова «спорт», например, такие как спортивная отрасль, спортивная индустрия, спортивное оборудование, спортивные объекты, спортивная медицина, спорт как зрелище и т.д.

Практическая направленность и необходимость дискуссий на указанные темы вызваны еще и тем, что в России в 2015 г. разработаны и утверждены, а в 2016 г. введены в действие профессиональные стандарты в области «Физическая культура и спорт»¹. Интерпретация формулировок стандартов, конечно же, требует однозначной трактовки такого термина, как «руководитель организации (подразделения организации), осуществляющей деятельность в области физической культуры и спорта», и характеристик трудовых функций руководителей всех уровней и форм спортивных организаций и на всех уровнях спортивной организации².

В сборнике представлены работы, подготовленные студентами, магистрами, преподавателями и научными сотрудниками экономического факультета МГУ имени М. В. Ломоносова и других вузов, а также представителями спортивной общественности России и зарубежных стран. Материал сборника разделен на два раздела.

В раздел 1 включены статьи, посвященные общим вопросам спортивного менеджмента как научно-практической предметной области. В них приведены эволюция взглядов на спорт и спортивный менеджмент, обзор подготовки специалистов и НИР в области спортивного менеджмента, краткий анализ национальных моделей управления спортом, характеристика и оценка профессиональных стандартов в отрасли «Физическая культура и спорт», характеристики правовой среды спорта, возможности спорта как метода управления социальными сообществами.

В разделе 2 содержатся обзоры некоторых проектов слушателей программы «Спортивный менеджмент», которые были разработаны в течение 2017–2022 гг. Среди авторов проектов есть как новички в спорте, так и известные в России, Европе и мире великие спортсмены — мастера спорта, многократные чемпионы России, Европы и мира.

¹ Реестр профессиональных стандартов. Электронный ресурс Минтруда России. URL: <http://profstandart.rosmintrud.ru/> (дата обращения: 09.09.2023).

² См.: URL: <http://umu.sportedu.ru/sites/umu.sportedu.ru/files/05.008.pdf> (дата обращения: 09.09.2023).

От научного редактора

Приглашаем читателей к дискуссии по изложенным позициям и гипотезам авторов статей данного сборника, к участию в заседаниях круглых столов ЦСМ (информация на сайтах: www.sm.econ.msu.ru и www.sportdiplom.ru), а также к участию в публикациях дальнейших выпусков Научных трудов ЦСМ ЭФ МГУ.

В. И. МАРШЕВ

заслуженный профессор Московского университета,
д-р экон. наук,
профессор кафедры управления организацией ЭФ МГУ,
директор ЦСМ ЭФ МГУ,
мастер спорта СССР

РАЗДЕЛ 1

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

АЛЕКСАНДРОВ Д. В., РОДИОНОВА М. Е.

РОЛЬ СПОРТА В ПОЛИТИКЕ ГОСУДАРСТВ

Аннотация. В статье рассмотрены такие вопросы, как особенности и специфика спорта в XX-XXI вв., роль спорта в имиджевом сопровождении государств и его роль во внутренней политике государств; поднят вопрос важности спортивных достижений как показателя зрелости государств; приведены примеры и мнения представителей спорта (таких видов, как хоккей, биатлон, бокс, шахматы, городошный спорт, фехтование на саблях, плавание и др.), многие из которых являются олимпийскими чемпионами, достигшими серьезных высот и в спорте, и в политике, и в бизнесе. Материал статьи основан на книге Д. В. Александрова «Спорт вне политики. Политика вне спорта»¹.

Спорт стал политическим явлением еще в XX в. и остается таковым и сейчас, но с гораздо большей степенью политизации, хотя необходимо разделить политизацию спорта в XX и XXI вв. В XX в. политика в спорте была выражена более ярко, более четко и более категорично. Особенно во времена холодной войны спорт являлся одной из важнейших сфер противоборства двух сверхдержав — СССР и США. Сейчас декларируется, что спорт находится «вне политики», однако политика уже давно стала неотъемлемой частью спорта и присутствует в нем практически всегда, причем спорт отчетливо и явно отражает существующую политическую конъюнктуру. Специфика современного спорта также заключается в том, что сейчас в гораздо большей степени он является не просто культурным феноменом, но и сферой шоу-бизнеса и PR (Александров, 2022).

¹ Александров Д. В. (2022). Спорт вне политики. Политика вне спорта. Сост. и ред. М. Е. Родионова, П. С. Селезнев. М.: ИНФРА-М, 212.

Спорт — один из индикаторов успешности страны. Чем выше успехи страны в спорте, тем с большей уверенностью мы можем сказать, что страна сильно развита, спорту уделяется существенное внимание. Через спорт уже идет влияние на здоровый образ жизни, на пропаганду физического воспитания и патриотического воспитания. Имея достижения, мы можем посылать своих представителей в международные организации, занимать какие-то ключевые посты, лоббировать и продвигать нужные и важные решения.

На сегодняшний день страны решают свои политические задачи посредством спорта, преследуя политические цели. С повышением уровня популярности и международного веса, к примеру, Олимпийских игр последние оказались ареной борьбы за мировое признание и влияние не столько самих спортсменов и даже не столько их национальных сборных, сколько государств и их объединений. Спортивные рекорды, успешные выступления соответствующих сборных на олимпиадах, безупречное проведение очередных соревнований и даже само право на их проведение стали инструментами увеличения международного политического авторитета стран (Боярская, 2020). Одним из неизбежных следствий развернувшейся и продолжающейся по сей день вокруг и внутри Олимпийских игр межгосударственной политической борьбы стали различные способы публичной демонстрации отношения к тем или иным государствам или группам государств, в том числе и со стороны самого Международного олимпийского комитета, стремление уменьшить их вес и влияние или их принципиальное политическое непризнание как таковое.

Отдельно стоит выделить большой спорт и его роль в имиджевом сопровождении государств, политических организаций и лидеров, вспомнить такие положительные примеры для нашей страны, как чемпионат мира по футболу 2018 г., зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014 г. и др. Здесь мы имеем дело с политикой «мягкой силы». С одной стороны, спорт работает на имидж государства, на его позиционирование во внешней среде является частью дипломатии. С другой стороны, спорт — это мобилизирующее явление с точки зрения консолидации общества, пробуждения в нем гражданского и патриотического самосознания. Масштабные спортивные мероприятия в России, безусловно, очень положительно сработали на имидж страны, несмотря на кризис, объявленные санкции, так называемую гибридную войну. Единственное, необходимо отметить, что не всегда используются возможности мероприятий подобного рода и уровня в полном объеме, «на полную катушку». Иначе говоря, спортивное событие заканчивается, а никакого продолжения нет. По данным факультетских опросов, у 80% иностранных гостей после указанных зна-

ковых спортивных событий улучшается отношение к нашей стране (Боярская, 2020). Такого рода имиджевые бонусы нужно в обязательном порядке собирать и после чемпионата мира по футболу 2018 года, и после Олимпиады в Сочи 2014 г. и прочих спортивных событий такого масштаба. Однако же эта тема широко не освещалась ни в СМИ, ни в общественной жизни.

Спортивное мегасобытие, его организация, а не только проведение соревнований и поддержка «своих» становятся мощным драйвером мобилизации и одновременно своеобразной психологической «точкой консолидации» значительной части общества. Спортивные соревнования способны предоставить безопасный выход эмоциональной энергии как для людей, находящихся в эпицентре спортивных событий (условные «болельщики»), так и для других сегментов социума. Кроме того, стоит отметить, что спорт высших достижений укрепляет и развивает национальное самосознание, так как помогает отдельным людям и обществу в целом ощутить принадлежность к единой нации (Гармоненко, 2020). Безусловно, спорт становится эффективным инструментом коллективной национальной самоидентификации.

Достаточно престижным и имиджевым для страны и наращивания личного опыта спортсменов является взаимодействие с Международным олимпийским комитетом и различными спортивными федерациями. Одним из примеров тому может служить опыт Александра Владимировича Попова.

Во Всероссийской федерации плавания Александр Попов является членом наблюдательного совета, в Международном олимпийском комитете (МОК) занимает пост почетного члена. Спортсмен отдал семнадцать лет общественной работе в МОК: отработал в трех координационных комиссиях — это игры в Рио, Сиднее и юношеские игры в Нанкине. Помимо спортивных комиссий, в которых Александр отработал на протяжении четырех лет, это еще комиссия по маркетингу и комиссия «Спорт для всех», которой также было уделено достаточно длительное время. Из интервью с А. В. Поповым (Александров, 2022) следует, что работа в МОК не просто сводится к некому формальному членству, как многие думают, а необходимо посвящать этому делу значительное время. В загруженный год у спортсмена выходило от трех до четырех месяцев одних разездов только по линии МОК (общественно полезной нагрузки, не оплачиваемой со стороны МОК). Но эта работа позволяет установить и расширить контакты, работать на благо страны, предлагать и продвигать различные значимые спортивные инициативы. Все, что в интересах нашей страны, что будет выгодно с точки зрения завоевания медалей

и престижа, все это необходимо, по мнению спортсмена, продвигать через общественные организации. Весь мировой спорт управляется общественными организациями. Это не что иное, как спортивная дипломатия, где хорошее владение иностранным языком (а лучше несколькими) обязательно (вызывает большую симпатию и больше располагает собеседника).

Во второй половине XX — начале XXI в. спорт высших достижений все чаще стал выступать средством геополитического противоборства. С помощью политизации спорта отдельные страны сейчас стремятся решать широкий спектр внешнеполитических задач, связанных не только с формированием собственного позитивного имиджа, но и с актуализацией негативного образа государств-конкурентов. Так, одним из актуальных вопросов последнего времени являются «допинговые скандалы» со сборными командами России, непрерывный поток обвинений в адрес российских спортсменов в применении запрещенных медицинских препаратов как со стороны международных спортивных организаций, так и со стороны западной «спортивной общественности». Очевидная цель, на наш взгляд, подобных атак — это оказание психологического давления на руководство России.

Не стоит забывать о том, что Олимпийская хартия гласит: «Олимпийские игры — это соревнования в индивидуальных или командных видах спорта среди спортсменов, но не среди стран». Однако, на мой взгляд, сегодня спорт высших достижений, который демонстрируется на Олимпиаде, различных чемпионатах мира и Европы, является инструментом политической борьбы государств, а не состязанием спортсменов. Политика тесно переплелась со всеми сферами жизни, и страны используют спорт как один из способов доказать свое превосходство над другими.

В истории немало примеров санкций и бойкотов по отношению к странам: в 1920 г. от участия в Олимпиаде в Антверпене были отстранены Германия, Австрия, Венгрия, Турция и Болгария, так как их признали тогда организаторами Первой мировой войны. Позднее, в 1948 г. за развязывание Второй мировой войны от Олимпиады в Лондоне отстранены Германия и Япония. Или, например, всем известный пример — бойкот Олимпийских игр в Москве в 1980 г., когда из-за ввода советских войск в Афганистан США не согласились принимать участие в соревнованиях. Правда, в 1984 г. СССР ответил отказом от участия в Олимпийских играх в Лос-Анджелесе. Противостояние СССР и США в спорте — это продолжение идеологического противостояния двух блоков, двух разнополярных систем — капиталистической западной и коммунистической восточной.

На сегодняшний день спорт невозможен без употребления каких-либо дополнительных стимулирующих веществ и препаратов, потому что чисто природные резервы человеческого организма были исчерпаны еще в 70-е гг. XX в. Интересно, когда «цепляются» к российским спортсменам из-за безобидного мельдония, а члены Олимпийской сборной Норвегии при этом едва ли не в полном составе якобы являются астматиками и принимают де-факто допинг под видом жизненно необходимых медикаментов. Это целенаправленная политическая кампания в спорте, которая бьет по имиджу России. На Западе довольно быстро сообразили, что спорт — это консолидирующее явление, важный ресурс нашей страны, и именно поэтому без каких-либо аргументов нанесли удар по спортивной индустрии Российской Федерации. В отношении наших спортсменов складывается довольно интересная ситуация: часть из них являются патриотами Российской Федерации, хотя в свое время власть не проводила с атлетами должной идеологической и мировоззренческой работы. Стоит также обратить внимание на многие спортивные федерации и ассоциации, которые на сегодняшний день срослись с международными структурами, в том числе финансовыми. Они не заинтересованы защищать интересы российского спорта. Их преимущественно интересует коммерческая выгода.

Государство вложило значительные средства и силы в подготовку и раскрутку российских спортсменов. А значит, государство должно иметь определенные гарантии, что эти спортсмены будут защищать и отстаивать в первую очередь национальные интересы страны, которую они представляют, а не интересы зарубежных спонсоров.

Нам не нужны те, кто постоянно меняет представительство, сегодня выступает под флагом одной страны, а завтра — под флагом другой. Большинство спортсменов на Западе замотивированы не только финансово, но и идеологически. А для государства, конечно, важно защитить своих спортсменов и их доброе имя.

Хотелось бы отметить, что применительно к внутренней политике неправильно, когда отдельные спортсмены выступают против интересов Российской Федерации. Взять хотя бы гроссмейстера Д. Д. Дубова, который не признает принадлежность Крыма России. Одновременно нужно взаимодействовать с болельщиками, околоспортивными сообществами, потому что фанатские группы — это определенная силовая субкультура, которая участвовала во многих цветных революциях. Примером может служить Югославия 2000 г. или же Евромайдан на Украине 2014 г.

Так, украинские фанаты, даже с Юго-Востока, активно выступили на стороне Майдана. Среди них были очень сильны пронацистские на-

строения. Поэтому нужно не только наблюдать за фанатскими группировками, но также необходимо работать с ними и вовлекать их в деятельность гражданского общества. Данное направление ни в коем случае нельзя упускать из внимания.

В современном мире мы можем наблюдать жесткую международную конкуренцию. Может быть, даже жестче, чем во времена холодной войны, потому что сейчас спортивной державой стал и Китай. Вообще, сейчас есть «большая тройка» — США, Китай и Россия, которые соревнуются за глобальное спортивное лидерство и являются доминирующими игроками на глобальном спортивном рынке.

Мы не останавливаемся на достигнутом и всегда стремимся к большему. Важным фактом является то, что сейчас успех определяется не лидерством в конкретных, отдельно взятых видах спорта, а в целом, в комплексе. Если страна может одинаково успешно выступать в разных видах спорта, как в зимних, так и летних, значит — это великая спортивная держава. Китай развивает спорт в комплексе и обеспечивает подготовку спортсменов на всех уровнях, включая детский и молодежный спорт. В СССР этому уделялось большое внимание, обращали внимание на всех потенциальных чемпионов, использовали «фильтр»: достойных и подающих надежду ребят, увлеченных спортом, отбирали даже с улиц и дворов и вели, воспитывали «с нуля». Сейчас такой масштабной системы нет. А в развитии национального спорта ставку необходимо делать именно на комплексную систему государственной поддержки спорта и начинать с самого раннего возраста¹.

Необходима работа с молодежью в спорте: вовлечение в спорт, наличие инфраструктуры, секций, роль и участие государства в части организации спортивных мероприятий для молодежи, воспитание патриотизма в том числе через спорт.

Молодежь, прошедшая в жизни школу спорта, подтверждает, что спорт помог им поверить в себя. Спорт дисциплинирует, учит идти на жертвы ради достижения цели. Уроки, усвоенные молодыми спортсменами на тренировках, как правило, помогают им в жизни. Многие бытовые ситуации проигрываются в спорте — это позволяет спортсмену зарабатывать для себя полезный жизненный опыт. От многих спортсменов можно услышать, что именно спорт сделал их личностью. Еще в спорте они научились рассчитывать только на самих себя. Это означает, что достижение

¹ Сотрудничество бизнеса и власти для достижения устойчивого развития экономики: монография (2019). Под общ. ред. О. В. Кузнецова, М. Е. Родионовой, П. С. Селезнева. М.: ИНФРА-М, 156–157 с.

успеха зависит прежде всего от индивидуальных качеств — активности, трудолюбия, терпения, волевых навыков, желания и целеустремленности, которые, безусловно, прививаются и развиваются благодаря спорту.

Сегодня спортивная деятельность просто необходима для социальной адаптации молодежи, так как занятия спортом повышают самооценку, самоуважение, помогают воспитать веру в свои силы и возможности, а также умение ими воспользоваться. Ценностный потенциал спорта позволяет решать целый ряд воспитательных задач, дает большие возможности не только для физического и спортивного совершенствования, но и для нравственного, эстетического, интеллектуального и трудового воспитания. Кроме того, спорт в его изначальном замысле предполагает возможность участия всех и обладает свойством способствовать обеспечению равенства мужчин и женщин. А участие женщин в спорте также способствует разрушению стереотипов и социальных ролей, которые обычно ассоциируются с женщинами.

В качестве заключения хочется привести в качестве пожелания современной российской системе — наращивание материально-технической базы. Поскольку всегда не хватает средств на реализацию тех или иных целей, в первую очередь встает вопрос бюджета: чтобы добиться результата, надо создать необходимые для развития спорта условия — материально-техническую базу. Если этой материально-технической базы нет, например, нет того или иного спортивного сооружения, где спортсмены могут тренироваться и готовиться к соревнованиям, то соответственно необходимо организовать и оплатить сборы, чтобы вывезти спортсменов на специальные спортивные объекты, где они могли бы полноценно тренироваться. Поэтому, естественно, все всегда упирается в деньги. За последние годы, если основываться на статистике выступлений всей системы ЦСКА, под которой мы подразумеваем детскую школу, откуда все берет начало, молодежную команду «Красная армия», команду Высшей хоккейной лиги «Звезда» и, конечно же, главную команду — хоккейный клуб ЦСКА, то, после того как во всей системе ЦСКА был определенный спад, в 2015 г., спустя 20 лет, команда стала чемпионом России, выиграла трижды регулярный чемпионат, а затем Кубок Гагарина. Сезон 2020 г. у команды ввиду обстановки, связанной с распространением коронавируса, не был доигран, но в регулярном чемпионате мы стали первыми. Соответственно, по этим показателям команда ЦСКА была признана чемпионом России. Результаты первой хоккейной команды позволяют судить о том, правильно ли выстроена вся система. Можно сделать вывод, что начиная с 2015 г. в развитии системы ЦСКА наблюдается значительный рост и прогресс.

Спорт напрямую связан с качеством жизни населения. Уровень качества жизни — комплексный показатель, соединяющий в себе и обеспеченность объектами социальной инфраструктуры, и уровень экономического развития, и жилищные условия, и безопасность проживания, а также уровень оказания социальных услуг и окружающую среду. Обращает на себя внимание следующий факт: чем выше уровень качества жизни в регионе, тем более лидирующую позицию занимают его спортивные достижения в общероссийском командном рейтинге. Данная ситуация хорошо отображена на примере одних из самых популярных командных видов спорта в России: хоккея и футбола. В статистике последних лет первые места среди российских регионов с высоким уровнем качества жизни занимают Москва, Санкт-Петербург, Московская область, Республика Татарстан, ХМАО, Краснодарский край и др. Соответственно, в верхних строчках рейтингов футбольных команд мы видим хорошо известные нам команды: «Спартак» (Москва), «Локомотив» (Москва), «Динамо» (Москва), ЦСКА (Москва), «Зенит», «Рубин». Поэтому я считаю, что спорт напрямую зависит от качества жизни населения.

Литература

1. Александров Д. В. (2022). Спорт вне политики. Политика вне спорта. Сост. и ред. М. Е. Родионова, П. С. Селезнев. М.: ИНФРА-М, 212.
2. Боярская С. Д., Родионова М. Е. (2020). Влияние политики на современные Олимпийские игры. *Colloquim-journal*, 34(86), 8–12.
3. Гармоненко У. Г., Родионова М. Е. (2020). Спорт как способ консолидации гражданского общества. *Colloquim-journal*, 34–3(86), 10–12.
4. Сотрудничество бизнеса и власти для достижения устойчивого развития экономики: монография (2019). Под общ. ред. О. В. Кузнецова, М. Е. Родионой, П. С. Селезнева. М.: ИНФРА-М, 308.

СПОРТИВНАЯ РЕФОРМА КИТАЯ: МАСШТАБЫ ЗАДАЧ И КРИЗИС РОСТА

Аннотация. В данной статье рассматриваются последствия пандемии в спортивном секторе Китая в контексте реализации целей и задач, установленных Правительством Китая для проведения спортивной реформы в стране 21 октября 2014 г.

Глобальные спортивные рынки были деформированы пандемией COVID, которая началась в Китае в конце 2019 г. и распространилась по всему миру, создавая неопределенность на протяжении 2020 и 2021 гг. Спад зрительского внимания, запрет на организацию спортивных мероприятий, потеря доходов от международного туризма и спортивных соревнований подорвали спортивные связи участников рынка. COVID-19 бросил вызов получившим колоссальный спад интереса и активности рынку труда, рынку спортивных мероприятий, рынку телевизионных и маркетинговых прав, рекламных возможностей и т.д. Несмотря на общие проблемы, восстановление спортивных рынков после пандемии проходило разными темпами в отдельных странах и на разных континентах. Наиболее последовательно и быстро стал возвращаться азиатский спортивный рынок, опережая Европу и Северную Америку. Вместе с тем проблемы, обнажившие дисфункции управления спортом во время пандемии, привели к резким сдвигам и корректировке целей и задач китайской спортивной реформы.

Спортивный рынок Китая: новый виток роста после пандемии

Спортивная реформа Китая, начавшаяся в 2014 г., вызывает постоянный интерес в академических кругах, вызванный небывалыми целями и задачами, поставленными руководством китайского государства перед спортивным сектором и спортивной индустрией.

Во-первых, развитие спортивной индустрии поддерживалось сильной политикой. По данным Государственного совета, к 2025 г. китай-

ский рынок спорта и фитнеса должен приносить устойчивый национальный доход в размере 5 трлн юаней (примерно 815 млрд долл.) в год (Upton, 2019). Во-вторых, мегасобытия в ближайшие несколько лет будут способствовать развитию спортивного рынка. В 2022 г. состоялись зимние Олимпийские игры в Пекине и запланированы XIX Азиатские игры в Ханчжоу.

Для сравнения обращаем внимание, что глобальная стоимость мировой индустрии спорта оценивалась в 756 млрд долл. в годовом выражении¹. А в странах ЕС доля спорта в национальных экономиках сопоставима с сельским, лесным и рыбным хозяйством, вместе взятыми. Результаты исследования показали, что ВВП, связанный со спортом, составил 279,7 млрд евро. Это 2,12% от общего ВВП ЕС. Каждый 47-й евро генерируется спортивным сектором. Спорт создает больше рабочих мест, чем его доля в ВВП. Занятость, связанная со спортом, в ЕС составила 5,67 млн человек. Это 2,72% от общей занятости в ЕС. Каждый 37-й работник работает в сфере спорта².

Исследования проблем спортивного управления в Китае в основном проводятся с точки зрения концепции, реализации и сравнения. Например, ранее рассматривались связь между корпоративным управлением и спортивным менеджментом (Ma Dehao, 2018), достоинства и недостатки «общенациональной системы» (Huang Lu, 2015).

Некоторые китайские ученые утверждают, что национальные спортивные ассоциации (НСА) нуждаются в корпоративной структуре управления, которая обычно строится на четких правах и обязанностях, а также подразумевает распределение обязанностей между владельцами, лицами, принимающими решения, директорами и руководителями. Предполагается, что эта модель должна сделать управление более эффективным и стандартизированным (Wang Kaizhen, Wang Liu, Dai Jianhui, 2016).

Возникшие в 2022 г. новые локдауны в разных регионах Китая не отменяют поставленных целей и служат вызовом для спортивной индустрии страны. Спортивный рынок Китая по-прежнему готов к новому витку роста (Цянь, 2021 г.) Борьба с пандемией неожиданно открыла новые возможности для роста доходов и развития спорта. В 2020 г. крупнейший в мире

¹ The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development / United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2020, 1–4. URL: https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB_73.pdf (дата обращения: 17.03. 2022).

² Position paper on the impact of the COVID-19 crisis on the sport sector / EPSI. URL: <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/> (дата обращения: 17.03. 2022).

китайский рынок киберспорта принес 165 млрд юаней (27,4 млрд долл.) с годовым ростом на 44,16% (Tencent 2020). Кроме того, 20 июня 2020 г. Китайская баскетбольная ассоциация (СВА) начала свои игры плей-офф, став первой национальной лигой, вернувшейся после пандемии. Матчи проводились в «пузыре» без зрителей, но рейтинг телетрансляций СВА увеличился на 27%, и лига смогла заключить еще 11 контрактов со спонсорами во время плей-офф 2020 г. (Zheng 2020). После возвращения СВА стали возвращаться и другие крупные спортивные лиги, такие как Китайская суперлига (CSL), Китайская волейбольная лига (CVL) и Суперлига Китайского клубного настольного тенниса (СТТSL). Особенно следует отметить, что в ноябре и декабре 2020 г. в крупных городах, таких как Шанхай, Чэнду и Гуанчжоу, было проведено множество марафонских забегов, которые привлекли миллионы участников.

Непрерывное развитие спортивных рынков в Китае обусловлено многими факторами. На протяжении нескольких лет вызывает восхищение высокотехнологичное строительство жилых кварталов и новых городов. Невероятная связь урбанизации и развития спорта также принесла пользу спортивной индустрии Китая. 28 мая 2021 г. Главное управление спорта Китая опубликовало политику, регулирующую строительство ключевых городов для развития национального футбола. С этой целью в ближайшие пять лет Китай создаст от 16 до 18 футбольных городов для расширения футбола и для достижения долгосрочной цели к 2035 г., футбол станет движущей силой в превращении Китая в спортивную державу (Hongxin Li & John Nauright, 2021).

Финансовый кризис и «новая политика» в футболе

Китай по-прежнему стремится к футбольному совершенству и доминированию на международной арене, как предписывают положения спортивной реформы страны. После бурного ошеломляющего старта в сезоне-2015/16 китайский футбол постепенно перешел в фазу «кризис роста». Основные причины, из-за которых китайская футбольная реформа столкнулась с кризисом, — это пандемия коронавируса, глобальное ухудшение финансового климата и радикальное изменение политики Коммунистической партии Китая в отношении футбола.

Еще одним важным фактором стала недооценка культуры потребления футбола. Китай не изменил курса в отношении детского спорта, напротив, мы стали свидетелями усиления политики, согласно которой все дети должны иметь возможность играть в футбол в школе.

Но получится ли в Китае создать футбольную культуру? Вопрос совсем не праздный, если учесть, что родители видят будущее для своих детей в математике, программировании, музыке, искусстве, а не в футболе, где травмы могут перечеркнуть усилия семьи в один миг и карьера в идеале длится до 35 лет. При этом следует подчеркнуть, что дети склонны проводить свое свободное время в киберпространстве игр и развлечений.

В декабре 2020 г. CFA объявила о новой политике под названием «Несколько шагов по дальнейшему продвижению футбольной реформы и развития». Согласно этому документу были введены новый потолок заработной платы, ограничение на количество иностранных игроков в каждом клубе и рекомендация ко всем профессиональным клубам изменить свое название на «некоммерческое» (Baker and Allen-Ebrahimian 2021). Теперь в соответствии с требованиями новой политики клубы CSL смогут платить местным игрокам не более 5 млн юаней (774 000 долл.). Для иностранных игроков потолок зарплат составляет 3 млн евро (3,69 млн долл.).

Цель новой политики заключается в том, чтобы обуздать инвестиционные пузыри, помочь профессиональным лигам стать более устойчивыми, а также улучшить кадровый резерв национальных сборных (Liu, X., and Z. Chen, 2021). По словам Чен Сююаня, президента Китайской футбольной ассоциации (CFA), «расходы клубов Китайской суперлиги (CSL) примерно в 10 раз выше, чем у южнокорейской К-лиги, и в три раза выше, чем у японской J-лиги, но мировой рейтинг национальной команды значительно ниже»¹. По поводу требования об изменении названия Чен сказал: «В прошлом владельцы клубов быстро менялись в наших лигах, поэтому названия клубов также должны были меняться. Культивировать футбольную культуру в Китае было бесполезно» (Glover, 2020).

Вместе с тем новая политика создала некоторые проблемы. Прежде всего, страну покинули иностранные суперзвезды — Грациано Пелле, Алекс Тейшейра и Халк. Их контракты истекли, а новые предложения в 3 млн евро оказались неинтересными. Китайская футбольная ассоциация расторгла свой контракт с правообладателем на матчи CSL и вещателем — компанией CSM, которая заплатила только часть средств из-за неполного сезона (Harker, 2020). Требование о смене названия также принесло неприятности некоторым клубам. Например, сразу после сезона 2020 г. инвестор футбольного клуба «Тяньцзинь Тайгер» отозвал свои инвестиции. Местная спортивная администрация Тяньцзиня была вынуждена временно взять на себя ответственность за клуб, чтобы клуб мог выжить. 28 февраля 2021 г.

¹ Переведено с китайского автором.

клуб Китайской суперлиги «Янгсу Сунин» объявил о прекращении деятельности после победы в чемпионате CSL впервые в 2020 г. Материнская компания клуба Suning Holdings Group, которая также является крупнейшим акционером миланского «Интера», столкнулась с финансовыми трудностями и решила выйти из спортивного бизнеса в Китае. Вместе с «Янгсу Сунин» из-за финансовых трудностей из профессиональных лиг были дисквалифицированы шесть клубов. Кроме того, в феврале 2021 г. «Шаньдун Лунэн», победитель Кубка Китая 2020 г., был дисквалифицирован из Лиги чемпионов Азии за невыплаты зарплат сотрудникам. По словам представителя Китайской футбольной ассоциации, пузыри в профессиональных лигах, финансовый кризис инвесторов и изменение деловой среды во время пандемии являются основными причинами, приведшими к роспуску шести клубов (Hua, 2021).

Китайский спортивный мир и будущее

Проблемы Китайской суперлиги указывают на ненадежный характер профессиональных спортивных лиг и острую конкуренцию за инвестиции, но когда они выходят на международный уровень, возможности получения доходов возрастают. Как уже было сказано, в Китае, а также в Таиланде и других странах Юго-Восточной Азии проводится множество спортивных мероприятий и существует больше возможностей для занятий спортом. Это вселяет надежду. Киберспорт продолжает расти и процветать на китайском рынке, идти своим путем к успеху. Чем грозит развитие киберспорта и что оно означает для других видов спорта и для общественного здоровья в целом, еще неизвестно. Но подобные исследования могут помочь в понимании рисков и полезных последствий развития этого вида спорта.

Международные лиги продолжают насыщать китайский рынок атлетами, что является хорошим бизнесом, но создает проблемы внутри страны (Naught, 2016), особенно в связи с тем, что европейские и североамериканские лиги продолжают наводнять рынок. Однако ясно, что в целом по мере приближения к 2030-м гг. наибольший долгосрочный рост мирового спортивного бизнеса остается в Китае и Азии.

Литература

1. Baker, K. B. (2021). Allen-Ebrahimian. Burst Bubble: Chinese Super League in Financial Turmoil. Axios. URL: <https://www.axios.com/2021/03/30/chinese-super-league-soccer> (дата обращения: 03.04.2021).

Раздел 1. Общие вопросы спортивного менеджмента

- Glover, T. (2020). Chinese Football Authority Cracks Down on CSL Salaries and Sponsors // Thatsmags. URL: <https://www.thatsmags.com/china/post/32095/chinese-football-authority-cracks-down-on-csl-salaries-and-sponsors> (дата обращения: 29.03.2021).
- Harker, G. (2020). Chinese Super League Unveils Unique Format for COVID-Shortened Season. SupChina. URL: <https://supchina.com/2020/07/13/chinese-super-league-unveils-unique-format-for-covid-shortened-season/> (дата обращения: 03.04.2021).
- Hua, X. (2021). Six Clubs Disqualified from 2021 Season of Chinese Football Leagues // Xinhuanet. URL: http://www.xinhuanet.com/english/2021-03/29/c_139844532.htm (дата обращения: 22.04.2021).
- Huang L. (2015). The Era Background and Broad Implications of the Modernization of National Sports Governance. *Sports adult education journal*, 31(1), 7–21.
- Li H., Nauright J. (2021). The Chinese and South-east Asian sports world in the 2020s. *Sport in Society*, 24 (10), 1715–1717.
- Liu, X., ChenZ. (2021). Analysis and Thinking of the Football Association's Salary Cap Policy. *Shandong Sports Science & Technology*, 43(1), 17–22.
- Ma D.(2018). From Management to Governance: Four Major Changes in the Modernization of Sports Governance System and Governance Capabilities in the New Era. *Journal of Wuhan institute of physical education*, 52(7), 12–17.
- Nauright J. (2016). Not Quite a Slam Dunk': Globalization and American Team Sports. *The Routledge History of American Sport*. Routledge, 429–442.
- Position paper on the impact of the COVID-19 crisis on the sport sector (2021). URL: <https://epsi.eu/news/position-paper-on-the-impact-of-the-covid-19-crisis-on-the-sport-sector/> (дата обращения: 30.03.2021).
- Qian, D. (2021). Super Sport Year: A New Match Point for Chinese Sport. URL: <https://new.qq.com/rain/a/20201215A0HU9T00> (дата обращения: 29.03.2021).
- Review of E-Sports Industry in 2020: Acceleration in Epidemic // Tencent, 2020. URL: <https://new.qq.com/omn/20201230/20201230A0FF6800.html> (дата обращения: 05.04.2021).
- The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development (2020). URL: https://www.un.org/development/desa/dspd/wp-content/uploads/sites/22/2020/05/PB_73.pdf (дата обращения: 03.04.2021).
- Upton P. (2019). Opportunity for big growth in China's sports industry. China Briefing. URL: <https://www.china-briefing.com/news/opportunity-big-growth-chinas-sports-industry/> (дата обращения: 05.04.2021).
- Kaizhen, W., Liu, W., Jianhui D. (2016). *Construction and Management of Sports Social Organizations*. Beijing: Beijing: Higher Education Press, 2016, 117.
- Zheng, Y. (2020). The Final Report of the CBA 2020: 11 New Sponsors, and New Records for Ratings. *Waijiahao.baidu*. URL: <https://waijiahao.baidu.com/s?id=1675171050063986645&wfr=spider&for=pc> (дата обращения: 30.03.2021).

БАТОН-ТВИРЛИНГ И МАЖОРЕТ-СПОРТ: ИСТОРИЯ, СОВРЕМЕННЫЕ РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ

Аннотация. Что такое батон-твирлинг и мажорет-спорт? Почему и как эти спортивные направления появились в России? Каковы особенности их современного этапа и перспективы развития? В статье рассмотрен процесс становления этих спортивных дисциплин в мире и в России, а также основные принципы и подходы спортивного менеджмента к батон-твирлингу и мажорет-спорту в разных странах и профильных международных организациях.

Батон-твирлинг и мажорет-спорт пришли в Россию совсем недавно. Первые мажоретки появились 20 лет назад как дополнение к духовым оркестрам. Их шоу-программы вызывали неподдельный интерес у зрителей. Но таких оркестров было не так много, не более пяти по всей России. Это те коллективы, которые по линии культурного обмена могли выезжать за границу и видеть там это необычное для нашей страны явление. Первый парад мажореток прошел в 2002 г. на ВДНХ в рамках международного фестиваля «Еврооркестр», тогда-то мажоретки и заявили о себе достаточно громко во всех смыслах.

Основной реквизит мажореток и твирлингистов — батон (с англ. *baton* — палочка, жезл), вращая который они исполняют многочисленные элементы, при этом находясь в постоянном движении. То есть дословно батон-твирлинг (с англ. *twirling* — крутить, вращать) — это разнообразные вращения палочки. Сам батон имеет вполне определенную форму, состоящую из металлической перекладины с двумя наконечниками, причем наконечники разные по величине и весу, что позволяет легко вращать и подбрасывать батон. Батон-твирлинг имеет сходство с художественной гимнастикой, там тоже есть такой реквизит, как булава. Но способы вращения и подбрасывания батона отличны от булав, что делает твирлинг самостоятельной спортивной дисциплиной.

Основной реквизит в мажорет-спорте — тот же батон. Мажоретки его также крутят и подбрасывают. Так чем же отличаются эти два спортивных направления?

Во-первых, как ни странно, имея один и тот же спортивный реквизит, мажоретки и твирлингисты первоначально использовали его по-разному.

Слово «мажоретки» происходит от слова тамбурмажор (с фр. tambour барабан и major старший), который являлся главным полковым барабанщиком во французской армии, а позднее — руководителем военного оркестра. Как раз при военных оркестрах и появились первые девушки-барабанщицы (впоследствии их стали называть drum-majorette). Элегантные костюмы, белые сапоги с кистями и блестящий жезл — это, несомненно, придавало боевой дух солдатам и побуждало их на подвиги. Женские группы мажореток при оркестрах были в большой моде и вне военных батальонов. В конце XX в. жезл заменили на батон, высокие сапоги на элегантные туфли, добавили сложные танцевальные движения — так появилось направление мажорет-спорт.

Батон-твирлинг имеет совсем другую историю, основанную на домыслах и слухах. Он появился значительно позже и приобрел огромную популярность в Северной Америке, особенно у цирковых артистов. Они жонглировали ружьями, акробатическими ножами, тростями, зонтами, в общем — всеми теми предметами, которые было легко крутить и подбрасывать. Их выступления были настолько интересны и зрелищны, что в 1899 г. Томас Эдисон (изобретатель лампочки) записал их на киноленте. Этот фильм, который и сегодня можно найти в интернете, является самым первым документальным свидетельством зарождения батон-твирлинга. В 30-х гг. XX в. появились первые учебники, которые объясняли, как правильно крутить батон. А в 1937 г. в Чикаго состоялись первые соревнования по этому виду спорта. Постепенно батон-твирлинг превратился в физически сложный и многогранный вид спорта для всех — детей, подростков и взрослых. И если первоначально твирлинг был мужским занятием, то постепенно женщины стали вытеснять сильный пол и окончательно взяли бразды правления в этой дисциплине. Мальчики в батон-твирлинге сейчас — редкое явление, хотя их выступления всегда смотрятся очень эффектно.

Второе отличие батон-твирлинга и мажорет-спорта — это разные правила и регламенты соревнований. Основная проблема в том, что в мире очень много международных организаций, которые с переменным успехом пытаются развивать эти направления. И если опытные игроки на этом поле имеют хоть какое-то представление о менеджменте и воз-

можных путях развития, то молодые фавориты создаются как бизнес-проекты, направленные скорее на зарабатывание быстрых денег, чем на формирование устойчивых связей и структур.

Батон-твирлинг и мажорет-спорт в Европе и мире

Рассмотрим основные международные организации твирлинга и мажорет-спорта, которые существуют на данный момент в мире, имеют свой устав, регламент и регулярно проводят соревнования.

Таблица 1

№	Название организации	Год создания	Количество стран-участников	Основное направление
1.	WFBT — World Baton Twirling Federation (Всемирная федерация батон-твирлинга)	1977	37	baton twirling
2.	NBTA Europe — National Baton Twirling Association Europe (Европейская ассоциация батон-твирлинга)	1984	17	baton twirling + majorette
3.	IBTF — International Baton Twirling federation (Международная федерация батон-твирлинга)	2013	25	baton twirling
4.	MWF — Majorette-sport World Federation (Всемирная федерация мажорет-спорта)	2014	12	majorette-sport + twirling
5.	IFMS — International Federation Majorette- sport (Международная федерация мажорет-спорта)	2013	14	majorette-sport
6.	IAM — International Association of Majorette-Sport (Международная ассоциация мажорет-спорта)	2014	17	majorette-sport + twirling

В данной таблице перечислены шесть самых крупных организаций (а их в мире намного больше), которые на официальном уровне развивают мажорет-спорт и твирлинг на международной арене и имеют в составе участников национальные организации в разных странах мира.

Старейшая из представленных организаций — WFBT — является наиболее структурированной и использует в своей работе основы спортивного менеджмента. Именно эта организация впервые представила всемирную демонстрацию вращения батона, которая состоялась 31 марта 1979 г. на площади Сан-Марко в Венеции. По оценкам очевидцев, более 10 000 зрителей наблюдали за тем, как спортсмены выполняли сложные упражнения с точностью и изяществом. WBTM провела первый чемпионат мира в Сиэтле, штат Вашингтон, в 1980 г. Каждый последующий год чемпионат принимала одна из стран — участниц этой организации. Всемирная федерация батон-твирлинга выпустила учебник с правилами и методами преподавания твирлинга, разработала стандартизированные программы подготовки судей и магистерский экзамен для тренеров. Состав участников WFBT — 37 стран, но не все они развивают твирлинг с таким же рвением и упорством, как Американская ассоциация твирлинга (USTA) или Ассоциация батон-твирлинга Японии (BTAJ). 20% заявленных стран существуют только на бумаге, так как в проводимых WFBT соревнованиях спортсмены этих стран не принимают участие. Возможно, твирлинг там еще в зачаточном состоянии, или, может быть, кто-то просто занял место в федерации, рассчитывая на будущие успехи.

Вторая по значимости организация — WFNБТА, но всемирной ее назвать можно лишь с натяжкой. Из 19 стран-участниц 17 — представители Европы плюс США и Канады. То есть WFNБТА выросла из NBТА Европы, и основные спортсмены здесь — европейские. В соревновательной структуре WFNБТА отдельным направлением выделены мажоретки, и по этой дисциплине проводятся как чемпионаты Европы, так и чемпионаты мира. WFNБТА и NBТА Европы — менее открытые структуры, в отличие от WFBT. В интернете о них очень мало информации, поэтому сложно проанализировать уровень их менеджмента и пути развития.

Обе вышеперечисленные организации — WFBT и WFNБТА, занимаясь развитием батон-твирлинга, до сих пор не приняты в члены GAISF (Всемирная ассоциация международных спортивных федераций). Быть членом GAISF — значит получить признание в спортивном руководящем органе каждой страны, получить доступ к потенциальным спонсорам и средствам массовой информации, наконец — это лестница к олимпийскому признанию. Понимая, какие возможности дает членство в GAISF, две организации-конкуrentки WFBT и WFNБТА решили объединиться. Так, в 2013 г. образовалась новая структура — IBTF. Создан исполнительный комитет (16 участников), технический комитет (6 участников), выпускается онлайн-газета под многообещающим названием «Revolution», создан красочный сайт в интернете. Но с образованием новой организа-

ции старые никуда не исчезли. Они также продолжают проводить свои соревнования, мастер-классы, обучать тренеров и судей, составлять регламент и правила для своих чемпионатов. Чтобы быть членом GAISF, нужно иметь 40 стран-участниц с трех континентов. Пока IBTF имеет только 25 стран в своем составе, и часть из них — просто «мертвые души», взятые, очевидно, для численности. Внутренние противоречия, неразвитый менеджмент, отсутствие взаимопонимания вот уже восемь лет не дают IBTF стать частью признанного мирового спортивного сообщества. Смогут ли участники и руководство этой организации преодолеть все препятствия и достигнуть поставленной цели? Время покажет.

Но если страны, популяризирующие батон-твирлинг, хоть как-то объединяются, то страны, где развивается мажорет-спорт, активно разъединяются, плодя новые международные организации. Три из них, представленные в табл. 1, когда-то были членами одной большой и быстро развивающейся Ассоциации IMA — International Majorette Association (Международная ассоциация мажореток). IMA была образована в 2006 г. лидерами организаций мажореток Чешской Республики, Хорватии, Венгрии, Польши и Словакии. За семь лет бурного развития к ассоциации присоединились еще 10 стран Европы и мажоретки из Южной Африки. Но 2013 г. стал для IMA переломным. Руководство организации не особенно заботилось об интересах своих членов, не обращало внимания на их нужды и пожелания, не хотело никаких изменений ни в управлении IMA, ни в составе исполнительного комитета. Так, неэффективный менеджмент привел к расколу когда-то успешной организации. После распада IMA в период 2013–2014 гг. появилось три новые организации: MWF, IFMS, IAM. В результате в каждой стране-участнице образовалось также по организации, которые активно переманивали команды друг у друга. А если к этому добавить WFBT и WFNBA, представители которых тоже присутствуют почти в каждой европейской стране, то можно себе представить, какие разноплановые течения существуют в сфере батон-твирлинга и мажорет-спорта.

Мы рассмотрели только шесть наиболее крупных организаций, а сколько их еще существует в меньшем масштабе? О некоторых мы вообще не знаем, а о каких-то только слышали. Например, в маленькой Хорватии, которая насчитывает чуть более 4 млн жителей, работает восемь организаций мажореток и твирлингистов. В Италии, Франции, Чехии — по шесть в каждой. При таком обилии разнообразных структур очень трудно выработать общие правила игры, понятные для всех. Плохо и самим организациям, и командам спортсменов. Ведь для того, чтобы попасть на какое-либо соревнование местного значения (на крупные

международные чемпионаты отбираются спортсмены по квотам от каждой страны), нужно досконально изучить правила той или иной федерации, переделать свои номера под эти правила и, главное, ничего не перепутать. Иначе призового места не видать. Про переманивание спортсменов, тренеров и судей говорить не приходится. Это присутствует всегда и везде. Для того чтобы как-то подстроиться под данную ситуацию и нанести меньший вред своим командам, лидеры национальных федераций становятся членами нескольких международных организаций, платят взносы в каждую из них и стараются разобраться в правилах и регламентах. Естественно, такое положение дел не способствует развитию мажорет-спорта и не приближает его признания в спортивном международном сообществе. Уже почти восемь лет мажорет-спорт находится в стадии хаотического движения. Возможно ли в ближайшем будущем преодолеть все препятствия и объединиться? Время покажет.

Батон-твирлинг и мажорет-спорт в России

Мажоретки пришли в Россию из Европы. И первооткрывателями этого направления, так же как и когда-то в Европе, были барабанщицы (drum-majorettes). И если с барабанами все было более или менее понятно, то на освоение батона ушло гораздо больше времени. И где нам было взять эти батоны? Если в Америке и Японии есть специальные производства по изготовлению соответствующего инвентаря, то в России ничего этого не было, и первые батоны наши девчонки мастерили из лыжных палок. Конечно, крутить и подбрасывать такой реквизит они могли с трудом, но, главное, начало было положено и мажоретки пошли дружным маршевым шагом по нашим городам и селам. Да, именно селам! Потому что первый более-менее приличный коллектив мажореток (и уже владеющий элементами батон-твирлинга) появился в маленьком поселке Белый Городок в Тверской области с населением чуть более 2000 человек. Как проходили занятия в крохотном сельском клубе, как репетировались дефиле на единственной асфальтированной дороге (которую иногда приходилось просто перекрывать на время, чтобы команда могла отработать необходимые элементы для танцевального номера), об этом можно только догадываться. Но все это было не лишено смысла. Именно участники этого первого коллектива твирлингистов успешно выступали на международных соревнованиях и даже занимали призовые места и получали заветные медали. Это были первые ласточки твирлинга в России. И это был 2013 г. Именно тогда в Россию приехала из Франции одна из знаменитых в Европе тренеров по твирлингу — Кристин Бель. Кристин ни-

чего не знала о российских мажоретках и надеялась увидеть десяток подростков, которые первый раз держат батон в руке. А на мастер-класс с ее участием приехало более 400 человек из десяти городов России. Это была для нас первая встреча с твирлингом, но не с батоном.

Понятие «мажоретки» мы привезли в Россию в 2001 г., а батон научились крутить уже в 2002 г. Тогда участники нескольких танцевальных коллективов поехали в первый тренировочный лагерь в Польшу. Там собрались русские, польские и чешские девочки. Мы учили полек и чешек элементам классического танца (как оказалось, они совершенно не знали, что такое экзерсис), а они нас — технике вращения батона. После польского лета мы уже смело могли называться мажоретками. Тогда наше направление еще не называлось мажорет-спортом, да и слово «мажоретка» в русском языке было в диковинку. Сколько чиновников от культуры и спорта мы прошли — уже и не сосчитать, но всех и всегда смущало это название «мажоретки», и никто не спешил нам навстречу и не предлагал помочь развивать столь непонятное для русского человека направление. Но, как говорится, спасение утопающего — дело рук самого утопающего. И мы начали действовать самостоятельно:

- в 2006 г. в рамках фестиваля «Еврооркестр» мы провели первый парад мажореток в России, это было в Москве на ВДНХ;
- в 2008 г. организовали первый в России мастер-класс для руководителей хореографических коллективов, которые потом стали участниками наших мероприятий;
- в 2009 г. силами центра «ИнтерАрт» и администрации г. Истра провели первый Кубок России среди мажореток, в котором участвовали шесть команд;
- в 2009 г. вступили в Международную ассоциацию мажореток (ИМА) и поехали на чемпионат Европы среди мажореток в польский город Ополе.

Более 1000 участников из разных стран Европы соревновались за высшие награды чемпионата. Наша команда была лучшей в России (на тот момент у нас всего было шесть команд), и, естественно, мы тоже рассчитывали на признание. И оно пришло, но не такое, как мы ожидали. В нашем первом международном вояже мы оказались на последних местах во всех номинациях и возрастных группах. Девчонки, конечно, очень расстроились. Быть лучшими в России и последними в Европе — это то еще испытание. Я думала, что по приезде домой все наотрез откажутся заниматься дальше. Но мудрая руководительница коллектива — Лилия Попова сказала: «Ничего. Переживем. У нас теперь есть стимул тренироваться, и мы обязательно будем побеждать!» И ее слова были пророче-

скими. Сейчас мы часто завоевываем награды высшей пробы на международных турнирах и у нас есть мощная мотивация для будущих побед.

В 2013 г. ИМА распалась, вновь образовавшиеся организации переименовали «мажореток» в «мажорет-спорт». В правилах появились спортивные составляющие, и мы стали развиваться как спортивное направление. В том же году состоялось наше знакомство с NBTA Европы, и постепенно мы стали внедрять батон-твирлинг в своих коллективах. Ежегодно приглашали профессиональных тренеров из-за границы, участвовали в соревнованиях твирлингистов в Европе, отработывали новые приемы и совершенствовали мастерство.

Конечно, развитие любого направления требует профессионального менеджмента и маркетинга. Без рекламы в наше время сложно развиваться. Мы поставили для себя целью любое наше значимое мероприятие освещать в СМИ. Проводили марафоны, круглые столы, встречи с журналистами. Создали канал на YouTube, где размещали всю информацию о нас. За пять лет мы создали 15 региональных отделений в России, где мажорет-спортом и твирлингом занимались почти 1500 человек.

В 2015 г. мы поняли, что для того, чтобы и дальше развиваться как спортивное направление, нам нужно создать спортивную организацию. До этого все наши мероприятия проводились Ассоциацией мажореток и барабанщиц России, которая была создана при центре «ИнтерАрт». И вот вместе с нашими регионами мы зарегистрировали первую официальную общественную организацию МРОО «Федерация батон-твирлинга и мажореток» (ФБТМ). С этого времени начинается профессиональное развитие нашего спортивного направления:

- 2016 г. — участие в Международной выставке «СПОРТ-16»;
- 2017 г. — I место на престижном международном соревновании по батон-твирлингу «Золотая палочка» во Франции;
- 2018 г. — чемпионат мира NBTA в Норвегии — наша команда заняла второе место;
- 2019 г. — чемпионат Европы NBTA в Италии — третье место.

Столь внушительный список наших побед вызвал естественное желание закрепить официальный статус нашей федерации. Ведь во многих странах Европы батон-твирлинг — официально признанный спорт. В 2016 г. мы подали документы в Министерство спорта с надеждой на признание. Но спортивные чиновники посчитали наше направление неактуальным, и в регистрации нам было отказано.

В 2021 г. нашему движению в России исполняется 20 лет. За это время мы сделали очень много. Никто уже не пугается слова «мажоретки», наборот, появляется все больше коллективов, в которых наше направле-

ние — главенствующее. Мы регулярно проводим мастер-классы и летние тренировочные лагеря. В шести регионах проходят областные соревнования по мажорет-спорту и твирлингу. Ежегодно мы приглашаем лучшие коллективы на всероссийские соревнования — Кубок России. В сентябре 2019 г. в г. Санкт-Петербурге совместно с MWF был проведен крупнейший в России международный чемпионат по мажорет-спорту и твирлингу — «Гран-при», который собрал более 600 участников из 10 стран мира. Мероприятие такого масштаба в России проводилось впервые. В сложном для всех нас 2020 г. мы также не сидели сложа руки. Тренерами и хореографами нашей федерации была создана онлайн-школа, где любой желающий может получить начальные знания по технике владения батонном. 35 уроков школы абсолютно бесплатны и открыты для всех желающих.

Сколько же мажореток и твирлингистов в России на сегодняшний день? К сожалению, точного числа не знает никто. Многие коллективы крутят с удовольствием батон, но не состоят ни в одной организации (к слову сказать, их у нас, официальных и неофициальных, тоже насчитывается несколько). Но примерный график динамики роста численности занимающихся этим популярным направлением можно представить следующим образом (рис. 1).

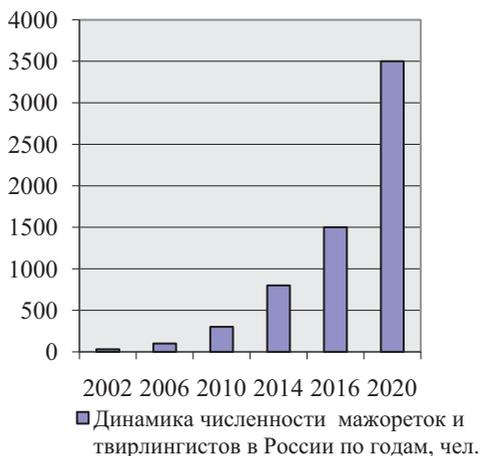


Рис. 1

В 2019 г. батон-твирлинг был внесен в реестр видов спорта РФ как спортивная дисциплина чир-спорта. Нам непонятно, какое отношение

твирлинг имеет к чир-спорту. В международном масштабе это совершенно разные дисциплины со своей историей, структурой и правилами. И ни одна международная организация по батон-твирлингу не собирается кооперироваться с чир-спортом. Они идут своим путем и хотят добиться своего персонального места под солнцем. Но мы надеемся, что хотя бы в таком урезанном виде признание твирлинга спортивной дисциплиной даст шанс развиваться этому направлению с удвоенной силой.

В 2021 г., в год 20-летия появления мажореток в России, наша Федерация ФБТМ была награждена престижной национальной премией «Спорт и Россия». Мы стали лауреатами в номинации «Лучший проект по видам спорта». Мы рады, что в наш юбилейный год работа федерации так высоко оценена. И мы очень надеемся, что наши спортсмены обязательно будут занимать самые высокие ступеньки пьедестала на всех международных турнирах.

Литература

1. Кудинова Я., Фатихова Д. (2021). Внедрение мажорет-спорта и батон-твирлинга в высшие учебные заведения. Достижения и перспективы научных исследований молодежи: материалы XIX студенческой научно-практической конференции]. Уфимск. гос. авиац. техн. ун-т. Уфа: УГАТУ, 150–152.
2. Сакова А. С., Сиротюк М. А. Взаимодействие хореографического искусства с исполнительским искусством мажореток, 3–78.
3. McClellan S. (2013). Baton twirling on an international stage, 187, 7.

Сайты организаций батон-твирлинга и мажореток

1. WFBT. URL: <https://www.wbtf.org/>
2. WFNBA. URL: <https://wfnba.com/>
3. NBTA. URL: Europa <http://www.nbta-europe.info/en/>
4. IBTF. URL: <https://www.ibtf-batontwirling.org/>
5. IFMS. URL: <http://ifms-majorettes.com/>
6. IAM. URL: <http://www.majorette.cc/>
7. ФБТМ. URL: <https://www.fbtm-rus.com/>

ЭТИКА, ЭКОНОМИКА И ПОЛИТИКА В СПОРТЕ: ПРИОРИТЕТЫ И РЕАЛЬНОСТЬ

Аннотация. В данной статье представлены рассуждения на тему этики, экономики и политики в спорте. Предметом рассмотрения являются вопросы необходимости укрепления этического фундамента современного спорта и видения процесса его восстановления.

Не столь знаменитая, как пирамида Маслоу, но все же известная читателям платоновского «Государя» триада: «Этика (первый этаж) — Экономика (второй) — Политика (третий)» — подверглась в XX и XXI вв. существенной деформации.

Этика оказалась своеобразной падчерицей в спортивной семье, уступая базисные позиции в отдельные периоды экономике, а затем, особенно в последнее время, политике.

Бойкоты Олимпиад, отстранение отдельных спортивных федераций, клубов и спортсменов от соревнований по национальной принадлежности, другие факторы политического характера стали неотъемлемой частью общественных отношений, выходящих за рамки культурной и спортивной жизни.

Этика, которая формировалась Аристотелем, Спинозой, Кантом, Шопенгауэром (Аристотель, 347 до н.э.; Спиноза, 1677; Кант, 1788; Шопенгауэр, 1851) задолго до основателя современного олимпизма Пьера де Кубертена, стала зачастую излишней роскошью для большинства спортивных руководителей, представляющих главные системообразующие институты спортивного движения: Международный олимпийский комитет, федерации по видам спорта, допинговые агентства.

В определенной степени подобная эволюция была предсказана в одной из первых книг, посвященных природе спорта в современной структуре общественных и культурных парадигм, а именно в работе Аллена Гутмана «От ритуала к рекорду» (Гутман, 1978). Секуляризация в спорте, его бюрократическая организация, количественные подсчеты и погоня за рекордами вместе с коммерциализацией повлекли за собой принятие

различными спортивными деятелями макиавеллевской максимы: «Цель оправдывает средства ее достижения».

Ео ipso этика в спорте, еще сохраняющая принципы равенства в части участия в соревнованиях спортсменов с разным цветом кожи, недискриминационного доступа атлетов разных национальностей, что уже является прогрессом в сравнении с Олимпийскими играми 1936 г. в Германии, полноценного участия женщин в олимпийских дисциплинах, чему сопротивлялся основатель современного олимпизма, постоянно утрачивала свои базисные позиции под влиянием коммерческих интересов и политических веяний.

Почему необходимо укрепление этического фундамента современного спорта и как видится процесс его восстановления — эти вопросы и станут предметом рассмотрения настоящей статьи.

В подобном контексте ответ на первый вопрос о примате этики спорта над его экономикой и политикой видится в решении следующих задач:

1. Формирование системы этических ценностей субъектов спортивной индустрии, определяющих их поведение при принятии экономических и политических решений.
2. Определение ключевых особенностей спорта и его институтов как сферы общественной жизни для понимания требований, предъявляемых современным спортивным менеджерам.
3. Составление своеобразного этического кодекса спортивного менеджмента, включающего формирование необходимых качеств спортивного менеджера, и системы рекомендаций, императивов и максимумов по его взаимодействию с другими субъектами отрасли.
4. Формирование габитуса спортивного менеджера и обоснование перечня необходимых для спортивного менеджера черт характера, позволяющих комфортно чувствовать себя в турбулентной среде спортивной индустрии.
5. Формирование «этических заповедей» модуса вивенди и модуса операнди спортивного менеджера.
6. Определение вектора влияния этических норм на экономические модели современного спорта.
7. Построение адекватного механизма взаимодействия этического и политического сегментов современного спорта.

В Олимпийской хартии, основополагающем документе конституционного характера, безусловно, отражены основные ценности, принципы и правила спортивного движения. Декларация в ней философии жизни, возвышающей и объединяющей в единое целое волю, разум и тело, права человека на занятия спортом, создает основу для формирования системы

отношений в спорте. Однако в нынешних условиях Олимпийская хартия является необходимым, но не достаточным документальным условием соблюдения главных человеческих прав и свобод.

А главное, требуется не просто декларировать отдельные ценности и принципы, но создать действенные алгоритмы их воплощения и соблюдения в соревновательном процессе.

Добиться этого отдельными регуляторными решениями или созданием новых институтов не получится, если при этом сохранятся архаичные системы просвещения и воспитания нового поколения спортивных менеджеров, мотивация деятельности которых будет построена исключительно на экономических инструментах и под влиянием политической целесообразности.

Отстранение тех или иных стран и отдельных спортсменов от участия в международных соревнованиях по политическим мотивам, в том числе паралимпийцев, для которых спортивная жизнь зачастую является паллиативом полноценной реальной жизни, явно не вписывается в базисные гуманитарные парадигмы. Для наказания отдельных политических режимов и чиновников, нарушающих нравственные и иные правила поведения, существуют другие способы, не затрагивающие права конкретных участников соревнований. Вместе с тем и попирающие этические нормы, подрывающие основы спортивного движения, например допинговые нарушения, безусловно, должно всячески караться соответствующими регуляторными институтами. Но репрессивные меры, скорее всего, и не потребовались бы, если бы соответствующие чиновники от спорта и отдельные представители медицинских служб соблюдали этические принципы в своей деятельности.

Не вступая в уже набившую оскомину дискуссию по данной группе проблем, отметим, что предметом настоящего рассмотрения является исключительно манифестация возвращения ЭТИКЕ примата над экономикой и политикой.

При этом автор, продолжительное время работавший в одном из наиболее популярных видов спорта — футболе, отчетливо понимает, что принятием тех или иных суррогатов Олимпийской хартии или Этического кодекса ФИФА (как и принятие Кодекса чести РФС) данную проблему не решить.

Гораздо ближе к ее решению ведут правила финансового Fair play УЕФА, устанавливающие релевантные доходы и расходы футбольных клубов и лимиты соотношений между ними.

В качестве главного направления «реставрации» платоновской триады с фундаментальной ролью этики следует избрать формирование нового

облика спортивного менеджера, понимающего, что финансовые достижения и политическое господство будут весьма неустойчивы без прочного этического базиса.

В оригинальном учебнике: «Три сигмы спортивного менеджмента» (Алтухов, Воробьев, 2021) авторы попытались на основе анализа специфических особенностей спортивной отрасли (первая сигма), ее герметичности и турбулентности, высокого эмоционального фона и высочайшей конкуренции..., сформулировать качества, в том числе этического характера, предъявляемые к спортивному менеджеру (вторая сигма).

Среди них, наряду с alertностью и когнитивностью, креативностью и коммуникабельностью, присутствуют и те, что закладывают этический фундамент его поведения.

К таким качествам прежде всего относятся:

- ассертивность как способность отстаивать свои права, не ущемляя права окружающих;
- mindfulness как осознанное принятие решений и их когнитивно-поведенческая основа;
- эмпатия как способность сопереживать чувствам другого человека, считывать эмоциональное состояние других людей.

Формирование подобных качеств у спортивного менеджера будет способствовать выработке им правильных приоритетов в своей деятельности в условиях любой смены экономических моделей и политического курса. Тем самым будет заложен крепкий фундамент и в основание тех спортивных организаций, где менеджеры, обладающие подобными качествами, будут составлять критическую массу сотрудников.

Наличие данных качеств, наряду со стратегическим мышлением и системным подходом к решению управленческих задач, способностью оперативно реагировать на изменение внешней среды и новые вызовы спортивного движения, станет устойчивой платформой для создания Этического кодекса спортивного менеджера — набора своеобразных заповедей его поведения (третья сигма).

Предлагаемый подход к этической бихевиористике современного спортивного управленца выглядит не совсем обычно. Формирование императивов и максим, определяющих правила взаимодействия спортивного менеджера с другими представителями спортивной индустрии, финансовыми институтами, политическим руководством, международными спортивными и иными организациями, должно строиться на принципах и ценностях, вытекающих из ключевых этических положений, сформулированных выдающимися мыслителями за четыре с лишним тысячелетия

существования цивилизации и исторических аспектов управленческой мысли (Маршев, 2021).

Все они в конечном счете базируются на категорическом императиве Иммануила Канта, интерпретируемом в данном контексте следующим образом: максима поведения спортивного менеджера должна быть такова, что может стать основой общественной морали в спортивной отрасли. Этому будет способствовать и ряд других основополагающих правил и ментальных установок. Среди них вольтеровская «Каждый должен возделывать свой сад», т.е. заниматься тем сегментом спортивной индустрии, в котором он принесет наибольшую пользу; «Господствовать над своими страстями», ибо это избавит от ненужных конфликтов; «*Быть* важнее, чем *иметь*», что позволит сформировать истинные ценности, выстроить правильные приоритеты в своей деятельности. К сожалению, как отмечал Эрих Фромм в своей работе «Иметь или быть?» (Фромм, 1976) и что подтверждается многочисленными примерами современной спортивной жизни, меркантильные приоритеты за явным преимуществом побеждают моральные устои как у самих спортсменов, так и у их тренеров и спортивных чиновников.

В спортивной индустрии необходима глубокая ментальная конверсия и пересмотр личностных ценностей для того, чтобы существующий в ряде ее секторов меритокрицизм, приводящий к какикстократии в управлении отдельными федерациями, наконец закончился.

Развернутый список своих принципов должен сформировать каждый спортивный менеджер, как это сделал, например, выдающийся финансист Рэй Далио в своих «Принципах» (Далио, 2018), что позволит добиться таких же результатов в спортивной сфере, каких добился Рэй Далио на финансовых рынках.

Упоминание финансов подталкивает нас к переходу к еще одному разделу настоящей статьи, а именно рассмотрению проблем влияния этики на экономику, а через нее или непосредственно — на политику в спорте.

Начнем с установления фундаментальных причинно-следственных связей этики и экономики, а не их случайных проявлений.

Понимание природы современного спорта и метафизики первопричинности в поведении лиц, принимающих решения в спортивных федерациях, профессиональных лигах и клубах, приводит нас к построению следующей конструкции взаимодействия этики и экономики.

Любое принимаемое решение в сфере экономики и финансов должно проходить своеобразную этическую экспертизу на соблюдение моральных и нравственных основ, ценностей и принципов спортивного движения.

Прежде всего, следует пересмотреть пропорции бюджетного финансирования профессионального и массового спорта в пользу второго. Многочисленные исследования показывают более высокие значения мультипликатора инвестирования, например, в любительский, а не в профессиональный футбол. В частности, из данных УЕФА по финансовому Fair Play и развитию массового футбола следует тройное преимущество отдачи инвестиций в массовый футбол Германии над доходами 18 клубов немецкой бундеслиги.

К сожалению, в российских реалиях многие региональные бюджеты в своих расходах по статьям «физкультура и спорт» были в последние годы серьезно деформированы в сторону финансирования профессиональных футбольных и/или хоккейных клубов.

Возможно, сокращение «кормовой базы» социальных проектов, вызванное пандемией и вводимыми санкциями, отрезвит не только депутатов, принимающих подобные бюджеты, но и любителей поиграть в профессиональный футбол на деньги отдельных руководителей корпораций с участием государства.

Необходимо и более активно вовлекать болельщиков в дела и управление профессиональными клубами на основе их акционирования и выпуска социальных облигаций. Тем самым удастся, с одной стороны, ликвидировать существующее отчуждение любителей футбола от деятельности профессиональных клубов, сделать их экономику более прозрачной, а с другой — создать новые внебюджетные источники финансирования популярных игровых видов спорта, прежде всего футбола и хоккея.

На эти же цели должна быть направлена и политика в области спорта на федеральном и региональном уровнях.

Главная задача при ее проведении видится в восстановлении доверия между всеми субъектами и институтами спортивной отрасли. К сожалению, в нынешних условиях этика отношений между отдельными спортивными руководителями, их взаимодействие с болельщиками и средствами массовой информации далеки от совершенства.

Неуклюжие поспешные решения вроде введения фан ID только повышают градус напряжения в отношениях между спортивными властями и большими активными группами футбольных фанатов.

Одними запретительными и репрессивными методами чиновники от спорта вряд ли добьются желаемых результатов, как не смогли они решить в полной мере регуляторными методами проблемы допинга или договорных матчей.

Необходимо изменение сознания и ментальных установок всех участников спортивного движения, а это уже задача их воспитания на основе

сформулированных, в том числе и в настоящей статье, этических ценностей и правил поведения спортивных менеджеров.

Именно спортивные менеджеры нового поколения могут стать основной той Soft power (Nye, 2004) российского спорта, которая позволит в корне изменить его имидж, оказавшийся политическим заложником в первой четверти XXI в. после череды допинговых скандалов и неумелых действий отдельных спортивных деятелей.

Если подобную трансформацию спортивным руководителям удастся осуществить в не слишком благоприятных условиях внешней экономической и политической среды российского спорта, значит, уроки исторической мысли и максимы выдающихся мыслителей прошлого были усвоены ими неплохо.

Литература

1. Алтухов С., Воробьев А. (2018). Три сигмы спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: Editorial URSS, 228.
2. Аристотель. (1983). Большая этика. Сочинения: В 4 т. Т. 4. Пер. с древнегреч.; общ. ред. А. И. Доватура. М.: Мысль, 830.
3. Гутман А. (2016). От ритуала к рекорду. М.: Изд-во Института Гайдара.
4. Далио Р. (2018). Принципы. М.: Манн, Иванов и Фербер.
5. Кант И. (2019). Критика практического разума. М.: Эксмо-Пресс.
6. Маршев В. И. (2021). История управленческой мысли. М.: Проспект, 944.
7. Спиноза Б. (2018). Этика: пер. с голланд. и лат. Бенедикт Спиноза; примеч. А. А. Храмова. М.: Азбука, 448.
8. Фромм Э. (2022). Иметь или быть? М.: АСТ.
9. Шопенгауэр А. (1990). Parerga and Paralipomena. Л.: Издательство Ленинградского университета.
10. Nye J. S. (2004). Soft power: The means to success in world politics. Public affairs, 208.

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИЙ В УПРАВЛЕНИИ СПОРТОМ (НА ПРИМЕРЕ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ ГИМНАСТИКИ)

Аннотация. Авторами статьи была поставлена цель — выявить ключевые факторы и причины инноваций в отдельных элементах системы управления организациями спортивной индустрии на примере управления художественной гимнастикой в России в XXI в. В качестве элемента системы был выбран один из ключевых элементов: технология управления (точнее, процесс принятия управленческих решений). Прикладной аспект поставленной цели — провести бенчмаркинг успехов менеджеров и тренерского коллектива сборной России по художественной гимнастике, обеспечивающих регулярные победы России в последние годы на всех уровнях международных соревнований. Основные результаты, изложенные в статье, а также анализ факторов и причин инноваций в других элементах системы управления были представлены в магистерской диссертации одного из авторов данной статьи, подготовленной под руководством другого автора статьи (Генина, 2021).

*Всякая инновация — это изменение,
но не всякое изменение есть инновация.*

Маршев В. И.

Для достижения выше сформулированной цели авторами статьи были поставлены и решены следующие задачи:

1. Собран и проанализирован материал по теме статьи, в том числе проведены анкетирование и интервью с более 40 менеджерами, тренерами, спортсменами, представителями обслуживающего персонала.
2. Выявлены инновации в одном из ключевых элементов системы управления спортивными организациями на примере художественной гимнастики в период с 2000 по 2021 г.
3. Выявлены факторы и причины, влияющие на возникновение изменений и инноваций в одном из ключевых элементов системы управления художественной гимнастикой.

4. Выявленные факторы обобщены, систематизированы и классифицированы в соответствии с предметными областями историко-научного исследования.
5. Проведена оценка значимости выявленных факторов.

Инновации влияют на все аспекты жизни современного общества. Физическая культура и спорт не являются исключением, ведь новые технологии, идеи, концепции напрямую влияют на уровень вовлеченности населения в спорт и на улучшение результатов в спорте высших достижений. Другими словами, основные показатели стран в сфере спорта коррелируют с появлением инноваций в управлении спортом (Бердин, 2014). Кроме того, подходы к управлению спортивными организациями зачастую перестают соответствовать их уровню развития, что непосредственно сказывается на спортивных результатах отдельных спортсменов, команд и стран в целом (Andrew, 2019). В большинстве случаев это происходит, потому что многие ученые и управленцы не умеют выявлять факторы изменений в концепциях и подходах в научно-практической деятельности. Стоит отметить, что важность изучения истории управленческой мысли была отражена в исследовании А. Кэнтроу «Why History Matters to Managers». Автор показал, что умение анализировать исторические события, контекст данных событий и факторов, влияющих на принятые управленцами того времени решения, помогает при управлении и решении управленческих задач в текущем времени, потому что важно возвращаться именно к мыслительному процессу, чтобы подстроиться под существующие условия (Kantrow, 1986).

Зная факторы инноваций в управлении спортивными организациями, можно предположить, какие изменения могут произойти в дальнейшем, но, что важнее, на основе выявленных факторов смены двух последовательных парадигм появляется возможность предсказать факторы, спровоцировавшие известный переход к последующим парадигмам в данной цепочке, другими словами, совершить «историческое предсказание» (Маршев, 2021).

Исходя из вышесказанного, очевидно, что необходимо находить факторы инноваций в управлении для возможности дальнейшего успешного развития, в связи с этим в данной работе поставлен следующий исследовательский вопрос: какие факторы влияют на возникновение инноваций в управлении спортивными организациями?

Определяя уровень разработанности темы, стоит отметить, что существует достаточно мало исследований, полностью раскрывающих все ее аспекты. Так как управление спортивными организациями базируется на основных принципах управления в целом, но со своей отраслевой

спецификой, литературу, относящуюся к данной тематике, можно разделить на следующие категории:

- история управления в целом (Семенова И. И., 2009; Межов И. С. и др., 2014; Хохлова Т. П., 2016; Чудновская С. Н., 2018; Маршев В. И., 2021; Якобсон А. Я., 2021);
- история управления спортивными организациями (Amis J., 2004; Hums M. A., 2014; Шукин Е. А., 2016; Димитров И. Л., 2016; Bradbury T., 2017; Починкин А. В., 2017);
- инновации в элементах системы управления спортивными организациями (Kikulis L. M., 1995; Caza A., 2000; Чернов С. В., 2006; Girginov V., 2008).

Ознакомившись с данными исследованиями, авторы заметили, что в большей мере история управления спортом представлена как последовательность исторических фактов и этапов развития спорта без выявления факторов и причин возникновения изменений и инноваций в управлении.

Спортивная индустрия включает множество разнонаправленных организаций, предоставляющих потребителям услуги, товары, сооружения, мероприятия, сопряженные с массовым спортом и спортом высших достижений (Buyukbaykal, 2014). Согласно Федеральному закону № 329 от 04.12.2007 (ред. от 05.12.2017) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» и соответствующему Постановлению Правительства РФ спорт стал одной из отраслей экономики.

Существуют различные классификации и уровни спорта: по возрасту (детский, юношеский, молодежный, ветеранский спорт), по отношению к данной деятельности (любительский, массовый, профессиональный спорт). Также выделяются следующие организационно-правовые формы спортивных организаций: клубы (частные и НКО), всероссийские и региональные федерации по видам спорта (НКО или общественные), международные федерации, ОКР (НКО), МОК (Починкин, 2017).

В данной статье речь идет только об управлении спортивными организациями, нацеленными на подготовку профессиональных спортсменов.

В России существует всего несколько видов спорта, вызывающих наибольший интерес для изучения и подражания благодаря высочайшим результатам спортсменов, например художественная гимнастика, фигурное катание, синхронное плавание и лыжные гонки. Отечественные гимнастки являются абсолютными лидерами на международной арене в течение последних 20 лет, о чем свидетельствуют результаты многочисленных турниров, в том числе чемпионатов Европы, мира и Олим-

пийских игр, где российские спортсменки завоевывали золотые и серебряные медали¹.



Рис. 1. Динамика результатов сборной команды России по художественной гимнастике на Олимпийских играх в личном первенстве и групповых упражнениях (1996–2021 гг.)

Источник: составлено авторами статьи.

Безусловно, приведенные на рисунке факты вызывают неподдельный интерес не только к профессионализму тренеров и спортсменок, но и к менеджерам этого вида спорта, к процессу управления художественной гимнастикой, к изменениям и инновациям в управлении, а главное — к факторам и причинам данных изменений и инноваций. Это и побудило авторов статьи изучить эволюцию взглядов на инновации в управлении художественной гимнастикой в России.

Наука управления, как и любая другая, в настоящее время представляется как функциональное целое, взаимодействующее с обществом. Процесс эволюции взглядов на инновации в управлении нами был изучен в контексте нижеперечисленных четырех предметных уровней историко-научных исследований, приведенных в учебнике «История управ-

¹ См. рис. 1, а также работы: Терехина Р. Н. и др., 2017; Терехина Р. Н. и др., 2019; сайт «European Gymnastics». 2021. URL: <https://www.europeangymnastics.com>

ленческой мысли» (Маршев, 2021) и адаптированных применительно к теме статьи:

- А. История научных знаний в области спорта и спортивной медицины, методик тренировок, восстановления спортсменов и др.
- В. История сообщества спортивных управленцев, тренеров и врачей.
- С. История отношений «спорт — общество».
- Д. История личности спортивных управленцев и тренеров.

Для проведения исследования были выбраны следующие элементы системы управления спортивными организациями: функции управления, кадры управления и *технология управления* (или процесс принятия управленческих решений). Следует отметить, что каждый из указанных элементов системы управления, согласно учениям школы управления Г. Х. Попова, сам по себе является системой, состоящей из микроэлементов (Попов, 1974). В частности, под «функциями управления» понимался и подвергался исследованию набор из 10 функций управления и их характеристики (целеполагание, прогнозирование, планирование и др.), под «кадрами управления» понимались три уровня менеджеров и их характеристики, под «технологией управления» — три стадии процесса принятия управленческого решения и их характеристики.

Анализ нововведений и инноваций в управлении организациями, связанными с художественной гимнастикой в России, был проведен на основе опубликованных статей, докладов, монографий, документов, а также дневников спортсменов, мемуаров, результатов анкетирования и интервью и других носителей данных за период с 2000 г. по настоящее время. Были опрошены более 40 респондентов — представителей художественной гимнастики: руководители федерации и клубов, тренеры, спортсмены, организаторы соревнований, обслуживающий персонал (разработчики экипировки, атрибутики и снарядов, музыканты, врачи, массажисты и др.).

Ниже приведем результаты нашего исследования в части выявления и проявления изменения/инновации «*партисипативное управление*» (как причины инноваций) в *технологии управления* отечественной художественной гимнастикой.

Партисипативное управление

До избрания Ирины Александровны Винер-Усмановой в 2008 г. на пост президента Всероссийской федерации художественной гимнастики (ВФХГ) это место с 2001 г. занимал С. В. Ястржембский. Будучи очень занятым человеком, помощником президента Российской Федера-

ции, а позже еще и его представителем по вопросам развития отношений с ЕС, он зачастую не мог уделять достаточно времени ВФХГ. И. А. Винер-Усманова в одном из интервью говорила: «Мне приходилось присутствовать вместо него на различных совещаниях, когда я была еще вице-президентом и главным тренером сборной»¹. Учитывая обстоятельства, процесс принятия управленческих решений осуществлялся по принципу «снизу вверх». Иными словами, гимнастки, тренеры, врачи и другой персонал формировали необходимые им запросы, принимали решения, например о необходимости строительства новых залов, а действующий в тот период президент способствовал их реализации, при этом действовал *принцип распределения ответственности*².

Решение об избрании И. А. Винер-Усмановой президентом ВФХГ было принято не только в связи с окончанием срока предыдущего главы, но и вследствие долгосрочных командировок в последние годы его правления, что делало невозможным постоянную коммуникацию с членами правления³.

Став президентом ВФХГ, И. А. Винер-Усманова сменила устоявшийся процесс принятия решений «снизу вверх» на близкий, но имеющий свои преимущества и недостатки, «партиципативный». В разработке и обсуждении вариантов решений всякой проблемы были задействованы как тренеры разного уровня, врачи, массажисты, хореографы, инженеры и другие, так и сама И. А. Винер-Усманова, которая выносила окончательный вердикт, принимая «оптимальное» решение. В отличие от принципа распределения ответственности между участниками обсуждений, принятого в классическом представлении партиципативного управления (Fung, Warren, 2011), И. А. Винер-Усманова брала полностью всю ответственность на себя: «Я выслушиваю всех, но принятие решений в конечном итоге беру на себя. Отвечать за все мне»⁴.

Партиципативное управление не является новой концепцией (и даже моделью) управления, оно применяется во многих сферах деятельности, однако в России еще не получило должного развития как в научном

¹ Маслов Д. Хозяйка российской гимнастики [Электронный ресурс]. Большой спорт, апрель 2009, 4(32). URL: <https://www.bolshoisport.ru/articles/hozyayka-rossiyskoj-gimnastiki> (дата обращения: 20.03.2021).

² Там же.

³ Там же.

⁴ Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой]. YouTube. 29.11.2017. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 21.03.2021).

плане, так и в практическом. Более того, в различных странах в области спорта, в частности в художественной гимнастике, превалирует концепция и модель принятия решений «сверху вниз» в связи с отождествлением эффективного управления и доминирования административного ресурса (Петрович, 2016).

Из вышесказанного следует, что изменение точки зрения И. А. Винер-Усмановой в принятии управленческих решений можно считать фактором **инновации в технологии управления художественной гимнастикой в России**. В результате данный вид спорта был поднят на более высокий уровень, увеличилась его популяризация и повысилась успешность выступлений гимнасток на международной арене. Кроме того, победы отечественных спортсменок, в том числе благодаря внедрению вышеуказанной инновации, способствовали повышению внимания к художественной гимнастике со стороны государства, а вместе с тем — привлечению финансирования.

А. История научного знания

Изучение истории научного знания в контексте концепций принятия управленческих решений, в частности партисипативной, стоит начать со статьи Н. Г. Остроуховой (2010), посвященной сравнительному анализу трех концепций: американской (партисипативная), японской («снизу вверх») и российской («сверху вниз»). Автор подчеркивает, что, несмотря на то что в каждой компании особая технология управления, существуют общие черты, позволяющие отнести ее к одному или другому типу. Из проведенного исследования Н. Г. Остроухова делает вывод, что выбор концепции управления и ее результативность напрямую зависят от отрасли и внешней среды компании, однако, при прочих равных условиях партисипативное управление имеет больше преимуществ и меньше недостатков, чем другие (Остроухова, 2010).

Немного позднее ученые стали более скептически относиться к концепции принятия решений, построенной на участии сотрудников. Например, О. Б. Андреева в соавторстве с В. В. Агаповой (2011) провела тщательный анализ недостатков и ограничений данной концепции. В первую очередь это касается особенностей личности работников, участвующих в принятии решений, так как далеко не все готовы брать на себя ответственность, что приводит к появлению лидеров мнения, а следовательно, к снижению объективности принятых решений. Кроме этого, авторы отмечают, что не все сотрудники обладают определенными компетенциями в области конкретных решаемых проблем, что также влияет на эф-

фективность работы организации в целом. Подводя итог, исследователи обращают внимание, что, даже учитывая ряд преимуществ, к использованию партисипативного управления в организации необходимо относиться с осторожностью и максимально нивелировать все имеющиеся недостатки данной концепции (Андреева, 2011).

В сфере спорта партисипативный процесс принятия управленческих решений стал изучаться с научной точки зрения не так давно. Однако исследователи в этой области, в отличие от работы О. Б. Андреевой и В. В. Агаповой, в большей мере подчеркивают преимущества и полезный эффект от внедрения данной концепции. Так, например, в статье Е. Д. Вяльцевой (2018) приведен анализ влияния внедрения партисипативного управления в стрелковом спорте на результативность спортсменов. Исследование показало, что участие всех кадровых уровней, в том числе стрелков, в обсуждении возникающих проблем и в принятии решений повысило мотивацию тренеров и спортсменов, что отразилось на развитии стрелкового спорта в целом и способствовало повышению общего уровня стрелков (Вяльцева, 2018).

В статье Н. И. Располовой (2019) представлено сопоставление различных стилей принятия управленческих решений в спорте. Она считает, что необходимо не только выявлять преимущества того или иного стиля и анализировать недостатки каждого из них, но и уметь совмещать все стили управления, применяя каждый из них в определенной ситуации. Другими словами, Н. И. Располова подчеркивает необходимость использования многомерного стиля управления и принятия решений, сочетающего три классических: авторитарный, либеральный и партисипативный, — для наиболее эффективной работы спортивной организации. При этом автор отмечает, что приоритетным должно быть именно партисипативное управление, чтобы строго не ограничивать потребности и индивидуальный подход к проблемам самих тренеров и спортсменов, что способно позитивно повлиять на их результативность (Располова, 2019).

Исходя из вышеприведенного анализа эволюции научного знания, можно сделать вывод, что различия во взглядах, а именно противоположное отношение к внедрению партисипативного процесса принятия решений, в большей мере можно объяснить развитием партисипативного управления с течением времени, а также увеличением числа организаций, использующих его и показывающих его эффективность. Кроме того, важным фактором стало изменение отношения к личности сотрудников, а именно повышение внимания к их индивидуальности и особенностям.

В. История отношений внутри сообщества спортивных управленцев и тренеров

В истории сообщества спортивных управленцев и тренеров в первую очередь стоит выделить президента Федерации художественной гимнастики Украины А. Н. Дерюгину и ее дочь, вице-президента И. И. Дерюгину. Они на протяжении всей карьеры придерживаются авторитарного стиля управления и процесса принятия решений: «Мы с мамой занимаемся сборной и всеми сопутствующими вопросами развития художественной гимнастики Украины»¹. На Олимпийских играх 1996 г. в Атланте эффективность подхода отразилась в золотой и бронзовой медалях украинских гимнасток, однако с каждым годом успешность их управления снижалась, что можно увидеть по результатам последующих Олимпиад². Однако это не способствовало изменениям технологии управления художественной гимнастикой Украины. Более того, И. И. Дерюгина с недоверием относилась к И. А. Винер-Усмановой как к президенту ВФХГ, в частности к установленному ей процессу принятия управленческих решений и ее партисипативному стилю управления. В одном из интервью она подчеркивала, что «это странно, что Ирина Александровна не единолично принимает решения, что ей надо привлекать других тренеров, чтобы решить какой-то вопрос»³.

Тренеры, работающие под руководством И. А. Винер-Усмановой, напротив, приветствуют внедренную технологию управления ВФХГ. Они считают, что партисипативный процесс принятия решений служит драйвером для развития данного вида спорта в целом и положительно сказывается на результатах российских гимнасток на международной арене. Так, например, А. В. Зарипова отмечала грамотность подхода И. А. Винер-Усмановой, так как «она дает возможность тренерам участвовать в обсуждении различных вопросов, например постановок программ, состава сборной и других. Тренеры больше времени прово-

¹ В гостях у Гордона. Ирина Дерюгина. «В гостях у Дмитрия Гордона». [Видеозапись интервью с Дерюгиной И. И.]. YouTube. 18.04.2015. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fw1UISbYSXE> (дата обращения: 25.03.2021).

² Олимпийская энциклопедия. URL: https://olympdeka.ru/olymp/sport/country_medalists/38/ukr.html

³ В гостях у Гордона. Ирина Дерюгина. «В гостях у Дмитрия Гордона». [Видеозапись интервью с Дерюгиной И. И.]. YouTube. 18.04.2015. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fw1UISbYSXE> (дата обращения: 25.03.2021).

дят в зале и способны смотреть на какие-то вещи под другим углом»¹. Заслуженный тренер России В. Н. Шаталина говорила: «Ирина Александровна — хороший менеджер. Например, к последней смене правил приложили руку Ирина Александровна и группа наших тренеров, мы помогли и рассказывали, что лучше сделать, чтобы снизить субъективность оценивания гимнасток»².

При этом в синхронном плавании, одном из немногих видов спорта, где российские спортсмены часто занимают лидирующие позиции, технология управления строится иначе. Президент Федерации синхронного плавания России А. В. Власенко реализует решения, принятые главным тренером сборной, по совместительству вице-президентом федерации Т. Н. Покровской: «Да, золотая медаль, да, понятно, мы лидеры, но главный критерий — Покровская должна быть довольна выступлением спортсмена. Если недовольна, значит, есть над чем работать»³. Сама Т. Н. Покровская отличается авторитарным подходом к управлению и в большинстве случаев принимает решения единолично, не опираясь на мнение других тренеров и тем более синхронистов. Она убеждена, что «в тех видах спорта, где слово тренера — закон, российские спортсмены выступают лучше всего»⁴. Таким образом, успех отечественного синхронного плавания связан с тоталитарным управлением и процессом принятия решений.

Делая вывод на основе изучения истории сообщества спортивных управленцев, мы можем сказать, что основным фактором инновационных взглядов на процесс принятия управленческих решений является человеческий фактор, а именно особенности личности и характера управленца, его желание всем управлять (в том числе все контролировать) и одновременно способность доверять своим подчиненным, умение прислушиваться к чужому мнению, учитывать условия конкретных ситуаций.

¹ RGcenter No1. Разговоры о гимнастике № 8. Амина Зарипова. [Видеозапись интервью с Аминой Зариповой]. YouTube. 15.07.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Yd6d-INEo8E> (дата обращения: 25.03.2021).

² Radio Baltkom / Mixnews. Тренер Алины Кабаевой, заслуженный тренер РФ Вера Шаталина в программе «Семь дней и ночей» [Видеозапись программы «Семь дней и ночей» с В. Н. Шаталиной]. YouTube. 27.07.2018. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=PCAbhpDXIEc> (дата обращения: 25.03.2021).

³ Алексей Власенко: Татьяна Покровская опять начинает все с нуля. 28.08.2019. URL: <https://stadium.ru/reportsandcomments/experts/10564/27-08-2019-aleksei-vlasenkotatyana-pokrovskaya-opyat-nachinaet-vse-s-nulya> (дата обращения: 25.03.2021).

⁴ Михайлова В. Буря в бассейне. 11.09.2018. URL: https://expert.ru/russian_reporter/2008/34/pokrovskaya/ (дата обращения: 25.03.2021).

С. История отношений художественной гимнастики и общества

В период, когда президентом ВФХГ был С. В. Ястржембский, случился антидопинговый скандал с гимнастками Алиной Кабаевой и Ириной Чачиной, который негативно сказался на мнении зрителей и журналистов о его соответствии занимаемой должности. В большей мере это связано с тем, что запрещенное ВАДА мочегонное средство спортсменки употребляли по ошибке, так как оно находилось в составе рекомендованной им врачом пищевой добавки, которая оказалась поддельной¹. Такое стечение обстоятельств насторожило общественность и вызвало недоверие к подходу С. В. Ястржембского к управлению ВФХГ.

В 2008 г. на выборах президента ВФХГ И. А. Винер-Усманова была избрана единогласно, за нее проголосовало 88 человек². Это событие привлекло внимание СМИ, так как художественные гимнастки на тот момент уже являлись победителями Олимпийских игр. В связи с этим ее деятельность на новом посту пристально отслеживалась обществом, а также проецировалась на результаты отечественных спортсменок.

В личном первенстве гимнастики из России почти ни разу не уступали первое место спортсменкам из других стран на протяжении всего срока правления И. А. Винер-Усмановой, что положительно сказалось на восприятии зрителями и журналистами ее технологии управления ВФХГ. Кроме того, она уже трижды была переизбрана на новый срок, а без поддержки общества не было бы принято единогласного решения, так как степень удовлетворенности болельщиков и СМИ играет важную роль в принятии такого рода решений, несмотря на то что непосредственно болельщики не голосуют. В одной из статей ее прозвали «Золотым президентом»³, что наглядно показывает отношение к подходу И. А. Винер-Усмановой к управлению художественной гимнастикой в России.

Исходя из вышесказанного, изменения в отношениях художественной гимнастики и общества в контексте технологии управления «спро-

¹ Джусойти А. Цель оправдывает мочегонное средство. 22.02.2002. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/312083> (дата обращения: 26.03.2021).

² Алексеев С. Винер избрали единогласно [Электронный ресурс]. Газета.RU. 06.12.2008. URL: https://www.gazeta.ru/sport/2008/12/a_2905452.shtml (дата обращения: 26.03.2021).

³ Петров А. Самый золотой президент. 28.11.2016. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3155788> (дата обращения: 26.03.2021).

воцированы» как снижением доверия к компетентности президента ВФХГ, так и результатами и успехом гимнасток на крупных соревнованиях.

Д. История личности И. А. Винер-Усмановой

История личности И. А. Винер-Усмановой в контексте процесса принятия управленческих решений также играет немаловажную роль. Стоит выделить ее большую любовь с юных лет к художественной гимнастике и к детям, что, безусловно, отражается в ее стремлении постоянно развивать и совершенствовать данный вид спорта в целом и в России в частности. Она говорила: «Любовь к делу и желание быть впереди — это составляющие успеха в любом деле»¹. Более того, И. А. Винер-Усманова считает, что дети способны замечать больше, чем взрослые. Такой подход в большей мере сформировался благодаря воспитанию, ее не ограничивали в свободе действий и всегда относились как ко взрослому человеку².

Однако И. А. Винер-Усманова, уже будучи избранной президентом ВФХГ, мечтала быть просто тренером и выращивать высококвалифицированных гимнасток, не тратя время на организационные и управленческие вопросы высшего порядка, при этом осознавая важность управления всеми процессами. Следует отметить, что И. А. Винер-Усманова готова передать полномочия президента ВФХГ другому человеку, но подходящей кандидатуры она пока не видит: «Пока нет такого человека, который мог бы заменить меня на этой должности. Очень хочу, чтобы кто-то нашелся и помог мне. С удовольствием отдам бразды правления тому, кто возьмет нас на бордаж»³. Она выделяет главные критерии человека, которому она смогла бы доверить управление отечественной художественной гимнастикой: «Главное, чтобы он любил художественную гимнастику, видел в ней искусство в сочетании со спортом, вникал

¹ СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой]. YouTube. 31.10.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 26.03.2021).

² TV Center. Ирина Винер-Усманова. Мой герой. [Эфир программы «Мой герой» от 30.06.2019]. YouTube. 01.07.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=zC21Vzx2pk0> (дата обращения: 26.03.2021).

³ Рерих Е. Ирина Винер: «Обязанности президента я уже неформально выполняла» [Электронный ресурс]. Спорт-Экспресс Интернет. 08.12.2008. URL: <https://www.sport-express.ru/rhythmic-gymnastics/reviews/782640/> (дата обращения: 26.03.2021).

во все проблемы и имел для этого необходимое время»¹. Очевидно, все эти черты И. А. Винер-Усманова объединяет в себе, что приносит высокие результаты. С другой стороны, это можно интерпретировать как скрытую потребность в управлении всеми направлениями деятельности ВФХГ. Кроме этого, она очень уважительно и с большим доверием относится к предложениям других тренеров, так как уверена в их желании помочь развитию отечественной художественной гимнастики. Поэтому процесс принятия решений построен на партисипативной основе, однако без разделения ответственности.

Таким образом, изучив историю личности И. А. Винер-Усмановой, мы можем сделать вывод, что большую роль в формировании и внедрении ею партисипативного процесса принятия управленческих решений сыграли доверительные отношения с подчиненными и спортсменками, желание совершенствовать художественную гимнастику и принятие ответственности на себя в «ожидании и в поисках подходящей кандидатуры на пост президента ВФХГ»².

В результате исследования (в том числе изучения собранных материалов, анкетирования и интервьюирования) нам удалось выявить нижеперечисленные факторы возникновения и даже развития («высокой активности») инноваций в одном из элементов системы управления отечественной художественной гимнастикой.

Факторы инноваций в технологии управления

Инновация «Партисипативное управление»

1. Развитие партисипативного подхода к управлению с научной точки зрения.
2. Смена президента ВФХГ.
3. Успешный опыт организаций, использующих концепцию партисипативного принятия управленческих решений.
4. Снижение результативности сборной команды Украины под руководством И. И. Дерюгиной, придерживающейся авторитарного стиля управления.

¹ Маслов Д. Хозяйка российской гимнастики [Электронный ресурс]. Большой спорт, апрель 2009, 4(32). URL: <https://www.bolshoisport.ru/articles/hozyayka-rossiysko-y-gimnastiki> (дата обращения: 20.03.2021).

² СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой]. YouTube. 31.10.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 26.03.2021).

5. Повышение значимости личности сотрудников и их мнения.
6. Снижение удовлетворенности общества технологией управления прошлого президента ВФХГ.
7. Доверие И. А. Винер-Усмановой к тренерам, находящимся в ее подчинении.
8. Отсутствие возможности работать с каждой гимнасткой.
9. Желание И. А. Винер-Усмановой найти замену на пост президента ВФХГ.
10. Стремление И. А. Винер-Усмановой к развитию художественной гимнастики в мире.

Для наглядности выявленные факторы представлены в виде матрицы (см. рис. 2), отражающей принадлежность того или иного фактора к одному из четырех предметных уровней историко-научного исследования (ось X), к одному из элементов системы управления ВФХГ (ось Y), к одному из пяти функционалов (ось Z) и к одной из двух стадий жизненного цикла инновации (ось T).

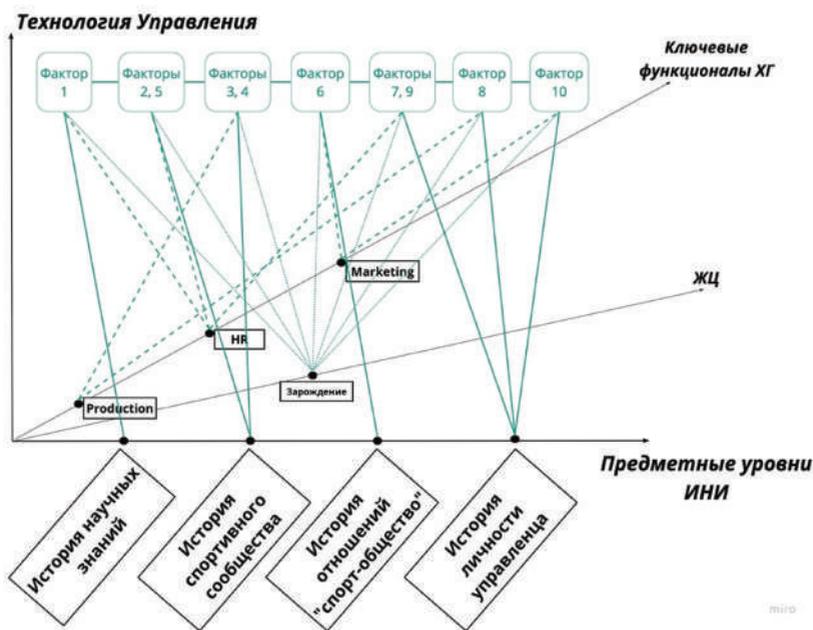


Рис. 2. Матрица факторов возникновения инноваций в технологии управления художественной гимнастикой

Принимая во внимание то, что перечисленные факторы являются частными для конкретных инноваций в технологии управления художественной гимнастикой, далее мы представим условное обобщение выявленных факторов. Обобщенные факторы возникновения инноваций в управлении спортивными организациями будут систематизированы по четырем вышеуказанным предметным уровням историко-научных исследований.

Очевидно, что каждая ситуация индивидуальна и имеет свои особенности и при исключении конкретики возможно искажение дальнейших результатов, однако важно знать общие факторы, влияющие на появление инноваций в управлении спортивными организациями, чтобы иметь возможность практического применения данных факторов.

Обобщенные факторы инноваций в технологии управления

- A. История научных знаний в области спорта и спортивной медицины, методик тренировок, восстановления спортсменов и др.:
 - смена научных взглядов на эффективность используемой технологии управления.
- B. История отношений внутри сообщества спортивных управленцев, тренеров, врачей и др.:
 - ухудшение/улучшение результатов в конкурентных спортивных организациях, использующих другую технологию управления.
- C. История отношений «спорт — общество»:
 - снижение удовлетворенности общества результатами использования текущей технологии управления.
- D. История личности спортивных управленцев и тренеров:
 - доверие спортивного управленца к подчиненным;
 - готовность спортивного управленца к участию подчиненных в процессе принятия решений и к разделению ответственности за данные решения.

Литература

1. Алексеев С. (2021). Винер избрали единогласно [Электронный ресурс]. Газета.RU. 06.12.2008. URL: https://www.gazeta.ru/sport/2008/12/a_2905452.shtml (дата обращения: 26.03.2021).
2. Алексей Власенко: Татьяна Покровская опять начинает все с нуля. 28.08.2019. URL: <https://stadium.ru/reportsandcomments/experts/10564/27-08-2019-aleksei->

- vlasenko-tatyana-pokrovskaya-opyat-nachinaet-vse-s-nulya (дата обращения: 20.03.2021).
3. Андреева О. Б., Агапова В. В. (2011). Принципы, механизмы и перспективы применения партисипативного управления. Вестник Костромского государственного технологического университета. Серия: Экономические науки, 1, 70–73.
 4. Бердин А. Э. (2014). Роль и оценка инвестиций и инноваций в развитии футбольной деятельности. Актуальные проблемы экономики и управления, 2, 43–50.
 5. В гостях у Гордона. Ирина Дерюгина. «В гостях у Дмитрия Гордона». [Видео-запись интервью с Дерюгиной И. И.]. YouTube. 18.04.2015. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=fw1UISbYSXE> (дата обращения: 25.03.2021).
 6. Вяльцева Е. Д. (2018). Принципы управления в стрелковом спорте. Современные тенденции и актуальные вопросы развития стрелковых видов спорта. Материалы Всероссийской с международным участием научно-практической конференции на базе Воронежского государственного института физической культуры. Под ред. О. Н. Савинковой, М. М. Кубланова, 21–23.
 7. Генина С. А. (2021). Эволюция взглядов на инновации в управлении организациями спортивной индустрии. М.: ЭФ МГУ.
 8. Джусойти А. (2002). Цель оправдывает мочегонное средство. 22.02.2002. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/312083>
 9. Димитров И. Л. (2016). Инновационный этап развития спортивного менеджмента. Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма: материалы II Всероссийской научно-практической конференции. 121–124.
 10. Маршев В. И. (2021). История управленческой мысли. М.: Проспект, 944.
 11. Маслов Д. (2009). Хозяйка российской гимнастики [Электронный ресурс]. Большой спорт, 4(32). URL: <https://www.bolshoisport.ru/articles/hozyayka-rossiyskoj-gimnastiki> (дата обращения: 20.03.2021).
 12. Межев И. С. и др. (2014). Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: учебник. Колл. авторов; под общей ред. И. С. Межова. 2-е изд., перераб. и доп. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 703.
 13. Михайлова В. (2018). Буря в бассейне. 11.09.2018. URL: https://expert.ru/russian_reporter/2008/34/pokrovskaya/ (дата обращения: 20.03.2021).
 14. Остроухова Н. Г. (2010). Сравнительный анализ процедуры принятия управленческих решений в рамках американской и японской моделей управления. Российский подход к принятию управленческих решений. Мир экономики и управления. 10(3), 96–103.
 15. Петров А. (2016). Самый золотой президент. 28.11.2016. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3155788>
 16. Петрович М. В. (2016). Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика. Экономика и управление, 10(132), 51–56.
 17. Попов Г. Х. (1974). Проблемы теории управления. Изд. 2-е, доп. и перераб., 320.

18. Починкин А. В. (2017). Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учеб. пособие. М.: Спорт, 385.
19. Распопова Н. И. (2019). Демократический стиль управления в системе тренер — спортсмен. Материалы всероссийской научной конференции «Роль физической культуры и спорта в развитии человеческого капитала и реализации национальных проектов», 574 —577.
20. Рерих Е. (2008). Ирина Винер: «Обязанности президента я уже неформально выполняю» [Электронный ресурс]. Спорт-Экспресс Интернет. 08.12.2008. URL: <https://www.sport-express.ru/rhythmic-gymnastics/reviews/782640/> (дата обращения: 26.03.2021).
21. Сайт «European Gymnastics» (2021). URL: <https://www.europeangymnastics.com> (дата обращения: 20.03.2021).
22. СберТВ. Ирина Винер-Усманова — на встрече лидеров. [Видеозапись диалога Германа Грефа с И. А. Винер-Усмановой]. YouTube. 31.10.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=tVRWyWm7M5s> (дата обращения: 26.03.2021).
23. Семенова И. И. (2009). История менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИДАНА, 199.
24. Телеканал Культура. Ирина Винер. Линия жизни [Видеозапись программы «Линия жизни» с И. Винер-Усмановой]. YouTube. 29.11.2017. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=8rGu9pchlmo> (дата обращения: 21.03.2021).
25. Терехина Р. Н. и др. (2017). Анализ результатов чемпионата Европы по художественной гимнастике — 2017 в Будапеште. Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта, 8(150), 110—114.
26. Терехина Р. Н. и др. (2019). Анализ результатов чемпионата мира — 2019 по художественной гимнастике. Ученые записки университета им. ПФ Лесгафта, 10(176), 349—354.
27. Хохлова Т. П. (2016). Теория менеджмента: история управленческой мысли: учебник. М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 384.
28. Чернов С. В. (2006). Инновационные технологии подготовки профессиональных спортсменов и команд игровых видов спорта. Теория и практика физической культуры, 3, 56—59.
29. Чудновская С. Н. (2018). История менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 291.
30. Шукин Е. А. (2016). Из истории познания менеджмента физкультурно-спортивных организаций России. Современные тенденции развития науки и технологий, 55—58.
31. Якобсон А. Я., Бацион Н. В. (2021). История управленческой мысли: учебное пособие. М.: РИОР: ИНФРА-М, 100.
32. Amis J. et al. (2004). Strategic change and the role of interests, power, and organizational capacity. *Journal of Sport Management*. 18(2), 158—198.
33. Andrew D. P. S. et al. (2019). Research methods and design in sport I: Human Kinetics.
34. Bradbury T., O'Boyle I. (ed.). (2017). *Understanding sport management: international perspectives*. L.: Taylor & Francis, 312.

35. Buyukbaykal G., Kesgin Y. (2014). Concurrence of Sports and Entertainment Industries: Super Bowl. Handbook of Research on the Impact of Culture and Society on the Entertainment Industry. IGI Global, 124.
36. Caza A. (2000). Context receptivity: Innovation in an amateur sport organization. *Journal of Sport Management* 14(3), 227–242.
37. Fung A., Warren M. E. (2011). The participedia project: An introduction. *International Public Management Journal* 14 (3), 341–362.
38. Girginov V., Sandanski I. (2008). Understanding the changing nature of sports organisations in transforming societies. *Sport management review*. 11(1). 39.
39. Global action plan on physical activity 2018–2030: more active people for a healthier world. Geneva: World Health Organization; 2018. URL: <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/272722/9789241514187-eng.pdf?sequence=1> (дата обращения: 25.03.2021).
40. Hums M. A. et al. (2014). *Principles and Practice of Sport Management*. Fifth edition. B.: Jones and Bartlett Publishers, 606.
41. Kantrow A. M. (1986). Why history matters to managers. *Harvard Business Review*, 64(1), 81–88.
42. Kikulis L. M. et al. (1995). Does decision making make a difference? Patterns of change within Canadian national sport organizations. *Journal of Sport Management*. 9 (3), 277–278.
43. Radio Baltkom / Mixnews. Тренер Алины Кабаевой, заслуженный тренер РФ Вера Шаталина в программе «Семь дней и ночей» [Видеозапись программы «Семь дней и ночей» с В. Н. Шаталиной]. YouTube. 27.07.2018. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=РСА6hpDXIEc> (дата обращения: 25.03.2021).
44. RGcenter No1. Разговоры о гимнастике №8. Амина Зарипова. [Видеозапись интервью с Аминой Зариповой]. YouTube. 15.07.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=Yd6d-ИHEo8E> (дата обращения: 25.03.2021).
45. TV Center. Ирина Винер-Усманова. Мой герой. [Эфир программы «Мой герой» от 30.06.2019]. YouTube. 01.07.2019. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=zC21Bzx2pk0> (дата обращения: 26.03.2021).

ЭКСПЕРТНОСТЬ НА СЛУЖБЕ СПОРТИВНОМУ ПРАВУ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Аннотация. Экспертность как компетентность в определенных вопросах, основанная на личном профессиональном опыте, играет важную роль до, в и после правотворческого процесса в сфере физической культуры и спорта (далее — спорта). Создание условий для выражения и аргументации «иного мнения» сохраняет баланс взглядов апологетов и оппонентов современной модели правового регулирования спорта в России, формирует ее стабильность наряду со способностью к быстрым изменениям как реакцией на возникающие вызовы и угрозы.

2022 г. ознаменован правовыми дискуссиями с поиском ответа на вопрос: что делать в условиях изоляции российского спорта на международной спортивной арене?

Активную роль в обсуждении и формулировании предложений стали играть различные научные и экспертные площадки, важное место среди которых занял Экспертный совет по физической культуре и спорту при Комитете по социальной политике Совета Федерации (далее — Экспертный совет).

Заседания Экспертного совета, прошедшие 22 апреля 2022 г. и 11 июля 2022 г., отразили разность мнений и отношения к происходящему, правильность которых будет понятна только в будущем.

Автор статьи в своих докладах на заседаниях Экспертного совета заявил, что существование в разных измерениях Федерального закона от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации»¹ (далее — Закон о спорте) как неизменяемой правовой нормы и комплекса активно корректируемых ведомственных нормативных актов (приказов, рекомендаций, инструкций) Минспорта России как основных решений актуального правового регулирования общественных отношений в сфере спорта снижает прочность правового фундамента функционирования спортивной отрасли.

¹ Собрание законодательства Российской Федерации. 2007. № 50. Ст. 6242.

Необходимо признать, что в некоторой части Закон о спорте отражает наше недалекое, но все же прошлое, а ведомственное правовое регулирование никогда не заменит законодательное правотворчество, особенно когда требуется достижение целей, установленных законом.

Правотворчество обусловлено (детерминировано) реальной действительностью и объективной необходимостью, но реализуется через субъективное правосознание, мнение людей, создающих законы.

Цель законодательства — это не только закрепление существующих отношений, но и форма будущего общественного состояния, к которому сознательно стремится законодатель. В законодательстве закрепляются цели ближайшей, перспективные и конечные.

Закон о спорте определяет только предмет и принципы спортивного законодательства. При отсутствии главных целей спортивного законодательства можно заимствовать цели трудового законодательства, установленные статьей 1 Трудового кодекса Российской Федерации¹ (далее — ТК РФ).

Это государственные гарантии прав и свобод граждан, создание благоприятных условий, защита прав и интересов.

Правовая норма, не отражающая объективную реальность, может стать тормозом и потерять свою первоначальную эффективность, как минимум по обновленным ближайшим и перспективным целям.

Следует полностью согласиться с тем, что миропорядок меняется и он не будет прежним, это в полной мере касается и спортивной сферы, и спортивного правопорядка. Закон, отражающий прошлое, никоим образом не сможет помочь современному правовому регулированию спорта.

В условиях неопределенности при применении методов сценарного планирования есть потребность в определении понятных и необходимых способов для достижения целей спортивного законодательства Российской Федерации (далее — РФ) (как упоминалось ранее, можно обратиться к ТК РФ: государственные гарантии, благоприятные условия, защита прав и интересов).

Считаем важным рассмотрение следующих способов:

1. Использование установления регулятивных временных правовых норм (как было при организации крупных международных спортивных мероприятий: Олимпиада-2014, ЧМ-2018, Универсиады) на уровне федерального закона (часть 3 статьи 55 Конституции РФ), указов Президента РФ, постановлений Правительства РФ. Считаем, что правового

¹ Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 г. № 197-ФЗ. Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. Ч. 1 (ч. 1). Ст. 3.

регулирования, в том числе «купирования» правовых проблем на уровне приказов Минспорта, явно недостаточно ввиду масштабности задач, потребности в качестве изменений, вносимых в нормативные правовые акты (далее — НПА), и требований к уровню юридической силы НПА (иерархии правовых норм).

2. Приостановление действия положений Закона о спорте и нормативных правовых актов, препятствующих или создающих правовую неопределенность при правоприменении и дорегулировании в сложившихся современных условиях (например, фактическая реализация спортивной дисквалификации спортсмена международной спортивной федерацией по виду спорта (пункт 14 статьи 2 Закона о спорте) на территории РФ и отношение к возникшим материальным и репутационным рискам; исполнение спортивных санкций за нарушение правил, норм и требований, утвержденных международными спортивными организациями (пункт 19.1 статьи 2 Закона о спорте).

3. Отмена действия в целом или в части (больше, конечно, в части) нормативных правовых актов, принятых в порядке последствия общих международных обязательств на территории РФ, но с учетом современных реалий, с признанием и переоценкой того, что они:

- во-первых, разработаны с прямым участием США и примкнувших к ним недружественных стран;
- во-вторых, должны иметь процедуру, пределы, да и положения (содержание), вытекающие из общих начал и обязательных принципов российского права и законодательства РФ, таких как принципы справедливости и законности (например, это касается Общероссийских антидопинговых правил 2021 г., действующих в 2022 г. (далее — ОАП). Сегодня отдельные положения ОАП можно оценивать как нарушающие права и свободы российских граждан и не учитывающие собственные интересы Российской Федерации на современном этапе (например, конституционная гарантия свободного доступа к правосудию не соблюдается, обращение в Международный спортивный арбитражный суд (г. Лозанна) значительно затруднено). Президент РФ В. В. Путин ранее уже высказывал свое мнение о недопустимости коллективного наказания, использования борьбы с допингом в качестве инструмента давления, недобросовестной конкуренции и дискриминации¹.

¹ См.: Путин заявил, что Россия осуждает допинг. РИА «Новости». [Электронный портал]. [2022]. URL: <https://rsport.ria.ru/20220203/doping-1770774397.html?ysclid=15iftf7ybj193896821> (дата обращения: 11.07.2022).

4. Установление в спортивном законодательстве РФ новых правовых норм и введение усовершенствованного правового регулирования на основе поиска и выявления объективной обобщенной потребности и интересов в регионах с предварительным использованием социологических инструментов (анкетирования, опросов, исследований) для минимизации возникновения ситуаций, когда возникают нормотворческие субъективные инициативы, обеспеченные по факту только мнением авторов инициативы и вызывающей вопросы концепцией законопроектов (см. «Пояснительная записка к законопроекту»).

Допуская со стороны автора статьи рассуждения о защите прав спортсменов и других субъектов спорта, необходимо отметить, что совершенствование правовых механизмов защиты законных интересов находится в двух областях: процессуального и материального права.

Если мы создаем действенную систему доступа к правосудию и осуществления этого правосудия — это отраслевое процессуальное законодательство (гражданское процессуальное, арбитражное процессуальное, административное судопроизводство). Когда мы совершенствуем способы защиты прав — это обращение к тому или иному отраслевому материальному законодательству (гражданскому, трудовому и др.).

Не вызывает возражений то, что соответствующие процессуальные и материальные отрасли права взаимосвязаны и взаимоувязаны. Решая задачи упрочения этой защиты, следует признать то, что это не только решение сверху, а в том числе удовлетворение назревшей обобщенной потребности снизу от многочисленного и многоликого сообщества граждан, организаций, органов, вовлеченных в сферу спорта.

Что касается субъектов спорта — граждан, то разность интересов, целей, а главное, возможностей является колоссальной. В части материального положения кто-то спокойно может приобретать абонементы в фитнес-клуб за 300 тыс. руб., а кто-то вынужден брать кредит, для того чтобы оплатить арбитражный сбор или нанять юриста для представления своих интересов в суде или спортивном арбитраже. Это реальность, несмотря на существующие равные права на судебную защиту!

Для решения проблемы мы должны «уловить» и признать эти обобщенные потребности, считая их запросом от общественных отношений, которые подвергаются законодателем или федеральным органом исполнительной власти правовому регулированию. Какой бы новый спортивный юрисдикционный орган ни был создан, если для обращения к нему за защитой нарушенных или оспоренных прав необходимо заплатить «на входе» 100 тыс. руб. и более арбитражного сбора — очередь в этот орган не выстроится! А ведь еще есть расходы на юристов, экспертизы,

на прилеты (приезды) в Москву, проживание, питание. Защищать свои права становится очень дорогим удовольствием!

Отдельно предлагается в процессуальном аспекте:

1. Освободить заявителей — граждан — от уплаты сборов за дисциплинарные и арбитражные разбирательства.

2. Не создавать новые органы для рассмотрения спортивных споров в Москве или Санкт-Петербурге, а формировать их в округах (хотя это тоже полумера), а лучше в каждом из 85 субъектов РФ по модели филиальной сети от спортивного арбитража (Национального центра спортивного арбитража (НЦСА), либо «дать проход» и принять законодательную основу для создания региональных спортивных арбитражей.

3. Организовать бесплатные для субъектов спорта юридические консультации (бюро) в субъектах РФ под эгидой областных, краевых, республиканских министерств и комитетов спорта, где государство или регион относит на свои расходы оплату работы консультантов и юристов.

Но система защиты прав субъектов спорта не сработает в полной мере, если мы не пересмотрим свое отношение к материальному законодательству, обратив внимание на то, чем и как, на основании какой правовой нормы мы регулируем спортивные общественные отношения и разрешаем возникающие здесь споры.

Часть 5 статьи 36.2. Закона о спорте определяет, что при разрешении споров, возникающих в профессиональном спорте и спорте высших достижений, включая индивидуальные трудовые споры, третейский суд руководствуется нормативными правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации, Олимпийской хартией Международного олимпийского комитета, Сводом правил Международного паралимпийского комитета, **Всемирным антидопинговым кодексом** (выделено мной. — *В. С.*), актами международных спортивных организаций и международных спортивных федераций, положениями (регламентами) спортивных соревнований, утвержденными их организаторами, а также нормами, утвержденными общероссийскими спортивными федерациями и профессиональными спортивными лигами и устанавливающими права и обязанности для признающих такие нормы субъектов физической культуры и спорта. Приказ Минспорттуризма РФ от 13.05.2009 № 293 (ред. от 14.06.2011) «Об утверждении Порядка проведения допинг-контроля» (зарегистрировано в Минюсте РФ 17.09.2009 № 14790) (далее — Порядок) (официально не отменен, опубликование об этом не размещено) в пункте 2 Порядка определяет, что правовую основу проведения в Российской Федерации допингового контроля составляют Конституция Российской Федерации, Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ

«О физической культуре и спорте в Российской Федерации», Международная конвенция о борьбе с допингом в спорте, принятая в Париже 19.10.2005, Федеральный закон от 27.12.2006 № 240-ФЗ «О ратификации Международной конвенции о борьбе с допингом в спорте», Положение о Министерстве спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.05.2008 № 408, другие федеральные законы и иные нормативные правовые акты Российской Федерации, **Всемирный антидопинговый кодекс (далее — Кодекс ВАДА), принятый Всемирным антидопинговым агентством (далее — ВАДА)** (выделено мной. — В. С.), **Международные стандарты ВАДА** (выделено мной. — В. С.), правила и регламенты антидопинговых организаций, а также настоящий Порядок (в ред. приказа Минспорттуризма РФ от 14.06.2011 № 563).

Кодекс ВАДА и Международные стандарты ВАДА определены нами как правовые нормы прямого действия на территории РФ. Не пришло ли время переоценить их включение в качестве составной части в российскую правовую систему?

Речь идет не об их неисполнении, а о выстраивании предписывающих правил и, если это необходимо, заградительных конституционных барьеров.

В декабре 2020 г. и позднее, после общероссийского обсуждения и голосования по принятию изменений в Конституцию РФ, в кратчайшие сроки Правительством РФ (с участием профильных министерств) были инициированы «сквозные» поправки в федеральные законы о том, что решения межгосударственных органов, принятые на основании положений международных договоров РФ в их истолковании, противоречащие Конституции РФ, не подлежат исполнению в Российской Федерации. Такое противоречие может быть установлено в порядке, определенном федеральным конституционным законом.

Вопрос о том, почему это не было сделано в свое время, когда многие базовые федеральные законы получили эти поправки, остается за кадром, но исправить это сейчас не поздно, справедливо и архиважно.

Литература

1. Путин заявил, что Россия осуждает допинг. РИА «Новости». 2022. URL: <https://rsport.ria.ru/20220203/doping-1770774397.html?ysclid=15iftf7ybj193896821> (дата обращения: 11.07.2022).
2. Закон Российской Федерации «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329. Собрание законодательства Российской Федерации

Раздел 1. Общие вопросы спортивного менеджмента

- Федерации. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 13.07.2022).
3. Закон Российской Федерации «О ратификации Международной конвенции о борьбе с допингом в спорте» от 27.12.2006 № 240. Собрание законодательства Российской Федерации. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64829/ (дата обращения: 11.07.2022).
 4. Положение о Министерстве спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации, утвержденное Постановлением Правительства Российской Федерации от 29.05.2008 № 408. URL: <https://base.garant.ru/193352/> (дата обращения: 10.07.2022).
 5. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ. Собрание законодательства Российской Федерации. 2001. Ч. 1 (ч. 1). Ст. 3. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/ (дата обращения: 13.07.2022).
 6. Приказ Минспорттуризма РФ от 13.05.2009 № 293 (ред. от 14.06.2011) «Об утверждении Порядка проведения допинг-контроля» (зарегистрировано в Минюсте РФ 17.09.2009 № 14790). URL: <https://normativ.kontur.ru/document?moduleId=1&documentId=184828> (дата обращения: 11.07.2022).

РАЗДЕЛ 2

ПРОЕКТЫ СЛУШАТЕЛЕЙ ПРОГРАММ ЦЕНТРА СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ЭФ МГУ

АШБА Д. Р., ЖДАНОВА М. А.,
СБИТНЕВА Е., ХАЙРУЛЛИН Ш. И.

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ NEWTON ARENA

Mens sana in corpore sano! — В здоровом теле здоровый дух!

Ювенал

Аннотация. В данной статье приведены результаты проектной работы по разработке плана действий по стратегии развития спортивного комплекса Newton Arena. Для решения поставленных задач используются различные методы и модели стратегического анализа бизнес-среды, такие как матрица McKinsey, модель М. Портера, SWOT-анализ, анализ макросреды PELSCLEDEST, Benchmarking.

В настоящее время спортивно-игровая индустрия набирает обороты и является быстро развивающейся отраслью. В ее функционал входит удовлетворение потребностей населения в здоровом образе жизни, психологической и эмоциональной устойчивости, самовыражении. В больших городах, где сложная экологическая обстановка, важно получать эмоции, общаться друг с другом.

Newton Arena — молодое предприятие, которое за короткий срок успешно зарекомендовало себя на рынке спортивно-игровых услуг Москвы. Место расположения клуба удобно для клиентов, имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей.

Клуб имеет много конкурентных преимуществ, которые позволяют привлекать достаточно большое количество клиентов.

На площади фитнес-клуба Newton Arena, составляющей 2637,6 м², располагаются несколько многофункциональных залов, оборудованных в соответствии с нормами проведения спортивных мероприятий высшего международного уровня, просторные душевые и семейная раздевалка, спортивный магазин и фитнес-кафе.

В клубе представлены следующие виды спорта: теннис, настольный теннис, бадминтон, сквош, гимнастика и детский футбол.

В Newton Arena также представлены другие услуги: кафе, организация и проведение мероприятий, бильярд, аренда vip-раздевалки и посещение бани, магазин спортивных товаров и экипировки.

Самый популярный вид спорта в клубе — большой теннис. Занятия проводятся только по предоплате, и бронь никак нельзя переместить на иной промежуток времени.

Целевыми клиентами фитнес-клуба являются активные люди с твердой жизненной позицией, любящие спорт и придерживающиеся здорового образа жизни. Они энергичны, динамичны и нацелены на непрерывное самосовершенствование. Возрастные рамки не ограничены, но основные клиенты — люди молодого и среднего возраста (от 18 до 45 лет). Также довольно большую группу составляют корпоративные клиенты, поэтому особым спросом пользуются корпоративные программы занятий спортом.

Главными элементами успеха комплекса являются человеческие ресурсы: клиенты и сотрудники. При рассмотрении трудовых ресурсов организации необходимо особое внимание уделить тренерскому составу. Ведь именно тренеры напрямую взаимодействуют с клиентами, и от них во многом зависит, насколько успешно будет функционировать организация и насколько удачными будут результаты ее деятельности.

Для выявления аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес, был использован PELSCLEDEST-анализ.

PELSCLEDEST-анализ

Элементы	О	Т
Политические аспекты	1) политические отношения между странами	
	2) общая политическая обстановка в стране	4) санкции
	3) политическая поддержка	
Экономические аспекты	1) рост инфляции	
	2) банковская политика	
	3) валютные курсы	
	4) налогообложение	
Правовые аспекты	1) новые законодательные инициативы/ изменения в законодательстве, нормативных актах	
	2) международное законодательство и его влияние на внутреннее	
Социально-культурные аспекты	1) популяризация здорового образа жизни	
	2) популяризация активного досуга	
Рынок рабочей силы	1) наличие высококвалифицированных кадров	
	2) обучение и аттестация кадров	
Природно-климатические аспекты	1) нет сезонности	
	2) климатические условия не оказывают значительного влияния	
Демографические аспекты	1) рост/снижение рождаемости/смертности	
	2) старение населения	
	3) миграция	
Этические аспекты	1) профессиональная этика	
	2) влияние на воспитание детей	
Научные аспекты	1) потенциал развития инноваций и скорость внедрения инноваций	
	2) разработка новых методик в спорте	
Технологические аспекты	1) разработка нового оборудования в отрасли	
	2) использование прикладных информационных технологий	
	3) появление новых требований к сертификации инструкторов	

На вопрос: «Кого вы считаете своим основным конкурентом?» — владелец клуба Newton Arena отвечает: «Любого, кто предоставляет услуги для досуга, будь это фитнес-клуб или просто бар».

Для бенчмаркинга маркетинговой деятельности конкурентов мы выбрали два фитнес-клуба: X-fit и World class. Оба клуба являются крупными российскими сетями и признанными лидерами на рынке спортивных услуг.

Таблица 2

Бенчмаркинг

Составляющие комплекса маркетинга	Наша организация — Newton Arena	Конкурент 1 – World class	Конкурент 2 – X-fit
Продукт	Спортивно-игровые услуги (теннис, настольный теннис, бадминтон, сквош, волейбол, гимнастика, детский футбол)	Фитнес (фитнес на свежем воздухе, триатлон, бассейны, тренажерные залы, групповые тренировки, детский фитнес)	Фитнес (тренажерные залы, бассейн, суше-студия, групповые тренировки, детский фитнес)
Доведение продукта до потребителя (каналы сбыта)	Прямой канал сбыта (абонементы, клубные карты реализуются через менеджеров по продажам)	Прямой канал сбыта (абонементы, клубные карты реализуются через менеджеров по продажам)	Прямой канал сбыта (абонементы, клубные карты реализуются через менеджеров по продажам)
Стимулирование (комплекс маркетинговых коммуникаций)	Сайт, сарафанное радио, интернет	Сайт, социальные сети, таргетированная реклама, контекстная реклама, сарафанное радио, пресса, глянец, радио, наружная реклама, газета	Сайт, социальные сети, таргетированная реклама, контекстная реклама, сарафанное радио
Цена	Единого абонемента нет, есть абонементы по видам спорта и типам тренировок. Цены выше средних по рынку. Например, абонемент на 12 персональных занятий с тренером по теннису — 65 400	45 000 годовой абонемент	27 000 годовой абонемент

Составляющие комплекса маркетинга	Наша организация — Newton Arena	Конкурент 1 – World class	Конкурент 2 – X-fit
Персонал	С момента создания компании, в 2015–2016 гг. работал один управляющий менеджер, а с 2016 г. (и по сей день) данные обязанности исполняет другой сотрудник. Административный персонал практически не поменялся, сотрудники растут внутри компании. Текучки среди тренеров также нет. Идет расширение штаба	World Class является основателем института персональных тренеров в России. В компании разработана система сертификации, которую ежегодно проходят все инструкторы сети. В состав тренерской команды клубов входят олимпийские чемпионы, чемпионы мира и Европы, мастера спорта международного класса. Текучка кадров высокая	В штат спортивного клуба входит административный, инструкторский и иной профильный персонал. Организует работу всего персонала директор спортивного клуба. Весь персонал фитнес-клубов проходит специальное обучение, участвует в ежегодных тренингах и сертификациях с последующей аттестацией для работы в клубах. Текучка кадров высокая

Если каналы сбыта продукта у Newton Arena с конкурентами совпадает — реализация абонементов и клубных карт через менеджеров по продажам/администратора, то по остальным критериям ситуация неравнозначная. Наибольшую озабоченность вызвал комплекс маркетинговых коммуникаций Newton Arena, если быть точнее, его отсутствие. Социальные сети, такие как «ВКонтакте», не обновлялись с 2017 г., сайт содержит неактуальную информацию, таргетированная реклама на момент анализа отсутствовала, вся коммуникация с клиентами идет по телефону или посредством Whatsapp, а основная движущая сила рекламы — «сарфанное радио». В то время как X-fit и World class используют все возможные точки соприкосновения с клиентом: сайт, социальные сети, таргетированную рекламу, контекстную рекламу, прессу, глянец, радио, наружную рекламу, газеты.

Применив модель пяти сил М. Портера, мы выявили, что наибольшее влияние на функционирование и развитие компании оказывают такие факторы, как конкурентная борьба и угроза появления новых игроков. Соответственно, стоит уделять особое внимание этим вопросам.

Влияние пяти сил Портера

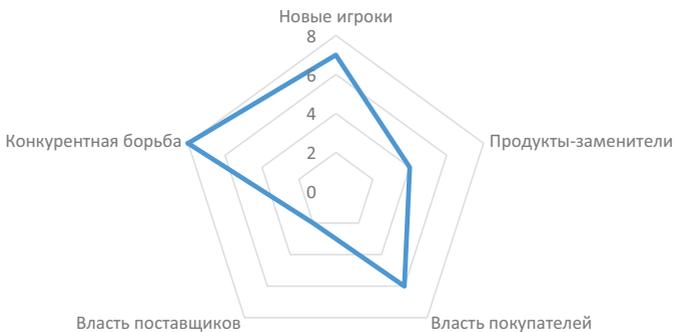


Рис. 1. Влияние пяти сил Портера

Таблица 3

Результаты анализа пяти сил Портера

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Результат	Направление работы
Конкурентная борьба	8	5	5	8	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Повышать уровень знания о товаре.
Новые игроки	8	5	6	7	Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень знания о товаре.

Окончание табл. 3

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Результат	Направление работы
Продукты-заменители	7	3	6	4	Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности о предложениях компании.
Власть поставщиков	5	3	6	2	Мониторинг рынка поставщиков. Поиск предложений по импортозамещению.
Власть покупателей	6	4	4	6	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для постоянных клиентов.

В результате анализа конкурентоспособности продукта и привлекательности рынка продукт показал средние значения — 3,1 балла, конкурентоспособность продукта составила 3,0. Следовательно, товарная группа Объекта в матрице МакКинзи занимает квадрат № 5 «Средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентность бизнеса в сегменте».



Рис. 2. Матрица McKinsey/ Shell/DPM

McKinsey предлагает следующие направления стратегических решений:

1. Защищайте существующую программу.
2. Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск.

Мы смогли выделить негативные аспекты, которые влияют на развитие клуба, а также понять, каким образом можно минимизировать возможный ущерб и превратить негативные факторы в точки роста. Учет сильных сторон клуба и возможных рисков поможет модернизировать бизнес-модель и разработать план возможных корректировок в стратегию клуба.

Таблица 4

SWOT-I, II

Внешняя среда PELSCLEDEST, PORTER	Возможности (О)	Угрозы (Т)
Внутренняя среда (Функционалы)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Растут доходы населения (E) 2. Сбежал главный тренер конкурента (Comp.) 3. Рост спроса на физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги (Cust.) 4. Спонсорская поддержка (E.) 5. Поддержка государства (Pol) 6. Популяризация движения за здоровый образ жизни (SCV) 7. Новые возможности на рынке (освобождение ниш на рынке в связи с текущей ситуацией в мире) (E) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переманивание тренеров (Comp.) 2. Санкции (E) 3. Рост конкуренции (Comp.) 4. Снижение потребительской активности (заинтересованности) — альтернативное времяпрепровождение (Cust.) 5. Вероятность снижения уровня доходов населения вследствие финансового кризиса (E) 6. Рабочий график клиентов не позволяет заниматься спортом (Cust.) 7. Лень людей в поддержании здорового образа жизни (Cust.)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Многопродукт-Mrktg 2. Prod (Новые здания) 3.1. HighCompManagers 3.2. StrThinking 4. HR 5. Finance 6. Гибкое расписание (Marketing) 7. Рост имиджа комплекса (Comp.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предоставить широкий спектр спортивных услуг (теннис, настольный теннис, сквош, бадминтон, художественная гимнастика, футбол для детей) для разных возрастных категорий (многопродуктовость — marketing); (S1; O3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Провести рекламные и PR-акции, мотивирующие людей заниматься спортом в клубе (S1; T7) 2. Разработать гибкое расписание (S6; T6) 3. Повысить уровень конкурентоспособности клуба (S7; T3)

	<ol style="list-style-type: none"> 2. Увеличить объем финансирования клуба за счет грантов правительства РФ и Москвы (S5; O5) 3. Привлечь высококвалифицированные кадры (S7; O2) 4. Расширить базу клиентов (S6; O6) 5. Открыть новый спортивный комплекс (S2; O1) 6. Разработать концепцию стратегического развития клуба с учетом новых возможностей на рынке (S3; O7) 7. Разработать программу лояльности для сотрудников клуба совместно с компаниями-партнерами (спонсорами) (S4; O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Учесть в концепции стратегического развития клуба вероятность снижения уровня доходов населения вследствие финансового кризиса (S3; T5) 5. Оснастить новый комплекс с учетом санкций — импортозамещение (S2; T2) 6. Разработать финансовую стратегию с учетом риска снижения заинтересованности потребителей (S5; T4) 7. Создать комфортные условия работы для сотрудников (S4; T1)
<p style="text-align: center;">Слабости (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Недозагрузка ProdM 2. Неудачное расположение — mrktg 3. Высокие цены — mrktg 4. HR 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мониторинг программ поддержки и развития спорта государством. Смена курса на развитие детского и массового спорта на государственном уровне (W1; O7) 2. Рассматривать как круг потенциальных клиентов жителей/работающих/учащихся в районе м. «Нагатинская», «Нагорная», «Верхние Котлы». Популяризация спорта и здорового образа жизни нивелирует неудачное расположение клуба (W2; O6) 3. Контролировать ценовую политику клуба, учитывая инфляцию. Повышение цен на услуги обусловлено ростом доходов населения (W3; O1) 4. Мониторинг ситуации на рынке (W4; O4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать программу лояльности для клиентов (W1; T6) 2. Привлекать клиентов, живущих/работающих/учащихся в районе м. «Нагатинская», «Нагорная», «Верхние Котлы» (W2; T7) 3. Разработать систему акций и скидок (W3; T1, T5) 4. Повысить уровень корпоративный культуры (W4; T8)

По результатам проведенного анализа нами разработан план действий по корректировке стратегии развития спортивного комплекса Newton Arena в виде Меморандума стратегий.

Спортивный комплекс Newton Arena — современный и многофункциональный комплекс с новейшим оборудованием высокого уровня. Мобильность используемого инвентаря (столы для тенниса, сетки для бадминтона и т.д.) является значительным преимуществом, так как позволяет использовать площадку в свободные временные слоты и для других видов спорта, таким образом давая возможность для расширения спектра услуг и увеличения количества продуктов, что, безусловно, будет способствовать концентрированному росту и развитию клуба. Наши предложения:

1. Новый продукт. В Newton Arena уже действуют секции для детей по художественной гимнастике и футболу. При анализе отзывов от клиентов мы пришли к выводу, что родители детей, занимающихся в клубе, были бы не против найти себе занятие на время детских тренировок, чтобы «не просто сидеть в это время в кафе». Исходя из этого, мы предлагаем добавить занятия йогой и стретчингом для взрослых, которые будут идти параллельно с гимнастикой/футболом и позволят родителям провести время с пользой для здоровья.

2. Социальные сети и приложение. В век современных технологий отказ от цифровизации можно посчитать изюминкой, но не тогда, когда это может послужить дополнительным ключом к становлению бренда и росту имиджа. Большая часть людей в наше время уже привыкли к визуальному представлению любого продукта, будь то заказ блюда в ресторане или выбор отеля для отдыха, а также ценят удобство при взаимодействии с представителем услуг. Именно поэтому мы предлагаем уделить особое внимание развитию социальных сетей комплекса с целью предоставления объективной и актуальной информации о происходящем в клубе: фото, видео тренировок, информации о проводимых акциях и мероприятиях и т.д. Также считаем, что разработка приложения Newton Arena для смартфонов станет удобным сервисом для клиентов, а клубу позволит удерживать «теплый контакт» с посетителями.

3. Набор и развитие персонала. Открытие нового продукта, развитие социальных сетей и разработка приложения повлекут за собой поиск новых сотрудников, а также необходимость обучения для уже работающего персонала (в случае внедрения приложения) и перераспределение ролей внутри штата.

Стратегия развития Newton Arena



Рис. 3. Меморандум стратегий Newton Arena

Далее нами была рассчитана экономическая эффективность предложенных мер и NPV проекта с учетом инфляции.

Таблица 5

NPV проекта (реалистичный прогноз, тыс. руб.)

Ставка дисконтирования					15,50%
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доходы	4 680	5 475	6 023	6 625	7 288
Расходы	1 875	1 901	2 091	2 208	2 429
Денежный поток	2 805	3 574	3 931	4 416	4 858
Дисконтированный денежный поток	2 428	2 679	2 551	2 481	2 363
NPV	12 505				

Таблица 6

NPV проекта (пессимистический прогноз, тыс. руб.)

	Ставка дисконтирования				15,50%
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доходы	3 510	4 106	4 517	4 969	5 466
Расходы	2 812	3 290	3 619	3 981	4 379
Денежный поток	697	816	897	987	1 086
Дисконтированный денежный поток	603	611	582	554	528
NPV	2 881				

Полученные данные по оценке экономической эффективности предложенных мер и расчету чистой приведенной стоимости являются положительными, что свидетельствует о том, что проект является эффективным. В связи с этим компания может реализовать предложенный проект, получив при этом положительный экономический эффект в виде прибыли.

По итогам проведенного исследования можно сделать вывод о том, что предложенный Меморандум стратегий и план их реализации позволят оказать долгосрочный положительный эффект и обеспечить перспективное развитие деятельности спортивного комплекса Newton Arena.

Литература

1. Адизес И. (2007). Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер.
2. Бич Д. (2020). Маркетинг спорта. Пер. с англ. М.: Альпина Паблшер, 706.
3. Грант Р. М. (2008). Современный стратегический анализ. 5-е изд. Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. СПб.: Питер, 560.
4. Карсон М. (2017). The Manager. Как думают футбольные лидеры. М.: «Э», 340.
5. Малхотра, Нэреш К. (2002). Маркетинговые исследования. Практическое руководство, 3-е изд. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 1184.
6. Маршев В. И. (2013). К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ (под научн.ред. В. И. Маршева).
7. Маршев В. И. (2021). История управленческой мысли. М.: Проспект, 944.
8. Минцберг Г. (2009). Менеджмент. М.: Эксмо.
9. Остервальдер А., Пинье И. (2023). Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблшер, 288.
10. Талей Н. (2018). Рискую собственной шкурой. М.: Литагент.

11. Талей Н. (2010). Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости. 2-е изд., доп. Пер. с англ. М.: КоЛибри, Азбука-Аттикус, 680.
12. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. (2015). Стратегический менеджмент: Пер. с англ. М.: Вильямс, 423.
13. Траут Дж. (2007). Дифференцируйся или умирай. СПб.: Питер 240.
14. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». И. И. Мазур [и др.], под общ. ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. 6-е изд. стер. М.: Омега-Л, 960.
15. Чернов С. Е. (2009). Корпоративный стратегический маркетинг. М. ИПКГослужбы, 335.
16. Wilson H., McDonald M. (2013). Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. Wiley.
17. Wilson R. M. S., Gilligan C. (2005). Strategic marketing management: planning, implementation and control. Routledge, 867.
18. Сайт Newton Arena. URL: <https://newtonarena.ru/> (дата обращения: 24.03.2021).

СТРАТЕГИЯ ПРОДВИЖЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ ВИРТУАЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ НА ХОККЕЙНОМ РЫНКЕ РОССИИ

Аннотация. Технология виртуальной реальности позволяет болельщикам погружаться в спортивные соревнования, как никогда раньше. Когда-то было достаточно прослушивания радиотрансляции спортивного матча, но потом появилось телевидение, и болельщики смогли еще больше наслаждаться игрой. Благодаря появлению цветного изображения, виртуальной и дополненной реальностей, графики и цифровых технологий, например виртуальных линий разметки поля и виртуальных линий, показывающих лидирующих спортсменов во время спортивных трансляций, болельщики смогли получать больше сведений о происходящем. Теперь уже трудно представить себе спортивные соревнования без этих технологий. Раньше во время просмотра спортивной трансляции болельщики видели только то, что выбирали для показа телеведущие компании, и только с тех ракурсов, с которых снимали операторы. Новая технология виртуальной реальности позволяет болельщикам полностью погружаться в атмосферу хоккейного матча и наблюдать за игрой практически с любого ракурса.

С 2016 г. технология виртуальной реальности (VR) для просмотра спортивных соревнований получает распространение за рубежом. Она апробируется в американской Национальной баскетбольной ассоциации, на теннисных турнирах «Ролан Гаррос» и «Уимблдон», в футбольной лиге Нидерландов. Данная технология позволяет спортивным болельщикам с помощью специальных компьютерных программ, установленных на мобильном телефоне или компьютере, и оборудования в виде шлема или очков получать ощущение присутствия на трибуне стадиона во время проведения конкретного матча. Этим виртуальная реальность отличается от просмотра соревнований по телевидению. В настоящее время данная технология находится только на самой начальной стадии внедрения, но может стать новым и массовым направлением в продвижении показа спортивных программ, которое будет более конкурентоспособным на рынке, чем телевизионные трансляции. Федерация хоккея России и Континентальная хоккейная лига в случае внедрения техноло-

гий виртуальной реальности, получают новое конкурентное преимущество и смогут расширить географический охват и аудиторию своих клиентов-болельщиков.

Особенности технологии виртуальной реальности позволяют болельщикам совершенно по-новому следить за спортивными соревнованиями. Аналоговое телевидение устаревает, телезрители уже готовы отказаться от своих пакетов кабельного телевидения. Спортивные организации и теле вещательные компании начинают анализировать новые возможные решения, позволяющие болельщикам выбирать способы и время просмотра соревнований. Прямые трансляции спортивных соревнований остаются пока последней средой, где болельщики не могут выбирать то, как следить за происходящим. С внедрением VR осуществляется полная персонализация услуги болельщику. Теперь, находясь в любом месте, он получает возможность посмотреть спортивную игру так, будто бы находится на стадионе. Планшеты, ПК и мобильные телефоны вскоре позволят динамично следить за игрой и наблюдать за происходящим с любого желаемого ракурса.

Сегодня трудно поверить в такой факт, что уже в 1911 г. существовала возможность посмотреть первый 3D-фильм. В настоящее время технология трехмерного изображения активно эксплуатируется. Почти половина всех кинолент доступна в данном формате и позволяет прикоснуться к виртуальному миру. «Индивидуальный киноаппарат» Морта Хейлинга (Morton Heilig) в виде телесферической маски был запатентован в 1960 г., но не имел особого успеха¹.

Через год компания Philco показала миру свой аналог — сенсораму Headsinght, напоминающую маленькую кабину с вибрирующим стулом, 3D-изображением, подаваемым для каждого глаза и даже имитатором запахов (см. рис. 1). Сегодня более продвинутые подобные устройства с искусственно созданной реальностью можно найти в большинстве развлекательных центров.

Прототип, более близкий к используемым в настоящее время для виртуальной реальности шлемам, был предложен пользователям в 1968 г. Изобретение Ивана Сазерленда надевали как маску на лицо и крепили к потолку целой связкой проводов. В таком «подвешенном» виде пользователь мог впервые рассмотреть объекты в 3D-реальности и оценить их объем².

¹ URL: <https://youtu.be/vSINEBZNCks> Видеоролик. Morton Heilig's Sensorama (Interview).mov (дата обращения: 16.03.2017).

² URL: <https://youtu.be/NtwZXGprxag> Видеоролик. Ivan Sutherland — Head Mounted Display (дата обращения: 16.03.2017).

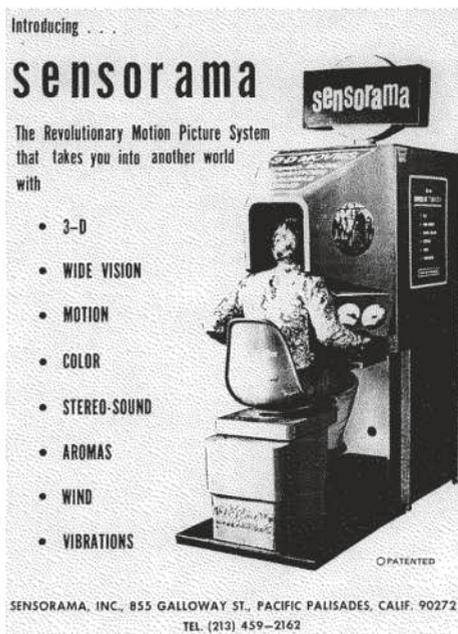
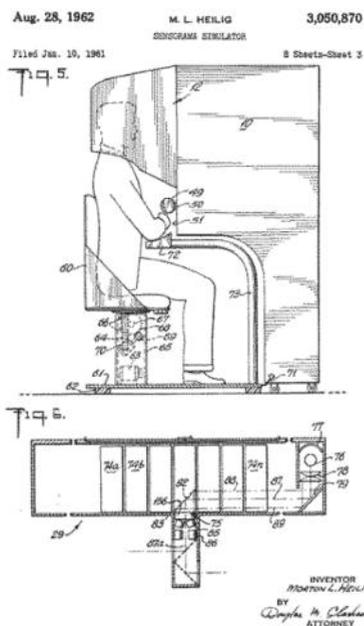


Рис. 1. Сенсорамы Headsighting, разработанная компанией Philco в 1962 г.

Все эти приборы, разработанные для того, чтобы продемонстрировать обывателям, как выглядит виртуальная реальность, не имели коммерческого успеха. Настоящий технологический бум наступил в 80-х гг. вместе с первыми шлемами EyePhone, VirtualityVisette и CyberFace¹. Эти устройства имели баснословную стоимость и не слишком высокое техническое оснащение. Для примера, виртуальный шлем EyePhone на момент выхода в 1989 г. стоил почти 10 000 долл., а в паре с кибер-перчатками обошелся бы покупателю в 10 раз дороже. Кроме того, его «начинка» представляла собой трехдюймовый экран с разрешением 320 на 240 пикселей. Неудивительно, что знакомиться с компьютерной реальностью за подобные деньги могли единицы из числа миллионеров.

Неудачной была и первая попытка вывести на рынок обновленные VR-шлемы. В 1993 г. анонсировали Sega VR — аппарат, который был громоздким, тяжелым, вызывал тошноту, дезориентацию и головную

¹ URL: <https://youtu.be/jowtEbpVJrc> Видеоролик. Virtuality — Dactyl Nightmare 2 Promotional Video (дата обращения: 20.03.2017).

боль. В продаже он не появился. Проект закрыли после того, как сочли, что пользователи в процессе игры могут себя поранить¹.

Следом за ним канул в Лету «доработанный» прибор Virtual Boy. Чтобы обезопасить пользователя во время игры, разработчики установили маску, к которой нужно было подносить глаза вместо того, чтобы надевать шлем на голову. Играть в компьютерные игры в 3D-режиме в стационарном положении было неудобно и тяжело, и устройство не стало использоваться массово².

В целом цена устройств виртуальной реальности становится такой, что постепенно делает данную технологию доступной для массового использования, и, в отличие от ситуации, существовавшей еще 5–10 лет назад, цена самих устройств перестает быть критическим барьером в отрасли.

Виртуальная реальность позволит путешествовать, не покидая дома, совершать сделки, вести бизнес с иностранными партнерами, присутствовать на любых концертах и массовых мероприятиях. Новый виток ждет кинематограф и изобразительное искусство, которое получит больше возможностей для реализации новейших проектов. Над разработками VR-устройств сегодня активно работают такие крупнейшие компании, как Facebook, Microsoft, Google и Sony³.

Хоккейный рынок России неоднороден и герметичен. Самый крупный субъект рынка — Континентальная хоккейная лига (КХЛ) — стремится занять свое положение на рынке спортивных развлечений. Осознавая всю серьезность своих конкурентов, лиге стоит развивать свои сильные стороны: возможность предоставления семейного времяпрепровождения, пропаганду лояльного и неконфликтного поведения болельщиков на арене и за ее пределами. Для увеличения целевой аудитории КХЛ планирует расширение списка клубов, используя Азиатский регион, строительство новых стадионов и открытие детских спортивных школ, последующее использование инфраструктуры Олимпиады для проведения текущего чемпионата, мировых турниров, а также Матча звезд КХЛ.

Рассматривая возможные варианты маркетинговых усилий в целях распределения КХЛ и отдельных товаров данной отрасли, можно с уверенностью остановить свой выбор на стратегии pull, т.е. «втягивания»

¹ URL: <https://youtu.be/yd98RGxad0U> Видеоролик. Sega VR (дата обращения: 22.03.2017).

² URL: <https://youtu.be/ETNWIrHIIdaE> Видеоролик. Virtual Boy [AVGN 42 — Русская озвучка RVV] (дата обращения: 20.03.2017).

³ URL: <http://vrmania.ru/stati/virtualnaya-realnost.html> Информационная статья. Прошлое, настоящее и будущее VR. (дата обращения: 16.03.2017).

клиента в хоккейную сферу. Название лиги уже само по себе вызывает у потребителей ассоциации с данным видом спорта, вызывает определенные эмоции, образует в голове картинку происходящего на льду действия, образ болельщика и все необходимые атрибуты для поддержания своей команды.

Целевой сегмент хоккейного рынка с достоверной точностью определить сложно, но это преимущественно мужчины старше 18 лет. Доля заинтересованных женщин значительно меньше, но также присутствует.

2012 г. лига впервые за период своего существования закончила с чистой прибылью и с тех пор удерживает эти позиции. До 2012 г. КХЛ получала операционную прибыль, которая впоследствии реинвестировалась.

Основную долю дохода (80%) КХЛ получает благодаря коммерческим поступлениям со стороны спонсоров и владельцев команд. Оставшуюся часть между собой делят доходы от продажи билетов и прав на телетрансляцию (по 10%). КХЛ является российским аналогом Национальной хоккейной лиги (НХЛ), поэтому следует обратиться к структуре дохода заокеанской лиги. Около 50% общего дохода в лигу Северной Америки приходит благодаря продаже билетов, 35% составляют коммерческие взносы и распространение сувениров и атрибутики, оставшиеся 15% — продажа прав на трансляцию.

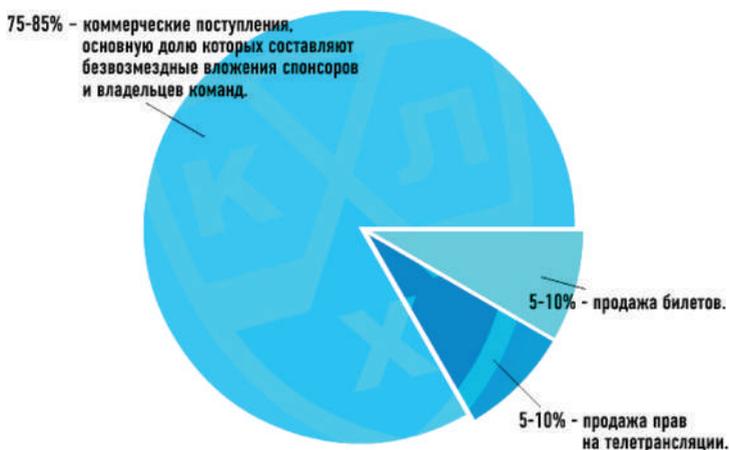


Диаграмма 1. Доходы КХЛ¹

¹ URL: <https://www.championat.com/business/article-100296-kkhl-vs-nkhl-dokhody.html>.
Новостная статья. КХЛ vs НХЛ: доходы (дата обращения: 25.03.2017).

Для более рационального и коммерчески обоснованного распределения источников доходов КХЛ стремится к улучшению качества телевизионной трансляции. Если данная цель будет достигнута, то это впоследствии должно привести к заключению новых контрактов и расширению сетки вещания матчей (трансляции уже осуществляются в США и Англии). Что касается продажи хоккейных сувениров, карточек, атрибутики, то, возможно, низкая популярность данной продукции связана с заявленной ценой товаров и имиджем лиги. Наиболее охотно болельщики приобретают шарфы любимой команды. Таким образом, КХЛ стоит задуматься о расширении ассортимента, соблюдая ценовые предпочтения клиентов. Помимо этого товары с символикой лиги и клубов не рассчитаны на женщин и детей, а целевая аудитория хоккея включает не только мужчин.

Большая часть поклонников хоккея отслеживают новости, результаты игр, обмена между командами, статистику, пользуясь интернетом. Для продвижения КХЛ уже созданы специальные каналы и группы в YouTube, Facebook, Twitter, «ВКонтакте». Существуют специальные приложения для гаджетов Apple и Android. Тем не менее все эти ресурсы требуют большой доработки, и не стоит останавливаться на достигнутых результатах. К примеру, НХЛ планировала проводить трансляцию части своих матчей через YouTube, так лига стремилась завоевать интерес новой публики к своей деятельности. Помимо этого НХЛ использует Facebook и Twitter для поддержания диалога между спортсменами и болельщиками.

Реклама КХЛ, как правило, осуществляется лишь на спортивных каналах и в интернет-пространстве, центральные каналы проводят обзор результатов матчей в новостных блоках. Очевидна нехватка рекламной деятельности лиги. Развертывание рекламной кампании стоит осуществлять не только в городах — участниках турнира, но и в больших городах, в которых есть интерес к данному виду спорта.

Не стоит полностью копировать опыт НХЛ, в истории этой организации были свои успехи и неудачи, однако очевидно, что для продвижения хоккейной индустрии следует большее внимание уделить рекламным, благотворительным кампаниям, провести переоценку политики продаж билетов, фирменной атрибутики. Основной деятельностью маркетингового продвижения в этой сфере является популяризация хоккея среди масс, привлечение новых людей в сферу хоккея. Благодаря правильно выстроенной коммуникационной политике КХЛ способна найти баланс между спортом, развлечениями и коммерческими амбициями.

Видение перспектив виртуальной реальности в хоккее в 2018–2030 гг. таково: технология виртуальной реальности станет повсеместно использоваться болельщиками для просмотра хоккейных матчей, будучи субститутом телевидения и просмотра соревнований на стадионе. В финансовом плане виртуальная реальность будет значимой частью доходов хоккейных клубов.

Представленная в статье бизнес-идея заключается в трансляции хоккейных матчей с использованием продуктов виртуальной реальности. Миссия проекта — «технологии в хоккее — это новый уровень продвижения игры».

Покупка единичного показа или абонеента будет платной, что позволит генерировать денежные средства. В дальнейшем существует вариант, что по мере развития технологий будет происходить переход на бесплатный контент, в этом случае приток средств будет поступать не от болельщиков, а от спонсоров. При этом важно, чтобы Федерация хоккея России создала дочернюю компанию Russian sports VR и удерживала в своих руках право на заключение договоров на показ матчей с тем, чтобы прибыль распределялась не через клубы, а через дочернюю организацию федерации. Обеспечение массовости представляется возможным обеспечить через интерес людей к новым возможностям, которые предоставляет виртуальная реальность.

Таким образом, главным условием успешности бизнес-идеи является обеспечение массовости — переход болельщиков от просмотра хоккея по телевизору к использованию виртуальной реальности.

В 2016 г. калифорнийская компания NextVR заключила соглашение с американской Национальной баскетбольной ассоциацией (НБА) на трансляцию по крайней мере по одному матчу команд НБА в неделю в режиме виртуальной реальности. Зрители получили возможность просмотра, снятого множеством камер с разных углов (как минимум с трех разных точек) и комментируемого профессиональными обозревателями. При этом NextVR гарантировала эффект полного присутствия на площадке.

На первом этапе просматривать матчи можно было лишь в гаджетах Samsung Gear VR с помощью специального приложения от NextVR. Несколько позже появилась возможность использовать шлемы и очки виртуальной реальности и от других производителей, а также просмотр в формате 360 градусов без покупки дополнительного оборудования¹.

¹ URL: <http://www.2000.ua/novosti/nauka-i-it/tehnologii/basketbol-uhodit-v-virtualnuyurealnost.htm> (дата обращения: 20.03.2017).

Стоимость устройства SamsungGear VR в России, как упоминалось выше, составляет от 3100 руб. Известно, что развитие технологий и усовершенствование способа производства приводят к тому, что стоимость техники одного и того же уровня постепенно снижается. Таким образом, к настоящему моменту стоимость данного прибора уже снизилась до уровня, который делает покупку доступной для массового зрителя, и цена сейчас не является критическим барьером.

За счет виртуальной реальности НБА увеличила географический охват своей аудитории, в том числе в зарубежных странах, и сейчас транслирует все свои матчи в формате 360 градусов. Причем покупку можно осуществить как на весь сезон, так и на отдельный матч либо любимую команду (цена варьируется от 500 до 4000 руб.).

За НБА последовали теннисный турнир «Ролан Гаррос» во Франции и американский футбол — Национальная футбольная ассоциация. Можно смотреть спортивные соревнования по телевизору, на компьютерах, планшетах, смартфонах, с помощью Apple TV, приставок PlayStation и Xbox, очков виртуальной реальности и иконок социальных сетей на телефонах. В перспективе количество показываемых матчей будет увеличиваться, качество картинки — улучшаться, а лиги станут приспосабливать свои трансляции под новые устройства.

Успех любого проекта обусловлен правильно выбранной стратегией, которая представляет собой генеральную программу действий, выявляющую приоритеты проблем и ресурсы для достижения главной цели. В условиях развитого рынка разработка и применение рыночной стратегии — одна из важнейших функций руководителей высшего звена (Зайцев, Соколова, 2012).

В работе рассмотрено использование технологии виртуальной реальности в спорте и разработан план вывода на рынок услуг по трансляции хоккейных матчей по VR.

К настоящему моменту развитие технологий виртуальной реальности достигло уровня, когда изображение, отображаемое на устройствах, соответствует тому, что человек видит в реальности. Цена приборов, отображающих VR, снизилась до размера, делающего их приобретение доступным для большинства населения (от 750 руб.). Технология трансляции спортивных соревнований проходит через несколько этапов: радиокomentarии — трансляции по черно-белым телевизорам (как правило, в записи) — прямые трансляции по цветным телевизорам — онлайн-трансляции. Возможно, что VR может стать новым этапом в трансляции спортивных соревнований. Несомненно, что виртуальная реальность кардинально превосходит по качеству и по ощущениям зрителя-кли-

ента телевизионную «картинку». По этой причине существует хороший потенциал продвижения ВР на рынке. Однако ключевыми вопросами являются: заинтересуются ли зрители массово переходом к новому виду трансляций и будут ли они готовы платить за просмотр матчей. В этой связи необходимо проведение маркетинговых мероприятий.

В работе осуществлен стратегический анализ позиций виртуальной реальности на рынке. Выявлено, что ВР может повлиять на посещаемость стадионов — ряд зрителей могут предпочесть просмотр из дома использованию данной технологии. Однако с экономической точки зрения данный момент не является проблемой — за рубежом при падении посещаемости матчей происходит более значительный рост выручки от телетрансляций. Важной проблемой является также то, что стоимость трансляции по виртуальной реальности ниже, чем цена билетов на стадион, что может привести к снижению доходов. Следовательно, чтобы использование новой технологии было выгодным, необходимо ее массовое распространение.

С помощью матрицы МакКинзи/«Дженерал Электрик» было определено, что конкурентоспособность технологии виртуальной реальности является высокой, а привлекательность сегмента — средней. Таким образом, в матрице продукт находится в таком квадранте, который считается перспективным для входа. На основе использования матрицы Томпсона — Стрикленда может быть сделана рекомендация реализовать стратегию диверсифицированного роста.

В работе разработана программа практического внедрения виртуальной реальности в деятельность Федерации хоккея России и КХЛ. Предложен проект по продаже разовых просмотров или абонементов на просмотр хоккейных матчей в ВР с использованием соответствующего оборудования.

Внедрение технологий виртуальной реальности должно дать эффект в виде привлечения новых зрителей, создать новую рекламную площадку, позволить расширить предложение со стороны Федерации хоккея России и КХЛ спонсорам, так как даст возможность добавить новый пункт в имеющиеся спонсорские контракты. Самая важная задача — реклама. Она будет происходить через уже имеющиеся ресурсы Федерации хоккея России и КХЛ.

Виртуальная реальность является технологией ближайшего будущего, у данной сферы существуют высокий потенциал для выхода на рынок и быстрого роста количества потребителей. В этой связи проект по распространению ВР в маркетинговой деятельности Федерации хоккея России представляется перспективным.

Литература

1. Ансофф И. (1989). Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 520.
2. Виханский О. С. (1998). Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 296.
3. Гинзбург А. И. (2011). Экономический анализ: предмет и методы. Моделирование ситуаций. Оценка управленческих решений: учебник для вузов. 3-е изд. Стандарт третьего поколения. СПб.: Питер, 448.
4. Грант Р. (2008). Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 560.
5. Делука Д. Интегрированный маркетинговый план по преобразованию НХЛ в спорт номер «один». URL: <http://delucavj.files.wordpress.com/2010/11/nhl-final.pdf> (дата обращения: 20.03.2017).
6. Друкер П. (2012). Менеджмент. Вызовы XXI века. М.: Манн, Иванов и Фербер, 256.
7. Друкер П. (2015). Практика менеджмента. М.: Манн, Иванов и Фербер, 299.
8. Касаев Б. С., Тебекин А. В. (2008). Менеджмент организации: учебник. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Кнорус, 416.
9. Котлер Ф. (2006). Маркетинг менеджмент. СПб.: Питер Ком, 896.
10. Криппендорф К. (2005). 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции. СПб.: ПИТЕР, 256.
11. Лемберг П. (2008). Мысли нестандартно! Нетрадиционные подходы к решению бизнес-задач. Пер. с англ. В. Н. Егорова. СПб.: Вершина, 256.
12. Линдгрэн М., Бандхольд Х. (2009). Сценарное планирование. Связь между будущим и стратегией. М.: Олимп-Бизнес, 256.
13. Маршев В. И. (2013). К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 100–112.
14. Маршев В. И. (2012). Проблемы реализации стратегических решений. Форум ИНТОР-2012 «Управление изменениями. Принятие решений», 91–108.
15. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. (2000). Школы стратегии. Пер. с англ. СПб.: Питер, 336.
16. Остервальдер А., Пинье И. (2023). Построение бизнес-моделей. М.: Альпина Паблишер, 288.
17. Рожков А. КХЛ vs НХЛ: доходы. URL: <http://www.championat.com/business/article-100296-kkhl-vs-nkhl-dokhody.html> (дата обращения: 20.03.2017).
18. Тебекин А. В. (2013). Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт, 572.
19. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. (2015). Стратегический менеджмент. Пер. с англ. А. А. Томпсон, Дж. Стрикленд. М.: Вильямс, 423.
20. Фламгольц Э., Рэндл И. (2012). Управление стратегическими изменениями. М.: ЭКСМО.
21. Bideau B. et al. (2003). Real Handball Goalkeeper vs. Virtual Handball Thrower, Presence: Teleoperators and Virtual Environments, 12, 4, 411–421.

22. Bideau B. et al. (2004). Using Virtual Reality to Analyze Links between Handball Thrower Kinematics and Goalkeeper's Reactions, *Neuroscience Letters*, 372, 1–2, 119–122.
23. Brunnett G., Rusdorf S., and Lorenz M. (2006). V-Pong: An Immersive Table Tennis Simulation, *IEEE Computer Graphics and Applications*, 26, 4, 10–13.
24. Freitas S. and Oliver M. (2006). How Can Exploratory Learning with Games and Simulations within the Curriculum Be Most Effectively Evaluated? *Computers and Education*, 46, 3, 249–264.
25. Kulpa R. et al. (2008). MKM: A Global Framework for Animating Humans in Virtual Reality Applications, *Presence: Teleoperators and Virtual Environments*, 17, 1, 17–28.
26. Kulpa R. et al. (2005). MorphologyIndependent Representation of Motions for Interactive Human-Like Animation, *Computer Graphics Forum*, 24, 3, 343–351.
27. Shim J. and Carlton L. G. (2006). Perception of Kinematic Characteristics of Tennis Strokes for Anticipating Stroke Type and Direction, *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 77, 3, 326–329.
28. Slater M. et al. (1996). Immersion, Presence, and Performance in Virtual Environments: An Experiment in Tri-dimensional Chess, *Proc. ACM Virtual Reality Software and Technology (VRST 96)*, ACM Press, 163–172.

СТРАТЕГИЯ РАЗРАБОТКИ ПРОЕКТА СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ БЕЙСБОЛЬНОГО КЛАСТЕРА В Г. МОСКВЕ НА ОСНОВЕ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Аннотация. В настоящее время усилиями энтузиастов бейсбола в лице Федерации бейсбола России, ее региональных отделений, в первую очередь московского, Московской любительской бейсбольной лиги и АНО «РУССТАР» складывается наиболее благоприятный период для нового витка развития и популяризации этого олимпийского вида спорта. Первостепенная проблема, с которой сталкивается бейсбольное сообщество, — отсутствие качественной бейсбольной инфраструктуры. Применение практики государственно-частного партнерства (ГЧП) в области физической культуры и спорта — один из ключевых инструментов в решении социально значимых проблем развития физической культуры и спорта, а также массового спорта с целью формирования здорового образа жизни населения. В том числе за счет заинтересованности государства в увеличении числа таких проектов. С учетом вышесказанного в данной работе описана история бейсбола в России, рассматриваются вопросы и проблемы применения ГЧП в спорте, проведен стратегический анализ создания бейсбольного кластера на основе ГЧП, представлена его концепция и технико-экономическое обоснование.

Из всех олимпийских видов спорта наиболее сложная ситуация складывается в российском бейсболе. При этом в нашей стране бейсбол имеет долгую и очень интересную историю, которая началась еще в конце 1980-х гг. в СССР. Одна из основных проблем — недостаточное количество и низкое качество имеющейся бейсбольной инфраструктуры. Даже в Москве, бейсбольные команды которой занимают топовый уровень по стране, наблюдается катастрофическая нехватка качественных специализированных игровых и тренировочных бейсбольных полей.

Плачевное состояние инфраструктуры препятствует повышению уровня подготовки спортивного резерва и мастерства спортсменов высшей квалификации, развитию массового бейсбола и в целом популяризации этого олимпийского вида спорта. Отсутствие необходимых для раз-

вития бейсбола материально-технических условий серьезно ограничивает и возможности привлечения в этот вид спорта внебюджетного финансирования. Конечно, эта проблема ставит под угрозу и интересы национальной сборной России по бейсболу. До 2018 г. бейсбольная команда, единственная из всех российских сборных команд олимпийских видов спорта, не имела собственной тренировочной базы.

С другой стороны, в последние годы в российском бейсболе ощущаются существенные положительные изменения. Количество стадионов в Москве и Подмосковье — шесть, при этом два из них открыты за последние два года. Открыты отделения бейсбола в семи учреждениях Москомспорта, планируется создание дополнительной школы олимпийского резерва. Юниоры национальной сборной до 16 лет стабильно выступают на международных соревнованиях и входят в четверку команд по результатам выступлений на чемпионатах Европы. Федерацией бейсбола России организуются и планируются к проведению мастер-классы для тренеров (первый за последние 18 лет прошел 15–17 февраля 2018 г., в нем приняло участие 84 специалиста из 17 регионов страны), судей, скореров.

Кроме того, отмечается рост количества людей, которые занимаются бейсболом. Это касается как профессиональных спортсменов, так и любителей. Любительская лига бейсбола на 2018 г. насчитывала 18 команд, а с каждым годом это число растет. В июне 2019 г. был проведен европейский Federation Cup СЕВ — международный турнир среди клубов, в котором приняли участие команды из Англии, Польши, Литвы, Болгарии и Словакии.

В последние годы в России обострилась проблема недостаточного количества и низкого качества имеющихся специализированных бейсбольных полей. До 2017 г. для организации учебно-тренировочного процесса бейсболистов и проведения национальных и городских соревнований по бейсболу использовались четыре специализированных спортивных объекта. Кроме того, в настоящее время ни одно из двух бейсбольных полей, используемых взрослыми бейсболистами, не отвечает международным стандартам СЕВ и IBAF, что не только не позволяет проводить в Москве международные соревнования по бейсболу, но и препятствует организации полноценного тренировочного процесса.

Основная задача проведенного исследования заключалась в анализе сложившейся практики применения ГЧП в России в целом и при строительстве спортивных объектов — в частности, рассмотрении основных проблем, а также в определении наиболее подходящего формата при дальнейшей подготовке проекта строительства бейсбольного кластера в Москве с учетом интересов основного инвестора.

Практика исследований показала, что существует корреляция между уровнем развития страны и основной отраслью, которая выбирается для привлечения в нее инвестиций с помощью ГЧП. Чем более высокий уровень развития страны, тем больше проектов ГЧП в социальной сфере (Андреева, 2014). Данная корреляция характерна и для России, что подтверждается статистикой.

В нашей стране, по данным «Платформы поддержки инвестиционных проектов» Национального центра ГЧП (см. рис. 1), первое место занимает коммунально-энергетическая отрасль. При этом Москва лидирует в общем списке рейтинга регионов по уровню развития ГЧП (см. рис. 2). В свою очередь, в 2018 г. из 368 ГЧП в социальной сфере 60 пришли на спорт.

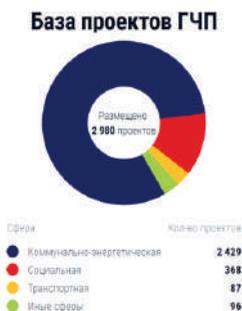


Рис. 1. База проектов ГЧП по сферам экономики¹

Рейтинг регионов России по уровню развития ГЧП за 2017-2018 год

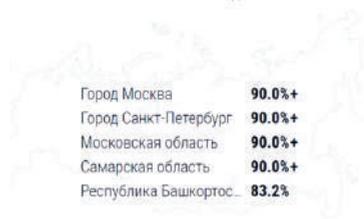


Рис. 2. Рейтинг регионов по уровню развития ГЧП²

Стоит отметить, что формат ГЧП при создании и/или реконструкции спортивных объектов рассматривается властями всех уровней, от президента страны до муниципальных властей, как наиболее приоритетный в решении проблемы частного финансирования физической культуры и спорта. Так, в Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г.³ отмечается, что «существующие ограничения в использовании государственно-частного партнер-

¹ Платформа поддержки инвестиционных проектов Национального центра ГЧП. URL: <http://www.pppi.ru/> (дата обращения: 4.04.2018).

² Там же.

³ Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2020 года. URL: <https://www.minsport.gov.ru/activities/federal-programs/2/26363/>

ства не позволяют активно развивать спортивно-зрелищную индустрию и спортивную промышленность, обеспечивать доступность спортивных и физкультурно-оздоровительных услуг», также есть предложение о разработке «комплекса мер по развитию малого предпринимательства и государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта». Многие эксперты признают ГЧП одним из ключевых условий решения публичных задач данного сегмента. Вопрос применения ГЧП поддерживается и на уровне правительства.

Проводя анализ проектов на различных стадиях реализации в разрезе видов спорта, можно сказать, что более востребованными являются проекты по разнообразным видам спорта на льду, водным видам спорта, футболу, универсальные ФОК (Иванова, 2017). Полагаем, что это связано с тем, что услуги таких спортивных сооружений, во-первых, более востребованы населением, во-вторых, считаются наиболее прибыльными, а следовательно, проще проходят оценку экономической эффективности на стадии экспертизы их концепции. Также данные проекты являются типовыми и могут быть легко реализованы вне зависимости от того или иного региона страны. Кроме того, спортивные комплексы, специализированные на одном виде спорта, менее прибыльны, чем универсальные спортивные комплексы, включающие в свой состав спортивные объекты различной направленности.

Если говорить о предпочтениях по формату, то в основном участниками проектов выбираются концессии¹. Не исключаем, что это связано с тем, что, несмотря на вступление в силу четыре года назад ФЗ № 224 «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», который предусматривает более эффективные формы сотрудничества, существующий с 2005 г. ФЗ № 115 «О концессионных соглашениях» более привычен и понятен игрокам рынка, в первую очередь — инвесторам.

Средний срок заключенных проектов ГЧП в спорте составляет 18 лет. Общий объем инвестиций — 123,2 млрд руб., из них частных инвестиций — 85,8 млрд руб. Для реализации проектов ГЧП регионам предоставляются соответствующие субсидии, в которые включен ряд критериев. Так, согласно требованию Минэкономразвития по ГЧП, поддерживаться должны малорентабельные проекты. Норма их доходности не должна превышать 12%, а срок окупаемости должен составлять не менее восьми лет. В обрат-

¹ Платформа поддержки инвестиционных проектов Национального центра ГЧП. URL: <http://www.pppi.ru/> (дата обращения: 04.04.2018).

ном случае проект можно будет считать сверхдоходным¹, что, в свою очередь, может вызвать ряд вопросов в процессе переговоров и обсуждения условий проекта, в частности — будет ли получено разрешение на реализацию доходного проекта и за кем останутся доходы в рамках его исполнения.

Конечно, каждый проект ГЧП сопряжен с определенным набором рисков, которые могут возникать в зависимости от стадии реализации проекта, а также от сферы, в которой они реализуются. Основные риски, которые мы выделяем для объекта нашего исследования:

- 1) нормативная нерегулируемость — проблемы, связанные с участием в проектах ГЧП большого количества разных ведомств, а следовательно, отсутствие четкого перечня действий и точных сроков по запросам, а также отсутствие типовых проектов, представленных к тиражированию, что препятствует прогнозированию со стороны частного партнера своих затрат и доходности;
- 2) затянутые сроки согласования проектов — слишком долгие переговоры, сроки оценки эффективности проекта, конкурсные процедуры и заключение соглашений;
- 3) неравнозначный статус партнеров, как следствие — составление соглашений без учета интересов частного инвестора;
- 4) отсутствие глобального плана мероприятий по строительству спортивных объектов в России, а также отсутствие единых стандартов в части строительства объектов спортивной инфраструктуры, в результате чего стоимость строительства одного квадратного метра существенно отличается в зависимости от региона.

Подводя итог, можно сказать, что для наиболее успешной реализации проекта ГЧП в спорте нам необходимо на первом этапе подготовить концепцию проекта: выбрать наиболее эффективную и оптимальную форму сотрудничества с государством и определить для себя условия реализации проекта, а также составить технико-экономическое обоснование на основе существующей практики реализации ГЧП в спорте, но не ограничиваясь ей. С учетом уникальности проекта существует большая вероятность принятия специальных условий для согласования и реализации проекта. Это, безусловно, позволит быстрее достичь договоренностей о заключении соглашения и обеспечит полноценную защиту активов как наших, так и государственных.

Оценим привлекательность отрасли для бейсбольного кластера с помощью технологии матрицы МакКинзи.

¹ Новиков: комиссия по ГЧП в сфере спорта сможет более активно привлекать инвесторов. ТАСС. URL: <https://tass.ru/sport/4596745> (дата обращения: 04.04.2018).

Таблица 1

Привлекательность отрасли (ось Y)

Показатель	СОСТОЯНИЕ/ОЦЕНКА ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ				
	1 Весьма непривлекательно	2 Непривлекательно	3 Нейтрально	4 Привлекательно	5 Весьма привлекательно
ПОТРЕБИТЕЛИ И РЫНОК (средняя величина 3,6)					
Размер рынка	Малый			4	Большой
Темп роста рынка и потенциал	Малый			4	Большой
Цикличность спроса	Высокая		3		Низкая
Сезонность спроса	Высокая			4	Низкая
Чувствительность цен	Высокая		3		Низкая
Прибыльность продукта	Низкая		3		Высокая
Дифференциация продукта	Незначительная			4	Значительная
ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ (средняя величина 3,1)					
Существование равных конкурентов	Много			4	Мало
Интенсивность конкурентов	Высокая		2		Низкая
Степень специализации конкурентов	Низкая			4	Высокая

Продолжение табл. 1

Затруднительность входа в отрасль	Малая		3	Большая
Затруднительность выхода из отрасли	Большая	2		Малая
Изменчивость доли на рынке	Высокая		3	Низкая
Уровень интеграции	Высокий		3	Низкий
Наличие товаров-заменителей	Много		3	Мало
Загруженность мощностей	Низкая		4	Высокая
БАРЬЕРЫ ВХОЖДЕНИЯ В ОТРАСЛЬ (средняя величина 2,9)				
Эффект масштаба	Низкий	2		Высокий
Требуемые капиталовложения	Мало			Много
Приверженность покупателей к поставщикам	Низкая		3	Высокая
Наличие каналов распределения	Много	2		Мало
Доступ к каналам распределения	Легкий		3	Трудный
Доступ к сырью	Легкий	2		Трудный

Продолжение табл. 1

Защита со стороны государства	Слабая		4	Сильная
Социкультурное сопротивление	Слабое	2		Сильное
БАРЬЕРЫ УХОДА ИЗ ОТРАСЛИ (средняя величина 2,2)				
Государственные и социальные ограничения	Много	2		Мало
Затраты на переход в другую отрасль	Высокие		3	Низкие
Специализация активов	Низкая	2		Высокая
Конвертируемость активов	Высокая		3	Низкая
Зависимость от стратегических взаимоотношений	Высокая			Низкая
ПОСТАВЩИКИ (средняя величина 2,6)				
Конкуренция среди поставщиков	Низкая		4	Высокая
Наличие материалов-заменителей	Мало		4	Много
Наличие местных поставщиков	Мало	2		Много

Окончание табл. 1

Доступ к иностранным поставщикам	Трудный			Легкий
Стратегические союзы	Мало	3		Много
Уровень вертикальной интеграции	Низкий	2		Высокий
ТЕХНОЛОГИИ (средняя величина 3,3)				
Уровень технических новшеств	Высокий	2		Низкий
Сложность производства и продукции	Высокая		4	Низкая
Патенты и интеллектуальная собственность	Много		3	Мало
Наукоёмкость продукта	Высокая		4	Низкая

Средняя величина: 2,95

Результат анализа показал среднее значение 2,95, таким образом, по матрице МакКинзи мы попадаем в квадрат среднего бизнеса. Ему соответствует стратегия сегментирования и выборочного инвестирования. Эти бизнес-единицы являются середнячками на средних рынках. Они могут улучшить свои результаты только за счет грамотной стратегии дифференциации — создавая и развивая прибыльные сегменты, а также организуя барьеры для выхода конкурентов на эти сегменты.

В качестве примера разработка проекта строительства бейсбольного кластера была выбрана территория Парка культуры и отдыха «Фили», по адресу: 121433, г. Москва, ул. Большая Филевская, 32. Проект можно классифицировать как уникальное спортивное сооружение. Оно станет базой для национальных сборных команд, местом проведения международных и российских соревнований, а также местом оказания услуг по предоставлению в пользование за плату бейсбольных полей, универсальных залов для занятий физической культурой и спортом.

Проект предусматривал создание нескольких спортивных площадок для занятия бейсболом и другими видами спорта. Периоды строительства:

✓ Этап первый: ноябрь 2018 — апрель 2019 г.

Установка быстровозводимой воздухоопорной некапитальной конструкции для подготовки национальных сборных команд к участию в международных турнирах, в том числе к чемпионату Европы, проведение зимних чемпионатов и первенства г. Москвы среди детских и юношеских команд в зимний период. В рамках первого этапа планировался рабочий визит действующего на тот момент министра спорта РФ Павла Колобкова на спортивный объект, где прошел осмотр объекта и его технического оснащения, встреча с представителями Федерации бейсбола России, национальной сборной и тренерским штабом команды.

✓ Этап второй, май 2019 г.

По проектным оценкам, данный этап был самым сложным и трудоемким. Он состоял из двух больших подэтапов:

- Дальнейшего развития инфраструктуры: строительства бейсбольного стадиона, отвечающего всем европейским стандартам и техническим требованиям для проведения международных соревнований (первый турнир SEB Federation Cup прошел 10–15 июня 2019 г.). Подготовка второго тренировочного поля. Установка каркасного спортивного здания для тренировок в помещении. Этот подэтап осложнялся тем, что стройка шла в сжатые сроки в условиях непредсказуемой весенней московской погоды. Открытие стадиона, приуроченное к 74-й годовщине Победы в Ве-

ликой Отечественной войне, стало большим праздником как для бейсбольного сообщества, так и для всех желающих.

- Второй подэтап связан с тесной работой с Министерством спорта РФ. В рамках возможного сотрудничества было направлено письмо с просьбой помощи в решении вопроса по выделению дополнительной земли под дальнейшее строительство и развитие бейсбольного кластера.
- ✓ Этап третий, весна 2020 г.

Завершение строительства полноценного бейсбольного кластера, который включает: 2 полноразмерных бейсбольных поля, 1 поле для софтбола, каркасное здание, воздухоопорную конструкцию, административное здание.

В итоге реализации намеченных этапов строительства меньше чем за 1,5 года в России появилась современная бейсбольная площадка. Она, безусловно, стала лучшей базой и своего рода Меккой бейсбола на территории бывшего СССР. Здесь проводятся бейсбольные мероприятия самого высокого уровня, сюда стекаются спортсмены и любители бейсбола всех восточноевропейских стран.

Кластер включает:

- два полноразмерных бейсбольных поля, соответствующих стандартам WBSC, с трибунами на 300 человек каждое, с возможностью установки дополнительных трибун, а также бейсбольными коридорами;
- малое тренировочное поле, также подходящее для игры в софтбол, с бейсбольными коридорами;
- быстровозводимую воздухоопорную некапитальную конструкцию с универсальным полем 40х40 м, тремя бейсбольными коридорами, универсальным спортивным залом, пушками для мячей; конструкция используется для подготовки национальных сборных команд в зимний период;
- каркасное здание, включающее административные площади, универсальный спортивный зал и два малых поля 40х20 м, мини-отель для размещения игроков и тренерского штаба гостевых команд.

Стоит отметить, что все поля имеют высококачественное искусственное покрытие, поэтому подходят для занятия не только бейсболом, но и другими командными видами спорта — футболом, регби, хоккеем с мячом на траве.

Социально-экономический эффект от реализации проекта:

1. Развитие массового спорта:
 - ✓ развитие инфраструктуры для занятия массовым спортом;

- ✓ обеспечение проведения тренировок национальных сборных;
 - ✓ повышение уровня доступности спорта для населения;
 - ✓ рост процента населения Москвы, занимающегося спортом;
 - ✓ проведение международных и российских соревнований;
 - ✓ популяризация бейсбола.
2. Социальная эффективность:
- ✓ улучшение состояния здоровья населения;
 - ✓ создание и внедрение в процесс образования детей и подростков эффективной системы физического воспитания, ориентированной на особенности их развития;
 - ✓ повышение интереса населения к занятиям физической культурой и спортом.
3. Экономическая эффективность:
- ✓ рост налоговых поступлений в бюджеты всех уровней;
 - ✓ повышение инвестиционной привлекательности муниципального района Фили-Давыдково;

Частному инвестору уже на первом этапе (разработки концепции) необходимо было учесть и по возможности привлечь к обсуждению вопроса максимальное количество стейкхолдеров. Это стало мощным ресурсом для создания бейсбольного кластера на основе ГЧП с применением специальных условий, которые в том числе помогли обойти выявленные барьеры.

По итогам выполненной работы считаем, что указанная в начале проблема создания и развития бейсбольного кластера в Москве на основе ГЧП, даже с учетом уже выявленных барьеров, была успешно решена при взаимовыгодном сотрудничестве участников проекта (частного и публичного партнеров), а также с помощью выявления и привлечения к проекту с самого первого этапа максимального числа стейкхолдеров.

В ходе работы возникло много вопросов, ответы на которые на данном этапе не было возможности получить, а именно:

- a. Почему до сих пор не принята единая концепция строительства спортивных объектов в РФ?
- b. Возможно ли упрощение процедур оценки проектов ГЧП для частных партнеров, которым не требуется дополнительное финансирование со стороны государства?
- c. Какие изменения в законодательстве необходимо внести для упрощения процедур и возможны ли они в принципе?
- d. Как учесть максимальное количество участников проекта, влияющих на вопрос о его запуске и реализации?

- e. Механизмы влияния на группы стейкхолдеров с низким уровнем заинтересованности, но высоким уровнем власти в проектах ГЧП.
- f. И др.

Вероятно, ответы на часть этих вопросов будут получены в ходе дальнейших исследований.

Литература

1. Алтухов С., Воробьев А. (2018). Три сигмы спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: Editorial URSS, 228.
2. Алтухов С. В. (2013). Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие. М.: Советский спорт, 208.
3. Андреева Е. С. и др. (2014). Анализ распределения проектов государственно-частного партнерства по отраслям экономики. Вестник Казанского технологического университета, 17(3), 325–328.
4. Болозин А. А. (2018). Механизм повышения доступности массового спорта для молодежи в современной России. Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки, 3(51), 107–111.
5. Иванова Ю. А. (2017). Реализация проектов в сфере физкультуры и спорта с применением механизмов государственно-частного партнерства. Образовательные ресурсы и технологии, 2(19), 15–16.
6. Методические материалы для органов власти субъектов Российской Федерации о «Реализации проектов на основе государственно-частного партнерства по развитию спортивной инфраструктуры» 2015 года. URL: https://economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2015.pdf (дата обращения: 14.10.2018).
7. Понкин И. В. (2017). Государственное управление в сфере спорта: учебник для магистров. М.: Буки Веди, 485.
8. Программа содействия подготовке российских спортсменов-кандидатов в члены олимпийской команды России и обеспечения участия олимпийской делегации Российской Федерации в играх XXXII Олимпиады 2020 года в городе Токио (Япония) принята Решением Исполкома Олимпийского комитета России от 20.09.2018. Протокол № 143. URL: https://www.csp-ugra.ru/upload/poslednie_s_06.09.12/legkajaatletika/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%BC%D0%B0%20%D0%9E%D0%9A%D0%A0%20%D0%A2%D0%BE%D0%BA%D0%B8%D0%BE-2020.pdf (дата обращения: 17.10.2018).
9. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 2245-р от 17.10.2018, утверждающее «Концепцию подготовки спортивного резерва в Российской Федерации до 2025 года». URL: <http://government.ru/docs/34390/> (дата обращения: 21.10.2018).
10. Сводный отчет Министерства спорта РФ по форме 5-ФК за 2018 год. URL: <https://sport09.ru/1-svodnyy-otchet-po-forma-5-fk-za-2018god/> (дата обращения: 21.10.2018).

11. Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2020 года. URL: <https://docs.cntd.ru/document/902169994> (дата обращения: 19.10.2018).
12. Федеральная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы» от 21.01.2015. URL: <https://docs.cntd.ru/document/420248844> (дата обращения: 19.10.2018).
13. Федеральный закон № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» от 21.07.2005. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_54572/ (дата обращения: 21.10.2018).
14. Федеральный закон № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (дата обращения: 19.10.2018).
15. Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 18.10.2018).
16. Форма 1-ФЦП 2018 — Аналитическая справка о реализации ФЦП за 2018 год. URL: http://fcpvkh.ru/wp-content/uploads/2018/08/Forma-1_Analitika-I-polugodie-2018-g.pdf (дата обращения: 18.10.2018).
17. Хойя Р. и др. (2013). Спортивный менеджмент. М.: Рид Медиа, 351.

Социальные сети бейсбольных клубов и любительской лиги

1. Академия бейсбола в г. Балашиха. URL: <https://www.instagram.com/baseballacademy.ru/> (дата обращения: 04.10.2018).
2. Детская команда Русстар. URL: https://www.instagram.com/russtar_kids/ (дата обращения: 04.10.2018).
3. Любительская лига. URL: https://vk.com/baseball__a_league_of_their_own (дата обращения: 02.10.2018).
4. Любительская лига https://vk.com/moscow_amateur_baseball_league (дата обращения: 14.10.2018).

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПОТРЕБЛЕНИЕМ УСЛУГ СПОРТИВНЫХ ОБЪЕКТОВ¹

Аннотация. Бизнес-идея заключается в разработке мобильного приложения на смартфоне для создания, заказа и управления услугами спортивных объектов в целях сокращения временных издержек со стороны потребителей и финансовых издержек со стороны организаторов спортивно-зрелищных мероприятий, а также создания веб-сервисов по предоставлению и продвижению услуг.

Спорт является одним из важнейших экономических ресурсов, существенно влияющих на уровень экономического развития страны и воспроизводства носителей рабочей силы. В работе футбольная отрасль рассматривается как составляющая экономики, национальной безопасности и престижа страны, поэтому в основном применены методы, характерные для экономического исследования (Леднев, 2006). Методы основаны на использовании опыта общепризнанных специалистов-экспертов в области экономики и управления для анализа деятельности организации. Они включают: метод сценариев, метод экспертных оценок: SWOT-анализ, оценку, анализ и синтез блоков бизнес-среды по матрицам McKinsey и Shell/DPM, PEST/PELSLEDET-анализ с предложениями вариантов стратегий.

Согласно определению, мобильное приложение — это самостоятельный программный продукт, устанавливаемый под необходимую операционную систему смартфона, планшетного компьютера или иного мобильного устройства (Alnawas, 2016). Наиболее популярными операционными системами для мобильных устройств сегодня являются Android, IOS и Windows. По назначению приложения можно разделить на мно-

¹ Статья написана выпускником программы «Спортивный менеджмент» Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ 2016–2017 гг.

жество различных категорий: игры, новостные приложения, приложения для работы с фотографиями, текстом и т.д. Единую классификацию привести достаточно сложно, поскольку некоторые приложения обладают сочетанием ряда функций, что делает невозможным причисление их к определенной категории.

Развитию рынка мобильных приложений способствуют, во-первых, постоянный рост производительности мобильных устройств, а во-вторых, рост доступности интернета, в том числе и мобильного, увеличение скорости и стабильности соединения. Несмотря на то что рынок мобильных приложений в России растет очень высокими темпами, наша страна находится на пятом месте после США и ряда азиатских стран. Эксперты называют ряд причин, способствующих такому отставанию:

1. Нехватка квалифицированных специалистов. Рынок мобильных приложений в России еще не сформировался в достаточной степени: значительная часть разработчиков ориентирована на легкий и быстрый доход, а не на долгосрочные отношения с заказчиками и поддержку приложений, в то время как именно поддержка является одним из основных факторов успеха. Разработчики делают упор на удешевление своих услуг при снижении их качества. Тем не менее отмечается тенденция к улучшению ситуации в этом направлении.

2. Разрозненность аналитики. Разработчики не имеют полноценного доступа к количественным и качественным аналитическим данным в одном интерфейсе, что затрудняет процесс привлечения целевой аудитории и работу с ней.

3. Низкий уровень экспертизы в мобильном сегменте. Отсутствие экспертов в сфере мобильных приложений и их использования бизнесом приводит к тому, что предприятия, для которых мобильные приложения не являются основой бизнес-модели, предпочитают тратить маркетинговые бюджеты на традиционные каналы продвижения.

На фоне всей приведенной информации логично считать, что рынок мобильных приложений пока еще далек от стадии зрелости и имеет значительный потенциал роста, который заключен в первую очередь в мобильной рекламе. Рынок будет укрупняться, на первый план будут выходить performance-агентства и технологические лидеры с собственными инструментами.

Доход разработчиков обеспечивается несколькими путями, с помощью различных бизнес-моделей:

- 1) платная установка приложения (покупка в магазине AppStore или Google Play);

- 2) покупки в приложении (дополнительный функционал, бонусы);
- 3) размещение рекламы.

Но прорывом станут приложения — персональные помощники с внушительной функциональностью по типу WeChat (Мобильная коммуникационная система для передачи текстовых и голосовых сообщений, разработана китайской компанией Tencent, первый релиз был выпущен в январе 2011 г.). Приложение доступно на iPhone, а также на телефонах под управлением Android, BlackBerry, Windows Phone, Symbian и J2ME/S40, также существует веб-интерфейс и клиент для PC (Windows и OS X), которые, однако, требуют установки на смартфоне для аутентификации, при этом такая возможность доступна лишь пользователям Android, iOS и Windows Phone. По состоянию на 2013 г., в WeChat было зарегистрировано 300 млн пользователей; из них 70 млн — за пределами Китая. В Китае не было эры компьютеров, поэтому там сразу наступила эра мессенджеров. Сейчас почти все население страны осуществляет большинство задач через WeChat: покупка билетов, кино, новости, общение, оплаты. Западный пользователь еще не привык к единому интерфейсу и имеет в телефоне разные приложения для разных целей.

Изменения рано или поздно последуют. Например, Facebook¹ пока чувствует себя уверенно, но внимательно следит за развитием восточных мобильных трендов. Приложения-помощники анализируют не только ситуацию на дорогах, но и помогают вести деловую и личную переписку, устраивать досуг, планировать день, решать автономные бизнес-задачи, следить за личным и корпоративным бюджетом. И пожалуй, самое главное — это не набор из десятков приложений, а единое мобильное решение, которое стало «вторым Я» пользователя. Популярность таких приложений вызвала революцию в сфере продаж и услуг²:

1. Digital-рынок ожил после кризиса. Прослеживается быстрый рост клиентской активности и увеличение количества поступающих в агентства запросов. Тренд изменился в августе 2016 г., и с тех пор общее количество крупных тендеров на digital-услуги выросло более чем в два раза. Эта тенденция сохранилась и на протяжении всего 2017 г.

¹ Принадлежит компании Meta Platforms Inc., деятельность которой в России запрещена.

² Обзор рынка мобильных приложений [Электронный ресурс]. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-mobilnykh-prilozheniy/> (дата обращения: 16.04.2017).

2. Ключевой концепцией развития рынка в 2017 г. стала связка «ДАННЫЕ» + «АНАЛИТИКА». На первый план выходит не умение клиента или агентства филигранно использовать тот или иной отдельный канал коммуникации, а видение картины в целом, сквозная аналитика по всем активностям — и возможность собирать в единый центр обработки все данные о своих текущих и потенциальных клиентах.

3. Роль «отдельно сайта», «отдельно SEO» или «отдельно мобильного маркетинга» неуклонно падает, возросло умение выбирать с использованием всех имеющихся данных наиболее эффективные тактические каналы, которые льют воду на мельницу достижения ключевых KPI. В связи с этим многократно возрастает важность поставщиков данных, а также важность наличия комплексной и сквозной аналитики по всем этим данным. Аудитория интернета в России практически не растет, и вместо экстенсивных стратегий крупные заказчики используют стратегии интенсивные.

4. Если говорить о ключевых технологиях и подходах к digital-маркетингу, список/облако терминов «переднего края» в 2017 г. выглядел примерно так: AR/VR-технологии, performance, programmatic, DATA, нативная реклама, машинное обучение, чат-боты, нейронные сети, интернет вещей.

5. Вместе с оживлением активности клиентов оживляется и инфраструктура рынка. Ключевые игроки запускают новые проекты, осваивают смежные сегменты. Те, кто делал рейтинги, — запускают премии, те, кто делал премии, — запускают конференции. Все вместе они основывают ассоциации, запускают небольшие отраслевые издания и тому подобное. За всей этой развеселой ярмаркой стоит один факт — такого количества конференций, фестивалей, рейтингов и прочих инфраструктурных проектов нашему рынку просто физически не нужно. Их и так избыток, а сейчас активно начинают плодиться новые. Этот факт приведет к неизбежному укрупнению, взаимному поглощению и вымиранию тех, кто вовремя не сориентировался среди многочисленных и разнообразных проектов нашей инфраструктуры.

6. Наверное, одна из самых больших проблем нашего рынка — кадры и образование. 100% агентств в том или ином виде подчеркивают ее. Кто-то пытается решить ее запуском собственных курсов и внутренних академий, кто-то кооперируется с независимыми образовательными структурами. Кто-то подписывает с ближайшими конкурентами соглашения о не-хантинге. Несмотря на то что рынок мобильных приложений в России растет очень высокими темпами, наша страна находилась на пятом месте после США и ряда азиатских стран на 2017 г.

На мировом рынке мобильных приложений можно отметить развитие стран, ранее бывших аутсайдерами рынка: Индии, Индонезии, Бразилии и Мексики. В 2016 г. на первое место по доходам в магазинах мобильных приложений вышел Китай. Этот же год ознаменовался большим количеством глобальных сделок, в которых участвовали и лидеры рынка. Большая часть доходов магазинов мобильных приложений все так же приходится на игры. Второе направление, которое активно развивалось, — это шопинг. Время, проведенное пользователями в приложениях этого типа, выросло за год на 30%, в первую очередь за счет США. Благодаря развитию интернет-сетей и проникновению интернета значительно увеличилась популярность приложений потокового видео; здесь наблюдался рост доходов как за счет увеличения количества пользователей, так и за счет их вовлеченности. Наибольшее количество времени все же пользователи проводили в социальных приложениях и мессенджерах. Тем не менее и другие категории приложений в пределах мирового рынка активно росли. Исследования мирового рынка показывают, что примерно половина владельцев мобильных устройств скачивают и устанавливают дополнительные приложения (не предустановленные на устройстве), две трети из этого количества используют приложения регулярно.

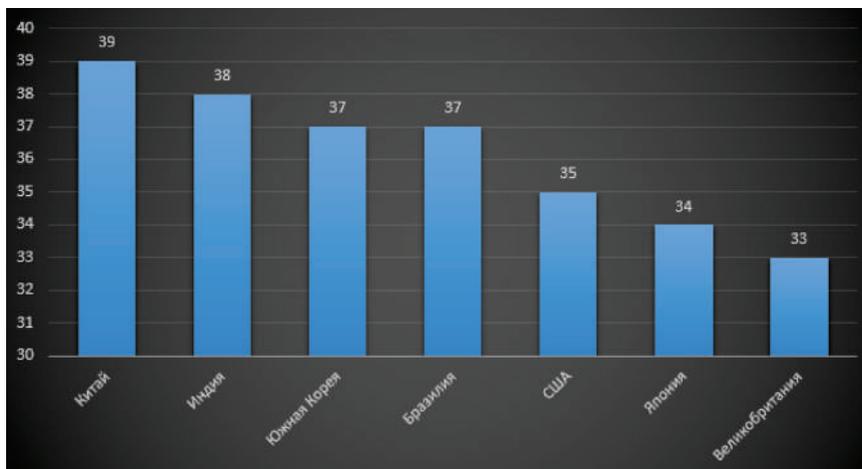


Рис. 1. Среднее количество мобильных приложений, используемых одним пользователем за месяц, на 2017 г.

Трендом в этой сфере является использование сервисов по построению шаблонных приложений, подписка на услуги которых может стоить

от 10 до 1000 долл. в месяц. При этом не требуются навыки программирования. С другой стороны, полноценный цикл разработки приложения «с нуля» сегодня может составлять от 100 000 долл. и требует привлечения квалифицированных специалистов. По данным на 2015 г., на мобильный интернет приходилось около 58% трафика всего рунета. Этот показатель постоянно растет, что связано с относительным снижением стоимости мобильных устройств (при абсолютном росте цен на них), а также со снижением стоимости мобильного интернета.

Что касается рынка мобильных устройств (смартфонов, планшетов и т.д.), то, по данным J'son & Partners, объем продаж мобильных телефонов и смартфонов в первом квартале 2016 г. снизился на 2% по сравнению с первым кварталом 2015 г. и на 12% — по сравнению с первым кварталом 2014 г. По мнению экспертов, в первую очередь такое падение можно объяснить насыщением рынка смартфонов. Однако это не единственная причина: негативные экономические факторы, о которых речь шла выше, также имеют очень большое влияние на рынок. В частности, потребители стали реже обновлять устаревающие телефоны и смартфоны. При этом, однако, в общей структуре рынка мобильных телефонов и смартфонов доля последних в 2016 г. выросла на 2%, что связано со все большим переходом населения к многофункциональным устройствам. Тем не менее доля смартфонов в общем объеме рынка в России все еще ниже, чем в развитых странах: 70% в России против 78% в среднем в мире.

К основным игрокам рынка мобильных приложений можно отнести:

- так называемые mobile first компании, для которых мобильное приложение является основой бизнес-модели: продажа билетов, доставка еды, бронирование гостиниц и билетов и т.д.; сюда также можно отнести игры и некоторые платные или условно бесплатные приложения;
- представители электронной торговли, для которых мобильное приложение является дополнительным каналом продаж; учитывая рост мобильного трафика и падение его на стационарных устройствах, использование мобильных приложений перспективно;
- традиционный бизнес, для которого мобильные приложения могут быть использованы по большей части как составляющая программы лояльности; задача приложения в данном случае — информировать о новинках, новостях, получать обратную связь, т.е. стать, по сути, прямым каналом коммуникации.

В период с 2015 по 2016 г. глобальный рынок мобильных приложений вырос на 24% и составил 51 млрд долл. (под объемом рынка имеются в виду доходы всех магазинов приложений). К 2020 г. этот показа-

тель превысил отметку в 101 млрд долл. Среди факторов роста аналитики отмечают распространение мобильной коммерции и рекламы, а также развитие новых платформ, включая виртуальную и дополненную реальность, интернет вещей и т.д. Индустрия мобильных приложений будет двигаться вперед также из-за «устойчивого развития большинства зрелых рынков наряду со стремительным ростом развивающихся рынков»¹.

Крупные рынки США, Японии и Китая играют ключевую роль в общей положительной динамике дохода от приложений, однако прогноз App Annie показывает, что быстрорастущие развивающиеся рынки — от Индии и Индонезии до Мексики и Аргентины — «откроют колоссальные возможности». Уже во второй половине 2016 г. Китай обошел США по показателю совокупного дохода магазинов приложений. Показатели доходов и использования приложений демонстрируют признаки устойчивости даже в условиях экономического кризиса, отмечают аналитики App Annie. В качестве примера они приводят «уверенный и быстрый рост» в 2015 г. в Аргентине и Бразилии. Похожую устойчивость, напоминают специалисты компании, проявил в период с 2008 по 2010 г. рынок смартфонов, в особенности на зрелых рынках вроде США. Google Play остался лидером по количеству загрузок до 2020 г., однако доля сторонних Android-маркетов возрастет до 160%. Что касается доходов, то iOS по прибыли от приложений был лидером до 2017 г.²

Бизнес-идея заключается в создании приложения пользователя (на смартфоне) для заказа и управления услугами, получения необходимой информации, экономии драгоценного времени клиента и сокращения финансовых издержек организатора мероприятия, а также создания веб-сервисов по предоставлению и продвижению услуг, информированию потенциальных клиентов.

Показатели эффективности проекта:

1. DPBP (дисконтированный период окупаемости). Это время, за которое приведенный к текущему моменту (продисконтированный) чистый денежный поток проекта превысит первоначальные инвестиции. Этот показатель отражает период, по завершении которого возвращаются все вложенные в проект деньги при условии корректного выбора ставки дисконтирования. Показатель не должен превышать длительность проекта, иначе проект будет считаться нерентабельным.

¹ Анализ рынка мобильных приложений в России. URL: <https://science-education.ru/article/view?id=17044> (дата обращения: 16.04.2017).

² Там же.

2. NPV (чистый приведенный доход). Один из ключевых показателей проекта, представляющий собой приведенную к текущему моменту (продисконтированную) сумму чистых денежных потоков от реализации проекта (разницу между всеми денежными притоками и оттоками), вычисленную с учетом ожидаемого изменения стоимости денег. Показывает абсолютную величину денежных средств (доходов), которые банк или инвестор получит от вложения денег в проект. Позволяет сравнивать проекты равной длительности и учитывает их масштаб. Чтобы проект считался рентабельным, этот показатель должен быть как минимум выше нуля.

3. IRR (внутренняя норма рентабельности). Наряду с NPV является одним из ключевых показателей проекта и характеризует степень доходности вложенных денег с учетом временного фактора и при условии полного покрытия всех расходов по проекту за счет доходов. Рассчитывается как барьерная ставка — ставка дисконта, при которой NPV проекта равен 0. IRR позволяет сопоставить эффективность инвестиций в проект с альтернативными вариантами финансовых вложений (например, в другие, более выгодные проекты) и показывает относительную доходность проекта на единицу вложенных средств. Этот показатель должен превышать ставку дисконтирования.

4. PI (индекс прибыльности проекта). Также является одним из ключевых показателей проекта и рассчитывается как отношение NPV к первоначальным инвестициям. Показывает относительную доходность проекта по сравнению с другими проектами, предусматривающими сопоставимый объем первоначальных инвестиций. При значении индекса, равном единице, или меньших значениях проигрывает другим проектам и вложениям и фактически делает проект малоинтересным для банка или инвестора.

Для того чтобы выявить основные каналы сбыта, воспользуемся свойствами операционных систем IOS и Android. Реализация всех приложений осуществляется с помощью встроенных приложений в смартфоны. Для IOS это приложение называется AppStore, для Android — Google Play.

Каналы сбыта:

- 1) Google Play;
- 2) AppStore.

Категории потенциальных пользователей, заинтересованных в нашем приложении:

- 1) пользователи мобильного приложения на смартфонах с операционной системой IOS;
- 2) пользователи мобильного приложения на смартфонах с операционной системой Android;

- 3) компании, желающие разместить рекламу своих товаров и услуг в нашем приложении.

Литература

1. Алтухов С. В. (2013). Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие М.: Советский спорт, 208.
2. Анализ мирового рынка мобильных приложений. Iventurer. URL: <http://iventurer.ru/analiz-rynka-mobilnykh-prilozhenij/> (дата обращения: 01.04.2017).
3. Анализ Рынка мобильных приложений в России. Science Education. URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=17044> (дата обращения: 29.03.2017).
4. Большой экономический словарь (1998). Под общ. ред. А. Н. Азрилияна. 3-е изд. перераб. и доп. М.: Институт новой экономики, 864.
5. Инновационные компьютерные и информационные технологии в спортивной отрасли. BMSI. URL: <http://bmsi.ru/doc/c5a50462-88e1-41da-9fd7-ab87fa5e8d92> (дата обращения: 01.04.2017).
6. Концепция управления матрицей Shell/DPM. Strategplann. URL: <http://www.strategplann.ru/strategic-matrix/the-concept-of-management-shell.html> (дата обращения: 29.03.2017).
7. Маршев В. И. (2014). Проблемы подготовки менеджеров: вчера — сегодня — завтра. Материал XV Конференции ИУМиБ-2014, М.: Экономический факультет МГУ, 1–3 июля 2014 г.
8. Маршев В. И. (2016). История управленческой мысли. М.: Проспект, 944.
9. Обзор рынка мобильных приложений. Openbusiness. URL: <https://www.openbusiness.ru/biz/business/obzor-rynka-mobilnykh-prilozheniy/> (дата обращения: 30.03.2017).
10. Подводные камни создания мобильного приложения для заказа услуг. Spark. URL: <https://spark.ru/startup/componentix/blog/4775/zakaz-uslug-cherez-mobilnoe-prilozhenie-podvodnie-kamni> (дата обращения: 01.04.2017).
11. Прогноз развития digital-рынка на 2017 год. Cossa. URL: http://www.cossa.ru/trends/154262/?vote_comment=plus&vote_comment_id=154921#top5 (дата обращения: 30.03.2017).
12. Прогноз: в 2021 году доходы в магазинах мобильных приложений превысят \$139 млрд. App Annie. URL: <https://www.data.ai/ru/insights/market-data/appannie-forecast-2017-mobile-app-store-revenue-exceed-139-billion-2021/> (дата обращения: 30.03.2017).
13. Технологии — ключ к новым болельщикам. СБК. URL: <https://www.s-bc.ru/articles/tehnologii-klyuch-k-novym-bolelshikam> (дата обращения: 30.03.2017).
14. Хойя Р. и др. (2013). Спортивный менеджмент. М.: Рид Медиа, 351.
15. Alnawas I., Aburub F. (2016). The effect of benefits generated from interacting with branded mobile apps on consumer satisfaction and purchase intentions. Journal of Retailing and Consumer Services, 31, 313–321.

*БУЛАНОВ В. В., ДЕЕВ Я. В.,
ДУРОВА Д. В., ЛЫСЕНКО Т. Ю.*

СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ АВТОНОМНОЙ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «ШКОЛА ЛЕДОВОГО МАСТЕРСТВА «ЛЕДОВАЯ ДРУЖИНА»

Аннотация. В статье широко освещены такие вопросы, как современное состояние процесса подготовки и воспитания хоккейных игроков, его преимущества и недостатки, рассмотрен аналогичный зарубежный опыт, проведен анализ бизнес-среды хоккейной индустрии в Москве и РФ, разработаны бизнес-модель и финансовый план проектируемой Школы ледового мастерства. Необходимо отметить, что проведенный анализ бизнес-среды является достаточно объективным не только благодаря использованию сочетания различных методов и моделей, но и тому факту, что в состав авторов входят профессиональные хоккеисты, судьи, менеджеры, имеющие опыт участия в сходных спортивных проектах, а также родители юных хоккеистов, выражающие интересы потенциальных клиентов. Статья написана авторами — слушателями программы «Спортивный менеджмент» Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, обучавшихся на программе в 2016–2017 гг.

История игры в хоккей насчитывает уже не одно столетие, хотя и является одной из самых оспариваемых среди всех видов спорта. Традиционно местом рождения хоккея считается Монреаль (Канада), однако еще на некоторых голландских картинах XVI в. изображено множество людей, играющих на замерзшем канале в похожую на хоккей игру. Но несмотря на это, родиной современного хоккея все-таки считается Канада.

Днем рождения хоккея в России и в СССР принято считать 22 декабря 1946 г., когда в Москве, Ленинграде, Риге, Каунасе и Архангельске были сыграны первые матчи первого чемпионата СССР. В 1954 г. советские хоккеисты дебютировали на чемпионате мира и сразу же заняли ведущее положение в мировом хоккее. С тех пор хоккей стал одним из самых популярных и любимых видов спорта в стране. Сегодня хоккей с шайбой является традиционным для России и одним из самых динамично развивающихся в нашей стране видов спорта. В настоящее

время в Российской Федерации существуют взрослые профессиональные хоккейные лиги, молодежные лиги, детско-юношеский, женский и любительский хоккей. В 1946 г. под руководством П. М. Короткова была создана Всесоюзная секция хоккея, которая в 1959 г. была преобразована в Федерацию хоккея СССР¹, а затем в Федерацию хоккея России (ФХР).

Именно ФХР в соответствии с утвержденной программой «Развитие хоккея в Российской Федерации на 2014–2018 годы» поручено уделять «особое внимание становлению, развитию и координации профессионального, любительского, студенческого и детско-юношеского хоккея, оказанию практической и методической помощи региональным структурным подразделениям ФХР в их деятельности, в организации, становлении и функционировании региональных хоккейных центров, хоккейных клубов, команд, детско-юношеских спортивных школ, коллективов физической культуры в областях, краях, республиках России, изъявивших желание культивировать хоккей»².

Одними из ключевых целевых индикаторов указанной программы помимо завоевания медалей на крупнейших международных соревнованиях являются численность юных спортсменов, занимающихся хоккеем в учреждениях спортивной подготовки, количество отделений хоккея в учреждениях спортивной подготовки и численность населения, занимающегося хоккеем на территории Российской Федерации.

Тем не менее, несмотря на популярность хоккея как вида спорта, на многолетние успехи отечественного хоккея на международной арене, внимание к хоккею со стороны государства в целом и его первых лиц, просматриваются и тревожные тенденции снижения численности юных хоккеистов (юношей и девушек).

Эти тенденции не могут не сказываться на результативности российского хоккея, что следует из итогов выступления на Олимпийских играх в первые годы после распада СССР.

Не могут не волновать не только перспективы низкой результативности, но и проблемы детского и юношеского хоккея в принципе, низкой вовлеченности в спорт и приверженности к здоровому образу жизни подрастающего поколения. Все вышесказанное говорит о том, что анализ проблем в подготовке хоккеистов, выработка предложений по по-

¹ Сайт Федерации хоккея России. URL: <http://fhr.ru/history/history/> (дата обращения: 28.03.2017).

² Сайт Федерации хоккея России: документы. URL: <http://fhr.ru/common/upload/> (дата обращения: 28.03.2017).

вышению эффективности подготовки юных спортсменов и попытка создания школы на базе современных принципов и подходов стратегического управления организациями спортивной индустрии являются актуальными.

В представляемом проекте были поставлены задачи, связанные с совершенствованием и реформированием системы подготовки хоккеистов на основе передового отечественного и зарубежного опыта для максимального вовлечения детей и подростков в данный вид спорта на примере создания и развития Школы ледового мастерства в Москве с возможным последующим масштабированием сети школ в других городах России.

Для решения поставленных задач были использованы различные методы и модели стратегического анализа бизнес-среды, такие как матрица McKinsey, модель М. Портера, матрица Менделоу, анализ макросреды PELSLEDET, «Конкурентная разведка», Benchmarking. Маркетинговое исследование с целью выяснения потенциальных клиентов услуг создаваемой школы проводилось путем поперечного анализа данных, полученных методом опроса (анкетирования и структурированного интервью). Также были разработаны стратегические атрибуты, финансовый план и бизнес-модель развития Школы ледового мастерства (на основе модели А. Остервальдера).

Главная задача в хоккейных школах даже для детских команд — это *результат*, т.е. победа в соревнованиях любой ценой. Работа тренера также оценивается по результатам игр. В данном случае сложно говорить о гармоничном физическом и нравственном воспитании ребенка.

Серьезная ошибка большинства российских тренеров заключается в форсировании подготовки детей, а учитывая, что с каждым годом здоровых детей становится все меньше, то неудивительно, что организм юных хоккеистов не выдерживает непомерных физических нагрузок, и на выходе из школы мы часто получаем «выжатых» детей с большим количеством хронических травм и болезней.

Основные причины *форсирования* подготовки юных хоккеистов заключаются в следующем:

1. Отсутствие у тренеров, работающих с детьми, актуальных знаний в области возрастных особенностей и методики работы с детьми разного возраста и профессиональных навыков. Многие тренеры работают «на ощупь», «на глазок», по принципу «меня самого так тренировали».
2. Основной принцип работы детского тренера — «не навреди» — забыт, а вместо него появился новый принцип: «Результат любой

ценой». Только цена эта очень часто бывает неоправданно высокой, особенно для детей.

3. Тренеры уделяют большое внимание физической подготовке детей (беготне) в ущерб развитию техники, координации, гибкости, так как эти качества не дают сиюминутного результата (это работа на перспективу).

Был проведен бенчмаркинг зарубежного опыта (Канады, Швеции, США) с целью получения ответов на вопросы: как обстоит дело с подготовкой юных хоккеистов за рубежом и как там решаются проблемы, с которыми сталкивается детский хоккей в России.

Если коротко, то основные итоги бенчмаркинга такие:

1. Максимально возможная популяризация хоккея и вовлечение ребят с самого раннего детства в занятия хоккеем.
2. Массовый прием без отбора не приводит на следующих этапах подготовки к отчислению за «неперспективность», так как во главу угла поставлена задача не добиваться высокого результата от ребенка, а привить любовь к спорту, воспитать физически и нравственно здорового и активного гражданина. Конечно, результаты у детей будут различаться, но никого не отчислят, а достойные всегда смогут перейти из house в representatives.
3. Обеспечение массовости детского хоккея наличием понятной политики государства в области управления спортом, организации и финансирования детско-юношеского хоккея.
4. Наличие ресурсов: тренерских кадров, ледовых арен, разветвленной системы соревнований, публичной системы тестирования, отбора и селекции игроков.
5. Развитая социальная мобильность, которая позволяет талантливым спортсменам переехать в хоккейные центры.
6. Огромный вклад во всю работу с детьми вносят хоккейные клубы, лиги, местные общины, органы самоуправления (коммуны).
7. Спортивная подготовка ни на одном из этапов не вступает в противоречие с общим образованием, даже звездные игроки не становятся недоучками.

Взнемся к оценке ситуации в России. В нашей стране сегодня¹ сложилась «элитарная» направленность хоккея, начиная с детского возраста. Нам известны негативные, а иногда и уродливые стороны работы элитных спортивных школ: нездоровая конкуренция, отсутствие научно обоснованных критериев отбора, обман, подкуп тренеров. Но главное,

¹ Проект разрабатывался в 2017 г.

что от занятий хоккеем при этом отсекается огромная аудитория детей, которые хотели бы пробовать свои силы, возможно, имели хорошие задатки и в будущем могли бы вырасти в больших мастерах. Иными словами, проекты, способствующие развитию детского спорта, создающие современные учреждения, нацеленные на максимальный охват детей, не просто имеют шанс быть востребованными, а являются необходимой частью системы социальной мобильности, одним из социальных «лифтов».

Базовые принципы работы создаваемой Школы ледового мастерства «Ледовая дружина»

Единственный путь к успеху в хоккее — это большой и грамотно выстроенный объем работы с молодым спортсменом. Основная цель многолетней подготовки юных хоккеистов — воспитание квалифицированного, всесторонне и гармонично развитого спортсмена и личности, умеющей выбирать жизненные приоритеты, принципы и следовать им. Занятия спортом предусматривают выполнение большого объема тренировочных нагрузок и их значительную интенсивность. Высокие спортивные результаты в современном хоккее возможны лишь при реализации эффективной системы подготовки резервов в детско-юношеском спорте. При этом фундаментом подготовки является формирование оптимального функционального состояния юных хоккеистов.

- В нашей Школе ледового мастерства на тренировках и сборах мы делаем упор на обучение и научение, а не на тренировку.
- Нагрузки будут только целевые, грамотно рассчитанные и соответствующие возрасту, т.е. мы не форсируем подготовку, а выстраиваем мастерство наших учеников поэтапно. Чем младше спортсмен, тем больше ОФП (общей физподготовки), чем старше спортсмен, тем больше СФП (специальной хоккейной физподготовки). Уровень нагрузок будет либо индивидуальный, либо ориентирован на слабейшего ученика в группе. Обязательно будет учитываться то, что в определенном возрасте лучше всего развиваются определенные качества спортсменов: сначала гибкость, баланс, координация, а потом уже скорость, сила, общая и скоростная выносливость.
- Хоккей — это игровой вид спорта, поэтому каждая тренировка — это подготовка к игре, это командное взаимодействие, это радость

и уверенность в своих силах. Тренировка для детей должна быть интересной, это и разнообразие упражнений и инвентаря, и внимание тренера, и соревновательные упражнения.

- Мы планируем долгосрочную и кропотливую работу по воспитанию, выращиванию игроков, а не ежегодные фильтры и отсеивания ради сиюминутного результата. В каждой возрастной группе будет собственный чемпионат, а детский и юниорский хоккей будут четко разграничены: до 12 лет детский чемпионат с упором на индивидуальное развитие, с 13 лет полноценная разносторонняя подготовка, тактика, взаимодействие с партнерами в команде, игровые нюансы, специализация по амплуа.

Проанализировав опыт работы подобных школ и изучив слабые и сильные стороны конкурентов, мы определили основные ключевые факторы успеха (КФУ) формируемой школы, при реализации которых менеджментом школы возникает возможность улучшить конкурентоспособность ее продуктов:

1. Квалификация тренерского персонала с выработанной новой методологией учебно-тренировочного процесса.
2. Обеспечение качественного и продуманного учебно-тренировочного процесса, доступного для восприятия детьми и взрослыми слушателями.
3. Тестирование в процессе учебно-тренировочного процесса (УТП) детей с целью изменения и корректировки тренинга.
4. Использование технических новинок в процессе тренировок и соревнований с целью получения данных с последующим анализом и внедрением изменений.
5. Удобное расположение школы для комфортного соблюдения графика занятий детей, проживающих в любой точке Москвы. Возможно использование корпоративного транспорта для доставки детей от/до согласованной точки встречи.
6. Участие команд школы и слушателей в городских, российских и международных соревнованиях.
7. Предложение опционных продуктов потребителям с целью максимального удовлетворения запросов (консультационные услуги в области спортивной медицины, спортивной психологии, дополнительные занятия фитнесом, фигурным катанием).
8. Проведение мастер-классов с привлечением звезд хоккея и фигурного катания.
9. Маркетинг, основанный на продвижении бренда школы, а также реклама в профессиональной среде хоккея.

10. Создание системы франчайзинга с условиями продажи франшиз в другие города и страны.
11. Работа и взаимодействие с местными и региональными федерациями хоккея.

Перечисленные КФУ и полученные результаты применения методов стратегического анализа бизнес-среды (матрица МакКинзи, Benchmarking, модель 5 сил конкуренции М. Портера, матрица Менделоу, PELSLEDET-анализ и др.) характеризуют условия для развития коммерческой детской хоккейной школы как благоприятные.

Таким образом, наши *стратегии на первом этапе* развития компании будут следующими:

- 1) селективно развиваться;
- 2) усилить позицию на рынке (большие маркетинговые усилия, контроль над конкурентами);
- 3) повышать качество услуг за счет научно обоснованных методик;
- 4) привлекать новых потребителей (за счет отсева детей в государственных спортивных школах);
- 5) активно использовать ресурсы государства (GR) для участия в соревнованиях и проводить собственные любительские соревнования.

Так как мы рассчитываем на долгосрочное развитие нашего проекта, то, думая о перспективе, не можем не задаваться вопросом, как обеспечить его устойчивый рост. Эксперты компании McKinsey отвечают на этот вопрос следующим образом: «Поддерживать безостановочную работу «конвейера», создающего новые направления бизнеса. Только так можно подготовить новые механизмы роста к тому моменту, когда действующие начнут давать сбой. Разделение процесса на три этапа — три горизонта роста — позволяет продемонстрировать изменение условий функционирования этого «конвейера» (см. рис. 1). Задача состоит в том, чтобы перевести идеи третьего горизонта в новый бизнес второго горизонта, а затем — в главный генератор прибыли первого горизонта. При этом следует применять параллельное управление, развивать и защищать направления, генерирующие текущую прибыль (горизонт 1), и одновременно создавать новый бизнес, который станет движущей силой роста прибыли в среднесрочной перспективе (горизонт 2), а также формировать реальные опционы, обеспечивающие долгосрочное развитие компании (горизонт 3).



Рис. 1. Три горизонта роста Школы ледового мастерства

Для создаваемой Школы ледового мастерства задачами *второго горизонта* будут:

- 1) проведение тематических семинаров по повышению квалификации для тренеров;
- 2) предложение опционных продуктов потребителям с целью максимального удовлетворения запросов (консультационные услуги)

- в области спортивной медицины, спортивной психологии, дополнительных занятия фитнесом и фигурным катанием);
- 3) параллельное развитие смежных направлений деятельности: продажи элементов хоккейной экипировки, инвентаря и фирменной атрибутики школы;
 - 4) проведение мастер-классов с привлечением признанных мастеров и экспертов.

Основной задачей *третьего горизонта* должно стать масштабирование проекта — создание системы франчайзинга и продажи франшиз в другие города и страны. Также в перспективе мы планируем строительство собственного катка, который позволит не зависеть от арендодателя и развить полномасштабный центр ледовых видов спорта.

Конкретизируя будущую деятельность школы, охарактеризуем ее ключевые функционалы:

- **HR:** привлечение уникальных специалистов; оптимальное сочетание штатных работников и работников по договорам оказания услуг; проведение внутренних семинаров и мастер-классов для тренерского состава с целью постоянного повышения квалификации, актуализации знаний в области методики преподавания и технических средств обучения;
- **менеджмент:** активное и заинтересованное участие совладельцев бизнеса в процессе управления; учет интересов всех потребителей, нуждающихся в получении качественных услуг; эффективное управление «календарем» учебного процесса за счет сочетания сетки занятий и проведения учебно-тренировочных сборов, гибкого реагирования на введение опционных услуг;
- **accounting:** строгий учет и постоянная отчетность, бухгалтерский учет осуществляется сотрудниками организации, предоставляющей услуги (аутсорсинг);
- **производство** (проведение занятий): постоянное совершенствование содержания и форм занятий, разнообразие направлений подготовки для максимального раскрытия потенциала каждого ребенка, разработка и предоставление максимального количества сопутствующих услуг как для основного состава занимающихся, так и для членов их семей и всех желающих;
- **маркетинг:** привлечение «своего потребителя» — детей и подростков, увлеченных хоккеем и другими видами ледовых видов спорта, возможно, не востребованных в детских спортивных школах; развитие программы сезонных (годовых) абонементов, скидок; предоставление всевозможных сопутствующих услуг, в том числе

транспортных, для привлечения потребителей из различных районов города;

- **финансы:** привлечение потребителей всех уровней за счет гибкой системы долгосрочных абонементов; активная работа по привлечению спонсоров;
- **GR:** активное взаимодействие с Федерацией хоккея Москвы (ФХМ) и Федерацией фигурного катания Москвы (ФФКМ) и развитие взаимовыгодных отношений с местными муниципальными властями;
- **корпоративная культура:** формирование общей культуры доверия, открытости и доброжелательности в школе между занимающимися, учениками, родителями и тренерским составом внутри трудового коллектива, работниками и владельцами компании; уважение к личности для максимального раскрытия потенциала каждого.

Используя полученные результаты стратегического анализа и применив технологию SWOT как средство синтеза результатов анализа, нами разработаны:

- 1) меморандум стратегий, состоящий из корпоративной стратегии «концентрированного роста», двух бизнес-стратегий (производство основной услуги и расширение спектра дополнительных услуг) и 8 функциональных стратегий;
- 2) бизнес-модель реализации Меморандума;
- 3) ключевые финансово-экономические показатели, подтверждающие эффективность инвестиционного проекта «Школа ледового мастерства «Ледовая дружина»: чистый дисконтированный доход (NPV); индекс доходности (PI); внутренняя норма доходности (IRR, %); модифицированная внутренняя ставка доходности (MIRR, %); период окупаемости первоначальных затрат (PP); период окупаемости первоначальных затрат, рассчитанный с учетом дисконтирования денежных потоков (DPP); средневзвешенная (бухгалтерская) ставка рентабельности (ARR).

В соответствии с разработанным финансовым планом мы планируем, что школа «Ледовая дружина» выйдет на окупаемость в течение одного года трех месяцев, а при грамотно выстроенных маркетинговой политике и подходе к организации производственного процесса, создании репутации новое предприятие способно существовать, выполнять свои функции и приносить прибыль его владельцу.

Наш опыт может применяться для создания подобных школ, секций, центров подготовки в традиционных и популярных видах спорта для России, поскольку наша модель является универсальной и не требует боль-

ших капиталовложений и обширного административного ресурса на начальной стадии развития.

Литература

1. Верзух, Э. (2007). Управление проектами: ускоренный курс по программе MBA. Пер. с англ. М.: ООО «И. Д. Вильямс».
2. Закон города Москвы «Об установлении налоговой ставки для организаций и индивидуальных предпринимателей, применяющих упрощенную систему налогообложения, выбравших в качестве налогообложения доходы, уменьшенные на величину расходов» от 07.10.2009 № 41. URL: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=MLAW&n=107992#aNt8IPUKDDnzTdjn> (дата обращения: 28.03.2017).
3. Левшин И. В. (2016). Руководство по медико-биологическому сопровождению подготовки в детско-юношеском хоккее. М.: Спорт.
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. (2007). Основы менеджмента: учебник. 3-е изд. М.: Вильямс, 672.
5. Остервальдер А., Пинье Ив. (2013). Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора. М.: Альбина Паблишер.
6. Сондерс М., Льюис Ф., Торнхилл Э. (2006). Методы проведения экономических исследований. Изд. 3-е. М.: Эксмо.
7. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (действующая редакция, 2016). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 28.03.2017).
8. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях». URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 28.03.2017).
9. Хойя Р. и др. (2013). Спортивный менеджмент. М.: Рид Медиа, 351.

*АБДУРЯЗЯКОВА А., ГАРМОНЩИКОВ Р.,
КАРПУСЕВИЧ Л., РОГОЗИН К.*

О ФОРМИРОВАНИИ И РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ НУТРИЦИОЛОГОВ

Аннотация. В статье излагаются возможности и проблемы формирования специальной некоммерческой организации «Международная ассоциация нутрициологов» и рекомендации по выполнению первостепенных задач этой организации в различных сферах человеческой деятельности, и прежде всего в спорте.

С древних времен мыслители и врачи подчеркивали тесную взаимосвязь питания и здоровья человека. От того, что человек употребляет в пищу, зависит не только здоровье, но и самочувствие, работоспособность и настроение. Ряд предложенных ими научно обоснованных рекомендаций вполне актуален и в настоящее время. Современный темп жизни не позволяет человеку уделять достаточно внимания своему рациону, режиму питания, и тогда он прибегает к употреблению доступных продуктов быстрого приготовления, происхождение которых может вызывать сомнения. Любые нарушения питания являются серьезной угрозой для здоровья.

Эволюционное развитие науки о питании сопровождалось постепенным накоплением научных сведений о химическом составе пищи, роли отдельных пищевых веществ в процессах обмена и потребностях в них. Нутрициология — научная дисциплина, занимающаяся изучением вопросов, связанных с различными аспектами питания: состав продуктов питания, процесс приема пищи, взаимодействие различных видов пищи, влияние пищи на организм. Нутрициология более комплексно подходит к изучению проблемы питания — от исследования мотивов выбора человеком тех или иных пищевых продуктов до механизмов внутриклеточного питания и их влияния на здоровье всего организма. Начало XX в. можно считать завершением формирования нутрициологии как самостоятельной науки со своими законами и методами исследования.

Революционным этапом развития нутрициологии является создание школы академика И. П. Павлова, которая перевела исследования в области расшифровки механизмов пищеварения на более высокий уровень.

Следующий этап развития нутрициологии связан с вступлением в эру биохимии, открывшую возможность расшифровки биохимических механизмов. Исследованиями руководил академик А. А. Покровский, сформулировавший основы биохимии питания и концепцию сбалансированного питания. Были исследованы новые нормы физиологических потребностей в пищевых веществах, учитывающие особенности мужчин и женщин разных возрастов и с различным уровнем физической нагрузки.

Третий период развития нутрициологии — начало XX в., когда начались исследования на геномном и постгеномном уровнях ключевых факторов, участвующих в процессе метаболизма пищевых веществ. В настоящее время развиваются новые методы исследований, которые оценивают степень обеспеченности организма макро- и микронутриентами, на основе чего становится возможной разработка рекомендаций для конкретного человека с любым видом профессиональной деятельности.

Результаты исследований можно найти в работах «Рекомендуемые уровни потребления пищевых и биологически активных веществ»¹, «Нормы физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения Российской Федерации»².

Нутрициология относится к интенсивно развивающимся наукам с интегративным характером. Для ее развития требуются все медико-биологические науки, а также необходим комплекс естественно-научных дисциплин, экономический научный блок и использование геополитического подхода. Интеграция нутрициологии с инженерными науками, в частности с пищевыми технологиями, создает возможности для развития новых прогрессивных методов и приемов разработки продуктов с заданным химическим составом, специализированных продуктов, а также персонализации рационов.

Нутрициологию часто путают с диетологией, но диетология — это только часть общей науки, которая занимается коррекцией питания уже при имеющемся заболевании, тогда как роль нутрициологии — пре-

¹ Рекомендуемые уровни потребления пищевых и биологически активных веществ: методические рекомендации. (2004). М.: Федеральный центр госсанэпиднадзора Минздрава России, 46.

² Нормы физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения Российской Федерации: методические рекомендации. (2008). М.: Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 72.

дотворачивание развития заболеваний, связанных с нерациональным питанием.

Современная спортивная наука требует разработки и использования не только фармакологического, но и нутрициологического обеспечения для ускорения процессов восстановления и адаптации к сверхинтенсивным физическим нагрузкам, особенно в спорте высших достижений, предупреждения перетренированности и травматизма. Нутрициология спорта или спортивная нутрициология является новым и активно развивающимся направлением клинической и экспериментальной фармакологии и диетологии. Целями спортивной нутрициологии являются разработка, изучение и внедрение продуктов для спортивного питания для повышения адаптации к тренировкам, ускоренного восстановления и сохранения здоровья спортсменов. В связи с совершенствованием и ужесточением допинг-контроля важно, чтобы продукты спортивного питания, биологически активные добавки (БАД) и пищевые добавки, применяемые в спорте, не содержали веществ, запрещенных WADA. Поэтому для современного спорта высших достижений характерно усиление роли диетических факторов в системе средств и методов, обеспечивающих высокий уровень работоспособности выступающего спортсмена. Изменение методов и подходов к тренировочному процессу требует особого внимания к вопросам организации питания на разных этапах циклов тренировок и в период соревнований.

В общем, нутрициология в спорте занимается всеми аспектами влияния питания и его компонентов, в изолированном виде или в виде специальных функциональных продуктов, на здоровье и качество жизни человека, активно занимающегося спортом или оздоровительной физической культурой, а также изучает процессы адаптации режима питания (рациона) к изменяющимся условиям повседневной жизни, тренировочного и соревновательного процесса с целью развития и совершенствования физических качеств, достижения оптимального уровня функциональной подготовленности спортсмена и улучшения соревновательных результатов.

Данный проект был посвящен обоснованию формирования и разработке стратегий развития некоммерческой организации «Международная ассоциация нутрициологов» (МАН).

Статистика заболеваемости, связанная с нерациональным питанием, стала предпосылкой к реализации идеи создания Международной ассоциации нутрициологов. Согласно данным ВОЗ, в странах Европейского союза 30–70% взрослого населения имеют избыточный вес и 10–30% страдают ожирением.

Одним из важнейших источников энергии являются питание и активная физическая деятельность. Не менее значимым является и то, что употреблять в пищу, когда, а также как это сочетать с активной физической деятельностью. Но в настоящее время данной информацией обладают далеко не все члены общества. Более того, многие программы по обучению питанию нуждаются в инновациях, поскольку прежние методы не всегда являются эффективными.

Благодаря просветительской деятельности в направлении рационального питания мы поможем взрослым и детям избежать 70% заболеваний, связанных именно с питанием, что снизит коэффициент смертности от этих заболеваний.

Так как питание взаимосвязано и со спортивными результатами, мы считаем, что планомерный и квалифицированный подход нутрициологов нашей ассоциации, будет способствовать увеличению работоспособности наших спортсменов, что приведет к качественному увеличению показателей и демонстрации наивысшего результата на соревнованиях.

Знание спортивной нутрициологии и умение на практике применять полученные навыки могут повысить квалификацию, сделать многопрофильным специалистом, способным к грамотному консультированию клиентов в вопросах питания.

Достижение высоких спортивных целей и успехов в тренировочном процессе обеспечивается исключительно комплексным подходом, включающим в себя тренировки, режим питания и отдыха.

Отсюда возникают предпосылки к созданию Международной ассоциации нутрициологов, члены которой будут заниматься вопросами питания, составлением эффективных программ с реальными результатами, обмениваться опытом и развивать нутрициологию, объединяться с ведущими вузами спортивного, а возможно, иных направлений для создания инновационного продукта. Задачей ассоциации также является формирование осознанного отношения граждан к правильному питанию.

Авторы проекта провели стратегический анализ внешней среды, краткие результаты которого приведены ниже.

Бенчмаркинг. Несмотря на то что в России направление нутрициологии развито слабо, а сама профессия «нутрициолог» до сих пор не признана официально¹, в данной сфере деятельности задействовано доста-

¹ В 2018 г. Министерство труда анонсировало разработку профессионального стандарта для нутрициологов «Спортивный диетолог», но его создание так и не было завершено. Соответственно, на сегодняшний день для нутрициологов не существует ква-

точное количество организаций, к опыту работы которых можно присмотреться. На данном этапе для нас важна комплексная картина, изучив которую мы сможем точнее сформулировать главные и второстепенные направления деятельности МАН, оценить спектр доступных на рынке услуг и их стоимость, определить возможности дифференциации и использования интересных идей или, наоборот, отказаться от осуществления каких-то шагов. В данной работе приводится общий обзор среды, в которую предстоит вступить МАН, в том числе обзор деятельности некоторых организаций.

Национальная ассоциация диетологов и нутрициологов (НАДН). Членство в НАДН возможно по одному из трех вариантов — «Премиум», «Привилегия» и «Стандарт», которые предусматривают различный набор преимуществ. Для представителей малого бизнеса членство по первым двум вариантам предусматривает скидку в размере 30% от величины вступительного взноса. Членские взносы платятся ежегодно.

Указанные на интернет-сайте НАДН преимущества членства в ассоциации заключаются в следующем:

- 1) право на указание принадлежности к НАДН;
- 2) бесплатное размещение рекламы в журналах «Вопросы диетологии» и «Вопросы детской диетологии»;
- 3) бесплатная публикация научных статей в журналах «Вопросы диетологии» и «Вопросы детской диетологии»;
- 4) приоритет и скидки на участие в форуме «Питание и здоровье»;
- 5) включение информации о компании в информационные рассылки НАДН;
- 6) льготы по привлечению экспертов НАДН к участию в интервью для популярных СМИ.

Интересно, что членами НАДН могут быть только юридические лица, в то время как для физических лиц существует отдельная организация — Национальное общество диетологов (НОД), созданная в 2013 г.

лификационных требований, которые бы определяли их координаты и место в мире специалистов по спортивной диетологии и консультантов по диетам. Самым близким к нутрициологии официально признанным профессиональным стандартом является «Врач-диетолог». Профессия врачей-диетологов носит медицинский характер, и ее целью является лечение, и для того, чтобы стать практикующим врачом-диетологом, необходимо иметь высшее медицинское образование. С другой стороны, в работе нутрициологов не требуется медицинского образования, их услуги не связаны с непосредственным лечением, и оказываются они, как правило, за пределами учреждений здравоохранения.

В сотрудничестве со своими партнерами и членами НАДН проводит образовательный цикл лекций по основам сбалансированного питания для непрофессионалов.

Национальная ассоциация клинического питания (НАКП). НАКП — профессиональная общественная организация, объединяющая ведущих специалистов в области диетического лечебного и диетического профилактического питания. Будучи учрежденной ФГБУН «Федеральный исследовательский центр питания, биотехнологии и безопасности пищи» и ФГБУ «Национальный медицинский исследовательский центр реабилитации и курортологии» Министерства здравоохранения РФ, ассоциация занимается двумя основными направлениями деятельности, а именно:

- обеспечение информационно-методической поддержки и повышение профессионализма врачей-диетологов и специалистов, обеспечивающих организацию питания;
- внедрение современных технологий клинического питания в работу лечебно-профилактических учреждений, учреждений социального обслуживания граждан пожилого возраста и инвалидов, санаторно-курортных учреждений и на предприятиях с вредными и особо вредными условиями труда

С 2011 г. НАКП издает журнал «Практическая диетология» — первый в России информационно-практический журнал по вопросам диетологии для специалистов. Также НАКП ведет видеоканал на YouTube, на котором размещены записи вебинаров и других мероприятий, проведенных ассоциацией с участием ее специалистов.

ФГБУН «Федеральный исследовательский центр питания, биотехнологии и безопасности пищи» (ранее НИИ питания РАМН).

Центр, ведущий свою историю с 1920 г., является ведущим научно-исследовательским и научно-методическим учреждением страны, занимающимся разработкой физиолого-биохимических основ нутрициологии, гигиены питания, диетологии, детского питания, методов исследования в области питания. В состав центра входят:

- 1) клиника лечебного питания;
- 2) консультативно-диагностический центр «Здоровое и спортивное питание»;
- 3) Всероссийский научно-исследовательский институт пищевой биотехнологии (ВНИИПБТ);
- 4) Научно-исследовательский институт пищевого концентратной промышленности и специальной пищевой технологии (НИИ ПП и СПТ);
- 5) Научно-исследовательский институт детского питания (НИИ ДП);

- б) многочисленные лаборатории (например, спортивной антропологии и нутрициологии, возрастной нутрициологии, витаминов и минеральных веществ, химии пищевых продуктов и т.д.).

Для людей с лишним весом, нарушениями обмена веществ или хроническими заболеваниями на фоне лишнего веса КДЦ «Здоровое и спортивное питание» предлагает персональные программы по индивидуальному диетологическому сопровождению. Программа рассчитана на три месяца и реализуется в несколько этапов: 1) консультация с персональным диетологом; 2) составление индивидуального рациона на неделю; 3) коррекция рациона через месяц; 4) оценка достигнутого результата и планирование дальнейшего образа жизни. Стоимость программы составляет 11 500 руб. Для людей, соблюдающих православный пост, предлагается программа правильного питания во время поста с учетом индивидуальных особенностей. Программа предполагает консультацию с персональным диетологом и разработку индивидуального сбалансированного рациона для полноценного питания. Стоимость программы составляет 7700 руб. Помимо этого в КДЦ «Здоровое и спортивное питание» доступны следующие услуги:

- 1) консультация диетолога (1600–2200 руб.);
- 2) исследование состава тела методом биоимпедансометрии (2000 руб.);
- 3) определение энерготрат покоя методом непрямой калориметрии (1700 руб.);
- 4) оценка фактического питания компьютерным методом (1200 руб.).

Международный опыт. В Европе и США направление нутрициологии появилось в годы Второй мировой войны и особенно активное развитие получило в послевоенные годы. Именно в тот период времени были проведены первые наблюдения над тем, как сбалансированность рациона сказывается на продолжительности реабилитации раненых и на восстановлении работы желудочно-кишечного тракта после приема ими антибиотиков, как количество и качество употребляемых молочных продуктов влияют на микрофлору кишечника, а качество питания матери в период беременности сказывается на весе новорожденного ребенка. В дальнейшем стали подробно исследовать процессы усвоения тех или иных компонентов питания в организме.

Развитие научно-технического прогресса открывало все новые возможности для применения передовых исследовательских методов, использования результатов этих исследований в самых разных сферах человеческой деятельности, а вместе с этим и развития нутрициологии как прикладной науки. Неудивительно, что появилось множество орга-

низаций и специалистов, занятых в этой сфере деятельности, например, Institute for the Psychology of Eating, Institute of Health Sciences, The Health Sciences Academy, The Nutrition Society, National Association of Nutrition Professionals, World Public Health Nutrition Association и др. Эти организации связаны с нутрициологией, хотя могут при этом преследовать разные цели. Например, The Health Sciences Academy предлагает более 10 аккредитованных курсов разного уровня и более 60 программ непрерывного профессионального образования и является крупнейшим специализированным образовательным онлайн-проектом в области нутрициологии в Великобритании. В то время как The Nutrition Society является некоммерческой организацией, основанной в Великобритании в 1941 г. с целью развития нутрициологии и ее прикладного применения для поддержания здоровья человека и животных; членство в обществе открыто для всех, но большинство членов общества проживает в Великобритании и Европе¹.

Но более подробно хотим остановиться на описании деятельности двух организаций, цели которых, на наш взгляд, очень близки целям МАН и опыт работы которых может оказаться особенно полезным.

Одной из них является American Society for Nutrition, ASN (США), многолетняя история которой восходит к 1928 г. Ассоциация не только во многом формирует то, как воспринимается и какое место в сознании общества занимает нутрициология сегодня, но и смотрит в будущее — стратегическая программа общества Vision 2028 призвана упрочить позиции ASN в качестве организации, осуществляющей основной вклад в дело улучшения здоровья общества посредством совершенствования знаний, вовлечения и лидерства в сфере нутрициологии. Организация определила своим видением улучшение здоровья посредством нутрициологии, основанной на научных доказательствах, и видит свою миссию в развитии знаний о нутрициологии и ее развитии как науки и практики. Организация объединяет более 7000 членов из более 100 стран. Общество выпускает четыре журнала, проводит конференции (в главной из которых — ежегодно проводимой Nutrition — принимают участие порядка 3600 человек), предоставляет онлайн-обучение, занимается просветительской и исследовательской деятельностью.

Второй организацией является Association for Nutrition, AfN — независимый регулирующий орган для зарегистрированных нутрициологов Великобритании. Зарегистрированная в качестве благотворительной ор-

¹ Нутрициология-2040. Горизонты науки глазами ученых. Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-запад» (2017).

ганизации, AfN ведет реестр нутрициологов-профессионалов, обладающих необходимой квалификацией и осуществляющих свою деятельность в соответствии со строгими стандартами, предъявляемыми к научно обоснованной, основанной на доказательствах нутрициологии. Данный реестр является добровольным, и он же является единственным реестром нутрициологов, признанным государственными организациями Public Health England и National Health Service (NHS). Кроме того, AfN при поддержке со стороны Public Health England и NHS разрабатывает и внедряет стандарты для широкого спектра профессий, соприкасающихся с вопросами питания (например, в организациях здравоохранения, общественного питания, фитнеса и проведения досуга, социального ухода). Стандарты AfN являются эталонными для всех, кто занят в этой сфере деятельности (так, квалификация нутрициологов подтверждается буквами RNutr (Registered Nutritionist) или ANutr (Registered Associate Nutritionist), указываемыми после их имени). Помимо регистрационной деятельности и разработки стандартов AfN занимается аккредитацией образовательных программ университетов (бакалавриатов и магистратуры), аккредитацией программ непрерывного образования, научно-исследовательской деятельностью, определяет и внедряет рамки компетенций и кодекс практики для персонала, занятого в организациях здравоохранения, социального ухода, общественного питания, фитнеса и проведения досуга.

Для того чтобы стать зарегистрированным нутрициологом, необходимо получить высшее образование по одной из специализированных программ бакалавриата или магистратуры (для ANutr) и продемонстрировать способность применения полученных знаний (для RNutr) как минимум в одной из пяти ключевых компетенций нутрициологии: общественное здоровье, спорт и физкультура, научная нутрициология, продукты питания, питание для животных. Стоимость подачи заявления на получение регистрации составляет 103 фунта стерлингов (ФС) для ANutr и 361 ФС (плюс 102 ФС в случае двойной специализации) для RNutr. В дальнейшем оплачиваются ежегодные взносы в размере 82 ФС и 134 ФС соответственно.

Ассоциация принимает активное участие в спонсируемых государством проектах. Так, на протяжении более трех лет (2009–2012) продолжался проект Nutrition & Health Inequalities Project, целью которого было выработать механизмы для определения компетенций персонала всех уровней, в обязанности которого входят вопросы питания. В первую очередь это касалось сектора здравоохранения и социального ухода. Результатом реализации проекта явились не только проведенные семинары, конференции и различные публикации (например, государствен-

ная стратегия по борьбе с ожирением), но и ревизия регулирования деятельности профессионалов в сфере здравоохранения.

Краткие выводы бенчмаркинга. Легко заметить, что отечественный опыт сильно отличается от западного. Главное отличие заключается в том, что на Западе давно пришли к пониманию того, что нутрициологи, диетологи и нутри-терапевты (не говоря уже о коучах по здоровью, детокс-коучах, интегративных и холистических нутрициологах и т.п.) являются представителями разных профессий. Для них существуют свои квалификационные требования и стандарты, своя область применения знаний и свои регулирующие и профессиональные органы. Особенно наглядно это продемонстрировано в кратком описании различий между этими профессиями и предъявляемыми к ним требованиями, приведенном AfN в работе Nutrition Professions Comparative Summary¹.

В то время как в России ассоциации объединяют очень многих (существует даже АНКЗ — Ассоциация нутрициологов и коучей по здоровью), и цели и задачи представителей этих профессий являются схожими, методы достижения этих целей разделяются не всеми, а между ними существует внутриотраслевая конкуренция. Поэтому из отечественного опыта МАН может позаимствовать удачные идеи и примеры, например составление персонального плана сбалансированного питания для людей, соблюдающих православный пост, но при этом позиционировать себя по образцу ASN и AfN, т.е. ассоциации для нутрициологов. Это позволит нам сразу обозначить важное различие между МАН и множеством остальных ассоциаций, о которых шла речь выше. Это является особенно актуальным сейчас, когда нутрициология в России находится в стадии становления и требует четкого определения, в том числе органами государственной власти.

Литература

1. Нормы физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения Российской Федерации: методические рекомендации. (2008). М.: Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека, 72.
2. Нутрициология-2040. Горизонты науки глазами ученых. Фонд «Центр стратегических разработок «Северо-запад» (2017). URL: https://csr-nw.ru/upload/iblock/1d1/nutriciologiya_2.pdf (дата обращения: 25.03. 2019).

¹ URL: <https://www.associationfornutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Nutrition-Professions-Comparison-Document-02.2018.pdf> (дата обращения: 30.03.2019).

О формировании и развитии Международной ассоциации нутрициологов

3. Рекомендуемые уровни потребления пищевых и биологически активных веществ: методические рекомендации. (2004). М.: Федеральный центр госсанэпиднадзора Минздрава России, 46.
4. Registered Nutritionists, Dietitians, Associate Nutritionists and Nutritional Therapists. A Comparative Summary. Association for nutrition. URL: <https://www.associationfornutrition.org/wp-content/uploads/2020/06/Nutrition-Professions-Comparison-Document-02.2018.pdf> (дата обращения: 30.03.2019).

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ КЛУБА «БАРС-ВИТЯЗЬ»

Аннотация. Данная статья посвящена оценке возможности развития общественной организации детско-юношеского спортивно-патриотического воспитания «Барс-Витязь». При разработке корпоративных, продуктовых и функциональных стратегий использовались такие модели и методы анализа, как бенчмаркинг, PELSLEDET-анализ, модель 5 сил М. Портера, матрица McKinsey, оценка бизнес-среды посредством SWOT-анализа (или SWOT-I). Статья написана авторами — слушателями программы Спортивный менеджмент Центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ, обучавшимися на программе в 2021–2022 гг.

О местной общественной организации детско-юношеского спортивно-патриотического воспитания «Барс-Витязь» (МООДЮСПВ). МООДЮСПВ «Барс-Витязь» (г. Балашиха, Московская область) берет свое начало в 2010 г., когда на базе нескольких школ городского округа Балашиха были организованы секции дзюдо. Целями и задачами стали не только постижение азов восточного единоборства и тренировка физического состояния детей, но и формирование моральных и нравственных качеств патриотизма, воспитание преданности Родине и готовности к ее защите, пропаганда исторического прошлого Отечества, а также привлечение ребят к активному участию в спортивно-массовых мероприятиях. В период с 2010 до 2014 г. шло становление клуба, спортсмены показывали достойные результаты на турнирах Московской области и за ее пределами. Наиболее значимые из них — первенство Московской области и турниры в Беларуси. В последующем базой спортивного клуба «Барс-Витязь» становится общеобразовательная школа № 29 (г. Балашиха).

В 2015 г. спортивный клуб провел первый собственный турнир при поддержке учебного центра «Витязь», руководителем которого является Герой России Лысюк Сергей Иванович. В период с 2015 г. по настоящее время руководством МООДЮСПВ «Барс-Витязь» организовано и проведено более 12 турниров по дзюдо среди юношей и девочек, в число которых вошли такие мероприятия, как: турнир

по дзюдо, посвященный солидарности в борьбе с терроризмом; традиционный турнир по дзюдо «Памяти военнослужащих спецназа внутренних войск, погибших в бою под Бамутом; турнир по дзюдо «Герои Отечества» и Межрегиональный турнир по дзюдо «МЕМОРИАЛ памяти кавалеров ордена Мужества подполковников ЦСН ФСБ России группы спецназа «Вымпел» Кайтукова А. С. и Скороходова П. А.», чьи сыновья тренируются в спортивном клубе «Барс-Витязь» и готовятся к достойному продолжению дела своих отцов. Турниры клуба уже давно известны за пределами родного города. У турниров хорошие характеристики и отзывы, они любимы среди спортсменов. География участников охватывает многие города России от Волгограда до Мурманска и от Курска до Ижевска.

Воспитанники организации являются неоднократными чемпионами и призерами данных турниров, а также участвуют в других турнирах, где показывают свою волю к победе, что неоднократно приводило их на пьедестал почета.

В 2015–2017 гг. начинается бурный прирост спортсменов, открываются новые группы. Очень достойно представляют свой клуб спортсмены на спортивной арене Московской области и за ее пределами, становятся чемпионами в международных соревнованиях в Белоруссии, Польше и Литве.

Наиболее значимыми турнирами являются первенство Московской области, всероссийские турниры, где ребята показали достойный результат, стали призерами.

В настоящее время МООДЮСПВ «Барс-Витязь» насчитывает свыше 150 спортсменов.

Целью нашего проекта являлась разработка стратегии развития МООДЮСПВ «Барс-Витязь» путем внедрения нового вида спорта — спортивной гимнастики. Выбор этого вида спорта не случаен, так как с последними победами наших спортсменов на Олимпийских играх спрос на занятия спортивной гимнастикой возрос.

Спортивная гимнастика привлекает многих людей. Зрители со всего мира наблюдают за упражнениями гимнастов с замиранием сердца. Во многом благодаря широкой аудитории и зрелищности данного вида спорта большое количество родителей отдают своих детей в секции по спортивной гимнастике. В целом это правильно, поскольку дети развиваются физически, они бегают, прыгают, подтягиваются и делают абсолютно разные и новые для них упражнения. Со временем они приобретают высокие физические показатели, что положительно сказывается на их здоровье.

В округе есть только две школы, предоставляющие данные услуги, а МООДЮСПВ «Барс-Витязь» как раз планировала заменить некоторые существующие услуги на более востребованные. Поэтому развитие спортивных школ с направлением «Спортивная гимнастика» является актуальным.

Для достижения поставленной цели были поставлены следующие задачи:

1. Провести исследование состояния рынка по спортивной гимнастике.
2. Изучить историю спортивной гимнастики.
3. Проанализировать популярность спортивной гимнастики как вида спорта в качестве профессионального и любительского спорта.
4. Разработать атрибуты стратегического управления МООДЮСПВ «Барс-Витязь»: миссию, видение, стратегические цели и задачи, бизнес-идею, бизнес-модель.
5. Провести стратегический анализ бизнес-среды: бенчмаркинг, анализ внешней бизнес-среды по модели М. Портера, PELSLEDET-анализ, анализ по матрице McKinsey, SWOT-анализ/синтез.
6. Разработать варианты стратегий для МООДЮСПВ «Барс-Витязь».
7. Провести расчеты и разработать Меморандум стратегий: организационно-правовую форму проекта, расходы на штатный персонал, маркетинговый план, финансовый план обеспечения проекта.

Все поставленные задачи были успешно решены, о чем вкратце будет изложено в этой статье.

О состоянии рынка спортивной гимнастики. Экономические и организационно-педагогические аспекты работы частных спортивных школ как части системы подготовки спортивного резерва в России достаточно редко становятся предметом научных исследований. Основное внимание исследователей экономики спорта и специфики управления физической культурой и спортом как отраслью народного хозяйства обращено на вопросы экономических отношений в профессиональном спорте и функционирования профессиональных спортивных клубов, спортивных федераций, фитнес-индустрии и государственных спортивных школ (Арансон, 2016). Со стороны органов государственной власти уделяется внимание работе государственных спортивных учреждений (спортивных школ, спортивных школ олимпийского резерва, училищ олимпийского резерва и центров спортивной подготовки). В то же время в России в течение 30 лет формируется рынок физкультурно-спортивных услуг в форме

тренировочных занятий и соревнований для детей, организуемый предпринимателями и частными лицами.

Особенно активно данный сегмент рынка начал развиваться в 2000-е гг. Предпринимательство в детском спорте было представлено чаще всего в виде коммерческой деятельности тренеров и учителей физической культуры (Снятков, 2017). Данные категории специалистов активно организовывали на базе физкультурно-оздоровительных комплексов (ФОК) и спортивных залов образовательных организаций платные секции и кружки. К настоящему времени сформирован полноценный рынок физкультурно-спортивных услуг для детей, включающий:

- производителей услуг: комплексные и специализированные частные спортивные школы разных организационно-правовых форм;
- потребителей услуг: родителей и детей различных возрастов, приобретающих платные услуги в виде тренировочных занятий, тренировочных сборов и возможности участия в детских спортивных соревнованиях;
- других участников рынка, имеющих свои экономические интересы в данном сегменте: производителей и продавцов детской спортивной экипировки и инвентаря, специализированного оборудования и спортивных сооружений.

Для характеристики данного рынка услуг была сформирована выборка из числа спортивных школ следующих городов: Москвы, Санкт-Петербурга, Казани, Краснодара, Нижнего Новгорода, Екатеринбурга и Красноярска (всего 58 организаций) по командным игровым (футбол, хоккей), игровым (теннис), и сложнокоординационным (спортивная гимнастика, фигурное катание на коньках) видам спорта, а также спортивным единоборствам (бокс, дзюдо) (Братков, 2019).

При рассмотрении деятельности спортивных школ были выделены основные экономические и организационно-педагогические аспекты:

- большинство спортивных школ предлагают физкультурно-спортивные, спортивно-оздоровительные и досуговые услуги; часть спортивных школ предлагает подготовительные тренировочные занятия для зачисления в государственные спортивные школы или академии;
- нормативно-правовое регулирование деятельности данных школ осуществляется на основании общего гражданского и административного законодательства; юридически школы не оказывают образовательные услуги или услуги спортивной подготовки, поэтому на них не распространяются требования федерального

законодательства в данной области — федеральные стандарты спортивной подготовки (ФССП), санитарные правила и нормы для организаций дополнительного образования (СанПин), требования к предпрофессиональным программам в области физической культуры и спорта;

- программы подготовки, реализуемые спортивными школами, опираются на экспертное, авторское мнение наиболее квалифицированных тренеров школы или методические разработки кафедр по теории и методике видов спорта ведущих российских спортивных вузов; также нередко декларируется, что программы заимствуют зарубежный опыт; местом оказания услуг являются государственные и муниципальные спортивные сооружения (физкультурно-оздоровительные комплексы, универсальные спортивные залы, стадионы), арендуемые спортивной школой; логично, что местом оказания услуги являются площадки, максимально приближенные к общеобразовательным и дошкольным учреждениям (школы, детские сады), спальным районам и местам проживания потенциальных потребителей.

Спрос на услуги спортивной школы в области спортивной гимнастики зависит от популярности данного вида спорта. Если ориентироваться на государственную статистику в разрезе видов спорта (по итогам 2021 г.), то наибольшей популярностью пользуются платные занятия по: плаванию — более 23 тыс. чел., художественной гимнастике — более 5,8 тыс. чел., спортивной гимнастике — более 7,4 тыс. чел., футболу — более 6,2 тыс. чел., дзюдо — более 3,3 тыс. чел., фигурному катанию — более 3,8 тыс. чел., самбо — более 2,1 тыс. чел., спортивной акробатике — более 1,7 тыс. чел.¹ (см. рис. 1).

Как видно из рис. 1, спортивная гимнастика находится на третьем месте по популярности — это довольно высокие результаты в разрезе такой большой выборки видов спорта. Можно сделать вывод, что данный вид спорта популярен в России и таких крупных городах, как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Краснодар, Нижний Новгород и т.д.

Если рассматривать рынок спортивных гимнастических школ городского округа Балашиха, то, по информации на 2021 г., он не насыщен данными организациями² (рис. 2).

¹ Министерство физической культуры и спорта Московской области [Электронный ресурс]. URL: <https://mst.mosreg.ru> (дата обращения: 12.03.2022).

² Карта спортивных гимнастических школ г.о. Реутов [Электронный ресурс]. URL: <https://google.ru> (дата обращения: 12.03.2022).

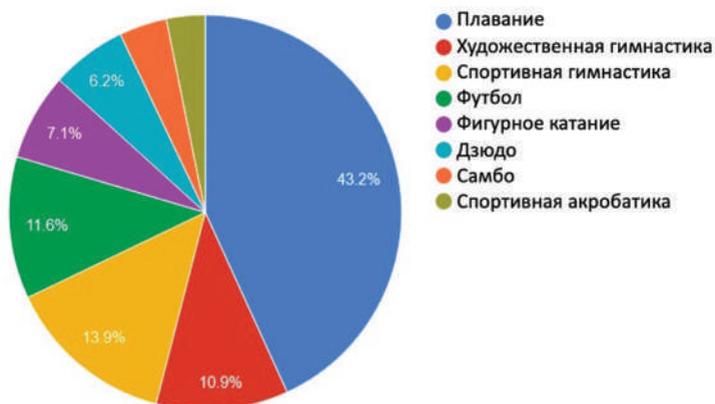


Рис. 1. Соотношение спортивной гимнастики и других видов спорта по популярности (по итогам 2021 г.)

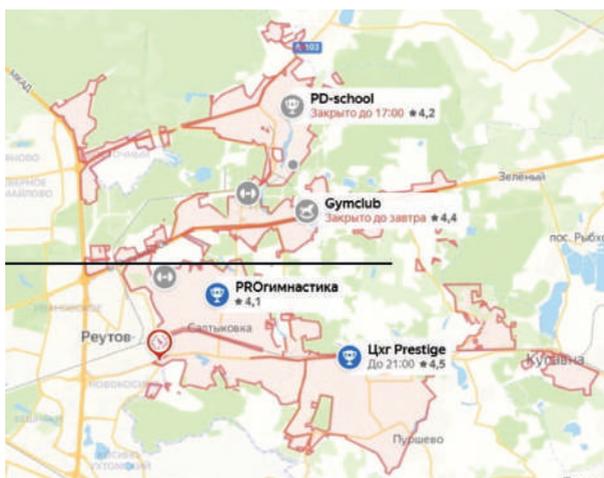


Рис. 2. Карта спортивных гимнастических школ г.о. Балашиха

Популярность посещения секций спортивной гимнастики объясняется следующими аспектами¹:

¹ Экипировка для спортивной гимнастики: как выбрать, сколько стоит [Электронный ресурс]. URL: <https://rebenokvsporte.ru/ekipirovka-dlya-sportivnoj-gimnastiki-kak-vybrat-skolko-stoit/> (дата обращения: 12.03.2022).

- 1) низкая стоимость экипировки — от 2800 руб. (гимнастический костюм — 1000 руб., чешки — 300 руб., накладки на руки — 1500 руб.);
- 2) полезность для тела и здоровья;
- 3) возможность применять навыки в других видах спорта.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что количество потенциальных клиентов, ищущих возможность устроить своего ребенка в спортивную секцию спортивной гимнастики, растет с каждым годом.

Результаты и выводы.

1. С целью реализации бизнес-идеи и бизнес-модели был проведен стратегический анализ внешней и внутренней среды организации «Барс-Витязь» с использованием следующих моделей и методов анализа: бенчмаркинг, PELSLEDET-анализ, модель 5 сил М. Портера, матрица McKinsey. Затем полученные оценки бизнес-среды были сведены в SWOT-анализ (или SWOT-I), а на его основе — разработаны варианты стратегий, выбраны «лучшие» корпоративные, продуктовые и функциональные стратегии развития «Барс-Витязь» и планы их реализации. На этом этапе работ были использованы знания и умения, полученные на программе «Спортивный менеджмент» экономического факультета МГУ.

2. В качестве примера приведем результаты анализа по модели 5 сил М. Портера, оценки их влияния и последствий (табл. 1–2).

Таблица 1

Результаты оценки влияния 5 сил по модели М. Портера на «Барс-Витязь»

Конкурентная сила	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Уровень внутриотраслевой конкуренции	0,25	+3	0,75
2. Угроза появления новых конкурентов	0,15	+2	0,3
3. Угроза со стороны товаров-заменителей	0,15	+3	0,45
4. Рыночная власть поставщиков	0,2	+2	0,4
5. Рыночная власть покупателей	0,25	+4	1,0
Итого	1		2,90
Общая оценка конкурентной ситуации в отрасли			2,90

Таблица 2

**Результаты анализа по модели Портера и оценки возможных последствий
для МООДЮСПВ «Барс-Витязь»**

Конкурентная сила	Сила влияния	Стратегические последствия		Меры организации
		Возможности	Угрозы	
Внутриотраслевая конкуренция	3	Возможность сотрудничать, проводить совместные соревнования, конференции и обмениваться опытом	Привлечение потребителей другими школами более выгодными перспективами: карьера, востребованность и т.д.	Оснащение современным оборудованием
Конкуренты	2		Появление более оснащенных и современных школ в близких районах	Предоставление новых услуг
Поставщики	2	Возможность сотрудничать с местными поставщиками	Санкции и запреты на ввоз в Россию зарубежного оборудования, материалов	Заключение договоров с местными поставщиками
Товары заменители	3	Возможность предоставления новых спортивных услуг без привлечения в большой спорт: фитнес, кружки и т.д.	Переманивание клиентов более выгодными условиями: стоимость, временные затраты, физические усилия и интерес для ребенка	Предоставление новых услуг, захват интереса маленьких детей
Потребители	4	Привлечение новых потребителей из области, других районов и городов	Снижение спроса на большой спорт в связи с финансовым ухудшением в стране	Внедрение акций и льгот

3. Было обосновано формирование и развитие направления «Спортивная гимнастика» в МООДЮСПВ «Барс-Витязь». В терминах эталонных корпоративных стратегий была выбрана «стратегия развития продукта», а на языке бизнес-стратегий — «спортивная гимнастика».

4. Для реализации бизнес-стратегии принято решение организовать:

4.1. Набор групп по разным возрастным группам;

4.2. Индивидуальные тренировки.

5. Чтобы поддерживать общее здоровье детей с помощью спорта, будет разработана особая программа занятий «Интересная гимнастика» для детей до 12 лет, которая будет содержать все элементы и тренировки по спортивной гимнастике, однако без больших нагрузок и частого посещения. Цена на такие тренировки будет ниже, а целью будет являться физическое развитие детей.

6. Согласно разработанным кадровой, финансовой и маркетинговой стратегиям потребуется увеличить кадровый состав (нанять новых тренеров и специалистов), предстоят рекламные и организационные расходы. Это привело к необходимости разработать новую организационную структуру организации (см. рис. 3).

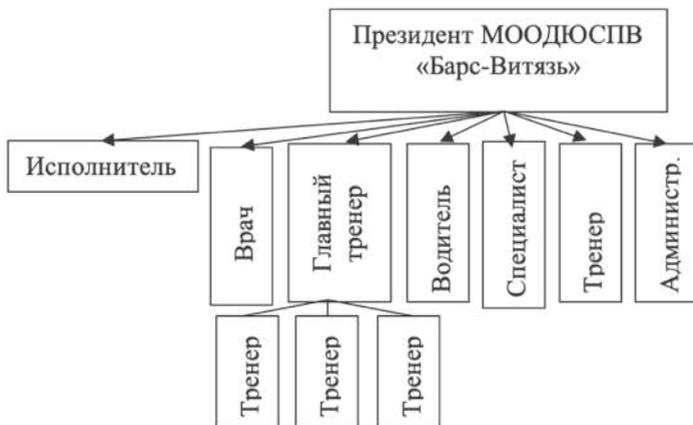


Рис. 3. Организационная структура МООДЮСПВ «Барс-Витязь»

7. В рамках маркетинговой стратегии планируется внедрить программу лояльности для потребителей. Программа лояльности покупателей служит для формирования круга постоянных клиентов, которые не только являются приверженцами МООДЮСПВ «Барс-Витязь», но и готовы рекомендовать ее потенциальным клиентам. Программа ло-

яльности представляет собой перечень мероприятий, требующих определенных затрат (табл. 3).

Таблица 3

**Программа формирования лояльности покупателей услуг
«Барс-Витязь»**

Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Сроки реализации	Затраты, тыс. руб.
Разовые мероприятия			
1. Оснащение комнаты отдыха и ожидания	Ожидание детей в комфортном месте	1 месяц	200
Регулярные мероприятия			
2. Создание льготных мест	В каждой группе создание бесплатных двух мест для лучших игроков	При каждом наборе групп в сезон	100
3. Проведение праздников и фестивалей	При значимых датах проведение приуроченных к дате фестивалей	Раз в полгода	200
4. Скидки и акции для клиентов	20%-ная скидка при покупке абонеента от 8 занятий 10%-ная скидка «Приведи друга» Первое занятие — бесплатное	Ежемесячно	-
Итого:			500

В табл. 4 приведены некоторые мероприятия, которые планируется осуществлять для привлечения клиентов в спортивную гимнастику, а также предварительные расходы.

Таблица 4

План продвижения товаров и услуг «Барс-Витязь»

Наименование мероприятия	Описание мероприятия	Сроки реализации	Затраты, тыс. руб.
Разовые мероприятия			
Модернизация веб-сайта	Обновление функционала и внешнего оформления	2 месяца	100
Регулярные мероприятия			
Внедрение «Яндекс. Директ»	Сервис по автоматизации запуска и ведения рекламы в интернете: поисковики + соцсети. Запуск контекстной рекламы	Ежемесячно	15
Создание контента	Организация мероприятий и объявлений	Ежедневно	0,5
Ведение социальных сетей	Создание постов, сторис и рилсов	Ежедневно	0
Итого:			115,5

Литература

1. Арансон М. В., Овчаренко Л. Н., Озолин Э. С., Шустин Б. Н. (2016). Анализ современных тенденций научных исследований в спорте высших достижений. Вестник спортивной науки, 5, 55–59.
2. Аркаев Л. Я. (1997). I чемпионату России по гимнастике — сто лет (достижения, проблемы и перспективы российской гимнастики). Теория и практика физической культуры, 11, 3–7.
3. Басаев, В. Р. (2003). Омский кадетский корпус: история и современность. Омск: ГУИПП «Омский дом печати», 176.
4. Спортивная гимнастика на вершине олимпа / А. Э. Беланов, Н. В. Захарова, В. И. Каратеева, Е. Д. Соловьев. Физкультура, спорт, здоровье: сборник научных статей Всероссийской с международным участием очно-заочной научно-практической конференции. Воронеж, 2016, 32–38.

5. Бернатовичюте Е. Д., Волхонская Г. П. (2019). Развитие спортивной гимнастики в городе Омске: исторический обзор. Проблемы совершенствования физической культуры, спорта и олимпизма, 1, 350–358.
6. Братков К. И., Гурин Я. В. (2019). Современные экономические и организационно-педагогические аспекты деятельности частных спортивных школ в России. Вестник спортивной науки, 2, 4–8.
7. Гавердовский Ю. К. (2014). Теория и методика гимнастики. М.: Спорт, 600.
8. Гимнастика: учеб. для студ. высш. пед. учеб. заведений (2002). М. Л. Журавин, О. В. Загрядская, Н. В. Казакевич и др.; под ред. М. Л. Журавина, Н. К. Меньшикова. 2-е изд., стер. М.: Издательский центр «Академия», 448.
9. История [Электронный ресурс] / Федерация спортивной гимнастики России. URL: <http://sportgymrus.ru/about/gymnastics-history/> (дата обращения: 15.03.2022).
10. Истягина-Елисеева Е. А. (2015). Военно-патриотическое воспитание молодежи средствами спорта и комплекса ГТО в период 1917–1940 гг. Историческая и социально-образовательная мысль. Т. 7, 6, 49–51.
11. Карта спортивных гимнастических школ г. о. Реутов [Электронный ресурс]. URL: <https://google.ru> (дата обращения: 12.03.2022).
12. Кузнецов Б. А. (1955). Гимнастика в СССР. Справочник по спортивной, художественной гимнастике и акробатике 1917–1954 гг. М.: Физкультура и спорт. 512.
13. Кузнецов Б. А. (1982). Спортивная гимнастика в СССР: справочник. М.: Физкультура и спорт, 272.
14. Гребенкин, А. Н. (2015). Физические занятия и спорт в жизни воспитанников кадетских корпусов Российской империи и русского зарубежья. Вестник Брянского государственного университета, 2, 136–140.
15. Министерство физической культуры и спорта Московской области [Электронный ресурс]. URL: <https://mst.mosreg.ru> (дата обращения: 12.03.2022).
16. Сборная РФ по спортивной гимнастике [Электронный ресурс]. URL: <https://sportgymrus.ru/team> (дата обращения: 14.03.2022).
17. Смоленский В. М. (1987). Гимнастика и методика преподавания: учебник для институтов физической культуры, изд. 3-е, перераб., доп. М.: Физкультура и спорт, 336.
18. Снятков А. Н. (2017). Развитие физической культуры и спорта в Москве (1990–2000 гг.). «Грамота» Тамбов. № 3 (77), в 2 ч., 142–145.
19. Спортивная гимнастика. Описание, история [Электронный ресурс] / Спорт для детей и взрослых. URL: <https://sportschools.ru/page.php?name=gymnastics> (дата обращения: 13.03.2022).
20. Федеральное статистическое наблюдение по форме 5-ФК за 2021 год [Электронный ресурс]. URL: <https://minsport.gov.ru/sport/podgotovka/82/1452/> / (дата обращения: 12.03.2022).
21. Франшизы спортивных школ [Электронный ресурс]. URL: <https://businessmens.ru/franchise/article/franshizy-sportivnyh-shkol-obzorn-rynka> (дата обращения: 12.03.2022).

Раздел 2. Проекты слушателей программ центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ

22. Экипировка для спортивной гимнастики: как выбрать, сколько стоит [Электронный ресурс]. URL: <https://rebenokvsporte.ru/ekipirovka-dlya-sportivnoj-gimnastiki-kak-vybrat-skolko-stoit/> (дата обращения: 12.03.2022).
23. Union Européenne de Gymnastique [Электронный ресурс] / Key Dates of the UEG History. URL.: <http://www.ueg.org/en/ueg-history-key-dates> (дата обращения: 15.03.2022).

ФОРМИРОВАНИЕ СЕТИ ДЕТСКИХ МНОГОПРОФИЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ DETSKI

Аннотация. Статья демонстрирует результаты проведенного исследования, целью которого было создание частного детского многопрофильного спортивного клуба «DETSKI». Используя PEST-анализ, модель анализа стейкхолдеров Менделоу, модель 5 сил Портера, матрицу McKinsey, SWOT-анализ, авторы разработали меморандум стратегий, в котором подробно представлены стратегические атрибуты проекта, а также бизнес-модель многопрофильного спортивного клуба DETSKI.

Детский спорт в России и система спортивного воспитания

Развитие спорта и спортивного движения в нашей стране всегда рассматривалось как дело государственной важности. Перед системой спортивных школ стояли и стоят две основные задачи — воспитание здорового подрастающего поколения и подготовка резерва для спорта высших достижений.

Структура отечественного спортивного движения включает государственные и общественные спортивные организации, которые на федеральном, территориальном и местном уровнях осуществляют управление подготовкой спортивных резервов.

К таким организациям относят: Министерство спорта, туризма и молодежной политики, систему территориальных органов управления физической культурой и спортом; специализированные подразделения отдельных отраслевых министерств; Олимпийский комитет России; Всероссийские и территориальные федерации по видам спорта; физкультурно-спортивные общества и спортивные клубы.

Непосредственная подготовка спортивных резервов ведется в подведомственных им учреждениях, к которым относятся ДЮКФП, ДЮСШ, СДЮШОР, УОР, специализированные спортивные классы общеобразовательных школ, ШВСМ, МЦОП.

Разделение контингента учащихся на группы не является условным, а определяет целенаправленность и законченность курса обучения на данном этапе подготовки. Для всех групп предусмотрена система отбора, перевода и выпуска учащихся.

В принятых в 2006 г. Методических рекомендациях по организации деятельности спортивных школ в Российской Федерации определены условия зачисления в спортивную школу и перевода занимающихся на следующие годы обучения:

- *на спортивно-оздоровительный этап* подготовки зачисляются лица, желающие заниматься спортом и не имеющие медицинских противопоказаний, а также те, кто уже занимается спортом, но не имеет по каким-либо причинам возможности продолжить занятия на других этапах подготовки;
- *на этап начальной подготовки* зачисляются лица, желающие заниматься спортом и не имеющие медицинских противопоказаний; при невозможности зачисления в группы начальной подготовки всех желающих отбор рекомендуется производить по результатам сдачи контрольных нормативов; порядок проведения отбора устанавливается учреждением и доводится до сведения общественности (продолжительность этапа 1–3 года);
- *на учебно-тренировочный этап* подготовки зачисляются на конкурсной основе только здоровые и практически здоровые спортсмены, прошедшие не менее одного года занятий, при выполнении ими требований по общей и специальной подготовленности; перевод по годам обучения происходит при условии положительной динамики общей и специальной физической подготовленности и спортивных результатов в соответствии с требованиями образовательных программ (продолжительность этапа — 4–5 лет);
- *на этап спортивного совершенствования* зачисляются спортсмены, выполнившие норматив кандидата в мастера спорта (по игровым видам спорта — не ниже первого спортивного разряда); перевод по годам обучения на этом этапе осуществляется при условии положительной динамики прироста спортивных показателей (продолжительность этапа — 3 года);
- *на этап высшего спортивного мастерства* зачисляются перспективные спортсмены, вошедшие в основной или резервный состав сборной команды субъекта Российской Федерации и выполнившие (подтвердившие) норматив мастера спорта и мастера спорта международного класса (возраст спортсмена не ограничивается,

если его результаты стабильны и соответствуют требованиям этого этапа).

Действующая в Российской Федерации организационная структура обеспечивает необходимые условия для многолетней подготовки спортсменов — от новичков до мастеров спорта международного класса, позволяя решать при этом оздоровительные и воспитательные задачи с достаточно большим контингентом детей, подростков и молодежи.

Порядок получения дополнительного образования детей в области физической культуры и спорта:

- 1) государственным образовательным учреждением дополнительного образования объявляется набор детей в группу начальной подготовки для всех желающих, подходящих по возрасту и не имеющих медицинских противопоказаний;
- 2) ребенок переводится на этап учебно-тренировочной подготовки в случае соблюдения следующих условий: получен допуск по итогам проверки в рамках Программы медицинского обследования лиц, пройдена необходимая подготовка не менее 1 года, выполнены требования по общефизической и специальной подготовке;
- 3) перевод на этап спортивного совершенствования осуществляется в случае выполнения учащимся норматива спортивного разряда не ниже кандидата в мастера спорта России, а по командным видам спорта — не ниже 1-го юношеского разряда;
- 4) перевод на этап высшего спортивного мастерства осуществляется в случае перспективности учащегося, наличия у него звания мастера спорта, его зачисления в основной или резервный состав сборной команды субъекта Российской Федерации, стабильно высоких результатов.

На получение дополнительного образования в области физической культуры и спорта имеют право на начальном этапе все категории детей от 6 до 11 лет в зависимости от вида спорта в соответствии с уставом. В случае, если количество мест в группе на этапе начальной подготовки в спортивной школе ограничено, проводится конкурс.

Спортивным школам рекомендовано организовывать образовательный и учебно-воспитательный процесс в соответствии с научно обоснованной системой многолетней спортивной подготовки, обеспечивающей преемственность задач, средств и методов, организационных форм подготовки спортсменов всех возрастных групп.

Преграды к занятию детей спортом

К сожалению, независимо от установок государства и программ развития, действительная картина детско-юношеского спорта в России имеет не такие радужные очертания, как того хотелось бы. Находится много причин, по которым система детско-юношеского спорта России работает недостаточно хорошо. Но самое главное — это неполная заполняемость ДЮСШ.

По данным Росстата, в 2018 г. на пути родителей и детей всегда всплывают препятствия, вызванные либо загруженностью родителей, либо нежеланием связываться со спортивной системой.

При всем том, что в стране в целом есть любые возможности для занятий спортом, в мышлении *родителей* чаще всего возникают следующие стереотипы, *почему не стоит отдавать ребенка в спорт*:

- 1) неразвитое направление спортивных детских кружков;
- 2) конфликт спортивной подготовки с системой образования;
- 3) слабое финансирование ДЮСШ;
- 4) коррупция в спорте.

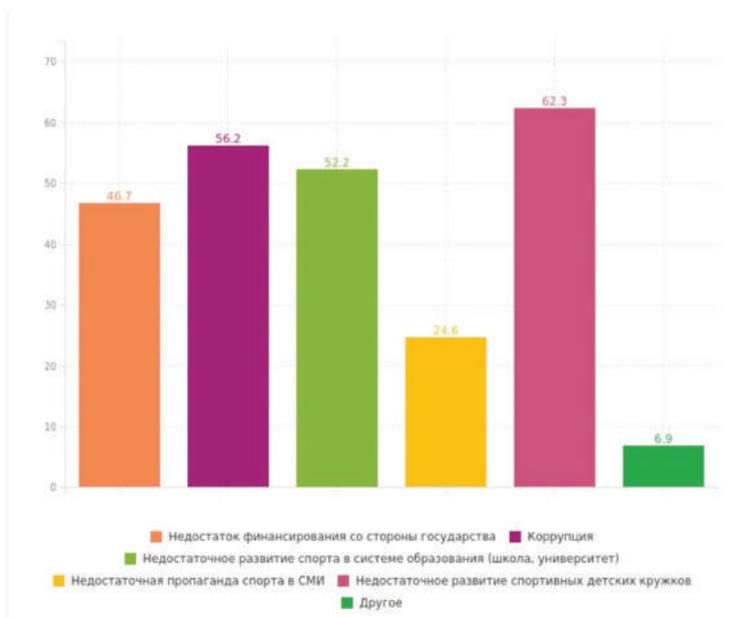


Диаграмма 1. Что сегодня мешает развитию спорта в нашей стране?

По данным ВЦИОМ, в 2018 г. выявлены следующие самые популярные причины, *почему дети не занимаются спортом*:

- 1) отсутствие спортсооружений рядом с домом;
- 2) нехватка денежных средств родителей на оплату занятий;
- 3) отсутствие или утрата у ребенка интереса.

Проблема форсирования подготовки и ранней специализации в системе детско-юношеского спорта¹

Часто случается так, что те дети, которые не переходят на следующий этап спортивной подготовки из-за «неперспективности» или «недостаточного таланта», утрачивают интерес спорту. А те, кто все-таки считаются талантливыми, попросту не дорастают даже до уровня юниоров или основных категорий в системе спортивных соревнований. Происходит это из-за завышенных требований к ребенку с самых малых лет, форсирования подготовки ради быстрого результата.

Опасность форсированной подготовки, ориентированной на успешное выступление в соревнованиях детей, подростков и юношей, имеет давнюю историю. Еще в 1948 г. видный английский специалист Ф. Вебстер утверждал, что многие из потенциальных чемпионов были «утрачены» в результате «энтузиазма родителей, невежества тренеров и рвения молодых атлетов».

Стремление многих тренеров и организаторов спорта любыми путями добиться высоких результатов у юных спортсменов в угоду решению частных задач (выполнение классификационных нормативов, успехи в детских и юношеских соревнованиях и т.п.) приводит к тому, что спортсмены, начиная с 11—13 лет, постоянно, нередко по несколько раз в год, выступают в соревнованиях, к которым должна быть организована специальная подготовка. Такая ориентация ошибочна, так как приводит к эксплуатации наиболее мощных средств воздействия на организм спортсмена.

Итогом форсированной подготовки является бурный рост достижений в подростковом и юношеском возрасте; спортсмены в короткое время выполняют нормативы мастера спорта, добиваются определенных успехов на крупных соревнованиях внутри страны, иногда успешно выступают на международных юношеских соревнованиях. Вместе с тем их ре-

¹ Не относится к техническим видам спорта.

зультаты по вполне естественным причинам, связанным с морфологическими и функциональными особенностями юного организма, далеки от мировых достижений, и они не в состоянии успешно конкурировать со взрослыми атлетами, сформировавшимися в морфологическом, функциональном и психическом отношении.

Применение в тренировке юных спортсменов очень напряженных, мощных тренирующих стимулов приводит к быстрой адаптации к этим средствам и к исчерпанию приспособительных возможностей растущего организма. Из-за этого уже в следующем тренировочном цикле или тренировочном году спортсмен слабо реагирует на такие же воздействия. Но главное, он перестает реагировать и на более легкие нагрузки, которые могли быть весьма эффективными, если бы тренер не применял ранее самые мощные тренировочные средства и методы.

К сожалению, необходимость соблюдения важнейших закономерностей, которые должны быть положены в основу рационально построенной многолетней подготовки, часто входит в противоречие с системой ориентации детей, подростков и юношей на соревнования возрастных групп, которые получили исключительно высокие распространение и популярность в разных странах и практически во всех олимпийских видах спорта.

В последние годы изменились и взгляды на раннюю спортивную специализацию.

Тренировки с элементами специализации стимулируют разностороннее развитие и формирование организма, но лишь при соблюдении важного условия — чем младше возраст начинающего спортсмена, тем больший удельный вес в его подготовке должны занимать различные, соответствующие возрасту средства общефизической подготовки, игры и тем меньше специальные, свойственные конкретному виду спорта упражнения. Только разнообразность, постепенность и достаточный интерес ребенка к занятиям, рациональное сочетание разносторонних и специальных упражнений обеспечат сохранение и укрепление здоровья, правильное развитие, последующее спортивное совершенствование и долголетие.

Главным в тренировке спортсменов младших возрастов должны быть разносторонность, эмоциональность, преимущественно игровая форма, введение элементов специализации в соответствии с периодами и темпами формирования организма и только затем со взрослыми закономерностями развития физических качеств.

Резюмируя, мы выделяем следующие актуальные проблемы и пути их решения.

Таблица 1

Актуальные проблемы детско-юношеского спорта и пути их решения

Актуальное	Пути решения	Обоснование	Что мешает
<p>Почти в каждом виде спорта есть проблемы перехода детей во взрослый спорт</p>	<p>Изменить возможно только при изменении самой системы детско-юношеского спорта</p>	<p>«Не нужно делать чемпионов уже в 13–15 лет». Если у ребенка есть потенциал, он все равно проявится и, пройдя грань 18–20 лет, он станет физиологически крепшим и способным работать на полных оборотах в основных направлениях</p>	<p>Тренеры / родители всегда хотят быстрого результата от детей</p> <p>(Вариант 1. «Дать еще и еще больше. У него все получается сейчас так хорошо, что нужно поторопиться выжать максимум».</p>
<p>Выхолащивание, форсированный результат</p>	<p>Методики тренировочного процесса</p> <ul style="list-style-type: none"> • Искоренение ранней специализации. • Разностороннее и комплексное развитие до 13–14 лет, практика различных видов спортивной деятельности (различные виды спорта). 	<p>Иностранцы сверстники начинают прогрессировать, пройдя точку юниоров. В России — наоборот. (Не во всех видах, но чаще всего — в циклических видах)</p>	<p>Вариант 2. «У него не получается сейчас, значит, не получится никогда»)</p>

Основания для создания клуба DETSKI

1. Клуб DETSKI может стать хорошей альтернативой ДЮСШ, так как мы не рассматриваем спорт в разрезе подготовки спортивного резерва, а лишь предлагаем планомерное, разностороннее развитие детям, независимо от их способностей и уровня подготовленности, не исключая их дальнейший переход в государственные спортивные учреждения.

2. Главное, чего мы хотим добиться созданием такого клуба, — это понимание родителей, что ребенок не должен «терять» детство и уходить с головой в спортивную подготовку слишком рано, а если это и случилось, то детей нужно удерживать именно подходом и бережным отношением, а не стремлением достичь сиюминутного результата.

3. Создавая клуб DETSKI, мы хотим решить проблему стереотипного мышления у родителей, обеспечив любые возможные условия для занятий спортом (преимущественно циклическими направлениями), благодаря:

- гибкости планирования мест проведения занятий и отсутствия привязки к конкретному залу/учреждению (занятия — outdoor);
- лояльной ценовой политике;
- собственному методическому ведению процесса, который исключит раннюю специализацию детей и будет направлен на формирование позитивного мышления по отношению к спорту и активному образу жизни в целом у детей и их родителей;
- обеспечению гибкой сетки занятий и возможности для родителей самим выбирать время и место занятий, не создавая конфликта с образованием;
- полной независимости от государства в принятии решений.

Выводы. С целью аргументации реализации стартапа «Создание частного детского многопрофильного спортивного клуба DETSKI» с последующим расширением его до сети в различных регионах РФ, в нашем проекте были поставлены и решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические основы детско-юношеского спорта в России и система детского воспитания.
2. Выявлены преграды к занятию спортом у детей.
3. Выявлены и сформулированы проблемы, связанные с форсированием подготовки и ранней специализацией детей в системе детско-юношеского спорта.
4. Проведен стратегический анализ рынка, который позволил выявить свободную нишу для реализации данного проекта. Точнее

говоря, была проанализирована внешняя среда DETSKI с помощью PEST-анализа, модели анализа стейкхолдеров Менделоу, модели 5 сил Портера, матрицы McKinsey, SWOT-анализа.

В результате нами был разработан Меморандум стратегий, в котором подробно представлены стратегические атрибуты проекта, бизнес-модель проекта, корпоративная стратегия (концентрированного роста), продуктовые стратегии, функциональные стратегии (кадровая, маркетинговая и финансовая). И наконец, был разработан план реализации всех уровней стратегий создания и развития клуба DETSKI.

Исследование показало, что такой вид бизнеса, как создание спортивного клуба, является малозатратным, перспективным, высокодоходным, но высокорискованным. Главным условием функционирования клуба будет являться клиентская база, которая будет формироваться посредством реализации маркетингового плана и добросовестным отношением к своим клиентам сотрудников клуба.

Открытие частного детского многопрофильного спортивного клуба DETSKI потребует от вдохновителей проекта (руководителя и его помощника) высокой стрессоустойчивости, самоотдачи, постоянного развития в профессиональном аспекте, применения всех полученных знаний, умений, навыков, создания дружной команды с внутренним взаимопониманием, а также готовности взять на себя ответственность за здоровье клиентов клуба.

Литература

1. Алтухов С., Воробьев А. (2018). Три сигмы спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: Editorial URSS, 228.
2. Лопухова В. А. (2018). Изучение физического развития и оценка состояния здоровья детского населения г. Курска. Журнал «Вестник новых медицинских технологий», 25, 3, 76–82.
3. Нестандартный стандарт дошкольного образования (2013). Современное дошкольное образование. Теория и практика, 6(38), 6–18.
4. Маршев В. И. (2021). История управленческой мысли. М.: Проспект, 944.
5. Мещерякова Е. А., Воронина Н. М. (2016). Проблемы физического воспитания дошкольников в условиях современного дошкольного образования. Молодой ученый, 13.3, 60–62.
6. Никитина С. В. (2013). О разумной организации жизни и деятельности детей в детском саду в свете современных требований. Дошкольная педагогика, 4, 7–8.
7. Золичева С. Ю., Тарасов А. В., Беличенко О. И., Смоленский А. В. (2018). Современный взгляд на некоторые проблемы детско-юношеского спорта. Вестник новых медицинских технологий, 25, 3, 76–82.

Раздел 2. Проекты слушателей программ центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ

8. Сомкова О. Н. (2013). Инновационные подходы к планированию образовательного процесса в детском саду. Дошкольная педагогика, 9–15.
9. Трубайчук Л. В. (2013). Интеграция как средство организации образовательного процесса. Дошкольная педагогика, 1–7.
10. Федеральный государственный образовательный стандарт. URL: <http://standart.edu.ru/> / (дата обращения: 23.10.2018).

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МУЖСКОЙ МЕЖДУНАРОДНОЙ СЛЕДЖ-ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

Аннотация. В данной статье представлена стратегия развития мужской международной следж-хоккейной лиги. С использованием ряда моделей и методов стратегического анализа и синтеза бизнес-среды создаваемого стартапа, в частности модели PELSLEDETS-анализа макросреды, модели М. Porter для анализа микросреды, модели Shell/DPM, Менделоу и SWOT, авторы разработали бизнес-модель и три уровня стратегий (корпоративные, продуктовые и функциональные), бизнес-план и конкретные мероприятия по их реализации.

Краткая история создания и развития следж-хоккея в мире и РФ. Следж-хоккей — это командная спортивная игра на льду, паралимпийская версия классического хоккея. Следж-хоккей был «изобретен» в реабилитационном центре в Стокгольме в начале 1960-х гг. группой шведов, лишенных возможности передвигаться на ногах, но желающих играть в любимую игру. Шведы модифицировали металлические санки, прикрепив к ним два обычных коньковых полоза так, чтобы шайба могла на ребре свободно проходить под санями. Используя в качестве клюшек круглые палки с велосипедными ручками, спортсмены играли без вратаря на озере к югу от Стокгольма. Игра получила широкое признание в Швеции, и к 1969 г. в Стокгольме насчитывалось пять команд. В том же году в Стокгольме прошли первые международные соревнования по хоккею на санях между местной клубной командой и норвежской командой из Осло. Далее этот вид спорта начал распространяться по всему миру. Первые официальные правила были приняты в 1990 г. и основывались на канадских правилах.

Следж-хоккей входит в программу зимних Паралимпийских игр. Игры проходят на стандартной ледовой площадке. Игроки сидят в специальных санях и используют особые клюшки для отталкивания и приведения саней в движение, а также для отбора, передачи и броска шайбы. Как и в любом виде спорта, в следж-хоккее есть команды-фавориты, самой сильной из которых является сборная команда Канады, которая вы-

играла четыре чемпионата мира и США и трижды — на Паралимпийских играх. В паралимпийских турнирах принимали участие и другие страны. Кроме перечисленных выше стран, к настоящему времени команды по следж-хоккею имеют: Россия, Великобритания, Италия, Словакия, Чехия, Япония, Австрия, Германия, Польша, Южная Корея, Финляндия, Бельгия, Китай. Следж-хоккей развивается очень быстрыми темпами, набирая популярность не только среди спортсменов-инвалидов, но и среди обычных людей. Как и в баскетболе на колясках, в этот спорт приходят люди, желающие попробовать себя в деле, требующем особого напряжения физических и духовных сил.

Развитие следж-хоккея в США и Канаде. Следж-хоккей в США и Канаде на пике своего развития и с каждым годом все прочнее укрепляет свои позиции. Большое количество катков, адаптированных под следж-хоккей, и хорошее финансовое обеспечение команд позволяют оставаться данным странам в лидерах по развитию следж-хоккея.

Количество команд в этих странах позволяет делить их на дивизионы по географическому признаку, возрасту и уровню подготовки. Ежегодно в США и Канаде проходит более 20 официальных соревнований по данному виду спорта. Это позволяет всем игрокам получать много игровой практики и чувствовать себя настоящими профессионалами. Также нельзя не отметить, что это хорошо сказывается на социальной адаптации людей с ограниченными возможностями. Каждый может соревноваться с равными по уровню и возрасту соперниками.

Федерации хоккея США и Канады (USA Hockey и Canada Hockey) ежегодно выделяют субсидии на поддержку команд, проведение мероприятий (соревнования и не только) и на национальные сборные команды. Большой поток финансов в следж-хоккей двух стран приходит от спонсоров и пожертвований людей.

Развитие следж-хоккея в России. В России следж-хоккей появился только в конце 2000-х гг. Первая команда возникла в Ижевске в 2008 г. Вскоре новым видом спорта занялись в Москве, Московской области, Оренбурге и Ханты-Мансийске. Официальной датой рождения российского следж-хоккея можно считать 6 декабря 2009 г., когда в Подольске стартовал первый чемпионат страны. Победил тогда «Феникс» из Подмосковья. Этот клуб тогда и стал базовой командой сборной России, которая получила право представлять страну на Паралимпиаде в Сочи в 2014 г.

На сегодняшний день в Российской Федерации существует восемь взрослых следж-хоккейных клубов. Стали появляться инициативные группы по созданию следж-хоккейных клубов и в других городах России.

Чемпионат России по следж-хоккею проводится Паралимпийским комитетом России и Всероссийской федерацией спорта лиц с поражением опорно-двигательного аппарата с 2009 г. Соревнования проводятся в два этапа — первый осенью и второй в конце зимы.

Подмосковный клуб «Феникс» является пятикратным чемпионом России, но последние два года лидером чемпионата выступает ханты-мансийская «Югра», которая стала чемпионом в 2013 г. В 2010 и 2014 гг. первое место занимала «Удмуртия» из Ижевска.

Помимо чемпионата страны в России проходят следующие турниры по следж-хоккею:

1. Открытый кубок Москвы, г. Москва. С 2018 г. называется «Кубок мужества». Проводится с 2013 г., четыре команды принимают участие.
2. Международный кубок Югры, г. Ханты-Мансийск. Проводится с 2014 г. 4–5 команд принимают участие.
3. «Мемориал Виктора Кузнецова», г. Ижевск. Проводится с 2014 г., четыре команды.
4. Кубок континента, г. Уфа. В рамках Недели звезд хоккея — 2017 состоялся первый Кубок континента по следж-хоккею. В представительном международном соревновании приняли участие ведущие европейские и азиатские команды: «Феникс» (Россия), South Tyrol Eagles (Италия), Sparta Praha (Чехия) и сборная Китая. Турнир планировался как ежегодное мероприятие для сильнейших клубных команд Европы и Азии.
5. Кубок вызова «Вперед на лед». С 2014 г., четыре команды.

Данные турниры подтверждают, что команды стремятся получать постоянную игровую практику.

Кадровое обеспечение следж-хоккея в России. В РФ отсутствует специализированная подготовка тренерских ресурсов для данного вида спорта. В основном тренерами являются хоккеисты, завершившие профессиональную карьеру.

Это объясняется тем, что следж-хоккей появился в России не так давно и уже успел «пережить» дисквалификацию на международных турнирах. Поэтому на данный момент работать с пара-хоккеистами могут люди с высшим тренерским образованием или специалисты, окончившие специализированные курсы по подготовке к работе с адаптивными видами спорта.

Также есть случаи, когда тренерами становятся «бывшие» следж-хоккеисты. Поэтому желающих работать с адаптивным хоккеем становится больше, но методической программы подготовки специалистов

на данный момент нет. При этом есть несколько методических пособий, написанных специалистами из России. Предпосылки к улучшению ситуации определены.

Финансовое обеспечение следж-хоккея в России. Команды в России финансируются за счет бюджетных средств. Но в последнее время стали появляться команды, которые поддерживаются коммерческими компаниями, например команда «Звезда» из Тульской области.

За счет государственного бюджета большая часть команд финансируется как часть регионального центра спортивной подготовки. Кроме того, некоторые клубы участвуют в различных социальных конкурсах и получают гранты на развитие команды.

В детском следж-хоккее ситуация отличается кардинально. Почти все команды были созданы без участия государственных бюджетов. Основные источники — это инициативы людей со связями в коммерческом секторе, социальные конкурсы и поддержка социально ориентированных коммерческих компаний, а также поддержка со стороны различных благотворительных фондов.

Анализ конкретных ситуаций показал, что есть возможности для финансового обеспечения как за счет бюджетных средств, так и за счет «бизнеса». Для создания партнерских отношений с «бизнесом» необходимо проделывать большой объем работы. Сейчас все больше набирают обороты «Социальная направленность» и «Социальная ответственность» компаний коммерческого сектора, что облегчает поиск ресурсов в «бизнесе» для развития следж-хоккея.

Разработка стратегии

Бизнес-идея. Разработчиками проекта была сформулирована бизнес-идея: «Создание международной мужской следж-хоккейной лиги на базе чемпионата России по данному виду спорта». Эта идея получила отражение в разработанных атрибутах стратегического управления: миссии создаваемой лиги, стратегической цели и задачах.

В частности, миссия была сформулирована так: «Основное предназначение следж-хоккейной лиги — это создание возможностей и комфортных условий для занятий профессиональным следж-хоккеем для действующих спортсменов и всех лиц с поражением опорно-двигательного аппарата на территории Российской Федерации, Европы и Азии».

Далее был применен ряд моделей и методов стратегического анализа, синтеза бизнес-среды создаваемого стартапа: модель PELSLEDETS-анализа макросреды, модель Портера для анализа микросреды, модели

Shell/DPM, Менделоу и SWOT-анализ, что позволило разработать бизнес-модель и три уровня стратегий (корпоративные, продуктовые и функциональные), бизнес-план и конкретные мероприятия по их реализации.

Увеличение количества команд (с нынешних 8 до 20) и распределение их по географическому признаку позволят увеличить количество сыгранных матчей за сезон при минимальных затратах на переезды. Привлечение зарубежных команд позволит повысить значимость и статус лиги в мировом сообществе.

Создаваемая лига будет принимать непосредственное участие в создании новых следж-хоккейных клубов. Для этого необходимо будет работать в контакте с производителями экипировки, спортивного инвентаря. Результатом сотрудничества станет создание собственного производства необходимого инвентаря и спортивной экипировки для клубов лиги (и не только).

Меморандум стратегий. Приведем некоторые разделы меморандума.

Корпоративная стратегия:

Стратегия концентрированного роста. Развитие существующего рынка с новым продуктом.

Продуктовые стратегии:

Проведение соревнований в рамках общего зачета Международной следж-хоккейной лиги.

Функциональные стратегии:

На уровне функционалов важнейшей стратегией на начальном этапе будет являться GR-стратегия, поэтому она будет рассмотрена более подробно.

1) GR-стратегия:

- Налаживание постоянного эффективного взаимодействия с Федерацией лиц спорта с ПОДА, Федерацией хоккея России и Паралимпийским комитетом России. На начальном этапе для этого может понадобиться привлечение GR-специалиста на аутсорсинге.
- Взаимодействие на двух уровнях — национальном и региональном. Для дальнейшего развития будет необходимо выходить на международный уровень.
- Далее — разработка аргументов для работы с основными стейкхолдерами. За основу будут браться аргументы в пользу доказательства эффективности данного проекта и результаты по модели Менделоу.
- Ведение работы по получению прав на определение чемпиона России по следж-хоккею. Это необходимо для привлечения

действующих команд и поможет в получении финансирования на стартовых этапах.

2) Production — проведение соревнований по следж-хоккею.

- В одном сезоне планируется проводить три региональных этапа соревнований и один общий, в котором все команды будут играть между собой. Для создания качественных региональных этапов необходимо, чтобы в лиге было задействовано не менее 12 команд. Тогда будет 3 дивизиона по 4 команды.
- Команды, занявшие 1–2-е места, в своих региональных дивизионах образуют на финальном общем этапе группу из 6 команд, где по круговой системе разыграют 1–6-е место. Соответственно команды, занявшие в своих дивизионах 3–4-е места, будут создавать группу для выявления 7–12-го места.
- Таким образом, сформируется сезонный чемпионат с игровой практикой в течение всего сезона. Даже с таким календарем количество игр у команд останется прежним (14 матчей), но при этом матчи будут в течение всего сезона, что даст возможность более интенсивно заниматься подготовкой.
- Если количество команд останется прежним, то возможно распределение на два дивизиона этих команд и далее по такому же принципу. Решение по этому вопросу будет приниматься непосредственно после подтверждения участия.

3) Маркетинг — важной частью функционала будет являться построение отношений с потенциальными потребителями мероприятий лиги и спонсорами проекта (коммерческими компаниями). Спонсоров в данном проекте можно разделить на два типа: локальные и глобальные. Для разработки элементных стратегий маркетинга будет привлекаться специалист в этой области. В его обязанности будет входить также разработка спонсорских пакетов на основе финансовых расходов, приведенных в проекте.

4) Investor Relation Strategy. Локальные спонсоры — это компании, которые будут спонсировать региональные этапы по отдельности, получать спонсорский пакет услуг только на региональном этапе соревнований.

Глобальные спонсоры — это компании, которые будут спонсировать и поддерживать проект. Для таких компаний будут разрабатываться специальные пакеты услуг во время любых мероприятий, связанных с лигой:

- участие в материальном обеспечении клубов Международной следж-хоккейной лиги;

- привлечение поставщиков для помощи в обеспечении клубов необходимым инвентарем;
- привлечение коммерческих партнеров для помощи в финансовом обеспечении клубов.

Литература

1. Алтухов С., Воробьев А. (2018). Три сигмы спортивного менеджмента. Как не заблудиться в лабиринтах профессии. М.: Editorial URSS, 228.
2. Ансофф И. (1989). Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 520.
3. Виханский О. С. (1998). Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарика, 296.
4. Маршев В. И. (2013). К вопросу о причинах не-свершения стратегий и способах их устранения. В сб. трудов XV конф. по ИУМиБ, 100–112.
5. Маршев В. И. (2012). Проблемы реализации стратегических решений. Форум INTOP-2012 «Управление изменениями. Принятие решений», 91–108.
6. Томпсон А. А., Стрикленд Дж. (2015). Стратегический менеджмент. Пер. с англ. М.: Вильямс, 423.
7. Фламгольц Э., Рэндл И. (2012). Управление стратегическими изменениями. М.: ЭКСМО, 320 с.
8. Хойя Р. и др. (2013). Спортивный менеджмент. М.: Рид Медиа, 351.

ИВАНОВА А. В., РЫЖКИНА А. Ю., СВИРИДОВА А. А.

СОЗДАНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНОГО СПОРТИВНО-ТАНЦЕВАЛЬНОГО ЦЕНТРА

Аннотация. В проекте были поставлены и решены задачи, связанные с синтезом спортивных дисциплин и искусства, с популяризацией спортивных танцев среди населения, привлечением к ним внимания и оказанием всесторонней помощи в развитии этого вида соревнований посредством создания многопрофильного танцевального центра в г. Москве с возможным последующим масштабированием данного опыта в других городах России¹.

Спортивные танцы с полным правом можно отнести как к сфере искусства, так и к спортивным дисциплинам. Для достижения высоких показателей в соревнованиях немаловажное значение имеет уровень физической подготовки спортсменов, которого можно достичь, используя все средства хореографии. Основное содержание составляют движения классического, народного и современного балльного танца. В самостоятельную группу выделены пластические движения, свободные от канонов классического танца. Хореография в целом танцевальное искусство, во всех его разновидностях, она так же используется и в спорте. Важное значение имеет гимнастика, которая учит умению согласовывать свои движения с пластикой и музыкой.

Идея «наведения мостов» между спортом и искусством, их объединения, интеграции, синтеза зародилась еще в Древней Греции. В последующие годы она высказывалась и поддерживалась многими учеными и общественными деятелями. XXI век можно охарактеризовать как век глобальной интеграции. С помощью взаимосвязи нескольких педагогических систем, поиска новых педагогических средств, нетрадиционных образовательных и воспитательных систем мы можем наблюдать процесс взаимодействия таких видов человеческой деятельности, как спорт, культура, образование. Уровень взаимопроникновения достигается при глу-

¹ В редактировании текста этого проекта принимал участие проф. В. Ф. Богачев.

бокой интеграции функций специалистов. В наше время танец связан не только с искусством и бытовой пляской, но тонкой гранью танец связан со спортом, сферой досуга, лечением, поведением человека, его репрезентацией в разных социальных группах.

Хореография — это система средств и приемов, художественно-выразительный язык, который создает хореографический образ, передающий мир человека.

Спорт (англ. sport, сокращение от первоначального старофранц. desport — «игра», «развлечение») — организованная по определенным правилам деятельность людей, состоящая в сопоставлении их физических или интеллектуальных способностей, а также подготовка к этой деятельности и межличностные отношения, возникающие в ее процессе.

Проблема интеграции спорта и искусства становится в настоящее время все более важной и актуальной не только как проблема теоретическая (взаимоотношение спорта и искусства), спортивная или художественная (повышение привлекательности спорта и искусства, поиск путей их дальнейшего развития и т.д.), экономическая (повышение прибыли от использования спорта и искусства) и т.д., но и как проблема педагогическая, связанная с решением задач социально-педагогического воздействия на человека, повышения эффективности этого воздействия.

Важность и актуальность этой проблемы определяют комплекс факторов:

- поиск новых, нетрадиционных подходов к организации педагогической деятельности, которой приходится в крайне сложных условиях решать все более сложные задачи;
- стремление повысить воспитательный эффект как спорта, так и искусства;
- желание устранить те негативные явления, которые возникают при изоляции спорта от искусства в педагогическом процессе.

Спорт и хореографическое искусство взаимодействуют и влияют друг на друга. Эти сферы человеческой деятельности сближают традиции, взаимный обмен техническими достижениями, идеями, в их основе — физическое совершенствование человека. В процессе интеграции хореографического искусства и спорта заложены большие педагогические возможности. Об обоюдной пользе такого взаимообогащения прямо говорят и спортсмены, и танцовщики. В интервью газете «Аргументы и факты» балерина Майя Плисецкая так определила это соотношение: «Балет имеет огромное влияние на некоторые виды спорта: спортсмены делают невероятные трюки, в то же время стараются исполнить их танцевально,

артистично, балетно. Но и балет, в свою очередь, испытывает влияние спорта: он стал техничнее. В балете колоссальный прогресс в технике: такой сильно техники у нас никогда не было».

Хореографическая подготовка в спорте давно утвердилась как средство специализированной подготовки спортсменов высокого класса, помогающее сделать композиции более яркими, оригинальными, выразительными, зрелищными. Примером такой связи может стать художественная гимнастика, где хореография занимает особое место в подготовке спортсменов (см. рис. 1).

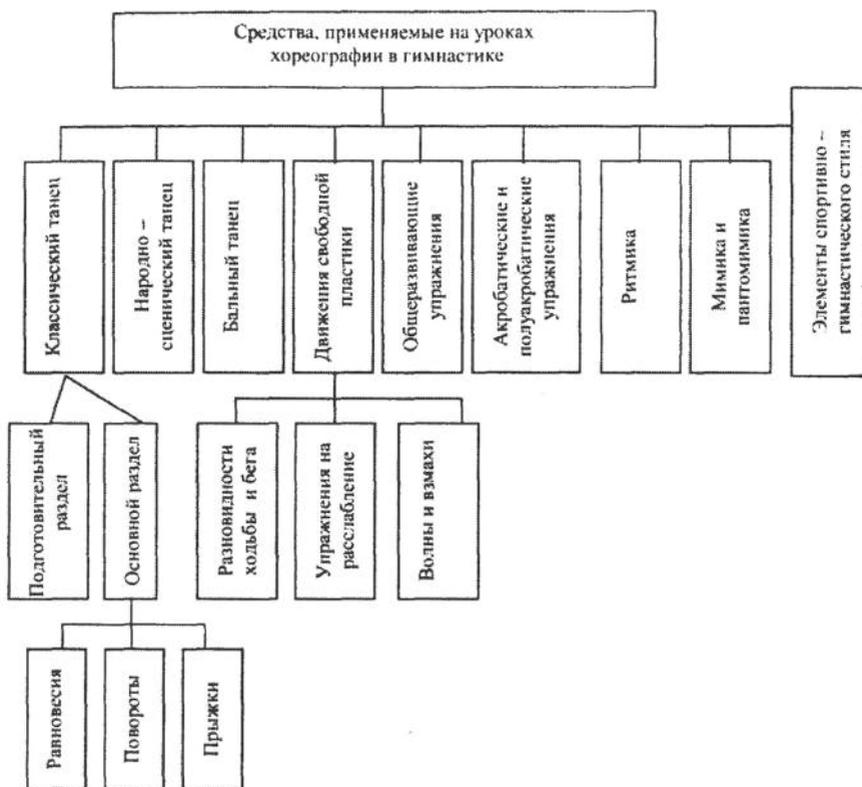


Рис. 1. Связь между гимнастикой и хореографией

Сегодня хореография сформулировала целую систему специфических средств и приемов, свой художественно выразительный язык, устано-

вила особую связь с музыкой — с помощью всего перечисленного создается хореографический образ. Хореография есть искусство создания танца. Понятие «танец» употребляется в узком и широком значениях. В узком смысле он относится к исторически более поздним формам, когда танец становится видом искусства. В широком — танец предстает как особый вид деятельности человека, в котором через пластику, ритмические движения и позы реализуются представления человека о мире и самом себе.

К сожалению, в России существуют единицы танцевальных центров, которые готовы предоставить потребителю синтез спорта и искусства. Обычно приходится выбирать что-то одно, либо заниматься спортом, либо изучать искусство. Ярким и лидирующим представителем многопрофильной танцевальной школы в России является сеть GallaDance. Танцевальные клубы GallaDance с 2001 г. успешно обучают танцам и благодаря инновационным методикам и уникальному клубному формату прочно зарекомендовали себя лидерами в сфере танцевальных услуг. Если говорить о Москве, то одним из ведущих центров считается Московский центр современного танца. Комплексные программы, разработанные центром, включающие в себя изучение сразу нескольких танцев в рамках танцевального стиля и соединяющие хореографическую подготовку со спортивной, способствуют разностороннему развитию, импровизации, творчеству и т.д.

Основной проблемой популяризации таких танцевальных центров в России является узкая специализация руководителей. Когда танцор заканчивает свою танцевальную карьеру, он хочет стать тренером и открыть свою школу, но, к сожалению, узкая специализация не дает ему возможности реализовать все запросы потребителя, предоставить возможность познакомиться с различными танцевальными направлениями, совместив это с эстетической составляющей, присущей данному виду спорта. В Европе с этим гораздо проще. У них существуют центры хореографического искусства, которые включают в себя разностороннее обучение, как в сфере спорта, так и в сфере искусств.

Цель данного проекта — разработать танцевальный центр в России, который со временем будет конкурировать с танцевальными школами как в России, так и в Европе. В нем культивируются различные виды спортивных дисциплин и те, которые связаны с искусством. Концепция интеграции двух видов деятельности дает неограниченные возможности в развитии нашего центра. Для комплексного понимания необходимости воплощения стратегических атрибутов организации необходимо дать определение стратегическому управлению в целом.

Стратегическое управление организацией — это процесс управления организацией, направленный на достижение долгосрочных результатов в условиях риска и неопределенности, в соответствии с атрибутами организации, такими как бизнес-идея, бизнес-среда, бизнес-модель, видение, миссия, стратегические цели и стратегические задачи.

Миссия

Предоставить каждому приходящему в центр клиенту возможность развиваться не только в физическом, но и в духовном и культурном смысле. Путем интеграции танцевальных и спортивных дисциплин открывать для населения мир хореографического искусства, наполненного сложными акробатическими трюками, эстетикой гимнастических упражнений, а также эмоциональными и энергетическими программами европейских и латиноамериканских танцев.

Стратегические цели

1. Создание и развитие многофункционального спортивно-танцевального центра.
2. Выход на всероссийский и международный рынок.
3. Достижение высоких результатов деятельности творческих направлений на российских и международных соревнованиях.
4. Достижение высокой известности и популярности на рынке.
5. Завоевание доверия клиентов.

Стратегические задачи

1. Привлечение инвесторов, спонсоров и партнеров для развития бизнеса.
2. Заключение контрактов с объектами культуры и спорта на территории Российской Федерации и за ее пределами.
3. Заключение контрактов с зарубежными педагогами и хореографами.
4. Налаживание партнерских отношений в сфере культуры и спорта.

Проект «Многофункциональный спортивно-танцевальный центр» подразумевает создание многопрофильной организации в Москве, основной деятельностью которой станет оказание услуг в сфере детского физического и культурного развития. Центр находится в шаговой доступности от станции метро «Беговая». На данный момент центр нахо-

дится в стадии разработки, однако можно оценить потенциальные факторы внешней среды, которые необходимо учитывать при организации работы многофункционального центра. В нем будут работать педагоги и тренеры только со специальным высшим образованием. Данный критерий является обязательным для обеспечения безопасных тренировок. Помимо основного преподавательского состава, планируется сотрудничать с вузами, факультеты которых готовят специалистов в области хореографии, такими как Институт современного искусства и Московский государственный институт культуры. Молодые специалисты практикуют постановочную деятельность и зачастую привносят новые веяния и направления в существующие стили хореографии.

Ключевые функционалы организации представлены ниже (рис. 2).

Спортивно-танцевальный центр создает ценностные предложения для массового рынка. Услуги предлагаются для широкого потребления, где нет четкого различия между потребительскими сегментами. Потенциальных клиентов центра можно разделить на две группы:

1. Любители — дети, подростки и взрослые, целью занятий которых является поддержание физической формы и развитие координационных навыков;
2. Профессионалы — группа клиентов, которая нацелена на индивидуальные тренировки или аренду помещений для собственных нужд.

Исходя из вышесказанного, можно сформулировать виды деятельности спортивно-танцевального центра:

- обучение по программам: художественная гимнастика, акробатика, хореография, спортивно-бальные танцы:
 - базовое обучение;
 - профессиональная подготовка;
- постановка программ для участия во всероссийских и международных конкурсах и турнирах;
- индивидуальные тренировки по запросам;
- аренда оборудованных залов;
- организация мероприятий;
- проведение мастер-классов;
- участие в фестивалях и конкурсах международного уровня;
- именная экипировка для участников групп;
- производство и реализация сувенирной продукции.

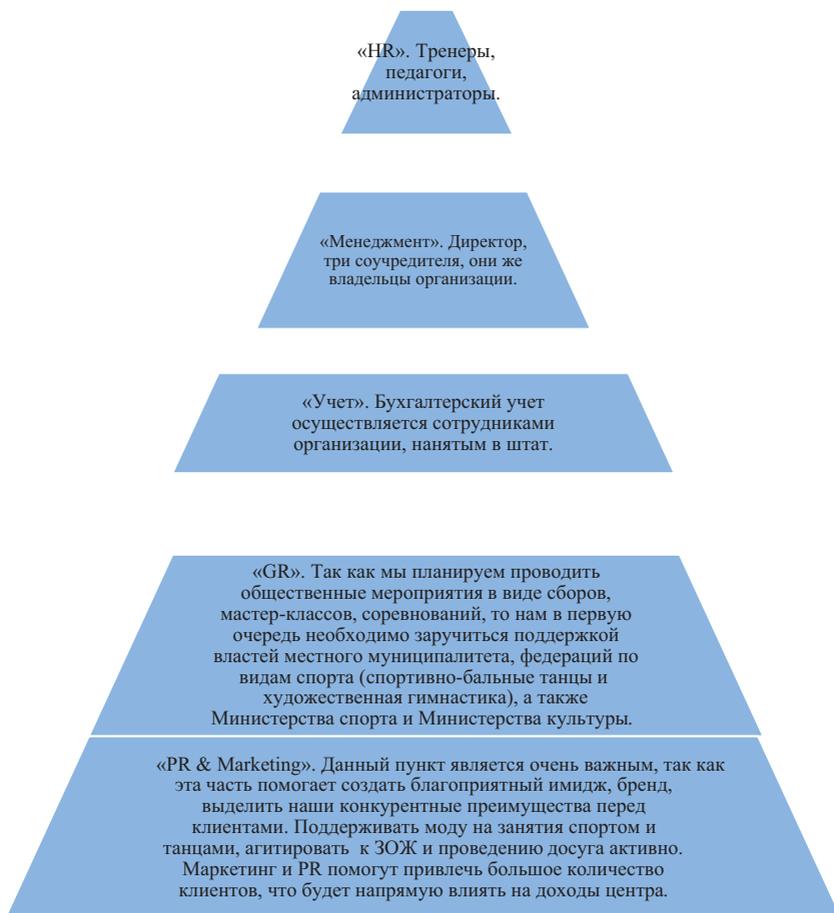


Рис. 2. Ключевые функционалы организации

Оценим влияние факторов внешней среды на объект по соответствующим категориям, следуя структуре анализа PELSLEDET (см. табл.1).

Таблица 1

Влияние факторов внешней среды на объект

Описание фактора	Вероятность изменения фактора			
	Экспертная оценка		Направление влияния	Значимость фактора
	Важность для отрасли	Влияние на организацию		
1. ПОЛИТИЧЕСКИЙ ФАКТОР				
Государственная поддержка	3	2	+1	+6
2. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ				
Доходы населения	2	2	-1	-4
Инфляция	1	1	-1	-1
Налоговая нагрузка	1	1	-1	-1
3. ПРАВОВОЙ ФАКТОР				
Государственное регулирование	2	1	+1	+2
4. СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЙ ФАКТОР				
Мода и образцы для подражания	2	2	+1	+4
5. РЫНОК РАБОЧЕЙ СИЛЫ				
Соотношение спроса и предложения	3	3	+1	+9
6. ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР				
Расположение и сезонность	2	2	-1	-4
7. ДЕМОГРАФИЧЕСКИЙ ФАКТОР				
Возрастная структура населения г. Москвы	2	1	+1	+2
8. ЭТИЧЕСКИЙ ФАКТОР				
Влияние на воспитание	3	2	+1	+6
9. ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ФАКТОР				
Современные технологии в спорте	3	3	-1	-9

В рамках PELSLEDET-анализа макросреды объекта выявлено, что самые важные факторы для успешности предприятия — это грамотная кадровая политика и современное технологическое оснащение. Вторая по важности группа факторов, существенно влияющая на доходность, — экономические и природно-климатические факторы. Третья группа факторов отличается благоприятным влиянием как на отрасль в целом, так и на деятельность объекта — этические, политические, правовые, социально-культурные и др.

Для оценки привлекательности отрасли многофункционального спортивно-танцевального центра была использована технология матрицы McKinsey. На основании проведенного анализа оценка привлекательности рынка оказалась равной 3,3 балла, или «Средняя привлекательность рынка».

McKinsey предлагает следующие направления стратегических решений: «Развивайтесь селективно», «Обильно инвестируйте», «Развивайте способность противостоять конкуренции», «Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности».

Меморандум стратегий

Резюмируя рассматриваемый вопрос, представим предполагаемую иерархию стратегий и план действия по созданию и развитию многофункционального спортивно-танцевального центра в виде Меморандума стратегий (см. рис. 3).

Корпоративная: становление на рынке.

Продуктовые: основные направления — тренировки по художественной гимнастике и акробатике, хореографии и спортивно-бальным танцам; дополнительные направления — мастер-классы, организация мероприятий, субаренда.

Функциональные:

HR-стратегия — набор и подготовка высококвалифицированных сотрудников;

PR: активная реклама в СМИ и сети Интернет, продвижение центра, участие в городских мероприятиях, государственных конкурсах и фестивалях;

Marketing: активный маркетинг, направленный на уникальные методики обучения и авторские программы;

Sales: увеличение продаж для получения дополнительного дохода;

Finance: генерирование финансов, привлечение спонсоров и заключение контрактов;

GR: взаимодействие и развитие взаимовыгодных отношений с государственными органами, местными муниципалитетами, федерациями, центрами и домами культуры. Корпоративные тренировки.

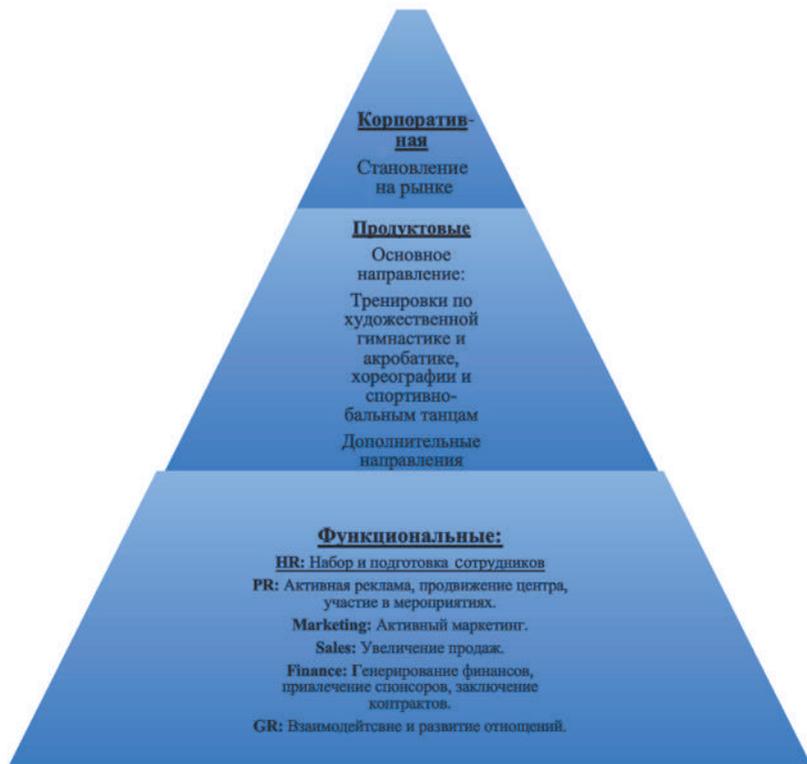


Рис. 3. Меморандум стратегий

Таким образом, рассмотрев стратегические атрибуты многофункционального спортивно-танцевального центра, мы можем резюмировать следующее:

1. Мы располагаем необходимой базой для реализации проекта по созданию и развития многофункционального спортивно-танцевального центра.
2. Мы планируем создание центра, посещение которого будет доступно всем группам и слоям населения в возрасте (от 3 лет). То есть универсального центра с большой клиентской базой.

3. Мы видим наш центр лидером среди танцевальных школ, фитнес-центров и других многопрофильных центров благодаря высокому качеству обслуживания, удобному расположению, гибкой системе лояльности и глубокому изучению дисциплин (узкая специализация конкретно и синтез дисциплин в общем).

4. Нашими ценностями являются культурное развитие, физическое совершенство, ответственность, социальная значимость. Мы верим, что наши клиенты, коллеги и партнеры разделят наши ценности вместе с нами.

5. Мы планируем, что в течение четырех лет нам удастся расширить географию присутствия нашего центра не только в Москве, в Хорошевском районе, но и в других районах Москвы, а далее по всей России. В процессе развития планируем продавать франшизу и расширять сеть центров по всему миру, выводя бизнес на международный уровень.

Исходя из сказанного выше, можно составить схему организационной структуры центра (рис. 4).

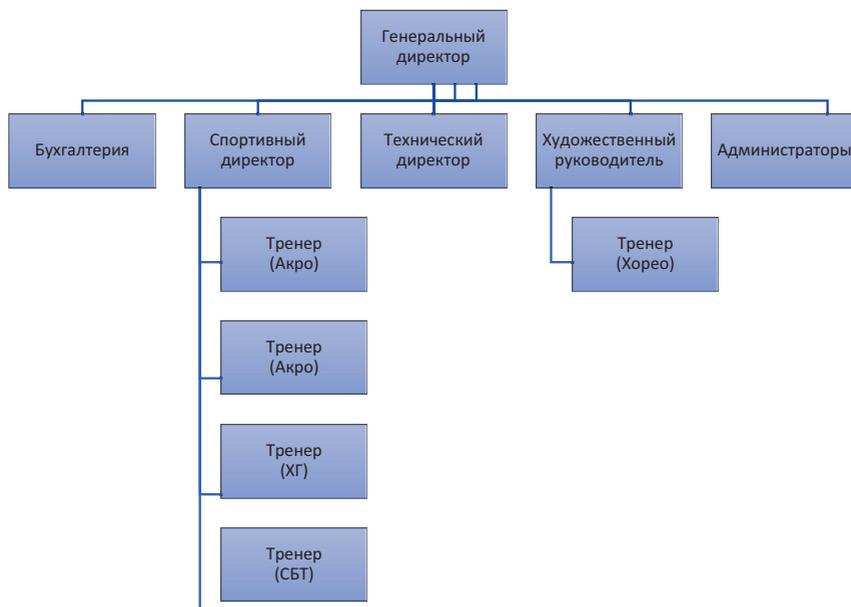


Рис. 4. Организационная структура спортивно-танцевального центра

Каждый зал обладает собственными параметрами: акробатический зал и зал для художественной гимнастики имеют площадь 200 м². Танцевальные залы — 100 м². Каждый зал будет оборудован всем необходимым для занятий. Помимо основных залов в центре находятся тренерские комнаты, раздевалки, туалеты, административные кабинеты и буфет. Общая площадь помещения составляет 700 м². Все оборудование, необходимое для проведения занятий, организация планирует брать в аренду.

В сфере физической культуры так же, как и в сфере искусства, лучшей рекламой являются положительные отзывы учеников и их родителей. Поэтому в первую очередь центр будет работать на собственный имидж.

Для дополнительной рекламы центр планирует использовать листовки. Данный вид рекламной продукции является проверенным и работающим способом для привлечения новых клиентов.

Более того, внутри клуба будут программы, где ученики будут соревноваться между собой. Такие программы привлекают клиентов, так как не требуют дополнительных финансовых затрат. Также центр планирует проводить мероприятия, которые обеспечат дополнительный приход потенциальных клиентов, благодаря чему центр будет «на слуху».

В последние годы все шире практикуется проведение фестивалей спорта и искусства, культурно-спортивных праздников и других подобных мероприятий, программа которых наряду с соревнованиями спортсменов включает в себя выступления артистов: танцоров, певцов, музыкантов и др. В 1979 г. во Франции была создана, к примеру, Ассоциация друзей дней радуги, которая регулярно проводит культурно-спортивные фестивали детей из различных стран мира. Программа таких фестивалей обычно предусматривает проведение соревнований только в спорте или вообще не предусматривает соревнований. Искусство (в различных его формах) все чаще используется также для художественного «оформления», театрализации спортивных, прежде всего олимпийских, соревнований. Именно к такому формату организации фестивалей и стремились авторы данной идеи.

Литература

1. Алтухов С. В. (2013). Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие. М.: Советский спорт, 208.

Раздел 2. Проекты слушателей программ центра спортивного менеджмента ЭФ МГУ

2. Виханский О. С. (1998). Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Гардарики, 296.
3. Филиппов, С. С. (2015). Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. М.: Советский спорт, 180.

ФОРМИРОВАНИЕ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО АГЕНТСТВА СПОРТИВНОГО ТУРИЗМА «ЮРЛОВА-ТИМ»

Аннотация. Пропаганда и развитие активного образа жизни, проведение спортивно-оздоровительных мероприятий привлекают к занятиям спортом огромную аудиторию и становятся неотъемлемой частью жизни многих людей. В настоящее время уже существуют подобные организации, которые занимаются предоставлением данного рода услуг, пропагандой и развитием семейного активного образа жизни; организацией комплексных мероприятий по разным видам спорта. В проекте рассматриваются вопросы создания некоммерческой организации, деятельность которой направлена на удовлетворение данного спроса и развитие семейного активного образа жизни¹.

Туризм — временные выезды людей в другую страну или местность, отличную от места постоянного жительства для лечебно-оздоровительных, познавательных, физкультурно-оздоровительных, профессионально-деловых, религиозных и иных целей без занятия деятельностью, связанной с получением дохода от источников в стране временного пребывания². Человек, который хочет сменить обстановку, поправить свое здоровье, узнать что-то новое о культуре, быте, традициях других стран, называется туристом. Благодаря туристам существует целая туристическая отрасль.

Активный туризм предусматривает виды отдыха и путешествий, развлечений, спорта (пешие походы, лазание по скалам, спортивные игры, плавание на плотах по бурным рекам, подводный туризм, сафари и др.), требующие значительного физического напряжения. Понятия «активный отдых» и «активный туризм» совершенно разные: к примеру, если кто-либо будет сутки грести веслом ради удовольствия — это активный

¹ В редактировании текста этого проекта принимал участие проф. В. Ф. Богачев.

² Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 27.12.2009 № 365-ФЗ).

отдых, а если ради того, чтобы доплыть до труднодоступной достопримечательности, — это активный туризм.

Регулярная двигательная активность является важной составляющей здорового образа жизни. Активное движение развивает в организме стойкость к внезапным и сильным функциональным колебаниям, а также общую выносливость организма. Недостаток движения при малоподвижной работе необходимо компенсировать занятием различными видами спорта: фитнесом, гимнастикой, бегом, футболом, плаванием, прогулками на лыжах всей семьей.

Занятия спортом дарят нам не только крепкое здоровье, но и заряд позитива, бодрость и многое другое, например тренировки в команде и командные виды спорта помогают найти общий язык с разными людьми, ведь слаженная работа является гарантией победы.

Биатлон — это уникальный вид спорта, в котором сочетаются спортивные навыки лыжных гонок с навыками стрельбы. Освоить данный вид спорта очень сложно любому новичку. И основные сложности восприятия связаны с оружием, правилами обращения с ним, порядком транспортировки, правилами хранения. Лыжная часть биатлона имеет существенные плюсы. Во-первых, как и любые другие игры на свежем морозном воздухе, лыжи прекрасно закаляют организм. Благодаря этому человеческий иммунитет становится менее подвержен вирусам. Во-вторых, лыжный спорт подходит для профилактики сердечно-сосудистых заболеваний, так как при катании на лыжах у вас повышается ток крови. Укрепляется сердечная мышца, что снижает риск возникновения заболеваний. В-третьих, когда вы катаетесь на лыжах, у вас работают фактически все группы мышц, значит, человек развивается в физическом плане абсолютно полноценно. В-четвертых, многие из нас живут в больших городах, где постоянно много машин, выхлопных газов, одним словом, плохая экология. Но и эту проблему могут решить лыжи. Ведь всем известно, что занятия на свежем воздухе позволяют быстрее выводиться токсинам.

Биатлон — очень красивый вид спорта. Здесь есть концентрированный эпизод соперничества — один огневой рубеж способен кардинально изменить расклад гонки. У биатлона в России есть и отличный психологический фактор — у нас в стране он ассоциируется с праздником, с Новым годом. Несмотря на то что сезон стартует в начале декабря, до праздников вроде бы еще далеко, а на экране уже можно посмотреть на красивые заснеженные трассы и прочувствовать новогоднюю атмосферу. Можно сказать, что биатлон для россиян — это окно в зиму, а зима — это праздник.

Биатлон имеет универсальную аудиторию — мужчины и женщины разных возрастов. Биатлон является, наверное, самым универсальным с точки зрения просмотра видом спорта. Тот же футбол смотрит и молодежная аудитория, и мужчины за 55. Хоккей в основном смотрят мужчины. Фигурное катание в первую очередь смотрят женщины старше 45 лет. А биатлон смотрят все!

Статистические данные о телевизионных трансляциях биатлона за последние три года говорят о росте зрительской аудитории не только в России, но и по всему миру. К примеру, общее число зрителей биатлонных трансляций в кубковом сезоне 2016/17 составило 60,3 млн человек, в сезоне 2017/18 — 61,6 млн, а в сезоне 2018/19 — выросло до 65,1 млн человек.

Агентство спортивного туризма «Юрлова-Тим» ставит одной из основных задач деятельности работу с российскими и зарубежными любителями биатлона. Иностранцы любители биатлона будут приглашены на тренировочные кэмпы в Россию. Таким образом, мы расширяем социально-культурные связи и спортивные интересы активных поклонников биатлона в мире. «Юрлова-Тим» производит комплексную услугу по организации и проведению выездных биатлонных мероприятий с предоставлением административного сервиса, работой с участниками, со СМИ, логистикой и консультированием, авторскими методиками тренировочного процесса, а также услуги по размещению участников в местах проведения мероприятий.

Видение компании «Юрлова-Тим» базируется на основных принципах:

- создание площадки, на которой будет происходить взаимодействие между агентством (основным организатором) и сетью потребительской аудитории;
- формирование предложений учебно-тренировочного процесса и культурной программы для иностранцев в России, а для российских граждан за рубежом — это основа бизнес-процессов;
- снижение репутационных рисков является значимым аспектом работы с учетом международного уровня выездных мероприятий;
- базирование на принципах эффективной организации процесса, минимизации расходов и повышения эффективности с учетом глобальных экономических изменений;
- участвовать может любой человек или семья, желающие провести свой отпуск или свободное время за границей.

Организация активного отдыха требует серьезнейшего подхода. Значение имеет абсолютно каждая деталь, а вероятность форс-мажора должна быть исключена страховым полисом. К такому виду отдыха относятся

различные спортивные мероприятия, развлекательные и обучающие программы.

Миссия проекта — познание культуры биатлона через национальную культуру стран и народов. Основную задачу мы видим в том, чтобы применить имеющийся опыт в организации и проведении спортивно-культурных биатлонных выездных мероприятий для того, чтобы заинтересовать и привлечь людей к активному и здоровому образу жизни.

Стратегические цели — работа, направленная на достижение успеха в интересующей нас бизнес-среде за счет следующих механизмов:

1. «Спортивное имя» организатора проекта;
2. Налаженные международные и внутрироссийские связи и контакты в сфере спорта (биатлона, в частности);
3. Многолетняя работа с производителями спортивного инвентаря и оборудования (винтовки, лыжи, спортивная одежда).

Анализ, оценки и синтез результатов оценок внешней бизнес-среды. Рассмотрев бизнес-идею и видение нашего проекта, определив стратегически цели и миссию нашей деятельности и деятельность конкурентов, мы переходим к непосредственному анализу внешней бизнес-среды, для которого мы использовали следующие методы: PERSLEDET-анализ, выявление стейкхолдеров (модель Менделоу), матрица McKinsey, 5 сил Портера, что позволит выявить возможности и угрозы стартапа.

Для выявления аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании, использован PELSLEDET-анализ.

Таблица 1

Выявление аспектов внешней среды

<p>Политический</p>	<p>1) Благоприятное законодательство — минимум ограничений и лицензий на ведение деятельности. 2) Покровительство губернаторов отдельных регионов России развитию биатлона</p>
<p>Экономический</p>	<p>1) Независимость компании от государственного (бюджетного финансирования) — 100% частных инвестиций. 2) Растущая потребность населения в компетентном сервисе и качественных услугах. 3) Стремление спонсоров к сопричастности с биатлоном. 5) Средний уровень развития отрасли. 6) Доступный уровень единовременных затрат.</p>
<p>Правовой</p>	<p>У потенциальных клиентов нет запретов на выезд. Упрощенная система получения виз (особенно для детей).</p>

Окончание табл. 1

Социальный	<p>1) Большой интерес населения к активному отдыху по разным видам спорта.</p> <p>2) Дефицит спортивных экспертов в сфере развития семейного и экстремального отдыха.</p> <p>3) Спорт является неотъемлемым атрибутом современной жизни, популярен у людей всех возрастов, в стране развита сеть фитнес-клубов, в парках реализованы площадки для занятия командными видами спорта.</p>
Рынок рабочей силы	<p>1) Недостаточное количество специалистов.</p> <p>2) Не развита структура обучения кадров.</p>
Экологический	Климатические условия благоприятны в связи с детальным выбором мест и времени проведения мероприятий.
Демографический	Рождаемость в России растет, число потенциальных потребителей увеличивается с каждым годом.
Этический	Этическая сторона вполне благоприятна. Минимизированы конфликтные ситуации.
Технологический	<p>Уникальные технологии (инновационные спортивные проекты Biathlon Mania).</p> <p>Профессиональный подход.</p> <p>Временные рамки (краткосрочный или долгосрочный период реализации проектов в зависимости от пожелания заказчика).</p>

Анализ внешней микросреды по модели 5 сил Портера

Таблица 2

Оценка рисков по модели Портера

Сила/Оценка	Оценка наличия	Оценка негативного влияния	Возможности парирования	Итоговый рейтинг
Имеющиеся конкуренты	7	6	6	7
Угроза появления новых игроков	7	5	6	6
Угроза появления товаров-заменителей	3	5	7	1
Власть поставщиков	4	7	5	6
Власть потребителей	8	7	6	9

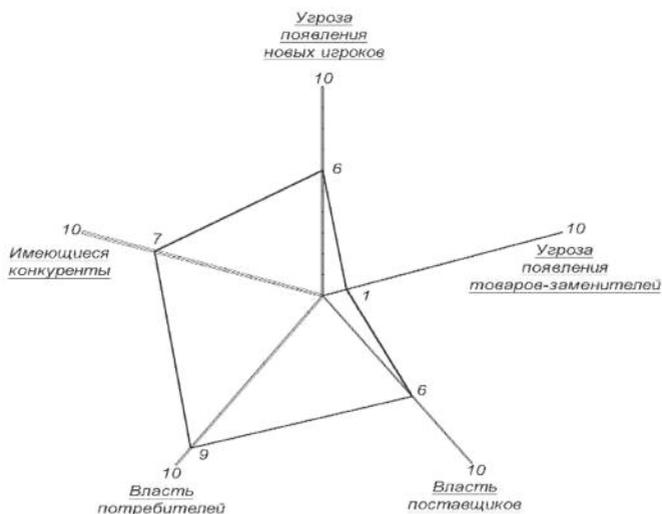


Рис. 1. Модель 5 сил Портера

Таблица 3

Результаты анализа по модели Портера

Параметры	Значение	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением	Продолжать совершенствовать продукт. Концентрировать все силы на уникальности предложения
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок является высококонкурентным. Есть ограничения на повышение цен	Повышать уровень знания о товаре. Постоянный мониторинг новых компаний. Повышение воспринимаемой ценности товара
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Средний риск входа новых игроков. Нет больших первоначальных инвестиций. Необходимость получения репутации	Проведение акций, придающих длительность контакту потребителя с компанией. Повышение уровня знаний о компании

Окончание табл. 3

Параметры	Значение	Описание	Направление работ
Угроза потери текущих клиентов	Высокий	Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям. Портфель клиентов обладает высокими рисками. При уходе постоянных клиентов — значительное падение продаж	Повышение качества услуг. Диверсифицировать портфель клиентов
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Проведение переговоров о снижении цен

Проанализировав отрасль по 5 силам Портера, мы пришли к выводу, что существует необходимость в ведении правильной стратегии развития проекта. Тем самым, нам требуется вести активные работы по постоянному повышению качества предоставляемых услуг, а также концентрировать все силы на уникальности предложения.

Оценка угроз и возможностей (на основании PELSLEDET-анализа и анализа 5 сил Портера).

Таблица 4

Возможности и угрозы

Возможности	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение интереса к семейному активному отдыху. 2. Растущий интерес к активному образу жизни. 3. Стабильный рост потребителей рынка. 4. Расширение географии продаж услуг. 5. Внедрение новых технологий и услуг развития. 6. Использование интернета и других ресурсов для рекламы и маркетинга. 7. Проведение спонсорских мероприятий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Влияние экономических факторов: потенциальное снижение интереса к продукту, ухудшение доходности населения. 2. Политическое влияние на рынок услуг. 3. Нежелание инвесторов вкладывать инвестиции в проект. 4. Сложность привлечения к сотрудничеству международных профессионалов. 5. Значимый рост затрат в отрасли.

На основании анализа и оценок были разработаны бизнес-модель (см. табл. 5) и три уровня стратегий: корпоративная, продуктовые и функциональные.

Таблица 5

Бизнес-модель

Бизнес-модель	1. Потребительские сегменты Взрослые и дети, желающие провести активный отдых.		5. Потоки поступления денежных средств 1. Преоплаты. 2. Спонсорские поступления. 3. Внесение собственных средств.
	4. Взаимоотношения с клиентами 1. Заключение договорных отношений. 2. Предоставление клубных карт постоянным клиентам. 3. Дополнительные бонусы за привлечение новых потенциальных клиентов.	3. Каналы коммуникаций и сбыта 1. Информационные ресурсы. 2. Социальные сети. 3. Рекламные листовки. 4. Реклама на теле- и радиоканалах.	
	2. Ценностные предложения 1. Качественный уровень организации мероприятий. 2. Разнообразие предложений по месту проведения отдыха. 3. Различный ценовой диапазон. 4. Проведение мастер-классов. 5. Предоставление дополнительных услуг. 6. Проведение соревнований. 7. Консалтинговые услуги. 8. Организация выездных мероприятий,		9. Структура издержек 1. Отказ от путевки клиентов. 2. Изменение временного диапазона. 3. Изменение курса валют.
	7. Ключевые виды деятельности (или функционалы): 1. HR. 2. Marketing. 3. Production. 4. Finance. 5. PR. 6. GR. 7. Sales. 8. Accounting. 9. IT. 10. Law. 11. Management.	6. Ключевые ресурсы 1. Кадровые. 2. Финансовые. 3. Научно-методические. 4. IT.	
8. Ключевые партнеры 1. Спортивные организации. 2. Школы. 3. Фитнес-клубы. 4. Детские сады.			

Меморандум стратегий

Корпоративная стратегия: стратегия концентрированного роста.

Продуктовые стратегии:

- проведение комплексных спортивных выездных мероприятий;
- предоставление услуг по трем направлениям;
- консалтинговые и образовательные услуги.

Функциональные стратегии:

- **Accounting** — ведение бухгалтерского учета;
- **Marketing** — привлечение участников на мероприятия, реклама в соцсетях;
- **Production** — реализация и разработка комплексных программ по активному образу жизни, а также по продаже сопутствующих товаров, услуг;
- **Hr** — набор квалифицированных кадров, обучение персонала;
- **Finance** — генерирование, направление финансов на улучшение качества продукта;
- **Gr** — взаимодействие с муниципальными органами управления;
- **Sales** — сотрудничество с производителями товаров (экипировка)/услуги (аренда) для предоставления клиенту;
- **IT** — управление информационными ресурсами и технологиями в соответствии с потребностями агентства;
- **Law** — минимизация юридических рисков агентства;
- **Management** — контроль и координация управления работы агентства.

Проект «Юрлова-Тим» будут создавать два юридических лица:

1. Автономно-некоммерческая организация (АНО) в России;
2. LLC в Австрии (при необходимости).

На первых этапах «Юрлова-Тим» будет иметь не слишком большой управленческий штат по причине постоянного привлечения исполнителей.

Таблица 6

Расходы на штатный персонал (в руб.)

Оптимистичный прогноз							
№	Статья расхода	Численность, чел.	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	Ген. директор (HR, Finance, Account, Law)	1	240 000	360 000	360 000	480 000	600 000
2	Маркетолог (PR, GR, Sales)	1	240 000	300 000	336 000	384 000	420 000
3	Старший менеджер (IT, Production)	1	240 000	240 000	300 000	348 000	384 000
4	Стимулирующие выплаты		600 000	600 000	600 000	600 000	600 000
ИТОГО		3	1 320 000	1 500 000	1 596 000	1 812 000	2 004 000
5	Страховые взносы (ПФР, ФФОМС, ФФС) 30,2%		398 640	453 000	481 992	547 224	605 208
ВСЕГО			1 718 640	1 953 000	2 077 992	2 359 224	2 609 208
Пессимистичный прогноз							
№	Статья расхода	Численность, чел.	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	Ген. директор (HR, Finance, Account, Law)	1	240 000	360 000	360 000	480 000	600 000
2	Маркетолог (PR, GR, Sales)	1	240 000	300 000	336 000	384 000	420 000
3	Старший менеджер (IT, Production)	1	240 000	240 000	300 000	348 000	384 000
4	Стимулирующие выплаты			600 000	600 000	600 000	600 000
ИТОГО		3	720 000	1 500 000	1 596 000	1 812 000	2 004 000
5	Страховые взносы (ПФР, ФФОМС, ФФС) 30,2%		217 440	453 000	481 992	547 224	605 208
ВСЕГО			937 440	1 953 000	2 077 992	2 359 224	2 609 208

Примечание: расходы на зарплату включают НДФЛ.

Ежемесячная заработная плата каждого сотрудника составляет 20 000 руб. в месяц. При этом существует система стимулирующих выплат.

Организацию оказания услуг предполагается осуществлять на основе следующих принципов проекта и функциональных стратегий:

1. Создание и использование комплекса процессов по формированию спроса на услугу, формирование имиджа и закрепление постоянного участников мероприятий.
2. Мониторинг конкурентов и постоянная работа по улучшению качества предоставляемых услуг.
3. Развитие новых стратегий по привлечению клиентов.
4. Создание и поддержание теплых отношений с организациями, внутри которых будут проводиться мероприятия.

Стратегия маркетинга заключается в организации сбыта проводимых услуг. Сегментация маркетинга ориентирована на удовлетворение спроса участников на общих условиях.

Таблица 7

Прайс-лист на услуги в первый год работы (зарубежные сборы) (в руб.)

Описание услуги/страна	Финляндия	Австрия	Франция	Кипр
Перелет	18 000	28 000	32 500	30 000
Проживание	40 000	42 000	50 400	39 500
Виза	7500	7500	7500	1500
Страховка	1400	1400	1400	1400
Трансфер	1500	2500	2500	1000
Аренда стрельбища и лыжных трасс	1800	2400	1600	
Аренда бассейна	1200	1200		
Скипасы		5000		
Аренда оружия	2400	2400	2000	
Аренда лыжного инвентаря	1000	1000	1000	
Работа тренера	21 000	23 500	19 800	19 500
Культурная программа	12 000	15 000	15 000	10 000
Итого	107 800	131 900	133 700	102 900
Агентская комиссия (20%)	21 560	26 380	26 740	20 580
Всего	129 360	158 280	160 440	123 480

Приоритетные направления в России для иностранных туристов

Санкт-Петербург, Тюмень, Рыбинск. Расчет производился исходя из комфортного периода отдыха: Санкт-Петербург — 10 дней, Тюмень — 7 дней, Рыбинск — 7 дней.

По итогам выездных мероприятий произведен финансовый анализ рентабельности данной организации.

Таблица 8

Финансовый анализ рентабельности организации

Оптимистичный прогноз					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доход от выездных мероприятий	13 557 600	56 399 616	97 759 334	198 255 930	253 767 591
Расходы на выездные мероприятия	11 298 000	46 999 680	81 466 112	165 213 275	211 472 992
Дополнительные расходы	1 858 640	2 114 200	2 240 440	2 542 970	2 794 304
Бухгалтерский учет	30 000	31 200	32 448	33 746	35 096
Социальные сети	60 000	80 000	80 000	100 000	100 000
Представительские	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Фонд оплаты труда	1 718 640	1 953 000	2 077 992	2 359 224	2 609 208
Прибыль до налогообложения	400 960	7 285 736	14 052 782	30 499 685	39 500 295
Чистая прибыль	340 816	6 192 876	11 944 865	25 924 732	33 575 250
Пессимистический прогноз					
	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
Доход от выездных мероприятий	9 038 400	18 799 872	58 655 601	91 502 737	190 325 693
Расходы на выездные мероприятия	7 532 000	15 666 560	48 879 667	76 252 281	158 604 744
Дополнительные расходы	1 077 440	2 114 200	2 240 440	2 542 970	2 794 304
Бухгалтерский учет	30 000	31 200	32 448	33 746	35 096

Окончание табл. 8

Социальные сети	60 000	80 000	80 000	100 000	100 000
Представительские	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000
Фонд оплаты труда	937 440	1 953 000	2 077 992	2 359 224	2 609 208
Прибыль до налогообложения	428 960	1 019 112	7 535 493	12 707 486	28 926 645
Чистая прибыль	364 616	866 245	6 405 169	10 801 363	24 587 648

Примечание: все статьи доходов и расходов умножались на условный коэффициент инфляции, принятый равным 1,04.

Заключение

В проекте была сформулирована цель стартапа, проведен анализ внешней среды комплексных спортивных выездных мероприятий, выполнена разработка атрибутов стратегического управления, маркетингового плана, а также ресурсного обеспечения проекта. Все это позволило доказать, что с помощью эффективной совместной работой команды данная идея имеет право на реализацию.

Следует отметить следующее:

1. Активный отдых является неотъемлемой частью общества в наше время.
2. Популяризация здорового образа жизни является актуальной задачей данного проекта.
3. Среди населения туристические поездки с каждым годом приобретают все большую популярность.
4. Растет потребность населения в компетентном сервисе и качественных услугах.

Авторы благодарят представителей Центра спортивного менеджмента экономического факультета Московского государственного университета имени М. В. Ломоносова за систематизацию знаний и деятельную профессиональную поддержку настоящего проекта.

Литература

1. Алтухов С. В. (2013). Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями: учебно-методическое пособие. М.: Советский спорт, 208.
2. Евдокимов, В. И. (2010). Методология и методика проведения научной работы по физической культуре и спорту. М.: Советский спорт, 246.
3. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках в Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФЗ, от 30.12.2008 № 7-ФЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ). Собрание законодательства РФ, 14.04.2014.
4. Постановление Правительства Российской Федерации от 21.01.2015 № 30 «О Федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016–2020 годы». Собрание законодательства РФ, 02.02.2015.
5. Самсонова, А. В., Цаллагова Р. Б. (2014). Естественно-научные основы физической культуры и спорта: учебник для вузов физической культуры и спорта. М.: Советский спорт, 454.
6. Федеральный закон Российской Федерации от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (в ред. от 27.12.2009 № 365-ФЗ).
7. Федеральный закон Российской Федерации от 04.12. 2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» (ред. от 02.06.2016) (принят Государственной Думой 16.11.2007, одобрен Советом Федерации 23.11.2007). Российская газета, 4539, 08.12.2008.
8. Филиппов, С. С. (2015). Менеджмент в сфере физической культуры и спорта. М.: Советский спорт, 180.
9. www.biathlonrus.com — официальный сайт Союза биатлонистов России.
10. www.biathlonworld.com — официальный сайт Международного союза биатлонистов.
11. www.fedспорт.ru — официальный сайт ведущего агентства спортивного маркетинга РФ.

**СБОРНИК НАУЧНЫХ СТАТЕЙ
ЦСМ ЭФ МГУ**

Выпуск 2

ISBN 978-5-907690-60-8



9 785907 690608

Электронное издание сетевого распространения.
12,25 печ. л. Опубликовано 17.01.2025.
Издательство «ЭФ МГУ имени М.В. Ломоносова»;
www.econ.msu.ru; +7 (495) 939-17-15