

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ, СПОРТА И ЗДОРОВЬЯ
ИМЕНИ П.Ф. ЛЕСГАФТА, САНКТ – ПЕТЕРБУРГ»

На правах рукописи

ШИТОВА Лилия Шамильевна

КОНЦЕПЦИЯ СОЗДАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО
КЛАСТЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г. ВЕЛИКИЕ ЛУКИ
ПСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ

5.8.4. Физическая культура и профессиональная физическая подготовка

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата педагогических наук

Научный руководитель:
доктор психологических наук,
профессор Мяконьков В. Б.

Санкт–Петербург – 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА СОЗДАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА	19
1.1 Концепция кластера и кластерный подход в современной теории и практике управления территорией	19
1.2 Ключевые подходы к управлению развитием муниципальной системы физической культуры и спорта.....	32
1.3 Европейская концепция создания и развития территориальных спортивных кластеров.....	51
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 1	66
ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	68
2.1 Выбор методов исследования	68
2.2 Организация исследования	78
ГЛАВА 3 ТЕОРЕТИКО-ЭКСПЕРТНОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА	81
3.1 Эффективность государственного и муниципального управления физической культурой и спортом.....	81
3.2 Территориальное развитие и управление сферой физической культуры и спорта на примере муниципального образования г. Великие Луки	90
3.3 Разработка и обоснование структурно-содержательной модели кластерного взаимодействия в сфере физической культуры и спорта.....	109
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 3	117
ГЛАВА 4 РЕЗУЛЬТАТЫ СОЗДАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ Г. ВЕЛИКИЕ ЛУКИ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ	119
4.1 Механизм создания и развития спортивного кластера в системе муниципального управления.....	119

4.2 Создание цифровой платформы как перспектива развития территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки	135
4.3 Подходы к оценке результатов деятельности территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.....	155
4.4 Параметры оценки деятельности территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки	172
ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 4	188
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	190
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	194
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	197
ПРИЛОЖЕНИЕ А Общая информация о деятельности европейских спортивных кластеров	224
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Паспорта европейских спортивных кластеров	229
ПРИЛОЖЕНИЕ В Меры поддержки субъектов МСП г. Великие Луки, осуществляющих деятельность в области спорта	233
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Положение о деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области	235
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Направления деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области	237
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Договор о координации деятельности организаций – участников спортивного территориального кластера г. Великие Луки и специализированной организации.....	242
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Потенциальные участники территориального спортивного кластера муниципального образования, осуществляющие деятельность в сфере ФК и С	245
ПРИЛОЖЕНИЕ И Анкета участника соревнований.....	249

ПРИЛОЖЕНИЕ К Показатели эффективности территориального спортивного кластера	252
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Акты о внедрении научного исследования в практику	254

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации является одним из приоритетных направлений социальной политики государства,

К основным целям государственной политики в спортивной сфере относятся: создание условий для ведения здорового образа жизни населения, обеспечение доступа к развитой спортивной инфраструктуре, повышения конкурентоспособности российского спорта на международной арене и др.

Развитие физической культуры и спорта (далее ФК и С) приобретает особую значимость, поскольку оно направлено не только на физическое совершенствование населения, но и оказывает воспитательное, политическое и социально–экономическое воздействие на развитие всей страны, что зафиксировано в «Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2030 года» [108], в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [96], в Постановлении Правительства Российской Федерации «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» [102] и других нормативных правовых актах.

В действующей Стратегии развития физической культуры и спорта обращено внимание на наличие целого комплекса проблем структурно–управленческого характера в спортивной сфере, которые встречаются на всех уровнях власти: федеральном, региональном и местном.

Стратегия, определяя миссию государства в сфере физической культуры и спорта, ценности, принципы, задачи развития физической культуры и спорта особым образом указывает на необходимость межотраслевого и межведомственного взаимодействия, координации и консолидации деятельности заинтересованных органов власти, организаций, действующих в сфере физической культуры и спорта, бизнес – структур, а также иных институтов гражданского общества.

Для активного развития и эффективного управления системой физической культуры и спорта необходимо, чтобы организационные процессы в этой сфере соответствовали качественно новым социально–экономическим изменениям, происходящим в стране. Государственная политика по вопросам обеспечения физического развития и здоровья граждан должна учитывать эти изменения. Только в этом случае можно рассчитывать на продуктивное взаимодействие государства, бизнес-структур и населения в указанной сфере.

Необходимы поиск и внедрение новых методов и подходов к управлению в сфере физической культуры и спорта, основанных на экономических принципах интеграции ресурсов, выявление общих интересов и точек взаимодействия между всеми субъектами общества.

По нашему мнению, наиболее перспективным инструментом способным повысить эффективность как регионального, так и муниципального управления физической культурой и спортом может стать «кластерный подход», появившийся в западной теории региональной экономики в исследованиях профессора М. Портера. Анализ этого признанного экономиста показал, что конкурентоспособность регионов и страны в целом определяется не только отдельно взятыми предприятиями, а эффективностью взаимодействия кластеров – фирм и организаций различных отраслей в границах определенных территорий (2005).

Разработанная изначально для промышленности, кластерная модель управления все чаще используется в других сферах, поскольку она обладает высокой эффективностью и простотой организации.

Возможности кластера как инструмента развития социально-культурной сферы недостаточно изучены. Существуют отдельные теоретические исследования, связанные с применением кластерного подхода в туризме и образовании.

Комплексные исследования кластерного подхода для управления системой физической культуры и спорта в настоящее время практически отсутствуют.

За рубежом (преимущественно в западных странах, а так же в Китае)

представители сферы ФК и С осознали преимущества кластерного подхода к управлению спортивной сферой и в начале 2000 – х годов начали создавать территориальные спортивные кластеры (далее ТСК) и спортивные кластерные объединения. В результате такой деятельности организации – участники спортивных кластеров смогли значительно повысить уровень своего развития, а территории базирования кластеров, благодаря появившемуся межсекторальному взаимодействию и взаимосвязям в различных социальных и экономических областях использовали спорт как средство регионального экономического роста.

В связи с вышеизложенным полагаем, что использование кластерной модели управления сферой ФК и С на региональном и муниципальном уровне позволит организовать эффективное взаимодействие между всеми субъектами, заинтересованными в развитии отрасли. К основным из них относятся: региональные и местные органы власти, спортивные организации всех форм собственности, бизнес – структуры, содействующие развитию спорта, население, проживающее на территории создания кластера.

Консолидация власти, бизнес-структур с представителями спортивных организаций в рамках кластерного взаимодействия позволит интегрировать материальные, природные, трудовые, финансовые и другие ресурсы необходимые для активного развития сферы физической культуры и спорта.

Создание территориального спортивного кластера позволит увеличить число граждан занимающихся спортом. Население, приобщаясь к спорту, сохраняя и укрепляя свое здоровье, сможет качественно повысить уровень своей жизни.

Количество учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С при использовании кластерной модели управления значительно увеличится. Увеличится количество проведенных на территории базирования кластера физкультурных и спортивных мероприятий. Спортивные организации – участники территориального спортивного кластера смогут значительно расширить ассортимент услуг, поднять их качество, при этом сохранить ценовую политику, отражающую уровень доходов потребителей услуг

– населения территории.

Развитие территории базирования спортивного кластера не является его главной целью, тем не менее, использование кластерного подхода в управлении позволит региональным и местным органам власти использовать его как дополнительные инструменты создания условий для более активного социально-экономического развития территории.

Изучение современного состояния развития отрасли позволило выявить определенные противоречия, которые можно минимизировать, используя преимущества кластерного подхода к управлению сферой ФК и С, как на региональном, так и на муниципальном уровне. Эти **противоречия** складываются между:

– существующими механизмами реализации государственной политики в сфере ФК и С, не позволяющими в установленные сроки достигнуть запланированных результатов и необходимостью применения прорывных технологий для повышения темпов достижения программируемых результатов;

– сложившимися традиционными подходами к управлению сферой ФК и С и необходимостью применения гибких подходов, позволяющих быстро реагировать на изменения социально-экономических условий;

– недостаточными условиями для полноценной консолидации и качественного взаимодействия региональных и муниципальных органов власти, бизнеса и населения по вопросам физической активности и здоровья граждан и необходимостью создания максимально эффективных условий и механизмов взаимодействия всех заинтересованных в развитии отрасли субъектов;

– недостаточными навыками реагирования региональных органов власти и органов местного самоуправления на быстро меняющиеся социально-экономические и правовые отношения в сфере ФК и С и необходимостью подготовки кадров владеющих профессиональными компетенциями для эффективной работы в предложенных обстоятельствах;

– ограниченным набором инструментов финансовой поддержки сферы ФК и С на фоне возрастающих потребностей населения в занятиях спортом и

необходимостью развития сферы ФК и С, основанной на привлечении дополнительных средств частных инвесторов (капитализация спорта);

– сложившейся на данный момент информационно-коммуникационной составляющей системы управления ФК и С и необходимостью ее совершенствования в условиях цифровой трансформация, активного применения цифровых технологий и информационных ресурсов;

– недостаточным уровнем теоретико-методологического обоснования применения кластерного подхода к управлению сферой ФК и С и необходимостью использования его инструментов для повышения эффективности управления сферой ФК и С на муниципальном уровне.

Степень разработанности проблемы. Поиск путей и средств повышения эффективности управления сферой ФК и С на всех уровнях власти: федеральном, региональном и местном являлся и является предметом исследования многих ученых.

Ряд проблем управления сферы физической культуры и спорта в масштабах страны выявлен в научных работах Г.А. Андросовой и В.Б. Мяконькова (2018), В.Н. Баранова, Г.Н. Греца и Б.Н. Шустина (2009), В.А. Бескровной (2006), А.Ю. Близневского (2017), М.В. Грязева (2013), Д.Н. Верзилина (2018), В. А. Кудиновой (2021), М.С. Расина (2000) и др. В работах вышеперечисленных авторов анализируются ключевые подходы к управлению развитием сферы физической культуры и спорта.

Региональный уровень управления системой физической культуры и спорта раскрыт в исследованиях Г. А. Андросовой (2019), В. Н. Анненкова (2007), В. А. Бескровной (2010), С.Н. Братановского (2014), С. А. Важенина (2006), М. Г. Вулах (2013), коллектива авторов – Е. П. Гетман, Л.А. Греминой, С. С. Воеводиной (2020), а также Т. Э. Кругловой (2002), С. С. Филиппова (2014), в том числе, как педагогической системы в работах В. В. Новокрещенова (2006) и других ученых.

Муниципальный уровень развития системы физической культуры и спорта представлен в работах М. С. Братановской (2007), Ю. Д. Мологина (2006), Л. Н. Фитина (2010, 2015) и др.

Возможности кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией изложены в работах известных зарубежных исследователей, таких как: М. Портер (2005), М. Энрайт (2000), Э. Фезер (1998), Иэн Р. Гордон и Ф. Макканн (2000), Д. Якобс (1996) и др.

Российские исследователи так же изучают возможности кластерной модели управления. Среди них наиболее известны труды А. А. Миграняна (2002), И. В. Пилипенко (2008), Л. С. Маркова (2005, 2015), Г. Б. Клейнера (2008), О. В. Костенко (2017), В. И. Королева (2000), В. В. Тарасенко (2011) и др.

Научные работы вышеперечисленных российских авторов посвящены различным подходам к определению понятия «кластер», его экономической роли в национальной и региональной экономике, методам формирования территориальных кластеров и др.

Большинство отечественных исследователей, таких как Е. С. Куцеко, В. Л. Абашкин, Э. А. Фияксель, Е. А. Исланкина (2017) и др. считают кластерный подход эффективным инструментом развития не только промышленной отрасли, но и иных сфер хозяйственной деятельности, включая физическую культуру и спорт.

Несмотря на то, что фундаментальных теоретических исследований, связанных с применением кластерного подхода в сфере физической культуры и спорта обнаружено не было, следует отметить, что работа в этом направлении ведется (Л. Г. Вакалова, Е.П. Гетман, С. С. Воеводина, 2013; А. В. Таймазов, 2016; И. Д. Клеймёнычева 2014; Л. И. Лубышева 2020).

Таким образом, поиск инструментов активизации процессов происходящих в сфере ФК и С, необходимость совместного решения проблем структурно-управленческого характера, недостаточное исследование возможностей кластерного подхода в спорте на теоретическом и практическом уровне, предопределили выбор темы диссертационного исследования.

Объектом исследования является процесс управления государственной и муниципальной системой физической культуры и спорта.

Предмет исследования: кластерный подход к управлению физической

культурой и спортом муниципального образования.

Цель исследования – научно обосновать эффективность структурно-содержательной модели муниципального управления в сфере ФК и С разработанной на основе применения концепции кластерного подхода.

Гипотеза исследования. Управление системой ФК и С муниципального образования будет более эффективным при реализации концепции кластерного подхода предполагающей взаимодействие ее субъектов и иных заинтересованных в развитии отрасли физических и юридических лиц в рамках структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера муниципального образования.

Задачи исследования:

1. Определить возможности кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией и концептуальные основы создания кластерных структур.

2. Сформулировать ключевые современные подходы к управлению развитием муниципальной системы физической культуры и спорта.

3. Разработать структурно–содержательную модель развития территориального спортивного кластера, основанную на систематизации результатов теоретических исследований в области кластерной политики и опыта создания спортивных кластерных объединений.

4. Провести теоретико-практическую апробацию кластерной модели управления физической культурой и спортом на примере муниципального образования города Великие Луки Псковской области и экспериментально обосновать ее эффективность.

Методы исследования. Исходя из поставленных задач, в диссертационной работе применялся комплекс научных методов исследования, включающий в себя: анализ и обобщение научно-методической литературы, нормативных правовых актов, данных статистических наблюдений по исследуемой проблеме; анализ материалов сайтов отечественных и зарубежных спортивных организаций и

объединений; метод экспертных оценок; опрос; моделирование; проектирование; педагогический эксперимент, методы математической статистики.

Научная новизна диссертационного исследования. Ключевые результаты исследования, содержащие научную новизну, состоят в следующем:

1. Предложена концепция создания территориального спортивного кластера, включающая: принципы формирования, функции и потенциал спортивного кластера, элементы стратегии развития спортивного кластера, общую структуру кластера, структуру кластера исходя из состава его участников, показатели эффективности кластера на начальных стадиях жизненного цикла.

2. Создана структурно – содержательная модель организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета на базе кластерного подхода, включающая в себя:

- структурные модули кластера, содержащие информацию об органах управления, об участниках кластера, о партнерах, о проектах кластера, о правоустанавливающих нормативных документах, об инвестиционных и кооперационных предложениях, о презентационных материалах.

- содержательные модули кластера, генерирующие информацию о статусе кластера, о цели объединения участников кластера, о ключевой и сопутствующей специализации кластера, об основной продукции и услугах кластера, о приоритетах его развития;

- прототип цифровой платформы кластера.

3. Разработана трехкомпонентная структура территориального спортивного кластера, на примере муниципального образования г. Великие Луки, где в роли якорной структуры выступает Великолукская городская общественная организация «Великолукская Олимпийская академия», деятельность которой наряду с другими задачами направлена на развитие массового спорта и спорта высших достижений в регионе, а специализированная организация спортивного кластера, созданная как структурное подразделение академии, выполняет координационную функцию относительно муниципального органа управления ФК и С, немunicipальных

физкультурно-спортивных организаций и организаций межсекторального взаимодействия, заинтересованных в развитии спортивной сферы.

4. Выявлены критерии оценки деятельности территориального спортивного кластера, определены параметры оценки деятельности его участников, произведена оценка социально-экономической целесообразности функционирования созданной кластерной системы.

Теоретическая значимость исследования заключается в:

- расширении представления о возможностях кластерного подхода в современной теории и практике управления сферой ФК и С;
- описании элементов ключевых современных подходов к управлению развитием муниципальной системы ФК и С с позиции их схожести с кластерным подходом;
- разработке структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера муниципального образования;
- разработке концепции создания цифровой платформы территориального спортивного кластера муниципального образования;
- определении показателей эффективности территориального спортивного кластера.

Практическая значимость диссертационной работы состоит в том, что разработанная структурно-содержательная модель кластерного взаимодействия в сфере ФК и С создает реальную возможность практической реализации новых подходов к управлению в спортивной отрасли, как на муниципальном, так и на региональном уровне.

Нормативные документы, представленные в диссертационном исследовании (Положение о деятельности Специализированной организации ТСК, направления деятельности Специализированной организации ТСК, Договор о координации деятельности организаций – участников ТСК и специализированной организации) могут быть использованы в качестве методической основы при создании спортивного кластера.

Элементы концепции создания территориального спортивного кластера могут быть положены в основу разработки программных и иных нормативных документов, регулирующих правоотношения в сфере ФК и С на региональном и муниципальном уровне.

Отдельные блоки исследования, такие как, «концепция цифровой платформы ТСК», могут быть использованы не только для решения отраслевых задач, отраженных в базовых нормативных правовых актах по вопросам физической активности и здоровья граждан, но и найти применение в инновационной информационной политике муниципального образования и региона в целом.

Описанные в диссертационном исследовании проекты европейских спортивных кластеров могут служить методическим материалом и найти практическую реализацию в деятельности не только отечественных спортивных кластеров, но и в социально-культурных кластерах в целом (виды инициатив, структура управления, механизмы взаимодействия, поиск финансовых ресурсов и т.д.).

Теоретико-методологическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области организации и управления физической культурой и спортом на региональном и муниципальном уровне, теории и практики становления и функционирования кластерных объединений:

– положения системного подхода (Жолдак В. И., Филиппов С. С., Важенин С. А., Переверзин И. И., Анненков В. Н. и др.);

– сущность программно-целевого подхода (Близневский А. Ю., Райзберг Б. А., Филиппов С. С. и др.);

– основные положения теории управления физической культурой и спортом (Бескровная В. А., Важенин С. А., Новокрещенов В. В. и др.);

– положения кластерного подхода в современной зарубежной теории и практике управления территорией (М. Портер, М. Энрайт, Э. Фезер, Д. Якобс и др.);

– положения кластерного подхода в отечественной теории и практике управления территорией (Мигранян А. А., Пилипенко И. В., Марков Л. С., Клейнер Г. Б. и др.);

– основные положения теоретических исследований, связанных с применением кластерного подхода в сфере физической культуры и спорта (Вакалова Л. Г., Гетман Е.П., Воеводина С. С., Клеймёнычева И. Д., Лубышева Л. И.).

Информационная база исследования разделена на четыре блока документов и материалов.

Первый блок представлен федеральными, региональными и местными нормативно-правовыми актами. Так, например, был проведен анализ Федерального закона «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», государственной программы «Развитие физической культуры и спорта на 2014 – 2020 годы», утверждённой Постановлением Администрации Псковской области от 28 октября 2013 года № 502 и др.

Второй блок представлен статистическими данными, почерпнутыми из анализа федеральных, региональных и муниципальных программ за 2014 – 2022 гг.

Третий блок представлен анализом научных работ российских, зарубежных исследователей в новостных и научных изданиях.

Четвертый блок информационной базы составляют экспертные интервью, которые проводились в рамках диссертационного исследования для определения экспертного мнения в отношении организации спортивного кластера на муниципальном уровне.

Основные положения, выносимые на защиту:

1. Достижение цели муниципального управления в сфере ФК и С обеспечивается его направленностью на развитие трех видов субъектов:

– муниципальные физкультурно-спортивные организации (учреждения), спортивные клубы и секции в муниципальных образовательных учреждениях, иные организации, входящие в эту систему;

– физкультурно-спортивные объединения (клубы, федерации, союзы, ассоциации), созданные на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся;

– межсекторальные структуры, заинтересованные в развитии физической культуры и спорта на территории муниципального образования.

2. Теоретико-методологической основой эффективного функционирования муниципального управления физической культурой и спортом является концепция, определяющая структурно-содержательную модель создания территориального спортивного кластера, включающую в себя правовые, финансовые, организационно-методические и информационные компоненты.

3. Основной площадкой для прямого взаимодействия участников территориального спортивного кластера является его специализированная организация, а достижение высокого уровня инновационного развития самого кластера обеспечивается созданием «Цифровой платформы».

Обоснованность и достоверность исследования. С целью обеспечения всестороннего охвата поставленных в диссертационной работе проблем, достоверности выводов исследования проведен системный анализ возможностей кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией; анализ современных ключевых подходов к управлению развитием муниципальной системы ФК и С, анализ действующих нормативных правовых документов, регулирующих правоотношения в сфере ФК и С с учетом последних редакций и изменений, анализ актуальных статистических данных органов федеральной, региональной и муниципальной службы статистики, всесторонний анализ научных работ российских и зарубежных авторов по теме исследования.

Для отражения достоверного состояния проблемы исследования в работе применялся комплекс общенаучных и специальных научных методов, соответствующих поставленной цели и задачам.

Кроме того, достоверность полученных выводов, обоснованность представленных рекомендаций подтверждается апробацией результатов исследований в практике.

Личный вклад автора в исследовании заключается в выявлении и анализе научной проблемы, поиске инструментов активизации процессов происходящих в сфере ФК и С, в исследовании возможностей кластерного подхода в спорте на теоретическом и практическом уровне, в формировании концепции создания территориального спортивного кластера, в разработке структурно-содержательной модели кластерной организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета, в создании территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области, в проведении апробации инструментов разработанной кластерной модели управления физической культурой и спортом на примере муниципального образования г. Великие Луки, в оценке социально-экономической целесообразности функционирования всей созданной кластерной системы.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.

Зарегистрирована и начата деятельность специализированной организации территориального спортивного кластера г. Великие Луки на базе Великолукской олимпийской академии (ВЛОА).

Разработан договор о координации деятельности организаций – участников ТСК г. Великие Луки и специализированной организации. По мере создания и реализации совместных проектов заключаются договоры о координации деятельности. Создана база потенциальных участников спортивного кластера г. Великие Луки.

Результаты диссертационного исследования апробированы и внедрены в управленческую практику, что подтверждается соответствующими актами, и представлены на пяти авторитетных Российских и международных научно-практических конференциях. Всего по теме диссертации опубликовано 25 работ, из них 4 статьи в изданиях, рекомендованных ВАК РФ.

Соответствие работы паспорту научной специальности.

Полученные в ходе диссертационного исследования результаты соответствуют пунктам 1–5 паспорта научной специальности 5.8.4. «Физическая культура и профессиональная физическая подготовка».

Структура, содержание и объем работы определены поставленной целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, четырех глав, заключения, практических рекомендаций, списка литературы, который включает 205 источников, из которых 39 зарубежных, 10 приложений. Материал диссертации изложен на 255 страницах, проиллюстрирован 28 рисунками и 40 таблицами.

ГЛАВА 1 КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ ОСНОВА СОЗДАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА

1.1 Концепция кластера и кластерный подход в современной теории и практике управления территорией

Проблема пространственной организации экономической деятельности является актуальной в экономической науке и науке об управлении. В ранее проведенных исследованиях мы отмечали, что «пространственные, инфраструктурные, сырьевые, транспортные, технологические и иные особенности развития конкретных территорий во многом определяют потенциал развития разнообразных сфер экономической и управленческой деятельности. Поэтому в рамках страны и отдельных административно-территориальных единиц разного иерархического уровня создаются стратегии пространственного развития территорий, основанные на различных научных подходах» [159].

В современных условиях получила распространение кластерная теория управления и экономического развития.

Впервые понятие «кластер» в экономику ввёл американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер в 1990 г. Он считается основоположником и популяризатором теории кластеров и кластерного развития [159].

Современное определение кластера, представленное в различных экономических словарях, включает в себя следующее: «группа географически соседствующих, взаимосвязанных компаний и организаций, которые действуют в определённом секторе экономики и характеризуются общностью деятельности и взаимодополняющие друг друга» [51].

Специалисты считают, что в основу кластерной концепции положена известная работа А. Маршалла «Принципы экономической науки» (Principles of Economics, 1890–1891).

Англоязычные исследователи (Bathelt, 1998; Ketels, 2003; Krugman, 1991;

Scott & Storper, 1992; Audretsch, 1998) считают, что в ней эмпирически доказана прямая зависимость производительности фирм и результаты их деятельности от их размещения и географической близости экономических агентов.

Однако на развитие кластерного подхода в экономической науке существенное влияние оказали представители немецкой школы и их последователи. Они более чем на полвека ранее сформулировали теорию развития регионов. В 1826 г. выходит в свет книга немецкого экономиста И.Тюнена (J. Thunen) «Изолированное государство в его отношении к сельскому хозяйству и национальной экономике», в которой он впервые сформулировал основы теории размещения (локализации).

В 1882 г. опубликована работа немецкого ученого В. Лаунхардта (W. Launhardt) в которой исследователь описывает оптимальный механизм минимизации издержек отдельного промышленного предприятия относительно источников сырья и рынков сбыта.

На смену теории «чистой агломерации» А. Маршалла пришли теории промышленного комплекса. Немецкая географическая школа представила научному миру теорию штандорта. В 1909 г. немецкий экономист и социолог А. Вебер публикует основной труд его жизни «О размещении промышленности: чистая территория штандорта».

Исследователь показал взаимосвязанное и взаимодополняющее развитие предприятий и производств на определенной территории.

Данное направление исследований в середине XX в. получило развитие в «теории промышленных районов», которое к 90–м годам привело к разработке кластерного подхода.

Кроме того, работы экономистов–географов А. Лёша и У. Айзарда следует рассматривать как предпосылку будущей теории кластеров. Главный труд немецкого учёного А. Лёша (A. Lösch) «Пространственная организация хозяйства» вышел во время второй мировой войны (1940 г.). А. Лёш проанализировал причины возникновения современных европейских городов. По его мнению, их рост основан на развитии крупных производств, вокруг которых

происходит скоплении однородных предприятий, а также развивается агломерация разнородных предприятий. Масштабирование этих процессов приводит к росту экономики территории [35].

Проблемам размещения промышленных комплексов и предотвращения региональных конфликтов на основе согласования интересов хозяйствующих субъектов и частных лиц свою работу «Размещение и экономика пространства» (1956 г.) посвятил У. Айзард. Исследования А. Лёша и У. Айзарда обосновывали актуальность проблемы регионального размещения промышленного производства и способствовали формированию будущей кластерной теории М. Портера. [19, с. 117].

Научную проработку появления кластерного подхода предпринимали исследователи различных направлений экономики и менеджмента. А.В. Бабкин и А.О. Новиков [8, с. 14] представили «временную ось» развития теории пространственного размещения производства, предшествующих кластерному подходу, а также уделили пристальное внимание анализу теорий конкурентоспособности.

Концептуальная основа кластера, введённая М. Портером, интенсивно эксплуатируется последние три десятилетия, то есть с начала 90 – х годов XX в. и имеет различные трактовки.

Концепт кластера М. Портера изложены в монографии «Конкурентные преимущества стран» (1990 г.). В 1993 г. данная монография под названием «Международная конкуренция» была издана на русском языке [159].

На этом этапе исследований М. Портер определяет кластер как «сконцентрированные по географическому признаку группы взаимосвязанных компаний, специализированных поставщиков, поставщиков услуг, фирм в родственных отраслях, а также связанных с их деятельностью организаций (например, университетов, агентств по стандартизации, торговых объединений) в определенных областях, конкурирующих, но при этом ведущих совместную работу» [121].

Одной из главных заслуг М. Портера, по нашему мнению, считается его

вклад в создание общего форума для обмена мнениями и дискуссий в области кластерного развития экономики. Встречаются как очень широкие, так и достаточно лаконичные и конкретные трактовки. В публикациях Л. С. Маркова [66, 67, 68], соавторов А. В. Бабкина и А. О. Новикова [8], а также соавторов В. В. Коокуевой и Ю. С. Церцеил [56] представлены подходы зарубежных и отечественных ученых к определению кластеров.

В настоящее время отечественные экономисты активно применяют кластерный подход к обоснованию стратегии развития территорий и их кластеризации. Так, например, А. Миграян предлагает «комплексное использование теорий кластерного механизма и современных концепций инновационного развития» [71]. С его точки зрения, кластер – это «сосредоточение наиболее эффективных и взаимосвязанных видов экономической деятельности, которые осуществляют успешно конкурирующие фирмы, обеспечивая конкурентные позиции на отраслевом, национальном и мировом рынках» [71].

В отечественной литературе преобладают определения кластера, в которых отмечаются географическая принадлежность (что при обширной территории государства вполне естественно), конкурентоспособность территорий и сетевая организация. Кроме того, в определении кластера присутствует расширительная трактовка, то есть включаются элементы, как внутренней среды, так и внешней. Например, Л. С. Марков определяет кластер «...в качестве средства повышения конкурентоспособности территорий, перехода к производственным процессам с большей добавленной стоимостью, способствуют установлению конструктивных взаимоотношений между предприятиями, исследовательскими, образовательными, финансовыми учреждениями органами власти» [66].

Кластер как сетевую организацию сотрудничества рассматривает Г. А. Яшева [160].

Как нами было показано ранее, в предыдущих исследованиях [159], учитывая многообразие определений кластера, важно выделить наиболее значимые условия и параметры, которые формируют кластерный подход.

Во-первых, для образования некоторых кластеров необходимы «в стране условия для создания, организации и управления компаниями, а также характер внутренней конкуренции» [121, с. 226]. Данное условие базируется на специализации, отраслевой особенности концентрации производства и учёте сравнительных преимуществ компаний на международных рынках. Как правило, специализация кластера ограничивается базовой отраслью, однако кластерная среда способна порождать новые межотраслевые связи.

Во-вторых, важным фактором развития кластеров является «характер спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуг» [121]. Названные условия представлены в «национальном ромбе» М. Портера (иногда говорят о «бриллианте»).

Важным условием является ещё одна детерминанта – наличие факторов производства (природные, трудовые и прочие ресурсы).

«Географическая локализация еще один базовый критерий описания кластера, так как именно логистическая и транспортная доступность чаще всего рассматривается как основа для формирования кластерного эффекта. Географическая близость предприятий и организаций может способствовать тесному взаимодействию между участниками обмена продукцией, усиливать возможность доступа к информации о рыночной конъюнктуре и технологиях. Своеобразным продолжением географической локализации можно считать технологическую и отраслевую близость участников кластера, поскольку именно близость, если не общность целей, ресурсов и результатов организаций, формирующих кластер, существенно облегчают и стимулируют возможное взаимодействие» [159].

Важным параметром является количество организаций (участников) формирующих кластер. По поводу данного критерия не существует четких ограничений. Предполагается, что привлечение большего числа участников – это базовый критерий развитости кластера. Масштабирование кластерной деятельности является основой жизнеспособности и устойчивого развития кластера.

Результаты деятельности также играют важную роль в описании потенциала кластера. Доля в отраслевом или региональном продукте, безусловно, важнее формальной численности участников.

Как видим, ключевые характеристики кластеров, и условия их образования отличаются множественностью и многообразием.

Таким образом, «кластер представляет собой некую систему отношений субъектов экономической деятельности на основе пространственных, инфраструктурных, правовых, нормативных и иных ограничений, обеспечивающих условия для успешного поступательного развития территории и/или отрасли на базе единой стратегии и гармонизации целей и ресурсов» [159].

Появление и развитие кластеров – это сложный и длительный процесс, который может включать такие этапы как:

1. Зарождение кластера Данный этап имеет объективную природу, поскольку ядро кластера формируется длительный период, обычно на основе исторически сложившихся тенденций развития экономики региона и/или отрасли, включая специфику климата, ресурсов, инфраструктуры и даже традиций делового оборота.

2. Интеграция кластера. Данный этап предполагает выделение специфики кластерного взаимодействия чаще всего на основе вертикальной и/или горизонтальной интеграции компаний на основе специфики целей, отрасли и/или результатов деятельности. Результатом интеграции является четкая структура кластера, которая дает возможность описать все базовые типы организаций и формы их взаимодействия. Основным результатом на данном этапе развития может быть описание и формальное оформление кластера как самостоятельного института.

3. Расширение кластера. Появление и развитие новых видов взаимодействия на основе конкретной стратегии развития кластера. На данном этапе наблюдается рост числа участников кластера, в том числе на основе различных форм межотраслевого сотрудничества.

4. Накопление и развитие потенциала. На данном этапе кластер становится

самостоятельной ценностью и брендом активно развивается информационная и социальная составляющая.

5. Застой и упадок. На данном этапе кластерное взаимодействие постепенно или динамично теряет свою эффективность. Чаще всего причины также носят объективный характер, связанный с изменением базовых параметров кластера, которые начинают ограничивать стандартные эффекты кластерного взаимодействия, а именно: облегченный доступ к информации и ресурсам, быстрая реакция на рыночные изменения, перелив знаний и опыта, интеграция ресурсов и повышение их производительности.

Не менее интересный «жизненный цикл» кластера представлен в монографии И. Г. Меньшениной и Л. М. Капустиной, состоящий из четырёх характерных этапов – агломерация, возникновение, развитие, зрелость [70]. Как и большинство исследователей, авторы выделяют свойственные кластерам ключевые элементы: географическая локализация (близость предприятий); наличие «критической массы» участников кластера для масштабирования деятельности; специализация; инновационность; наличие каналов взаимодействия между участниками кластеров.

Я. Гордон и Ф. Мак Канн выделяют следующие модели построения кластеров:

1. Классические модели агломерации, основанные на географической локализации и гармонизации ресурсов и технологий.

2. Модели промышленных комплексов, акцентирующие внимание на снижение транзакционных издержек и совершенствование сетей сбыта продукции.

3. Модели сетевого взаимодействия, которые рассматривают социальные связи и доверие, как основной стимул деловой активности отрасли и/или региона [183].

По нашему мнению, именно сетевая модель на современном этапе позволяет существенно расширить возможности применения кластерного подхода, особенно, если цели развития носят преимущественно социальный

характер.

Если ранее речь велась преимущественно о кооперации и интеграции на основе промышленного производства и специфики конкретной отрасли, то сегодня именно эффективные социальные связи рассматриваются как основной эффект кластера, а сфера услуг становится основой для дальнейшего развития кластерного подхода.

Организация и функционирование кластеров невозможны без четкой стратегически ориентированной государственной поддержки и с этой точки зрения любой современный кластер можно рассматривать, как технологию управления регионом (территорией), ее ресурсами и потенциалом.

Рассмотрим возможности кластерного подхода как инструмента социально–экономического развития территорий.

Концепция регионального кластера была сформулирована американским экономистом М. Энрайтом. Исследования характеристик региональных кластеров, проведенные американским ученым М. Энрайтом, позволили сделать вывод, что «региональный кластер – это географическая протяженность организаций – членов кластера, действующих в одной или нескольких смежных отраслях экономики. Географический охват кластера может варьироваться от небольшой территории в пределах города до районов, охватывающих большую часть страны [170].

В настоящее время значение кластерного подхода как инструмента развития территорий изучают российские исследователи. Среди них наиболее известны труды А. А. Миграняна [71], И. В. Пилипенко [116], Л. С. Маркова [66, 67, 68], Г. Б. Клейнера [54], О. В. Костенко [59, 60], В. И. Королева [58], В. В. Тарасенко [140, 142] и др.

Исследования теоретико-методологических основ концепция регионального кластера провели учёные в XX веке. Особенно значимыми для развития региональной кластерной концепции являются опубликованные в 1940 – 50-е гг. работы Н. Н. Колосовского о теории территориально-производственного комплекса. Данная теория по экономической природе и логике сравнима с

теорией кластерного образования.

Как указывают некоторые исследователи, попытки внедрения кластерного подхода в СССР в рамках теории территориально-производственных комплексов не дали ожидаемого результата потому, что базовые принципы кластерной политики в корне отличаются от принципов плановой экономики. [116, 67, 8].

В современной пространственной организации региональные власти осознают перспективность кластерного подхода, однако, кластер возникает для удовлетворения нужд либо отрасли, либо региона (в идеале он решает обе задачи, способствуя развитию региона через развитие какой-либо локализованной на его территории отрасли или группы взаимосвязанных отраслей).

Ряд ученых высказывают точку зрения о том, что кластеры могут рассматриваться как комплексный инструмент управления и развития не только экономического, но и социального потенциала территории.

Так, М. Алехин, А. Кочемасов в своей статье «Проблемы кластеризации и кластерной политики» отмечают, что «крайне важным фактором, вызывающим интерес к кластерной теории со стороны органов государственной власти различных стран, является социальный аспект функционирования кластеров» [2].

Преимущества использования кластерного подхода для развития и управления социально-экономической системой региона очевидны:

1. Кластерная концепция развития и управления территории является методологической основой позволяющей объединить социально-экономическую, научно-техническую политики, политику поддержки малого предпринимательства, а также региональную политику в целом.

2. Региональные кластеры используют сложившуюся устойчивую систему распространения новых технологий, знаний, умений и навыков. Благодаря сформированным на территории технологическим связям в кластере происходят генерация и трансфер инновационных, информационных технологий. Участниками этого процесса становятся как резиденты кластера, так и иные организации, функционирующие на территории региона.

3. Важным генерирующим преимуществом кластерного развития

территории является наличие в них бизнес структур быстро реагирующих на изменения условий функционирования. Такая «гибкость» предприятий – участников кластера позволяет в короткие сроки трансформировать инновации в конкурентные преимущества экономики региона.

4. Региональные кластеры чрезвычайно важны для развития субъектов малого предпринимательства. Кластерная форма организации деятельности позволяет хозяйствующим субъектам: использовать высокую степень специализации, что позволяет им производить товар или оказывать услугу наиболее эффективно, с наименьшими затратами ресурсов.

Специалисты отмечают, что «принципиальная проблема реализации кластерного подхода состоит в том, что он предполагает совершенно новые компетенции со стороны региональной администрации. Они должны включать политику так называемых гибких приоритетов и разработку региональных целевых программ нового поколения, потому что текущие региональные целевые программы не приспособлены к тому, чтобы развивать кластерную логику, показывающую системные взаимосвязи между отраслями специализации региона» [10].

Кластер как правовое понятие в России появилось с принятием Федерального закона от 31 декабря 2014 г. № 488 – ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» применительно к промышленным кластерам. Под промышленным кластером в законе понимают «совокупность субъектов деятельности в сфере промышленности, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории одного субъекта РФ или на территориях нескольких субъектов РФ» [92].

Однако в России процесс создания кластеров при поддержке правительства начался с 2008 г. Спустя десять лет по данным Российской кластерной обсерватории и геоинформационной системы «Индустриальные парки. Технопарки. Кластеры» в России уже функционировало 110 территориальных инновационных кластеров, объединяющих сегодня свыше 3 тыс. организаций и

обеспечивающих порядка 1,3 млн. рабочих мест [37].

Т. А. Левченко (2017 г.) приводит следующие данные: «По уровню организационного развития российские инновационные кластеры разделены следующим образом: большинство кластера имеют начальный уровень организационного развития (56%), 9 – средний (23%), 8 – высокий (21%). Наибольшее количество инновационных кластеров в РФ специализируется в области фармацевтики (их 6). Кроме того, популярными специализациями являются ядерные и радиационные технологии, микроэлектроника и приборостроение, производство машин и оборудования, информационно-коммуникационные технологии, авиастроение, новые материалы» [63].

Организация и функционирование кластеров невозможны без четкой стратегически ориентированной государственной поддержки, и с этой точки зрения, любой современный кластер можно рассматривать так же, как технологию управления территорией, ее ресурсами и потенциалом. На современном этапе государство рассматривается как базовый участник кластерного взаимодействия не просто создающий условия, но и управляющий взаимоотношениями внутри кластера.

Инструментами управления могут выступать стратегия, политика и конкретные программы развития кластеров включая прямую финансовую поддержку конкретных проектов, а также системные налоговые льготы научно-исследовательской и инновационной деятельности, проведение специальных мероприятий и поддержка кластерной инфраструктуры.

В зависимости от масштаба кластера, его влияния на экономику различают локальные, региональные, национальные и международные кластеры. На практике такое деление имеет значение в первую очередь для определения нормативной правовой базы, регулирующей экономическую деятельность в таких кластерах.

По степени государственного влияния на кластеры можно выделять кластеры с выраженным на них влиянием властей (федеральных и (или) региональных) и с минимальным влиянием.

Роль государства в управлении и формировании кластера также существенно менялась. Можно выделить две основные концепции государственного управления кластерными эффектами:

1. Рыночная.
2. Стратегически ориентированная.

Рыночный подход предполагает косвенные инструменты, направленные в первую очередь на создание условий для развития малого и среднего бизнеса в условиях конкуренции. Государство лишь следит за соблюдением правил свободной конкуренции участниками кластера.

Второй подход предполагает выделение стратегической цели кластера с учётом особенностей запросов территории. Государственная поддержка кластерного развития территории/экономического пространства РФ основывается на концептуальных положениях стратегий социально-экономического развития и инновационного развития страны на определённый период, а также на методических рекомендациях кластерной политики в субъектах Российской Федерации [136]. Развитие территориального кластера осуществляется на основе заключения партнёрских соглашений между представителями крупного бизнеса, поддержки малого и среднего предпринимательства со стороны региональной администрации. Качество управления кластером становится насущной необходимостью и требуемой компетенцией местной администрации.

Таки образом кластерный подход на современном этапе, на наш взгляд, может быть охарактеризован на основе следующих принципов:

1. Системность – как основа формирования кластерного эффекта. Системность предполагает гармоничность и детерминированность всех факторов ресурсов и институтов, формирующих кластер.

2. Территориальная локализация, то есть наличие конкретных пространственных границ и ограничений, именно территория определяет базовое ядро кластера, которое и определяет условия и возможности формирования кластерных эффектов и эффективности кластерного взаимодействия в целом.

3. Ориентированность на государственную поддержку и политику, то есть

применение кластерного подхода, является частью государственного управления отраслью или территорией.

4. Инновационность и наукоемкость, то есть ориентированность на инновации и научные знания как основу развития кластера.

5. Универсальность. Данный подход является универсальным и не ограничивается экономической логикой. Именно универсальность кластерного подхода является основным драйвером его развития на современном этапе.

В заключение данного параграфа отметим следующее.

1. Проблема пространственной организации экономической и управленческой деятельности является актуальной, поэтому «в рамках страны и отдельных административно–территориальных единиц разного иерархического уровня создаются стратегии пространственного развития территорий, основанные на различных научных подходах» [159]. В современных условиях получила распространение кластерная теория управления и экономического развития.

2. Научную проработку появления кластерного подхода предпринимали исследователи различных направлений экономики и менеджмента. Концептуальная основа кластера, введённая М. Портером интенсивно эксплуатируется последние три десятилетия и имеет различные трактовки.

3. Ключевые характеристики кластеров, условия их образования, модели построения отличаются множественностью и многообразием.

4. Преимущества использования кластерного подхода для развития и управления социально-экономической системой территории очевидны.

5. Организация и функционирование кластеров невозможно без четкой стратегически ориентированной государственной поддержки.

1.2 Ключевые подходы к управлению развитием муниципальной системы физической культуры и спорта

В современных социально-экономических условиях ключевыми подходами к управлению муниципальной системой физической культуры и спорта, его методологической основой признаны системный и программно-целевой подход.

Рассмотрим системный подход к управлению развитием муниципальной сферы физической культуры и спорта.

Несмотря на то, что все системы развиваются и функционируют по общим закономерностям и принципам каждая из них имеет свои специфические черты и закономерности. Большими отличиями обладают социально-экономические системы, поскольку их неотъемлемым элементом является человек. Физическая культура и спорт представляет собой такую социально-экономическую систему.

Исследуя особенности управления сферы физической культуры и спорта, необходимо остановиться на законодательно закреплённом понятии системы физической культуры и спорта. Закон определяет систему физической культуры и спорта как совокупность государственных и общественных организаций, осуществляющих деятельность в целях физического воспитания населения и развития спорта в РФ [12].

В контексте исследования муниципального управления системы ФК и С было установлено, что в отечественной научной литературе довольно часто физическая культура и спорт рассматривается с позиции системного подхода.

В. И. Жолдак, исследуя организационные основы и социальные аспекты управления, уделяет особое внимание системе управления развитием и функционированием современного физкультурно-спортивного движения. Автор высказывает точку зрения, в соответствии с которой, физическая культура и спорт есть социально-экономическая система. «Социальной она является потому, что люди, осуществляющие процесс управления ее развитием, выступают главными ее элементами. Экономической она является потому, что в результате труда создаются материальные блага, в том числе и национальный доход, а также

происходит расширенное воспроизводство производительных сил и производственных отношений общества» [44].

Т. Э. Круглова отмечает, что физическая культура и спорт представляет собой социальную систему. Основными компонентами этой системы являются люди (в том числе, объединенные в физкультурно-спортивные организации: спортивные школы, клубы, федерации и пр.) и различные процессы [61, с.8].

С. С. Филиппов, исследуя организационно-правовые особенности системы управления ФК и С, раскрывает содержание видов и форм физкультурно-спортивной деятельности, на их основе выявляет объекты и субъекты управления исследуемой системы, исходя из субъектного состава определяет органы управления системы ФК и С и дает им характеристику, приводит базовые правовые акты и нормативные документы, регулирующие правоотношения в исследуемой сфере.

Автор отмечает, что «в нашей стране исторически сложилась система физической культуры, которая представляет собой совокупность государственных и общественных организаций, осуществляющих деятельность в целях физического воспитания населения и развития спорта в стране» [145].

В. В. Новокрещенов, исследуя управление системой ФК и С, акцентирует внимание на организационно–правовых основах взаимодействия ее субъектов [82, 83].

Г. А. Андросова, Л. Ю. Заболотских охватывают широкий круг экономических вопросов, специфичных для системы физической культуры и спорта. Физическую культуру и спорт авторы рассматриваются как отрасль с присущими данной отрасли экономическими отношениями [161].

С. А. Важенин провел теоретико-методологический анализ организационных структур управления в системе физической культуры и спорта [23, 24]. Достаточно детально, на наш взгляд, описана система физической культуры и спорта у И. И. Переверзина, который выделяет следующие элементы системы физической культуры и спорта:

«— совокупность индивидов, которые обладают интересами и

потребностями в услугах физической культуры и спорта;

- спортивная наука, включая совокупность принципов, средств и методов физического воспитания и спортивной тренировки;

- результаты физического совершенствования;

- педагогические физические кадры, профессиональные и общественные;

- материально-технические и финансовые ресурсы физкультурно-спортивного движения;

- физкультурно-спортивная информация» [114].

Рассматривая физическую культуру и спорт как систему, В. Н. Анненков говорит, что механизм ее функционирования основан на общих системных закономерностях, а именно:

- любая система имеет входные элементы, потребляющие ресурсы (материальные, трудовые, финансовые, информационные);

- система выступает в роли своеобразного преобразователя. В ней осуществляется видоизменение поступающего ресурса;

- в системе имеются выходные элементы – это результат преобразования в системе;

- наличие в системе обратной связи, т.е. получение информации о реакции на входное воздействие [6].

Напомним, что любая система должна иметь цель (генеральную цель), ради которой она создавалась, а результат деятельности каждого из ее элементов (который сам является системой, и имеет свою цель) должен быть направлен на достижение генеральной цели.

Исходя из изложенного, В. Н. Анненков дает следующее определение системы физической культуры и спорта: «это множество взаимосвязанных государственных и общественных организаций, образующих в своем единстве целостность и осуществляющих деятельность в целях физического воспитания населения и развития спорта в РФ» [6, с. 11]. В рыночных условиях услуги физической культуры и спорта также оказывают коммерческие организации.

Ф. Д. Мухамитянов рассматривает сферу физической культуры и спорта как социальный феномен и социальную систему, которые включают весь спектр отношений, возникающие при взаимоотношениях организаций и действующих лиц системы [78].

Среди специалистов, изучающих систему управления ФК и С, широкий отклик находит подход, при котором в исследуемой сфере выделяются две группы общественных (социально-экономических) отношений:

– собственно физкультурно-спортивные. Отношения, возникающие между субъектом и объектом системы управления ФК и С в которой четко проявляется властная природа управленческой деятельности;

– сопутствующие. Отношения, складывающиеся за рамками непосредственно управляющего воздействия на тот или иной объект, органически связанные с его осуществлением, но не являющиеся частью системы управления ФК и С [21].

Объектом физкультурно-спортивных отношений является физическое развитие, физическое воспитание граждан и спортивное мастерство. Указанное утверждение развивается в работах С. Н. Братановского [22], С. А. Медведева [69, с. 88].

Объект сопутствующих отношений представляет собой сложный комплекс, который складывается в процессе организации и проведения физкультурно-спортивной деятельности. Такая деятельность носит в большей степени организационно-обеспечительный, а не спортивный характер [21].

В рамках исследования кластерного подхода к управлению системой ФК и С важно рассмотреть не только физкультурно-спортивные отношения, возникающие между субъектом и объектом системы управления ФК и С, но и выявить систему отношений органически связанных с исследуемой сферой, но не являющихся ее частью.

Муниципальный уровень развития системы ФК и С представлен в работах М. С. Братановской [21], Ю. Д. Мологина [77], Л. Н. Фитина [146, 147, 148] и др.

Так, Л. Н. Фитина уделяя внимание особенностям и совершенствованию

управления в муниципальных образованиях, определяет его, как наиболее актуальное на данный момент, ведь «именно в муниципальной системе оказывается населению основной объем физкультурно-оздоровительных услуг, как в массовом спорте, детско-юношеском спорте, так и в процессе физического воспитания» [146]. Автор говорит о необходимости внедрения модели стратегического управления сферой физической культуры и спорта в муниципальном образовании [147].

М. С. Братановская указывает на то, что «система муниципального управления ФКС – это сложная диалектическая система с иерархией подсистем различной сложности и организации» [20].

Муниципальное управление ФК и С является подсистемой более сложной системы государственного управления, представляет собой единый функциональный комплекс взаимосвязанных элементов, генеральной целью которого является развития физической культуры и спорта на территории, максимальное увеличение численности граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом.

Система муниципального управления ФК и С развиваясь и функционируя по общим закономерностям и принципам систем управления, включает цели, субъект, объект и их связи, функции, методы, технологии, организационную структуру.

Муниципальное управление ФК и С носит целенаправленный характер. Как было сказано ранее, именно цель является первоосновой. С ее определения начинается создание системы, с оценки степени достижения цели закачивается вся деятельность системы или определенный этап ее работы.

Обобщая анализ нормативных документов, регулирующих деятельность субъектов муниципального управления системы ФК и С Псковской области и нормативных документов иных субъектов СЗФО, было установлено, что их главной задачей является создание на территории муниципального образования условий для развития физкультурно-спортивной деятельности (развитие физической культуры и массового спорта, организация проведения официальных

физкультурно-оздоровительных и спортивных мероприятий муниципального округа, организация услуг сферы ФК и С для населения и обеспечение их оптимальной доступности) в целях всестороннего, физического и нравственного развития человека и формирования у него здорового образа жизни.

Говоря о субъектном составе системы муниципального управления ФК и С, вновь следует отметить общие закономерности развития систем управления. Как в любой системе управления в ней присутствуют две взаимосвязанные подсистемы: субъект управления – это управляющая подсистема системы управления и объект управления – это управляемая подсистема.

В управляющую подсистему системы управления ФК и С муниципального образования (субъекты) входят:

- население территории (местное сообщество), пользующееся услугами сферы ФК и С;
- общественные физкультурно-спортивные объединения и группы граждан;
- органы и должностные лица местного самоуправления;
- муниципальные органы управления ФК и С.

В рамках исследования следует остановиться на двух категориях субъектов, которые обладают особыми характеристиками с точки зрения их статуса в системе муниципального управления ФК и С.

Представляется, что такими являются общественные физкультурно-спортивные объединения, созданные по инициативе групп граждан и муниципальные органы управления ФК и С.

Общественные объединения физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности относятся к наиболее многочисленной категории субъектов системы муниципального управления ФК и С.

М. Г. Вулах, изучая особенности организации и деятельности общественных спортивных объединений как коллективных субъектов сферы физической культуры и спорта, приходит к выводу, что «значительный интерес для сферы физической культуры и спорта представляют два вида общественных спортивных объединения:

– массовые общественные спортивные организации – это общественные добровольные самоуправляемые организации.

– профессиональные спортивные организации: общероссийские спортивные федерации (союзы, ассоциации), региональные и местные спортивные федерации (союзы, ассоциации) по разным видам спорта, спортивные клубы» [30, с. 33].

Однако субъектами системы муниципального управления ФК и С являются лишь те из них, кто осуществляет свою деятельность преимущественно на территории муниципального образования.

Специализированным субъектом муниципального управления системы ФК и С выступает соответствующее структурное подразделение администрации – управление, отдел, комитет и т.д. Чаще всего деятельность по управлению системой физической культуры и спорта осуществляется Комитетом по физической культуре и спорту.

Базовые функции физической культуры и спорта реализуются в основном через деятельность физкультурно-спортивных организаций. Поэтому объектами системы муниципального управления ФК и С являются:

- муниципальные физкультурно-спортивные организации (учреждения);
- спортивные клубы и секции в муниципальных образовательных учреждениях;
- иные организации, входящие в эту систему.

Комитет по физической культуре и спорту муниципального образования координирует деятельность и развивает сеть указанных организаций.

Таким образом, в данном случае в отношениях, возникающих между субъектом и объектом системы муниципального управления ФК и С, четко проявляется властная природа управленческой деятельности. Отношения, возникающие в данном случае, являются собственно физкультурно-спортивными.

С физкультурно-спортивными объединениями (клубами, федерациями, союзами, ассоциациями), созданными на территории муниципального образования, но муниципальными не являющимися, Комитет по физической культуре и спорту взаимодействует, т.е. в отношении указанных объектов

властная природа управленческой деятельности Комитета по физической культуре и спорту муниципального образования не проявляется.

В этом случае совместная деятельность комитета по физической культуре и спорту муниципального образования и физкультурно-спортивных объединений по всем вопросам развития физической культуры и массового спорта в муниципальном образовании осуществляется на условиях договоров. Отношения, возникающие в данном случае, являются сопутствующими.

В рамках применения кластерного подхода к системе муниципального управления ФК и С полагаем необходимым выделить еще одну группу объектов. Назовем ее группой объектов межсекторального взаимодействия. Это объекты органически связаны со сферой физической культуры и спорта, но не являются ее частью. Основная цель их деятельности не совпадает с целями деятельности организаций системы ФК и С, но в силу специфики и особенностей своей деятельности они могут и взаимодействуют с субъектами и объектами системы ФК и С (сферы ФК и С и иных отраслей).

Полагаем, что к ним следует отнести:

- организации, создающие информационно-коммуникационные условия деятельности спортивных организаций, обеспечивающие потребителей сферы ФК и С необходимой информацией, транслирующие населению физкультурно-спортивные знания (IT организации, редакции спортивных газет и журналов, просветительские спортивные организации и другие средства массовой информации);
- научно-исследовательские организации, работающие в сфере инновационных технологий в области спорта;
- образовательные учреждения, занимающиеся подготовкой специалистов для сферы физической культуры и спорта;
- организации спортивной индустрии производящие спортивные товары (спортивный инвентарь, оборудование, одежду и обувь и т.д.);
- организации спортивной индустрии, оказывающие спортивные услуги (услуги в сфере оздоровления; услуги по организации спортивно-зрелищных мероприятий, где потребителями являются болельщики (зрители));

- организации и учреждения системы здравоохранения (организации, обеспечивающие медицинское сопровождение соревнований, специализированные врачебно-физкультурные диспансеры);
- организации системы общественного питания;
- организации системы размещения;
- организации сферы строительства спортивных сооружений и оказания услуг по их эксплуатации.

Указанные группы объектов были выявлены с учетом изучения зарубежного опыта создания и развития спортивного территориального кластера.

Использование межсекторального взаимодействия в системе муниципального управления ФК и С способно улучшить общие показатели ее функционирования.

На рисунке 1 представлены группы объектов, выявленные нами в исследованиях проводимых ранее, которые могут оказывать влияние на развитие системы муниципального управления ФК и С, в том числе в рамках спортивного территориального кластера [158].

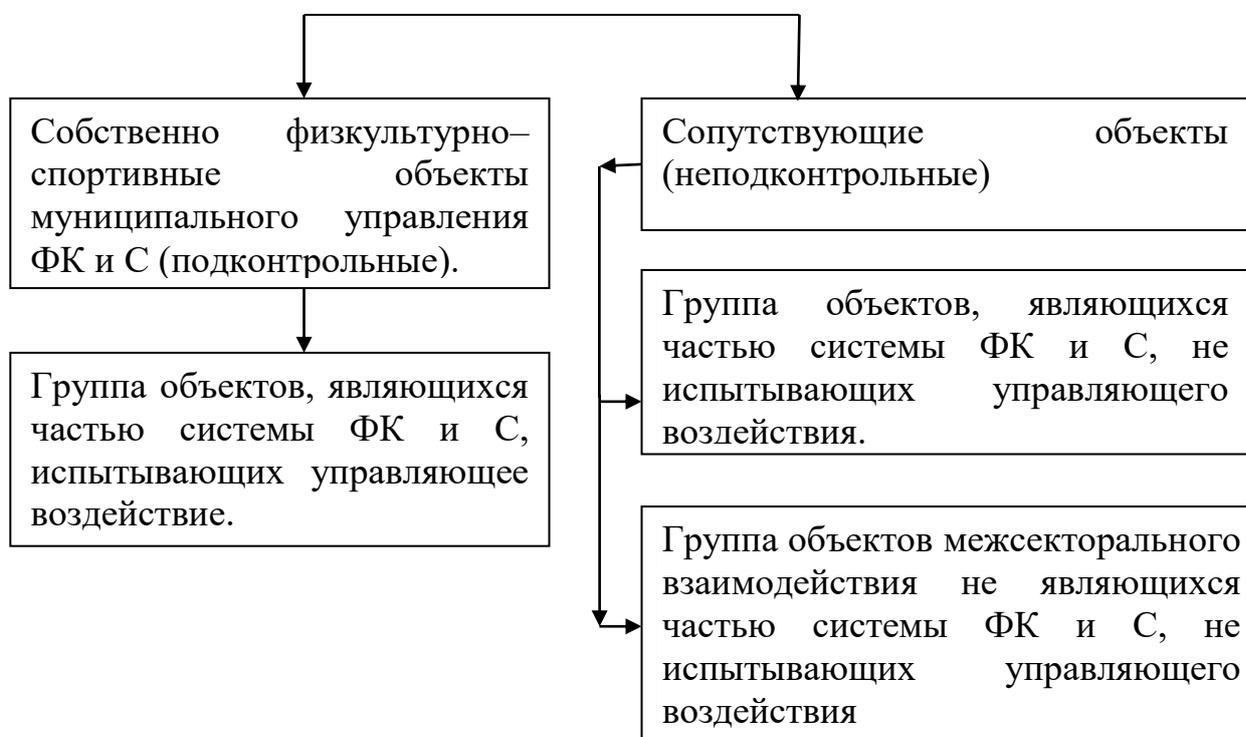


Рисунок 1 – Группы объектов, оказывающих влияние на развитие системы муниципального управления ФК и С (авторский)

Для того, чтобы любая система управления, в том числе и система муниципального управления ФК и С функционировала эффективно процесс взаимодействия между ее субъектами и объектами должен быть профессионально организован и иметь динамический характер.

Кластерная модель развития ФК и С в целом, в том числе созданная и на муниципальном уровне в этом плане дает неоспоримые преимущества перед другими подходами, поскольку предлагает механизм взаимовыгодной координации развития тесно взаимосвязанных организаций.

Координация – управленческая деятельность по обеспечению взаимосвязи и слаженности субъектов, объектов ФК и С и иных заинтересованных структур во временных и пространственных рамках.

В сфере ФК и С в целом и на муниципальном уровне в частности происходят количественные и качественные изменения: появляются новые виды спорта, развивается материально-техническая база ФК и С; создаются инновационные продукты спортивной индустрии; увеличивается количество современных спортивных сооружений; стремительно растет число коммерческих физкультурно-спортивных организаций и спектр предоставляемых ими услуг; быстрыми темпами идет развитие нормативно-правовой базы отрасли. В данной ситуации значение организационной деятельности, а именно координации существенно возрастает.

И вновь обращаем внимание на то, что координация как процесс управления требуется не только для субъектов и объектов системы муниципального управления ФК и С, где руководящим центром выступает муниципальный орган управления ФК и С. Сегодня задача согласования деятельности становится актуальной и для отдельных единиц, не являющихся структурными элементами (субъектами и объектами) системы муниципального управления ФК и С, но чья деятельность напрямую или косвенно связана со сферой ФК и С. Это группа объектов межсекторального взаимодействия.

Именно такая модель осуществления муниципального управления позволит качественно организовать оказание услуг сферы ФК и С населению и обеспечить

их оптимальную доступность.

Ключевую роль в обеспечении эффективности координации играет информация. Обмен информацией является обязательным условием существования системы муниципального управления в целом и ФК и С в том числе.

Особую роль в системе муниципального управления ФК и С играет статистическая информация. На основе статистических данных осуществляется оценка деятельности подконтрольных субъектов и объектов сферы ФК и С муниципального образования, определяются проблемы, устанавливаются цели и задачи управления, разрабатываются конкретные меры и механизмы их реализации. Чем точнее и достовернее данные статистики, тем действеннее управленческие решения и эффективнее контроль над их исполнением.

Не менее важную роль в системе муниципального управления ФК и С играет правовая информация. Правовая информация является обязательным элементом эффективного спортивного управления. В процессе регулирования физкультурно-управленческих отношений правовая информация воплощается в поведении конкретных участников системы муниципального управления, а также способствует установлению связей с другими системами межсекторального взаимодействия.

Поэтому в данном случае важно не только умение получать необходимый объем информации, но и моделировать ее.

И с этой точки зрения адаптация кластерного подхода для проектирования и моделирования системы муниципального управления ФК и С дает неоспоримые преимущества перед другими подходами, поскольку кластерное объединение функционирует как единая система. Главной задачей кластера является, прежде всего, создание механизма координации при котором информационное взаимодействие позволит каждому участнику достигнуть синергетического эффекта, а муниципальному образованию реализовать поставленные цели в сфере управления системой ФК и С.

Таким образом, цель муниципального управления в сфере ФК и С может

быть достигнута, если муниципальное управление в сфере ФК и С будет сочетать в себе три вида общественных отношений:

- контроль муниципальных спортивных учреждений;
- воздействие на немунципальные спортивные структуры;
- взаимодействие с межсекторальными структурами, заинтересованными в развитии физической культуры и спорта на территории муниципального образования.

Эффективное функционирование трехкомпонентной системы возможно в рамках создания ТСК, где муниципальный орган управления ФК и С выступал бы в роли якорной структуры, а специализированная организация спортивного кластера выполняла бы координационную функцию.

Особенность такой управленческой модели заключается в том, что территориальный спортивный кластер в данном случае является самоорганизующейся системой, действующей на территории муниципального образования. В этой системе происходят процессы, приводящие к возникновению качественно нового формирования, процессы, в которых взаимодействие всех стейкхолдеров запускает положительную обратную связь, стремительно переводят систему в новое состояние. Не имея властных (административных) рычагов управления по отношению к участникам кластера, кластер призван обеспечить условия для успешного развития каждого из них.

Добровольность и заинтересованность участников спортивного кластера в совместной деятельности позволит эффективно решать задачи комплексного развития всего территориального сообщества.

Спортивные кластеры обладают высоким потенциалом для межсекторальных взаимодействий и взаимосвязей сферы ФК и С с различными структурами других сфер хозяйствования. Тем не менее, спортивные кластеры ни на муниципальных, ни региональных уровнях пока не созданы. Причина сложившейся ситуации кроется чаще всего в отсутствии информации у органов власти о потенциальных и реальных возможностях спортивных кластеров развивать инновационные технологии, стимулирующие развитие бизнеса в сфере

досуга, транспорта, образования, туризма, окружающей среды, строительства и здоровья. Вследствие этого возможности спортивных кластеров практически не находят отражения в региональных и муниципальных программах развития.

А. Ю. Близневский, С. С. Филиппов отмечают, что «все виды управленческой деятельности, осуществляемые на программно–целевой основе, используют общую методологию. Такая методология получила название программно–целевого подхода, или программно-целевого метода» [17, с. 64, 18].

Авторы многих научных публикаций, изучающие программно–целевое управление, признают его одним из самых эффективных методов управления различных областей хозяйствования в современных условиях.

Сущность данного подхода заключается в разработке программы развития объекта, предусматривающей достижение долгосрочных целей (результатов) при ограниченном финансировании.

Программа в соответствии со значениями этого понятия, представленными в толковых словарях, означает совокупность действий, мероприятий, подлежащих последовательному выполнению для достижения поставленной цели.

Целью в данном случае является запланированный результат направленных действий. Цель определяется исходя из анализа ситуации и выявленной проблемы.

Комплекс программных мероприятий, направленных на достижение цели должен быть экономически эффективным, т. е. определяться исходя из минимальных затрат и ограниченных ресурсов. Кроме того, эффективность программных мероприятий будет зависеть и от сроков их выполнения.

В связи с этим представляется необходимым в формулу программно–целевого управления, предложенную Б. А. Райзбергом, «цели – пути – средства», добавить еще один базовый элемент – «сроки». Поскольку, как отмечает сам Б. А. Райзберг, «постановка целей должна осуществляться в непосредственной увязке с намеченными сроками выхода на заданный целевой уровень» [128, с. 7].

Определяя комплекс мероприятий, объемы и виды планируемых для их реализации ресурсов, сроки их выполнения необходимо принимать во внимание

взаимосвязь и взаимовлияние решаемой проблемы с другими социально–экономическими проблемами территории, региона и страны в целом. Так же следует учитывать влияние политических, социальных, экономических, демографических и иных факторов внешней среды, наличие нормативных и правовых ограничений, т.е. оценивая степень и полноту достижения целевых показателей программы во внимание должны приниматься возможные риски, которые могут помешать выполнению целевой программы. Без их учета поддержание динамического равновесия целевой программы с внешней средой невозможно.

Программно-целевой способ управления используется чаще всего в том случае, если в процессе естественного функционирования системы возникающие проблемы не устраняются.

Проблемы социально-экономического развития муниципальных образований могут решаться целевыми программами разных уровней. Поэтому органы местного самоуправления должны иметь определенные профессиональные компетенции в области разработки целевых программ и реализации их программных мероприятий.

Требования к разработке и реализации целевых программ содержатся в постановлении Правительства РФ от 26 июня 1995 г. № 594. Так разработка проекта и утверждение целевой программы включает следующие этапы:

- «– разработка проекта концепции целевой программы;
- принятие решения о разработке проекта целевой программы Правительством Российской Федерации и утверждение концепции целевой программы;
- разработка проекта целевой программы;
- согласование проекта целевой программы;
- экспертиза проекта целевой программы;
- рассмотрение проекта целевой программы на заседании Правительства Российской Федерации;

– доработка целевой программы в соответствии с замечаниями Правительства Российской Федерации;

– утверждение целевой программы Правительством Российской Федерации» [93].

На основании изученных научных публикаций представляется возможным выделить ряд преимуществ программно-целевого метода управления:

- 1) возможность решения проблем системно;
- 2) возможность внесения корректив на разных стадиях реализации программы, при изменении;
- 3) при разработке программ учитывается текущая ситуация, а также опыт реализации программ, что помогает избежать ошибок;
- 4) четкое согласование целей с ресурсами и мероприятиями, разработанными для их реализации;
- 5) при появлении ограничений в ресурсах позволяет направлять средства на наиболее эффективные и важные мероприятия;
- 6) позволяет сгладить межведомственную разобщенность.

Отечественные ученые, изучающие реализацию программно-целевого управления, выделяют его следующие недостатки:

- 1) несбалансированность финансового обеспечения;
- 2) отсутствие индикаторов, характеризующих конечный и промежуточный результат;
- 3) размытость целей, что создает трудность в обосновании выполнения определенных задач в конкретные сроки;
- 4) не всегда осуществляется ежегодный пересмотр программ с учетом ее исполнения.

Анализ целевых программ некоторых субъектов и муниципальных образований СЗФО позволил выявить еще одну системную проблему – имиджевый характер целевых программ. На имиджевый характер программ указывает тот факт, что целевые программы разработаны, утверждены и опубликованы, но в большей части не реализовываются, и большинство

заложенных в них показателей не достигаются, отсутствуют пролонгированные управленческие решения о смене организационных механизмов управления при не достижении показателей целевой программы.

В данном случае программа выполняет функцию формирования имиджа территории и чаще всего служит необходимым условием для получения дотаций из бюджета вышестоящих структур.

Так, например, п. 5 Постановления Администрации Псковской области «О внесении изменений в государственную программу Псковской области «Развитие физической культуры Псковской области» содержит норму о том, что критерием отбора муниципальных образований области для предоставления субсидий является наличие действующей муниципальной программы, п. 6 – муниципальный правовой акт должен содержать перечень утвержденных мероприятий, для реализации которых могут предоставляться субсидии [84].

П. В. Исаев, изучая влияние программно-целевого подхода на развитие системы управления ФК и С, отмечает, что во многих целевых программах акцент делается либо на оценке социально-экономической результативности, либо на оценке процесса стратегического планирования. Вместе с тем, остаются проблемными вопросы оценки эффективности управления социально-экономическим развитием территории муниципального образования с точки зрения соответствия поставленных целей интересам и потребностям населения [48].

Многие известные российские ученые, изучая проблемы эффективности управления развитием муниципальных образований, обращают внимание на то, что методы оценки уровня развития муниципальных образований при программно-целевом способе управления развитием территорий требуют доработки с позиций соответствия получаемых результатов интересам населения. Так, например, И. В. Дуканова [41], изучая процессы управления социально-экономическим развитием районных муниципальных образований, отмечает, что методы оценки уровня развития муниципальных образований при программно-целевом способе управления развитием территорий ориентированы на так

называемые «общественные интересы», т. е. интересы, возникающие как следствие необходимого соответствия целей развития местного управления государственным задачам. Поэтому методы оценки формулируются бюрократическим аппаратом, отвечающим за их реализацию.

Вопросы оценки эффективности программно-целевого способа управления социально-экономическим развитием территорий с точки зрения соответствия поставленных целей интересам и потребностям населения остаются нерешенными.

При этом обеспечение должного уровня системы жизнеобеспечения населения страны, региона, территории, максимально возможное удовлетворение его социально-экономических потребностей является главной целью программно-целевого механизма управления.

Многие ученые, в числе которых С. Ю. Петров утверждают, что «государственная поддержка физкультурно-спортивного движения в стране, функционирования и развития системы физической культуры и спорта осуществляется в соответствии с государственными программами на всех уровнях управления» [115].

А. Ю. Близневский, С. С. Филиппов считают, что «использование государственных программ комплексного развития физической культуры обуславливается тем, что на современном этапе недостаточно фрагментарного улучшения отдельных составляющих, как сферы физической культуры и спорта, так и управленческого процесса. Современные условия и поставленные целевые ориентиры требуют отлаженной системы взаимосвязанных мероприятий, которые разработаны с помощью научно-методического инструментария, количественного и качественного анализа» [16].

Для решения региональных проблем программно-целевой метод следует рассматривать как инструмент региональной политики, направленный, как на формирование этой политики, так и на ее исполнение в виде системы конкретных мероприятий, которые описаны в государственных программах различного уровня. Опыт применения данного метода позволяет считать его эффективным

инструментом долгосрочного управления, повышения эффективности функционирования и развития социально-экономических систем, в связи с чем он находит широкое применение государственными структурами всех уровней, в том числе в сфере физической культуры и спорта [36].

В настоящее время государство ставит ряд стратегических задач для развития социальной сферы общества, повышения качества жизни населения, роста человеческого потенциала. Как отмечается в Послании Президента РФ 21 апреля 2021 года, проекты регионов должны быть реализованы, прежде всего, в интересах людей, направлены на комплексное развитие территорий. Поддержка будет оказана тем, кто проводил и проводит взвешенную финансовую политику. Эффективность деятельности будет оцениваться по тому, какие новые продукты, услуги, технологии созданы для граждан, как вырос потенциал каждого отдельного региона и страны в целом [122].

Имеет место стремление к переходу от «концепции «управления затратами» к концепции «управления результатами», в рамках которой процесс формирования и реализации бюджетной политики осуществляется в соответствии с поставленными целями и ожидаемыми результатами. Цели и задачи программы должны быть четко сформулированы, определены ожидаемые, поддающиеся оценке результаты (целевые показатели), которые можно измерить или рассчитать по утвержденным методикам, социальные и экономические эффекты, необходимые для оценки программы» [150].

Целевые показатели и индикаторы программ играют важную роль для оценки эффективности мероприятий, включенных в программу. Являясь важным аналитическим инструментом, они представляют собой своеобразный эталон, к которому следует стремиться. С их помощью проводится анализ тенденций, происходящих в сфере физической культуры и спорта.

Итак, изучение сложившихся подходов к управлению ФК и С на муниципальном уровне позволило установить, что в современных политических и экономических условиях наиболее применяемыми являются системный и программно-целевой подход.

Изучение понятия и содержания системы муниципального управления позволило заключить, что муниципальное управление ФК и С является подсистемой более сложной системы государственного управления, представляет собой единый функциональный комплекс взаимосвязанных элементов, генеральной целью которого является развития физической культуры и спорта на территории, максимальное увеличение численности граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом.

Система муниципального управления ФК и С, развиваясь и функционируя по общим закономерностям и принципам систем управления, включает группы субъектов и объектов управления, их организационную структуру (совокупность управленческих связей между ними), цели, задачи, функции, принципы их деятельности, методы и технологию взаимодействия.

Для того, чтобы любая система управления, в том числе и система муниципального управления ФК и С функционировала эффективно процесс взаимодействия между ее субъектами и объектами должен быть профессионально организован и иметь динамический характер.

И с этой точки зрения адаптация кластерного подхода для проектирования и моделирования системы муниципального управления ФК и С дает неоспоримые преимущества перед другими подходами, поскольку кластерное объединение функционирует как единая система. Главной задачей кластера является, прежде всего, создание механизма координации при котором информационное взаимодействие позволит каждому участнику достигнуть синергетического эффекта, а муниципальному образованию реализовать поставленные цели в сфере управления системой ФК и С.

Одним из средств осуществления государственной политики формирования основных направлений социально-экономического развития регионов и муниципальных образований, в том числе и в сфере физической культуры является программно-целевой метод.

Анализ целевых программ в сфере физической культуры и спорта некоторых субъектов и муниципальных образований СЗФО позволил установить

тот факт, что целевые программы разработаны, утверждены и опубликованы, но в большей части не реализовываются, большинство заложенных в них показателей не достигаются, отсутствуют пролонгированные управленческие решения о смене организационных механизмов управления при не достижении показателей целевой программы.

При программно-целевом методе управления развитием территорий во внимание должны приниматься вопросы оценки его эффективности с точки зрения соответствия поставленных целей интересам и потребностям населения.

1.3 Европейская концепция создания и развития территориальных спортивных кластеров

Согласно различным исследованиям, доля валовой добавленной стоимости (ВДС), связанной со спортом, в общем объеме ВДС ЕС варьируется от 1,76% до 3% в широком спортивном секторе. Общая занятость в ЕС, создаваемая спортивными мероприятиями, составляет 7,3 миллиона человек и эквивалентна 3,5% от общей занятости в ЕС [203]. Эти цифры подтверждают, что спорт является важным экономическим сектором в ЕС и играет значительную роль в национальных экономиках.

Кроме того, спорт может играть важную роль в решении ряда серьезных социальных проблем, таких как отсутствие физической активности, устойчивое развитие и пробелы в образовании.

В связи с практическим отсутствием опыта создания и развития спортивных кластеров и их объединений на территории России (данный факт подтвержден в процессе интервью с Е. С. Куценко – директором центра «Российская кластерная обсерватория» (Институт статистических исследований и экономики знаний) был изучен опыт деятельности международных (преимущественно европейских) спортивных кластеров.

Анализ научных публикации европейских ученых по теме исследования, анализ сайтов европейских спортивных кластеров и спортивных кластерных

объединений, уставных документов, стратегических программ развития, отчетов о деятельности европейских спортивных кластеров осуществлялся в целях последующего методологического обоснования концепции создания территориального спортивного кластера муниципального образования.

Реализованные проекты европейских спортивных кластеров могут служить методической основой и найти практическое применение в деятельности не только спортивных кластеров, но и в деятельности российских социально-культурных кластерах в целом.

Изучив теоретические работы некоторых западных авторов, посвященных исследованию потенциала спортивных кластеров, И. Д. Клейменычева делает вывод, что «спортивный кластер – это система взаимосвязанных предприятий, спортивных образовательных учреждений, организаций и специфических институтов, расположенных на определенной территории и ориентированных на производство коррелятивных спортивных товаров и услуг» [53].

В странах ЕС потенциалу спортивных кластеров посвящено немало исследований. Так, например, D. Shilbury сравнивает спортивный кластер с рынком, который объединяет всех продавцов и покупателей, имеющих отношение к спорту. Автор указывает на то, что спортивные кластеры концентрируют группу конкурирующих и взаимодополняющих организаций в непосредственной географической близости, которые взаимосвязаны через интерес к конкретному виду спорта. Эти организации могут быть заинтересованными сторонами в определенном виде спорта или нескольких смежных видах спорта. Взаимозависимости создаются за счет общности и взаимодополняемости [201].

S. Shah [200] изучает влияние участников кластерного объединения (потребителей и производителей) на появление инновации в производстве спортивного инвентаря и экипировки.

R. Tietz посвящает свое исследование влиянию потребителей на создание нового спортивного продукта (пользовательские инновации) [205].

Hillairet D., Richard G., Bouchet P. изучают инновации в сфере менеджмента спортивных компаний и организаций и стратегические системы на рынке

спортивных товаров [189].:

Dickson G., Arnold T., Chalip L. изучали проблемы, стоящие перед спортом, и возможности инструментов спортивного кластера для решения этих проблем.

A. Gerke с соавторами в своих многочисленных научных исследованиях выявляет, анализирует, развивает концептуальную основу спортивных кластеров для того, чтобы практики могли лучше ее понять и создать свои спортивные кластеры.

В одной из своих работ A. Gerke описывает модель спортивного кластера. Модель спортивного кластера относится к географической концентрации взаимосвязанных организаций, проявляющих особый интерес к спорту или связанным с ним видам спорта (Gerke, Desbordes, & Dickson, 2015) [183].

A. Gerke, G. Dickson, H. Wäsche (2020) дают следующее определение спортивного кластера: «Спортивный кластер – это географическая концентрация взаимосвязанных организаций, включая компании, предоставляющие различные продукты или услуги, связанные со спортом, профессиональные и любительские спортивные организации, связанные с ними образовательные и научно–исследовательские институты, а также органы управления, которые осуществляют контроль или влияние на вышеупомянутые организации» [184].

A. Gerke, K. Babiak, G. Dickson, M. Desbordes исследуют межорганизационные сети в спортивных кластерах. Авторы рассматривают три основных вопроса: какова природа межорганизационных связей в спортивных кластерах; как развиваются связи в спортивных кластерах; каковы организационные мотивы для создания или объединения связей в спортивных кластерах? [182].

A. Gerke (2016) рассматривает вопрос: как спортивные организации могут эффективно использовать межорганизационные связи спортивного кластера для инноваций? Ее исследование способствует расширению знаний о механизмах передачи информации и знаний через межорганизационные связи в спортивном кластере для стимулирования инновационных процессов [185].

Теперь рассмотрим, как европейские концептуальные основы спортивных

кластеров реализовывались на практике.

На первой европейской конференции по спорту и инновациям состоявшейся весной 2008 года была создана «Европейская платформа для спортивных инноваций» (EPSI) [176]. EPSI является некоммерческой Европейской ассоциацией, базирующейся в Брюсселе (Бельгия). Это сетевая организация, основанная на членстве. В настоящее время членами EPSI являются 65 организаций, представляющих 19 стран, реализующих 6 крупномасштабных региональных и национальных проекта [176].

В качестве руководящего документа была разработана Программа EPSI на 2021–2027 годы в области стратегических исследований и инноваций с целью прогнозирования будущих инновационных тенденций в рамках европейской спортивной экосистемы и стимулирования скоординированных действий по использованию имеющихся в спортивном секторе возможностей.

В программе отмечается, что «пропаганда спорта и активного здорового образа жизни среди граждан, предприятий, государственных органов, университетов, школ, исследовательских центров, федераций, клубов, кластеров и общественных ассоциаций оказывает поддающееся количественной оценке благотворное воздействие на все слои общества и создает положительные побочные эффекты во многих секторах экономики» [176].

Таким образом, этот документ призывает как государственные, так и частные заинтересованные стороны развивать понимание значимости спорта, физической активности и жизнеспособности в современном обществе. Планируемые к реализации мероприятия направлены на то, чтобы спортивный сектор получил надлежащее признание и занял важное место среди других секторов общественной жизни.

EPSI стремится к созданию более благоприятной инновационной среды для стимулирования развития бизнеса.

EPSI ориентирована на внедрение инноваций в спорте, в сфере досуга, здравоохранении, туризме и многих других отраслях.

Деятельность EPSI направлена на создание, разработку, координацию и

управление европейскими национальными или региональными проектами с целевыми финансовыми инвестициями. Выбор проектов осуществляется двумя способами.

1. Подход «сверху вниз». EPSI распространяет список всех имеющихся запросов необходимых к реализации в спортивном секторе и подтвержденных заявок на участие в конкурсе. Далее EPSI, предлагает участникам:

- выбрать запрос из списка;
- разработать идею своего инвестиционного / инновационного проекта для реализации;
- определить партнеров, с которыми хотели бы работать.

2. Подход «снизу вверх». EPSI просит участников представить свои идеи инвестиционного / инновационного проекта в формате концептуальной записки, анализирует доступные заявки, чтобы выявить совпадение с актуальными запросами, выявляет лучшую инновационную идею и финансирует реализацию проекта.

EPSI позиционирует себя в контексте социально–экономических преобразований в Европе. С декабря 2010 года EPSI генерирует инновационные проекты в спортивной отрасли, в том числе моделирует спортивные бизнес-кластеры Европы, которые открывают новые возможности для капитализации спортивной отрасли.

Бизнес–модель EPSI фокусируется как четырехзвенная спираль: бизнес, научные круги, государственные органы и конечные потребители. В связи с этим EPSI продолжает работу по реализации проекта «Inno4Sports» начатую в июне 2018 года [189].

Участниками проекта «Inno4Sports» являются пять регионов, деятельность которых в рамках проекта объединена общей целью: «Повышения эффективности работы научно-исследовательских кластеров в области спорта».

К ключевым задачам проекта относятся: выявление и укрепление возможностей сотрудничества спортивных кластеров по указанной «четырёхзвенной спирали»; создание синергии с интеллектуальными процессами

специализации; решение проблемы изменения социальной роли спорта; использование спорта как средства регионального экономического роста.

С 24 октября 2022 г. началась работа по реализации проекта SENIOR ECONECT («серебряная экономика»). Целью этого проекта является поддержка появления и развития европейских экосистем, рынков продуктов и услуг для людей старшего поколения с учётом их интересов, потребностей и возрастных ограничений.

EPSI разрабатывает проекты, представляющие возможности возрастному населению заниматься физической культурой и спортом. Спорт помогает пожилым людям оставаться социально активными и более здоровыми. Важно устранять социальные и экономические барьеры, с которыми могут сталкиваться пожилые люди. Важно разрабатывать для них индивидуальные программы, избегая стереотипов, связанных с их возрастом.

Таким образом, «Европейская платформа для спортивных инноваций» EPSI является кластером наднационального уровня, так как его участники вовлечены в трансграничное сотрудничество.

EPSI выполняет функцию специализированной организации спортивных кластерных объединений, деятельность которой направлена на создание более благоприятной инновационной среды всей спортивной индустрии ЕС.

EPSI как кластер наднационального уровня, как сообщество спортивных исследований и инноваций продолжает свою деятельность. Но чтобы расти и развиваться, кластерное объединение должно адаптироваться к серьезным изменениям в социальной, экономической и политической среде.

В 2011 – 2013 году в Европе был запущен пилотный проект «EU4Sports» по созданию спортивных кластеров в Европе.

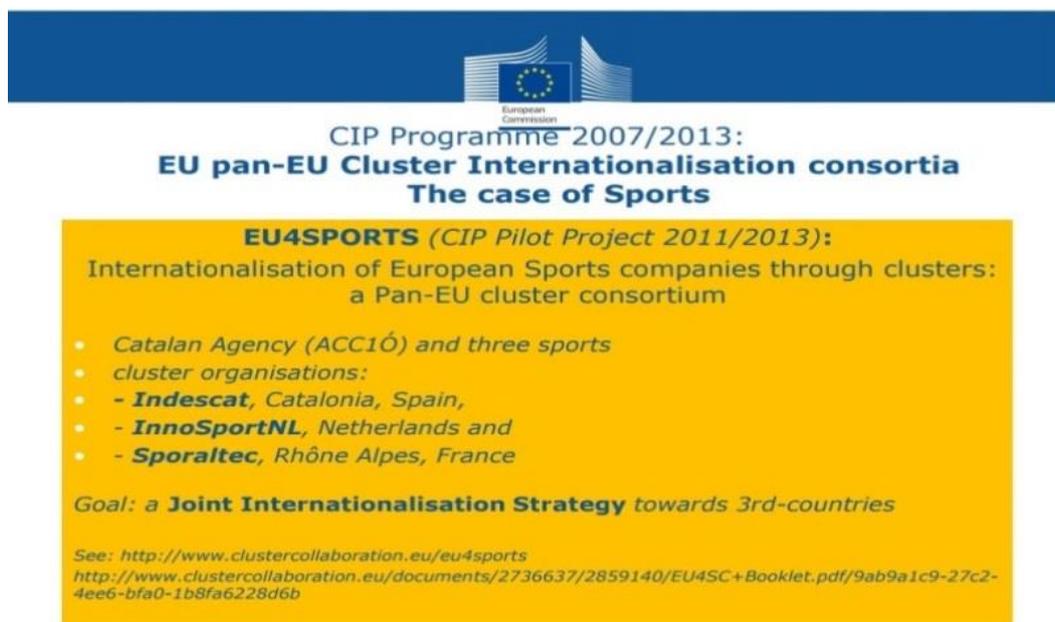


Рисунок 2 – Пилотный проект

С 2012 года проект Eu4sports реализуется под названием «Евроспорткластеры – 4» («EU4SportsClusters») [176].

Первоначально в проекте «EU4SportsClusters» участвовали три спортивных европейских кластера: «Indescat» (Каталония – Испания), «InnosportNL» (Нидерланды) и «Sporaltec» (Рона-Альпы – Франция) [176]. Основная цель данного проекта заключалась в продвижении европейских спортивных компаний – участниц спортивного кластера на национальные рынки [176]. Указанная цель достигалась решением следующих задач: содействие с помощью кластеров международному сотрудничеству субъектов малого и среднего бизнеса, осуществляющих деятельность в сфере спорта; популяризации спортивных кластеров в Европе и за ее пределами; развитие программ международной деятельности кластеров; разработка общей стратегии продвижения на национальные рынки модели спортивных кластерных объединений; распространение и воспроизведение лучшего опыта в других кластерах, связанных или не связанных со спортом.

Проект «EU4SportsClusters» был рассчитан на 24 месяца и внедрялся с 01.01.2012г. до 31.12.2013 г. для разработки международной стандартной модели спортивных кластеров [176]. В течение этих двух лет (2012 – 2013гг.) в рамках

проекта осуществлялись мероприятия, которые были разработаны в рамках двух крупных блоков деятельности: создание доверия между спортивными кластерами – участниками проекта; проведение пилотных миссий за рубежом.

В рамках второго направления деятельности наиболее перспективными и плодотворными были названы спортивные рынки Россия и Бразилия.

Россию в составе делегации европейского спортивного кластера в 2013г., посетили 17 компаний. Было отмечено, что «спортивный рынок России стремительно растет (15 – 20% в год) в основном благодаря политике государства, направленной на развитие спорта среди населения, а также организации нескольких спортивных мероприятий международного значения, таких как 27-я летняя универсиада в Казани, зимние Олимпийские игры в Сочи в 2014г. и Чемпионат мира по футболу в 2018г. Более того, Россия считается очень привлекательным для европейского спортивного кластера рынком, потому что в этой стране есть большое количество потенциальных клиентов – потребителей спортивных услуг, тратящих в среднем на спортивные товары около 85 долларов по сравнению с 21 в Европейском Союзе» [176]. За два года существования пилотного проекта в деятельности «EU4Sportsclusters» приняли участие 150 компаний – членов трех европейских спортивных кластеров.

15 февраля 2016 г., используя опыт и наработки пилотного проекта «Eu4SportsClusters», был дан старт новому проекту «Eu4Sportsclusters alliance» («Европейский Альянс спортивных кластеров») [179]. Финансовое обеспечение осуществляло ЕС. Планируемая продолжительность деятельности пилотного проекта – 24 месяца. «Европейский Альянс спортивных кластеров» – это проект по созданию спортивных кластеров поколения «Clusters 4.0» (соответствующих индустриально–технологическому уровню «4.0»).

«Европейский Альянс спортивных кластеров» – это кластерный проект, направленный на распространение опыта европейских спортивных кластеров, на популяризацию их деятельности и продвижение проектов сферы физической культуры и спорта и спортивной индустрии.

Цель «Европейского Альянса спортивных кластеров» оказать

непосредственное влияние на 5 спортивных кластеров и 823 бизнес-структуры – членов кластеров (493 субъектов малого и среднего бизнеса и 330 других организаций, таких как крупные компании, технологические и исследовательские центры, университеты и т.д.) [179].

Совместная стратегия интернационализации была направлена на спортивные рынки трех стран: США, Китай и Иран (таблица 1–2).

Таблица 1 – Количество мероприятий, в которых принял участие «Европейский Альянс спортивных кластеров», в разбивке по категориям [178]

Страны–партнеры	Количество мероприятий				
	Подготовительные мероприятия (рабочие встречи, семинары, визиты)	C2C события	C2C встречи	B2B события	B2B встречи
Китай	4	1	4	1	130
США	5	1	5	1	120
Иран	1	1	1	–	–
Итого	10	3	9	2	250

Таблица 2 – Заинтересованные стороны непосредственно участвующие в развитии партнерской деятельности «Европейского Альянс спортивных кластеров» [178]

	Кластеры ЕС	МСП ЕС (компаний и организаций–участников)	Кластеры и другие организации–посредники заинтересованных стран	МСП и бизнес сообщества заинтересованных стран
Китай	3	14	3	69
США	4	16	1	60
Иран	3	–	1	5

«Европейский Альянс спортивных кластеров» разработал и распространил «Руководство по получению финансирования от ЕС для спортивной индустрии 2014 – 2020 гг.» [199], а также проводит обучающие семинары и курсы для всех желающих получить финансирование на создание кластеров спортивной тематики. Специальные учебные занятия, направленные на выявление новых

источников финансирования, были проведены во всех странах–партнерах в октябре и ноябре 2016 г. с участием более 160 ключевых заинтересованных сторон. На протяжении всей своей деятельности «Европейский Альянс спортивных кластеров» стремился к сотрудничеству с другими партнерами в целях обмена опытом, совершенствуя собственные методологии, связанные с инструментами поддержки интернационализации и мониторинга результатов.

Для достижения целевых показателей проекта, каждые 6 месяцев проводился мониторинг уровня воздействия МСП, показателей экономического роста, количества созданных рабочих мест. 20 ноября 2017 г. в Брюсселе состоялась заключительная итоговая конференция «Европейского Альянса спортивных кластеров».

Таким образом, за два года существования «Европейский Альянса спортивных кластеров» апробировал инновационный подход к использованию межотраслевого характера спортивной индустрии и привнес новое видение в отрасль. Он выявил три основных направления деятельности предприятий спортивной отрасли по созданию спортивного продукта:

- спортивные мероприятия;
- спортивные сооружения;
- потребительские товары и услуги.

Основываясь на этих направлениях и их сегментации, проект был сосредоточен на взаимодействии с 6 традиционными секторами: туризм, здравоохранение, продовольствие и питание, ИТ, строительство, текстильная промышленность.

Консорциум «Европейского Альянса спортивных кластеров» продолжает сотрудничество через участие в проектах сферы спортивной индустрии, а также через «ClusSport» – специализированную инновационную платформу спортивной отрасли.

Таким образом, положительные эффекты от реализации инновационных проектов спортивных кластеров можно рассматривать по двум направлениям:

Во-первых, деятельность европейских спортивных кластеров приводит к

увеличению размеров бизнеса: появляются инновационные продукты и услуги; создаются дополнительные рабочие места; растут коммерческие доходы организаций – участников кластерных объединений. В данном случае мы можем говорить о положительном экономическом воздействии спортивных кластеров.

Во-вторых, на территориях базирования спортивных кластеров появляются пригодные для жизни города; увеличивается число здоровых активных граждан; укрепляются общественные связи. Здесь налицо положительный социальный эффект от реализации инновационных проектов спортивных кластеров.

Европейская модель территориальных спортивных кластеров – это модель, где «якорная организация» функционирует совместно с компаниями и исследовательскими центрами, связанными с миром спорта. Основной целью деятельности кластерного объединения является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности компаний – участников спортивного кластера, стимулирование развития производимых ими инновационных продуктов и услуг.

На сегодняшний день в ЕС функционируют пять спортивных кластеров, входивших в состав «Европейского Альянса спортивных кластеров»:

- «Sports & Technology» [172] (Нидерланды);
- «INDESCAT» [190] (Каталония, Испания);
- «Cluster Montagne» [169] (регион Овернь-Рона-Альпы, Франция);
- «Flanders' Bike Valley» [181] (Бельгия);
- «Sporaltec» [171] (Франция).

Общая информация о деятельности европейских спортивных кластеров представлена в Приложении А.

Рассмотрим механизмы формирования европейских кластерных структур в сфере ФК и С.

Зарубежный опыт формирования и развития территориальных кластеров стал предметом исследования многих российских ученых [60, 75, 123, 133]. Выводы, полученные в результате анализа европейских кластерных инициатив, говорят о том, что «при создании кластера могут использоваться две группы

механизмов: макроэкономические механизмы, где особая роль отводится государству и микроэкономические механизмы, где государство передает большинство своих полномочий регионам и отдельным компаниям.

В результате применения этих механизмов создаются: в первом случае – наднациональные и национальные кластеры, во втором – региональные (территориальные) кластеры. Таким образом, модель кластера определяется видом кластерной политики, применяемой тот или иной механизм» [151].

Анализ европейского опыта развития территориальных спортивных кластеров, проведенный автором ранее подтверждает правильность этой точки зрения. Данные показали, что «инициаторами создания территориальных спортивных кластеров чаще всего выступают организации первичного звена, т.е. организации, непосредственно оказывающие услуги и производящие товары в сфере спорта и спортивной индустрии, а также иные заинтересованные стороны (стейкхолдеры)» [151].

Роль региональных и муниципальных органов власти на этапе зарождения европейских спортивных кластеров заключается в создании благоприятных социально-экономических и правовых условий для их последующей деятельности.

Описанные выше модели создания кластеров в сфере спорта не являются статичными. Динамично развиваясь, достигая определенных положительных финансово-экономических результатов, резиденты спортивного кластера и его стейкхолдеры ищут новые модели роста, которые позволили бы им стать лидерами отрасли спорта и спортивной индустрии в долгосрочной перспективе.

Новой востребованной европейскими спортивными кластерами моделью стала модель инновационного развития. Впервые она была предложена EPSI – наднациональной организацией, созданной на промышленной платформе ЕС.

Деятельность наднациональных спортивных кластерных объединений (альянсов, ассоциаций) не является постоянной. Достигнув своей цели, организация прекращает свое функционирование. Данный вывод подтверждается данными о сроках создания и прекращения деятельности таких наднациональных

спортивных кластерных объединений, как «Eu4Sportsclusters», «Eu4Sportsclusters alliance», «ClusSport». Средний срок их деятельности составляет два года.

Паспорта европейских спортивных кластеров и спортивных кластерных объединений представлены в таблице Приложения Б.

В таблице представлены данные о наименовании кластерного объединения, о его структуре и организационно-правовой форме деятельности, указаны направления их деятельности, количество и состав участников, перечень предоставляемых услуг.

Из приведенных в таблице данных можно видеть, что европейские спортивные кластеры практически не различаются по своей структуре, направлениям деятельности, предоставляемым услугам.

Управление кластерами наднационального уровня осуществляет специализированная организация. Задача специализированной организации кластерного объединения заключается в том, чтобы осуществлять его методическое, организационное, экспертно-аналитическое и информационное сопровождение. По мнению многих ученых специалистов, именно от деятельности специализированной организации во многом зависит эффективность финансовой (государственной, муниципальной, частной) поддержки и жизнеспособность кластеров после ее прекращения [60].

В России такую функцию выполняют центры кластерного развития, инновационные центры, центры кластерных инициатив.

Среднее количество сотрудников спортивных кластерных объединений, работающих по основному месту работы полный рабочий день – 2 – 3 человека. В основном это менеджеры и координаторы проекта.

Управление территориальными спортивными кластерами, якорные организации которых осуществляют деятельность в сфере физической культуры, спорта и спортивной индустрии осуществляют общее собрание участников кластера и наблюдательный совет.

Среднее количество сотрудников спортивных кластеров, работающих по основному месту работы полный рабочий день – 8 человек.

Оба вида спортивных кластеров осуществляют деятельность по четырем основным направлениям:

– разработка и содействие реализации проектов развития спортивного территориального кластера, выполняемых совместно организациями – участниками;

– организация подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, в том числе в форме стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций – участников;

– оказание содействия организациям – участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг);

– организация выставочно-ярмарочных и информационно-коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций – участников.

Таким образом, перечисленные выше направления деятельности менеджмента кластера соответствуют базовым направлениям кластерной политики ЕС – политике посредничества (создание привлекательной бизнес-среды), традиционной отраслевой и региональной политике (локализация и усиление региональной специализации), политике развития (поддержка инициатив).

Так же следует обратить внимание на то, что подавляющее большинство европейских кластерных объединений сферы спорта и спортивной индустрии регламентируют свою деятельность нормами положений принятых самим кластерным объединением (стратегии деятельности, программы развития, уставы спортивных кластеров) или нормами, вытекающими из заключенных договоров о совместной деятельности. Несмотря на то, что многие из существующих кластерных инициатив являются бенефициарами различных мер государственной поддержки нормативные документы регламентирующие деятельность кластерных образований на федеральном (национальном) уровне практически отсутствуют, а кластерная политика развивается как составная часть, прежде всего, инновационной, научно-технической политики, поддержки МСП или даже региональной политики.

В заключение данного параграфа можно отметить следующее.

Анализ европейского опыта создания и функционирования спортивных кластеров позволил сделать вывод о том, что система управления всех европейских спортивных кластеров включает в себя исполнительный орган «совет директоров», выбираемый собранием представителей всех участников кластера (Генеральная Ассамблея). Совет директоров состоит, как правило, из 5 – 10 членов, представляющих различные сферы спорта и спортивной индустрии.

Европейские спортивные кластеры осуществляют деятельность в форме некоммерческих организаций.

Размер кластера по числу участников отличается.

Наиболее крупными являются спортивные кластерные объединения, поскольку они разрабатывают и реализуют крупномасштабные региональные и национальные проекты.

В целом, можно отметить, что услуги, предоставляемые кластерами, направлены на улучшение следующих характеристик:

- инновационного потенциала;
- бизнес-процессов и развития предпринимательства;
- качества человеческого капитала;
- качества среды, в которой функционирует кластер;
- структуры кластера;
- международных связей.

Основным видом деятельности спортивных кластерных объединений является инновационная деятельность и деятельность по масштабированию и интернационализации в интересах своих участников.

Спортивные кластеры основное внимание уделяют повышению уровня конкурентоспособности бизнес-структур кластера за счет повышения качества предоставляемых спортивных услуг и товаров, качества среды функционирования кластера и качества человеческого капитала.

Учитывая особенности модели социально-экономического развития РФ, малый практический опыт реализации социальных кластерных проектов в целом,

прямое копирование у стран ЕС не всегда представляется возможным. Поэтому нам следует разработать адаптированную к отечественным условиям тестовую концепцию создания ТСК.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 1

Теоретический анализ феномена кластерного управления позволил выделить ключевые элементы свойственные кластерам: географическая локализация (близость взаимосвязанных организаций); наличие «критической массы» участников кластера для масштабирования деятельности; специализация; инновационность; наличие каналов взаимодействия между участниками кластеров.

Если ранее речь велась преимущественно о кооперации и интеграции на основе промышленного производства и специфики конкретной отрасли, то сегодня именно эффективные социальные связи рассматриваются как основной эффект кластера, а сфера услуг становится основой для дальнейшего развития кластерного подхода.

В настоящее время кластерная концепция развития и управления территории является методологической основой позволяющей объединить социально-экономическую, научно-техническую политику, политику поддержки малого предпринимательства, а также региональную политику в целом.

Социально-экономических преобразований происходящие в России, открывают новые возможности для решения проблем, стоящих перед страной.

Адаптация кластерного подхода для проектирования и моделирования системы муниципального (территориального) управления сферой ФК и С дает неоспоримые преимущества перед другими подходами, поскольку кластерное объединение функционирует как единая система с особым механизмом взаимодействия, который позволит каждому участнику достигнуть синергетического эффекта, а муниципальному образованию реализовать поставленные цели в сфере управления системой ФК и С.

Принципиальная проблема реализации кластерного подхода состоит в том, что создание кластеров невозможно без наличия экспертных знаний в этой области.

Учитывая малый практический опыт реализации социальных кластерных проектов и практическое их отсутствие в сфере спорта важно использовать успешный зарубежный опыт.

Однако прямое копирование малоцелесообразно. Поэтому, следует разработать концептуальную основу спортивных кластеров, максимально принимая во внимание различные национальные, региональные и муниципальные особенности (например, уровни экономического развития, имеющиеся экспертные знания о процессах кластеризации).

Создание спортивных кластеров, наряду с другими мерами может стать основой для повышения социальной составляющей развития территории.

ГЛАВА 2 МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1 Выбор методов исследования

Теория физической культуры и спорта относится к педагогическим наукам, однако в исследованиях, проводимых в этой сфере, находят широкое применение междисциплинарные методы научного познания, т.е. методы из других областей науки.

При этом в любом педагогическом исследовании, в том числе и в области физического воспитания и спорта, ведущими методами должны оставаться методы педагогических исследований, а другие методы должны рассматриваться в качестве подчиненных в решении педагогических закономерностей.

Исследование физической культуры и спорта как метасистемы педагогики предполагает проведение диагностики системного, процессуального, содержательного и результативного аспектов. Поэтому выбор методов исследования бывает чрезвычайно широким. Основным ориентиром для выбора методов исследования должны служить поставленные задачи.

Поскольку в рамках диссертационной работы исследовалась территориальная система управления физической культурой и спортом, выявлялись способы повышения ее эффективности, велся поиск новых методов и подходов к управлению в сфере физической культуры и спорта, основанных на экономических принципах интеграции ресурсов, то представляется необходимым наряду с педагогическими методами исследования применить специальные методы исследования оценки эффективности системы управления.

Для достижения цели и решения, поставленных в данном диссертационном исследовании задач целесообразно использовать следующие общенаучные и специальные научные методы:

1. Теоретический анализ научно-методических работ российских и зарубежных авторов по теме исследования.
2. Анализ действующих нормативных правовых документов, регулирующих

правоотношения в сфере ФК и С с учетом последних редакций и изменений.

3. Анализ и обобщение актуальных статистических данных органов федеральной, региональной и муниципальной службы статистики.

4. Анализ научного контента веб-сайтов российских и иностранных спортивных организаций и объединений.

5. Моделирование.

6. Опрос.

7. Метод экспертных оценок.

9. Социально-педагогический эксперимент.

10. Методы математической статистики.

11. Проектный подход

1. Теоретический анализ научно-методических работ российских и зарубежных авторов по теме исследования.

Совокупность направлений исследований, обозначенных в диссертационной работе можно разделить на две группы: управление региональной и муниципальной сферой физической культуры и спорта и кластерный подход как инструмент интеграции власти, спортивных организаций, бизнес-структур и населения по вопросам обеспечения физического развития и здоровья граждан.

Поэтому предметом изучения явились материалы научных изданий (тезисы докладов (сообщений), диссертации, авторефераты диссертаций, материалы конференций, сборники научных трудов, монографии), материалы методической литературы и другие источники в которых отражались материалы по:

– проблемам управления развитием федеральных, региональных и муниципальных систем физической культуры и спорта;

– проблемам теории и организации межсекторальных кластерных объединений;

– возможности применения территориального кластерного подхода в сфере физической культуры и спорта.

Полученные научные данные позволили определить современное состояние изучаемой проблемы, уточнить понятийный аппарат исследования,

сформулировать объект, предмет, цели и задачи настоящей работы.

Теоретический анализ научно-методических материалов позволил:

- определить ключевые современные подходы к управлению развитием муниципальной системы ФК и С;
- выявить способы повышения эффективности территориальной системы управления ФК и С;
- выявить и исследовать новые методы и подходы к управлению в сфере ФК и С, основанные на принципах интеграции ресурсов;
- расширить представления о возможностях кластерного подхода в современной теории и практике управления сферой ФК и С;
- представить структурно-содержательную модель создания и развития территориального спортивного кластера муниципального образования.

Было проанализировано и обобщено 166 отечественных источников и 39 зарубежных авторов.

2. Анализ действующих нормативных правовых документов, регулирующих правоотношения в сфере ФК и С с учетом последних редакций и изменений.

Поскольку, как было сказано ранее, тема диссертационной работы предопределила двухвекторность направления исследования (управление сферой физической культуры и спортом и возможности применения кластерного подхода для повышения уровня эффективности управления физической культурой и спортом на территории муниципального образования), то первый блок анализируемых нормативных правовых актов представлен федеральными, региональными и муниципальными документами, регулирующими сферу физической культуры и спорта.

Второй блок – это нормативные правовые акты и методические рекомендации, регулирующие вопросы формирования и функционирования кластеров в российской экономике и социально-культурной сфере.

3. Анализ и обобщение актуальных статистических данных органов федеральной, региональной и муниципальной службы статистики.

В работе использовались данные органов федеральной службы статистики (статистические наблюдения по формам № 1–ФК, № 3 – АФК) за 2012–2021 годы.

Указанный метод применялся для решения третьей задачи диссертационного исследования. С его помощью была получена информация о выполнении программных показателей развития физической культуры и спорта, как на уровне региона (Псковской области), так и на уровне муниципального образования г. Великие Луки, о динамике основных показателей, характеризующих количественные и качественные изменения сферы физической культуры и спорта.

Показатели развития физической культуры и спорта выявлялись так же путем анализа описательных отчетов региональных и муниципальных органов управления в сфере ФК и С (2018 – 2022 гг.)

4. Анализ научного контента веб-сайтов российских и иностранных спортивных организаций и объединений.

Полученные в результате такого анализа научные сведения и информационные материалы, использовались для решения первой, второй, третьей задач исследования. Анализировались данные с сайтов: Министерства спорта РФ, Министерства обрнауки РФ, Министерства экономического развития РФ, Министерства цифрового развития РФ, Российской кластерной обсерватории (структура Института статистических исследований и экономики знаний Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»), европейских спортивных кластеров и кластерных объединений, органов управления в сфере физической культуры и спорта СЗФО, региональных и муниципальных организаций, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта, организаций – участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки и других.

Полученные данные позволили изучить теоретические и методические основы кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией, выявить основные подходы к формированию кластерных структур; определить ключевые подходы к управлению развитием муниципальной системы

физической культуры и спорта; разработать модель развития территориального спортивного кластера.

Анализ научного контента веб-сайтов российских и иностранных спортивных организаций и их объединений позволил разработать положение о деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования.

5. Моделирование. В педагогике, также как и в других научных направлениях, очень часто прибегают к построению моделей, как способу познания, так и способу доказательства. Результатом моделирования является построение модели (условного образа) предмета исследования [1].

В рамках данного диссертационного исследования с помощью метода моделирования была разработана структурно-функциональная модель ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Метод моделирования использовался для выявления изменения характеристик и стратегий поведения участников муниципального спортивного кластера под влиянием новых механизмов взаимодействия и координации их деятельности. Качественное построение модели позволило разработать корректные стратегические документы, регламентирующие деятельность ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Данный метод использовался для решения третьей и четвертой задачи работы.

6. Опрос. Опрос как метод исследования позволил получить первичную информацию об объекте исследования, об актуальных проблемах его состояния, о процессах в нем происходящих .

Для опроса были разработаны анкеты. В результате опроса были определены направления совершенствования организации и проведения физкультурно-спортивных мероприятий, которые проводятся ежегодно на территории муниципального образования г. Великие Луки:

1. Муниципальное спортивное соревнование по спортивному ориентированию «Великолукская осень – 2020».

2. Всероссийские соревнования по стрельбе из лука «Надежды России».

Для выявления эффективности управления муниципальным спортивным соревнованием «Великолукская осень – 2020» были опрошены 90 человек:

Первая группа – волонтеры соревнования. Волонтеры привлекаются из числа обучающихся (очное отделение направления «Сервис», 1 – 4 курс) и сотрудников ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» – 20 человек.

Второй группой респондентов стали педагоги физической культуры образовательных учреждений и инструкторы учреждений дополнительного образования г. Великие Луки – 30 человек.

В третью, самую крупную группу респондентов, входили родители детей – участников соревнований – 40 человек.

Для наглядности сгруппируем цифровой материал в таблицу (таблица 3).

Таблица 3 – Участники опроса муниципального спортивного соревнования по спортивному ориентированию «Великолукская осень –2020»

Категория	Мужчин		Женщин	
	Чел.	%	Чел.	%
Волонтеры соревнования	9	45	11	55
Итого – 20				
Педагоги физической культуры образовательных учреждений и инструкторы учреждений дополнительного образования г. Великие Луки	–	–	30	100
Итого – 30				
Родители детей участников соревнований	13	32,5	27	67,5
Итого – 40				

Степень эффективности управления Всероссийскими соревнованиями по стрельбе из лука «Надежды России» выявлялась в 2019– 2020 г.г. Результаты анализа были изложены на IV Региональная научно–практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Псковская область, 2020г.) [152].

Для выявления эффективности управления Всероссийскими соревнованиями по стрельбе из лука «Надежды России» было опрошено 80 респондентов.

В ходе проведения соревнований в 2019 году, было проведено анкетирование участников и болельщиков соревнований.

Исследование целевой группы болельщики соревнований по стрельбе в 2019 году осуществлялось на основе разработанной анкеты для болельщиков.

Было опрошено 30 болельщиков Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука. Из которых 12 опрошенных – мужчины, что составило 40% от всех респондентов; 18 человек женщин (60%).

В анкетировании приняли участие 50 респондентов – участников соревнований в 2019 году. Из них 31 участник мужского пола (62%) и 19 – женского пола (38%).

Для визуального восприятия цифровых данных представим их в таблице 4.

Таблица 4 – Участники опроса Всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России»

Категория	Мужчин		Женщин	
	Чел.	%	Чел.	%
Болельщиков	12	40	18	60
Итого: 30				
Участников	31	62	19	38
Итого: 50				

7. Метод экспертных оценок.

Для анализа и оценки управленческих процедур в сфере физической культуры и спорта был использован метод экспертных оценок, в основе которого заложен экспертный опрос. Целью опроса является получение информации (фактов, знаний, мнений, оценок) от экспертов о процессе управления, субъектах управления, их взаимодействии, политике по оказанию физкультурно-спортивных услуг. Полученная информация позволила рассмотреть и оценить изнутри процесс управления сферой, проанализировать степень эффективности управленческой деятельности, выявить «непрозрачные» элементы системы, на основе чего найти пути для повышения эффективности.

Методика оценки прозрачности и эффективности управленческих процедур

содержит 5 этапов. На первом этапе идет подготовка содержательного наполнения анкет для опроса экспертов. Второй этап связан с выбором респондентов для проведения интервьюирования. Выбор респондентов является одним из ключевых этапов при проведении исследования. Респонденты должны обладать знаниями об особенностях функционирования сферы ФК и С, управления ею, иметь практический опыт и желание делиться информацией.

Для всестороннего рассмотрения функционирования сферы ФК и С в состав экспертов должны входить представители ключевых управленческих должностей органов исполнительной власти в сфере ФК и С, физкультурно-спортивных, общественных организаций, образовательных и научных организаций и учреждений отраслевой направленности, сотрудники, преподаватели и тренеры.

Далее, на третьем этапе, проводится интервьюирование экспертов на основе разработанной анкеты.

На следующем этапе проводится обработка и интерпретация полученных при экспертном опросе данных.

Результаты теста позволяют подвести итоги по каждому предложенному вопросу, а также по группе вопросов, сформированных в раздел. Комментарии, качественные оценки, экспертные позиции по каждому вопросу (разделу), полученные в ходе опроса, позволяют выявить наиболее острые проблемы физической культуры и спорта, «болевыe точки» системы управления, а также экспертную позицию о необходимых управленческих воздействиях.

В общей сложности в период 2014–2022гг. в экспертном опросе приняли участие 65 человек.

Процентное соотношение опрошенных представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Процентное соотношение опрошенных экспертов

Категория экспертов	Количество опрошенных экспертов, %
руководители региональных, муниципальных органов управления физической культурой и спорта	22
руководители образовательных и научных организаций	39

Продолжение таблицы 5

руководители федераций по видам спорта, руководители физкультурно-спортивных организаций	22
сотрудники физкультурно-спортивных организаций, преподаватели и тренеры	17

Большинство экспертов обладали высокой информированностью и компетентностью в исследуемой области, так как участвовавших в опросе эксперты обладали опытом работы в спортивной сфере более 10 лет.

Проводимые повторно с интервалом 2 – 4 года экспертные опросы позволили выявить изменения законодательства, новые практики работы в сфере физической культуры и спорта, результаты применения новых методов управления.

8. Социально-педагогический эксперимент. Научно-методической основой организации и проведении социально-педагогического эксперимента стали разработки крупнейших отечественных ученых в области методологии педагогического исследования: Н.А. Пономарев. Методы научных исследований [119, с. 162]; Рабочая книга социолога под общей редакцией Г. В. Осипова [127]; Е.Р. Яхонтова. Методология спортивно-педагогических исследований [165].

Цель организации и проведении социально-педагогического эксперимента – оценить эффективность разработанной концепции создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

В процессе организации и проведении социально-педагогического эксперимента необходимо четко следовать основным требованиям, установленным к проведению эксперимента [127, с. 414]. Эти требования заключаются в необходимости:

а) описать объекты наблюдения: муниципальные объекты физической культуры и спорта; не муниципальные объекты физической культуры и спорта; объекты межсекторального взаимодействия, не являющиеся частью системы физической культуры и спорта;

б) описать условия деятельности объектов исследования, их качественные и количественные характеристики, отраслевую и межсекторальную сферу взаимодействия, методологическую основу управления развитием

муниципальной системы физической культуры и спорта, нормативное правовое обеспечение управления системой физической культуры и спорта, эффективность государственного и муниципального управления физической культурой и спортом, подходы к оценке результатов деятельности;

в) сформулировать гипотезу – кластерное взаимодействие субъектов территориальной системы физической культуры и спорта в г. Великие Луки позволит повысить уровень эффективности управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне;

г) выделить независимую переменную – основные направления концепции создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки;

д) выделить зависимую переменную – социально-экономические критерии эффективности деятельности участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

е) описать специфические условия: время – 2014–2022 гг., место – территория муниципального образования г. Великие Луки Псковская область.

Для выявления эффективности разработанной концепции создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки будут применены инструменты последовательного эксперимента [127, с. 426]; [165, с. 71–72]. В рамках эксперимента, в ходе наблюдения за объектом сравниваются количественные и качественные показатели его деятельности до эксперимента и после [119, с. 74]. В нашем случае социально–экономические критерии эффективности деятельности участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки (выделенные зависимые переменные) будут измеряться до реализации концепции создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки и после ее реализации. Результаты эксперимента представлены в главе 4 диссертационной работы.

9. Методы математической статистики. В современных условиях управления принимаемые решения должны основываться на тщательном анализе имеющихся данных, базирующемся на методах математической статистики. В этой связи существенную помощь в получении необходимой информации оказывают современные информационные технологии. В данной

диссертационной работе был применен электронный программный продукт STATISTICA. Это универсальное специализированное приложение, предназначенное для статистического анализа и обработки данных. Приложение содержит большое количество необходимых для анализа процедур, его интерфейс удобен в использовании. В связи с этим электронный программный продукт STATISTICA часто используется в научных исследованиях различных областей знаний.

При обработке статистических данных, полученных в результате исследования региональной и муниципальной сферы управления физической культурой и спортом, применялся электронный программный продукт STATISTICA 10.

Оценивали показатели описательной и вариационной статистики для сгруппированных цифровых данных

Обработка цифровых данных включала расчет среднего арифметического (M), ошибки среднего арифметического (m), стандартного отклонения (s), коэффициента вариации (V). Для выявления степени взаимосвязи проводился корреляционный анализ с расчетом коэффициента линейной корреляции (r).

10. Проектный подход.

Технология проектного подхода применялась для решения пятой задачи диссертационного исследования. С помощью проектного подхода была разработана концепция цифровой платформы ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Технология проектного подхода использовалась также как метод взаимодействия участников кластера при решении актуальных для их деятельности задач.

2.2 Организация исследования

Научный поиск путей достижения целей диссертационного исследования организован и имеет выстроенную логику.

Анализируемая в диссертационном исследовании проблема обусловлена необходимостью научного поиска ее решения в двух основных направлениях:

– анализ возможности кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией;

– оценка эффективности современных ключевых подходов в управлении системой ФК и С.

Исследование проведено в период 2014–2022гг. на кафедре гуманитарных и социально-экономических дисциплин ФГБОУ ВО «Великолукская академия физической культуры и спорта».

На первом этапе (2014 –2016гг.) проведен анализ и обобщения материалов научно-методической литературы, нормативных правовых актов, данных статистических наблюдений, анализ материалов веб-сайтов российских и иностранных спортивных организаций и объединений с целью теоретического обоснования проблемы; проведены пилотные исследования. Методом экспертных оценок выявляли эффективность управления ФК и С на региональном и муниципальном уровне (n=22).

На втором этапе (2017–2018гг.) проанализированы основные теоретические и практические подходы к формированию кластерных структур, выделены наиболее значимые условия и параметры, которые формируют кластерный подход, выявлены базовые критерии описания кластера, даны ключевые характеристики кластеров, выявлены преимущества использования кластерного подхода для развития и управления социально-экономической системой региона, выявлена роль государства в управлении и формировании регионального кластера.

Так же на втором этапе исследования проведен мониторинг регионального и муниципального законодательства, регулирующего различные аспекты управления ФК и С, изучены сложившиеся подходы к управлению физической культурой и спортом на муниципальном уровне.

В контексте исследования муниципального управления системы физической культуры и спорта были выявлены проблемы ее функционирования,

Выявленные преимущества использования кластерного подхода позволили обосновать их применение для повышения эффективности управления муниципальной системой физической культуры и спорта.

На этом этапе исследования была сформирована рабочая группа по созданию кластера, разработан проект и функциональная карта кластера, разработаны проекты учредительных документов специализированной организацией кластера.

Проведены пилотные исследования по оценке эффективности управления ФК и С на региональном и муниципальном уровне (n=22).

На третьем этапе (2019–2022гг.) окончательно сформулирована концепция создания территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковская область.

Предложена и обоснована структурно–содержательная модель управления ФК и С на базе кластерного подхода на примере муниципального образования г. Великие Луки Псковской области, разработан механизм создания и развития спортивного кластера в системе муниципального управления, разработана концепция цифровой платформы как перспективы развития ТСК, выявлены критерии оценки результатов деятельности и параметры оценки деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

С целью проверки эффективности разработанной модели организации и управления ФК и С на примере муниципального образования г. Великие Луки Псковской области проведена ее апробация, произведена оценка социально-экономических последствий ее применения.

Экспериментально уточняются направления и содержание деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки Псковской области.

Проведены исследования оценки эффективности управления ФК и С муниципального образования г. Великие Луки Псковской области. (n=20).

Обобщены результаты научно-исследовательской работы, подтверждена выдвинутая гипотеза, даны практические рекомендации, оформлена рукопись диссертации.

ГЛАВА 3 ТЕОРЕТИКО-ЭКСПЕРТНОЕ ОБОСНОВАНИЕ СТРУКТУРНО-СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА

3.1 Эффективность государственного и муниципального управления физической культурой и спортом

Направленность на повышение эффективности является ключевой задачей совершенствования современной системы управления [4]. В настоящее время государственные органы власти ориентируют ведомственные структуры на использование одной из базовых концепций «управления результатами», однако это не всегда приводит к достижению поставленных целей, что характерно для деятельности в области физической культуры и спорта [33]. Такая ситуация во многом вызвана меняющимися условиями внешней среды, изменениями в процессах функционирования физкультурно-спортивных организаций, а также постоянными изменениями системы управления сферой физической культурой и спорта, интеграционными процессами, происходящими в ней [130].

Термин «эффективность управления» используется в разных вариациях и применительно к различным явлениям в довольно разнообразных научных исследованиях и практической деятельности. Современная научная литература представляет множество теоретико-методологических подходов к пониманию этого термина, которые выражаются в характеристиках и способах его представления в виде показателей и критериев. Под эффективностью управления понимают уровень достижения цели, установленной стратегии, темпы и этапы функционирования и развития социально-экономических, производственных, организационных систем [168]. «Эффективность управления» означает создание лучших социальных и экономических условий для деятельности организаций в части достижения целей и стратегий в установленный срок с указанными качественными и количественными показателями эффективности и наименьшими ресурсами.

Исследование эффективности управления широко представлено в научной литературе, однако подходы к оценке в настоящее время не унифицированы. Наиболее часто оценка эффективности управления ограничивается анализом экономического и финансового состояния компании, что, в случае с физической культурой и спортом, невозможно из-за отсутствия данных для таких расчетов. Эффективность управления в некоторых исследованиях приравнивается к эффективности использования ресурсов для определенного количества итогового продукта или услуги [168].

Спортивные организации также заинтересованы в измерении эффективности при достижении заранее поставленных целей, но реалистичные и полные измерения из-за некоммерческого характера спортивных организаций фактически недостижимы [186, 196]. Есть множество моделей оценки эффективности управления, каждая из которых направлена на улучшение обслуживания и получение лучших результатов. Организации выбирают эти модели в зависимости от своих потребностей, доступа к ресурсам и целей [174]. Руководители спортивных организаций учитывают внутренние и внешние факторы, контекст своего окружения в целях повышения эффективности своей деятельности [195].

Зарубежные исследователи на уровне спортивных федераций для мониторинга эффективности и результативности организационных процессов используют полуструктурированные интервью и фокус-группы с руководителями федераций [191]. Результаты показывают, что заинтересованные стороны и отдельные лица в национальных спортивных организациях играют разные роли в создании и поддержании практики управления эффективностью.

«Реальная возможность повышения эффективности заключается в анализе и оценке процессов, происходящих внутри системы управления, причем с позиции самих управляющих субъектов. В связи с субъективностью процесса управления добиться максимальной эффективности достаточно сложно, однако совершенствовать его необходимо» [79]. Положительным направлением движения в этой области является обеспечение прозрачности управленческого

процесса в сфере физической культуры и спорта, разработанное и апробированное В. А. Бескровной и коллегами [11, 15].

Представленные выше подходы зарубежных исследователей (учет целей развития физической культуры и спорта в содержании опросника, внутренние и внешние факторы функционирования спортивных организаций включены в анализ ответов респондентов, использована методика полуструктурированное интервью при сборе информации для исследования) и проблемы, выявленные российскими авторами, легли в основу исследования, результаты которого представлены ниже.

Целью исследования является получение информации о процессах управления, субъектах управления, их взаимодействии, политике по оказанию услуг физкультурно-спортивной направленности в регионах северо-запада России.

Для анализа и оценки эффективности управления физической культурой и спортом использован метод экспертных оценок, в основе которого структурированный опросник. Экспертами выступили представители органов управления физической культурой и спортом, а также спортивных организаций (федераций, спортивных школ и коммерческих организаций) регионов северо-запада России (Архангельская, Псковская, Новгородская, Республика Карелия, Ненецкий автономный округ). Исследование проведено в конце 2020 года.

Анкета состоит из 26 закрытых вопросов, сгруппированных в 5 разделов. Разделы затрагивают основные направления политики в сфере ФК и С, характеристика которых позволит дать оценку эффективности управления в названной сфере. Также в анкете присутствуют вопросы, позволяющие респондентам самостоятельно оценить свою компетентность по десятибалльной шкале в каждой из областей: менеджмент, юридическое, финансово-экономическое обеспечение физической культуры и спорта.

Подход подразумевает количественную интерпретацию полученных результатов. Перевод в количественную оценку осуществляется в соответствии с авторской методикой [15].

Для понимания существующих тенденций развития системы управления ФК и С на региональном и муниципальном уровне был выполнен сравнительный анализ результатов экспертного опроса 2020 г. с аналогичными, проведенными в 2007 и 2014 гг. [11, 15].

При работе с экспертами дополнительно, в рамках выделенных ранее разделов анкеты, обсуждались возможности оценки эффективности управления в контексте Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р (ценности, миссия, целевые установки).

Анализ ответов экспертов по вопросам нормативного обеспечения действующей системы регионального управления в сфере ФК и С позволяет говорить о его достаточном уровне. Респонденты отмечали, что нормативные документы в сфере физической культуры и спорта реализуются с ограничениями, связанными с экономическими и организационными составляющими функционирования органов управления и организаций.

Полномочия исполнительных органов физической культуры и спорта, на взгляд участвующих в исследовании респондентов, достаточно ясно определены в законодательстве, однако некоторые опрошенные указывают на широкий перечень прописанных функций, которые реализуются фактически не в полном объеме (чаще указываются финансовые и кадровые ограничения). На практике органы управления общей компетенции руководят и контролируют выполнение отдельных функций, ставят дополнительные задачи. Также отмечается недостаточно четкое распределение прав и полномочий между региональными и местными органами управления отраслью. Отдельные респонденты отмечали, что муниципальные руководящие органы физической культуры и спорта фактически функционируют обособленно от общей государственной системы управления.

Интерпретируя количественную оценку респондентов по отношению к нормативному обеспечению деятельности органов управления и организаций физической культуры и спорта, можно заключить, что она находится на среднем уровне, что определяется разрывом между нормативно-правовой базой развития

физической культуры и спорта конкретными условиями деятельности физкультурно-спортивных субъектов территориального значения.

Далее респонденты оценивали собственно деятельность органов управления физической культурой и спортом и физкультурно-спортивных организаций. По этому разделу были одни из самых высоких оценок эффективности управления. Респонденты обращали внимание на заинтересованность и компетентность представителей органов управления, качественно организованная система управления программными мероприятиями. При этом часть опрошенных указала на ориентацию исполнителей решений только на количественные показатели. Существенный разброс мнений экспертов связан с оценкой эффективности реализации программных мероприятий развития физической культуры и спорта. Часть опрошенных отмечает, что заложенные в них мероприятия не приводят к плановым показателям и не обеспечивают необходимое развитие (25% экспертов). Остальные эксперты указывают на большую эффективность программного подхода, по сравнению с текущей деятельностью.

Реализация механизмов заказа и конкурсов в отрасли получила разную оценку респондентов. Одни указывают на присутствие конкурсных процедур фактически во всех мероприятиях, другие выделяют выборочный характер использования конкурсов в работе спортивных комитетов.

Механизмы координации и управления физкультурно-спортивной деятельностью определены и используются на практике, что обеспечивает контроль за деятельностью физкультурно-спортивных организаций. Четыре респондента из двадцати указали на чрезмерный контроль за деятельностью физкультурно-спортивных организаций по каждой управленческой процедуре со стороны координирующих органов (комитет по спорту (муниципальный, областной), управление образования, финансовое управление), что ограничивает возможность самостоятельного планирования и принятия решений, создает большой поток документации и ее дублирование, необходимость согласования всех видов деятельности со всеми структурами. Эксперты также отмечают отсутствие согласованной работы, эффективного взаимодействия между

физкультурно-спортивными организациями, спортивным комитетом, управлением образования и общественными организациями.

В целом оценка осуществления политики в отрасли физической культуры и спорта средняя, ближе к высокой. Однако некоторые респонденты указывают на малоэффективный механизм взаимодействия участников физкультурно-спортивной работы на территориях и организационных структур управления. Респонденты указывали на то, что при организации физкультурно-спортивной работы на уровне региона представители муниципального уровня управления фактически не задействованы.

Основным источником принятия управленческих решений является информация о состоянии и динамике функционирования объекта управления. В целом по совокупности вопросов, респонденты оценивают это направление деятельности субъектов управления физической культурой и спортом на уровне выше среднего. Комментируя свою позицию, респонденты отмечают появление и использование в управлении различных открытых источников получения информации; достаточность для управленческих процедур действующей отчетности о деятельности. Отмечается также, что использование методологии «управления по результатам» в отрасли физической культуры и спорта неактуально, в виду недостаточности организационных, кадровых и финансовых ресурсов, а также методического обеспечения технологий планирования и контроля результатов.

Также отмечается полнота информации, а по некоторым вопросам избыточная отчетность о текущей физкультурно-спортивной деятельности (годовые отчеты, результаты выполнения государственных программ, отчеты физкультурно-спортивных организаций), доступность информации о проводимых мероприятиях и прогнозных показателях на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Самый большой разброс мнений респондентов был представлен по вопросам экономики и финансов. Отмечается, что ключевым источником финансирования деятельности субъектов управления физической культуры и

спорта является региональный бюджет, объемы финансирования отрасли соответствует текущим потребностям, и сокращаются.

Основными субъектами привлечения дополнительных денежных средств, по мнению экспертов, являются федерации по видам спорта и попечительские советы. При этом спонсорская деятельность осуществляется на добровольных основах, без каких-либо поощрений со стороны государства и без достаточного внимания к этим вопросам СМИ.

Респонденты в комментариях упомянули остаточной принцип финансирования отрасли, что, по их мнению, не позволяет создать продуманную долгосрочную финансовую политику. Имеет место дефицит денежных средств, обеспечивающих деятельность отраслевых органов управления и физкультурно-спортивных организаций, финансируется проведение физкультурно-массовых мероприятий и минимальное существование ведомственных физкультурно-спортивных организаций. Отмечается наличие, полнота и доступность финансовой информации в сфере (отчеты о целевых программах, отчеты физкультурно-спортивных организаций). Однако, для большинства субъектов управления спортивными организациями приоритеты финансирования размыты, распределение денежных средств скорее неколлективное, наблюдается постоянное сокращение объемов финансирования по различным направлениям.

Отмечается, что для повышения результативности деятельности участников физкультурно-спортивного движения, их дополнительной мотивации необходимо внедрение принципов финансирования по результатам, которые фактически не используются на муниципальном уровне.

Большинство экспертов дают следующие характеристики действующей системе финансирования: вертикальный ведомственный финансовый механизм; несоответствие финансирования потребностям сферы; прозрачность и экономия всех поступающих бюджетных средств; рационализация и повышение эффективности используемых ресурсов; контроль (государственный в большей степени, общественный в меньшей) за поступлением и использованием денежных средств; отсутствие продуманных долгосрочных механизмов привлечения

внебюджетных средств.

Сопоставляя полученные данные с данными предыдущего исследования, можно говорить о том, что существенных изменений в системе финансирования физической культуры и спорта не произошло. Общая оценка вопросов финансирования и экономического обеспечения немного ниже средней.

Собственно, оценивание эффективности управленческих процедур физкультурно-спортивной сферы включало рассмотрение комплекса вопросов о независимом анализе, подходах к оценке деятельности субъектов управления, действующих методах управления.

Респонденты отметили фактическое отсутствие практики независимого анализа и оценки деятельности органов управления и спортивных организаций. Система управления строится в основном на соответствии предъявляемым требованиям высшего руководства. Руководители физкультурно-спортивных организаций больше задумываются о «выживании» (сохранении материально-технической базы, кадрах, выполнении количественных показателей), нежели эффективности управления.

Качественные оценки, такие как социальные результаты деятельности, диверсификация источников финансирования деятельности, достижение максимальной ресурсной обеспеченности организации, использование инновационных инструментов управления и организации работы, осуществления дифференцированной коммуникации на практике не используются.

Фактически, показатели результативности управленческой деятельности при оценке деятельности субъекта управления, по мнению экспертов, не применяются.

Общая оценка респондентами эффективности управленческих процедур в сфере физической культуры и спорта немного ниже средней.

Далее в исследовании содержательные ответы экспертов были переведены в количественные оценки, представленные в таблице 6.

Таблица 6 – Экспертная оценка эффективности субъектов управления физической культурой и спортом (2007-2020гг.), баллы*

Составляющие оценки (разделы анкеты)	2007г., n=20	2014 г., n=20	2020 г., n=25
Юридические аспекты прозрачности и эффективности управленческих процедур в сфере ФК и С	0,46	0,65	0,63
Осуществление государственной политики в сфере ФК и С	0,56	0,69	0,72
Отраслевая информация и документация. Информационное обеспечение физкультурно-спортивной деятельности	0,59	0,74	0,76
Финансирование и экономическое обеспечение сферы ФК и С	0,41	0,52	0,48
Эффективность управленческих процедур	0,39	0,34	0,48
Сводная оценка прозрачности	0,47	0,58	0,61

Примечание: * - экспертная безразмерная оценка в числовой форме по шкале от 0 до 1 балла.

Практически по всем разделам анкеты можно отметить положительную динамику, подтверждающую тезис о повышении эффективности действующей системы управления в сфере физической культуры и спорта.

Отдельно был выполнен сравнительный анализ показателей вариации в ответах респондентов исследований 2014 и 2020 гг. Он выявил снижение коэффициента вариации в 2020 году, и большую однородность ответов.

В целом, подводя итоги исследования, уровень эффективности деятельности территориальных субъектов управления в сфере физической культуры и спорта можно оценить как выше среднего.

Однако важно отметить, что полученные количественные оценки эффективности в рамках исследования получались по итогам суммирования различных по содержанию ответов респондентов. Поэтому количественная оценка может быть использована как дополнительная к содержательной.

В проведенном исследовании приняли участие руководители отраслевых комитетов и министерств субъектов Северо-Западного федерального округа РФ (20 экспертов в сфере управления физической культурой и спортом), что косвенно свидетельствует об актуальности поднимаемых вопросов оценки эффективности деятельности, а так же об осознании органами власти потребности в совершенствовании системы управления физической культурой и спортом в

целом.

Представленные результаты исследования эффективности деятельности субъектов управления физической культуры и спорта имеют неоднозначный характер, что связано со сложностью процедур оценки и высокой вариабельностью объекта управления. Важно обратить внимание, что при использовании методики оценки следует внимательно относиться к составу экспертов, осуществляющих оценку.

Основа методики оценки – анкета, включает широкий спектр различных аспектов физкультурно-спортивной деятельности, что подразумевает высокий профессиональный уровень респондентов в узких вопросах. Особо следует учитывать территориальные различия в системах и уровнях развития сферы физической культуры и спорта.

В заключение данного параграфа можно отметить следующее. Проведенный опрос экспертов позволил не только оценить эффективность регионального и муниципального управления физической культурой и спортом, но и выделить направления его дальнейшего совершенствования.

Респонденты отмечали практическую ценность предложенной методики оценки эффективности субъектов управления.

Приведенная выше методика оценки управления физической культурой и спортом на региональном и муниципальном уровне позволяет предложить аналитическую составляющую, как ныне действующего механизма управления развитием сферы физической культуры и спорта, так и организационных механизмов управления планируемых к реализации в будущем.

3.2 Территориальное развитие и управление сферой физической культуры и спорта на примере муниципального образования г. Великие Луки

Рассмотрим территориальную политику управления сферой физической культуры и спорта на примере муниципального образования г. Великие Луки. Ведь «именно в муниципальной системе оказывается населению основной объем

физкультурно-оздоровительных услуг, как в массовом спорте, детско-юношеском спорте, так и в процессе физического воспитания» [146].

Для понимания процессов, происходящих в сфере физической культуры и спорта на муниципальном уровне, рассмотрим опыт применения программно-целевого управления в муниципальных образованиях на примере г. Великие Луки.

Так, постановлением Администрации г. Великие Луки № 1756 от 18.06.2012 г. был сформирован Комитет по молодежной политике и спорту. Позже Комитет по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки был выделен в отдельную структуру.

Комитет по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки (далее – Спорткомитет) состоит из двух отделов: отдел по физической культуре и спорту и отдел бухгалтерского учёта и отчётности. Оба отдела обеспечены кадрами в соответствии со штатным расписанием (таблица 7).

В Спорткомитете в отделе по физической культуре и спорту работает 3 человека (заместитель председателя комитета – начальник отдела, консультант, главный специалист).

Таблица 7 – Организационная структура комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки

Председатель комитета по физической культуре и спорту	
Отдел по физической культуре и спорту	Отдел бухгалтерского учёта и отчётности
1) Заместитель Председателя комитета по физической культуре и спорту – начальник отдела 2) Консультант 3) Главный специалист	1) Главный бухгалтер 2) Делопроизводитель

Согласно положению о комитете по спорту Администрации г. Великие Луки основными задачами деятельности в области физической культуры и спорта является:

1) определение направлений развития физической культуры и спорта с учетом условий и возможностей, принятие и реализация местных программ

развития физической культуры и спорта

2) популяризация физической культуры и спорта среди различных групп, в том числе для лиц с ослабленным здоровьем и ограниченными возможностями

3) развитие учреждений физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности, укрепление их материально-технического обеспечения.

4) развитие международного сотрудничества, сотрудничества с городами – побратимами в области физической культуры и спорта;

5) организация проведения муниципальных физкультурных и спортивных мероприятий;

6) организация физкультурно-спортивной работы по месту жительства.

Реализация указанных задач, построенная на применении принципов стратегического развития, является основой долгосрочного устойчивого развития сферы физической культуры и спорта. При этом, «одним из действенных средств достижения организационных целей, на основе соединения научного и административного управления, новых технологических средств и ресурсов механизмов является реализация программно-целевого подхода в управлении социальными системами» [147].

Программно-целевой метод в управлении широко применяется в деятельности муниципальных органов. Комитет по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки принимает участие в реализации Федеральных целевых программ. В рамках Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 года № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» Министерством спорта Российской Федерации разработан федеральный проект «Спорт – норма жизни», в соответствии с которым разработан региональный проект с аналогичным названием.

Из федерального бюджета на реализацию мероприятий регионального проекта «Спорт – норма жизни» в г. Великие Луки выделяются средства на реализацию следующих мероприятий:

1) строительство физкультурно-оздоровительного комплекса с

плавательным бассейном 25x8,5 м в г. Великие Луки, на ул. Ботвина, д. 28 в 2020–2021 гг. Стоимостью 142,4 млн. Руб. (на стадии выделения средств из ФБ, ОБ и МБ);

2) закупка спортивно-технологического оборудования для создания малых спортивных площадок в 2021 году в размере 3,024 тыс. Руб.

3) закупка спортивного оборудования и инвентаря для хоккея на 2021 год в размере 25 000,0 тыс. Руб. Для МАУ «СШОР «Экспресс»;

4) создание или модернизация футбольных полей с искусственным покрытием и легкоатлетическими беговыми дорожками на 2021 год в размере 40 000,0 тыс. Руб. (стадион «Локомотив»).

Между администрацией г. Великие Луки и Администрацией Псковской области подписано безденежное соглашение о взаимодействии при реализации региональных проектов по направлению национального проекта «Демография» на территории Псковской области

Благодаря переходу на реализацию программы спортивной подготовки МАУ «СШОР «Экспресс» в 2019 году Администрация г. Великие Луки получила субсидию из областного бюджета на укрепление материально-технической базы учреждения. За счет выделенных средств удалось приобрести спортивную форму на футбольные и баскетбольные команды, экипировать боксеров и борцов, приобрести необходимый инвентарь и организовать тренировочные сборы.

В 2021 году работа Спорткомитета направлена на увеличение количества детей, молодёжи и жителей города в проводимых мероприятиях, а так же улучшение качества, значимости проводимых соревнований и мероприятий, развитие и укрепление материально-технической базы (подготовлена проектно-сметная документация по модернизации стадиона «Локомотив», скейт-парка на острове Дятлинка и пеших маршрутов «10 000 шагов к жизни»).

В 2011–2013 гг. действовала Муниципальная долгосрочная целевая программа «Развитие физической культуры и спорта в г. Великие Луки Псковской области на 2011–2013 годы». По окончании была принята Муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном

образовании г. Великие Луки» в 2014–2016 годах», которая была продлена на 2017 год. (Постановление Администрации города Великие Луки от 06.10.2014 № 2371). 28.12.2018 г. была принята ныне действующая Муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2017–2021 годах».

Цель программы – «Развитие системы мотивации жителей города Великие Луки к занятиям физической культурой и спортом, ведению здорового образа жизни» (таблицы 8–9).

Таблица 8 – Сравнительное описание программ «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки»

2014–2017 гг.		2017–2020 гг.	
Название	Описание	Название	Описание
1 Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2014 – 2017 годах»	Цель: Привлечение жителей города к регулярным занятиям физической культурой и спортом и ведению здорового образа жизни. Объем финансирования: 96546,9 тыс. руб. (46% местный бюджет; 37,5% региональный; 16,5 – федеральный).	«Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2017 – 2020 годах	Цель: Развитие системы мотивации жителей города Великие Луки к занятиям физической культурой и спортом, ведению здорового образа жизни Объем финансирования: 360,5 тыс. руб. Средства местного бюджета 165817,0 тыс. рублей. Средства областного бюджета 46993,5 тыс. рублей. Средства иных источников 17680,0 тыс. рублей. (% местный бюджет; 37,5% региональный; 16,5 – федеральный).
1.1 Подпрограмма «Развитие физической культуры и спорта в городе Великие Луки»	Разделение мероприятий по направленности: 1) Организация и проведение мероприятий в области физической культуры и спорта; 2) Развитие сети учреждений спортивной направленности, обеспечение их	Подпрограмма «Развитие физической культуры и спорта в городе Великие Луки»	

Продолжение таблицы 8

	<p>эффективной и безопасной работы, укрепление материально-технической базы. Все мероприятия разделены по участникам Программы. Объем финансирования – 84307,1 тыс. руб. (87,3% от общего бюджета)</p>		
<p>1.2 Подпрограмма «Обеспечение реализации муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2014 – 2017 годах»</p>	<p>Обеспечение эффективного исполнения полномочий ответственного исполнителя муниципальной программы. Объем финансирования: 12 239,8 тыс. руб. (12,7 % бюджета)</p>		

Таблица 9 – Описание программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании» «Город Великие Луки» в 2017–2021 гг.»

Название	Описание
<p>1 Муниципальная программа «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2017 – 2021 годах»</p>	<p>Цель: Развитие системы мотивации жителей города Великие Луки к занятиям физической культурой и спортом, ведению здорового образа жизни.</p> <p>Общий объем финансирования программы составляет 495262,4 тыс. руб. (61,17% местный бюджет; 9,05% региональный; 26,19% – федеральный).</p>
<p>1.1 Подпрограмма «Развитие физической культуры и спорта в городе Великие Луки»</p>	<p>Разделение мероприятий по направленности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Обеспечение мер, направленных на привлечение жителей города к регулярным занятиям физической культурой и спортом. 2 Развитие сети учреждений спортивной направленности, обеспечение их эффективной и безопасной работы, укрепление материально-технической базы. 3 Внедрение и реализация Всероссийского физкультурно-спортивного комплекса ГТО на территории МО «Город Великие Луки».

Продолжение таблицы 9

	<p>4 Создание условий для развития системы подготовки спортивного резерва, в том числе: обеспечение деятельности учреждений, осуществляющих реализацию программ спортивной подготовки по видам спорта в соответствии с федеральными стандартами спортивной подготовки.</p> <p>5 Реализация национальных проектов</p> <p>Общий объем финансирования подпрограммы составляет 482345,1 тыс. рублей. (97,39 % от общего бюджета)</p>
<p>1.2 Подпрограмма «Обеспечение реализации муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки»</p>	<p>Обеспечение деятельности ответственного исполнителя муниципальной программы</p> <p>Объем финансирования: 12917,3 тыс. руб. (2,60 % бюджета).</p>

В рамках диссертационного исследования, объектом исследования которого является управление развитием сферы физической культуры и спорта на муниципальном уровне на основе кластерного подхода, обратим внимание на подпрограмму 1.2. Как показано в таблице 9 главной целью подпрограммы является обеспечение деятельности ответственного исполнителя муниципальной программы, в качестве которого выступает Комитет по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки, т. е. подпрограмма 1.2 носит обеспечивающий характер. Она направлена на содействие повышению качества муниципального управления физической культурой и спортом.

Комитету по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки как ответственному исполнителю подпрограммы, участнику основных ее мероприятий для достижения цели подпрограммы необходимо осуществлять координацию деятельности подконтрольных учреждений, повышать эффективность механизма управления, анализировать эффективность управленческих решений.

Координация работы подконтрольных Комитету по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки учреждений должна осуществляться по трем направлениям:

- обеспечение эффективности и безопасности их работы;

- реализации полномочий в сфере физической культуры и спорта;
- создание кадрового ресурса отрасли в рамках муниципального образования.

Для полноценной консолидации и качественного взаимодействия региональных, муниципальных органов власти и населения по вопросам физической активности и здоровья граждан и необходимо создать максимально эффективные условия и механизмы.

Таким образом, для Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки как ответственного исполнителя подпрограммы 1.2 важнейшей функцией управления способствующей повышению качества муниципального управления физической культурой и спортом является функция координации.

При этом, следует отметить, что координация является основной функцией так же для специализированной организации кластера. Благодаря реализации этой функции менеджеры обеспечивают информационно-коммуникационное взаимодействие всех его участников.

Для анализа эффективности реализации программы предусмотрены следующие целевые показатели: доля населения, систематически занимающегося физической культурой, площадь спортивных сооружений в расчете на одного жителя, уровень фактической обеспеченности спортивными залами и плоскостными сооружениями (% от норматива), своевременное и качественное обеспечение условий реализации подпрограммы 1.

За 2019–2020 гг. в г. Великие Луки наблюдается положительная динамика в количестве занимающихся физической культурой и спортом, объясняемая с одной стороны улучшением условий для занятий физической культурой и спортом: строительством новых спортивных сооружений, модернизацией имеющихся, возрождением лучших физкультурных и спортивных традиций города, развитием массового спорта, спорта высших достижений, появлением коммерческих физкультурно-спортивных организаций, а с другой повышением интереса населения к занятиям спортом, как средства профилактики заболеваний,

укрепления здоровья, интересного и активного отдыха.

В соответствии с Муниципальной программой «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2017–2022 годах» [91] планируемый целевой показатель доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения города значительно меньше значения этого же целевого показателя относительно «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года», но равный государственной программе Псковской области «Развитие физической культуры и спорта» 2020 г. – 38,0 % (таблица 10).

Таблица 10 – Плановый показатель «Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности населения города» (г. Великие Луки 2017–2022гг.)

№ п/п	Наименование целевого показателя	Ед. изм.	Значения целевых показателей					
			2017	2018	2019	2020	2021	2022
1	Доля граждан, систематически занимающихся ФК и С, в общей численности населения города	%	19,8	20,2	35,0	38,0	41,0	44,0

Объяснение сложившейся ситуации руководство Комитета по спорту Псковской области видит в замедление роста экономики региона, которое влияет на снижение доходов населения, что может повлиять на интерес людей к занятиям физической культурой и спортом и, как следствие, замедление темпов роста численности занимающихся физической культурой и спортом.

В связи с дефицитом областного бюджета возможно сокращение финансирования мероприятий программы, связанных с развитием материальной базы отрасли, реконструкцией и строительством спортивных объектов, что также влияет на снижение темпов роста пропускной способности спортивных сооружений и числа граждан, активно занимающихся физической культурой и спортом. Однако в соответствии со статистическими данными (форма 1–ФК)

плановый показатель уже в 2019 г. был достигнут.

В 2019 году увеличилось в процентном отношении население города в возрасте 3–79 лет, занимающееся физической культурой и спортом, до 42,0 % (35 791 чел.), (2018 год – 32,0 %, 27 270 чел.)

В 2020 году произошло незначительное увеличение количества население города в возрасте 3 – 79 лет и составило 85020 чел., (2019 год – 84052). Занималось физической культурой и спортом в 2020 году 35709 человек, что составило тот же процент – 42,0 % от количества населения города в возрасте 3–79 лет, что и в 2019 году (42,0%).

Данный показатель является выше среднего среди муниципальных образований Псковской области, в 2020 г. отстает от среднего показателя занимающихся физической культурой и спортом в Северо-Западном федеральном округе (таблица 11).

Таблица 11 – Средняя численность занимающихся физической культурой и спортом (г. Великие Луки 2019–2020 гг.)

Наименование	Численность занимающихся физической культурой и спортом (чел., % от общего числа населения)			
	2019		2020	
	чел	%	чел	%
г. Великие Луки	35 791	42,0	35709	42,0
Псковская область	225165	38,7	228 941	39,5
СЗФО	5 330 828	41,2	5 644 238	43,5
Российская Федерация	58 539 988	43,0	61 924 992	45,4

Источник: статистика (форма 1–ФК)

Сильным сдерживающим фактором развития физической культуры и спорта на территории города является низкий уровень обеспеченности материально-технической базы, ее моральный и физический износ, особенно среди образовательных заведений и учреждений.

Информация о единовременной пропускной способности и загруженности спортивных сооружений г. Великие Луки 2016 – 2020 гг. представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Единовременная пропускная способность и загруженность спортивных сооружений (г. Великие Луки 2016–2020 гг.)

Год	Количество спортивных сооружений, ед.				Единовременная пропускная способность, чел.	Загруженность	
	Всего	в том числе по формам собственности:					
		Федеральная	Субъектов РФ	Муниципальная			Другая
2016	130	22	9	78	21	3 689	4 733 021
2017	164	30	9	98	27	6 794	4 936 432
2018	188	31	9	115	33	8 650	5 212 646
2019	193	30	9	125	29	10 448	4 122 912
2020	169	14	12	112	31	5 055	3 711 576

Источник: статистика (форма 1–ФК)

В 2019 году в городе насчитывалось 193 объекта физкультурно-спортивной направленности. Из них 2 стадиона, 55 спортивных залов, 4 бассейна, 42 спортивных площадки, 5 стрелковых тира., Площадь спортивных сооружений 455 407 м² в расчете на одного жителя составляла 5 м². (90922 чел. на 1 января 2020 г.) [112].

В 2020 г. произошло уменьшение спортивных сооружений – 169 объектов.

В связи с распространением новой коронавирусной инфекции (2019– nCoV). деятельности малого и среднего бизнеса в г. Великие Луки, как и везде в стране стала особенно уязвимой, бизнес переживает крайне тяжелые времена. Не исключением стали и частные физкультурно-оздоровительные организации. Деятельность в области ФК и С включена в состав перечня отраслей, оказавшихся в зоне риска в связи с осуществлением мер по противодействию распространению на территории Псковской области новой коронавирусной инфекции.

При этом следует отметить, что отчасти благодаря государственной поддержке количество спортивных сооружений принадлежащих частному бизнесу удалось не только сохранить, но и увеличить. Из 15 субъектов осуществляющих деятельность в области спорта 9 получили государственную поддержку. Информация о формах, видах и объеме государственной поддержке субъектов г. Великие Луки, осуществляющих деятельность в области спорта

представлена в Приложении В.

Основными поставщиками мер поддержки стали:

1. Федеральные структуры:

– Министерство экономического развития Российской Федерации;
Федеральная налоговая служба.

2. Региональные структуры:

– Автономная некоммерческая организация «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области» (микрокредитная компания);
– Автономная некоммерческая организация «Центр инноваций социальной сферы Псковской области».

3. Муниципальные структуры: Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация».

Форма и виды государственной и региональной поддержки субъектов г. Великие Луки, осуществляющих деятельность в области спорта представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Форма и виды государственной и региональной поддержки субъектов г. Великие Луки (Псковская область), осуществляющих деятельность в области спорта

Форма поддержки	Виды поддержки	В % от общ. кол-ва видов поддержки
1. Консультационная поддержка	– комплексные консультационные услуги; – консультационные услуги в области развития бизнеса, маркетинга, сбыта и закупок; – консультационные услуги по вопросам информационной поддержки деятельности МСП; – консультационные услуги по вопросам образовательной поддержки; – консультационные услуги по мерам государственной поддержки; – консультация по вопросам имущества; – правовая консультация; – иные консультационные услуги.	65,9
2. Финансовая поддержка	– предоставление субсидий и грантов; – предоставление финансирования на возвратной основе.	30,2

Продолжение таблицы 13

3. Информационная поддержка	– мероприятия, направленные на популяризацию предпринимательства и начало собственного дела.	1,3
4. Образовательная поддержка	– организация и проведение семинаров, тренингов, конференций, форумов, круглых столов, бизнес-игр.	1,3
5. Имущественная поддержка	передача в аренду имущества (недвижимое)	1,3

Источник: Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки [42].

Существенно сократилась площадь спортивных сооружений 106730м^2 в расчете на одного жителя составила $1,18\text{ м}^2$. (90485 чел. на 1 января 2021г. [110])

По мнению администрации г. Великие Луки сложившаяся ситуация обусловлена следующим:

– количество стадионов: 2019 год – 2 ст., 2020 год – 1 ст. (стадион ФГБОУ ВО «Великолукская государственная академия физической культуры и спорта» не имеет трибун на 1500 мест и более, поэтому переведён в плоскостные спортивные сооружения);

– количество бассейнов 25 м: 2019 год – 3 бассейна., 2020 год – 2 бассейна. (бассейн муниципального бюджетного учреждения дополнительного образования ДЮСШ № 3 имеет габариты 12,5 м x 6 м, переведён в другую категорию).

В целях эффективного планирования размещения, для расчетов потребности в объектах спортивной инфраструктуры в населенных пунктах субъектов Российской Федерации и муниципальных образований Министерством спорта Российской Федерации установлены рекомендуемые нормативы и нормы обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры. [94].

В г. Великие Луки нормативы обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры выполнены по таким видам спортивных сооружений как стадионы (222,2%) и спортивные залы (102,9%) (таблица 14).

Таблица 14 – Нормативы и фактическая обеспеченность населения г. Великие Луки объектами спортивной инфраструктуры (2020 г.)

Норма обеспеченности (Категория объекта спортивной инфраструктуры)	Норматив обеспеченности		Фактическая обеспеченность	
	Субъекты Российской Федерации (количество объектов в расчете на 100 000 жителей)	г. Великие Луки (количество объектов в расчете на 90485 жителей)	г. Великие Луки Ед.	г. Великие Луки % от норматива
Всего в том числе:	440	398	194,0	48,7
Стадионы	1	0,9	2,0	222,2
Плоскостные сооружения	110	99,5	42	42,2
Спортивные залы	59	53,4	55	102,9
Крытые плавательные бассейны	5	4,5	4	88,9
Другие объекты, включая спортивные манежи, лыжные базы, ледовые катки, биатлонные комплексы, сооружения для стрелковых видов спорта и т.д.	38	34,4	29	84,3
Объекты городской и рекреационной инфраструктуры, приспособленные для занятий физической культурой и спортом.	227	205,4	62	30,2

Источник: статистика (форма 1 – ФК)

Близки к нормативу показатели «Крытые плавательные бассейны» – 88,9% и «Другие объекты» – 84,3 %.

Очень низкий процент обеспеченности наблюдается по показателю «Объекты городской и рекреационной инфраструктуры, приспособленные для занятий физической культурой и спортом» – 30,2 %.

В 2020–2021 гг. в связи с введением ограничительных антиковидных мер произошло перепрофилирование или сокращение объектов приспособленных для занятий физической культурой и спортом:

– физкультурные занятия в МБДОУ (детские сады) в выделенных помещениях прекращены после введения ограничительных мер по COVID – 19. В связи с этим в 2020 году места для занятий в МБДОУ не включены в отчётность: 2019 год – 21 пом., 2020 год – 0 пом.

Сократилось количество спот (плаза начального уровня). Места для занятий создавались временно. В настоящее время после введения ограничительных мер по COVID – 19 не используются: 2019 год – 29 мест, 2020 год – 0 мест.

По погодным условиям катки (сезонные) по состоянию на 31.12.2020 на площадках города не заливались: 2019 год – 10 катков, 2020 год – 0 катков.

В 2021 г. в городе работало 322 штатных работника физической культуры и спорта, 261 с высшим специальным образованием и 44 из них имеют учёную степень.

В 2021 г. приступило к работе 10 молодых специалистов, в 2020 г. –17.

Штатные работники физической культуры и спорта ежегодно повышают свою квалификацию. Семинары проходят на базе ВГБОУ ВО «ВЛГАФК».

В 23 муниципальных дошкольных образовательных учреждениях в 2021 г. работало 23 инструктора по физическому воспитанию, из них 22 инструктора с высшим специальным образованием. 4068 детей посещали занятия по физической культуре.

В 17 общеобразовательных учреждениях работал 51 учитель по предмету «Физическая культура» (50 – высшее специальное образование), в которых уроки физической культуры посещали 11507 учащихся. 186 учащихся отнесены по состоянию здоровья к специальной медицинской группе, из них 153 учащихся посещали занятия по физической культуре в спецмедгруппе.

Пять учреждений среднего профессионального образования и четыре учреждения высшего образования обеспечены кадрами в полном объёме. Из 83-х человек 54 имеют высшее специальное образование. 39 человек имеют учёную степень. В учреждениях среднего профессионального образования 2613 человек занимаются физической культурой и спортом, а в учреждениях высшего образования – 2439 человек.

В городе предоставляют услугу по дополнительному образованию в области спорта 6 учреждений, в которых занимается 4201 чел.:

– муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа № 1 «Атлетика» – 1235 чел.;

- муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Детско-юношеская спортивная школа №3 «Олимпия» – 985 чел.;
- муниципальное автономное учреждение «Спортивная школа олимпийского резерва «Экспресс» – 1783 чел.;
- государственное автономное учреждение Псковской области «Спортивная школа «Олимп», отделение «Великолукское» – 107 чел.;
- танцевальная студия бального танца «Вектор», 30 чел., в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Дом культуры Ленинского комсомола»;
- студия спортивного бального танца «Созвездие», 61 человек, в Муниципальном бюджетном учреждении культуры «Городской Дом культуры имени В.И. Ленина».

В детско-юношеских спортивных школах в 2020 году занимались физической культурой и спортом 4085 человека, в 2019 году – 4484 человек.

Базовыми видами спорта являются бокс, велосипедный спорт, лёгкая атлетика, плавание, стрельба из лука, футбол и лыжные гонки.

Организована физкультурно-оздоровительная работа в учреждениях, организациях, на предприятиях и в объединениях

Физическая культура и спорт по месту работы способствует укреплению здоровья экономически активной части населения. Статья 20 закона «о физической культуре и спорте в Псковской области» гласит, что «положения о создании условий для занятий физической культурой и спортом, а также доступе к спортивным сооружениям могут быть включены в трудовой договор», что подразумевает рекомендательных характер их обеспечения.

Собственные исследования показывают, что лишь некоторые предприятия города создают условия для занятий физической культурой и спортом, проводят внутриорганизационные соревнования среди структурных подразделений. Шесть раз в городе проводилась спартакиада среди промышленных предприятий города, по 14 видам спорта, участниками которой становятся около 700 человек из 17 организаций. При этом процент населения занимающего физической культурой и спортом по месту работы остается низким.

Государственная политика в области физической культуры и спорта направлена на интеграцию всех слоев населения в занятия физической культурой и спортом, в том числе и лиц с ограниченными возможностями. Согласно 21 ст. Закона «О физической культуре и спорте в Псковской области» [84] интеграция лиц с ограниченными возможностями в занятия физической культурой и спортом осуществляется посредством физкультурно-спортивных организаций: детско-юношеских адаптивных школ, адаптивных детско-юношеских клубов физической подготовки.

В Великих Луках в 4-х организациях проводятся занятия адаптивной физической культурой. В 2020 году в них были задействованы 365 человек (2019 год – 738 человек), из них 320 дети. (2019 год – 694) Отсутствие специализированного помещения и оборудования затрудняет процесс интеграции лиц с ограниченными возможностями в занятия физической культурой и спортом. Только в одной организации ГБУСО Псковской области «Реабилитационный центр для детей и подростков с ограниченными возможностями» имеется два зала лечебной физической культуры, оснащённых реабилитационным оборудованием. В остальных для занятия адаптивной физической культурой посещения приспособляются самостоятельно. Для вовлечения лиц с ограниченными возможностями в соревновательную деятельность проводятся специальные физкультурные и спортивные мероприятия: соревнования среди детей с нарушениями опорно-двигательного аппарата; соревнования, среди лиц с ограниченными возможностями, посвященных «Дню инвалида»: по плаванию, дартсу, ходьбе, шашками, бадминтону, веселым стартам, подвижным играм, подготовка сборной команды для участия в областных соревнованиях.

Спорткомитетом совместно с лицами, имеющими ограниченные возможности в 2020 г., проводились мероприятия по доступным видам спорта с количеством участников 175 человек (2019 год – 352 человека).

Оказывают услуги населению в сфере развития физической культуры и спорта, приобщают граждан к здоровому образу жизни 19 общественных организаций. Это городские и региональные федерации по видам спорта:

воздухоплавание, карате, велосипедный спорт, эстетическая гимнастика, самбо, бокс, стрельба из лука, смешанные единоборства (ММА), общественная организация Великолукская олимпийская академия. Данные организации на добровольной основе повышают имидж определенных видов спорта, организуют физкультурные и спортивные мероприятия по ним, обеспечивают подготовку и участие сборных команд для выступления на соревнованиях различного уровня.

Способствует направлениям гражданско-патриотического, физического и духовно-нравственного воспитания населения, прежде всего молодежи, развитию авиационных, технических и военно-прикладных видов спорта местное отделение общероссийской общественно-государственной организации «ДОСААФ». Как отмечает, президент РФ В.В. Путин именно системы ДОСААФ и ГТО являются наиболее актуальными и действенными с точки зрения развития массового спорта – «Нужно развивать массовый спорт через системы ГТО и ДОСААФ» [126]. Таким образом, общественный сектор является активным участником физкультурно-спортивного движения в г. Великие Луки.

В Стратегии развития Псковской области указывается на необходимость повышения инвестиционной привлекательности сферы физической культуры и массового спорта. Для этого планируется активно привлекать предприятия и организации всех форм собственности, внедрять в практику различные формы частно-государственного партнерства.

В Великих Луках существует ряд коммерческих организаций предоставляющих широкий спектр физкультурно-спортивных услуг населению: фитнес, занятия в тренажерном зале, групповые занятия (аэробика, пилатес, йога, тай-бо и др.), занятия по боевым искусствам, занятия игровыми видами спорта. Наиболее популярные из них: СК «Арена», СК «S-Фитнес», Клуб «MaMa-CLUB», ВПСК «Шторм» Великие Луки, Спортивный клуб «Ника» и др. Широкий спектр услуг, применение в своей деятельности рыночных инструментов, позволяет коммерческим организациям создавать у населения спрос на регулярные занятия физической культурой и спортом. При этом платность данных услуг не позволяет открыть полноценный доступ всем слоям населения,

несмотря на то, что приняты законы, устанавливающие льготы на платные услуги государственных (муниципальных) бюджетных учреждений, широко распространена практика принятия решений об установлении льгот для социально незащищенных групп населения.

Итак, для понимания процессов, происходящих в сфере физической культуры и спорта на муниципальном уровне, был рассмотрен опыт муниципального образования г. Великие Луки.

Территориальное развитие и управление сферой физической культуры и спорта изучалось по направлениям Программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» 2014–2017–2020 гг.[91]: организационная работа; работа с физкультурными кадрами; организация физического воспитания в дошкольных и общеобразовательных учреждениях; работа со студенческой и учащейся молодёжью, организация физкультурно-массовой и спортивной работы; организация работы по месту жительства физическая культура и спорт среди инвалидов организация работы с населением старшего возраста; медицинский контроль за занимающимися физической культурой и спортом; анализ статистических наблюдений по форме № 1–ФК; проблемы и нерешённые вопросы в различных направлениях деятельности.

В результате проведенного исследования указанных направлений делается вывод о том, что в муниципальном образовании г. Великие Луки в целом наблюдается положительная тенденция в развитии физической культуры и спорта: создаются предпосылки для дальнейшего улучшения условий занятия спортом, возрождаются лучшие спортивные традиции города, повышается интерес населения к занятиям спортом.

Однако есть и проблемы, решение которых требует поиска и реализации более инновационных и современных подходов к управлению сферой физической культуры и спорта.

Так, численность занимающихся физической культурой и спортом на момент окончания программы должна составить 44 % от общего числа населения города. В 2021 году занималось физической культурой и спортом 42,6 % от

количества населения города в возрасте 3–79 лет (2020 год – 42,0%). Численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом в «Разделе II. Физкультурно-оздоровительная работа» суммируется из показателей строк 18, 20, 22, 24, 25, 27, 28, 31, что предполагает дублирование. Поэтому реальный показатель, учитывая указанное обстоятельство, будет значительно ниже статистического.

Для достижения поставленной цели (44% занимающихся) необходим поиск ресурсов обеспечивающих реализацию планируемых нормативных показателей в будущем. Прежде всего, необходимо создать условия для полноценной консолидации и качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа (г. Великие Луки) по вопросам физической активности и здоровья граждан.

3.3 Разработка и обоснование структурно-содержательной модели кластерного взаимодействия в сфере физической культуры и спорта

Вопросы пространственной организации физической культуры и спорта являются относительно новыми для практики управления. Однако уже существует значительный практический опыт использования логики кластерной теории для реализации конкретных проектов в сфере ФК и С в современной России.

Анализ доступных публикаций позволяет говорить о приоритете классической пространственной логики характерной для первого этапа реализации кластерных теорий.

Чаще всего под спортивным кластером понимается комплекс спортивных объектов пространственно локализованных и включающих в себя образовательную организацию сферы физической культуры и спорта. При этом основной задачей спортивного кластера часто декларируется повышение качества образования в сфере ФК и С.

Характерным примером подобного подхода является частое описание с

позиций кластерного подхода крупных объектов спортивной и образовательной инфраструктуры, в том числе «Олимпийские кластеры Сочи 2014» или комплекс стадионов, построенных для проведения чемпионата мира по футболу 2018 года.

Подобная логика позволяет К.В. Тунику рассуждать о развитии спортивных инновационных кластеров в России начиная с 1980 года. «Первые спортивные кластеры, после Олимпиады 80-го года в Москве, начали создаваться в преддверии следующего грандиозного события – Олимпийских Игр в Сочи» [141].

Таким образом, в современной отечественной литературе наблюдается смешение понятий образовательный, спортивный и даже олимпийский кластер. Так А. Г. Вакалова определяет олимпийский кластер как «объединение спортивных предприятий, поставщиков спортивного оборудования, комплектующих, физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций в области физической культуры и спорта, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации спортивных товаров и услуг» [25].

Подобная логика, на наш взгляд, точнее определяет параметры кластерного подхода. Однако, спортивный кластер не исчерпывается функциями повышения качества образования или развития спортивной инфраструктуры.

Л. И. Лубышева, поднимая тему значения кластерного подхода для развития отрасли физической культуры и спорта, говорит о том, что «деятельность спортивных кластеров, направлена на взаимодействие предприятий, спортивных организаций, расположенных на определенной территории и ориентированных на производство спортивных товаров и услуг» [65].

Автор обращает внимание на то, что кластеризация спортивной отрасли позволит улучшить качество физкультурно-оздоровительных услуг и спортивно-массовых мероприятий, что в свою очередь приведет к увеличению численности населения занимающегося физической культурой и спортом.

Л. И. Лубышева делает вывод о том, что «спортивные кластеры как

мультиорганизованные системы обладают большим потенциалом обеспечения экономических выгод всем участникам, особенно организациям отрасли «физическая культура и спорт» [65].

Таким образом, появление интереса к теме кластеризации спортивной отрасли свидетельствует о необходимости дальнейших научных изысканий в этом направлении. Необходимо разработать концепцию создания спортивного кластера, его структурно-содержательную модель.

Прежде всего, определимся с ключевым понятием исследования. Под спортивным кластером следует понимать систему отношений субъектов сферы физической культуры и спорта и иных взаимосвязанных организаций, предоставляющих различные продукты или услуги связанные со спортом на основе пространственных, инфраструктурных, правовых и нормативных составляющих, обеспечивающих условия для успешного поступательного развития сферы ФК и С на базе единой стратегии достижения целей и интеграции ресурсов.

Далее для разработки стратегии развития спортивного кластера, были описаны ее потенциальные элементы и предполагаемая структура спортивного кластера (таблицы 15 – 16).

Таблица 15 – Потенциальные элементы стратегии развития спортивного кластера (авторская)

Виды стратегии	Содержание
Бизнес-стратегии участников кластера	<ul style="list-style-type: none"> – развитие сферы создания спортивного продукта: физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг; спортивных товаров; спортивных событий (новые направления, продукты и сервисы); – массовый выход спортивного продукта или услуги на рынки; – стратегия оптимальных издержек; – инвестиционная стратегия – инвестирование в развитие новых спортивных продуктов, в освоение новых технологий, оптимизация системы управления в организациях – участницах спортивного кластера.
Маркетинговая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> – выбор кластером ключевых направлений специализации; – целевые маркетинговые исследования в интересах спортивного кластера в целом; – совместные мероприятия по продвижению спортивной продукции в другие регионы, регулярные PR-акции и просветительская работа.

Продолжение таблицы 15

Производственная стратегия	<ul style="list-style-type: none"> – совместные успешные проекты участников спортивного кластера (новые спортивные продукты, оптимизация технологии создания спортивного продукта, экономия издержек); – выстраивание эффективной системы взаимодействия внутри спортивного кластера, наработка «социального капитала» кластера.
Стратегия научно-технического развития	<ul style="list-style-type: none"> – тесные связи с образовательными учреждениями, совместные проекты. – регулярное отслеживание инноваций; – тематический бизнес-инкубатор, профессиональный клуб-сообщество.
Кадровая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> развитие системы повышения квалификации по профильным для спортивного кластера специальностям; – создание и развитие профессиональной среды специалистов; – выстраивание стратегии управления персоналом; – широкое включение в учебный процесс профильных вузов.
Финансовая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> использование инструментов, действующих государственных программ регулирования отраслей и направлений развития; – применение нетрадиционных бизнес-моделей (старт-ап, краудсорсинг, монетизация за счет рекламодателей).

Таблица 16 – Структурно-содержательная модель ТСК (авторская)

№ п/п	Базовые элемент кластера	Факторы	Потенциал/угрозы	Инструменты
1.	Ядро – факторы, формирующие базовые условия (ограничения и возможности) развития кластера.	Пространственная локализация. Климат. Ландшафт. Транспортная инфраструктура. Спортивная инфраструктура.	Конкретные факторы или условия, характеризующие специфику кластера и условия его развития.	Правовые. Управленческие. Финансовые. Научные. Информационные. Технологические.
2.	Государственная политика и управление сферой ФК и С.	Стратегия развития, программы развития, законодательная и нормативная база.	Конкретные характеристики нормативно–правовой базы.	Механизмы государственного управления и финансирования.
3.	Участники – организации производящие спортивные товары и услуги, субъекты межсекторального взаимодействия.	Спрос на спортивные товары и услуги.	Специфика рынка спортивных товаров и услуг.	Конкурентные преимущества, использование и совершенствование инфраструктуры, корпоративные стратегии.
4.	Научные и образовательные организации.	Спортивная наука. Спортивные технологии.	Уровень развития, доступность и возможности внедрения знаний	Научные гранты.
5.	Некоммерческие, негосударственные организации сферы ФК и С.	Единство ценностей и целей.	Организация спортивных соревнований, участие в совместных проектах	Организация сотрудничества в т.ч. международного.

Данную модель можно использовать как для анализа существующих условий создания спортивного кластера, так и для поиска конкретных инструментов решения проблем его развития.

Структуру территориального спортивного кластера можно также представить исходя из состава его участников (рисунок 3).



Рисунок 3 – Структура территориального спортивного кластера исходя из состава его участников

Создание спортивного кластера способно обеспечить региону, комплексный эффект, который можно условно разделить на несколько направлений:

- экономический эффект, т.е. развитие сферы производства спортивных товаров и услуг;
- инвестиционный эффект, объемы инвестиций в сферу ФК и С;

– социальный эффект, т.е. новые рабочие места в сфере ФК и С, насыщение рынка качественными спортивными товарами и услугами, удовлетворение разнообразных потребностей потребителей;

– организационный эффект, т.е. количество участников, объёмы услуг оказанных координирующей организацией участникам кластера, методическое сопровождение, объёмы дополнительного финансирования;

– бюджетный эффект, т.е. увеличение доходной части бюджетов всех уровней.

Исходя из этапа жизненного цикла, на котором находится кластер, показатели оценки его эффективности могут существенно изменяться (таблица 17).

Таблица 17 – Эффективность кластера на различных стадиях жизненного цикла (авторская)

Этап жизненного цикла кластера	Показатели эффективности спортивного кластера				
	Кластерный эффект	Экономический эффект	Инвестиционный эффект	Бюджетный эффект	Социальный эффект
Появление кластера	Наличие ядра кластера и его параметры.	–	–	–	–
Интеграция	Появление координирующего центра. Методическая и информационная поддержка. Программы развития кластера	Новые спортивные продукты и услуги	Объёмы привлеченного финансирования	Увеличение налоговых платежей.	Рост числа занимающихся ФК и С.
Расширение	Международное и межрегиональное сотрудничество	Новые рабочие места	Результаты реализованных инвестиций	Динамика налоговых платежей	Рост рабочих мест в сфере ФК и С
Накопление потенциала	Закрепление сотрудничества в кластере на уровне стратегии. Появление бренда кластера. Включение в программы развития	Повышение заработной платы и качества жизни в кластере	Формирование самостоятельных инвестиционных проектов с привлечением внешних инвесторов	Совершенствование системы местного налогообложения	Параметры стратегии развития ФК и С
Упадок	Отсутствие инноваций.	Застой или снижение показателей			

Очевидно, что на начальной стадии появления кластера необходимо описать его модель и механизмы создания и функционирования.

Ядром кластера должна стать спортивная инфраструктура территории. Она будет определять конкретные факторы, характеризующие специфику кластера и условия его развития.

Основой координации, как правило, является специализированная организация кластера (управляющая компания).

Учитывая необходимость инновационного развития отрасли, выполнять функцию координации в дальнейшем может цифровая платформа спортивного муниципального кластера.

Цифровая платформа – это подрывная инновация, представляющая собой интегрированную информационную систему, обеспечивающую многосторонние взаимодействия пользователей по обмену информацией и ценностями, приводящие к снижению общих транзакционных издержек, оптимизации бизнес-процессов, повышению эффективности цепочки поставок товаров и услуг.

Основной задачей на начальном этапе является создание и регистрация спортивного кластера, т.е. системы отношений субъектов сферы физической культуры и спорта, иных взаимосвязанных организаций, проявляющих особый интерес к спорту, заинтересованных сторон на основе пространственных, инфраструктурных, правовых и нормативных составляющих, обеспечивающих условия для успешного развития сферы физической культуры и спорта на базе единой стратегии и гармонизации целей и ресурсов.

Только системный подход к практическому применению кластерных теорий в сфере физической культуры и спорта позволит эффективно достигать разнонаправленных целей участников внутрикластерного взаимодействия и гармонизировать их.

В современных условиях основой системности может быть сочетание базовых принципов формирования спортивного кластера (таблица 18).

Таблица 18 – Принципы формирования спортивного кластера (авторская)

Принципы формирования спортивного кластера	Интерпретация составляющих спортивного кластера
Коммерческий	Сочетание видов спорта в кластере, экономические показатели эффективности работы спортивных организаций, возможности формирования широкого ассортимента услуг сферы ФК и С.
Пространственный	Географическая близость объектов и организаций, их пространственное размещение.
Инновационный	Информационный обмен в кластере, обмен знаниями, наличие специализированных научно-исследовательских центров, механизм коммерциализации инноваций.
Сетевой	Постоянное и взаимовыгодное сотрудничество между участниками как основного драйвера развития, в том числе через взаимодействие на цифровой платформе ТСК, в социальных сетях.

Ранее мы обращали внимание на то что, «современный спортивный кластер, обладающий широкими сетевыми возможностями и инновационным потенциалом, способен выполнять целый ряд функций, позволяющих сформировать условия для поступательного развития территории на основе потенциала сферы ФК и С. Посредством коммуникаций сетевые пространства могут соединять все виды отношений и взаимодействий – не только те, что находятся в физической близости друг к другу» [155].

Функции и потенциал спортивного кластера обозначены в таблице 19.

Таблица 19 – Функции и потенциал спортивного кластера

Функция спортивного кластера	Критерии оценки (эффект)
Производственная	Рост объемов производства и совершенствование качества, увеличение доступности и разнообразия спортивных услуг.
Информационная	Создание условий для свободного обмена информацией, необходимой для развития сферы ФК и С. Взаимодействие со СМИ.
Образовательная	Подготовка высококвалифицированных кадров сферы ФК и С.
Исследовательская	Проведение и коммерциализация результатов научных исследований в сфере ФК и С.
Организационная	Взаимодействие со спортивными организациям и клубами в процессе организации физкультурно-спортивных мероприятий. Создание, поддержание и совершенствование спортивной инфраструктуры. Создание и поддержание эффективного взаимодействия участников кластера.
Управленческая	Совершенствование системы управления сферой ФК и С.
Социальная	Формирование комфортной, доступной среды для физического совершенствования, здорового образа жизни различных категорий населения.

Все вышеперечисленное, на наш взгляд, способно создать условия для поступательного развития территории на основе потенциала сферы ФК и С и эффективного решения задач развития физической культуры и спорта.

В заключение данного параграфа можно отметить следующее. С целью разработки и обоснования структурно-содержательной модели кластерного взаимодействия в сфере ФК и С были описаны ее структура, потенциальные элементы, показатели эффективности спортивного кластера на различных стадиях жизненного цикла, выявлены базовые принципы формирования спортивного кластера, его функции и потенциал.

Кластерный подход позволит создать условия для комплексного развития территории через объединение усилий представителей различных направлений бизнеса, органов государственной власти, производителей и потребителей спортивных услуг, увеличив показатели развития сферы ФК и С и социально-экономического развития выбранной территории в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 3

В ходе теоретико-экспертного обоснования структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера были изучены процессы, происходящие в сфере физической культуры и спорта на муниципальном уровне (рассмотрен опыт муниципального образования г. Великие Луки); путем опроса экспертов выявлен уровень эффективности государственного и муниципального управления ФК и С; предложена структурно-содержательная модель кластерного взаимодействия в сфере ФК и С.

В г. Великие Луки в целом наблюдается положительная тенденция развития сферы физической культуры и спорта, создаются предпосылки для ее дальнейшего улучшения, возрождаются лучшие спортивные традиции города, повышается интерес населения к занятиям спортом.

Численность занимающихся физической культурой и спортом в соответствии с планируемыми показателями в 2022 г. должна составить 44 % от

общего числа населения. Для достижения поставленной цели необходимы условия для качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения г. Великие Луки по вопросам физической активности и здоровья граждан. Это позволит повысить эффективность управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне и достичь планируемых количественных показателей.

Опрос экспертов, позволил выделить направления дальнейшего совершенствования системы управления в сфере физической культуры и спорта.

В целом оценка осуществления политики в отрасли физической культуры и спорта средняя, ближе к высокой. Однако некоторые респонденты указывают на малоэффективный механизм взаимодействия участников физкультурно-спортивной работы на территориях и организационных структур управления.

Более того, респонденты указывают на то, что при организации физкультурно-спортивной работы на уровне региона представители муниципального уровня управления фактически не задействованы.

Таким образом, были подтверждены доводы о том, что создавать условия для комплексного развития территориальной системы ФК и С необходимо через объединение усилий не только представителей сферы ФК и С, но и иных заинтересованных в развитии отрасли субъектов. Сделать это возможно используя кластерный подход.

С целью разработки и обоснования структурно-содержательной модели кластерного взаимодействия в сфере ФК и С были выявлены базовые принципы формирования спортивного кластера, потенциальные элементы стратегии его развития, функции и потенциал спортивного кластера, описана структура спортивного кластера, показатели его эффективности на различных стадиях жизненного цикла.

Предложенная модель развития ТСК, основана на обобщении и систематизации результатов теоретических исследований в области российской кластерной политики и опыта создания зарубежных спортивных кластерных объединений.

ГЛАВА 4 РЕЗУЛЬТАТЫ СОЗДАНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ
СПОРТИВНОГО КЛАСТЕРА МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
Г. ВЕЛИКИЕ ЛУКИ ПСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ

4.1 Механизм создания и развития спортивного кластера в системе
муниципального управления

В связи с практическим отсутствием опыта формирования и развития спортивных кластеров и их объединений на территории России был проанализирован опыт функционирования российских промышленных и социально-экономических кластеров, а также опыт европейских спортивных кластерных объединений. Такого рода анализ был полезным для методологического обоснования механизма создания и развития спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

Компонентами структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера являются структурный и содержательный модули. Структурный модуль ТСК г. Великие Луки представлен на рисунке 4.

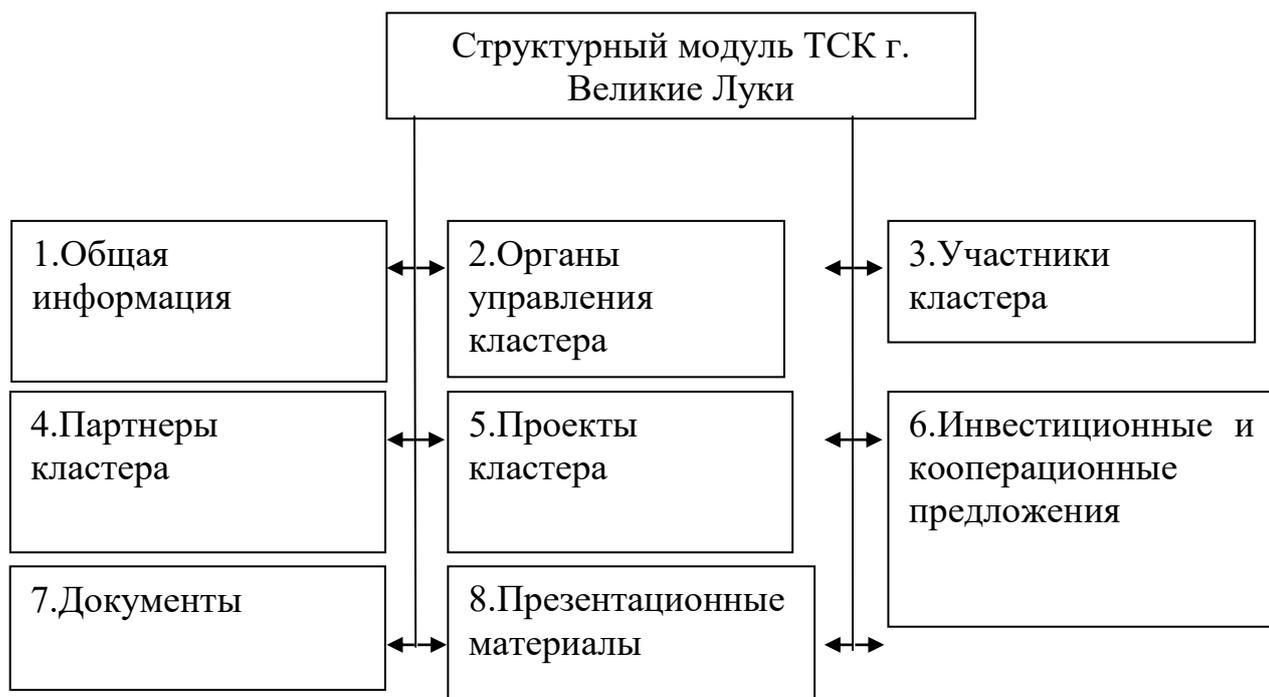


Рисунок 4 – Структурный модуль ТСК муниципального образования
г. Великие Луки

Содержательный модуль ТСК муниципального образования г. Великие Луки, содержащий информацию о спортивном кластере представлен на рисунке 5.



Рисунок 5 – Содержательный модуль ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Спортивный кластер муниципального образования г. Великие Луки зарегистрирован 10 января 2020 г. Президентом Великолукской Олимпийской академии Р. М. Городничевым издан приказ о создании специализированной организации кластера, менеджерами кластера разработано Положение о деятельности Специализированной организации ТСК муниципального образования г. Великие Луки Псковской области (Приложение Г), готовится документация о включении кластера в перечень пилотных инновационных территориальных кластеров.

Ключевой специализацией спортивного кластера муниципального образования является интеграция организаций сферы ФК и С, бизнес-структур, власти и населения муниципального образования г. Великие Луки.

Наряду с ключевой задачей деятельности ТСК осуществляет сопутствующие:

- физкультурно-оздоровительные, спортивные;
- образовательные;
- информационные;
- услуги в сфере менеджмента и маркетинга ФК и С.

Основной площадкой для прямого взаимодействия между участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки является специализированная организация кластера. Однако в настоящее время менеджерами специализированной организации кластера разработана концепция «Цифровая платформа ТСК», использование которой позволит обеспечить внутрикластерное взаимодействие субъектов спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки с целью повышения уровня эффективности управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне (достижение кластерного эффекта).

Разработанный прототип цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки содержит информацию об участниках спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки, партнерах, проектах, актуальной нормативно-правовой базе, документах в сфере ФК и С. Новостная лента и анонсы событий позволят пользователям ресурса всегда находиться в курсе самых последних событий в области ФК и С. На платформе будет представлен календарный план официальных физкультурных и спортивных мероприятий Комитета по физической культуре и спорту г. Великие Луки. Информация о инвестиционных и кооперационных предложениях спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки будет стимулировать развитие коммерческой индустрии массового спорта и будет интересна не только функционерам в области ФК и С, но и представителям иных бизнес-структур.

Главная цель создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки заключается в реализации и тестировании совместной стратегии взаимодействия участников и партнеров спортивного кластера муниципального образования, заинтересованных в содействии развитию массового спорта и спорта высших достижений, в максимизации потенциала его межсекторального характера, в разработке новых цепочек создания стоимости и использовании территориальных возможностей для субъектов МСП (бизнес-партнеров кластера) г. Великие Луки, а также тех, кто осуществляет свою деятельность за пределами муниципального

образования.

Приоритетными направлениями развития спортивного кластера муниципального образования являются:

- популяризация физической культуры и спорта;
- совершенствование процесса оказания физкультурно-оздоровительных услуг и обеспечение их доступности населению городского округа;
- увеличение объема производства спортивного продукта (физкультурно-оздоровительных услуг, спортивных услуг, спортивных товаров, спортивных событий);
- создание положительного образа субъекта рынка спортивной отрасли и спортивного продукта;
- управление коммуникационными процессами с целью достижения синергетического эффекта ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Указанные приоритеты развития осуществляются с привлечением участников кластера, сторонних специализированных организаций и менеджера специализированной организации ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Организацией – координатором кластера является общественное городское объединение Великолукская Олимпийская академия: Россия, Псковская область, г. Великие Луки, пл. Юбилейная д. 4. корп. 2.

Управляющая компания – специализированная организация ТСК муниципального образования г. Великие Луки: Россия, Псковская область, г. Великие Луки, пл. Юбилейная д. 4. корп. 2.

Набор сервисов управляющей компании (специализированной организации) ТСК муниципального образования г. Великие Луки включает в себя:

- разработку и содействие реализации проектов развития спортивного кластера муниципального образования, выполняемых совместно организациями – участниками;
- организацию подготовки, профессиональной переподготовки, повышения

квалификации, в том числе в форме стажировок кадров, предоставление консультационных услуг в интересах организаций – участников;

– оказание содействия организациям – участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг);

– организацию выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций – участников. (Приложение Д)

Структура потенциальных источников финансирования спортивного кластера муниципального образования представлена в таблице 20.

Таблица 20 – Структура потенциальных источников финансирования спортивного кластера муниципального образования

Источник	Начальный этап создания ТСК, %
Федеральный бюджет	10
Региональный бюджет	25
Бюджет местного самоуправления	15
Бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации	–
Бюджеты территориальных внебюджетных фондов: АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»; АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области»	50
Частное финансирование	–
Доходы цифровой платформы спортивного муниципального кластера	–

Объектами (статьями) финансирования являются 1) финансирование деятельности специализированной организации спортивного кластера муниципального образования; 2) создание цифровой платформы кластера.

Следует отметить, что по мере развития спортивного кластера муниципального образования, увеличения его основных прямых и косвенных показателей структура финансирования управляющей компании кластера будет меняться в сторону сокращения средств федерального и консолидированного бюджета и увеличения средств, получаемых от деятельности кластера.

В зависимости от приоритетов развития и специфики актуальных для кластера задач формируются рабочие группы, например: рабочие группы по привлечению в состав участников кластера новых организаций; рабочие группы

по информационному обеспечению кластера; рабочие группы по реализации отдельных приоритетных проектов развития кластера. По мере развития кластера количество рабочих групп и направления их деятельности могут меняться.

Спортивный кластер муниципального образования г. Великие Луки является кластером с начальным уровнем организационного развития, поэтому функции выше указанных групп выполняет специализированная организация (управляющая компания) кластера.

В спортивном кластере муниципального образования были созданы рабочие группы по проблематике развития кластера и профилю его участников.

Были определены группы реципиентов потребителей кластерных услуг (объектов, получающих преимущества, пользу, выгоду):

Рабочая группа А – группа объектов, являющихся частью системы ФК и С, испытывающих управляющее воздействие. К группе А относятся: муниципальные физкультурно-спортивные организации (учреждения); спортивные клубы и секции в муниципальных образовательных учреждениях; иные организации, входящие в эту систему.

Рабочая группа Б – группа объектов, являющихся частью системы ФК и С, не испытывающих управляющего воздействия. К группе Б относятся физкультурно-спортивные объединения (клубы, федерации, союзы, ассоциации), созданные на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся).

Рабочая группа В – группа объектов межсекторального взаимодействия, не являющихся частью системы ФК и С, не испытывающих управляющего воздействия.

К группе В относятся объекты, органически связанные со сферой физической культуры и спортом, но имеющие иные основные уставные цели, задачи и направления деятельности: организации, создающие информационно-коммуникационные условия деятельности спортивных организаций, обеспечивающие потребителей сферы ФК и С необходимой информацией, транслирующие населению физкультурно-спортивные знания (IT организации,

редакции спортивных газет и журналов, просветительские спортивные организации и иные средства массовой информации); научно-исследовательские организации, работающие в сфере инновационных технологий в области спорта; образовательные учреждения, занимающиеся подготовкой специалистов для сферы физической культуры и спорта; организации спортивной индустрии, производящие спортивные товары (спортивный инвентарь, оборудование, одежду и обувь и т.д.); организации спортивной индустрии, оказывающие спортивные услуги (услуги в сфере оздоровления; услуги по организации спортивно-зрелищных мероприятий, где потребителями являются болельщики (зрители)); организации и учреждения системы здравоохранения (организации, обеспечивающие медицинское сопровождение соревнований, специализированные врачебно-физкультурные диспансеры); организации системы общественного питания; организации системы размещения; организации сферы строительства спортивных сооружений и оказания услуг по их эксплуатации.

Рабочая группа Г – другие объекты.

Список акцепторов (одобряющих, принимающих, утверждающих решение):
Муниципальное образование «Город Великие Луки» (Администрация г. Великие Луки – Комитет по экономике, Комитет по физической культуре и спорту.), общественное городское объединение Великолукская Олимпийская академия, специализированная организация спортивного кластера муниципального образования.

Участниками спортивного кластера муниципального образования являются субъекты осуществляющие деятельность в сфере ФК и С и субъекты, оказывающие услуги или поставляющие продукцию для профильных спортивных организаций, связанных отношениями в указанной сфере вследствие территориальной близости и функциональной зависимости и размещенных на территории муниципального образования г. Великие Луки, заключившие со специализированной организацией кластера соглашение об участии в деятельности кластера.

Структура первичной информации об участниках ТСК муниципального образования г. Великие Луки представлена на рисунке 6.

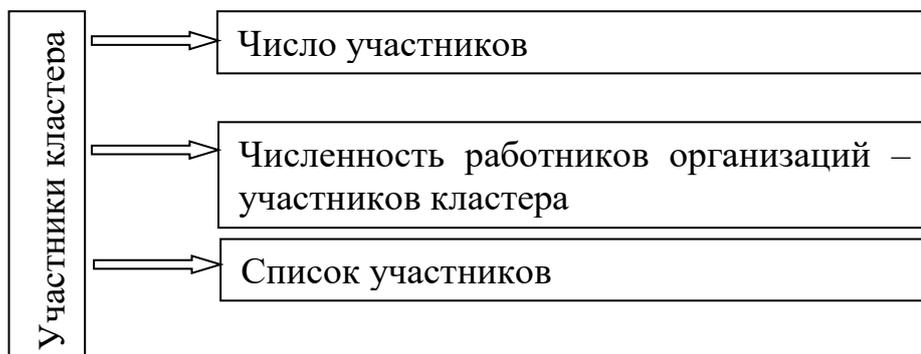


Рисунок 6 – Структура первичной информации об участниках ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Договор о координации деятельности организаций – участников спортивного территориального кластера г. Великие Луки и специализированной организации представлен в Приложении Ж.

Число участников кластера, заключивших договор о координации деятельности по состоянию на 15 ноября 2021г. составляет 15 ед. Это меньше от запланированного показателя на 37,5 %. Количество участников кластера ко второму году его функционирования в соответствии с плановым показателем должно составить 40 ед. Сложившаяся ситуация объясняется тем, что в связи с распространением COVID-19 деятельности малого и среднего бизнеса стала особенно уязвимой, бизнес переживает крайне тяжелые времена. Деятельность организаций в области спорта не исключение.

В соответствии с Указом Губернатора Псковской области от 15.03.2020 № 30 – УГ «О мерах по обеспечению санитарно-эпидемиологического благополучия населения на территории Псковской области в связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID-19)» спортивные мероприятия с жителями города в 2020 году проведены в сокращённом варианте. За отчетный период проведено 68 городских физкультурно-спортивных мероприятий (2019 год – 181), в которых приняло участие около 3500 человек. Спортивные сборные команды г. Великие Луки участвовали в 65 областных, всероссийских и международных

соревнованиях (2019 год – 184 соревнования), с общим количеством участников 1021 человек [110].

В настоящее время банк данных, содержащих информацию о физкультурно-спортивных организациях (реестр объектов спорта), и правила его формирования начинают формироваться на правовой основе.

6 сентября 2021 г. Правительство РФ утвердило Постановление № 1501 «Об утверждении Правил формирования и ведения перечня физкультурно-спортивных организаций, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности» [106].

Руководителям высших исполнительных органов государственной власти субъектов РФ предписывается принять обеспечительные меры по формированию и передаче информации о физкультурно-спортивных организациях в Министерство спорта РФ не позднее 1 ноября года, в целях их включения в перечень профильных организаций.

Всероссийский реестр объектов спорта [28] – Министерство спорта РФ по состоянию на 13.11.2021 г. содержит информацию лишь о семи объектах, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности на территории г. Великие Луки (таблица 21).

Таблица 21 – Объекты, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности на территории муниципального образования г. Великие Луки

№ п/п	Полный адрес	Наименование	Статус	Дата занесения в реестр
1.	г. Великие Луки, пер. Пескарева, д. 6	Физкультурно-оздоровительный комплекс крытый, постоянный	Принят	28.03.2020
2.	г. Великие Луки, ул. Фурманова, стр. 83	Центр подготовки велосипедистов	Принят	10.11.2019
3.	г. Великие Луки, Первомайская, 16/2,	ФОК Великолукского техникума ж/д транспорта им. К.С. Заслонова	Принят	25.10.2016

Продолжение таблицы 21

4.	г. Великие Луки, ул. Клевцова, 4	Дом спорта	Принят	21.07.2016
5.	г. Великие Луки, ул. Ботвина, 4	МУП СОК «Стрелец» г. Великие Луки	Принят	25.01.2016
6.	г. Великие Луки, ул. Малышева, 11 а	Стадион «Экспресс»	Принят	16.06.2015
7.	г. Великие Луки, площадь Юбилейная, 4	ФГБОУ ВПО «ВЛГАФК»	Принят	22.09.2014

Банк данных о потенциальных участниках спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки был сформирован усилиями менеджеров специализированной организации кластера. Источники данных представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Источники данных о потенциальных участниках спортивного кластера муниципального образования

Данные о муниципальных физкультурно-спортивных организациях (учреждениях); спортивных клубах и секциях в муниципальных образовательных учреждениях	Данные о физкультурно-спортивных объединениях (клубах, федерациях, союзах, ассоциациях), созданных на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся.	Данные об объектах межсекторального взаимодействия на платформе спортивного кластера муниципального образования.
Источник 1: Официальный сайт. Органы Администрации Город Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu Источник 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки. Источник 3. Всероссийский реестр объектов спорта — Министерство спорта Российской Федерации http://minsport.gov.ru/activities/ros	Источник 1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.html Источник 2. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области – Спорт http://nko.pskov.ru/baza-dannih-nko Источник 3. Официальный сайты спортивных организаций и федераций г. Великие Луки Источник 4. Группы в VK физкультурно-спортивной направленности.	Источник 1. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.html Источник 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки.

Основным источником данных об потенциальных участниках спортивного

кластера муниципального образования г. Великие Луки стал единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. <https://ofd.nalog.ru/index.htm>.

Из единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки исходя из видов экономической деятельности было отобрано 93 субъекта, осуществляющих деятельность по направлениям, представленным в Приложении Ж.

По типу организационно-правовых форм выявленные субъекты являются индивидуальными предпринимателями и коммерческими юридическими лицами, некоммерческими корпоративными организациями. Коммерческие организации представлены в основном следующими категориями: микропредприятия, субъекты малого и среднего предпринимательства. Участниками кластера могут стать также 33 других института, таких как крупные компании, технологические и исследовательские центры, образовательные учреждения и т.д.

Списочная численность работников участников спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки ежегодно меняется. В связи с этим специализированная организация кластера ведет приблизительный учет участников кластера. Среднесписочная численность определяется из анализа перечисленных ранее трех групп – участников кластера.

Среднесписочная численность работников входящих в группы А и Б (группы объектов, являющихся частью системы ФК и С, осуществляющих деятельность в области спорта, деятельность фитнес-центров, деятельность спортивных объектов и т. д.) была установлена исходя из анализа описательного отчета Комитета по физической культуре и спорту Администрации города Великие Луки «О развитии физической культуры и спорта по форме 1–ФК в муниципальном образовании «Город Великие Луки» за 2020 год.

Всего в городе работает 305 штатных работников физической культуры и спорта. 251 из них имеют высшее специальное образование, а 41 – учёную степень. В 2020 году приступило к работе 17 молодых специалистов: дошкольных

образовательных организаций – 2 чел.; общеобразовательных организаций – 2 чел.; образовательных организаций высшего образования – 1 чел.; организаций дополнительного образования детей – 8 чел.; физкультурно-спортивных клубов (фитнес-клубов) – 4 чел.

Среднесписочная численность работников группы В (объекты органически связанные со сферой физической культурой и спортом, но имеющие иные основные уставные цели, задачи и направления деятельности) – 671 чел.

Среднесписочная численность работников группы В устанавливалась путем анализа данных единого реестра субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе.

Поиск партнеров спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки может осуществляться по трем направлениям:

1. Самостоятельный поиск – поиск усилиями менеджеров специализированной организации.

2. Привлечение партнеров участников спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

3. Поиск партнеров спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки на цифровой платформе (при условии наличия цифровой платформы).

Менеджером специализированной организации спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки была подготовлена первичная информация для потенциальных партнеров, подготовлены сопроводительные документы, подготовлено предложение о партнерстве с основной информацией о деятельности кластера, о ключевой специализации, цели объединения, о приоритетах развития, о преимуществах совместных проектов, об инвестиционных и кооперационных предложениях. Данные о потенциальных партнерах спортивного кластера муниципального образования на начальном этапе создания спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки формировались из массива двух основных источников:

1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области – База данных НКО <http://nko.pskov.ru/baza-dannih-nko>;

2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. <https://ofd.nalog.ru/index.html>.



Рисунок 7 – Группы партнеров ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Специализированная организация спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки формирует информацию о проектах кластера исходя из сроков их реализации:

- реализуемые проекты кластера;
- планируемые к реализации проекты кластера;
- реализованные проекты кластера.

Основной интерес для участников кластера представляют проекты, планируемые к реализации. Основные данные о планируемых к реализации проектах спортивного кластера муниципального образования формировались из массива четырех основных источников:

1. Официальный сайт. Органы Администрации | Город Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки <https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu>;

2. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области <http://nko.pskov.ru/o-proekte>;

3. Официальный сайт «Бизнес-инкубатор «Новация»» г. Великие Луки. <http://bizluki.ru/>

4. Инициативные проекты | официальный портал государственных органов Псковской области <https://pskov.ru/vlast/ispolnitelnaya/administratsiya-oblasti/apparat/upravlenie-po-mestnomu-samoupr/initsiativnye-proekty>.

Планируется, что по мере развития спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки на цифровой платформе в разделе «Инвестиционные и кооперационные предложения» будут появляться предложения о взаимодействии исходящие от самих компаний–участников кластера, т. е информация о проектах, реализация которых может быть осуществлена в рамках внутрикластерного взаимодействия.

Данные об инвестиционных и кооперационных предложениях для участников спортивного кластера муниципального образования на начальном этапе создания формировались из массива пяти основных источников:

1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области – конкурсы субсидий для СОНКО <http://nko.pskov.ru/o-proekte>;

2. АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области» <https://ciss60.ru/>;

3. АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области. | Комитет по экономическому развитию и инвестиционной политике Псковской области <https://economics.pskov.ru/normativnye-akty/licenzirovanie/licenzirovanie>;

4. Официальный сайт «Бизнес-инкубатор «Новация»» г. Великие Луки. <http://bizluki.ru/>;

5. Инициативные проекты | официальный портал государственных органов Псковской области <https://pskov.ru/vlast/ispolnitelnaya/administratsiya-oblasti/apparat/upravlenie-po-mestnomu-samoupr/initsiativnye-proekty>.

Приведем пример данных об уже реализованном совместном проекте (таблица 23).

Таблица 23 – Проект «Велоэкскурсия «Большая история малого города»

Тип проекта:	Маркетинговый проект, в том числе проект в сфере выхода участников кластера на новые рынки, проект в сфере спорта и туризма.
Год запуска проекта:	2019
Планируемый год завершения проекта:	–
Организации–участники:	ФГБОУ ВО «ВЛГАФК»; Великолукская олимпийская академия (ВЛОА) Туристическая компания «Magic Travel» (г. Великие Луки)
Краткое описание проекта и эффектов от его реализации:	<p>Проект «Велоэкскурсия «Большая история малого города» создан на базе ФГБОУ ВО «ВЛГАФК».</p> <p>Поскольку проект «Велоэкскурсия «Большая история малого города» разрабатывался в рамках научно–исследовательской деятельности были обозначены предмет, объект и задачи исследования.</p> <p>Предмет исследования: разработка культурно–познавательного велосипедного маршрута.</p> <p>Объект исследования: организация велосипедной экскурсии.</p> <p>Задачи исследования:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выявить особенности разработки и проведения велосипедной экскурсии; – рассмотреть культурно – познавательный потенциал г. Великие Луки; – выявить потребности и предпочтения в велосипедной экскурсии, как объекте внутреннего туризма; – разработать культурно–познавательный велосипедный маршрут «Большая история малого города» для жителей и гостей города. <p>Практическая значимость проекта заключается в том, что он может быть использован в практической работе специалистов туристических фирм и спортивных клубов, музеев, молодежных центров и общественных организаций.</p> <p>Предлагаемый велосипедный культурно–познавательный маршрут – это новое направление развития велотуризма.</p> <p>Реализация и дальнейшее развитие данного проекта в г. Великие Луки обоснованы тем, что велосипедный спорт достаточно развит: функционирует детско–юношеская спортивная школы №3 «Олимпия», специализирующаяся на подготовке велосипедистов, завершено строительство нового велоцентра, ежегодно проводится Первенство города по велоспорту на шоссе, молодежными общественными организациями города проводятся мероприятия, направленные на популяризацию велосипедного движения в городе.</p>
Партнеры проекта:	Комитет культуры Администрации г. Великие Луки, Комитет по физической культуре и спорту, Музей спорта и Олимпийского движения Псковского края, МАУ «Бизнес–инкубатор «Новация».

Продолжение таблицы 23

<p>Презентация и информация о проекте:</p>	<p>Основной целью проекта «Велоэкскурсия – «Большая история малого города» является знакомство жителей и туристов с историей и современностью г. Великие Луки, объединение идеи популяризации историко-культурного наследия с пропагандой здорового образа жизни.</p> <p>Основные этапы разработки проекта: организационно-правовые вопросы, создание материально-технической базы, разработка методической документации.</p> <p>Разработан и утвержден регламент велосипедных экскурсий.</p> <p>Определены протяженность и продолжительность маршрута, возрастные ограничения участников, требования к их физической подготовке.</p> <p>Разработана схема маршрута велоэкскурсии «Большая история малого города» Местами посещения велогруппы становятся культурно-исторические достопримечательности г. Великие Луки.</p> <p>Гостям города могут быть предложены дополнительные услуги по размещению и организации питания.</p> <p>Гостям и жителям города дополнительно к велоэкскурсии рекомендуется: полет на аэростате (пилот аэростата Д. Кравченко – преподаватель ФГБОУ ВО «ВЛГАФК»); участие в тренировочном процессе; посещение спортивного мероприятия.</p> <p>Рекламная кампания велосипедных экскурсий ориентируется преимущественно на молодежную аудиторию. Планируется использовать сетевые ресурсы, сайт музея спорта и Олимпийского движения Псковского края и другие электронные ресурсы рассылки информации, например, используя бесплатный сервис рассылок СэндПулсе (до 2500 рассылок бесплатно).</p> <p>По мере востребованности проекта планируется:</p> <ul style="list-style-type: none"> – производить и реализовывать музейно-информационный материал: наклейки, значки, брелоки, рекламные листовки. – производить и реализовывать специальные аксессуары велосипедных экскурсий с брендом г. Великие Луки и Музея спорта и Олимпийского движения Псковского края: рюкзаки, зонты, майки, фляжки для питьевой воды и др. <p>Разработанный веломаршрут – это объединение физической активности и культурно-познавательной составляющей, что делает его уникальным.</p>
--	---

Таким образом, обобщив и систематизировав результаты теоретических исследований в области формирования кластерных объединений, разработана и внедрена в практическую деятельность структурно-содержательная модель создания муниципального спортивного кластера г. Великие Луки по управлению системой физической культуры и спорта.

Реализуемая модель организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета на базе кластерного подхода, включает в себя: информационные модули, описание деятельности организации – координатора спортивного кластера, положение о деятельности управляющей компании, информацию об участниках и партнерах спортивного кластера.

Для методологического обоснования механизма создания и развития спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки были определены приоритетные направления развития спортивного кластера муниципального образования, определены этапы создания территориального спортивного кластера, раскрыто их содержание, разработаны нормативные документы, определяющие развитие кластера:

Положение о деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области;

Договор о координации деятельности организаций – участников спортивного территориального кластера г. Великие Луки и специализированной организации.

4.2 Создание цифровой платформы как перспектива развития территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

В феврале 2020 года в Агентстве стратегических инициатив впервые в России прошла стратегическая сессия «Стратегия развития спорта 2030» .

В результате сессии были сформулированы базовые тезисы:

- активное участие бизнеса в развитии спорта будет стимулировать население к занятию спортом;
- активное участие бизнеса в развитии спорта приведет к снижению бюджетных расходов и привлечет инвестиции;
- необходим переход от «инфраструктурной» модели развития спорта к

«сервисной человекоцентричной»;

– для устранения барьеров взаимодействия между участниками сферы ФК и С необходимо создание сервисно-ориентированных экосистем с открытыми цифровыми платформами.

Именно цифровизация спорта должна стать опорным элементом, «сквозной» инициативой для реализации Стратегии 2030.

Специалисты, изучающие проблему цифровизации спорта, приходят к выводу, что оператором цифровых платформ должна стать межведомственная организация, поскольку на сегодняшний момент ни одна существующая государственная структура не в состоянии взять на себя ответственность за цифровизацию спортивной отрасли в силу своих уставных задач.

Менеджерами специализированной организации спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки совместно с преподавателями ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» была разработана концепция цифровой платформы кластера.

Использование цифровой платформы позволит обеспечить внутрикластерное взаимодействие субъектов спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки с целью повышения уровня эффективности управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне (достижение кластерного эффекта);

Заказчиком проекта выступает Муниципальное образование «Город Великие Луки» (Администрация г. Великие Луки – Комитет по экономике, Комитет по физической культуре и спорту.)

Предполагаемые источники финансирования:

- федеральный бюджет;
- региональный бюджет;
- бюджет местного самоуправления;
- бюджеты территориальных внебюджетных фондов: АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»; АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области».

Причина инициации проекта: отсутствие условий для полноценной консолидации и качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа (г. Великие Луки) по вопросам физической активности и здоровья граждан.

Для выявления факторов воздействия внутренней и внешней среды на возможность функционирования цифровой платформы был проведен SWOT-анализ (таблица 24).

Таблица 24 – Результаты SWOT-анализа

<p>Сильные стороны (strength)</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень мотивации; – высококвалифицированные кадры; – практический опыт взаимодействия с различными заинтересованными субъектами; – опыт проектной деятельности. 	<p>Слабые стороны (weakness)</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие опыта цифровой проектной деятельности; – отсутствия полного доступа к данным организаций – участников спортивного кластера муниципального образования; – недостаточно времени для подготовки проекта.
<p>Возможности (opportunities)</p> <ul style="list-style-type: none"> – заинтересованность местных органов власти, физкультурно-спортивных организаций различных организационно-правовых форм, бизнес-структур и населения муниципального образования г. Великие Луки; – создание спортивного кластера муниципального образования с помощью цифровой платформы; – рост спроса на образовательные услуги в сфере физической культуры и спорта; – повышение уровня физической активности и здоровья населения г. Великие Луки; – дополнительные преимущества, получаемые за счет минимизации транзакционных издержек. 	<p>Угрозы (threats)</p> <ul style="list-style-type: none"> – отсутствие поддержки со стороны местных органов власти; – наличие ограничений связанных с пандемией; – ограниченность финансирования; – слабая материально-техническая база участников проекта в области цифровизации.

Исходя из результатов проведенного SWOT-анализа были выявленные проблемы, решений которых возможно при использовании цифровой платформы.

Использование такого информационно-инновационного механизма взаимодействия позволит создать условия для качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа (г. Великие Луки) по вопросам физической активности и здоровья граждан, увеличить спрос на услуги физической культуры и спорта (в том числе

образовательные), снизить уровень транзакционных издержек, получить актуальную и достоверную информацию об участниках спортивного кластера муниципального образования, а также сформировать дополнительные источники финансирования за счет появления новых форм сотрудничества.

В настоящее время цель проекта – разработка концепции цифровой платформы ТСК муниципального образования г. Великие Луки достигнута, что дает нам возможность перейти на этап реализации проекта.

Задачи, которые изначально ставились (первый этап):

- изучить опыт разработки и внедрения цифровых платформ в сфере ФК и С;
- собрать и проанализировать сведения о существующей инфраструктуре ФК и С в г. Великие Луки и возможности взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа;
- определить группы пользователей и разработчиков цифровой платформы;
- сформулировать требования к информации, размещаемой на цифровой платформе;
- описать структуру и функции цифровой платформы;
- разработать этапы реализации проекта и определить источники его финансирования.

Была разработана организационная модель цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки, на первом этапе определены реципиенты и акцепторы цифровой платформы.

Список реципиентов (объектов, получающих решение):

- группа объектов, являющихся частью системы ФК и С, испытывающих управляющее воздействие;
- группа объектов, являющихся частью системы ФК и С, не испытывающих управляющее воздействие;
- группа объектов межсекторального взаимодействия не являющихся частью системы ФК и С, не испытывающих управляющее воздействие.

Список реципиентов конкретизировался с целью сбора актуальных и востребованных данных.

Рассмотрим бизнес-процесс, трансформируемый в концепции цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

На рисунке 8 представлена схема текущей коммуникаций между акторами (участниками спортивного кластера)

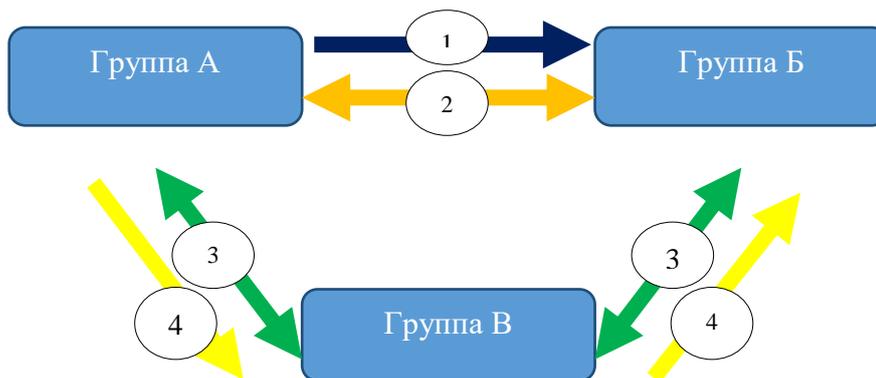


Рисунок 8 – Схематичное представление текущей коммуникации между акторами (участниками спортивного кластера)

Текущая коммуникация между акторами имеет определенные недостатки.

Информация о факте существования процесса не доступна заинтересованным лицам. Процесс остается в тени от одного из акторов. (1 2)

Информация о сроках выполнения и текущем этапе процесса отсутствует. Ни 1, ни 3 акторы не могут понять статус по работам актора 2, сроки завершения работ. (1 3 4)

У заказчика процесса нет инструмента управления процессом, рычагов влияния на участников. Нет механизма напоминания актору запросившему работу и актору, который эту работу выполняет (1 3 4)

Процесс взаимодействия занимает большое количество времени. По причине передачи данных «из рук в руки» по длинной цепочке или из-за множественных коммуникаций в двустороннем порядке, перекрестных

Сложность процесса текущего взаимодействия участников сферы ФК и С наглядно демонстрирует описание алгоритма их действия при запросе на

необходимую услугу или продукцию (рисунок 9).

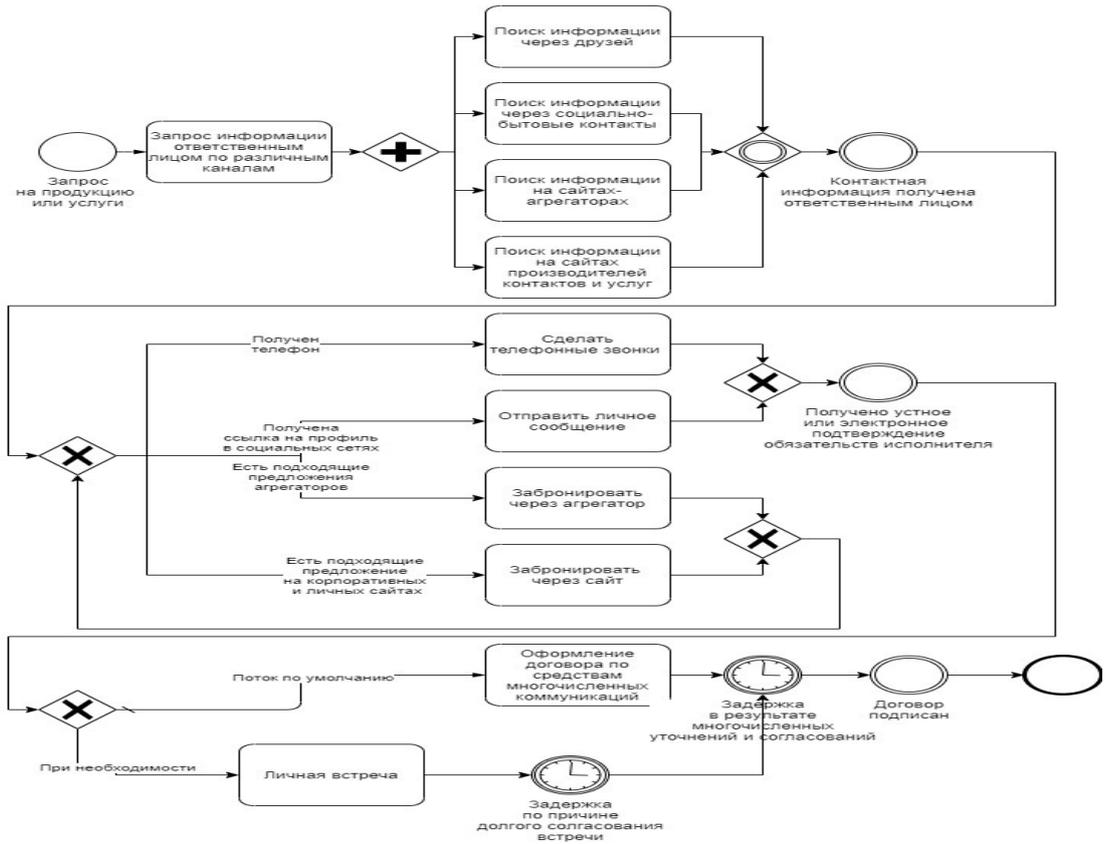


Рисунок 9 – Описание процесса взаимодействия участников сферы ФК и С в нотациях: как есть

Функциональность цифровой платформы. На рисунке 10 представлена схема коммуникаций между акторами (участниками спортивного кластера) по средством цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.



Рисунок 10 – Схема коммуникации участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки по средством цифровой платформы

Информация о факте существования процесса доступна заинтересованным

лицам. У каждого актора есть свой личный кабинет, через который можно получить информацию о всех начатых и архивных процессах в любое удобное время.

Платформа регистрирует все действия, напоминает о приближающихся сроках исполнения.

Информация о плановых сроках исполнения и текущем этапе общедоступна.

Платформа представляет собой рабочее место актора, что позволяет получать статус работ в режиме реального времени.

Встроенный алгоритм управления бизнес-процессом ведет акторов по процессу. Процесс взаимодействия оптимизирован внутри платформы по времени и по эффективности. Вся информация передается и хранится внутри платформы.

Алгоритм действия при запросе на необходимую услугу или продукцию производителей сферы ФК и С по средством цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки наглядно демонстрирует оптимизацию процесса (рисунок 11).

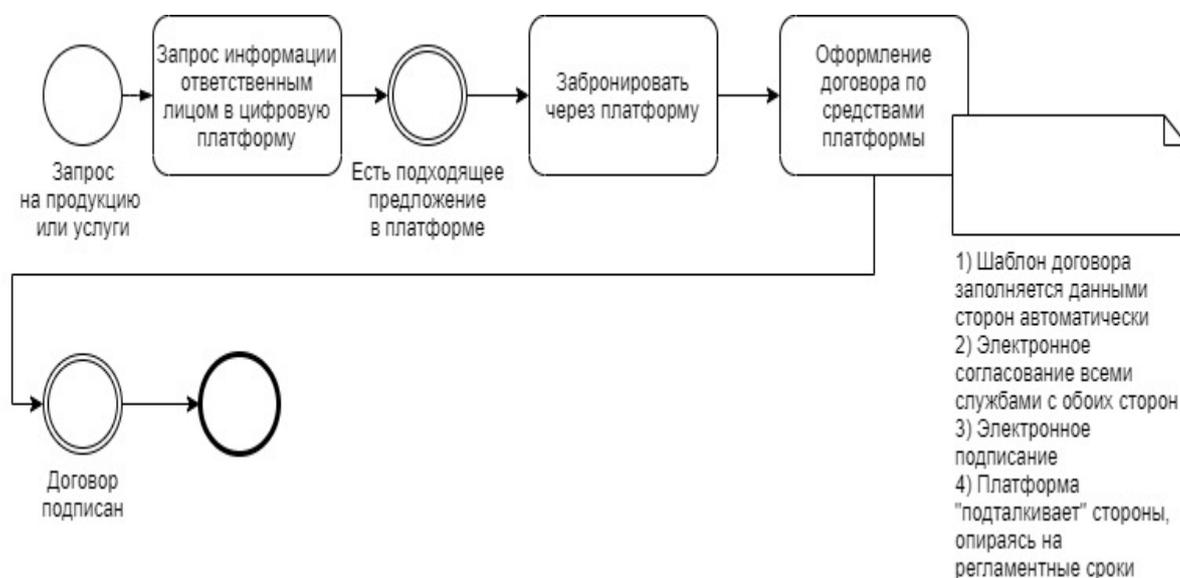


Рисунок 11 – Описание процесса в нотациях: как будет

Детальный план работы по созданию цифровой платформы спортивного кластера представлен в форме дорожной карты (таблица 25).

Таблица 25 – «Дорожная карта» по достижению целевых показателей

Задачи	Мероприятия, направленные на решение задач
1. Изучить опыт разработки и внедрения цифровых платформ в сфере ФК и С.	– анализ существующих идей по цифровизации отрасли ФК и С; – анализ существующих отраслевых цифровых платформ.
2. Собрать и проанализировать сведения о существующей инфраструктуре ФК и С в г. Великие Луки и возможности взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения городского округа.	– изучение статистических и описательных отчетов; – изучение положений о соревнованиях, проводимых на территории муниципального образования, нормативных правовых документов; – анализ доступной информации о потенциальных участниках платформы.
3. Определить группы пользователей и разработчиков цифровой платформы.	– подготовка базы данных участников ТСК; – описание группы пользователей цифровой платформы; – поиск разработчиков и готовых решений.
4. Сформулировать требования к информации, размещаемой на цифровой платформе.	– разработка требований к информации по основным группам потенциальных участников кластера.
5. Описать структуру и функции цифровой платформы.	– разработка требований к внешней и внутренней составляющей цифровой платформы.
6. Разработать этапы реализации проекта и определить источники финансирования.	– разработка плана реализации проекта цифровой платформы.
7. Запустить цифровую платформу.	– реализация мероприятий по запуску цифровой платформы в соответствии с разработанным планом.

Был разработан проект финансового плана инициатив и мероприятий цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки (таблица 26).

Таблица 26 – Источники финансирования инициатив и мероприятий цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

Экономический показатель	Ед.	Год 1	Год 2	Год 3
Федеральный бюджет	Млн. руб.	0,5	0,5	–
Региональный бюджет	Млн. руб.	2	0,5	0,25
Бюджет местного самоуправления	Млн. руб.	1	1	0,5
Бюджеты государственных внебюджетных фондов Российской Федерации	Млн. руб.	–	–	–
Бюджеты территориальных внебюджетных фондов: АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»; АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области».	Млн. руб.	4	1	1
Частное финансирование	Млн. руб.	–	0,5	1
Доходы цифровой платформы ТСК	Млн. руб.	–	0,5	1

Эффект от использования цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки будет выражаться в достижении таких показателей как:

- количество пользователей платформы;
- количество проектов (договоров) заключаемых на платформе;
- количество человек, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации на базе цифровой платформы;
- доходы цифровой платформы от предоставляемых услуг;
- объем инвестиций в экономику муниципального образования на базе платформы.

Помимо перечисленных показателей следует отметить и социальную значимость платформы. Увеличиться:

- доля граждан систематически занимающихся физической культурой и спортом;
- доля оцифрованных объектов физической культуры и спорта;
- средняя загруженность спортивных объектов, ведущих прием записи на тренировочные мероприятия посредством платформы (таблица 27).

Достижение запланированных показателей позволит в целом повысить уровень физической активности жителей муниципального образования.

Таблица 27 – Плановые показатели использования цифровой платформы ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Экономический показатель \ Прямые показатели	Ед.	Год 1	Год 2	Год 3
Количество участников цифровой платформы	Ед.	15	60	93
Количество человек прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации на базе цифровой платформы	Чел.	17	70	93
Количество проектов (договоров) заключаемых на платформе	Ед.	3	6	12
Объем инвестиций привлекаемой в экономику муниципального образования на базе платформы	Млн. руб.	–	2	4
Доходы цифровой платформы от предоставляемых услуг	Тыс. руб.	60	240	372
Доля граждан систематически занимающихся физической культурой и спортом (предварительная запись, дистанционные занятия, онлайн занятия)	%	10	15	25

Понимая, что в процессе реализации проекта можно столкнуться с определенными трудностями были выявлены риски, способные повлиять на достижение целей проекта (таблицы 28–29).

Таблица 28 – Перечень рисков, способных повлиять на достижение целей проекта

№ п/п	Наименование	Причины	Триггер	Последствия
1	Изменение требований к функционалу	Недостаток компетенции при разработке ТЗ	Информация от пользователей платформы	Увеличение сроков и стоимости проекта
2	Отсутствие компетентных разработчиков	Дефицит кадров Недостаток финансирования	Анализ существующего опыта разработки и функционирования ЦП в регионе	Поиск нового исполнителя
3	Риск недостаточной координации участников платформы.	Разные уставные цели, задачи и направления деятельности.	Трудности в получении данных о деятельности.	Снижение эффективности деятельности платформы, отток участников.
4	Не достижение целевых значений.	Ошибки прогнозирования и целеполагания, низкая эффективность	Данные статистики по сфере ФК и С и платформе	Корректировка целевых значений и прогнозов.
5	Нехватка инвестиционных средств.	Недостаток собственных средств у инвесторов. Высокий уровень	Сокращение бюджетного финансирования Отсутствие	Закрытие проекта.
		неопределенности в экономике. Длительный срок окупаемости проекта. Несоблюдение сроков подачи заявок на финансирование. Нарушения правил оформления документов.	внебюджетных средств. Отсутствие поддержки со стороны местных органов власти. Статьи расходов в бюджете муниципального образования г. Великие Луки (отсутствие финансирования цифровизации в спорте).	
6	Появление конкурентов в сфере цифровизации ФК и С.	Ведомственная программа цифровой трансформации (ВПЦТ) от 26.04.2021 Концепция создания и функционирования государственной информационной системы «Единая цифровая платформа» ФК и С» от 26.04.2021.	Сбор данных для создания ЦП в субъектах РФ по инициативе мин спорта и лоббирование частных интересов.	Неконкурентоспособность проекта.

Продолжение таблицы 28

7	Сокращение спроса на спортивные услуги.	Введение ограничительных мер по COVID-19 . Снижение платежеспособности населения.	Данные статистики.	Снижение эффективности деятельности платформы, отток участников.
---	---	--	--------------------	--

Таблица 29 – Матрица ранжирования рисков

Вероятность (P)	Мера риска = Вероятность * Воздействие (P*I)				
0,8	0,008	0,08	1 0,16	0,32	5 0,64
0,4	0,004	0,04	4 0,08	6 0,16	3 0,32
0,2	0,002	0,02	2 0,04	7 0,08	0,16
0,1	0,001	0,01	0,01	0,04	0,08
0,01	0,0001	0,001	0,002	0,004	0,008
Воздействие (I)	0,01	0,1	0,2	0,4	0,8

Для высоких и средних рисков были проработаны мероприятия направленные на их минимизацию.

Исходя из планируемых модулей платформы, был составлен перечень данных, которые потребуются.

Планируемые к использованию данные:

1. Общая информация о спортивном кластере муниципального образования г. Великие Луки.

2. Участники спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

3. Партнеры спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

4. Проекты спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

5. Нормативное правовое обеспечение в сфере ФК и С.

6. Виды спорта.

7. Региональные спортивные новости.

8. Календарный план официальных физкультурных и спортивных мероприятий Комитета по физической культуре и спорту г. Великие Луки.

9. Инвестиционные и кооперационные предложения на платформе ТСК

муниципального образования г. Великие Луки.

Данные о деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки представлены в таблице 30.

Таблица 30 – Данные о деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Данные о спортивном кластере муниципального образования	Данные о партнерах спортивного кластера муниципального образования	Данные о проектах спортивного кластера муниципального образования	Данные о инвестиционных и кооперационных предложениях
Источник 1. Диск С, компьютер № 1 кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин.	Источник 1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области–База данных НКО http://nko.pskov.ru/baza-dannih-nko ;	Источник 1. Официальный сайт. Органы Администрации Город Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu ;	Источник 1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области–Конкурсы субсидий для СОНКО
ФГБОУ ВО «ВЛГАФК»; Источник 2. Персональный компьютер менеджера специализированной организации муниципального спортивного кластера	Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.html .	Источник 2. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области http://nko.pskov.ru/o-proekte ;	Источник 2. АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области» https://ciss60.ru/ ;
		Источник 3. Официальный сайт «Бизнес-инкубатор «Новация» г. Великие Луки. http://bizluki.ru/	Источник 3. АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области. Автономная некоммерческая организация «Фонд Комитет по экономическому развитию и инвестиционной политике Псковской области https://economics.pskov.ru/normativnye-akty/licenzirovanie/licenzirovanie/licenzirovanie/licenzirovanie/maloe-1

Данные об участниках ТСК муниципального образования г. Великие Луки представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Данные об участниках ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Данные о муниципальных физкультурно-спортивных организациях (учреждениях); спортивных клубах и секциях в муниципальных образовательных учреждениях	Данные о физкультурно-спортивных объединениях (клубах, федерациях, союзах, ассоциациях), созданных на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся.	Данные о объектах межсекторального взаимодействия на платформе спортивного кластера муниципального образования.
<p>Источник 1: диск С, компьютер № 1 Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки</p> <p>Источник 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки.</p> <p>Источник 3. Всероссийский реестр объектов спорта — Министерство спорта Российской Федерации http://minsport.gov.ru/activities/</p>	<p>Источник 1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области— Спорт http://nko.pskov.ru/baza-dannih-nko;</p> <p>Источник 2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.html</p>	<p>Источник 1. Единый реестр субъектов МСП г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.htm</p> <p>Источник 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки.</p>

Данные о деятельности ТСК в сфере ФК и С представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Данные о деятельности ТСК в сфере ФК и С

Данные о нормативном правовом обеспечении в сфере ФК и С.	Данные о видах спорта.	Данные о Региональных спортивных новостях	Данные о Календарном плане физкультурных и спортивных мероприятий муниципального образования г. Великие Луки
<p>Источник 1. Документы — Министерство спорта Российской Федерации https://minsport.gov.ru/documents/</p> <p>Источник 2. Главная</p>	<p>Источник 1. Официальный сайт. Органы Администрации г. Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu; Форма статистического отчета 1–</p>	<p>Источник 1. Официальный сайт Комитета по спорту Псковской области. Новости https://sport.pskov.ru/press-centre/news</p> <p>Источник 2. Официальный сайт. Органы Администрации г. Великие Луки.</p>	<p>Источник 1. Официальный сайт. Органы Администрации г. Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/</p>

Продолжение таблицы 32

<p>страница Официальный интернет- портал правовой информации: http://pravo.gov.ru/ Источник3Оф ициальный сайт. Документы г. Великие Лукиhttps://vluki.reg60.ru/dokumenty</p>	<p>ФК, 3–АФК, 5–ФК Источник 2. Официальный сайт спортивных организаций и федераций г. Великие Луки Источник 3. Официальный сайт МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №1 «Атлетика»https://o526.pskovedu.ru/ Источник 4. МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №3 «Олимпия» https://o609.pskovedu.ru/</p>	<p>Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu Источник 3. Официальный сайт МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №1 «Атлетика» https://o526.pskovedu.ru/ Источник 4. МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №3 «Олимпия» https://o609.pskovedu.ru/ Источник 5. Официальный сайт спортивных организаций и федераций г. Великие Луки. Источник 6. Группы в VK физкультурно-спортивной направленности.</p>	<p>vlast/ispolnitelnaya/msu.</p>
--	---	--	----------------------------------

Менеджеры ТСК провели работу по подготовке данных, сгруппировали информацию единого реестра о субъектах малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки по видам деятельности в соответствии с ОКВЭД (1 +14 групп), где 1– ОКВЭД Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений.

Выделили значимых (ключевых) в деятельности кластера участников в каждой из 15 групп.

Из базы данных официального сайта социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области была отобрана информация о планируемых для реализации проектах социально ориентированных НКО в спорте.

Был составлен перечень сайтов спортивных организаций и групп в VK, с которых нужно производить репост один раз в неделю для сбора новостной информации.

Из Всероссийского реестра объектов спорта (Министерство спорта Российской Федерации <http://minsport.gov.ru/activities/vros>) выбраны объекты спорта, расположенные на территории муниципального образования г. Великие Луки Псковской области.

На официальном сайте управления образования Администрации г. Великие Луки из списка учреждений общего образования выбраны учреждения, имеющие спортивные клубы и секции и осуществляющие мероприятия в соответствии с Положением о Всероссийском физкультурно-спортивном комплексе «Готов к труду и обороне» (ГТО) (название МБОУ, адрес, сайт, форма осуществления физкультурно-спортивной деятельности, наименование спортивного клуба, профиль клуба, график работы, календарный план работы спортивного клуба, секции).

Для создания интерактивной карты всех объектов сферы физической культуры и спорта, находящихся на территории, с дальнейшим размещением ее на цифровой платформе были собраны данные о местах предоставления физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг (название, адрес, сайт, режим работы). К объектам, информация о которых размещается на карте относятся: спортивные учебно-образовательные учреждения, спортивные школы, стадионы, бассейны, уличные и дворовые спортивные площадки, фитнес-центры и иные объекты, относящиеся к спортивно-физкультурному направлению. Помимо нанесения объектов на интерактивную карту, существует необходимость описания характеристик этих спортивных объектов. Это важно как для органов власти (собственность, материально-техническое состояние, оснащенность и т.д.), так и для населения (вид услуг и возможность посещения).

Создание и внедрение интерактивной карты спортивных объектов направлено на решение следующих задач:

- учет и мониторинг всех спортивных объектов территории;
- анализ распределения спортивных объектов по территории и выявление наименее развитых территорий (районов);
- информирование и привлечение населения к занятиям физической

культурой и спортом.

Была разработана карта структурированной профильной информации готовой к использованию (рисунок 12).

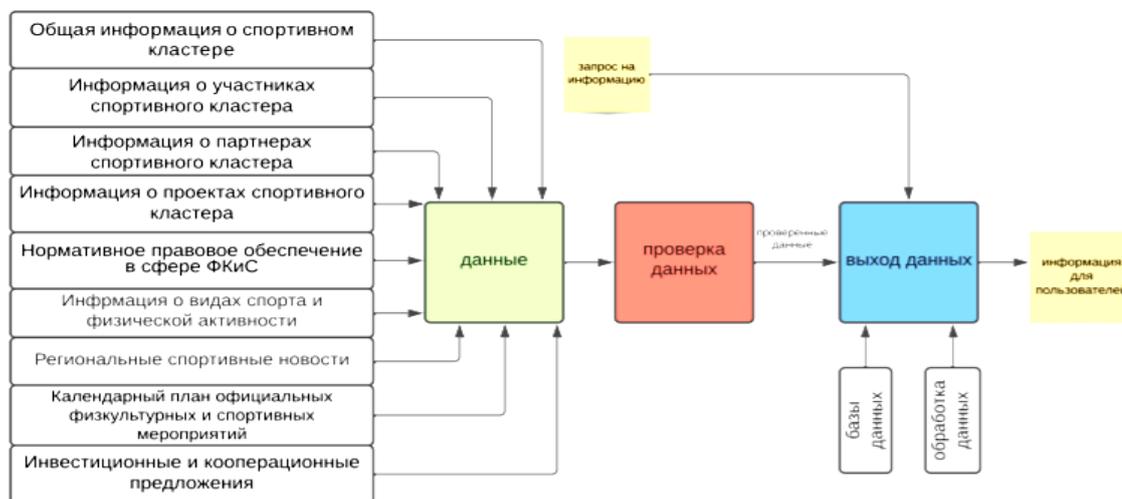


Рисунок 12 – Карта структурированной профильной информации

Выявлен перечень действий, которые будут отменены или усовершенствованы при функционировании цифровой платформы:

- исключение поиска контактов и личных коммуникаций;
- сокращение стандартных форм очного взаимодействия участников кластера;
- отказ от традиционных механизмов поиска партнеров;
- сокращение времени на принятие управленческих решений;
- отказ от учетных процессов в off-line режиме;
- сокращение объема информации на бумажных носителях: документооборот, научно-методическая литература, нормативная правовая база;
- отказ от традиционных форм проведения рекламных мероприятий и PR-кампаний;
- исключение традиционных форм доведения информации до потребителя услуг;
- исключение традиционных форм выбора услуг физкультурно-спортивной организации и товаров (продуктов) спортивной индустрии;

– отказ от традиционных форм обратной связи с потребителями услуг кластера (анкетирование, опрос).

Прежде всего, были выделены действия, наличие которых сейчас не позволяют участникам спортивного кластера оперативно получать достоверную актуальную информацию и как следствие принимать своевременные эффективные управленческие решения. Это первые четыре строки. Отказ от остальных перечисленных действий также будет способствовать повышению уровня эффективности управления в сфере ФК и С.

На следующем этапе создания концепции цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки разработано техническое задание, функциональные требования, карта пользовательских сценариев. Одна из них «Проекты» представлена на рисунке 13.

Основная задача модуля «Проекты» – дать возможность перспективным проектам реализовать свой потенциал за счет помощи на разных стадиях их реализации, привлекая инвестиции и пожертвования. Достигаются эти задачи за счет аккумулирования базы данных творческих, научных и производственных проектов в сфере физической культуры и спорта, где каждая сторона Инвестор или Автор проекта, могут взаимодействовать между собой с помощью системы заявок, получать помощь, оценивать проект. Инвестиционные инструменты дадут возможность Инвестору прозрачно обсудить условия и сформировать коммерческий портфель инвестиционных проектов.

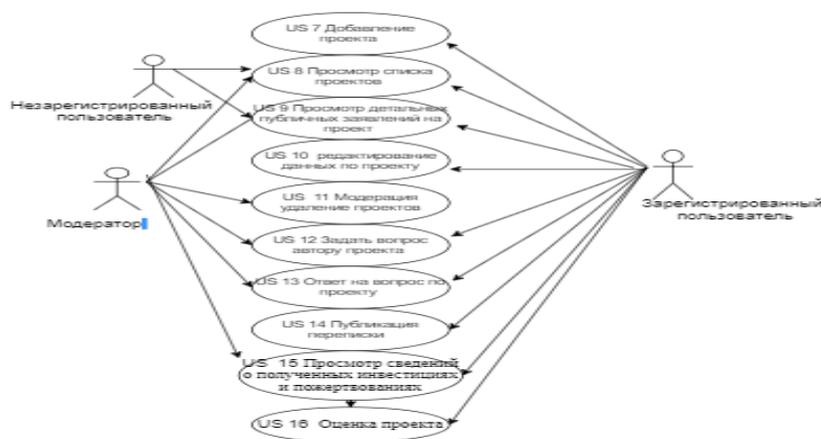


Рисунок 13 – Карта пользовательских сценариев для модуля «Проекты»

Прототип интерфейса платформы представлен на рисунке 14.

 Спортивный муниципальный кластер г. Великие Луки		<input type="text"/>		 Личный кабинет				
О нас	Участники	Партнёры	Проекты	Новости	Мероприятия	Документы	Виды спорта	Сотрудничество
Пользователи Проекты Спонсорство	Профиль пользователя		Редактировать профиль					
	 Добавить фото Физ./юр. лицо		Фамилия* Имя* Отчество* Страна* Регион* Город* E-mail* Телефон*	<input type="text" value="Шитова"/> <input type="text" value="Ляля"/> <input type="text" value="Шамильевна"/> <input type="text" value="Россия"/> <input type="text" value="Псковская область"/> <input type="text" value="Великие Луки"/> <input type="text" value="lilyashitova@yandex.ru"/> <input type="text" value="8 (911) ***-**-45"/>				
		Проекты пользователя 3	Спонсорство 1					

Рисунок 14 – Прототип интерфейса цифровой платформы ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Цель и задачи создания цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования соответствует национальным задачам и отраслевым приоритетам, которые отражены в базовых нормативных правовых актах:

– Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 24 ноября 2020 г. № 3081–р.

– Паспорт национальной программы Российской Федерации «Цифровая экономика» (утв. Президиумом Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам 24 декабря 2018 г. № 16).

– Концепция цифровизации государственной системы подготовки и управления в сфере физической культуры и спорта Министерства спорта Российской Федерации на период 2019–2024 гг.

– Ведомственная программа цифровой трансформации (ВПЦТ) от 26.04.2021.

– Концепция создания и функционирования государственной информационной системы «Единая цифровая платформа «Физическая культура и спорт» от 26.04.2021.

Даже на первом этапе реализации проекта пользователи платформы смогут ощутить несомненные преимущества ее работы:

- создание оперативной, актуальной и достоверной базы данных;
- сокращение времени на поиск информации и организацию деятельности.

Для того, чтобы проект создания цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки был реализован будут проведены мероприятия направленные на формирование положительного имиджа проекта.

Целевая аудитория:

1. Администрация муниципального образования г. Великие Луки.
2. Потенциальные участники спортивного кластера.

Меры по формированию положительного имиджа проекта:

- личные встречи менеджеров спортивного кластера с целевой аудиторией;
- взаимодействие с местными и региональными СМИ;
- презентация цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки в рамках проведения спортивных мероприятий;
- конференция с участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки;
- активность в социальных сетях и сети Интернет, в том числе на специализированных ресурсах ФК и С.

Представляется что реализация проекта, не только позволит создать условия для решения выявленных проблем в сфере ФК и С в г. Великие Луки, но и станет основой для долгосрочного развития города и региона в целом.

В заключение данного параграфа можно отметить следующее. Основной площадкой для прямого взаимодействия между участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки является специализированная организация кластера. Однако в настоящее время во-первых, в связи с ограничениями введенными из-за пандемии, во-вторых, в свете решения национальных и особенно отраслевых задач менеджерами специализированной

организации кластера ведется работа по созданию «Цифровой платформы» спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки, использование которой позволит обеспечить более высокий уровень взаимодействия субъектов спортивного кластера. В настоящее время разработана концепция «Цифровой платформы».

Для планирования эффективной стратегии был проведен SWOT-анализ. Его результаты подтвердили наличие проблем, требующих решения.

С целью разработки концепция «Цифровой платформы» был описан механизм бизнес-процессов осуществляемых между субъектами сферы ФК и С с описанием существующих в настоящее время проблем.

Также был описан механизм бизнес-процессов планируемый к реализации на цифровой платформе с описанием ее функциональных возможностей.

Был представлен перечень действий, которые будут отменены или усовершенствованы при функционировании цифровой платформы.

Прежде всего, были выделены действия, наличие которых сейчас не позволяют участникам спортивного кластера оперативно получать достоверную актуальную информацию, и, как следствие принимать своевременные эффективные управленческие решения.

Детальный план работы по созданию цифровой платформы спортивного кластера представлен в форме дорожной карты.

Понимая, что в процессе реализации проекта его участники могут столкнуться с определенными трудностями, были выявлены риски, способные повлиять на достижение целей проекта.

Исходя из планируемых модулей платформы, был составлен перечень данных, которые потребуются, описаны их источники, проведена работа по структурированию профильной информации.

Цель и задачи создания цифровой платформы спортивного кластера муниципального образования соответствует национальным задачам и отраслевым приоритетам, которые отражены в базовых нормативных правовых актах.

Уже на первом этапе реализации проекта пользователи платформы смогут ощутить несомненные преимущества ее работы:

- создание оперативной, актуальной и достоверной базы данных для повышения эффективности деятельности всех участников цифровой платформы спортивного муниципального кластера;

- разработка модулей, взаимодействующих между собой и с иными внешними информационными ресурсами;

- формирование модулей и сервисов исходя из потребностей пользователей платформы.

Для того, чтобы проект был реализован были проведены мероприятия направленные на формирование положительного имиджа проекта.

4.3 Подходы к оценке результатов деятельности территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Основной целью создания ТСК муниципального образования г. Великие Луки является повышение эффективности педагогического управления как всей сферой ФК и С, так и отдельных спортивных мероприятий.

Процесс эффективной реализации основных управленческих функций: организации, планирования, мотивации, контроля невозможен без получения о них достоверной информации. Процессы реализации функций управляющего воздействия менеджеров спортивного кластера были рассмотрены на примере трех разноуровневых физкультурно-спортивных мероприятий, которые проводятся ежегодно на территории муниципального образования г. Великие Луки:

1. Муниципальные соревнования по спортивному ориентированию среди обучающихся «Великолукская осень – 2020», посвящённое Международному дню туризма.

2. Всероссийские соревнования по стрельбе из лука «Надежды России»

3. Международная встреча воздухоплатателей.

Муниципальные соревнования по спортивному ориентированию «Великолукская осень – 2020.

Рассмотрим процесс организации и планирования соревнований по спортивному ориентированию

Спортивное мероприятие проводится в соответствии с календарным планом мероприятий Управления образования г. Великие Луки на учебный год. На основании приказа о проведении спортивных соревнований «Великолукская осень – 2020», посвящённых Международному дню туризма утверждается положение о проведении соревнований.

Организацию соревнований осуществляют Управление образования Администрации г. Великие Луки, Муниципальное бюджетное учреждение дополнительного образования «Дом детского творчества имени Александра Матросова» (МБУДО ДДТ).

Финансирование соревнований обеспечивается в рамках социального проекта «PROтуризм». Иное дополнительное финансирование отсутствует.

Для выявления уровня эффективности управления физкультурно-спортивным мероприятием «Великолукская осень – 2020» менеджерами ТСК муниципального образования г. Великие Луки были разработаны анкеты для респондентов, задействованных на разных этапах проведения соревнования, а именно: для волонтеров соревнования, педагогов по физической культуре общеобразовательных учреждений, инструкторов физической культуры учреждений дополнительного образования г. Великие Луки, а также родителей детей участников соревнований.

В анкетировании было задействовано 90 человек: 20 волонтеров, 30 педагогов по физической культуре общеобразовательных учреждений, инструкторов физической культуры учреждений дополнительного образования г. Великие Луки и 40 родителей.

Много лет ни одно соревнование не обходится без обслуживания волонтеров, которые привлекаются из числа студентов и сотрудников ФГБОУ ВО «ВЛГАФК». Такого рода взаимодействие позволяет повысить эффективность

управления соревнованиями, поэтому первой группой респондентов стали волонтеры соревнований.

Деятельность волонтеров заключается в обслуживании соревнований (контроль на входе, контроль за перемещением, страховка участников при выполнении физических упражнений), работа информационной службы.

Оценивая спортивное мероприятие, у волонтеров появляется возможность повлиять на уровень выполнения организаторами соревнований управленческих функций: организации, планирования, мотивации, контроля, координации, т.е. на процесс выполнения, и на результат поставленной задачи.

Большинство (45%) опрошенных волонтеров, организацию соревнований оценило на «отлично», 30% – на «хорошо», 20% – «удовлетворительно» и лишь 5% опрошенных отметило, что организация соревнований была очень плохой (рисунок 15).

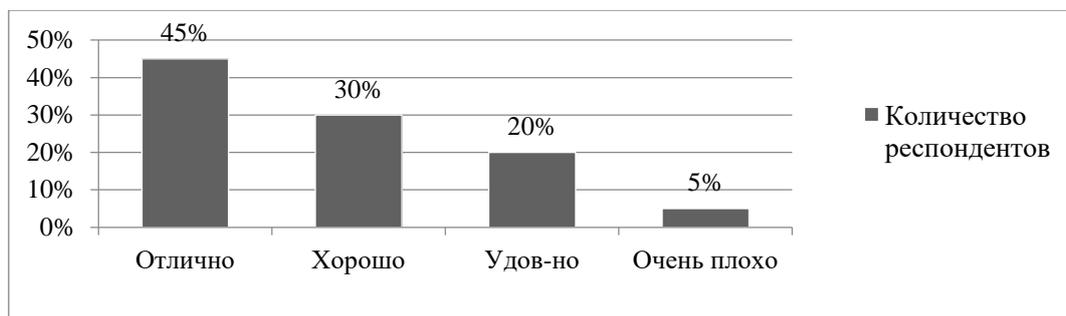


Рисунок 15 – Оценка организации спортивного соревнования, волонтерами

Дальнейший анализ анкет показал, что перед соревнованиями волонтеры получили не всю интересующую их информацию. Необходимую информацию, получило лишь 15% из числа опрошенных, 25% получило большую часть информации, а большинство из опрошенных, 60%, отметили, что перед началом соревнований они обладали лишь небольшой частью информации о соревнованиях. Волонтеров, которые не имели бы о соревнованиях никакой информации выявлено не было (рисунок 16).

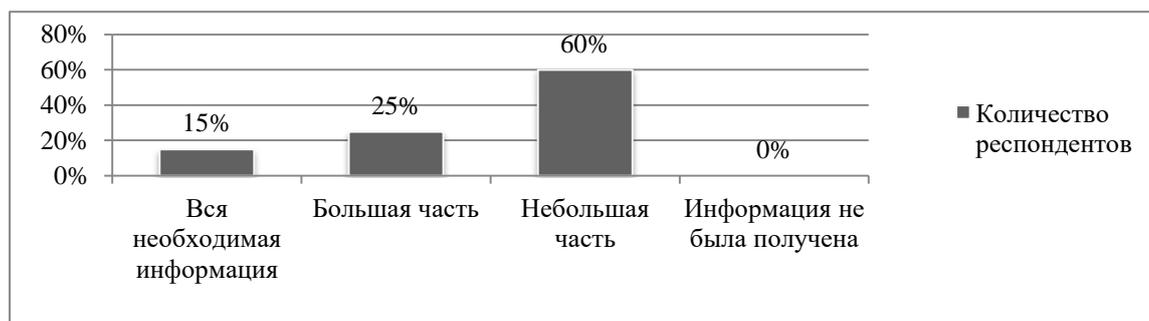


Рисунок 16 – Количество интересующей волонтеров информации полученной перед началом проведения соревнований

Волонтерам предлагалось оценить маршрут проведения соревнования, сложность соревновательных испытаний. Так как соревнования проводятся ежегодно, выявлялся уровень мотивации участия в соревнованиях волонтеров.

В заключительной части анкеты волонтерам предлагалось изложить свои мысли, замечания или пожелания относительно данного мероприятия.

Анализ анкет показал, что волонтеры положительно оценивают уровень планирования и организации соревнований. Большинство из них готовы принимать участие в последующих соревнованиях, в первую очередь потому, что разделяют цели и ценности физкультурно-спортивного мероприятия, хотят помочь его организаторам и участникам. Указанная внутренняя мотивация является ключевой как для самих волонтеров, так и для организаторов соревнования.

Сохранять мотивацию волонтеров дольше поможет качественное регулярное обучение, поскольку приобретаемые знания позволят волонтеру удостовериться в правильности своих действий и придадут ему уверенность. Как правило, обучение включает в себя инструктаж, предоставление информационных материалов и, при необходимости, последующий контроль знаний волонтера.

Важно обеспечивать своевременную качественную координацию деятельности волонтеров, особенно участвующих в физкультурно-спортивном мероприятии впервые.

Координация деятельности волонтеров обязательно должна включать предоставление волонтерам обратной связи реализованного проекта. Обратная

связь бывает двух видов: развивающая и поощряющая. Цель развивающей обратной связи – указать волонтеру на возможные ошибки и зоны развития в его деятельности, чтобы предупредить сложности в дальнейшем. Поощряющая обратная связь дается для того, чтобы стимулировать поведение волонтера. Необходимо регулярно проводить обучение новичков – волонтеров.

Второй группой респондентов стали педагоги по физической культуре общеобразовательных учреждений, инструкторы физической культуры учреждений дополнительного образования г. Великие Луки.

Большинство опрошенных педагогов по физической культуре общеобразовательных учреждений, инструкторов физической культуры учреждений дополнительного образования г. Великие Луки, а именно 60%, оценили организацию соревнований на «отлично», 40% оценило соревнования на «хорошо», оценки ниже отсутствуют.

Педагогам и инструкторам физической культуры, отвечающим за свои команды на соревнованиях, часто приходится обращаться к помощи волонтеров. Поэтому им было предложено оценить полезность и дружелюбность команды волонтеров на данном соревновании. 60% опрошенных педагогов и инструкторов физической культуры были удовлетворены и посчитали работу волонтеров полезной на протяжении каждого этапа соревнования. 40% отметили, что команда волонтеров была полезна при необходимости, т.е. при оказании непосредственной помощи педагогу и инструктору физической культуры. В остальном работа волонтеров принималась, как должное (рисунок 17).

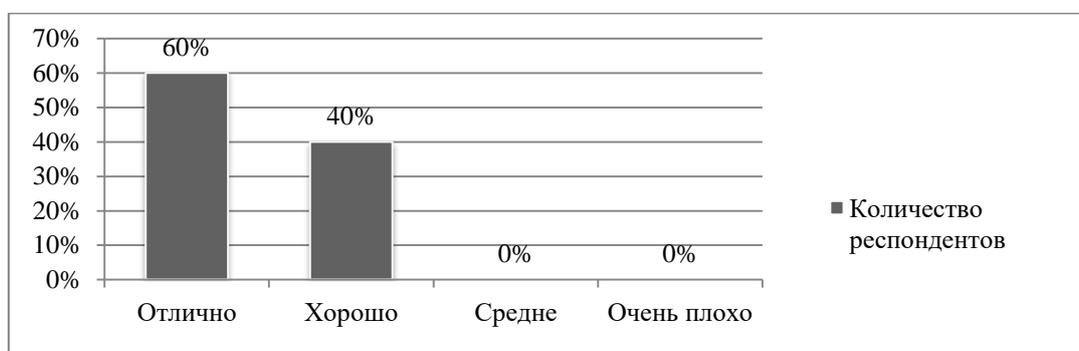


Рисунок 17 – Оценка организации спортивного соревнования, педагогами и инструкторами физической культуры

Каждый из сопровождающих педагогов по физической культуре общеобразовательные учреждения, инструкторов физической культуры учреждений дополнительного образования г. Великие Луки отвечает за вверенных им детей, а, следовательно, волнуется о том, чтобы на соревнованиях была обеспечена безопасность. Поэтому был задан вопрос относительно соответствия организации соревнования правилам безопасности. 63% опрошенных посчитали, что полностью соответствовала, 37% решили, что в обеспечении безопасности были недочеты, но не существенные.

Последующий анализ анкет показал, что перед соревнованиями не все педагоги и инструкторы физической культуры владели информацией в полном объеме. Всю необходимую информацию, получило 20% из числа опрошенных, 50% получило большую часть информации, а 30%, отметили, что перед началом соревнований они обладали лишь небольшой частью информации о соревнованиях (рисунок 18).

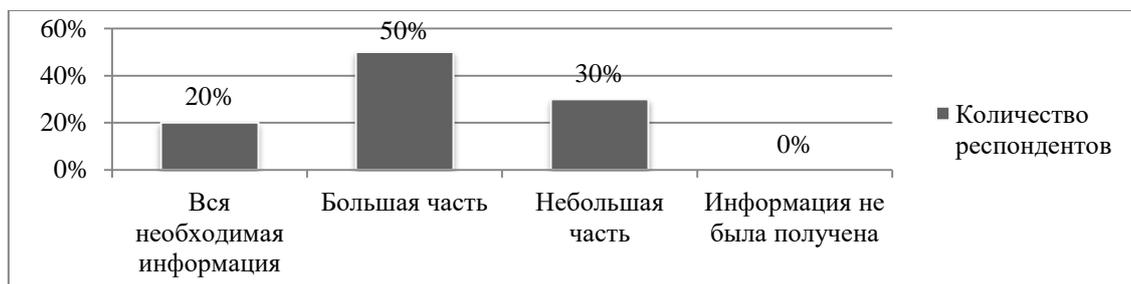


Рисунок 18 – Количество интересующей педагогов и инструкторов физической культуры информации полученной перед началом проведения соревнований

Большинство (57%) педагогов и инструкторов физической культуры оценило в целом мероприятие на «отлично», остальные 43% оценили его на «хорошо».

Одной из важнейших проблем среди инструкторов физической культуры сопровождающих команды дошкольников к месту соревнований является то, что добираться из разных точек города до места соревнований приходится своими силами, предлагается выделить специальный транспорт для этих целей. Также

ещё одной из проблем, является недостаточная информированность педагогов и инструкторов о соревнованиях.

В третью, самую крупную группу респондентов, входили родители детей – участников соревнований. Организация соревнований была оценена большинством родителей на положительные оценки, а именно 65% – отлично, 30% – хорошо. Среднюю или удовлетворительную оценку соревнованиям, поставило 5% опрошенных (рисунок 19).



Рисунок 19 – Оценка организации спортивного соревнования родителями

Большинство опрошенных посчитало наиболее эффективной и приемлемой формой упражнений, заданий в соревновании – туристскую эстафету (38%), с небольшим отрывом в 3% отстала игра «Краеведение», 13% решили, что это физические упражнения на дистанции, и 15% посчитали самой приемлемой формой упражнений полосу препятствий (рисунок 20).

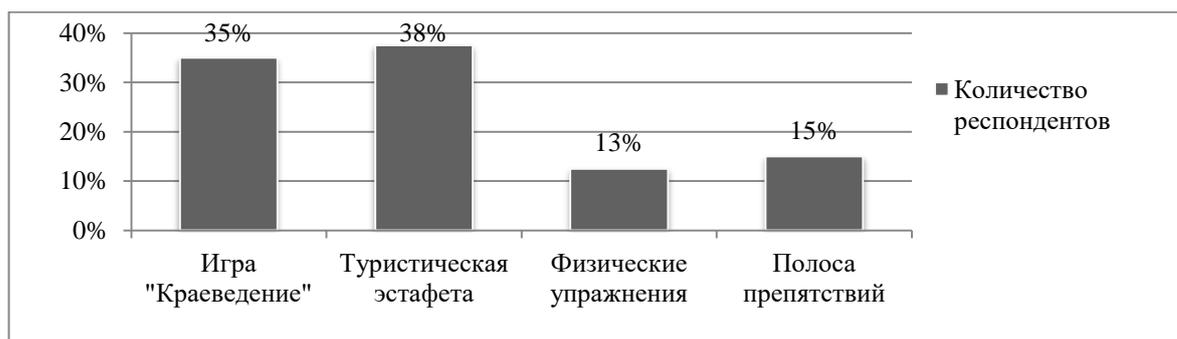


Рисунок 20 – Наиболее приемлемые и эффективные для данного возраста формы упражнений, по мнению родителей

Подводя итог, следует отметить, что большинством респондентов всех групп в количестве 90 человек, организация соревнований оценивается на отлично (рисунок 21).



Рисунок 21 – Оценка респондентами организации спортивного соревнования

На основе проведенного анализа, были выявлены два основных направления, для решения которых были разработаны определенные рекомендации.

Первым направлением, является обеспечение волонтеров и инструкторов физической культуры всей необходимой информацией о соревнованиях среди дошкольников, так как анкетирование показало, что информации недостаточно.

Вторым направлением является обеспечение транспортировки команд образовательных учреждений города до мест проведения соревнований.

Мероприятия для эффективного обслуживания спортивного соревнования «Великолукская осень –2020».

1. Для того, чтобы информировать населения о проходящих соревнованиях, а также обеспечивать педагогов и инструкторов физической культуры необходимой информацией связанной с подготовкой и проведением соревнований для школьников по спортивному ориентированию было решено зарегистрировать группу Вконтакте – <https://vk.com/proturizm60>.

2. Доставка участников соревнований к месту проведения финала соревнований. Такую возможность может предоставить собственник транспортного средства, имеющий специальную лицензию для осуществления перевозки детей. Проанализировав сайты транспортных организаций г. Великие Луки, менеджерами ТСК и специалистом Управления образования Администрации г. Великие Луки была выбрана транспортная компания

«Славяне».

Менеджерами ТСК, специалистом Управления образования Администрации г. Великие Луки и представителем транспортной компании были разработаны примерные маршруты движения, разработан план организации доставки участников к месту проведения соревнований.

Данные мероприятия будут способствовать повышению качественного уровня сервисного обслуживания, организации и проведения соревнования по спортивному ориентированию «Великолукская осень –2020».

Анализ организации, проведения и сервисного обслуживания Всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России»

Степень эффективности управления Всероссийскими соревнованиями по стрельбе из лука «Надежды России» выявлялась в 2019–2020 г.г. Результаты анализа были изложены на IV Региональная научно-практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Псковская область, 2020г.) [152]. Поэтому в рамках диссертационного исследования представим основные результаты.

Всероссийские официальные спортивные соревнования проводятся на территории муниципального образования ежегодно, в «МУП «Спортивно-оздоровительный комплекс «Стрелец», построенном ПАО «Газпром» в рамках программы «Газпром детям». Спортивная организация предоставляет комплекс физкультурно-оздоровительных услуг, но является единственным спортивным объектом на территории Псковской области, площади которого обустроены для проведения учебно-тренировочных занятий и соревнований по стрельбе из лука.

В рамках всероссийских состязаний спортсмены соревнуются в стрельбе из блочного и классического лука в личном и командном первенстве.

Информационно-техническое обеспечение осуществляет группа компаний «МАРТ» и сайта iLuki.ru.

В таблице 33 представлены количественные данные, о составе участников соревнований.

Таблица 33 – Количество и состав участников Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука в г. Великие Луки с 2019–2021годы

№ п/п	Год проведения	Количество регионов	Количество участников	Количество спортсменов Псковской области
1.	2019	35	812	30
2.	2020	–	–	–
3.	2021	37	1008	28

Как видно из таблицы 33, в 2020 г. соревнования проходили в заочном формате в связи с введением ограничительных мер по COVID–19. Общее количество участников и регионов в 2021 г. увеличилось по сравнению с предыдущими годами. Это говорит о популярности данного мероприятия.

Совместными усилиями дирекции соревнований и менеджеров специализированной организации спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки была проведена оценка эффективности управления соревнованием.

С этой целью было опрошено 80 респондентов. В ходе проведения соревнований в 2019 году, было проведено анкетирование участников и болельщиков соревнований. Выявление мнения целевых групп осуществлялось на основе разработанной анкеты (Приложение И).

В анкетировании приняли участие 50 респондентов – участников соревнований. Из них 31 участник мужского пола (62%) и 19 – женского пола (38%). Было опрошено 30 болельщиков Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука. Из которых 12 опрошенных – мужчины, что составило 40% от всех респондентов; 18 человек женщин (60%) (таблица 34).

Таблица 34 – Участники опроса Всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России»

Категория	Мужчин		Женщин	
	Чел.	%	Чел.	%
Болельщиков	12	40	18	60
Итого: 30				
Участников	31	62	19	38
Итого: 50				

Следует отметить, что большинство участников (65%) уровень организации проведения Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука оценили как «высокий» (рисунок 22).

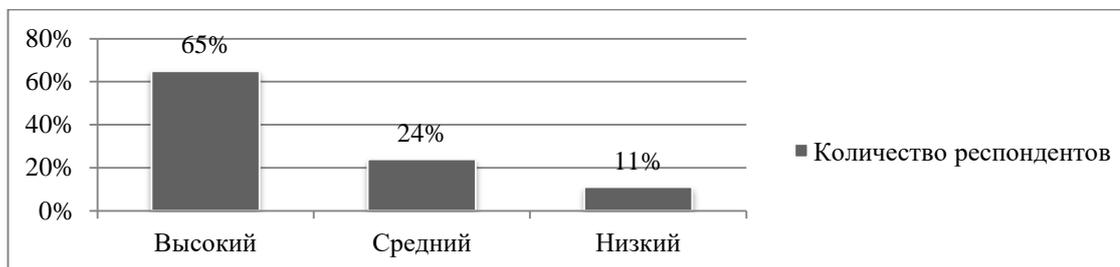


Рисунок 22 – Оценка респондентами общего уровня организации спортивного соревнования

24% опрошенных участников выбрали уровень – «средний» и 11%, участников соревнований остались недовольны уровнем организации соревнования.

Уровень материально-технического обеспечения объекта МУП СОК «Стрелец» 60% опрошенных оценили как высокий, 40% как средний. Отрицательных оценок не выявлено (рисунок 23).

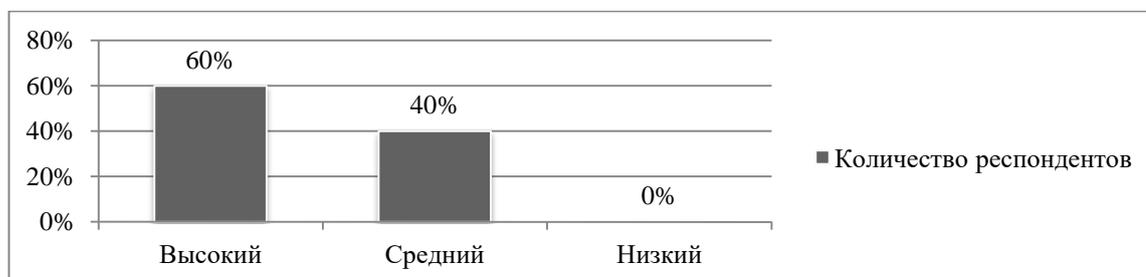


Рисунок 23 – Оценка респондентами уровня материально–технического обеспечения объекта МУП СОК «Стрелец»

Исследование уровня организации размещения участников соревнований показали, что размещение находится на среднем – 35% и низком – 45 % уровнях. Отсутствие организованного размещения отметили 14% участников соревнований (рисунок 24).

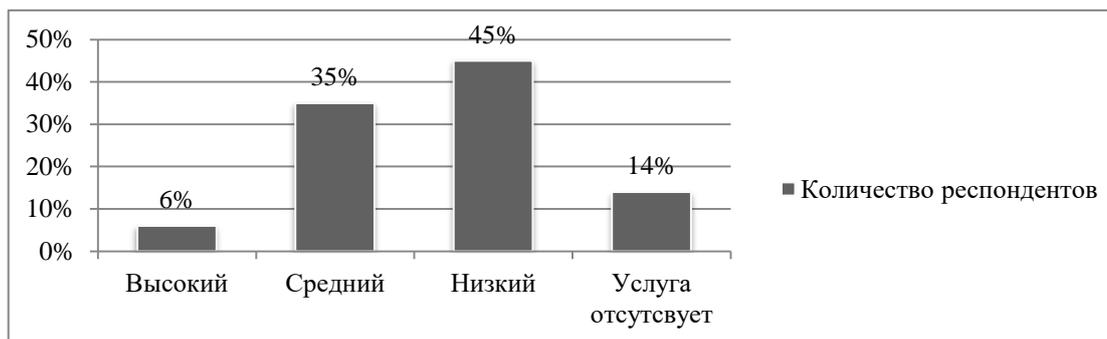


Рисунок 24 – Оценка респондентами уровня организации размещения участников соревнований

Отсутствие специально организованных объектов общественного питания, отметили 100% спортсменов, принимающих участие в соревнованиях. Транспортными услугами участники не пользуются, так как они не предусмотрены организующей стороной, так отметили все респонденты [152].

Уровень комфортности нахождения участников спортивного соревнования на территории и в спортивных зонах проведения соревнования, респонденты отметили как средний 66% и высокий 13%, только 8% респондентов считают уровень низким (рисунок 25).

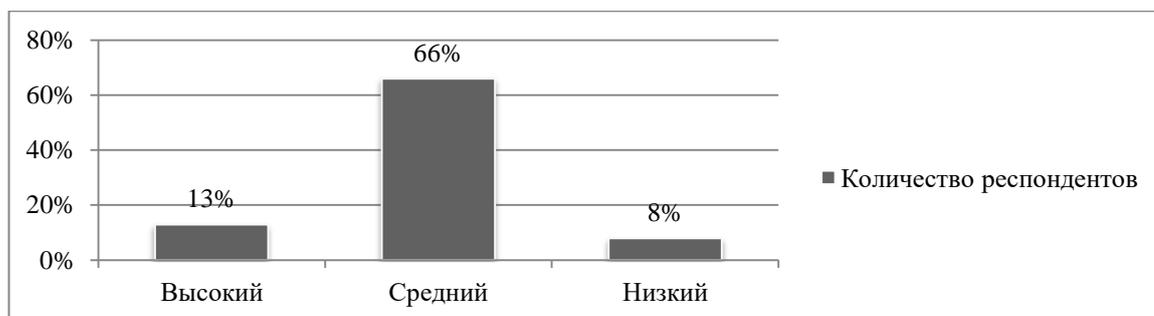


Рисунок 25 – Оценка респондентами уровня комфортности нахождения участников спортивного соревнования на территории и в спортивных зонах МУП СОК «Стрелец»

Таким образом, результаты опроса участников Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука показали, что спортивное мероприятие проходит на достаточно высоком уровне, материально-техническая база спортивного объекта соответствует норме, но спортсмены не полностью

удовлетворены организацией питания и размещения [152].

Исследование целевой группы «болельщики».

Большинство болельщиков высоко оценили уровень организации и проведения соревнований – 55% утверждают, что соревнования проводятся на высоком уровне, 45% указали на средний уровень, отрицательные оценки отсутствовали (рисунок 26).

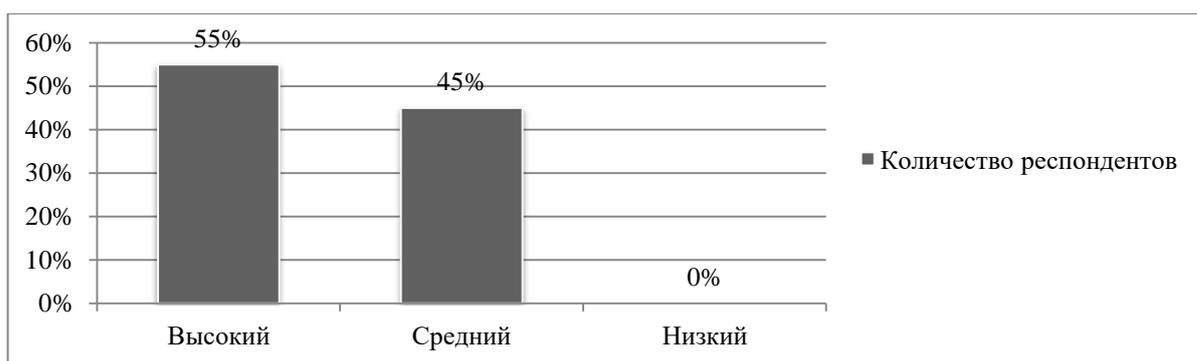


Рисунок 26 – Оценка респондентами общего уровня организации спортивного соревнования

Из всех опрошенных болельщиков 57% считают места для зрителей хорошими и 43% респондентов удовлетворительными. Для повышения зрелищности соревнований 40% опрошенных зрителей считают необходимым наличие анимационной программы, присутствие «звезд» отмечало 30% опрошенных, эмоциональное выступление спортсменов (17%). Так же 13% зрителей посчитали, что зрелищности соревнованиям добавляет «обстановка среди болельщиков» [152].

Большая часть болельщиков – 60% не обратили внимания на рекламную кампанию соревнований.

13% болельщиков оценили проведение рекламной кампаний исследуемого спортивного события на удовлетворительно, т.е. плохо, а 27% респондентов дали ей хорошую оценку (рисунок 27).

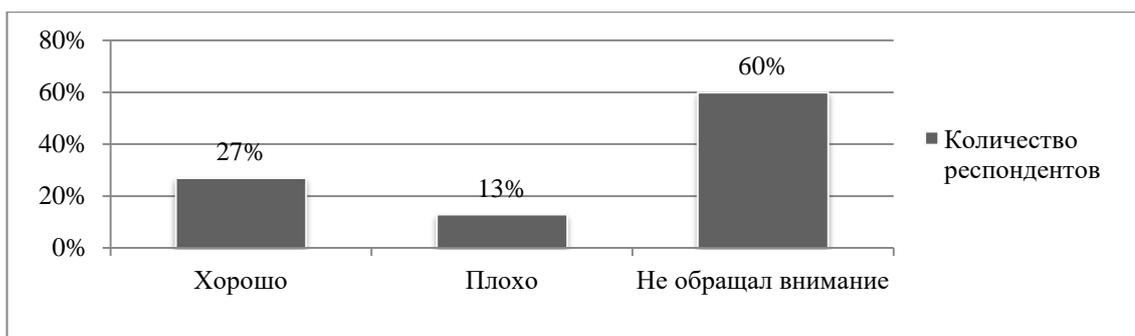


Рисунок 27 – Оценка респондентами уровня организации рекламной кампания спортивного соревнования

На вопрос: «Из каких источников информации Вы узнали о соревнованиях?» большинство болельщиков ответили, что получили информацию от друзей/семьи 36%, из средств массовой информации получили 20% респондентов, 17% из социальных сетей и 27% получили информацию из других источников [152].

В целях совершенствования организации и проведения Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука были разработаны и частично реализованы следующие мероприятия:

1. Организация проживания осуществлялась таким образом, чтобы спортсмены после окончания выступления могли в кратчайшее время добраться до места размещения/отдыха. Благодаря этому в 2021 г. было зафиксировано рекордное количество участников соревнований – 1008 спортсменов.

2. Организация питания. Места питания были выбраны в непосредственной близости от спортивного объекта. В двух точках разработано «спортивное меню».

3. Подготовка и проведение специальных мероприятий. В настоящее время разработаны экскурсионные маршруты по г. Великие Луки и его окрестностям. Разработаны анимационные мероприятия с привлечением специалистов городских домов культуры, клубов и других культурно-просветительных и спортивных организаций.

4. Для повышения уровня информированности о проведении соревнования разработаны специальные PR-мероприятия.

Поиск и внедрение сервисных услуг для проведения спортивных соревнований является одним из основных условий качественного проведения спортивных мероприятий различного уровня.

Расширение оказываемых услуг способно, повысить привлекательность соревнований такого уровня и тем самым привлечь дополнительные финансовые вливания, как самому спортивному мероприятию, так и городу в целом [152].

Международная встреча воздухоплателей в г. Великие Луки проводится с 1996 года. 25-я Международная встреча воздухоплателей в Великих Луках прошла с 11 по 17 июня 2021г. До начала соревнования оргкомитет Встречи осуществляет подбор команд, волонтеров, судейского состава, разрабатывается концепция сувенирной продукции и план мероприятий, согласовывает санитарные условия проведения соревнований. Организаторами 25-й Международной встречи воздухоплателей выступают администрация Псковской области, администрация г. Великие Луки, Великолукская городская Дума, администрация Великолукского района, федерация воздухоплательного спорта Псковской области.

Организаторами 25-й Международной встречи воздухоплателей установлено, что «все пилоты соревнуются в одних и тех же полетных заданиях. Результат подсчета очков публикуется в одной таблице одновременно для всех пилотов, участвующих в спортивных полетах.

Соревнования открыты для участия российских и иностранных участников. Максимальное количество участников соревнований – 45, для фиесты не ограничено. Предварительно, количество иностранных участников – не более 10. Информация о пилотах, представивших заявки на участие, и об официальных лицах мероприятия размещается на сайте Встречи – «Великие Луки – 2021» – www.luki.ru и на сайте www.flymonitor.ru [29, 124].

В порядке соблюдения действующих требований и для обеспечения безопасности полетов, каждому пилоту рекомендовано иметь работоспособную радиостанцию авиационного диапазона (118–136 МГц).

В связи с ограниченным количеством логгеров, выделяемых CIA FAI (международная организация содействия авиации и космонавтике.), организаторы

настоятельно рекомендуют пилотам строго соблюдать сроки представления заявок на участие в соревнованиях [124].

В 2020 году на заседании Бюро ФВР было принято решение о проведение чемпионата России по воздухоплаванию в 2021 с участием обсерверов. Это было обязательное условие, поставленное организаторам чемпионата России в г. Великие Луки. Ситуация была решена благодаря совместным усилиям дирекции чемпионата России по воздухоплаванию в г. Великие Луки и менеджеров специализированной организации спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

Подготовка команд измерителей осуществлялась ФГБОУ ВО «ВЛГАФК», поскольку обучающиеся по образовательной программе по направлению подготовки 43.03.04 Спорт, профилю подготовки – спортивная подготовка по виду спорта (спортивное ориентирование) имеют навыки ориентации на местности, навыки работы с картами и навигаторами («Map datum: WGS84, Grid system UTM»), которые являются основой для проведения измерений. Кроме того, обучающиеся обладают хорошей физической формой. Это решение позволило дирекции соревнований сократить расходы на проживание, питание и доставку иногородних обсерверов.

Таблица 35 – Смета стоимости питания, размещения и доставки иногородних обсерверов до места проведения соревнований.

Расходы	Иногородние наблюдатели	Экономия (–) Дополнительные расходы (+)	Примечание
Проезд по маршруту Москва – Великие Луки	Средняя 1700 руб. (с учётом инфляции 10%)	– 1700 руб.	
– плацкарта	1450 руб.		
– купе	1960 руб.		
Проживание Гостиница Юбилейная в сутки (без учёта инфляции)	1650*1,1=1815 (инфляция 10%)		Завтрак включён Оплата на месте Предоплата не требуется
– одноместный	2950 руб.		
– двухместный	3300 руб.	– 1650 руб.	1650 с человека
Питание кафе			

Продолжение таблицы 35

Бизнес–ланч	350 руб.	– 350 руб.	Текущая цена
	400 руб.		Инфляция 15%
Ужин	700 руб.	– 700 руб.	Текущая цена
	805 руб.		Инфляция 15%
В расчёте на группу 20 человек (сутки)			
– проезд туда и обратно плацкарт	$1450*2*20=58000$		
	$58000*1,1=63800$		Инфляция 10%
– проживание	$3300*10=33000$		
	$3300*10*1,1=36300$		Инфляция 10%
Питание			
Бизнес–ланч	$350*20=7000$		
	$400*20=8000$		Инфляция 15%
Ужин	$700*20=14000$		
	$805*20=16100$		Инфляция 15%
Итого			
На одного чел.	$1650+350+700=2700$	– 2700	Проживание, питание
На группу 20 чел	$33000+7000+14000=54000$	– 54000	Проживание, питание
	$58000+54000=112000$	– 112000	Проживание, питание, поезд туда и обратно
На одного чел.	$1815+400+805=3020$	– 3020	Проживание, питание с учётом инфляции
На группу 20 чел	$36300+8000+16100=60400$	– 60400	Проживание, питание с учётом инфляции
На группу 20 человек	$60400+63800=200$	– 200	Проживание, питание, поезд туда и обратно с учётом инфляции

Обучение одного обсервера по программе подготовки наблюдателей/обсерверов (72 часа) на базе ФГБОУ ВО «ВЛГАФК» составляет 5 000 рублей [125]. Без привлечения иногородних слушателей организаторы соревнований воздухоплателей в г. Великие Луки экономят от 112 тыс. руб. до тыс. руб. (с учётом инфляции). Подготовленные обсерверы получают в дальнейшем возможность участвовать в соревнованиях разного уровня.

Итак, в данной части исследовании результаты деятельности территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки были рассмотрены на примере трех разноуровневых физкультурно-спортивных мероприятий, которые проводятся ежегодно на территории муниципального образования г. Великие Луки:

1. Муниципальные соревнования по спортивному ориентированию среди обучающихся «Великолукская осень – 2020», посвящённое Международному дню туризма.

2. Всероссийские соревнования по стрельбе из лука «Надежды России».

3. Международная встреча воздухоплателей.

Деятельность ТСК муниципального образования г. Великие Луки позволила выявить проблемы организации и планирования указанных физкультурно-спортивных мероприятий и повысить эффективность их управления.

4.4 Параметры оценки деятельности территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Эффективное функционирование организаций – участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки является условием формирования и обоснованием социально-экономической целесообразности функционирования всей созданной кластерной системы.

При этом следует отметить, что оценка эффективности деятельности всего ТСК имеет существенные отличия от оценки эффективности отдельной организации – участницы кластера, в первую очередь, из-за возникновения в кластерной системе синергетических процессов.

В основе эффективности синергетических процессов кластера лежит комплексный подход, при котором в процессе функционирования кластера повышается эффективность не только отдельных организаций, но и кластера в целом за счет приумножения положительных последствий взаимной поддержки. При этом качественные и количественные характеристики этих последствий, как критерии оценки деятельности кластерного управления в целом, в настоящее время не сформированы. Полагаем, что набор этих критериев будет зависеть от типа самого кластерного объединения и от типа организаций входящих в его состав.

Так, например, основной особенностью социальных кластеров, к которым

относится спортивный кластер, является то, что их деятельность в целом в отличие от промышленных кластеров направлена не на решение экономических задач, а на предоставление в большей степени нематериальных услуг населению. В данном случае основная цель ТСК – создание на территории муниципального образования г. Великие Луки условий для качественного взаимодействия муниципальных органов власти, бизнеса и населения по вопросам физической активности и здоровья граждан, что позволит повысить эффективность управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне и, как следствие, уровень физической активности населения муниципального образования.

Таким образом, основным критерием эффективности социального ТСК муниципального образования г. Великие Луки можно считать такой показатель как численность или доля граждан занимающихся физической культурой и спортом.

Для выявления критериев эффективности организаций – участников спортивного кластера г. Великие Луки следует определить показатели, которые оценивают деятельность каждой группы организаций, взаимодействующих в рамках кластера.

Исходя из того, что участниками спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки являются организации входящие в состав трех групп:

- муниципальные объекты физической культуры и спорта;
- немунципальные объекты физической культуры и спорта;
- объекты межсекторального взаимодействия, не являющиеся частью системы физической культуры и спорта выделим критерии эффективности их деятельности в составе кластерного объединения.

Итак, к первой группе относятся: муниципальные физкультурно-спортивные организации (учреждения); спортивные клубы и секции в муниципальных образовательных учреждениях; иные организации, входящие в эту систему. Критериями эффективности организаций этой группы кластера

являются первичные статистические данные (официальная статистическая информация) в области физической культуры и спорта. Поэтому оценка социально-экономических последствий их участия в работе кластерного объединения осуществлялась по 7 направлениям (разделам): кадры, физкультурно-оздоровительная работа, спортивная инфраструктура, финансирование, развитие видов спорта и двигательная активность, спортивное мастерство [109].

По каждому направлению разработаны показатели, позволяющие говорить об эффективности работы в конкретном направлении. Так, например, в разделе «Физкультурно-оздоровительная работа» важными показателями (показателями эффективности деятельности организаций, оказывающих услуги в сфере физической культуры и спорта, взаимодействующих в рамках кластера) являются:

- численность занимающихся физической культурой и спортом (человек);
- количество учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С;
- количество проведенных физкультурных и спортивных мероприятий в отчетный период.

В 2021 году по сравнению с 2020 годом в г. Великие Луки увеличилось количество лиц занимающихся физической культурой и спортом – 36155 человек, что составило 42,6 % от количества населения города в возрасте 3 –79 лет (2020 год. – 35709 чел. – 42,0%).

Так же увеличилось количество, учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С – 2020 год – 80 ед. (2021 год – 84 ед.)

За отчетный период проведено 105 городских физкультурно-спортивных мероприятий (2020 год – 68), в которых приняло участие около 5000 человек. Спортивные сборные команды города Великие Луки участвовали в 135 областных, всероссийских и международных соревнованиях (2020 год – 65 соревнования) [111].

В разделе «Спортивная инфраструктура» важными показателями

(показателями эффективности деятельности организаций, оказывающих услуги в сфере физической культуры и спорта, взаимодействующих в рамках кластера) являются:

- количество спортсооружений (ед.);
- единовременная пропускная способность (человек);
- загруженность.

В 2021 году в г. Великие Луки произошло увеличение спортивных сооружений – 44 плоскостных спортивных сооружения (2020 год – 42 ед.).

Увеличилась единовременная пропускная способность – 8 678 чел. (5 055 чел.– 2020 год).

Загруженность спортивных сооружений г. Великие Луки в 2021 году составила 10 561 791 чел. ч. (3 711 576 чел. ч. – 2020 год).

По мере развития ТСК муниципального образования г. Великие Луки представляется возможным в качестве критерия эффективности его деятельности рассматривать показатель «размер финансирования физической культуры и спорта из внебюджетных источников».

Финансовые средства, полученные из внебюджетных источников, будут направлены на содержание спортивных сооружений расположенных на территории муниципального образования, на приобретение для них спортивного оборудования и инвентаря, на проведение спортивных мероприятий, проходящих на территории муниципального образования.

Ко второй группе организаций – участников спортивного кластера относятся физкультурно-спортивные объединения (клубы, федерации, союзы, ассоциации), созданные на территории муниципального образования, но муниципальными не являющимися.

Они так же предоставляют официальную статистическую информацию в области физической культуры и спорта, поскольку в соответствии с российским законодательством это вменяется в обязанность всем хозяйствующим субъектам независимо от их формы собственности, формы функционирования. Поэтому критерии эффективности субъектов осуществляющих деятельность в области

физической культуры и спорта рассмотренные для первой группы являются актуальными и для второй.

Но при этом, поскольку к не муниципальным объектам относятся частные коммерческие физкультурно-оздоровительные объекты, оказывающие платные услуги, в качестве критериев эффективности деятельности субъектов второй группы кластера можно рассматривать:

- рост потребительского спроса со стороны занимающихся;
- объем реализованной продукции, товаров или услуг спортивного назначения;
- повышение прибыльности (выручки) организаций;
- количество реализуемых совместных проектов.

Частные коммерческие физкультурно-оздоровительные объекты, оказывающие платные услуги на территории муниципального образования г. Великие Луки чаще всего осуществляют деятельность в форме фитнес-клубов. Количество самих фитнес-клубов в 2021 г. не увеличилось (6 ед.), а вот количество потребителей фитнес-услуг увеличилось, т.е. рост потребительского спроса со стороны занимающихся вырос значительно (с 732 чел. в 2020 году, до 1169 чел. в 2021 году) [111].

К третьей группе относятся бизнес-структуры органически связанные со сферой физической культуры и спорта, но не являющиеся ее частью (коммерческие организации, объекты межсекторального взаимодействия).

Следует отметить, что участие в деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки субъектов третьей группы (бизнес-структуры) обосновано в основном экономической целесообразностью, которая выражается чаще всего в росте объема реализации продукции, товаров или услуг и как следствие в повышении прибыльности (выручки) организаций – участников кластерного объединения, в повышении уровня их конкурентоспособности.

Прибыльность резидентов кластера зависит от их участия в реализуемых совместных кластерных проектах. Поэтому количество реализуемых совместных проектов также можно рассматривать как критерий эффективности субъектов

третьей группы кластера.

По мере развития кластера целесообразно осуществлять расчет доли выручки совместных кластерных проектов в общей выручке организации – участницы кластера. Такой анализ позволит выявить значимость кооперации для резидента и управлять этим процессом, внося необходимые коррективы.

Количество совместных проектов является также показателем степени кооперации между резидентами кластера.

Кроме того, также полезно проанализировать количественные и качественные характеристики проектной деятельности участников кластера. Выявив долю проектов, с участием тех или иных представителей кластера, можно определить профили (специализацию, отраслевую принадлежность) наиболее активных участников кластера, а также причины пассивного участия иных резидентов кластера в совместных проектах.

Таким образом, критериями эффективности субъектов третьей группы кластера являются следующие показатели:

- рост потребительского спроса;
- объем реализованной продукции, товаров или услуг;
- повышение прибыльности (выручки) организаций;
- количество реализуемых совместных проектов.

Критерии эффективности субъектов третьей группы кластера рассмотрим на примере лидера рабочей группы кластера «организации системы размещения» – ООО ГРК «Амарис».

В таблице 36 представлены показатели выручки и прибыли ГРК «Амарис» за 2016–2020гг.

Таблица 36 – Показатели выручки и прибыли ГРК «Амарис» за 2016–2020гг.

Год	Выручка тыс.руб.	Прибыль тыс.руб.
2020	41 827	7 677
2019	69 856	11 813
2018	59 392	8 939
2017	61 941	7 168
2016	55 039	9 104

В связи с распространением новой коронавирусной инфекции (COVID – 19) ГРК «Амарис» в 2020 году не удалось достигнуть финансовых результатов 2019 года. Выручка и прибыль компании значительно сократились.

Физкультурные и спортивные мероприятия, проходящие в 2020–2021 годах на территории муниципального образования «Город Великие Луки» позволили ГРК «Амарис» увеличить прибыль организации.

Благодаря деятельности специализированной организации ТСК муниципального образования г. Великие Луки, Комитета по физической культуре и спорту администрации г. Великие Луки между ГРК «Амарис» и ГБНОУ «Спортивный Интернат «Чертаново» Москомспорта в 2021 году был заключен договор о предоставлении услуг на сумму 164 тыс. 532 руб.

Аналогичные примеры можно привести и по организациям системы общественного питания, производства полиграфической и сувенирной продукции, организациям спортивной индустрии и др.

Развитие территории базирования спортивного кластера не является его главной целью. Это смежная задача, которая, тем не менее, важна и решается в процессе эффективного функционирования организаций – участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Показателями, характеризующими вклад кластера в развитие территории муниципального образования являются:

- объем инвестиций привлекаемых в экономику муниципального образования (например, объем средств от проведения спортивно-зрелищных мероприятий);
- количество МСП участников;
- количество (рост) рабочих мест на МСП как фактор стабилизации муниципального рынка труда;
- объем дополнительных налоговых отчислений в местный бюджет, взносов в пенсионный и другие федеральные социальные фонды.

Показатели, которые оценивают деятельность каждой группы организаций, взаимодействующих в рамках кластера представлены в табличном виде (Приложение К).

Органичной частью общей кластерной системы является деятельность ее управляющей компании – специализированной организации.

Критерии оценки эффективности деятельности специализированной организации, как и кластерного управления, в настоящее время не сформированы.

Анализ зарубежного опыта управления спортивными кластерами позволил выявить критерии оценки эффективности деятельности управляющей компании.

Европейским спортивным кластерным объединением разработана система оценки деятельности управляющей компании кластера, достаточно четкие критерии оценки её осуществления.

Оценка эффективности кластерного менеджмента осуществляется в контексте целей и задач деятельности управляющей компании, по конкретным направлениям деятельности.

Направления деятельности, состав набора услуг управляющей компании кластера определяются их востребованностью участниками кластера.

В европейской практике оценка эффективности управляющей компании состоит не только в измерении количества оказанных услуг, но и косвенных результатов их оказания.

Например, консультационные и правовые услуги оказанные организациям – участницам спортивного кластера влекут за собой реализацию совместных проектов, в том числе и без участия управляющей компании [131].

В таблице 37 представлены показатели эффективности менеджмента ТСК муниципального образования г. Великие Луки в контексте целей и задач деятельности ее управляющей компании – специализированной организации, по конкретным направлениям деятельности.

Таблица 37 – Показатели эффективности менеджмента ТСК муниципального образования г. Великие Луки

Задача управляющей компании ТСК муниципального образования г. Великие Луки	Наименование мероприятий, их количественные и качественные характеристики
Организация информационно-коммуникационного взаимодействия участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки	Организован сбор и обработана информация по 9 блокам – направлениям деятельности: <ul style="list-style-type: none"> – общая информация о спортивном кластере муниципального образования г. Великие Луки; – участники спортивного кластера; – партнеры спортивного кластера; – проекты спортивного кластера; – нормативное правовое обеспечение в сфере физической культуры и спорта; – виды спорта, культивируемые на территории муниципального образования; – спортивные новости муниципального образования и региона; – календарный план официальных физкультурных и спортивных мероприятий Комитета по физической культуре и спорту г. Великие Луки; – инвестиционные и кооперационные предложения спортивного кластера.
Повышение количества подтвержденных участников	Число участников кластера, заключивших договор о координации деятельности по состоянию на 15 ноября 2021г. составляет 15 ед.
Организация конференций, семинаров, форумов, ярмарок-выставок в сфере интересов участников кластера	Проведено 6 конференций, круглых столов, семинаров с более чем 170 участниками. Менеджеры кластера участвовали в работе 3 Всероссийских спортивных форумов.
Рассылка новостной информации в электронном и печатном виде.	Освещение новостей актуальных для участников кластера – регулярно один раз в месяц. По мере необходимости освещения спортивных событий и иных мероприятий, проходящих на территории муниципального образования.
	Используется информация, полученная из 6 основных источников: <ol style="list-style-type: none"> 1. Официальный сайт Комитета по спорту Псковской области. Новости https://sport.pskov.ru/press-centre/news 2. Официальный сайт. Органы Администрации г. Великие Луки. Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки https://vluki.reg60.ru/vlast/ispolnitelnaya/msu 3. Официальные сайты МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №1 «Атлетика» https://o526.pskovedu.ru/; МБОУ ДО «Детско-юношеская спортивная школа №3 «Олимпия» https://o609.pskovedu.ru/ 4. Официальные сайты спортивных организаций и федераций г. Великие Луки. 5. Группы в VK физкультурно-спортивной направленности

Продолжение таблицы 37

Сбор данных о муниципальных физкультурно-спортивных организациях (учреждениях); спортивных клубах и секциях в муниципальных образовательных учреждениях	Собраны данные о 80 объектах (место расположения, контактная информация, вид деятельности в сфере спорта, число работников и т.д.). Используется информация, полученная из 3 основных источников: 1 Комитет по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки. 3. Всероссийский реестр объектов спорта — Министерство спорта Российской Федерации http://minsport.gov.ru/activities/vros
Сбор данных о физкультурно-спортивных объединениях (клубах, федерациях, союзах, ассоциациях), созданных на территории муниципального образования, но муниципальными не являющиеся.	Собраны данные о 14 объектах. Используется информация, полученная из 2 основных источников: 1. Официальный сайт социально ориентированных некоммерческих организаций Псковской области – Спорт http://nko.pskov.ru/baza-dannih-nko ; 2. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства г. Великие Луки. Реестр представляет данные о субъектах малого и среднего предпринимательства в открытом доступе. https://ofd.nalog.ru/index.html
Сбор данных об объектах межсекторального взаимодействия спортивного кластера муниципального образования.	Собраны данные о 94 объектах. Используется информация, полученная из 2 основных источников: 1. Единый реестр субъектов МСП г. Великие Луки. https://ofd.nalog.ru/index.html 2. Официальный сайт управления образования Администрации г. Великие Луки.
Создание электронного ресурса взаимодействия участников и партнеров кластера.	Разработана концепция «Цифровой платформы» ТСК муниципального образования г. Великие Луки.
Организация подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров организаций – участников ТСК г. Великие Луки.	51 человек повысил уровень своей профессиональной компетенции на базе партнеров ТСК муниципального образования г. Великие Луки.
Предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера	– консультации по вопросам имущества; – консультационные услуги по вопросам информационной поддержки деятельности МСП; – правовая консультация; – консультационные услуги по мерам государственной поддержки; – консультационные услуги в области развития бизнеса в сфере ФК и С. Количество оказанной поддержки – для 20 участников, 44 часа.
Оказание услуг по бизнес-планированию, составлению дорожных карт, разработке проектов.	Разработано и реализовано 5 бизнес-планов, 1 дорожная карта, 4 совместных проекта.

Продолжение таблицы 37

<p>Организация мониторинга показателей деятельности ТСК, состояния потенциала организаций – участников; информационная поддержка сетевых структур и структур деловых контактов</p>	<p>Мониторинг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Первичный – выявлены и изучены количественные и качественные показатели деятельности организаций – участников спортивного кластера. 2. Ежегодный – выявлены и изучены количественные и качественные показатели деятельности всего ТСК – 1. 3. Текущий – по окончании спортивного мероприятия – 3; по факту оказанных услуг, выполненных работ. <p>Обзоры:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. О состоянии инновационного потенциала Псковской области. 2. О возможностях муниципального образования г. Великие Луки в сфере предоставления физкультурно-оздоровительных услуг – 2. <p>Разработана концепция создания «Цифровой платформы» ТСК г. Великие Луки – онлайн-ресурс взаимодействия участников кластера.</p>
--	---

Таким образом, в целом оценку показателей деятельности всего ТСК муниципального образования г. Великие Луки можно разделить на четыре составляющие:

- оценку деятельности организаций, взаимодействующих в рамках кластера;
- оценку эффективности менеджмента ТСК;
- оценку влияния кластерной структуры на развитие хозяйственных связей (синергетический эффект, положительные последствия взаимной поддержки участников кластера, эффективность нововведений, сокращение транзакционных издержек, коэффициент надежности исполнения обязательств по договору и т.д.);
- оценку влияния деятельности кластера на развитие территории.

Поскольку ТСК муниципального образования г. Великие Луки находится на этапе зарождения, то первоначально работа специализированной организации была направлена на сбор данных о деятельности потенциальных участников спортивного кластера. При наличии такой информации процесс вовлечения участников в состав кластера был значительно упрощен.

На этапе зарождения кластера концентрация кооперационных связей хозяйствующих субъектов невысока. По мере развития кластера зарождаются новые

связи, хозяйственная агломерация растет. Число участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки, заключивших договор о координации деятельности по состоянию на 15 ноября 2021г. составляет 15 резидентов (для сравнения 2020 г – 7). В связи с распространением COVID – 19 кооперационные связи участников кластера в 2020 году были ограничены в основном сферой взаимодействия «поставщик–покупатель». Это не позволило участникам кластера в полном объеме ощутить положительные последствия взаимной поддержки. В 2021г. кластер динамично развивается, охватывает новые сферы взаимодействия, увеличивается инновационная активность.

Для комплексной оценки эффективности деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки были систематизированы подходы, предложенные критерии и показатели, описанные ранее. Предлагаемая система функционирования ТСК муниципального образования г. Великие Луки представляет собой динамическую систему, обладающую совокупностью процессов интеграции, которые оказывают как положительное, так и отрицательное влияние на общий уровень эффективности деятельности кластера. Очевидно, что положительный эффект кластера будет проявляться в течение достаточно длительного времени, с явно выраженной неустойчивой динамикой.

Оценка эффективности принятия управленческих (педагогических) решений играет значительную роль в деятельности всего кластера. Для выявления оценки эффективности принятия управленческих (педагогических) решений осуществлялся сбор и анализ информации, находящейся в свободном доступе. Эта методика позволяет выявить эффективность деятельности кластера с учетом управленческих (педагогических) критериев (таблица 38).

Разнообразие факторов, проявляющихся при функционировании ТСК муниципального образования г. Великие Луки, позволило выделить восемь групп индикаторов эффективности: продуктивные, социальные, финансовые, педагогические, инновационные, информационные, организационные и институциональные.

Для расчета уровня эффективности ТСК муниципального образования г.

Великие Луки разработана методика интегральной оценки позволяющая выявить эффективность деятельности кластера с учетом педагогических (управленческих) критериев и предлагающая рассматривать такой уровень как функцию ряда переменных:

$$U_{эф} = F(\text{Прод, Соц, Фин, Пед, Инн, Инф, Орг, Инст}) \quad (1)$$

где $U_{эф}$ – уровень эффективности ТСК; Прод, Соц, Фин, Пед, Инн, Инф, Орг, Инст – соответственно продуктивный, социальный, финансовый, педагогический, инновационный, информационный, организационный и институциональный факторы, определяющие уровень эффективности.

Уровень (индекс) эффективности ТСК определялся по формуле

$$U_{эф} = \sum \alpha_i \cdot X_i \quad (2)$$

где α_i – весовой коэффициент, определяющий вклад i -го фактора в общее значение критерия;

n – количество параметров эффективности ТСК;

X_i – значение показателя, описывающего i -й элемент критерия.

Таблица 38 – Переменные эффективности функционирования ТСК г. Великие Луки

Наименование переменных	Показатель, характеризующий переменную	Весовой коэффициент
Продуктивный	Количество городских физкультурно-спортивных мероприятий.	0,125
Социальный	Численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом.	0,125
Финансовый	Объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников.	0,125
Педагогический	Охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров.	0,125
Инновационный	Количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов.	0,125
Информационно-консультационный	Предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера.	0,125
Организационный	Количество мероприятий, в которых участвовали резиденты кластера.	0,125
Институциональный	Количество реализуемых совместных проектов (договоров с коммерческими организациями, объектами межсекторального взаимодействия).	0,125
ИТОГО		1

Изменение уровня эффективности ТСК г. Великие Луки в 2020–2021 гг. представлено в таблице 39.

Таблица 39 – Изменение уровня эффективности ТСК г. Великие Луки в 2020–2021 гг.

Наименование показателя уровня эффективности	Абсолютный показатель 2020 г	Абсолютный показатель 2021 г	Изменение уровня 2020/2021 «3»–«2»/«2»	Итоговое значение показателя «4»*0,125
Численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом (человек)	35709	36155	0,012	0,002
Количество городских физкультурно-спортивных мероприятий, ед.	68	105	0,541	0,068
Объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников (тыс. руб.)	58874,3	129763,6	1,204	0,151
Охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров (человек)	13	44	2,385	0,298
Количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов, ед.	5	9	0,8	0,1
Предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера (час.)	24	44	0,833	0,104
Количество мероприятий, в которых участвовали резиденты кластера, ед.	8	6	–0,25	–0,031
Количество реализуемых совместных проектов (договоров с объектами межсекторального взаимодействия), ед.	2	6	2	0,25
Итого				0,941

Таким образом, интегральный показатель эффективности ТСК, рассмотренный для примера за 2021 г. равен 0,941201.

Содержательно интерпретировать этот количественный показатель можно в долях от 1.

Достигнутый интегральный показатель ТСК г. Великие Луки свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений.

В 2022 г. для более комплексной оценки эффективности деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки, для анализа и оценки

эффективности муниципального управления физической культурой и спортом было проведено очередное исследование, в основе которого использован метод экспертных оценок описанный в параграфе 3.1 диссертационной работы.

Экспертами в этом случае выступили представители муниципального органа управления физической культурой и спортом г. Великие Луки, руководители спортивных организаций, а также тренеры.

В контексте реализации структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера, особого внимания заслуживали ответы экспертов на вопросы, касающиеся качества информирования и принятия управленческих решений. Можно говорить о четко выраженном и согласованном мнении экспертов в вопросах информационного обеспечения физкультурно-спортивной деятельности и эффективности управленческих процедур. Что косвенно так же доказывает эффективность предложенной модели создания и развития территориального спортивного кластера.

Анализ данных 2022 г. продемонстрировал достаточно высокую корреляционную зависимость ответов респондентов с их возрастом ($r=0,326$), должностью в системе управления ФК и С (статус) ($r=0,138$) и опытом работы в названной сфере ($r=0,548$).

По вопросам анкеты, связанным с реализацией структурно-содержательной модели территориального спортивного кластера, был проведен более подробный анализ. Результаты представлены в таблице 40.

Таблица 40 – Корреляционная плеяда ответов экспертов по отдельным вопросам в соотношении с возрастом, опытом и статусом респондентов в системе ФК и С

Содержание вопроса	Средняя ответов всех экспертов по вопросу	Коэффициент корреляции с возрастом респондентов	Коэффициент корреляции с опытом респондентов	Коэффициент корреляции со статусом респондентов
информационное обеспечение физкультурно-спортивной деятельности (12 вопрос)	0,72	- 0,205	- 0,252	0,645
эффективность управленческих процедур (24 вопрос)	0,71	- 0,054	0,138	0,613

Корреляционная плеяда ответов экспертов по отдельным вопросам в соотношении с возрастом, опытом и статусом респондентов в системе ФК и С в формате рисунка представлена на рисунке 28.

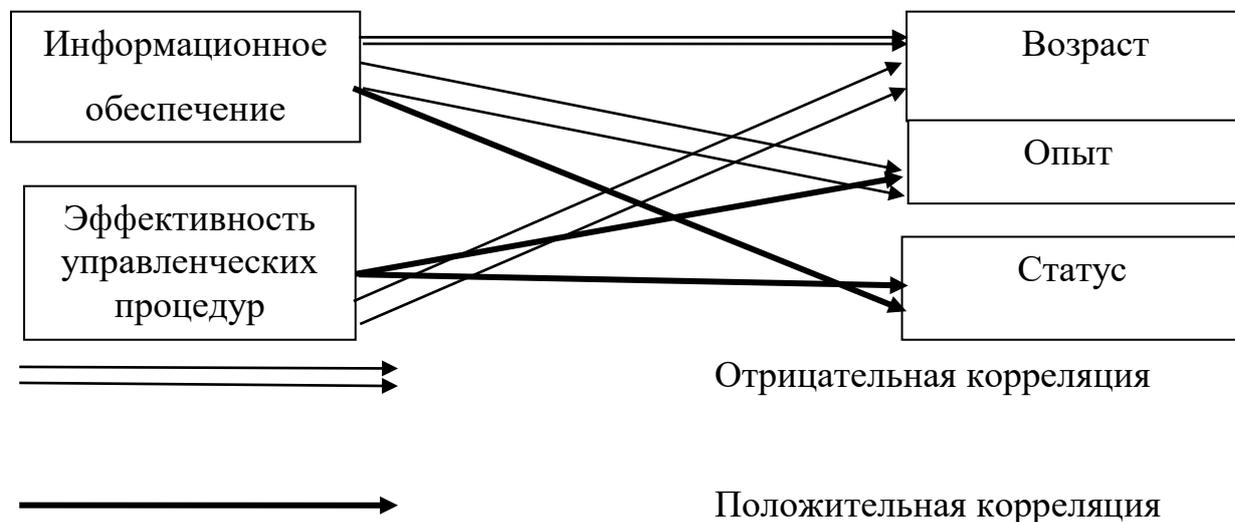


Рисунок 28 – Корреляционная плеяда ответов экспертов по отдельным вопросам в соотношении с возрастом, опытом и статусом респондентов в системе ФК и С

Итак, для выявления критериев эффективности организаций – участников спортивного кластера г. Великие Луки были определены показатели, которые оценивают деятельность каждой группы организаций, взаимодействующих в рамках кластера.

Поскольку ТСК муниципального образования г. Великие Луки находится на стадии зарождения, то особо важны на данном этапе критерии оценки эффективности деятельности специализированной организации.

В результате исследования были выявлены и оценены достигнутые показатели эффективности менеджмента ТСК муниципального образования г. Великие Луки.

Разнообразие факторов, проявляющихся при функционировании ТСК муниципального образования г. Великие Луки, позволило выделить восемь групп индикаторов эффективности: продуктивные, социальные, финансовые, педагогические, инновационные, информационные, организационные и

институциональные. Для расчета уровня эффективности ТСК муниципального образования г. Великие Луки была разработана методика интегральной оценки позволяющая выявить эффективность деятельности кластера с учетом педагогических (управленческих) критериев и предлагающая рассматривать такой уровень как функцию ряда переменных.

В итоговой части исследования были представлены результаты изменения уровня эффективности ТСК г. Великие Луки в 2020 – 2021 г.г. Интегральный показатель эффективности ТСК, рассмотренный для примера за 2021 год равен 0,94. Достигнутый интегральный показатель ТСК г. Великие Луки свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПО ГЛАВЕ 4

Оценка эффективности структурно-содержательной модели организации и управления системой физической культуры и спорта муниципалитета на базе кластерного подхода и анализ количественных показателей деятельности спортивного кластера проводились в соответствии с задачами исследования и с использованием разработанной автором диагностической методики.

В целом оценка показателей деятельности всего ТСК муниципального образования г. Великие Луки была разделена на четыре составляющие:

- оценка деятельности организаций, взаимодействующих в рамках кластера;
- оценка эффективности менеджмента ТСК;
- оценка влияния кластерной структуры на развитие хозяйственных связей (синергетический эффект, положительные последствия взаимной поддержки участников кластера, эффективность нововведений, сокращение транзакционных издержек, коэффициент надежности исполнения обязательств по договору и т.д.);
- оценка влияния деятельности кластера на развитие территории.

Предложенная методика интегральной оценки позволила выявить положительный интегральный показатель деятельности ТСК муниципального

образования г. Великие Луки, что свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений, а предложенная структурно-содержательная модель развития муниципального спортивного кластера является эффективным инструментом управления сферой ФК и С на муниципальном уровне.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Полученные в ходе проведенного исследования результаты подтвердили выдвинутую гипотезу и позволили сформулировать следующие выводы:

1. Базовыми возможностями кластерного подхода в современной теории и практике управления территорией являются:

– кластерная концепция развития и управления территории является методологической основой позволяющей объединить социально-экономическую, научно-техническую политики, политику поддержки малого предпринимательства, а также региональную политику в целом;

– региональные кластеры используют сложившуюся устойчивую систему распространения новых технологий, знаний, умений и навыков. Благодаря сформированным на территории технологическим связям в кластере происходят генерация и трансфер инновационных, информационных технологий. Участниками этого процесса становятся как резиденты кластера, так и иные организации, функционирующие на территории региона;

– важным генерирующим преимуществом кластерного развития территории является наличие в них бизнес-структур быстро реагирующих на изменения условий функционирования. Такая «гибкость» организаций – участников кластера позволяет в короткие сроки трансформировать инновации в конкурентные преимущества экономики региона;

– региональные кластеры чрезвычайно важны для развития субъектов малого предпринимательства. Кластерная форма организации деятельности позволяет хозяйствующим субъектам использовать высокую степень специализации, что позволяет им производить товар или оказывать услугу наиболее эффективно, с наименьшими затратами ресурсов.

2. К значимым условиям формирования кластерного подхода относятся:

– специализация, отраслевая особенность концентрации производства и учёта сравнительных преимуществ организаций на рынках;

- наличие спроса на внутреннем рынке для отраслевого продукта или услуги;
- наличие факторов производства (природные, трудовые и прочие ресурсы);
- наличие географической локализации, т.е. логистической, транспортной, технологической и отраслевой близости организаций – участников кластера.

Географическая близость организаций способствует тесному взаимодействию между участниками по вопросам обмена продукцией, усиливает возможность доступа к информации о рыночной конъюнктуре и технологиях;

- наличие определенного количества организаций (участников) формирующих кластер.

Масштабирование кластерной деятельности является основой жизнеспособности и устойчивого развития кластера.

3. Установлено, что в современных политических и экономических условиях наиболее применяемыми в управлении ФК и С на муниципальном уровне являются системный и программно-целевой подходы. Эти подходы при всех их возможностях и положительных характеристиках не позволяют организовать эффективный механизм взаимодействия субъектов, заинтересованных в развитии сферы ФК и С. Управление ФК и С на муниципальном уровне будет более эффективным при применении кластерного подхода.

Выявлены организационно-методологические составляющие взаимодействия европейских спортивных кластеров: виды инициатив создания спортивного кластера, его структура, организационно-правовая форма, количество и состав участников, набор сервисов управляющей компании (специализированной организации) кластера, направления деятельности и предоставляемые услуги спортивного кластера, механизмы поиска финансовых ресурсов.

4. Установлено, что в современной отечественной литературе наблюдается смешение понятий образовательный, спортивный и даже олимпийский кластер.

В диссертационном исследовании дается определение спортивного кластера под которым понимается система отношений субъектов сферы физической культуры и спорта и иных взаимосвязанных организаций, предоставляющих различные продукты или услуги связанные со спортом на основе пространственных, инфраструктурных, правовых и нормативных составляющих, обеспечивающих

условия для успешного поступательного развития сферы ФК и С на базе единой стратегии достижения целей и интеграции ресурсов.

Для создания концепции развития спортивного кластера выявлены базовые принципы формирования спортивного кластера, его функции и потенциал, описаны потенциальные элементы, структура исходя из состава участников кластера, показатели эффективности спортивного кластера на различных стадиях жизненного цикла.

5. В результате исследования проведено теоретико-экспертное обоснование структурно-содержательной модели создания и развития территориального спортивного кластера, компонентами которой являются:

– структурные модули кластера. Они содержат информацию: об органах управления, об участниках кластера, о партнерах, о проектах кластера, о правоустанавливающих нормативных документах, об инвестиционных и кооперационных предложениях, о презентационных материалах;

– содержательные модули кластера. Они генерируют информацию: о статусе кластера, о цели объединения участников кластера, о ключевой и сопутствующей специализации кластера, об основной продукции и услугах кластера, о приоритетах развития кластера;

– прототип цифровой платформы кластера.

6. В результате реализации предложенной модели создан территориальный спортивный кластер муниципального образования г. Великие Луки. В целом оценка показателей деятельности всего ТСК была разделена на четыре составляющие:

– оценка деятельности организаций, взаимодействующих в рамках кластера;

– оценка эффективности менеджмента ТСК;

– оценка влияния кластерной структуры на развитие хозяйственных связей (синергетический эффект, положительные последствия взаимной поддержки участников кластера, эффективность нововведений, сокращение транзакционных издержек, коэффициент надежности исполнения обязательств по договору и т.д.);

– оценка влияния деятельности кластера на развитие территории.

Кластерное взаимодействие субъектов системы муниципального образования в сфере ФК и С, органов власти, представителей спортивной индустрии, представителей иных направлений бизнеса, всех заинтересованных в развитии отрасли физических и юридических лиц повысило уровень ее эффективности.

Использование кластерной модели управления позволило создать условия для совершенствования процесса оказания физкультурно-оздоровительных услуг населению муниципального образования и обеспечить максимальный уровень их доступности. Удовлетворение потребностей населения в занятиях ФК и С привело к увеличению числа жителей муниципального образования регулярно занимающихся ФК и С, к повышению их физической активности и укреплению здоровья.

Увеличились такие показатели как: численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом (на 0,089); количество городских физкультурно-спортивных мероприятий (на 0,54); объем финансирования спортивных мероприятий из внебюджетных источников (на 1,20); охват программами повышения квалификации и стажировки спортивных кадров (на 0,29); количество созданных цифровых платформ, бизнес-проектов (на 0,1); предоставление информационно-консультационных услуг в интересах участников кластера (на 0,10); количество реализуемых совместных проектов (договоров с объектами межсекторального взаимодействия) (на 0,25).

Рост иных показателей развития сферы ФК и С так же благоприятно отразился на социально-экономическом развитии территории в целом.

Предложенная методика интегральной оценки позволила выявить положительный интегральный показатель деятельности ТСК муниципального образования г. Великие Луки, что свидетельствует об эффективности принимаемых в нем управленческих (педагогических) решений, а предложенная структурно-содержательная модель развития территориального спортивного кластера является эффективным инструментом управления сферой ФК и С на муниципальном уровне.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Теоретические и практические выводы, полученные результаты исследования позволили сформулировать следующие практические рекомендации.

1. В качестве инициаторов формирования условий для эффективного организационного развития ТСК должны выступать органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, а также организации и объединения сферы ФК и С.

2. Участникам спортивного кластера необходимо создать специализированную организацию, обеспечивающую координацию деятельности. Предполагается, что функции указанной организации могут быть возложены как на вновь создаваемые самостоятельные организации, так и на организации, действующие в структуре уже существующих хозяйственных субъектов.

3. Необходимо создать механизмы обеспечения менеджеров кластера методической, информационно-консультационной поддержкой обеспечить им доступ к технологиям образовательной подготовки по вопросам разработки и реализации кластерных инициатив.

4. Концепцию создания и развития ТСК, его структурно-содержательную модель, направления деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера и план мероприятий, направленный на формирование благоприятных условий развития кластера следует тщательно разрабатывать.

5. Рекомендуем выявить и тщательно проанализировать административные барьеры федерального, регионального и муниципального уровня для развития кластера. Целесообразно выработать предложения по их минимизации.

6. Целесообразно установить эффективное информационно-коммуникационное взаимодействие не только между участниками кластера, но и между иными заинтересованными субъектами спортивного сектора и смежных отраслей. При этом следует использовать как контактные формы взаимодействия

(проведение встреч, семинаров, форумов, ярмарок-выставок, недель спорта и т.д.), так и виртуальные, дистанционные (создание веб-страницы кластерного объединения или его цифровой платформы с размещением на них данных об участниках и внешних партнерах спортивного кластера, регулярных новостных рассылок).

7. Следует разработать методические материалы, связанные с реализацией проектов участников кластера и обеспечить их эффективную поддержку.

8. Необходимо предусмотреть механизмы осуществления целевых инвестиций в развитие спортивной инфраструктуры территории базирования кластера.

9. Участникам ТСК следует эффективно использовать имеющиеся механизмы финансовой поддержки, позволяющие обеспечить реализацию проектов развития кластеров.

10. С целью формирования благоприятных условий развития кластера органами исполнительной власти территории базирования кластера и специализированной организацией кластера его участникам должна предоставляться методическая, информационно-консультационная, образовательная поддержка.

11. Для создания условий непрерывного развития кластера необходимо обеспечение сотрудничества между организациями – участниками кластера и образовательными организациями, осуществляющими повышение профессиональной квалификации.

12. Для минимизации риска реализации неэффективной кластерной политики рекомендуется разработать четкие количественные и качественные критерии оценивания результативности кластерных проектов. Они должны разрабатываться с учетом наступления не только экономических последствий применения кластерных инструментов, но и отражать принадлежность спортивного кластера к социально-культурной сфере деятельности.

Таким образом, изложенные практические рекомендации позволят реализовать мероприятия, направленные на осуществление кластерной политики

в сфере спорта, повысить эффективность управления ФК и С на муниципальном уровне, стимулировать социально–экономическое развитие территории базирования кластеров в целом.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абрамова, М. А. Моделирование как метод исследования // Материалы Всероссийской научно–практической конференции «Педагог. Творец. Личность» : вып. 4 (7). – 2017. – URL: <http://www.meridian-journal.ru/site/article?id=489&pdf=1> (дата обращения: 17.12.2022).

2. Алехин, М. Ю. Проблемы кластеризации и кластерной политики // М. Ю. Алехин, А. Р. Кочемасов // Вестник евразийской науки. – 2015. – № 5 (30). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problemy-klasterizatsii-i-klasternoy-politiki> (дата обращения: 30.09.2022).

3. Анализ текущего состояния развития цифровой экономики в России. – Москва : Институт развития информационного общества, 2018. – 166 с. – ISBN 978–5–901907–46–7.

4. Андросова, Г. А. Критерии эффективности государственного управления отраслью физической культуры и спорта / Г. А. Андросова, Е. Я. Михайлова // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2019. – № 2. – С. 128–133.

5. Андросова, Г. А. Экономические аспекты федеральных целевых программ развития физической культуры и спорта / Г. А. Андросова, В. Б. Мяконьков // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. – 2018. – № 7 (161). – С. 14–18.

6. Анненков, В. Н. Система физической культуры и спорта Российской Федерации и ее субъектов : монография / В. Н. Анненков ; Волгоградский государственный педагогический университет. – Волгоград : Перемена, 2007. – 104 с.

7. Ананишнев, В. В. Проблемы формирования спортивных кластеров в России / В.В., Ананишнев, В. В Корепова. // Кластеры. Исследования и разработки. – 2016. – №2 (3). – Т. 2 , № 2 (3). – С. 35–38.

8. Бабкин, А. В. Кластер как субъект экономики: сущность, современное состояние и развитие / А. В. Бабкин, А. О. Новиков // Научно–технические ведомости СПбГУ. Экономические науки. – 2016. – № 1 (235). – С. 9–29.

9. Баранов, В. Н. Организационные, социально-экономические, правовые и информационные основы развития физической культуры и спорта / В. Н. Баранов, Г. Н. Грец, Б. Н. Шустин. – Смоленск : Принт–Экспресс, 2009. – 67 с.

10. Бебишева, Н. О. Институциональные аспекты кластерообразования как альтернативной формы управления системой здравоохранения региона // Ученые заметки Тихоокеанского государственного университета : электронное научное издание. – 2012. – Т. 3, № 1. – С. 122–126 // Тихоокеанский государственный университет : [сайт]. – URL: https://pnu.edu.ru/media/ejournal/articles/2012/TGU_3_16.pdf (дата обращения: 30.09.2020).

11. Бескровная, В. А. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: оценка прозрачности / В. А. Бескровная, С. Ю. Петров, Т. И. Виноградова // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 6. – С. 42–44.

12. Бескровная, В. А. Нормативно-правовые и экономические основы функционирования физической культуры и спорта в Российской Федерации // Законодательство и экономика. – 2007. – № 9. – С. 51–56.

13. Бескровная, В. А. Государственная политика в сфере физической культуры и спорта: приоритеты финансирования / В. А. Бескровная, А. Н. Медведев // Теория и практика физической культуры. – 2010. – № 6. – С. 7–10.

14. Бескровная, В. А. Государственное регулирование сферы физкультурно-спортивных услуг: методологические и организационно-экономические основы : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Бескровная Вера Александровна. – Санкт–Петербург, 2008. – 35 с.

15. Бескровная, В. А. Государственное регулирование и управление в сфере физической культуры и спорта / В. А. Бескровная ; Великолукская государственная академия физической культуры и спорта. – Великие Луки, 2006. – 288 с. – ISBN 978–5–350–00128–0.

16. Близневский, А. Ю. Применение программно-целевого метода в управлении развитием физической культуры и спорта в Красноярском крае / А. Ю. Близневский, С. С. Филиппов // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. – 2015. – № 2 (120). – С. 15–19.

17. Близневский, А. Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта в пространстве Красноярского края : специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» : диссертация на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Близневский Александр Юрьевич. – Красноярск, 2015. – 381 с.

18. Близневский, А. Ю. Программно-целевое управление развитием сферы физической культуры и спорта на региональном уровне (на примере Красноярского края) : монография / А. Ю. Близневский, С. С. Филиппов. – Красноярск : Сибир. федер. ун–т, 2017. – 203 с.

19. Бондаренко, Н. Е. Кластерная теория экономического развития: история становления и формирования // Символ науки. – 2016. – № 2. – С. 116–121.

20. Братановская, М. С. Система муниципального управления физической культурой и спортом в России: правовые основы организации и деятельности : специальность 12.00.02 «Конституционное право; муниципальное право» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Братановская Милена Сергеевна. – Волгоград, 2007. – 24 с.

21. Братановский, С. Н. Виды и содержание административно-правовых отношений в сфере физической культуры и спорта / С. Н. Братановский, М. Г. Вулах // Спорт: экономика, право, управление. – 2014. – № 3. – С. 13–19.

22. Братановский, С. Н. Спортивное право как отрасль Российского права // Спорт: экономика, право, управление. – 2009. – № 4. – С. 11–12.

23. Важенин, С. А. Концепция развития физической культуры в Северо-Западном регионе (на примере Ленинградской области) : специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» : автореферат диссертации

на соискание ученой степени доктора педагогических наук / Важенин Сергей Александрович ; Северо-Западная академия государственной службы. – Санкт–Петербург, 2006. – 48 с.

24. Важенин, С. А. Теоретико-методологический анализ организационных структур управления в системе физической культуры и спорта // Материалы II Международного конгресса «Спорт и здоровье». – Санкт–Петербург, 2005. – С. 51–52.

25. Вакалова, Л. Г. Региональные аспекты формирования олимпийского кластера / Л. Г. Вакалова, Е. П. Гетман, С. С. Воеводина // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2013. – № 2 – С. 44–50.

26. Верзилин, Д. Н. Обоснование стратегических ориентиров для разработки и реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта / Д. Н. Верзилин, Э. И. Горových // Теория и практика общественного развития. – 2018. – № 9 (127). – С. 49–55.

27. Верзилин, Д. Н. Управление субъектами индустрии спорта в условиях пандемии коронавируса // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3697–3708.

28. Всероссийский реестр объектов спорта // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – Москва, 2022. – URL: <http://minsport.gov.ru/activities/vros> (дата обращения: 15.11.2022).

29. Встречи воздухоплателей в Великих Луках 2021. – URL: <https://disk.yandex.ru/i/3ldj9ZpFrAmLqg> (дата обращения: 17.12.2021).

30. Вулах, М. Г. Коллективные субъекты административных отношений в сфере физической культуры и спорта // Спорт: экономика, право, управление. – 2013. – № 2. – С. 31–35.

31. Выступление министра спорта на итоговом заседании коллегии Минспорта России (5 июня 2020 г.) // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – Москва, 2020. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/news/35001/> (дата обращения: 15.11.2021).

32. Выступление Олега Матыцина на итоговом заседании коллегии Минспорта России (30 апреля 2021 г.) // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – Москва, 2021. – URL: <https://www.minsport.gov.ru/press-centre/news/36019/> (дата обращения: 15.11.2021).

33. Гетман, Е. П. Оценка эффективности государственного управления в отрасли физическая культура и спорт (на примере Краснодарского края) / Е. П. Гетман, Л. А. Гремина, С. С. Воеводина // *Colloquium–journal*. – 2020. – № 13–5 (65). – С. 9–11.

34. ГОСТ Р 52024–2003. Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования = Physical culture, health–improvement and sport services. General requirements : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 18 марта 2003 г. № 80 – ст. : введен впервые : дата введения 2003 – 07– 01 / разработан Всероссийским научно–исследовательским институтом физической культуры и спорта (ВНИИФК) ; внесен Техническим комитетом по стандартизации ТК 444 «Физкультурно-оздоровительные и спортивные услуги» // Электронный фонд правовых и нормативно–технических документов : [сайт]. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200031619> (дата обращения: 15.11.2021).

35. Гранберг, А. Г. Основы региональной экономики : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / А. Г. Гранберг ; Государственный университет Высшая школа экономики. – Москва : ГУ ВШЭ, 2000. – 494 с. – ISBN 5–7598–0074–4.

36. Грязев, М. В. Формирование целевой программы развития физической культуры и спорта / М. В. Грязев, С. А. Архипова // *Известия Тульского государственного университета. Гуманитарные науки*. – 2013. – № 2. – С. 385–392.

37. Десять лет кластерной политики в России: логика ведомственных подходов / Е. С. Куценко, В. Л. Абашкин, Э. А. Фияксель, Е. А. Исланкина // *Инновации*. – 2017. – № 12 (230). – С. 20–32.

38. Доклад о реализации Стратегии развития физической культуры и спорта на период до 2020 года по итогам 2020 года // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://minsport.gov.ru/.pdf> (дата обращения: 15.11.2021).

39. Документы : [раздел сайта] // Комитет по спорту Псковской области : [сайт]. – URL: <https://sport.pskov.ru/doc/documents> (дата обращения: 15.11.2021).

40. Домбровский, М. А. Актуальные проблемы формирования конкурентоспособных региональных кластеров в России // Конкурентоспособность компаний и территорий : кластерные технологии : сборник научных статей / под редакцией Т. В. Миролюбовой ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. – Пермь, 2012. – С. 96–101.

41. Дуканова, И. В. Совершенствование инструментария оценки результативности управления социально-экономическим развитием районных муниципальных образований : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дуканова Ирина Валерьевна. – Тамбов, 2011 // Dissercat : электронная библиотека диссертаций : [сайт]. – URL: <https://www.dissercat.com/content/sovershenstvovanie-instrumentariya-otsenki-rezultativnosti-upravleniya-sotsialno-ekonomiches>. (дата обращения: 15.11.2021).

42. Единый реестр субъектов малого и среднего предпринимательства – получателей поддержки : [сайт]. – URL: <https://rmsp-pp.nalog.ru/> (дата обращения: 15.11.2022).

43. Жестянников, Л. В. Спортивные сооружения: тенденции современного развития / Л. В. Жестянников, А. В. Хитев // Петербургский строительный рынок. – № 6–7 (81). – URL: <http://edinros.spb.ru/articles/5404> (дата обращения: 27.11.2021).

44. Жолдак, В. И. Менеджмент : монография / В. И. Жолдак, С. Г. Сейранов. – Москва : Физическая культура, 2006. – 369 с.

45. Иваненко, Л. В. Создание социального кластера как механизм инновационных преобразований социальной сферы в регионе / Л. В. Иваненко, Н. А. Тимощук // Вестник Самарского государственного университета. – 2013. – № 10 (111). – С. 121–127.

46. Изотова, Г. С. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности в 2018–2019 годах и истекшем периоде 2020 года физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг» / Г. С. Изотова // Счетная палата Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/6e5/6e511dc47c06c51ed264d685900538a8.pdf> (дата обращения: 30.09.2020).

47. Интернационализация. Европейская платформа кластерного сотрудничества : [сайт]. – URL: [https://www.clustercollaboration.eu /tags/internationalization](https://www.clustercollaboration.eu/tags/internationalization) (дата обращения: 30.09.2020).

48. Исаев, П. В. Управление социально-экономическим развитием муниципального образования на основе программно-целевого подхода (региональная экономика) : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исаев Павел Валентинович. – Иваново, 2010. – 23 с.

49. Исланкина, Е. А. Кластерный подход в экономике: концептуальные основы, история и современность / Е. А. Исланкина // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» : [сайт]. – URL: <https://www.hse.ru/.pdf> (дата обращения: 30.09.2021).

50. Кенжеева, М. А. Некоторые аспекты совершенствования местного самоуправления в условиях рынка // Территория науки. – 2015. – № 5. – С. 109–115.

51. Кластер // Большая российская энциклопедия : [сайт]. – URL: <https://bigenc.ru/s?q=кластер> (дата обращения: 17.12.2021).

52. Кластерные политики и кластерные инициативы: теория, методология, практика : коллективная монография / под редакцией Ю. С. Артамоновой, Б. Б. Хрусталева. – Пенза : ИП Тугушев С. Ю., 2013. – 230 с.

53. Клейменычева, И. Д. Спортивные кластеры как перспективная форма развития отрасли // Экономика и управление. – 2014. – № 4 (40). – С. 43–46.

54. Клейнер, Г. Б. Синтез стратегии кластера на основе системно–интеграционной теории / Г. Б. Клейнер, Р. М. Качалов, Н. Б. Нагрудная // Наука. Инновации. Образование. – 2008. – № 7. – С. 9–39.

55. Ковалева, И. Н. Устойчивое развитие региональных кластеров на основе рационального использования ресурсов : специальность 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Ковалева Ирина Николаевна. – Москва, 2014. – 43 с.

56. Коокуева, В. В. Обзор теоретических подходов к сущности инновационных кластеров / В. В. Коокуева, Ю. С. Церцейл // Вестник Евразийской науки. – 2018. – Т.10, № 4. – URL: <https://esj.today/PDF/29ECVN418.pdf> (дата обращения: 15.11.2021).

57. Кордон, Б. А. Управление муниципальным образованием / Б. А. Кордон, О. Е. Рассанова // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 1 (19). – С. 59–63.

58. Королев, В. И. Инновационные территориальные кластеры: зарубежный опыт и российские условия // Российский внешнеэкономический вестник. – 2013. – № 11. – С. 20–27.

59. Костенко, О. В. Стратегия развития кластера : монография / О. В. Костенко. – Киров : Вятская гос. сельско-хозяйств. акад. : Северо-Восточный регион. аграр. науч. центр, 2017. – 164 с. – ISBN 978–5–9909914–0–8.

60. Костенко, О. В. Управляющие компании кластеров: российский и зарубежный опыт // Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10–3. – С. 594–599.

61. Круглова, Т. Э. Менеджмент в физической культуре и спорте : учебно-методическое пособие / Т. Э. Круглова ; Санкт–Петербургская государственная академия физической культуры имени П. Ф. Лесгафта. – Санкт–Петербург : СПбГАФК, 2002. – 40 с.

62. Кудинова, В. А. Система управления развитием физической культуры и спорта в Российской Федерации / В. А. Кудинова, В. В. Чемов, А. А. Кудинов ; Волгоградская государственная академия физической культуры. – Волгоград : ВГАФК, 2021. – 128 с.

63. Левченко, Т. А. Кластеры и их роль в развитии национальной инновационной системы России // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2017. – № 3 (20) // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» : [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klastery-i-ih-rol-v-razviti-natsionalnoy-innovatsionnoy-sistemy-rossii> (дата обращения: 30.09.2021).

64. Литовченко, В. А. Спортивный кластер как инновационная форма в развитии системы подготовки спортивного резерва / В. А. Литовченко, Д. А. Зубков, Т. В. Фендель // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 6. – С. 98–100.

65. Лубышева, Л. И. Кластерный подход в развитии отрасли физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. – 2020. – № 6. – С. 97.

66. Марков, Л. С. Кластеры: формализация взаимосвязей в неформализованных производственных структурах / Л. С. Марков, М. А. Ягольницер ; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. – Новосибирск, 2006. – 194 с. – ISBN 5–89665–137–6.

67. Марков, Л. С. Теоретико-методологические основы кластерного подхода : монография / Л. С. Марков ; под редакцией Н. И. Сулова ; Институт экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Российской академии наук. – Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2015. – 299 с. – ISBN 978–5–89665–298–4.

68. Марков, Л. С. Экономические кластеры: понятия и характерные черты // Актуальные проблемы социально-экономического развития: взгляд молодых ученых : сборник научных трудов / под редакцией В. Е. Селиверстова, В. М.

Марковой, Е. С. Гвоздевой. – Новосибирск : Ин-т экономики и организации промышл. производства Сибир. отделения РАН, 2005. – Разд. 1. – С. 102–123.

69. Медведев, С. А. Теоретико-правовые аспекты функционирования физической культуры и спорта в Российском государстве : специальность 12.00.01 «Теория и история права и государства; история учений о праве и государстве» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Медведев Станислав Алексеевич. – Майкоп, 2006. – 235 с.

70. Меньшенина, И. Г. Кластерообразование в региональной экономике / И. Г. Меньшенина, Л. М. Капустина. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. ун-та, 2008. – 154 с.

71. Мигранян, А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой // Вестник Кыргызско-российского славянского университета. – 2002. – № 3. – С. 33.

72. Миндлин, Ю. Б. Проблемы управления созданием кластера // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. – 2017. – № 1. – С. 22–23.

73. Миндлин, Ю. Б. Экономическая сущность кластеров // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия Экономика и право. – 2011. – № 1. – С. 3–7.

74. Минспорт России готовит правила оказания физкультурно-оздоровительных услуг // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – Москва, 2022. – URL: <https://minsport.gov.ru/press-centre/news/36953/> (дата обращения: 10.12.2021).

75. Миролобова, Т. В. Кластерная политика в европейских странах и в России: сравнительный анализ / Т. В. Миролобова, А. Г. Афолина // Вестник Пермского университета. – 2011. – № 1. – С. 37–44.

76. Митягин, Ю. Заметки чиф-обсервера // Воздухоплаватель : [сайт]. – URL: <http://ballooning-magazine.ru/avtory/88> (дата обращения: 27.11.2021).

77. Мологин, Ю. Д. Социально-педагогические аспекты управления массовой физической культурой в административно-территориальном образовании :

специальность 13.00.04 «Теория и методика физического воспитания, спортивной тренировки, оздоровительной и адаптивной физической культуры» : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата педагогических наук / Мологин Юрий Дмитриевич. – Москва, 2006. – 25 с.

78. Мухамитянов, Ф. Д. Физическая культура как социальное явление и культурный феномен // Физкультура и спорт. – 2008. – № 9. – С. 10–14.

79. Мяконьков, В. Б. Эффективность управления сферой физической культуры и спорта на региональном уровне / В. Б. Мяконьков, Л. Ш. Шитова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 4. – С. 142–149.

80. Несмачных, О. В. Структурная стратегия управления кластером / О. В. Несмачных, В. В. Литовченко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 8–1. – URL: <https://applied-research.ru/ru/article/view?id=5674> (дата обращения: 03.08.2021).

81. Николаев, К. А. Муниципальное хозяйство и муниципальное управление / К. А. Николаев, В. К. Николаев // Актуальные проблемы современности: наука и общество. – 2016. – № 2 (11) – С. 15–21.

82. Новокрещенов, В. В. Оценка эффективности управления сферой физической культуры и спорта: критерии и показатели // Человек. Спорт. Медицина. – 2005. – № 4 (44) – С. 206–209.

83. Новокрещенов, В. В. Управление сферой физической культуры и спорта: правовые и организационные основы взаимодействия : монография / В. В. Новокрещенов ; Ижевский государственный технический университет. – Ижевск : Изд-во ИжГТУ, 2006. – 137 с.

84. О внесении изменений в государственную программу Псковской области «Развитие физической культуры Псковской области» от 28.02.2020 № 46 : постановление Администрации Псковской области // Гарант.ру : информационно-правовой портал : [сайт]. – URL: <https://www.garant.ru/hotlaw /pskov/1390533/> (дата обращения: 15.12.2021).

85. О внесении изменений в перечень индивидуальных показателей для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов

Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 25.01.2013 № 28 // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2013. – 04 февраля (№ 5). – С. 373.

86. О внесении изменений в постановление Администрации области № 502 от 28.10.2013 «Об утверждении Государственной программы Псковской области «Развитие физической культуры и спорта на 2014–2020 годы» : постановление Администрации Псковской области от 29.03.2019 № 118 // Псковская правда. – 2019. – 12 апреля (№ 15).

87. О внесении изменений в распоряжение Администрации Псковской области № 166–р от 24.02.2015 «О мерах по реализации мероприятий и по достижению целевых показателей социально–экономического развития Псковской области, установленных отдельными Указами Президента Российской Федерации» : распоряжение Администрации Псковской области от 25.07.2017 № 500–р. // Официальный интернет–портал правовой информации : [сайт]. – URL: http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?doc_itself=&backlink=130095848&page=1&rdk=0#Ю (дата обращения: 16.12.2021).

88. О выполнении целевых показателей Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года / С. Е. Бакулев, В. А. Таймазов, С. М. Ашкинази [и др.] // Ученые записки университета Лесгафта. – 2018. – № 8 (162). – С. 18–23.

89. «О Концепции долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») : распоряжение Правительства РФ от 17.07.2008 № 1662–р // КонсультантПлюс : справочно–правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021.).

90. «О Концепции развития выставочно–ярмарочной и конгрессной деятельности в Российской Федерации» (вместе с «Планом мероприятий по реализации концепции развития выставочно–ярмарочной и конгрессной деятельности в Российской Федерации») : распоряжение Правительства РФ от

10.07.2014 №1273–р // Официальный интернет–портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.12.2021).

91. О продлении срока действия муниципальной программы «Развитие физической культуры и спорта в муниципальном образовании «Город Великие Луки» в 2017–2020 годах», утвержденной постановлением Администрации города Великие Луки от 29.07.2016 № 2868 : постановление Администрации города Великие Луки от 06.11.2018 № 2113 // Великолукская правда. Новости. – 2018. – 16 ноября (№ 224).

92. О промышленной политике в Российской Федерации : Федеральный закон от 31.12.2014 № 488–ФЗ : принят Государственной Думой 16 декабря 2014 года : одобрен Советом Федерации 25 декабря 2014 года // Официальный интернет–портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru>, 31.12.2014. (дата обращения: 17.12.2021).

93. О реализации Федерального закона «О поставках продукции для федеральных государственных нужд» (вместе с «Порядком разработки и реализации федеральных целевых программ и межгосударственных целевых программ, в осуществлении которых участвует Российская Федерация», «Порядком закупки и поставки продукции для федеральных государственных нужд», «Порядком подготовки и заключения государственных контрактов на закупку и поставку продукции для федеральных государственных нужд») : постановление Правительства РФ от 26.06.1995 № 594 // КонсультантПлюс: справочно–правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 16.12.2021).

94. О рекомендованных нормативах и нормах обеспеченности населения объектами спортивной инфраструктуры : Приказ Министерства спорта РФ от 24.02.2021 № 108 // Гарант.Ру : информационно–правовой портал : [сайт]. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400561152/> (дата обращения: 16.12.2021).

95. О Стратегии социально–экономического развития Псковской области до 2035 года : распоряжение Администрации Псковской области от 10.12.2020 №

670–р // Нормативные правовые акты Псковской области : [сайт]. – URL: <http://pravo.pskov.ru/> (дата обращения: 11.12.2021).

96. О физической культуре и спорте в Российской Федерации : Федеральный закон от 04.12.2007 № 329–ФЗ : принят Государственной Думой 16 ноября 2007 года : одобрен Советом Федерации 23 ноября 2007 года // Консультант Плюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 23.09.2022).

97. Об общественных объединениях : Федеральный закон от 19.05.1995 № 82–ФЗ : принят Государственной Думой 14 апреля 1995 года // Консультант Плюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021).

98. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон от 06.10.2003 № 131–ФЗ : принят Государственной Думой 16 сентября 2003 года : одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года // Консультант Плюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021).

99. Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления : постановление Правительства РФ от 17.12.2012 № 1317 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 15.12.2021).

100. Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации : Указ Президента РФ от 14.11.2017 № 548 // Официальный интернет–портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 03.10.2020).

101. Об утверждении государственной программы Псковской области «Развитие физической культуры и спорта на 2014–2020 годы» : постановление Администрации Псковской области от 28.10.2013 № 502 // Нормативные правовые акты Псковской области : [сайт]. – URL: <http://pravo.pskov.ru/> (дата обращения: 15.12.2021).

102. Об утверждении государственной программы Российской Федерации

«Развитие физической культуры и спорта» : постановление Правительства РФ от 30.09.2021 № 1661 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru>, 06.10.2021 (дата обращения: 15.10.2022).

103. Об утверждении методик расчета показателей для оценки эффективности деятельности высших должностных лиц (руководителей высших исполнительных органов государственной власти) субъектов Российской Федерации и деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, а также о признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 17.07.2019 № 915 // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://www.pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.12.2021).

104. Об утверждении перечня видов физкультурно-оздоровительных услуг : распоряжение Правительства РФ от 06.09.2021 № 2466-р // Официальный интернет-портал правовой информации : [сайт]. – URL: <http://pravo.gov.ru> (дата обращения: 16.12.2021).

105. Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки качества их оказания : постановление Правительства РФ от 27.10.2016 № 1096 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.12.2021).

106. Об утверждении Правил формирования и ведения перечня физкультурно-спортивных организаций, индивидуальных предпринимателей, осуществляющих деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности : постановление Правительства РФ от 06.09.2021 № 1501 // Правительство России : [сайт]. – URL: <http://government.ru/docs/all/136536/> (дата обращения: 15.11.2021).

107. Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года : распоряжение Правительства РФ от 07.08.2009 № 1101-р // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2009. – 17 августа (№ 33). – С. 4110.

108. Об утверждении Стратегии развития физической, культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р // Консультант Плюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/66040.html> (дата обращения: 15.12.2021).

109. Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения в сфере физической культуры и спорта : приказ Росстата от 27.03.2019 № 172 // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://minsport.gov.ru/2019/doc/Prikaz172ot27032019.pdf> (дата обращения 16.12.2021).

110. Описательный отчет о развитии физической культуры и спорта по форме 1–ФК в муниципальном образовании «Город Великие Луки» за 2020 год.

111. Описательный отчет о развитии физической культуры и спорта по форме 1–ФК в муниципальном образовании «Город Великие Луки» за 2021 год.

112. Оценка численности постоянного населения по муниципальным образованиям Псковской области на 1 января 2020 года. Городской округ – город Великие Луки // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Псковской области : [сайт]. – URL: https://pskovstat.gks.ru/storage/mediabank/nas200325_1.htm (дата обращения: 15.12.2021).

113. Оценка численности постоянного населения по муниципальным образованиям Псковской области на 1 января 2021 года. Городской округ – город Великие Луки // Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Псковской области : [сайт]. – URL: https://pskovstat.gks.ru/storage/mediabank/9fGeYUnj/nas210426_1.htm (дата обращения: 15.12.2021).

114. Переверзин, И. И. Искусство спортивного менеджмента / И. И. Переверзин. – Москва : Сов. спорт, 2004. – 415 с. – ISBN 5–85009–892–5.

115. Петров, С. Ю. Показатели оценки государственных программ развития физической культуры и спорта в регионе (на примере Псковской области) // Актуальные вопросы экономики и современного менеджмента : сборник научных трудов по итогам международной научно–практической конференции. – Самара, 2015. – Выпуск 2 // ИЦРОН : инновационный центр развития образования и науки : [сайт]. – URL: <https://izron.ru/articles/aktualnye-voprosy-ekonomiki-i-sovremennogo-menedzhmenta-sbornik-nauchnykh-trudov-po-itogam-mezhdunar-sektsiya-2-ekonomika-i-upravlenie-narodnym-khozyaystvom-spetsialnost-08-00-05/pokazateli-otsenki-gosudarstvennykh-programm-razvitiya-fizicheskoy-kultury-i-sporta-v-regione-na-pri/> (дата обращения: 15.12.2021).

116. Пилипенко, И. В. Конкурентоспособность регионов и кластерная политика в России // Модернизация экономики и глобализация : в 3 книгах. Книга 3 / ответственный редактор Е. Г. Ясин. – Москва : Гос. ун–т Высшая школа экономики, 2009. – С. 285–293.

117. Показатели развития физической культуры и спорта в 2020 г. // Министерство спорта Российской Федерации : [сайт]. – Москва, 2008. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/physical-culture/statisticheskaya-inf/> (дата обращения: 15.12.2021).

118. Положение об инициативных проектах, выдвигаемых для получения финансовой поддержки за счет межбюджетных трансфертов из областного бюджета : постановление Администрации Псковской области от 08 июня 2021 г. № 179 // КонсультантПлюс : справочно-правовая система : [сайт]. – Москва, 1992. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 15.12.2021).

119. Пономарев, Н. А. Методы научных исследований : учебно-методическое пособие / Н. А. Пономарев. – Санкт–Петербург : 7 Студия, 2011. –162 с. – ISBN 978–5–904594–08–4.

120. Порваткина, М. В. Зарубежный опыт формирования и развития региональных кластеров в экономически развитых странах // Вестник Томского государственного педагогического университета. – 2015. – № 12. – С. 112–116.

121. Портер, М. Э. Конкуренция / М. Э. Портер ; перевод с английского О. Л.

Пелявского [и др.]. – Москва : Вильямс, 2005. – 608 с. – ISBN 5–8459–0794–2.

122. Послание Президента Федеральному Собранию 21 апреля 2021 года // Президент России : [сайт]. – Москва, 2021. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/statements/65418/work> (дата обращения 15.12.2021).

123. Поспелов, С. В. Использование зарубежного опыта в развитии инновационных территориальных кластеров в Российской Федерации // Вестник университета. – 2016. – № 12. – С. 158–161.

124. Правила вида спорта «воздухоплавательный спорт» : приказ Министерства спорта Российской Федерации от 05.03.2018 № 200 // Законы, кодексы и нормативно–правовые акты Российской Федерации : [сайт]. – URL: <https://legalacts.ru/doc/pravila-vida-sporta-vozdukhoplavatelnyi-sport-utv-prikazom-minsporta-rossii/> (дата обращения: 17.12.2021).

125. Прейскурант на услуги ЦДО с 01 сентября 2021 г. // Великолукская государственная академия физической культуры и спорта : [сайт]. – Великие Луки, 2015–2021. – URL: <https://vlgaafc.ru/upload/iblock/265/прейскурант%20на%20услуги%20ЦДО%20с%20%2001.09.2021.pdf> (дата обращения: 16.12.2021).

126. Путин В. В.: Нужно развивать массовый спорт через системы ГТО и ДОСААФ // ДОСААФ России : [сайт]. – URL: <http://www.досааф.рф/news/vladimir-putin-nuzhno-razvivat-massovyj-sport-cherez> (дата обращения: 19.08.2022.).

127. Рабочая книга социолога / под общей редакцией и с предисловием Г. В. Осипова. – 5–е изд. – Москва : Либроком, 2009. – 480 с. – ISBN 978–5–397–00112–0.

128. Райзберг, Б. А. Программно-целевое планирование и управление : учебник / Б. А. Райзберг, А. Г. Лобко. – Москва : Инфра–М, 2002. – 428 с. – ISBN 5–16–001313–Х.

129. Расин, М. С. Управление физической культурой и спортом в системе местного самоуправления // Теория и практика физической культуры. – 2000. – № 10. – С. 57–59.

130. Савенкова, Е. А. Экспертная методика выбора критериев оценки развития физической культуры и спорта в субъектах РФ / Е. А. Савенкова, С. А. Симкачев, М. В. Тихомиров // Вестник спортивной науки. – 2010. – № 4. – С. 37–41.

131. Система менеджмента для управляющих компаний инновационных территориальных кластеров Российской Федерации // Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» : [сайт]. – URL: <https://cluster.hse.ru/mirror/pubs/share/212153923> (дата обращения: 22.01 2022).

132. Система муниципального управления : учебник для вузов / Р. В. Бабун, В. Б. Зотов, А. Н. Кириллова [и др.] ; под редакцией В. Б. Зотова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 560 с. – ISBN 978-5-91180-368-1.

133. Смирнов, Е. Н. Механизм инновационного обновления промышленности Европейского Союза в современных условиях // Вестник Университета. – 2013. – № 2. – С. 210–217.

134. Солнцев, И. В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола). // Региональная экономика: теория и практика. – 2016. – № 5 (428). – С. 177–187.

135. Становление инновационных кластеров в России: итоги первых лет поддержки / И. М. Бортник, С. П. Земцов, О. В. Иванова [и др.] // Инновации. – 2015. – № 7. – С. 26–36.

136. Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 года : утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 13 февраля 2019 г. № 207-р // Стратегия 24 : [сайт]. – URL: <https://strategy24.ru> (дата обращения: 16.12.2021).

137. Суворова, Е. С. К вопросу эволюции муниципального управления в России / Е. С. Суворова, В. П. Зайков // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5 : Экономика. – 2011. – № 1 // Научная электронная библиотека «Киберленинка» : [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-evolyutsii-munitsipalnogo-upravleniya-v-rossii> (дата обращения: 20.12.2020).

138. Сысоев, А. В. К вопросу обсуждения проекта «Стратегии развития физической культуры и спорта – 2030» / А. В. Сысоев, С. В. Седоченко, О. Н.

Савинкова // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. – 2021. – № 1. – С. 49–55.

139. Таймазов, А. В. Развитие спортивно-оздоровительных кластеров как инновационный подход к решению региональных социально–экономических задач // Экономика и управление. – 2016. – № 7. – С. 24–27.

140. Тарасенко, В. В. Стратегии развития территориальных кластеров // Экономические стратегии. – 2011. – Т. 13, № 11. – С. 82–94.

141. Туник, К. В. Развитие инновационных спортивных кластеров в России // Инновационное развитие экономики. – 2016. – № 6–1 (36). – С. 46–51.

142. Управление качеством услуг в области физической культуры и спорта / А. А. Тарасенко, С. В. Фомиченко, С. С. Воеводина, В. А. Козлов // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2016. – № 2. – С. 32–37.

143. Филиппова, И. Г. Институциональные аспекты кластерных инициатив / И. Г. Филиппова, Ю. Б. Миндлин // Управление экономическими системами. – 2013. – №11 (59) // Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» : [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/institutsionalnye-aspekty-klasternyh-initsiativ-1> (дата обращения: 21.10.2022).

144. Филиппов, С. С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / С. С. Филиппов. – 2-е изд., доп. и испр. – Москва : Советский спорт, 2015. – 240 с. – ISBN 978–5–9718–0766–7.

145. Филиппов, С. С. Организационно-правовые особенности системы управления физической культурой и спортом // Ученые записки университета Лесгафта. – 2014. – № 6 (112) – С. 201–207.

146. Фитина, Л. Н. Особенности управления муниципальной системой физической культуры и спорта // Наука и современность. – 2010. – №2–2. – С. 107–112.

147. Фитина, Л. Н. Концепция программно-целевого управления муниципальной системой физической культурой и спортом // Наука и современность. – 2010. – № 2–2. – С. 267.

148. Фитина, Л. Н. Особенности разработки стратегической программы развития муниципальной системы физической культуры и спорта / Л. Н. Фитина, Т. К. Хозяинова // Управление экономическими системами. – 2015. – № 4 (76) // Научная электронная библиотека «Киберленинка» : [сайт]. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-razrabotki-strategicheskoy-programmy-razvitiya-munitsipalnoy-sistemy-fizicheskoy-kultury-i-sporta> (дата обращения: 03.01.2022).

149. Фролов, А. В. Кластерная стратегия развития региона / А. В. Фролов, Д. В. Фролов, В. М. Исаева // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2014. – № 8 (169). – URL: http://vestnik.osu.ru/2014_8/27.pdf (дата обращения: 04.08.2022).

150. Шарин, В. И. Программно–целевой метод: реалии и проблемы реализации // Вестник АКСОР. – 2011. – № 4. – С. 75–79.

151. Шитова, Л. Ш. Анализ европейского опыта в развитии территориальных спортивных кластеров // Современные наукоемкие технологии. – 2020. – № 2. – С. 139–143. – URL: <https://top-technologies.ru/ru/article/view?id=37930> (дата обращения: 04.08.2022).

152. Шитова, Л. Ш. Влияние крупных спортивных мероприятий на развитие территорий (на примере всероссийских соревнований по стрельбе из лука «Надежды России») // IV Региональная научно–практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона», г. Великие Луки, 12–13 декабря 2019 г. : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2020. – С. 93–101.

153. Шитова, Л. Ш. Значение системного управления на муниципальном уровне // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально–экономических дисциплин. – Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 52–57.

154. Шитова, Л. Ш. К вопросу о стратегии пространственного развития Псковской области / Л. Ш. Шитова, Т. А. Борзунова // Традиции – Инновации –

Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально–экономических дисциплин. – Выпуск 15. – Великие Луки, 2019. – С. 47–53.

155. Шитова, Л. Ш. Кластерная модель территориального управления системой физической культуры и спорта (на примере европейского спортивного кластера «CLUSSPORT») // Физическая культура, спорт, олимпизм: проблемы и перспективы : сборник статей открытой научно–практической конференции, посвященной Году науки и технологий / редколл.: В. Н. Шляхтов, Р. М. Городничев, Д. А. Белюков [и др.]. – Великие Луки, 2021. – С. 381–386.

156. Шитова, Л. Ш. Кластерная теория организации регионального развития // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально–экономических дисциплин. – Выпуск 15. – Великие Луки, 2019. – С. 85–92.

157. Шитова, Л. Ш. Кластерный подход в управлении развитием территорий / Л. Ш. Шитова, А. А. Степанов // IV Региональная научно–практическая конференция «Современные тенденции развития экономики и образования региона» (Великие Луки, 12–13 декабря 2019 г.) : материалы конференции. – Москва : Мир науки, 2020. – С. 88–92. – URL: <https://izd-mn.com/PDF/02MNNPK20.pdf> (дата обращения: 03.06.2022).

158. Шитова, Л. Ш. Основы формирования кластеров в системе физической культуры и спорта территории // Интегрированные коммуникации в спорте и туризме: образование, тенденции, международный опыт : материалы всероссийской научно–практической конференции с международным участием (22 апреля 2021 г.) / редакционная коллегия : С. М. Ахметов [и др.]. – Краснодар : Кубанский гос. ун-т физ. культуры, спорта и туризма, 2021. – С. 200–206.

159. Шитова, Л. Ш. Региональная политика управления системой физической культуры и спорта на примере Псковской области // Традиции – Инновации – Развитие : сборник статей кафедры гуманитарных и социально–экономических дисциплин. – Выпуск 18. – Великие Луки, 2022. – С. 74–88.

160. Шитова, Л. Ш. Теоретические истоки кластерной концепции управления // Современные тенденции развития экономики и образования региона : V

Региональная научно–практическая конференция, г. Великие Луки, 04 марта 2021 г. : сборник материалов конференции. – Москва : Мир науки, 2021. – С. 62 – 65.

161. Шитова, Л. Ш. Формирование кластеров в системе физической культуры и спорта территории // Физическая культура, спорт, олимпизм: проблемы и перспективы : сборник статей открытой научно–практической конференции, посвященной Году науки и технологий / редколлегия : В. Н. Шляхтов [и др.]. – Великие Луки, 2021. – С. 376–380.

162. Экономика физической культуры и спорта : учебное пособие / Г. А. Андросова, Л. Ю. Заболотских ; Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П. Ф. Лесгафта. – Санкт–Петербург : [б. и.], 2018. – 175 с.

163. Эффективность развития физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации : [учебно-методическое пособие] / В. А. Кудинова, Э. А. Аленуров, Н. В. Марьина, Р. Б. Краснов. – Москва : Перспектива, 2021. – 145 с. – ISBN: 978–5–88045–489–1.

164. Юткина, А. С. Условия развития спортивно–туристических кластеров / А. С. Юткина, Н. Б. Завьялова // Молодой ученый. – 2019. – № 24(262). – С. 378–384.

165. Яхонтов, Е. Р. Методология спортивно-педагогических исследований : курс лекций / Е. Р. Яхонтов. – 2–е изд., перераб. и доп. – Санкт–Петербург : Олимп, 2006. – 187 с. – ISBN 5–91021–004–1.

166. Яшева, Г. А. Кластерный подход в инновационном развитии экономики: концептуальные основы и направления реализации // Экономический вестник университета : сборник научных трудов ученых и аспирантов / под редакцией Т. М. Боголиб ; Переяслав–Хмельницкий государственный педагогический университет им. Григория Сковороды. – Переяслав–Хмельницкий, 2016. – Вып. 29/1. – С. 46–56.

167. Brainport Development : regional economic agency // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-networks/brainport-development> (дата обращения: 17.12.2022).

168. Charnes, A. Measuring the efficiency of decision making units / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // *European Journal of Operations Research*. – 1978. – Vol. 2, issue 6. – P. 320–339.

169. Cluster Montagne : [сайт спорткластера во Франции]. – Porte-de-Savoie, 2022. – URL: <http://www.cluster-montagne.com/> (дата обращения: 16.12.2022).

170. Cluster montagne : European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/cluster-montagne> (дата обращения: 27.10.2022).

171. Cluster SporalTec : [сайт спорткластера во Франции]. – URL: <https://www.sporaltec.fr/le-cluster/> (дата обращения: 27.11.2022).

172. Cluster Sport&Technology : [сайт спорткластера в Нидерландах]. – URL: <http://www.sportsandtechnology.com/> (дата обращения: 16.12.2022).

173. Cluster Sport&Technology : [спортивный кластер – европейская платформа кластерного сотрудничества : сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organisations/sportstechnology> (дата обращения: 17.12.2022).

174. El absentismo escolar en Andalucía (España): balance y propuestas de futuro en el marco de la Unión Europea / M. M. Pacheco, A. Ramírez García, M. D. Martos Ruano, A. V. López // *Opción*. – 2017. – № 33 (84). – P. 65–90.

175. Enright, M. J. Survey on the Characterization of Regional Clusters : Initial Results / M. J. Enright ; The University of Hong Kong. – Hong Kong, 2000. – 21 p. // Researchgate : [сайт]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228599616_Survey_on_the_characterization_of_regional_clusters_initial_results (дата обращения: 30.09.2022).

176. EPSI : the European platform for sport innovation : [сайт]. – Brussels. – URL: <http://epsi.eu/> (дата обращения: 16.12.2022).

177. Eu4sports Clusters Alliance // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://clustercollaboration.eu/eu-cluster-partnerships/escp4i/eu4sports-clusters-alliance> (дата обращения: 17.12.2022).

178. Eu4sports_phase_2_0.pdf // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/escp-profiles/eu4sports> (дата обращения: 16.12.2022).

179. European Strategic Cluster Partnerships – Going International (ESCP-4i). Charter // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/escp/escp%20charter.pdf>. (дата обращения: 17.12.2022).

180. Feser, E. J. Old and New Theories of Industry Clusters // Steiner, M. Clusters and regional specialisation : on geography, technology and networks / M. Steiner. – London : Pion, 1998. – P. 18–40.

181. Flanders' Bike Valley // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: <https://www.clustercollaboration.eu/cluster-organizations/flanders-bike-valley> (дата обращения: 17.12.2022).

182. Gerke, A. Developmental processes and motivations for linkages in cross-sectoral sport clusters / A. Gerke, K. Babiak, G. Dickson, M. Desbordes // Sport Management Review. – 2018. – № 21–2 – P. 133–146.

183. Gerke, A. Sport industry cluster – testing the sport value framework on the meso-level // A. Gerke, G. Dickson, M. Desbordes // ResearchGate : [сайт]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/281843188_Sport_Industry_Cluster_Testing_the_Sport_Value_Framework_on_the_Meso-Level (дата обращения: 17.12.2021).

184. Gerke, A. The sport cluster concept as middle-range theory for the sport value framework / A. Gerke, H. Woratschek, G. Dickson // Sport Management Review. – 2019. – Vol. 23, issue 2. – P. 200–214.

185. Gerke, A. Towards a network model of innovation in sport – the case of product innovation in nautical sport clusters // Innovation. – 2016. – № 18–3. – P. 270–288. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14479338.2016.1237306> (дата обращения: 17.12.2022).

186. Ghotnian, S. Efficiency calculation, effectiveness and productivity of sports federations using the method (DEA) / S. Ghotnian, F. H. Lotfi, F. Tojari, A. Zarei // Revista Publicando. – 2018. – № 15 (1). – P. 328–345.

187. Gordon, I. R. Industrial clusters: complexes, agglomerations and/or social networks / I. R. Gordon, P. Mc-Cann // *Urban Studies*. – 2000. – Vol. 37, issue. 3. – P. 513–532.

188. Gouvernance et politiques publiques // Cluster montagne : [сайт спорткластера во Франции]. – URL: <http://www.cluster-montagne.com/expertises/gouvernance-et-politiques-publiques/> (дата обращения: 17.12.2022).

189. Hillairet, D. The dual management of innovation by the Declathon Group. A distinctive strategic system on the sport goods market / D. Hillairet, G. Richard, P. Bouchet // *Journal of Innovation Economics*. – 2009. – № 1 (3). – P. 188–210.

190. Indecat : [сайт спорткластера в Каталонии]. – Barcelona. – URL: <http://www.indecat.org/> (дата обращения: 16.12.2021).

191. Ingram, K. Sport governance in Australia: questions of board structure and performance / K. Ingram, I. O'Boyle // *World Leisure Journal*. – 2017. – № 60 (3). – P. 1–17.

192. Inno4sports: sport for growth and healthy and vital communities // Epsi.eu : [сайт]. – URL: <https://epsi.eu/project/inno4sport/> (дата обращения: 16.12.2021).

193. Jacobs, D. Clusters industrial policy and firms strategy / D. Jacobs, A. De Man // *A menu approach technology analysis and strategic management*. – 1996. – № 8 (4). – P. 425–437.

194. LRM : [сайт спорткластера в Бельгии]. – Hasselt. – URL: <http://www.flandersbikevalley.be/> (дата обращения: 16.12.2022).

195. Moiescu, P. Sports organization management: between constraints and objectives / P. Moiescu, F. Moiescu // *Procedia : Social and behavioral sciences*. – 2013. – № 81. – P. 95–99.

196. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. / T. Nowy, P. Wicker, S. Feiler, C. Breuer // *European Sport Management Quarterly*. – 2015. – № 15 (2). – P. 155–175.

197. Perfect cluster policy and cluster program. – URL: http://regx.dk/fileadmin/user_upload/Perfect_Cluster_Program_final_120411.pdf. (дата обращения: 17.12.2022).

198. Profit : [сайт]. – URL: <http://www.fieldlabs.eu/profit-project/about-profit/> (дата обращения: 17.12.2022).

199. [Report on the eu4sportsclusters alliance progress] // European cluster collaboration platform : [сайт]. – URL: https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/profile-article/report_on_the_eu4sportsclusters_alliance_progress.pdf (дата обращения: 17.12.2022).

200. Shah, S. Sources and patterns of innovation in a consumer products field: innovations in sporting equipment / S. Shah ; Massachusetts Institute of Technology. – Cambridge, 2000. – URL: https://scholar.google.com/scholar?cluster=844007163792361496&hl=ru&as_sdt=0,5 (дата обращения: 17.12.2022).

201. Shilbury, D. Considering Future Sport Delivery Systems // Sport Management Review. – 2000. – № 3 (2). – P. 199–221.

202. Sporaltec : [информация о спортивных инновациях : сайт]. – URL: <http://sporaltec.fr/le-cluster/> (дата обращения: 17.12.2022).

203. Strategic research and innovation agenda 2016–2021 // Epsi.eu : [сайт]. – URL: <https://epsi.eu/wp-content/uploads/2017/08/EPsi-Strategic-Agenda-web.pdf> (дата обращения: 17.12.2022).

204. The European platform for sport innovation : [Европейская платформа для спортивной инноваций] // Epsi.eu : [сайт]. – URL: <http://epsi.eu/eu4sports/> (дата обращения: 15.11.2021).

205. The process of user–innovation: a case study on user innovation in a consumer good setting / R. Tietz, P. D. Morrison, C. Luthje, C. Herstatt // International journal of product development. – 2005. – Vol. 2, Issue. 4. – P. 321–338.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Общая информация о деятельности европейских спортивных кластеров

«INDESCAT» [190] – это Каталонский кластер спортивной индустрии Испании. «INDESCAT» был создан в 2010 году в результате проведенного автономным правительством Каталонии стратегического анализа каталонского спортивного сектора.

«INDESCAT» насчитывает 74 участника:

- 50 членов МСП;
- 6 более крупных членов компании;
- 7 научно-исследовательских организаций, университетов, технологических центров;
- 11 других участников спортивного кластерного объединения.

Общий оборот всех участников спортивного кластера в 2018г. составил более 1200 миллионов евро.

«INDESCAT» представляет всю спортивную индустрию Каталонии, которая сгруппирована в три основных сегмента: спортивные товары и услуги, спортивные сооружения и спортивные мероприятия.

Основной целью деятельности кластера является разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компаний, стимулирование развития инновационных продуктов и услуг.

С момента своего основания «INDESCAT» организовал более 10 собственных и содействовал более чем 50 проектам членов кластера.

«INDESCAT» тесно сотрудничает с «ACC10» – каталонским Государственным агентством по конкурентоспособности, которое в настоящее время работает с 22 кластерами по всей Каталонии.

Спортивному кластеру «INDESCAT» выдана «метка» – «AEI» (AEI – Agrupaciones Empresariales Innovadoras). Это означает, что спортивный кластер Министерством промышленности Испании признан инновационным бизнес-кластером. «INDESCAT» имеет «бронзовый ярлык» (оценка качества управления кластером), присужденный Европейским Секретариатом по кластерному анализу (ESCA). Процедура оценки представляет собой двухдневный аудит, оценку проводят непосредственно на территории кластера два эксперта европейского секретариата кластерного анализа. Оценивается 31 показатель по структуре, управлению, финансированию, стратегии, услугам и репутации кластера.

Наконец, «INDESCAT» также является активным членом Европейской платформы спортивных инноваций («EPSI») и имеет соглашения о сотрудничестве с несколькими учреждениями.

«Sports & Technology».

Расположенный в регионе Норд-Брабант (Нидерланды) спортивно-технологический кластер «Sports & Technology» [172] создан 15 июля 2005 года.

Спортивный кластер «Sports & Technology» как и «INDESCAT» имеет «бронзовый ярлык», присужденный организацией «Европейским Секретариатом по кластерному анализу» (ESCA).

Организационно-правовая форма кластера: некоммерческая организация.

В начале 2000-х годов научно-техническим сообществом Нидерландов была инициирована концепция «SportsFieldLabs». С тех пор «SportFieldLabs» стали важной частью «Sports & Technology» (спортивно-технологического кластера), научно-исследовательских организаций и предприятий. Суть концепции заключается в создании специализированной полевой лабораторий для сбора первичных данных о различных аспектах спортивной деятельности.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Полевая лаборатория для развития инноваций в спорте – это научно-исследовательская лаборатория в реальной городской среде, где граждане участвуют в спортивных и игровых мероприятиях, например, на детской площадке, спортивной площадке или в общественном месте, зоне отдыха.

Сегодня SportFieldLab – это научно-исследовательская и опытно-конструкторская лаборатория, где:

- спортсмены и / или другие граждане (дети, взрослые, пожилые люди) участвуют в спортивных и физкультурно-оздоровительных мероприятиях;
- предприятия могут создавать прототипы новых продуктов или разрабатывать производственные экспериментальные модели;
- конечные потребители услуг могут использовать и тестировать их в рамках регулярной спортивной деятельности;
- научно-исследовательские институты могут использовать полевую лабораторию для сбора данных о взаимодействии конечного пользователя с продуктами.

FieldLab инициирует и стимулирует сотрудничество между спортивными, деловыми, научными, медицинскими и государственными институтами.

В состав «Sports & Technology» входит 90 участников:

- 80 членов МСП;
- 2 более крупных члена компании;
- 3 научно-исследовательских организации, университеты, технологические центры;
- 3 других участников кластера [172].

«Sports & Technology» представляет собой открытую сеть предприятий, научно-исследовательских и образовательных учреждений, спортивных лабораторий и общественных организаций применяющих инновации в сфере спорта. Участники кластера делятся своими знаниями и опытом.

Основной целью спортивного кластера «Sports & Technology» является создание условий достижения эффективного результата на основе применения инновационного подхода в деятельности всех участников спортивного кластера.

Деятельность «Sports & Technology» направлена на увеличение показателя количества людей ведущих активный образ жизни, на повышение спортивных показателей, на создание экономических ценностей.

В 2010 году «Sports & Technology» инициировал проект «Interreg IVb» (EFRD) Interreg представляет собой ряд программ, направленных на стимулирование сотрудничества между регионами в европейском союзе, который финансируется европейским фондом регионального развития (efrd).

Бюджет проекта «Interreg IVb» 6 млн. евро. Срок реализации проекта 2011 – март 2015 года.

Целью проекта «Interreg IVb» являются:

- дальнейшее развитие инфраструктуры полевой лаборатории для занятий спортом и физической активностью в г. Эйндохвен (одна из 8 лабораторий в научно-техническом кластере);
- стимулирование инновации и создание новых предприятий в научно-техническом кластере.

«Sports & Technology» являлся инициатором и ведущим партнером проекта «ProFit», в котором участвовали местные органы государственной власти и научно-исследовательские и образовательные учреждения трех стран.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

«ProFit» – это европейский проект, реализованный в г. Эйндховене, Нидерланды. Эйндховен считается основным центром развития современных технологий в Европе («голландская силиконовая долина»).

Благодаря этому проекту было инвестировано в общей сложности около шести миллионов евро, главным образом в инфраструктуру и научно-технические организации кластера (системы для измерения, контроля и тестирования в сфере спорта) [198].

Проект укрепил не только лабораторную инфраструктуру, но и создал условия для плодотворного сотрудничества региональных партнеров – участников кластера. Сетевой эффект этого проекта вырос после завершения проекта. Завершающее мероприятие проекта «ProFit» в марте 2015 года стало отправной точкой для новых проектов кластерного сотрудничества в области спорта и жизнеобеспечения людей.

И так, спортивно-технологический кластер («Sports & Technology») является инновационным кластером в сфере спорта, промышленности, в сфере деятельности научно-исследовательских учреждений и правительства Нидерландов. Кластер обеспечивает доступ к конечному пользователю с помощью уникальной сети специализированных спортивных лабораторий, поддерживаемой превосходной инфраструктурой исследований и знаний в самом инновационном регионе Европы Brainport [167].

Совместная деятельность в рамках кластера и в рамках региональной организации экономического развития Brainport делает «Sports & Technology» инновационным, надежным и сильным партнером для инновационных проектов и инновационных взаимодействий.

– «Cluster Montagne» [169] (регион Овернь-Рона-Альпы, Франция).

«Cluster Montagne» создан 1 апреля 2012 г.

«Cluster Montagne» является некоммерческой сетевой организацией, которая с целью развития горного туризма и спорта, представляет и продвигает во всем мире французские инновационные технологии.

Спортивный кластер имеет «золотой ярлык», присужденный организацией Европейским Секретариатом по кластерному анализу (ESCA).

Управленческая команда кластерной организации состоит из 10 сотрудников, которые осуществляют деятельность по двум основным направлениям:

- сопровождение процесса создания и развития горнолыжных курортов;
- демонстрация опыта конструкторских бюро и производителей оборудования.

Основные страны, на которые нацелена спортивная кластерная организация:

- Австрия;
- Финляндия;
- Италия;
- Норвегия;
- Испания.

В состав «Cluster Montagne» входят 250 участников:

- 167 членов МСП;
- 20 более крупных членов компании;
- 10 научно-исследовательских организаций, университетов, технологических центров;
- 28 других участников кластера [170].

Участники спортивного кластера (компании, учреждения, учебные и научно-исследовательские центры) являются признанными лидерами по разработке и реализации инновационных проектов в области технологий, промышленности, спорта и туризма. Они обладают уникальным опытом в области обустройства и оснащения лыжных зон, что позволяет им демонстрировать свои компетенции на всех технологических стадиях, от предварительного исследования до ввода объекта в эксплуатацию.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Поэтому градостроительство и архитектура являются важным компонентом успешного планирования горнолыжного курорта. Ни один проект не может обойтись без специалистов этой сферы. Горный кластер объединяет многих экспертов в области архитектуры и городского отдыха. Это специализированные инженерные компании, предлагающие услуги монтажа инженерного оборудования зданий и сооружений; проектные, консультационные бюро, специализирующиеся на подготовке горного строительного участка; компании осуществляющие разработку и сопровождение архитектурных, градостроительных проектов, связанных с устойчивым развитием горных районов; компании, предлагающие услуги освещения, подключения городского оборудования и распределения электроэнергии, организации предлагающие услуги водоснабжения и др.

«Cluster Montagne» фокусирует свою стратегию, действия и средства на подготовке крупных спортивных мероприятий, таких как зимние Олимпийские игры.

Так, например, «французские компании – участники кластера реализовали около 300 миллионов евро оборота с Олимпийскими играми в Сочи в 2014 году, отчасти благодаря работе, выполненной кластером в течение 10 лет до этого события. В настоящее время участники кластера работают над предстоящими зимними Олимпийскими играми в Пекине 2022 года, имея сильную стратегию выхода на китайский рынок» [170].

Несмотря на то, что «Cluster Montagne» позиционирует себя, прежде всего, как горнолыжный курорт, сегодня кластер выходит далеко за пределы зимних видов отдыха. «Cluster Montagne» зарекомендовал себя как эталон для отдыха на природе во все времена года и предлагает все больше многосезонных мероприятий и программ. Горный кластер объединяет компании, которые разрабатывают эти новые туристические предложения.

Опасные природные явления – это неотъемлемые компоненты горных территорий. Горы живут своей жизнью, порождая ряд объективных опасностей для человека:

- связанные с особенностями горного рельефа: камнепады, лавины, трещины, падающие сераки;

- зависящие от климатических (метеорологических) особенностей горных районов: резкое изменение температуры воздуха, силы ветра, гроза, землетрясение.

Во все времена человек стремился минимизировать эти объективные риски.

Благодаря экономическому развитию, внедряя активные и пассивные системы защиты, территория французских горных массивов адаптировалась к природным рискам. Сегодня Франция является мировым лидером в области разработки и использования систем предотвращения стихийных бедствий.

Поэтому участниками горного кластера являются компании, осуществляющие разработку передовых технологий, направленных на минимизацию природных рисков (конструкторские бюро, производители оборудования, ученые.).

Франция сделала выбор в пользу «зеленого роста» поддержав все инициативы в области устойчивого экономического развития без разрушения ее природного капитала. «Cluster Montagne» так же мобилизует свое развитие на основе экологического подхода, в связи с этим в состав кластера входят компании – эксперты по устойчивому экологическому развитию в горах. Компании – партнеры кластера применяют этот подход во всех проектах благоустройства горного спортивного кластера.

«Франция имеет уникальный опыт государственного планирования и управления туристическими пространствами. Менее чем за полвека государственная политика обустройства превратила французские горы из самых бедных пространств в одни из самых желанных территорий современных западных обществ» [170].

В сфере управления и государственной политики «Cluster Montagne» осуществляет взаимодействие с муниципальными и региональными органами власти и частными партнерами (юристы, банки.)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ А

Создание и благоустройство горных районов невозможно без наличия экспертных знаний в этой области, поэтому профессиональная подготовка является одним из основных компонентов профессий, связанных с развитием туристических и рекреационных зон.

Франция обладает признанным опытом в этой области благодаря наличию многочисленных специалистов и специализированных учебных и научно-исследовательских учреждений.

Центр занятости и профессиональной подготовки, созданный в «Cluster Montagne» постоянно адаптирует учебные курсы к потребностям горного кластера и тем самым повышает конкурентоспособность специалистов своей команды в этой области.

Таким образом, участники команды горного спортивного кластера «Cluster Montagne» это профессионалы, имеющие уникальные знания, умения и фундаментальные навыки в следующих направлениях деятельности:

- градостроительство и архитектура;
- зимние виды спорта, отдыха и туризма;
- летние виды спорта, отдыха и туризма;
- минимизация природных рисков;
- разработка и создание экологических проектов благоустройства горного спортивного кластера;
- управление и государственная политика в сфере спорта;
- профессиональное обучение /повышение квалификации.

«Flanders' Bike Valley» [181] (Бельгия).

«Flanders' Bike Valley» создан 16 октября 2013 года.

Управленческая команда кластерной организации состоит из 5 сотрудников.

Деятельность кластера направлена на расширение возможностей развития велосипедной индустрии, где исследовательские разработки идут в ногу с инновационным производством, ориентированным на человека.

Консорциум создал передовую измерительную систему – современную низкоскоростную аэродинамическую трубу для оптимизации аэродинамических процессов в велоспорте, лыжном спорте, при создании беспилотных летательных аппаратов, автомобильных компонентов и т.д., которая до сих пор не имеет аналогов во всем мире и является уникальной для велосипедного сектора.

В состав «Flanders' Bike Valley» входит 53 участника:

- 47 членов МСП;
- 1 более крупный член компании;
- 3 научно-исследовательских организации, университета, технологических центра;
- 3 других участников кластера [181].

Кластер объединяет любителей езды на велосипедах, акторов, имеющих отношение к велоспорту, к науке и технологии связанной с развитием велоспорта.

Участники команды «Flanders' Bike Valley» осуществляют деятельность по следующим направлениям:

- промышленность и государственное управление;
- спорт (федерации и спортсмены);
- отдых и туризм;
- наука и технология;
- безопасность и здоровье.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Паспорта европейских спортивных кластеров

Таблица Б. 1 – Форма паспорта европейских спортивных кластеров

Наименование кластерного объединения – EPSI	
Структура, организационно-правовая форма	Членская организация с Президентом, Генеральной Ассамблеей и Советом директоров. Повседневной деятельностью руководят два директора - исполнителя. Некоммерческая Европейская ассоциация (ASBL).
Направления деятельности	Создание более благоприятной инновационной среды для спортивной индустрии ЕС, стимулирование технологических инновации и создание предприятий с акцентом на инновационные технологии.
Количество и состав участников	65 организаций, представляющих 19 стран, реализующих 6 крупномасштабных региональных и национальных проекта.
Предоставляемые услуги	<ul style="list-style-type: none"> – генерирование международных спортивных и инновационных проектов в спортивной отрасли, в том числе моделирование спортивных бизнес-кластеров Европы; – воздействие на политиков Европейского, национального, регионального и муниципального уровней в целях повышения политического внимания к спорту и физической активности; – создание более благоприятной инновационной среды для спортивной индустрии ЕС; – поддержка создания бизнеса среди своих членов на основе их стратегических программ развития.
Наименование кластерного объединения – EU4SportsClusters	
Структура, организационно-правовая форма	Консорциум.
Направления деятельности	Продвижения стратегий интернационализации спортивных кластеров.
Количество и состав участников	150 компаний – членов трех европейских спортивных кластеров: <ul style="list-style-type: none"> – «Indescat» (Каталония – Испания); – «InnosportNL» (Нидерланды); – «Sporaltec» (Рона-Альпы – Франция).
Предоставляемые услуги	<ul style="list-style-type: none"> – содействие с помощью кластеров международному сотрудничеству субъектов малого и среднего бизнеса осуществляющих деятельность в сфере спорта; – популяризация спортивных кластеров в Европе и за ее пределами; – развитие программ международной деятельности кластеров; – разработка общей стратегии продвижения на национальные рынки модели спортивных кластерных объединений; – распространение и воспроизведение лучшего опыта в других кластерах, связанных или не связанных со спортом.
Наименование кластерного объединения – Eu4Sportsclusters alliance	
Структура, организационно-правовая форма	В соответствии с условиями соглашения о делегировании управленческих функций партнеры делегируют полномочия по управлению директору и менеджерам альянса. Европейское стратегическое кластерное партнерство.
Направления деятельности	Использование кластерного объединения в качестве инструмента стратегии интернационализации с целью развития новых производственно-сбытовых цепочек.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б. 1

Количество и состав участников	4 европейских спортивных кластера, 1 кластерное объединение сферы инноваций в спорте: – «INDESCAT» (Каталонии, Испания); – «Sports & Technology» (Нидерланды); – «Cluster Montagne» (регион Овернь-Рона-Альпы, Франция); – «Flanders' Bike Valley» (Бельгия); – «EPSI» (Бельгия). 823 бизнес-структуры – членов кластеров.
Предоставляемые услуги	– консолидация партнерства европейских стратегических спортивных кластеров; – определение новых цепочек создания стоимости в спортивной межотраслевой отрасли; – разработка новых совместных кластерных инструментов; – распространение опыта, обмен результатами деятельности кластеров, связанных или не связанных со спортом.
Количество и состав участников	10 регионов стран ЕС.
Предоставляемые услуги	– объединение усилия заинтересованных сторон спортивного сектора и смежных отраслей путем создания кластеров в региональных инновационных экосистемах; – поддержка роста региональной экономики и создание новых рабочих мест (стимулирование роста региональной экономики и уровня занятости); – распространение успешного опыта реализации социальных и экономических проектов, стимулирующих активный образ жизни и создание новых рабочих мест (активную занятость).
Наименование кластера – «INDESCAT»	
Структура, организационно-правовая форма	Совет директоров – представители 11 компаний. Некоммерческая ассоциация.
Направления деятельности	Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности компаний, стимулирование развития инновационных продуктов и услуг.
Количество и состав участников	74 участника: – 50 членов МСП; – 6 более крупных членов компании; – 7 научно-исследовательских организаций, университетов, технологических центров; – 11 других участников спортивного кластерного объединения.
Предоставляемые услуги	– поддержка интернационализации; – доступ к частному финансированию (подключение к инвесторам, стартовый капитал, венчурный капитал и т.д.); – содействие сотрудничеству между участниками; – обеспечение и облегчение доступа к профессиональной подготовке для членов организации; – инновационный менеджмент / сопровождение инновационных процессов (внутренний, внешний).

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б. 1

Наименование кластера – «Sports & Technology»	
Структура, организационно-правовая форма	Некоммерческая организация, с операционным штатом 5 человек.
Направления деятельности	Создание условий достижения эффективного результата на основе применения инновационного подхода в деятельности всех участников спортивного кластера.
Количество и состав участников	– 90 участников: – 80 членов МСП; – 2 более крупных члена компании; – 3 научно-исследовательских организации, университета, технологических центра; – 3 других участников кластера.
Предоставляемые услуги	– содействие сотрудничеству заинтересованным лицам; – оказание помощи в технической осуществимости инновации; – проверка, тестирование, оптимизация инновационного проекта; – масштабирование, коммерциализация инновационного проекта.
Наименование кластера – «Cluster Montagne»	
Структура, организационно-правовая форма	Некоммерческая сетевая организация. Управленческая команда кластерной организации состоит из 10 сотрудников.
Направления деятельности	Развитие горного туризма и спорта, представляет и продвигает во всем мире французские инновационные технологии.
Количество и состав участников	250 участников: – 167 членов МСП; – 20 более крупных членов компании; – 10 научно-исследовательских организаций, университетов, технологических центров; – 28 других участников кластера.
Предоставляемые услуги	– услуги в сфере градостроительства и архитектуры; – услуги в сфере развития летних и зимних видов спорта, отдыха и туризма; – разработка и создание экологических проектов благоустройства горного спортивного кластера; – управление и государственная политика в сфере спорта; – профессиональное обучение; – повышение квалификации.
Наименование кластера – «Flanders' Bike Valley»	
Структура, организационно-правовая форма	Некоммерческая сетевая организация. Управленческая команда кластерной организации состоит из 4 сотрудников.
Направления деятельности	Расширение возможностей развития велосипедной индустрии. Осуществляет деятельность по следующим направлениям: – промышленность и государственное управление; – спорт (федерации и спортсмены); – отдых и туризм; – наука и технология; – безопасность и здоровье.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Продолжение таблицы Б. 1

Количество и состав участников	53 участника: – 47 членов МСП; – 1 более крупный член компании; – 3 научно-исследовательских организации, университета, технологических центра; – 3 других участников кластера.
Предоставляемые услуги	Оптимизация аэродинамических процессов в велоспорте, лыжном спорте, при создании беспилотных летательных аппаратов, автомобильных компонентов.
Наименование кластера – «Sporal tec»	
Структура, организационно-правовая форма	В настоящее время в состав совета директоров входят 13 человек представители различных сфер спорта, имеющих право голоса. Постоянными приглашенными членами являются организации, оказывающие основную финансовую поддержку. Представители этих финансовых компаний имеют право участвовать в работе совета директоров с правом совещательного голоса.
Направления деятельности	Содействие увеличению темпов инновационного развития всех компаний сектора спорта, отдыха и оздоровления региона Овернь-Рона-Альпы.
Количество и состав участников	В расширенном спортивном секторе территории Рона-Альпы насчитывается около 20 000 учреждений: – центры инновационного развития спорта; – образовательные учреждения; – промышленные предприятия; – опытно-конструкторские бюро; – научно исследовательские центры; – ассоциации деловых кругов развивающих, объединяющих и продвигающих спортивную и оздоровительную деятельность; – местные органы власти и др.
Предоставляемые услуги	– повышение конкурентоспособности предприятий за счет инноваций; – сопровождение проектов развития компаний; – создание сетей компаний и поиск партнеров; – объединение средств, выделенных для исследования и разработок на экспериментальных платформах; – поощрение и распространение опыта присоединяющихся компаний на национальном и международном уровнях; – обучение и информирование о новейших технологиях и инновациях на спортивном рынке.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Меры поддержки субъектов МСП г. Великие Луки, осуществляющих
деятельность в области спорта

Таблица В. 1 – Спектр мер поддержки субъектов МСП г. Великие Луки, осуществляющих деятельность в области спорта

Форма поддержки	Вид поддержки	Размер поддержки	Кол-во получателей	Организация, предоставившая поддержку	Кол-во оказанной поддержки, шт.	В %	В % от общ. кол-в в видов поддержки
Консультационная	Консультация по вопросам имущества	2.00 ч.	4	Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	2	4	2,6%
	Консультационные услуги по мерам государственной поддержки	12.00 ч.		АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»	12	24	15,7%
	Иные консультационные услуги	38.00 ч.		Автономная некоммерческая организация «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»	19	38	25%
	Консультационные услуги по мерам государственной поддержки	6.00 ч.		АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»	3	6	3,9%
	Комплексные консультационные услуги	5.00 ч.		Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	5	10	7%
	Правовая консультация	2.00 ч.		Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	2	4	2,6%
	Консультационные услуги в области развития бизнеса, маркетинга, сбыта и закупок	2.00 ч.		Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	2	4	2,6%
	Иные консультационные услуги	2.00 ч.		Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	2	4	2,6%
	Консультационные услуги по вопросам информационной поддержки деятельности МСП	10.00 ч.		АНО «Центр инноваций социальной сферы Псковской области»	2	4	2,6%
	Консультационные услуги по вопросам образовательной поддержки	1.00 ч.		Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	1	2	1,3%
	Всего:				50	100	65,9%

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ В

Продолжение таблицы В. 1

Информационная	Мероприятия, направленные на популяризацию предпринимательства и начало собственного дела	1.00 единица	1	Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	1	100	1,3%
Всего:					1	100	1,3%
Финансовая	Предоставление субсидий и грантов	482 660.00 руб.	7	Федеральная налоговая служба	19	82,6	25%
	Предоставление финансирования на возвратной основе	10.00 %		АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области» (микрокредитная компания)	1	4,3	1,3%
	Предоставление финансирования на возвратной основе	21.00 %		Министерство экономического развития Российской Федерации	3	13,1	3,9%
Всего:					23	100	30,2%
Образовательная	Организация и проведение семинаров, тренингов, конференций, форумов, круглых столов, бизнес-игр	1.00 ч.	1	АНО «Фонд гарантий и развития предпринимательства Псковской области» (микрокредитная компания)	1	100	1,3%
Всего:					1	100	1,3%
Имущественная	Передача в аренду имущества (недвижимое)	61.90 кв.м.	1	Муниципальное автономное учреждение «Бизнес-инкубатор «Новация»	1	100	1,3%
Всего:					1	100	1,3%

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Положение о деятельности Специализированной организации
территориального спортивного кластера муниципального образования
г. Великие Луки Псковской области

1. Цель создания Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Основной целью деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки является содействие в создании условий для эффективного взаимодействия субъектов сферы физической культуры и спорта г. Великие Луки, организаций, осуществляющих образовательную и научную деятельность, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления и других субъектов, заинтересованных в развитии сферы физической культуры и спорта в г. Великие Луки.

2. Основные задачи Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки:

- содействие разработке и реализации проектов развития спортивного кластера г. Великие Луки, выполняемых совместно организациями – участниками кластера;
- содействие организации подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций – участников спортивного кластера г. Великие Луки;
- оказание содействия организациям – участникам кластера в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций – участников кластера в сфере спорта и спортивной индустрии, научно-технической сфере;
- содействие организации выставочно-ярмарочным и коммуникативным мероприятиям в сфере интересов организаций – участников кластера.

3. Организационная структура Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Специализированная организация территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки создается в качестве структурного подразделения «Великолукской Олимпийской академии» – Великолукская городская общественная организация, деятельность которой направлена на пропаганду принципов чести и благородства в спорте и жизни, содействие олимпийскому образованию, развитие массового спорта и спорта высших достижений.

«Великолукская Олимпийская академия» на основании приказа Президента создает Специализированную организацию территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки для координации деятельности организаций – участников спортивного территориального кластера заинтересованных в содействии развитию массового спорта и спорта высших достижений.

Координирует деятельность организаций – участников спортивного кластера г. Великие Луки менеджер Специализированной организации.

4. Пользователи услуг Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

Пользователями услуг Специализированной организации спортивного кластера г. Великие Луки являются участники спортивного кластера г. Великие Луки.

В рамках кластера осуществляется взаимодействие с юридическими лицами и иными организациями, заинтересованными в совместном решении задач спортивного кластера.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Г

Участники кластера обязуются содействовать реализации цели и задач Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

5. Направления деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки

5.1 Мероприятия направленные на создание положительного образа субъекта рынка спортивной отрасли и спортивного продукта.

5.2 Мероприятия направленные на популяризацию физической культуры и спорта.

5.3 Мероприятия направленные на управление коммуникационными процессами с целью достижения синергетического эффекта спортивного территориального кластера.

5.4 Увеличение объема производства спортивного продукта:

- физкультурно-оздоровительных услуг;
- спортивных услуг;
- спортивных товаров;
- спортивных событий.

Указанные направления деятельности будут осуществляться с привлечением участников кластера, сторонних специализированных организаций и менеджера специализированной организации спортивного кластера г. Великие Луки.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Направления деятельности Специализированной организации
территориального спортивного кластера муниципального образования
г. Великие Луки Псковской области

Целью деятельности специализированной организации являются создание условий для эффективного взаимодействия организаций – участников, организаций, осуществляющих образовательную и научную деятельность, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти и органов местного самоуправления, инвесторов в интересах развития территориального спортивного кластера, обеспечение реализации проектов развития территориального спортивного кластера, выполняемых совместно организациями – участниками.

Деятельность специализированной организации подчиняется утверждённой цели создания кластера.

Мероприятия специализированной организации разрабатываются и осуществляются исходя из следующих принципов:

а) комплексный подход к развитию территориального кластера, т.е. мероприятие должно осуществляться с учетом интересов большинства ключевых организаций – участников кластера (не только решать отраслевые задачи, но и задачи развития территории в целом);

б) реализация приоритетных направлений развития территориального кластера. В первую очередь следует отбирать мероприятия, реализация которых позволит максимально эффективно решать наиболее актуальные задачи развития не только территориального спортивного кластера, но и территории в целом;

в) непрерывность процесса управления. Стратегическое и оперативное управление кластером взаимосвязаны друг с другом как единое целое;

г) разделение системы управления на подсистемы стратегического и оперативного управления.

Стратегически важные решения принимаются общим собранием организаций – участников территориального кластера.

Вопросами оперативного управления занимается специализированная организация, действующая на постоянной основе.

К основным видам деятельности специализированной организации относятся:

– разработка и содействие реализации проектов развития территориального спортивного кластера, выполняемых совместно организациями – участниками;

– организация подготовки, профессиональной переподготовки, повышения квалификации, в том числе в форме стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций – участников;

– оказание содействия организациям – участникам в выводе на рынок новых продуктов (услуг);

– организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере интересов организаций – участников.

Рассмотрим указанные виды деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера подробнее.

1. Специализированная организация в рамках разработки и содействия реализации проектов развития муниципального спортивного кластера, осуществляет:

– оказание консультационных услуг организациям – участникам по направлениям реализации государственной программы субъекта Российской Федерации;

– организацию предоставления организациям – участникам услуг в части правового обеспечения, маркетинга и рекламы;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

– проведение информационных кампаний в средствах массовой информации по освещению деятельности территориального спортивного кластера и перспектив его развития; проведение маркетинговых исследований на различных рынках, связанных продвижением продукции и услуг территориального спортивного кластера.

2. Организация и проведение специальных (маркетинговых) мероприятий, направленных на содействие организациям – участникам территориального спортивного кластера в выводе на рынок новых физкультурно-оздоровительных и спортивных продуктов (физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг, товаров, спортивных событий) **это следующее направления** работы специализированной организации территориального спортивного кластера, на котором следует остановиться отдельно.

ФК и С относится к социально-культурной сфере жизни общества поскольку спорт как отрасль, прежде всего решает проблемы общего оздоровления нации. В связи с этим эффективность деятельности субъектов отрасли ФК и С в максимальной степени проявляется не столько в коммерческих, сколько в социальных результатах.

В то же время спорт как отрасль, формирует вокруг себя систему, связывающую его представителей с производителями спортивных продуктов (товаров и услуг, событий).

По мнению специалистов в области ФК и С производство услуг составляет – 60%, а товаров – 40%. Поэтому продвижение, прежде всего, физкультурно-оздоровительных, спортивных услуг главная задача спортивного кластера муниципального образования

Спортивная услуга – деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в достижении спортивных результатов.

Физкультурно-оздоровительная услуга – деятельность исполнителя по удовлетворению потребностей потребителя в поддержании и укреплении здоровья, физической реабилитации, а также проведении физкультурно-оздоровительного и спортивного досуга.

К спортивным и физкультурно-оздоровительным услугам относят:

- проведение занятий по физической культуре и спорту;
- проведение спортивно-зрелищных мероприятий;
- организацию и проведение учебно-тренировочного процесса;
- предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений населению;
- информационно-консультативные и образовательные услуги;
- прочие спортивные услуги (организация ремонта и подготовки (подгонки) спортивного оборудования, снаряжения и инвентаря, организация ремонта одежды и обуви, прокат спортивного инвентаря, обеспечение стоянки транспортных средств потребителей услуг, прием на хранение вещей потребителей услуг – вызов такси по заказу потребителей, другие виды услуг [34].

Все мероприятия по продвижению нового спортивного продукта можно сгруппировать по четырем категориям:

1. Имиджевая – мероприятия направленные на создание положительного образа субъекта рынка спортивной отрасли и спортивного продукта.

2. Социальная – мероприятия направленные на популяризацию ФК и С.

3. Управленческая – мероприятия направленные на управление всей совокупности коммуникационных процессов с целью достижения синергетического эффекта территориального спортивного кластера.

4. Экономическая – увеличение объема продаж спортивного продукта:

- физкультурно-оздоровительных услуг;
- спортивных услуг;
- спортивных товаров;
- спортивных событий.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

3. Третье направление работы специализированной организации территориального спортивного кластера – «организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров физической культуры и спорта, предоставления консультационных услуг в интересах организаций – участников территориального спортивного кластера».

Напомним, что главная миссия специализированной организации любого кластерного объединения, в том числе и спортивного кластера это деятельность, направленная на организацию взаимодействия между участниками кластера и заинтересованными организациями. Поэтому первый блок мероприятий в сфере образования организаций – участников территориального спортивного кластера это мероприятия **по развитию организационных механизмов кооперации:**

- разработка краткосрочных планов деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера по направлению «организация подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров физической культуры и спорта»;

- анализ кадровой структуры работников физкультурно-спортивных организаций и формирование прогнозов по кадровой потребности территориального спортивного кластера;

- выявление наиболее востребованных образовательных программ, программ стажировок в сфере физической культуры и спорта;

- разработка и регулярная актуализация перечня мероприятий в области подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок сотрудников организаций – участников территориального спортивного кластера с целью совмещения теоретической подготовки с практическим обучением;

- информирование участников территориального спортивного кластера о запланированных образовательных мероприятиях через издание и распространение электронных и печатных материалов.

Второй блок мероприятий в сфере образования организаций – участников территориального спортивного кластера это **мероприятия по увеличению объемов и повышению качества подготовки в образовательных учреждениях**, расположенных на территории или в регионе расположения территориального спортивного кластера специалистов физкультурно-спортивных организаций, работающих по специальности и осуществляющих физкультурно-оздоровительную и спортивную работу:

- интенсивное обучение «управленческой команды территориального спортивного кластера» (сотрудников специализированной организации, руководителей организаций – участников, ответственных за участие указанных организаций в деятельности спортивного кластера);

- проведение регулярных семинаров по направлениям деятельности организаций – участников территориального спортивного кластера;

- разработка программ информационно-коммуникативных мероприятий спортивного территориального кластера в профильных вузах с целью привлечения студентов на работу в физкультурно-спортивные организации и в организации участников кластера;

- обеспечение участия ТСК, являющегося основным потребителем специалистов (кадров) сферы физической культуры и спорта в разработке новых востребованных образовательных и профессиональных программ по направлениям спортивной подготовки (факультативы, все виды практик, работа в составе государственных экзаменационных комиссий и т. д.).

4. Большую роль в формировании положительного восприятия любого кластерного объединения, в том числе и спортивного, играет выставочно-ярмарочная деятельность. Участие в работе выставок и ярмарок различного уровня (федерального, регионального, территориального) позволяет кластерному объединению, как в качестве участника, так и в

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

качестве организатора использовать все возможные способы для достижения оптимального результата от коммуникационной работы. Поэтому **четвертое направление работы** специализированной организации территориального спортивного кластера «организация выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий в сфере физической культуры и спорта, а так же в сфере интересов организаций – участников спортивного кластера».

В настоящее время выставочно-ярмарочные мероприятия обеспечивают мобильность рынка, создают необходимое информационное поле, формируют значительные финансовые потоки, а также приносят дополнительный доход в бюджеты всех уровней [90].

Мир сильно изменился за последний год, но спорт был и останется важной частью нашей жизни. А значит, у профессионалов спорта есть потребность встречаться, продвигать себя и свои проекты, находить новые ниши, новых партнеров и поставщиков, делиться знаниями и узнавать что-то новое.

Новые реалии диктуют новые подходы. Благодаря сложившейся ситуации, у профессионалов появляется возможность опробовать цифровой формат взаимодействия. Появляются новые цифровые многофункциональные платформы для эффективного решения актуальных проблем всех участников спортивной отрасли, в том числе и онлайн-выставки.

Целевой аудиторией выставочно-ярмарочных мероприятий являются:

- поставщики и дистрибьюторы спортивных товаров;
- организаторы спортивных событий;
- спортивные сооружения;
- поставщики спортивных и консалтинговых услуг;
- компании sport tech и sport digital;
- образовательные и исследовательские компании;
- спортивные стартапы и франшизы;
- тренеры и любители спорта.

Специализированная организация спортивного территориального кластера может участвовать в выставочно-ярмарочной деятельности в качестве участника, так и в качестве организатора.

Сформулируем задачи специализированной организации территориального спортивного кластера в выставочно-ярмарочной деятельности в качестве участника.

Для реализации указанного направления деятельности специализированная организация спортивного территориального кластера может осуществлять следующие мероприятия.

- организация информационного стенда, посвященного развитию спортивного территориального кластера;
- подготовка предложений по участию в выставках, ярмарках и коммуникативных мероприятиях физкультурно-спортивных организаций территориального кластера, экспертов и представителей спортивной индустрии, иных участников спортивного кластера, а так же потенциальных партнеров кластерного объединения;
- подготовка информационных и презентационных материалов по вопросам развития спортивного территориального кластера, их распространение в ходе проведения выставочно-ярмарочных и коммуникативных мероприятий, а также подготовка и распространение информации об итогах участия организаций кластера в указанных мероприятиях через издание и распространение электронных и печатных материалов.
- проведение переговоров с потенциальными партнерами организаций – участников в рамках выставочно-ярмарочных мероприятий.

Сформулируем задачи специализированной организации кластера в выставочно-ярмарочной деятельности в случае если специализированная организация выступает главным организатором мероприятия.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Д

Специализированная организация спортивного территориального кластера:

- определяет тематику и готовит программу выставочно-ярмарочных или коммуникативных мероприятий;
- осуществляет подбор и обеспечивает готовность помещений для проведения выставочно-ярмарочного мероприятия (разрабатывает функционал выставки);
- выявляет и регистрирует целевую аудиторию выставки, приглашает экспонентов;
- организует привлечение к участию в выставках и ярмарках организаций спортивной индустрии, иных участников кластерного объединения, потенциальных партнеров;
- организует семинары и круглые столы, в которых участвуют эксперты рынка спортивной индустрии и звезды спорта;
- координирует прибытие и отъезда, размещение и перемещения участников выставочно-ярмарочного или коммуникативного мероприятия.
- подводит итоги работы выставки-ярмарки.

Специализированная организация спортивного территориального кластера фактически является локальным (местным) оператором инновационного потенциала территориальных кластеров физической культуры и спорта

Необходимо остановиться отдельно на взаимосвязи интенсивности услуг специализированной организации и их влияния на участников спортивного территориального кластера. В рамках названных выше групп специализированная организация спортивного территориального кластера может предложить достаточно большое количество услуг, однако, как показывает ряд российских и зарубежных исследований [4, 142, 197], этот показатель не так сильно влияет на результаты деятельности участников кластера, как качество предоставляемых услуг. Следовательно, для оптимизации деятельности специализированной организации необходимо подробно изучать потребности участников кластера, что зачастую обходится дешевле, чем предоставление большего числа разнообразных услуг.

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Договор о координации деятельности организаций – участников
спортивного территориального кластера г. Великие Луки и специализированной
организации

г. Великие Луки « ___ » _____ 2022 г.

Великолукская городская общественная организация «Великолукская олимпийская академия» в лице президента Городничева Руслана Михайловича, доктор биологических наук, профессора, заслуженного работника физической культуры Российской Федерации, действующего на основании Устава (далее – Академия), с одной стороны, и организация – участник спортивного территориального кластера г. Великие Луки» _____ (далее – Участник) в лице _____, действующего на основании _____, с другой стороны (вместе именуемые – Стороны), заключили настоящий договор (далее – Договор) о нижеследующем:

1. Предмет Договора

1.1. Стороны выражают свою заинтересованность в реализации мер по повышению конкурентоспособности организаций – участников территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки (далее – Кластер) и выражают согласие на осуществление Специализированной организацией соответствующих функций по координации деятельности Участников в соответствии с Положением о деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области.

1.2. Кластер не является юридическим лицом. Договор не является договором простого товарищества (договором о совместной деятельности).

1.3. Договор не направлен на ограничение конкуренции или иное нарушение антимонопольного законодательства Российской Федерации и иных нормативных правовых актов о защите конкуренции, как в отношении Участников, так и в отношении лиц, не являющихся Участниками.

2. Специализированная организация спортивного кластера

2.1 Академия на основании приказа Президента создает Специализированную организацию спортивного кластера для координации деятельности организаций – участников территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки заинтересованных в содействии развитию массового спорта и спорта высших достижений.

2.2. Целью деятельности Специализированной организации спортивного

кластера является создание условий для эффективного взаимодействия организаций – участников Кластера, учреждений образования и науки, некоммерческих и общественных организаций, органов государственной власти, органов местного самоуправления и других заинтересованных лиц в интересах Кластера, обеспечение реализации проектов развития территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки, выполняемых совместно 2 и более организациями – участниками, обеспечение реализации Положения о деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области.

2.3. Специализированная организация соответствует требованиям, установленным Постановлением Правительства Российской Федерации от 6 марта 2013 г. №188–ПП «Об утверждении Правил распределения и предоставления субсидий из федерального бюджета бюджетам субъектов Российской Федерации на реализацию мероприятий, предусмотренных программами развития пилотных инновационных территориальных кластеров».

2.4. В соответствии с Договором основными видами деятельности Специализированной организации являются:

– содействие разработке и реализации проектов развития Кластера, выполняемых совместно организациями – участниками Кластера;

– содействие организации подготовки, переподготовки, повышения квалификации и стажировок кадров, предоставления консультационных услуг в интересах организаций – участников Кластера;

– оказание содействия организациям – участникам Кластера в выводе на рынок новых продуктов (услуг), развитии кооперации организаций – участников Кластера в сфере спорта и спортивной индустрии, научно-технической сфере;

– содействие организации выставочно-ярмарочным и коммуникативным мероприятиям в сфере интересов организаций – участников Кластера

3. Участники Кластера

3.1. Участниками Кластера могут быть юридические лица и индивидуальные предприниматели, заинтересованные в совместном решении задач Кластера.

3.3. Каждая из Сторон становится участником Кластера со дня подписания настоящего Договора.

3.4. Участники Кластера сохраняют полную организационную, финансовую и экономическую самостоятельность.

3.5. Участники Кластера вправе ссылаться на участие в Кластере в отношениях с третьими лицами.

3.6. Участники кластера обязуются содействовать реализации цели и задач Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки.

4. Заключительные положения

4.1. Договор заключается на неопределенный срок и вступает в силу после его подписания Сторонами.

4.2. В рамках Договора между участниками и Специализированной организацией могут заключаться дополнительные соглашения, которые становятся неотъемлемой частью Договора.

4.3. В целях реализации Договора и в рамках Положения о деятельности Специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки могут заключать отдельные договоры и соглашения.

4.4. Договор может быть расторгнут по соглашению Сторон или по инициативе одной из Сторон при условии письменного уведомления другой стороны не менее, чем за один месяц.

4.5. Условия Договора не являются конфиденциальной информацией.

4.6. Споры и разногласия, возникающие в ходе исполнения Договора между Сторонами и участниками, разрешаются в претензионном порядке. Срок рассмотрения претензий не должен превышать 10 дней с даты ее получения стороной по спору.

4.7. Стороны принимают на себя обязательства по настоящему договору на безвозмездной основе. В рамках настоящего договора отсутствуют какие-либо финансовые обязательства между сторонами.

**Великолукская
городская общественная
организация
«Великолукская
олимпийская академия»**
Президент – Р.М.
Городничев, доктор
биологических наук,
профессор, заслуженный
работник физической
культуры Российской
Федерации

**Специализированная
организация**
территориального
спортивного кластера
муниципального образования
г. Великие Луки

Менеджер проекта – Шитова
Л.Ш.

Участник
территориального
спортивного
кластера
муниципального
образования
г. Великие Луки

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Потенциальные участники территориального спортивного кластера
муниципального образования, осуществляющие деятельность в сфере ФК и С

(ОКВЭД 93 Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений)

- 93.1 Деятельность в области спорта
- 93.11 Деятельность спортивных объектов
- 93.12 Деятельность спортивных клубов
- 93.13 Деятельность фитнес-центров
- 93.19 Деятельность в области спорта прочая
- 93.29 Деятельность зрелищно-развлекательная прочая

Таблица Ж.1 – ОКВЭД 93 Деятельность в области спорта, отдыха и развлечений

93.1	<p>Деятельность в области спорта. Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность спортивных организаций; – деятельность спортивных команд или клубов, участвующих, главным образом, в спортивных мероприятиях с продажей билетов зрителям; деятельность самостоятельных спортсменов, участвующих в спортивных мероприятиях или гонках/бегах/скачках с продажей билетов зрителям; – деятельность владельцев гоночных автомобилей, беговых собак, беговых/скаковых лошадей, при этом владельцы, главным образом, выставляют их для участия в соревнованиях/гонках/бегах/скачках или для участия в прочих спортивных событиях со зрителями; – деятельность тренеров в различных видах спорта для поддержки участников спортивных соревнований и мероприятий; – деятельность владельцев арен и стадионов; – прочие виды деятельности по организации, рекламе или управлению спортивными мероприятиями, не включенные в другие группировки
93.11	<p>Деятельность спортивных объектов. Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность объектов по проведению спортивных мероприятий для профессионалов или любителей на открытом воздухе или в помещении (открытых, закрытых, под крышей, оборудованных или не оборудованных трибунами для зрителей): футбольных стадионов, хоккейных коробок, площадок для крикета, стадионов для регби; – деятельность конюшен скаковых и беговых лошадей, псарен и гаражей для спортивных гоночных автомобилей; плавательных бассейнов и стадионов; стадионов для занятий легкой атлетикой; – деятельность площадок и стадионов для занятий зимними видами спорта, включая арены для хоккея с шайбой; боксерских залов; полей для гольфа; кегельбанов; – организацию и проведение спортивных мероприятий на открытом воздухе или в закрытом помещении для профессионалов или любителей <p>Мероприятия проводятся организациями, имеющими свои спортивные объекты Эта группировка также включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подбор персонала и управление персоналом, обслуживающим эти объекты.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Продолжение таблицы Ж. 1

93.12	<p>Деятельность спортивных клубов. Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – организацию и проведение спортивных мероприятий на открытом воздухе или в закрытом помещении для профессионалов или любителей <p>Мероприятия проводятся организациями, имеющими или не имеющими свои спортивные объекты</p> <p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность спортивных клубов: футбольных клубов, кегельбанов, плавательных клубов, гольф-клубов, боксерских клубов, клубов любителей зимних видов спорта, шахматных и шашечных клубов, легкоатлетических клубов, стрелковых клубов и т.д. <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – индивидуальные занятия с тренерами и преподавателями, 85.51; – деятельность спортивных объектов, 93.11; – организацию и проведение спортивных мероприятий на открытом воздухе и в помещении для профессионалов или любителей спортивными клубами, 93.11
93.13	<p>Деятельность фитнес- центров Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность клубов по фитнесу и бодибилдингу <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – индивидуальные занятия с тренерами и преподавателями, 85.51
93.19	<p>Деятельность в области спорта прочая. Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность организаторов спортивных мероприятий, имеющих или не имеющих свои спортивные объекты; – деятельность самостоятельных спортсменов и атлетов, судей, рефери, хронометражистов и т.д.; – деятельность спортивных лиг; – деятельность, связанную с рекламой спортивных событий; – деятельность конюшен скаковых и беговых лошадей, псарен и гаражей для спортивных гоночных автомобилей; – деятельность охотничьих и рыболовных заповедников; – деятельность проводников в горах; – деятельность, связанную со спортивно–любительским рыболовством и охотой <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – прокат спортивного инвентаря, 77.21; – деятельность спортивных школ и школ спортивных игр, 85.51; – деятельность спортивных инструкторов, преподавателей, тренеров, 85.51; – организацию и проведение спортивных мероприятий спортивными клубами с собственными сооружениями или без них, 93.11.
93.2	<p>Деятельность в области отдыха и развлечений. Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – широкий перечень организаций, которые эксплуатируют сооружения или предоставляют услуги по организации досуга и развлечений своим клиентам, в зависимости от их пожеланий <p>Эта группировка включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность различных аттракционов, включая механические и водные, игры, шоу, тематические выставки и площадки для пикников <p>Эта группировка не включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – деятельность по организации спортивных мероприятий.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Продолжение таблицы Ж. 1

93.21	<p>Деятельность парков культуры и отдыха и тематических парков Эта группировка включает: – деятельность развлекательных и тематических парков Она включает виды деятельности по организации отдыха и развлечений, такие как деятельность парков аттракционов, таких как механизированные горки, водные горки, игры, шоу, деятельность, связанную с организацией ярмарок и пикниковых площадок</p>
93.29	<p>Деятельность зрелищно–развлекательная прочая Эта группировка включает: – деятельность в области отдыха и развлечений (кроме развлекательных парков и парков с аттракционами), не включенную в другие группировки: – эксплуатацию видеоигр, действующих при опускании монет (жетонов); – деятельность парков отдыха и развлечений (без пансиона); – деятельность по предоставлению транспортных средств для целей развлечения, например лодок; – деятельность горнолыжных комплексов; – деятельность по прокату оборудования для досуга и отдыха как неотъемлемой части развлекательного сооружения; – деятельность по зрелищно–развлекательным ярмаркам и шоу; – деятельность по представлению кукольных театров, родео; – деятельность тиров; – организацию и проведение фейерверков и т.п.; – деятельность пляжей, включая прокат оборудования (раздевалок на пляже, запирающихся шкафчиков, шезлонгов и т.п.); – деятельность танцплощадок Эта группировка также включает: – деятельность организаторов мероприятий, не связанных со спортом или искусством, с собственными помещениями или без них</p>
93.29.1	Деятельность парков отдыха и пляжей
93.29.2	Деятельность танцплощадок, дискотек, школ танцев
93.29.3	Организация обрядов (свадеб, юбилеев), в т.ч. музыкальное сопровождение
(введено Изменением 6/2016 ОКВЭД 2, утв. Приказом Росстандарта от 14.04.2016 N 260–ст)	
93.29.9	Деятельность зрелищно–развлекательная прочая, не включенная в другие группировки

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Ж

Сферы деятельности потенциальных партнеров территориального
спортивного кластера муниципального образования

- 18.1 Деятельность полиграфическая и предоставление услуг в этой области
- 47.9 Торговля розничная вне магазинов, палаток, рынков
- 55.1 Деятельность гостиниц и прочих мест для временного проживания
- 56.10 Деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания
- 56.29 Деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания
- 58 Деятельность издательская
- 60.10 Деятельность в области радиовещания
- 65.1 Страхование
- 69 Деятельность в области права и бухгалтерского учета
- 72.20.1 Научные исследования и разработки в области общественных наук
- 73.1 Деятельность рекламная
- 74.10 Деятельность в области дизайна
- 74.20 Деятельность в области фотографии
- 79.1 Деятельность туристических агентств и туроператоров
- 85.41.1 Образование в области спорта и отдыха
- 86 Деятельность в области здравоохранения

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета участника соревнований

Уважаемый участник соревнований!

Великолукская академия физической культуры и спорта проводит исследование с целью усовершенствования организации и проведения Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука.

Обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы данной анкеты.

Заполнить анкету просто: нужно поставить любую отметку рядом с ответом, соответствующим Вашему мнению.

Ваши ответы будут обработаны и использованы в обобщенном виде.

Обращаем Ваше внимание на то, что анкета анонимная, т.е. свою фамилию указывать не надо.
Заранее благодарим Вас!

1. Ваш пол?

- а) мужской;
- б) женский.

2. Как Вы оцениваете работу по организации и проведению Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука?

- а) высокий уровень;
- б) средний уровень;
- в) низкий уровень.

3. Как Вы оцениваете материально–техническое обеспечение объекта МУП СОК «Стрелец» на базе, которого проводится соревнование:

- а) низкое;
- б) среднее;
- в) высокое.

4. Дайте оценку отдельных компонентов услуг, предопределяющих успешность проведения соревнований. Поставьте любую отметку рядом с ответом, соответствующим Вашему мнению.

Компоненты условий проведения соревнований	Оценка состояния			
	Высокая	Средняя	Низкая	Нет вообще
1 Места проживания участников				
2 Транспортные услуги				
3 Организация питания участников				

5. Оцените уровень комфортности пребывания в помещениях, где проводятся соревнования (чистота в помещениях, оформление, озеленение, наличие гардероба и т. д.)

- а) низкий;
- б) средний;
- в) высокий.

Благодарим за Ваше участие в опросе!

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

Анкета болельщика соревнований

Уважаемый болельщик!

Великолукская академия физической культуры и спорта проводит исследование с целью совершенствования организации и проведения

Всероссийских соревнований «Надежды России» по стрельбе из лука.

Обращаемся к Вам с просьбой ответить на вопросы данной анкеты.

Заполнить анкету просто: нужно поставить любую отметку рядом с ответом, соответствующим Вашему мнению.

Ваши ответы будут обработаны и использованы в обобщенном виде.

Обращаем Ваше внимание на то, что анкета анонимная, т.е. свою фамилию указывать не надо.

Заранее благодарим Вас!

1. Ваш пол?

- а) мужской;
- б) женский.

2. К какому возрастному диапазону Вы себя относите?

- а) до 20 лет;
- б) от 20 до 30 лет;
- в) от 30 до 50 лет;
- г) от 50 до 65 лет;
- д) от 60 и старше.

3. Как Вы оцениваете работу по организации проведения соревнований?

- а) высокий уровень;
- б) средний;
- в) низкий уровень.

4. Оцените комфортность зрительских трибун, обеспечен ли беспрепятственный обзор всего игрового поля:

- а) очень хорошая;
- б) хорошая;
- в) средняя;
- г) плохая.

5. Какие инструменты необходимо использовать для предания зрелищности соревнованию?

- а) эмоциональное выступление спортсменов;
- б) развлекательные программы;
- в) новые технические средства;
- г) вы не считаете соревнования зрелищными.

6. На сколько хорошо была проведена рекламная компания данного мероприятия?

- а) хорошо;
- б) плохо;
- в) я не обращаю внимания.

7. Каким образом Вы узнали информацию о соревнованиях:

- а) интернет;
- б) радио;
- в) афиша;
- г) друзья/семья;
- д) другое.

8. Дайте оценку работе организаторов соревнований по информированию зрителей. Поставьте любую отметку рядом с ответом, соответствующим Вашему мнению.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ И

Критерии для оценки		Оценка состояния			
		Высокая	Средняя	Низкая	Нет вообще
1	Работа диктора				
2	Возможность получить информацию о программе соревнований				
3	Работа информационного табло				

9. Оцените уровень комфортности пребывания в помещениях, где проводятся соревнования (чистота в помещениях, оформление, озеленение, наличие гардероба и т. д.)

- а) очень низкий;
- б) низкий;
- в) средний;
- г) высокий;
- д) очень высокий.

Благодарим за Ваше участие в опросе!

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Показатели эффективности территориального спортивного кластера

Таблица К.1 – Показатели деятельности каждой группы организаций взаимодействующих в рамках кластера

Субъекты	Система показателей
1. Организации – участники ТСК муниципального образования г. Великие Луки	
Муниципальные учреждения физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> – кадры, – физкультурно-оздоровительная работа; – спортивная инфраструктура, – финансирование, – развитие видов спорта и двигательная активность, – спортивное мастерство; – численность занимающихся физической культурой и спортом (человек); – количество учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С; – количество проведенных физкультурных и спортивных мероприятий в отчетный период.
Немуниципальные учреждения физической культуры и спорта	<ul style="list-style-type: none"> – кадры, – физкультурно-оздоровительная работа, спортивная инфраструктура, – финансирование, – развитие видов спорта и двигательная активность, – спортивное мастерство; – численность занимающихся физической культурой и спортом (человек); – количество учреждений, предприятий, объединений, организаций оказывающих услуги в сфере ФК и С; – количество проведенных физкультурных и спортивных мероприятий в отчетный период; – объем реализованной продукции, товаров или услуг спортивного назначения; – повышение прибыльности (выручки) организаций; – количество реализуемых совместных проектов.
Субъекты межсекторального взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> – рост потребительского спроса; – объем реализованной продукции, товаров или услуг; – повышение прибыльности (выручки) организаций; – количество реализуемых совместных проектов.
2. Администрация (территория) муниципального образования	<ul style="list-style-type: none"> – объем инвестиций привлекаемых в экономику муниципального образования (например, объем средств от проведения спортивно-зрелищных мероприятий); – количество МСП участников; – количество (рост) рабочих мест на МСП как фактор стабилизации муниципального рынка труда; – объем налоговых отчислений, взносов в социальные фонды.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ К

Продолжение таблицы К. 1

3. Специализированная организация ТСК	<ul style="list-style-type: none">– число участников кластера, заключивших договор о координации деятельности;– количество организованных конференций, семинаров, форумов, ярмарок-выставок в сфере интересов участников кластера;– количество новостных рассылок в электронном и печатном виде;– количество собранных данных о участниках (потенциальных) участниках ТСК;– количество участников ТСК муниципального образования г. Великие Луки прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров организаций.;– количество предоставленных консультационных услуг в интересах участников кластера;– количество оказанных услуг по бизнес-планированию, составлению дорожных карт, разработке проектов;– количество проведенных мониторингов показателей деятельности ТСК, состояния потенциала организаций – участников.
---------------------------------------	---

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Акты о внедрении научного исследования в практику

Акт

о внедрении научного исследования в практику

г. Великие Луки

23 мая 2022г.

Мы, ниже подписавшиеся представители организации, где осуществлялось внедрение - Городничев Р.М. – Президент великолукской городской общественной организации «Великолукская олимпийская академия» (ВЛОА), д.б.н., профессор, заслуженный работник физической культуры РФ, Белоуков Д.А. – декан социально-гуманитарного факультета, директор Музея спорта и олимпийского движения Псковского края ФГБОУ ВО «ВЛГАФК», к.и.н., доцент, член комиссии по олимпийскому образованию Олимпийского комитета России, вице-президент ВЛОА и Шитова Л.Ш. - соискатель кафедры Менеджмента и экономики спорта ФГБОУ ВО «НГУ им. П.Ф. Лесгафта» составили настоящий акт о том, что в 2019-2020 г.г. по результатам диссертационного исследования разработаны и внедрены следующие рекомендации и предложения

Фамилия, имя, отчество автора	Наименование предложения, рекомендации	Конкретный эффект от внедрения
Шитова Лилия Шамильевна	На основе сравнительного анализа территориальных систем управления физической культуры и спорта предложена трехкомпонентная модель, где в роли якорной структуры выступает великолукская городская общественная организация «Великолукская Олимпийская академия», деятельность которой наряду с другими задачами, направлена на развитие массового спорта и спорта высших достижений в регионе.	1. Зарегистрирована и начата деятельность специализированной организации территориального спортивного кластера г. Великие Луки на базе Великолукской олимпийской академии (ВЛОА). 2. Разработано положение о деятельности специализированной организации территориального спортивного кластера муниципального образования г. Великие Луки Псковской области. 3. Разработан договор о координации деятельности организаций-участников территориального спортивного кластера г. Великие Луки и специализированной организации. 4. Создана база потенциальных участников спортивного кластера г. Великие Луки.

Президент ВЛОА, д.б.н., профессор, заслуженный работник физической культуры РФ Р.М. Городничев

Декан социально-гуманитарного факультета, директор Музея спорта и олимпийского движения Псковского края ФГБОУ ВО «ВЛГАФК», к.и.н., доцент, член комиссии по олимпийскому образованию Олимпийского комитета России, вице-президент ВЛОА Д.А. Белоуков

Соискатель кафедры Менеджмента и экономики спорта ФГБОУ ВО «НГУ им. П.Ф. Лесгафта» Л.Ш. Шитова

82100, Псковская область, г. Великие Луки, Юбилейная пл., д.4
Тел:+7 (81153) 3-93-21

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ Л

Акт

о внедрении научного исследования в практику
г. Великие Луки

23 мая 2022г.

Мы, ниже подписавшиеся представители организации, где осуществлялось внедрение - Глава Администрации города Великие Луки (Псковская область), к.б.н. А.Г. Беляев, председатель Комитета по физической культуре и спорту Администрации г. Великие Луки Е.С. Цацко и соискатель кафедры Менеджмента и экономики спорта ФГБОУ ВО «НГУ им. П.Ф. Лесгафта Л.Ш. Шитова составили настоящий акт о том, что в 2019-2020 г.г. по результатам диссертационного исследования разработаны и внедрены следующие рекомендации и предложения

Фамилия, имя, отчество автора	Наименование предложения, рекомендации	Конкретный эффект от внедрения
Шитова Лилия Шамильевна	Структурно - функциональная модель территориально го спортивного кластера	Кластерное взаимодействие субъектов территориальной системы в сфере физической культуры и спорта в г. Великие Луки позволило повысить уровень эффективности управления физической культурой и спортом на муниципальном уровне. Структурно - функциональная модель территориального спортивного кластера стала эффективным инструментом для принятия организационных и экономических решений, для реализации программ развития физической культуры и спорта Численность населения города, занимающегося физической культурой и спортом и количество городских физкультурно-спортивных мероприятий в 2021г. увеличилось

Глава Администрации города Великие Луки
(Псковская область), к.б.н.

А.Г. Беляев

Председатель Комитета по физической культуре
и спорту Администрации г. Великие Луки

Е.С. Цацко

Соискатель кафедры Менеджмента и экономики
спорта ФГБОУ ВО «НГУ им. П.Ф. Лесгафта

Л.Ш. Шитова

182113, Россия, Псковская обл., г. Великие Луки, пл. Ленина, 1
sport@vluki.reg60.ru