

Концепция  
РОССИЙСКОЙ АССОЦИАЦИИ  
МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТИВНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ  
(РАМСУ)  
Версия 2.5

#### Changelog\_28.10.25

- Замена наименования «президент ассоциации» на «председатель ассоциации»
- Добавлено описание стратегического контура организационной структуры Ассоциации в разделе «VI. Организационная структура»
- Добавлено описание функционала исполнительной дирекции в разделе «IV. Организационная структура»
- Добавлен способ найма исполнительного директора
- Добавлен описание территориальной структуры в разделе «VI. Организационная структура»

#### Changelog\_29.10.25

- Добавлено описание раздела «2.3. Ключевые задачи и направления реализации»
- Добавлено описание раздела «2.4. Социально экономические эффекты»
- Скорректирован раздел «4.4. Территориальная структура»
- Создан раздел «5. Регламенты и процедуры управления»

#### Changelog\_02.11.25

- Добавлен подраздел «4.8. Прогноз функционирования Совета и профильных комитетов РАМСУ (2026–2030)»
- Добавлен раздел IX «Система KPI, мониторинг и оценка эффективности»
- Добавлен раздел X «Управление рисками»
- Добавлен раздел «Заключение»

## Оглавление

РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ .....	5
1.1. Системная диагностика проблематики .....	5
1.2. Бенчмаркинг лучших практик .....	5
1.3. Обоснованность создания РАМСУ и позиционирование в системе управления ФКиС РФ ...	8
РАЗДЕЛ II. МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ .....	9
2.1. Миссия Ассоциации .....	9
2.2. Стратегические цели и KPI .....	9
2.3. Ключевые задачи и направления реализации .....	10
2.4. Ожидаемые социально-экономические эффекты .....	12
РАЗДЕЛ III. ПРАВОВАЯ АРХИТЕКТУРА .....	15
3.1. Нормативная база .....	15
3.2. Организационно-правовая форма и принцип деятельности .....	15
3.3. Структура членства .....	15
РАЗДЕЛ IV. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА .....	19
4.1. Общее собрание членов РАМСУ .....	19
4.2. Совет РАМСУ .....	20
4.3. Наблюдательный совет .....	21
4.4. Исполнительная дирекция: функции, задачи и ответственность .....	21
4.5. Структура консультативных и контрольных органов .....	24
4.6. Механизм институциональной ротации .....	27
4.7. Территориальная структура .....	28
4.8. Прогноз функционирования Совета и профильных комитетов РАМСУ (2026–2030) .....	30
РАЗДЕЛ V. РЕГЛАМЕНТЫ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ .....	32
5.1. Управление решениями: инициирование и голосование .....	33
5.2. Правила заседаний органов .....	33
5.3. Электронные процедуры и протоколирование .....	33
5.4. Повторяющиеся инициативы и тиражируемые модели .....	33
5.5. Этика и конфликт интересов .....	34
5.6. Процедуры членства .....	34
5.7. Ротации и передача дел .....	34
5.8. Работа комитетов и временных групп .....	34
5.9. Апелляции и процедурные споры .....	34
5.10. Документооборот и реестр решений .....	34
РАЗДЕЛ VI. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ .....	34
6.1. Этапы финансового развития .....	34
6.2. Структура доходов .....	35

6.3. Финансово-экономическое обоснование (ФЭО).....	36
6.4. Инвестиционная и грантовая политика .....	37
6.5. Оценка эффективности.....	38
РАЗДЕЛ VII. ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ.....	41
7.1. Принципы цифрового управления Ассоциацией.....	41
7.2. Архитектура цифровой платформы РАМСУ .....	41
7.3. Функциональные модули и сервисы.....	42
7.4. Безопасность и правовые аспекты цифровизации .....	43
РАЗДЕЛ VIII. ПРОГРАММА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 2025–2030.....	44
8.1. Этапы развития Ассоциации (запуск → масштабирование → зрелость).....	44
8.2. Ключевые проекты и инициативы.....	46
8.3. Целевые индикаторы по годам.....	50
8.4. Взаимодействие с нацпроектами и федеральными программами .....	52
РАЗДЕЛ IX. СИСТЕМА КРІ, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ.....	53
9.1. Система показателей деятельности .....	54
9.2. Механизмы мониторинга и отчётности .....	55
9.3. Единый реестр результатов и цифровая аналитика.....	55
РАЗДЕЛ X. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ.....	56
10.1. Идентификация и классификация рисков.....	56
10.2. Система превентивных мер и реагирования.....	57
10.3. Цифровая система риск-мониторинга (интеграция с платформой) .....	58
10.4. Правовые гарантии .....	58
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	59
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	60

## ПРЕАМБУЛА

Настоящая Концепция разработана в строгом соответствии с положениями Федерального закона от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», Стратегией развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года (утв. Распоряжением Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р) и учитывает передовой международный опыт координации муниципального спортивного управления.

## РАЗДЕЛ I. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ

### 1.1. Системная диагностика проблематики

На основании мониторинга состояния муниципального спортивного управления выявлены следующие системные дефициты:

#### Институциональные разрывы

- **Отсутствие единого координационного контура:** 14 616 муниципальных образований функционируют изолированно
- **Межуровневые дисбалансы:** до 70% спортивной инфраструктуры в ряде регионов находится в собственности субъектов РФ с ограниченным доступом для МСУ
- **Правовая фрагментация:** отсутствие типовых муниципальных НПА приводит к 3-5 кратным различиям в нормативах оплаты труда тренеров

#### Экономические диспропорции

- **Разброс финансирования:** от 150 руб. до 12 000 руб. на душу населения в год
- **Низкая инвестиционная активность:** менее 5% муниципалитетов используют механизмы ГЧП
- **Дефицит внебюджетных источников:** доля спонсорства не превышает 3-7% в бюджетах муниципального спорта

#### Кадровый кризис

- **Дефицит квалифицированных управленцев:** 67% руководителей не имеют профильного образования
- **Текучесть кадров:** до 35% ежегодно в малых муниципалитетах
- **Отсутствие карьерных лифтов:** менее 10% специалистов проходят повышение квалификации

### 1.2. Бенчмаркинг лучших практик

#### 1.2.1. Международный опыт

**ACES Europe (European Capitals and Cities of Sport Federation).** Некоммерческая ассоциация, штаб-квартира в Брюсселе, присваивает ежегодные звания «Столица/Город/Регион спорта». Признана Европейской комиссией и сотрудничает с ЮНЕСКО. Основной инструмент – система наград и титулов: участие городов добровольное, подача заявки сопровождается визитом комиссии. Победители получают международное признание, приток инвестиций и медийный охват (до 1,5 млрд контактов в СМИ). В сеть ACES вовлечены более 3000 городов по всему миру. Примеры: Антверпен (2013) увеличил долю занимающихся спортом на 10%, Валенсия (2011) создала Европейскую обсерваторию лучших практик, Логроньо (2011) зафиксировал ~45 млн евро возврата инвестиций за год статуса (ACES Europe).

**ISCA (International Sport and Culture Association).** Международная НКО, основана в 1995 году, штаб-квартира – Копенгаген. Объединяет более 260 организаций из 89 стран. Миссия – расширение участия граждан в физической активности как фундаментального права человека. Основные направления работы: глобальные кампании (NowWeMOVE, Move Week, European School Sport Day), обучение (MOVE Congress, онлайн-курсы, проекты Erasmus+), межсекторные инициативы (спорт и здравоохранение, интеграция мигрантов, урбанистика). ISCA действует как

сеть для тиражирования успешных практик, используя волонтерство и межсекторное партнерство (ISCA, EOSE).

**TAFISA (The Association For International Sport for All).** Международная ассоциация «спорт для всех», основана в 1991 г., штаб-квартира – Франкфурт. Более 300 организаций-членов из 170 стран, включая НОК, федерации и муниципалитеты. Признана МОК и ЮНЕСКО. Основные проекты: Всемирный день челленджа (Challenge Day, ежегодно вовлекает миллионы жителей ~50 стран), World Walking Day, Всемирные игры спорта для всех, программа «Активные города» (Triple AC, PACTE, Global Active City). Предоставляет муниципалитетам консалтинг, обучение лидеров (Certified Leadership Courses, Reach Out Program), сертификацию и методические материалы. Примеры: участие российских городов в Challenge Day, глобальное распространение World Walking Day. TAFISA формирует международные стандарты и сети для муниципалитетов (TAFISA, TAFISA Mission 2030).

**Таблица 1. Сравнительная таблица подходов**

Параметр	ACES Europe (Европейская федерация столиц и городов спорта)	ISCA (Международная ассоциация спорта и культуры)	TAFISA (Международная ассоциация «Спорт для всех»)
Тип организации	НКО (федерация городов), основана 1999 г. в Брюсселе. Признана ЕС и ЮНЕСКО.	Международная НКО-«зонтик», осн. 1995 г., штаб – Копенгаген. ~260 членов из 89 стран.	Глобальная НКО, осн. 1991 г., штаб – Франкфурт. >300 членов из 170 стран. Признана МОК и ЮНЕСКО.
Участие городов	Прямое: города подают заявку, получают титул «Город спорта». Более 500 городов с 2001 г.	Опосредованное: в основном через НКО и федерации, но города вовлекаются через проекты (Move Week, European School Sport Day).	Прямое и косвенное: муниципалитеты могут быть членами и участниками глобальных акций (Challenge Day, Walking Day, Active Cities).
Источники финансирования	Членские и регистрационные взносы городов; гранты ЕС; спонсоры.	Гранты ЕС (Erasmus+), членские взносы НКО, спонсоры, госфинансирование Дании.	Членские взносы, гранты правительств и международных организаций, платные курсы и аудит, спонсорство.
Формы поддержки муниципалитетов	Престижный титул, методические рекомендации, обмен опытом, консорциумы на гранты ЕС.	Сценарии массовых акций, промо-материалы, обучение кадров, пилотные проекты.	Консалтинг («Active Cities»), обучение лидеров, глобальные акции (Challenge Day), патронаж проектов.
Методики оценки и мониторинг	Формализованная система оценки заявок и итогов; ежегодные отчеты и визиты комиссий.	Ключевые показатели охвата и вовлеченности; мониторинг проектов Erasmus+.	Индикаторы «спорт для всех» (Mission 2030, Active City Assessment, PACTE Scorecard).
Тиражируемость практик	Высокая: ежегодные сборники и конкурсы, национальные филиалы ACES.	Принцип «share and move»: международные кампании легко воспроизводимы, проекты MOVE Transfer.	Глобальный охват: акции (Walking Day, Challenge Day) адаптируемы к культуре и масштабу городов.

## 1.2.2. Российские межмуниципальные объединения

**Союз российских городов (СРГ).** Крупнейшее межмуниципальное объединение России, создано в 1991 году. Объединяет более 100 городов с населением свыше 100 тыс. жителей. СРГ участвует в федеральных законодательных инициативах, продвигает интересы местного самоуправления, проводит ежегодные съезды и форумы. Форматы работы: обмен опытом, подготовка предложений в федеральные органы власти, правовое и методическое сопровождение муниципалитетов (СРГ).

**Ассоциация сибирских и дальневосточных городов (АСДГ).** Основана в 1989 году, объединяет 68 муниципалитетов Сибири, Дальнего Востока и частично Урала. Фокус – экономическое развитие, инфраструктура и социальная сфера. В сфере спорта – инициирование межрегиональных проектов, обмен методиками и практиками управления спортом, координация с Минспортом и региональными властями (АСДГ).

**Союз городов Центра и Северо-Запада России.** Организация включает 27 городов с населением свыше 25 тыс. жителей каждый, действует с начала 2000-х. Особенность – акцент на развитие культурных и спортивных проектов, создание программ межмуниципального сотрудничества и общих стратегий для городов центральной России и Северо-Запада.

**Ассоциация городов Поволжья (АГП).** Создана в 1995 году, объединяет 32 города Приволжского федерального округа, совокупное население которых превышает 15,8 млн человек. АГП активно взаимодействует с ПФО и федеральными структурами, участвует в проектах благоустройства, спортивных форумах, обмене практиками управления спортивной инфраструктурой (АГП).

**Советы муниципальных образований субъектов РФ.** Практически во всех регионах действуют региональные ассоциации и советы муниципальных образований, которые охватывают все муниципалитеты субъекта (например, в Ростовской области – 463: 12 городских округов, 43 района и сотни поселений). Вопросы спорта занимают в их деятельности значимое место: разработка типовых программ, обсуждение распределения субсидий, обмен методическим обеспечением.

**Ассоциация закрытых административно-территориальных образований (ЗАТО).** Создана в 2000-х годах для координации интересов ~28 ЗАТО. Несмотря на узкую специфику, накопила опыт организации массовых спортивных мероприятий в условиях ограниченного доступа и закрытых территорий.

**Опыт моногородов.** В ряде монопрофильных муниципалитетов создавались собственные объединения при поддержке Фонда развития моногородов. Здесь спорт рассматривался как инструмент повышения качества жизни и удержания населения. Формировались локальные программы спортивных праздников и инфраструктурных проектов.

## 1.2.3. Сравнительный анализ сильных и слабых сторон

Таблица 2. Сравнительный анализ международных и российских практик

Практика / Организация	Сильные стороны	Слабые стороны
ACES Europe	Престиж, медийность, международное признание; формализованная система наград; инвестиционная привлекательность	Имиджевая направленность, ограниченная глубина методической поддержки
ISCA	Массовые кампании, вовлечение школ и сообществ; акцент на инклюзии и межсекторности; развитая обучающая база	Слабая институциональная роль; ограниченные механизмы устойчивого финансирования
TAFISA	Глобальный охват; признание МОК и ЮНЕСКО; стандарты и сертификация городов; консалтинг и обучение лидеров	Фокус на мероприятиях и акциях; меньшее участие в локальном нормотворчестве
Союз российских городов (СРГ)	Широкая сеть крупных городов; влияние на федеральное законодательство; регулярные форумы	Ограниченный фокус на малых муниципалитетах

<b>АСДГ</b>	Опыт межрегиональной интеграции; развитая выставочная и образовательная деятельность	Региональная специфика; неравномерность вовлечения участников
<b>Союз городов Центра и СЗ</b>	Традиции культурных и спортивных проектов; многолетние спартакиады	Ограниченное число участников; небольшой федеральный вес
<b>АГП</b>	Крупный охват (32 города, 15,8 млн чел.); интеграционные проекты; активное взаимодействие с федеральным уровнем	Региональная направленность; ограниченная международная активность
<b>Советы МО субъектов РФ</b>	Максимальный охват (все МО субъекта); методическая и юридическая поддержка; внедрение типовых решений	Зависимость от региональных властей; ограниченная самостоятельность
<b>Ассоциация ЗАТО</b>	Опыт в особых условиях; взаимодействие с госкорпорациями	Узкая специфика; ограниченный масштаб
<b>Опыт моногородов</b>	Спорт как инструмент социальной устойчивости и качества жизни	Фрагментарность; зависимость от внешней поддержки

### 1.3. Обоснованность создания РАМСУ и позиционирование в системе управления ФКиС РФ

Создание отдельной Ассоциации в сфере муниципального спорта обосновано системными и институциональными причинами. Существующие межмуниципальные объединения охватывают широкий спектр вопросов — от экономики до экологии, — но спорт и физическая культура в них представлены фрагментарно и не имеют самостоятельного управленческого центра. В то же время именно муниципальный уровень несёт основную ответственность за развитие массового спорта и инфраструктуры на местах.

Необходимость отдельной структуры продиктована следующими факторами:

1. **Специфика сферы.** Спорт требует собственных методик, стандартов и кадровой подготовки, а также прямого взаимодействия с Минспортом РФ и спортивными федерациями.
2. **Отсутствие координации.** Муниципальные органы спорта действуют разрозненно, без горизонтальных механизмов обмена опытом и совместного планирования.
3. **Низкая институциональная представленность.** На федеральном уровне отсутствует организация, представляющая интересы именно муниципального спорта, что снижает влияние местных органов на формирование государственной политики.
4. **Необходимость правовой унификации.** Требуется единый набор типовых правовых актов и методических рекомендаций для муниципальных органов спорта.
5. **Масштаб социального эффекта.** Сфера спорта оказывает мультипликативное воздействие на демографию, здоровье и социальную активность граждан, а значит, нуждается в координирующем центре, способном системно объединить усилия всех муниципалитетов.

Таким образом, создание Российской ассоциации муниципального спортивного управления (РАМСУ) — это шаг к формированию устойчивого института межмуниципального взаимодействия, специализированного на вопросах физической культуры и спорта, обеспечивающего равные возможности и повышение эффективности управления на местном уровне.

Идеальная модель межмуниципальной ассоциации должна занять место связующего звена между муниципальным, региональным и федеральным уровнями управления в сфере физической культуры и спорта. Её позиционирование может быть определено следующим образом:

1. **Институциональное представительство.** Ассоциация выступает консолидированным голосом муниципалитетов всех типов (столицы субъектов, крупные, средние и малые города, сельские поселения) в диалоге с Минспортом России, федеральными органами власти и региональными администрациями.

2. **Методическая и правовая функция.** Формирование и распространение типовых методик, регламентов и правовых актов, обеспечивающих единообразие практик в муниципальном спортивном управлении.
3. **Цифровая интеграция.** Создание единой цифровой среды для обмена данными, координации и мониторинга развития спорта, а также устранения цифрового разрыва между муниципалитетами.
4. **Кадровое развитие.** Разработка системы подготовки и переподготовки управленцев и тренеров, организация межмуниципальных стажировок и программ ротации специалистов.
5. **Финансовая координация.** Поддержка механизмов выравнивания финансирования на душу населения, развитие совместных программ грантовой и спонсорской поддержки.
6. **Имиджевая и международная функция.** Продвижение муниципальных инициатив в национальном и международном спортивном сообществе, участие в глобальных сетях и проектах, использование системы наград и сертификаций.

Таким образом, ассоциация занимает нишу единого координатора и интегратора, совмещающего лучшие элементы международных и российских практик, обеспечивая баланс между массовым вовлечением населения и институциональной устойчивостью управления.

### Синергия с национальными проектами

Ассоциация обеспечивает интеграцию задач муниципального спортивного управления с целями национальных проектов Российской Федерации:

- **Национальный проект «Демография».** Повышение доли систематически занимающихся физической культурой и спортом; развитие доступной инфраструктуры на местах.
- **Национальный проект «Здравоохранение».** Содействие профилактике заболеваний через массовую физическую активность, внедрение муниципальных программ ЗОЖ.
- **Национальный проект «Образование».** Развитие школьного спорта, внедрение единых методических стандартов и образовательных программ по ФКиС.
- **Национальный проект «Цифровая экономика».** Создание единой цифровой платформы для управления и мониторинга спорта на муниципальном уровне.

## РАЗДЕЛ II. МИССИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

### 2.1. Миссия Ассоциации

**МИССИЯ:** Создание единой экосистемы развития массового спорта через консолидацию усилий всех муниципальных образований России, обеспечение равного доступа к современным методикам управления и инфраструктуре.

**ВИДЕНИЕ 2030:** РАМСУ - признанный национальный центр компетенций муниципального спортивного управления, интегрированный в международные сети ACES Europe, ISCA, TAFISA, обеспечивающий вовлечение 55% населения в систематические занятия физической культурой и спортом.

### 2.2. Стратегические цели и KPI

Таблица 3.

Направление	Цель 2030	KPI	Базовое значение (2025)
Институциональное развитие	450+ муниципалитетов-членов	Охват МО	0%

<b>Методическое лидерство</b>	100% обеспеченность типовыми методиками	Внедрение стандартов	15%
<b>Цифровая трансформация</b>	Единая платформа для всех членов	Уровень цифровизации	8%
<b>Кадровое развитие</b>	2000+ сертифицированных специалистов	Охват обучением	0 чел.
<b>Инвестиционная активность</b>	10+ млрд руб. привлеченных средств	Объем инвестиций	0 руб.
<b>Международная интеграция</b>	Членство в 3+ международных ассоциациях	Количество партнерств	0

### 2.3. Ключевые задачи и направления реализации

Настоящий подраздел переводит миссию и стратегические цели Ассоциации (пп. 2.1–2.2) в систему прикладных задач на горизонте 2025–2030 годов.

Он определяет логику действий, через которые Ассоциация достигает заявленных ориентиров: от нормативного и методического упорядочивания работы муниципалитетов до формирования единого цифрового пространства, развития кадрового потенциала и межмуниципального сотрудничества.

В основе задач лежат три принципа — **унификация, масштабирование, устойчивость**. Каждый пункт отражает конкретный вектор работы, результаты которой выражаются в измеримых социальных и экономических эффектах, формирующих основу устойчивого развития муниципального спорта.

#### 1) Нормативная стандартизация и методическое лидерство

**Цель.** Снять правовую фрагментацию практик МСУ в спорте через единый пакет типовых НПА и методик.

**Задачи 2025–2028.** Подготовить и внедрить «Муниципальный спортивный стандарт»: типовые положения, договорные формы, методики финансирования и эксплуатации инфраструктуры (не менее 25 модельных НПА); сформировать витрину тиражируемых решений.

**Инструменты.** Правовой комитет, пилотные города, регламент инициирования/голосования решений (разд. V).

**Ключевые продукты.** Пакет стандарта; реестр актов внедрения; включение проекта в портфель 7.2 Программы деятельности.

#### 2) Цифровая трансформация отрасли

**Цель.** Сделать цифровые процессы «по умолчанию» (голосования, реестры, обучение, сервисы членства).

**Задачи 2026–2030.** Ввести модульную платформу: членство и реестры, аналитические витрины, обучение/сертификацию, гранты/финансирование; обеспечить использование УКЭП и долговременную архивацию (PDF/A); интеграции с внешними системами.

**Инструменты.** Архитектура и модули платформы (разд. VI), безопасность и правовые аспекты (п. 6.4), регламенты ЭДО (разд. V).

**Ключевые продукты.** Единый портал РАМСУ и операционные дашборды.

#### 3) Тиражирование лучших практик

**Цель.** Ускорить масштабирование проверенных решений между муниципалитетами.

**Задачи 2025–2030.** Сформировать «витрину практик» с единым паспортом кейса; запустить механизмы наставничества «муниципалитет–муниципалитет»; проводить методические спринты и реер-review; выпускать квартальные «Сводки тиражирования».

**Ключевые продукты.** Каталог лучших практик с уровнем зрелости (L1–L3), библиотека шаблонов документов, расписание спринтов и дорожные карты масштабирования.

#### 4) Кадровое развитие и сертификация управленцев

**Цель.** Закрыть кадровый дефицит управленческих и методических компетенций на муниципальном уровне.

**Задачи 2026–2030.** Запустить треки повышения квалификации (72/144/256+ часов), сертификацию руководителей и специалистов, сетевые стажировки; подготовить ≥ 2000 специалистов.

**Инструменты.** Модуль разработки специализированных учебных программ и сертификации (разд. VI), партнёрства с вузами/Академиями, профильный комитет.

**Ключевые продукты.** Реестр сертифицированных управленцев и база курсов.

#### **5) Межмуниципальная кооперация и кластеры компетенций**

**Цель.** Организовать устойчивый обмен ресурсами и практиками между МО.

**Задачи 2027–2030.** Создать ≥ 30 кластеров (методические хабы, центры компетенций, сетевые школы), обеспечить экономию 25–30% на совместных проектах.

**Инструменты.** Территориальная структура «МО → субъект → федеральный округ» и институт координаторов (п. 4.4), регламент 5.1 (инициирование, голосование).

**Ключевые продукты.** Паспорта кластеров и сводки межмуниципальных проектов.

#### **6) Инвестиции, ГЧП и адресные программы инфраструктуры**

**Цель.** Увеличить внебюджетные вложения и доступность объектов на местах.

**Задачи 2027–2030.** Запустить портфель ГЧП-решений, льготный лизинг оборудования, субсидии малым объектам; нарастить совокупные инвестиции до ≥ 10 млрд руб.

**Инструменты.** Комитет по ГЧП и инвестициям, модель софинансирования, типовые пакеты для территорий разного масштаба, включение в 7.2 Программы деятельности.

**Ключевые продукты.** Типовые пакеты ГЧП, калькуляторы софинансирования, витрина кейсов.

#### **7) Представительство интересов на федеральном уровне**

**Цель.** Консолидировать позицию муниципалитетов в диалоге с профильными федеральными органами.

**Задачи 2026+.** Подготовка предложений в НПА, участие в экспертных советах, выравнивание нормативов; ежегодная ротация председателя, синхронизированная с форумом «Россия — спортивная держава».

**Инструменты.** Совет РАМСУ, профильные комитеты, цифровой реестр решений.

**Ключевые продукты.** Пакет инициатив и протоколы голосований (с УКЭП).

#### **8) Социальная инклюзия, адаптивный спорт и волонтерство**

**Цель.** Увеличить охват и устойчивость участия целевых групп (дети, лица с ОВЗ, ветераны боевых действий).

**Задачи 2026–2030.** Типовые модели инклюзии, поддержка муниципальных программ, развитие волонтерских сетей; учёт социального эффекта по методике SROI.

**Инструменты.** Методический пакет и источники верификации, партнёрства с НКО.

**Ключевые продукты.** Набор тиражируемых практик и шаблонов метрик.

#### **9) Коммуникации, признание и бренд отрасли**

**Цель.** Повысить прозрачность и мотивацию через публичные рейтинги и премии.

**Задачи 2026+.** Ежегодная Премия «Спортивный муниципалитет», медиакомплекты для членов, NPS-опросы.

**Инструменты.** Коммуникационный план дирекции, модуль обратной связи платформы.

**Ключевые продукты.** Реестр номинаций, методика оценки, публичный отчет о медиаиндексе.

#### **10) Международное сотрудничество**

**Цель.** Обеспечить доступ к глобальным стандартам и партнёрским ресурсам.

**Задачи 2025–2030.** Формализовать сотрудничество с международными ассоциациями (по типу ISCA, TAFISA и др.); запуск двусторонних проектов обмена; участие в международных рейтингах и премиях; подготовка англоязычной витрины проектов членов.

**Ключевые продукты.** Дорожная карта внешних партнёрств, пул меморандумов, календарь международных мероприятий, реестр совместных проектов.

Таблица . Сводная матрица реализации (2025–2030)

Направление	Ядро задач	Ключевой продукт	Ответственные	KPI-ориентиры/сроки
Нормативная стандартизация	25+ типовых НПА, пилоты	«Муниципальный спортивный стандарт»	Правовой комитет, дирекция	Внедрение стандартов у ≥ 50% членов к 2028 г.
Цифровая трансформация	Портал, реестры, УКЭП, интеграции	Платформа РАМСУ (модули)	ИТ-блок, комитет по цифровизации	Доля процессов в цифре ≥ 70% к 2029 г.
Тиражирование практик	Каталог + наставничество	Витрина практик, сводки	Методический блок, координаторы	≥ 60 кейсов L2–L3 к 2030 г.
Кадры	ДПО-треки, сертификация	Реестр управленцев	Комитет по образованию	≥ 2000 обученных к 2030 г.
Кооперация/кластеры	Межмуниципальные хабы	Паспорта кластеров	Координаторы субъектов/ФО	≥ 30 кластеров к 2030 г.
Инвестиции/ГЧП	Пакеты ГЧП, лизинг, субсидии	Кейсы и калькуляторы	Комитет по ГЧП	≥ 10 млрд руб. инвестиций к 2030 г.
Представительство	Консолидированные позиции МО	Пакет инициатив в НПА	Совет, Председатель	Участие в 10–15 НПА к 2030 г.
Инклюзия	Модели адаптивного спорта	Набор практик	Комитеты/НКО-партнёры	Рост SROI и охвата целевых групп
Коммуникации	Премия, медиа, NPS	Отраслевой рейтинг МО	PR-блок	Рост медиаиндекса, NPS по целям Программы
Международное сотрудничество	Партнёрства и обмены	Дорожная карта, MoU	Дирекция, внешний контур	≥ 5 активных проектов к 2029 г.

#### 2.4. Ожидаемые социально-экономические эффекты

Раздел отражает прогнозируемые результаты реализации миссии и задач Ассоциации, выраженные в социальном, экономическом и институциональном эффекте. Расчёты основаны на данных разделов VII (Программа деятельности) и VIII (Система KPI) и интегрированы в финансово-экономическую модель (разд. VI).

##### 2.4.1. Социальные эффекты

Таблица. Социальные эффекты

Категория	Содержание эффекта	Количественные показатели	Период достижения
Участие населения	Рост вовлечённости граждан в систематические занятия спортом	+10–15% участников от общей численности населения в муниципалитетах-членах	До 2030 г.

Инклюзия и адаптивный спорт	Расширение охвата лиц с ОВЗ, ветеранов боевых действий, подростков	Увеличение доли целевых групп в программах до 7–10%	До 2030 г.
Добровольчество и общественная активность	Развитие муниципальных волонтерских сообществ, поддержка социальных инициатив	5 000+ активных волонтеров и 100+ инициатив ежегодно	До 2029 г.
Имидж и доверие	Повышение узнаваемости муниципального спорта, рост NPS среди участников	Индекс удовлетворенности $\geq$ 80 пунктов	Ежегодно

#### 2.4.2. Экономические эффекты

Таблица . Экономические эффекты

Категория	Содержание эффекта	Количественные показатели	Период достижения
Инвестиции и ГЧП	Рост внебюджетных вложений в спортивную инфраструктуру	Совокупный объём инвестиций $\geq$ 10 млрд руб.	До 2030 г.
Оптимизация бюджетов	Повышение эффективности муниципальных расходов на ФКиС	Снижение удельных расходов на 10–15% при сохранении охвата	До 2029 г.
Новые формы занятости	Создание рабочих мест в сфере управления, ИТ, сервисов, обучения	До 3 000 постоянных и временных рабочих мест	2026–2030 гг.
Туризм и события	Рост числа спортивных мероприятий и притока участников	+25% к 2024 г. уровню	До 2030 г.

#### 2.4.3. Институциональные и управленческие эффекты

Таблица .

Категория	Содержание эффекта	Показатели и индикаторы	Примечание
Единая нормативная база	Унификация правового поля МСУ в спорте	Внедрение стандартов в $\geq$ 50% муниципалитетов (обновлено)	По проекту «Муниципальный спортивный стандарт»
Цифровизация процессов	Электронные процедуры, документооборот, отчётность	$\geq$ 70% процессов переведено в цифру (обновлено)	По модулю цифровой платформы
Кадровая устойчивость	Сформирована сеть обученных специалистов	$\geq$ 2 000 сертифицированных управленцев (обновлено)	По программе обучения 2026–2030 гг.
Межмуниципальная кооперация	Кластеры компетенций и обмен практиками	$\geq$ 30 действующих кластеров (обновлено)	По структуре разд. 4.4

#### 2.4.4. Социальная отдача и SROI

Методика расчёта социальной отдачи инвестиций (SROI) базируется на интегральной модели из разд. IX. По консервативным оценкам, совокупный социальный возврат от деятельности

Ассоциации достигает **от 1,8 до 2,4 руб. на каждый 1 рубль** совокупных затрат к 2030 году, включая эффекты от роста занятости, улучшения здоровья населения и оптимизации бюджетных расходов.

#### 2.4.5. Комплексная оценка эффекта

Таблица .

Уровень оценки	Основные индикаторы	Итоговый эффект
Муниципальный	Вовлечённость, доступность, эффективность расходов	Локальное повышение качества жизни, рост доверия к органам власти
Региональный	Кооперация и интеграция программ субъектов	Рост управленческой и ресурсной эффективности
Федеральный	Синергия муниципальных инициатив	Системное развитие отрасли ФКиС и повышение международного имиджа страны

**Вывод:** Реализация стратегических направлений РАМСУ создаст мультипликативный эффект, объединяющий социальные, экономические и управленческие выгоды. Ассоциация формирует новый тип межмуниципального взаимодействия, где спорт становится драйвером социальной устойчивости, здоровья и экономического роста.

## РАЗДЕЛ III. ПРАВОВАЯ АРХИТЕКТУРА

### 3.1. Нормативная база

- **Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».** Определяет основы государственной политики в сфере ФКиС, разграничивает полномочия между уровнями власти, устанавливает требования к программам и стандартам.
- **Федеральный закон № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления».** Регламентирует компетенцию органов местного самоуправления, включая вопросы развития физической культуры и спорта.
- **Федеральный закон № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».** Устанавливает правовой режим деятельности ассоциаций и союзов, включая порядок регистрации, отчетности и контроля.
- **Гражданский кодекс РФ (ст. 123.8–123.11).** Закрепляет организационно-правовую форму «ассоциация (союз)» как объединения юридических лиц и (или) граждан.

### 3.2. Организационно-правовая форма и принцип деятельности

**Ассоциация (союз)** в соответствии со ст. 123.8-123.11 ГК РФ как оптимальная форма для:

- Объединения юридических лиц (муниципальных образований)
- Координации деятельности без передачи властных полномочий
- Гибкого управления с сохранением автономии членов

### 3.3. Структура членства

**Членами РАМСУ являются муниципальные образования Российской Федерации** всех типов, предусмотренных Федеральным законом от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»:

- Муниципальные округа
- Городские округа
- Городские округа с внутригородским делением
- Внутригородские районы
- Муниципальные районы
- Городские поселения
- Сельские поселения
- Внутригородские территории городов федерального значения

#### **Механизм участия в деятельности РАМСУ:**

Муниципальные образования участвуют в деятельности ассоциации через своих **уполномоченных представителей** – руководителей органов управления физической культурой и спортом соответствующего муниципального образования, действующих на основании:

- Распоряжения главы муниципального образования о делегировании полномочий
- Доверенности, оформленной в установленном порядке
- Положения об органе управления ФКиС, утвержденного муниципальным правовым актом

#### **Должностной статус представителей:**

- Руководитель комитета/управления/отдела по физической культуре и спорту администрации МО
- Заместитель главы администрации МО, курирующий вопросы ФКиС
- Директор муниципального учреждения, выполняющего функции управления в сфере ФКиС
- Иное должностное лицо, наделенное соответствующими полномочиями

## Категории членства в РАМСУ:

- ПОЛНОПРАВНЫЕ ЧЛЕНЫ** – муниципальные образования, оплатившие членские взносы и принятые решением Совета РАМСУ. Обладают всеми правами, предусмотренными ст. 8 ФЗ № 7-ФЗ и Уставом РАМСУ:
  - Право голоса на Общем собрании (один член – один голос)
  - Право избирать и быть избранными в органы управления
  - Право участвовать во всех программах и проектах
  - Право на получение методической и консультационной поддержки
  - Право на использование символики и ресурсов РАМСУ
- АССОЦИИРОВАННЫЕ ЧЛЕНЫ** – муниципальные образования, находящиеся в процессе вступления или временно приостановившие членство:
  - Участие в мероприятиях без права голоса
  - Доступ к открытым методическим материалам
  - Возможность перехода в полноправные члены
- КОНСУЛЬТАТИВНЫЕ УЧАСТНИКИ** – организации и территории, не являющиеся муниципальными образованиями, но вносящие вклад в развитие муниципального спорта:
  - Города федерального значения (через органы исполнительной власти)
  - Федеральные и региональные спортивные учреждения
  - Общероссийские спортивные федерации
  - Государственные корпорации и компании с госучастием
  - Научные и образовательные организации
  - Территории с особым статусом (ЗАТО, наукограды)

### 3.3.1. Правовая архитектура членства

В соответствии с императивными требованиями ст. 123.8-123.11 Гражданского кодекса РФ и п. 1 ст. 8 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», устанавливается единая модель членства с равными корпоративными правами для всех участников.

Таблица 4. Принципы формирования членской базы:

Принцип	Правовое обоснование	Реализация в РАМСУ
Равноправие	ст. 8 ФЗ № 7-ФЗ, ст. 123.9 ГК РФ	Один член - один голос
Добровольность	ст. 3 ФЗ № 7-ФЗ	Свободное вступление и выход
Территориальная инклюзивность	ст. 131 Конституции РФ	Охват всех типов МО
Экономическая дифференциация	ст. 86 БК РФ	Взносы пропорционально возможностям
Представительность	ст. 130 Конституции РФ	Квоты в органах управления

### 3.3.2. Категоризация членов по градостроительной классификации

Применяется официальная градация согласно СП 42.13330.2016 «Градостроительство. Планировка и застройка городских и сельских поселений»:

Таблица 5. Категории муниципальных образований - членов РАМСУ

Категория	Численность населения	Примеры	Кол-во потенциальных членов	Представительство в Совете
Крупнейшие города	свыше 1 млн чел.	Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Самара	15	3 места (10%)

<b>Крупные города</b>	250 тыс. - 1 млн чел.	Краснодар, Ярославль, Тюмень, Тольятти	25	4 места (13%)
<b>Большие города</b>	100-250 тыс. чел.	Вологда, Курск, Северодвинск, Норильск	40	5 мест (17%)
<b>Средние города</b>	50-100 тыс. чел.	Клин, Елец, Бердск, Саров	120	8 мест (27%)
<b>Малые города</b>	до 50 тыс. чел.	Суздаль, Мышкин, Белокуриха	150	7 мест (23%)
<b>Сельские МО</b>	до 20 тыс. чел.	Муниципальные округа	100	3 места (10%)
<b>ИТОГО</b>			<b>450 МО</b>	<b>30 мест</b>

### 3.3.3. Экономическая стратификация членов

На основании анализа собственных доходов местных бюджетов (данные Минфина России):

**Таблица 6. Распределение членов по экономическому потенциалу**

Группа	Собственные доходы на душу населения	Доля от общего числа	Особенности участия
<b>Группа А</b> (донорская)	свыше 50 тыс. руб./чел.	8% (36 МО)	Полная ставка взносов, менторство
<b>Группа В</b> (устойчивая)	20-50 тыс. руб./чел.	22% (99 МО)	Стандартное участие
<b>Группа С</b> (базовая)	10-20 тыс. руб./чел.	45% (203 МО)	Льготные взносы, приоритет в грантах
<b>Группа D</b> (дотационная)	менее 10 тыс. руб./чел.	25% (112 МО)	Минимальные взносы, субсидирование

### 3.3.4. Специальные категории членов

**Таблица 7. Территории с особым статусом (требующие индивидуального подхода):**

Тип территории	Количество	Правовой режим	Особенности членства
<b>ЗАТО</b>	38	Закон РФ № 3297-1	Режимные ограничения, закрытые заседания
<b>Наукограды</b>	14	ФЗ № 70-ФЗ	Инновационные проекты, R&D
<b>Моногорода</b>	319 (потенциально 50 членов)	Постановление ПРФ № 709	Приоритетная поддержка, льготы
<b>Арктическая зона</b>	40 МО	Указ Председателя № 296	Северные коэффициенты, особые программы
<b>Приграничные территории</b>	70 МО	ФЗ № 179-ФЗ	Международное сотрудничество
<b>Курорты федерального значения</b>	18	ФЗ № 26-ФЗ	Спортивный туризм, событийные проекты

### 3.3.5. Динамика формирования членской базы

**Таблица 8. Прогноз роста численности членов РАМСУ**

Этап	Период	Целевое количество членов	Ключевые драйверы роста
<b>Запуск</b>	Октябрь 2025	75 МО-учредителей	Форум РСД, административный ресурс
<b>Становление</b>	2026	200 МО	Первые успешные кейсы, гранты

<b>Масштабирование</b>	2027	300 МО	Цифровая платформа, образовательные программы
<b>Зрелость</b>	2028	380 МО	Доказанная эффективность, партнёрства
<b>Насыщение</b>	2029-2030	450+ МО	Полный охват активных муниципалитетов

### 3.3.6. Механизм представительства в органах управления

#### Квотирование мест в Совете РАМСУ (30 членов):

##### Территориальный принцип (24 места):

- Центральный ФО - 4 места
- Приволжский ФО - 4 места
- Северо-Западный ФО - 3 места
- Южный ФО - 3 места
- Уральский ФО - 3 места
- Сибирский ФО - 3 места
- Дальневосточный ФО - 2 места
- Северо-Кавказский ФО - 2 места

##### Категориальный принцип (4 места):

- Представитель крупнейших городов - 1 место
- Представитель средних городов - 1 место
- Представитель малых городов - 1 место
- Представитель сельских МО - 1 место

##### Экспертные места (2 места):

- Назначаются Председателем из числа авторитетных руководителей

### 3.3.7. Консультативное участие (без права голоса)

Таблица 9. Категории организаций с консультативным статусом:

Категория	Количество	Форма участия	Взносы
Города федерального значения	3	Стратегическое партнёрство	По соглашению
Федеральные спортивные учреждения	15-20	Методическая поддержка	Не предусмотрены
Общероссийские спортивные федерации	30-40	Экспертиза, проекты	Добровольные
Государственные корпорации	5-7	Спонсорство, инфраструктура	Целевые взносы
Научные и образовательные организации	10-15	Исследования, обучение	Грантовое участие
<b>ИТОГО консультативных участников</b>	<b>70-85 организаций</b>		

### 3.3.8. Баланс интересов в структуре членства

#### Механизмы обеспечения представительности:

1. **Ротация членов Совета** - ежегодное обновление 100% состава
2. **Территориальные группы** - координация на уровне федеральных округов
3. **Профильные комитеты** - вовлечение экспертов из всех категорий МО
4. **Электронное голосование** - участие всех членов в принятии решений
5. **Квоты для малых МО** - не менее 30% мест в органах управления

## РАЗДЕЛ IV. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА

Организационная архитектура РАМСУ построена на принципе двухконтурного управления, разграничивающего стратегический (ротационный) и операционный (постоянный) уровни принятия решений. Данная модель обеспечивает баланс между демократической представительностью членов Ассоциации и профессиональной устойчивостью управленческих процессов в соответствии с требованиями статей 29 и 123.9 Гражданского кодекса Российской Федерации и Федерального закона № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», исключая организационные разрывы при ежегодной смене руководящих органов.

### Стратегический контур (ротационный)

- **Общее собрание** (450+ членов) - высший орган
- **Совет РАМСУ** (30 членов) - коллегиальный орган
- **Председатель** - ежегодная ротация через форум РСД
- **Наблюдательный совет** (7 членов) - контроль и аудит

### Операционный контур (постоянный)

- **Исполнительная дирекция** - профессиональная команда
- **Профильные комитеты** (8) - экспертные органы
- **Региональные представительства** (8) - в федеральных округах

## 4.1. Общее собрание членов РАМСУ

### Правовой статус и компетенция

Общее собрание является высшим органом управления Ассоциации в силу императивных положений пункта 1 статьи 29 ФЗ № 7-ФЗ. Обеспечивает реализацию корпоративных прав всех членов независимо от территориальной принадлежности и экономического потенциала муниципальных образований.

Таблица . Компетенция Общего собрания

Категория полномочий	Предмет ведения	Правовое основание	Порядок решения
Учредительные	Изменения Устава; реорганизация; ликвидация	п. 2 ст. 29 ФЗ № 7-ФЗ	2/3 голосов, кворум 50%
Финансово-экономические	Утверждение бюджета; членские взносы; крупные сделки	п. 1 ст. 29 ФЗ № 7-ФЗ	Простое большинство, кворум 50%
Формирование органов	Избрание Совета; Ревизионная комиссия; Наблюдательный совет	п. 2 ст. 29 ФЗ № 7-ФЗ	Простое большинство, кворум 50%
Стратегическое планирование	Программа деятельности; международные партнерства	Устав РАМСУ	Простое большинство, кворум 50%
Членские вопросы	Прием; исключение; разрешение споров	ст. 123.8 ГК РФ	Простое большинство, кворум 50%

### Организация работы

- **Очередные собрания** — не реже 1 раза в год, не позднее 6 месяцев после окончания финансового года (п. 3 ст. 29 ФЗ № 7-ФЗ)
- **Внеочередные собрания** — по инициативе Совета, Председателя, Ревизионной комиссии или 1/3 членов
- **Формат проведения** — очный с физическим присутствием или заочное голосование с УКЭП в соответствии с ФЗ № 63-ФЗ
- **Кворум первого созыва** — 50% членов; повторного — 33% (сохранение легитимности при неявке)

- Принцип голосования — «один член – один голос» независимо от численности населения МО (п. 1 ст. 8 ФЗ № 7-ФЗ)
- Документирование — протокол в течение 10 дней с размещением в информационной системе

#### 4.2. Совет РАМСУ

##### Институциональная роль

Постоянно действующий коллегиальный орган стратегического управления, обеспечивающий непрерывность принятия решений между Общими собраниями. Формируется на основе территориально-категориального представительства для сбалансированного учета интересов всех типов муниципальных образований. Формирование Совета осуществляется Общим собранием путем прямого голосования с соблюдением установленных квот территориального и категориального представительства. Данный механизм гарантирует учет интересов как крупнейших городов-миллионников, так и малых муниципалитетов, обеспечивая инклюзивность и легитимность принимаемых решений.

Таблица. Квотирование 30 мест в Совете РАМСУ

Принцип	Мест	Распределение	Срок
Территориальные квоты (ФО)	24	ЦФО–4, ПФО–4, СЗФО–3, ЮФО–3, УФО–3, СФО–3, ДФО–2, СКФО–2	1 год с ротацией после форума РСД
Категориальные квоты (по типам МО)	4	По 1 от: крупнейших (>1 млн), средних (50-100 тыс.), малых (<50 тыс.), сельских МО	1 год
Экспертные места	2	Назначаются Председателем из авторитетных руководителей (стаж >10 лет)	1 год

##### Компетенция Совета

- Утверждение годового плана работы и календаря мероприятий Ассоциации
- Принятие решений о создании филиалов и представительств в федеральных округах
- Одобрение кандидатуры исполнительного директора по представлению Председателя
- Контроль исполнения бюджета и достижения стратегических КПЭ
- Формирование состава профильных комитетов и утверждение их председателей
- Выработка консолидированной позиции членов по вопросам федеральной политики в сфере ФКиС
- Одобрение проектов соглашений с Минспортом России и международными организациями

##### Механизм ротации

Полная ежегодная ротация состава Совета синхронизирована с проведением Всероссийского форума «Россия – спортивная держава». Обеспечивает максимальную вовлеченность членской базы, предоставление равных возможностей представителям всех регионов и поддержание высокой мотивации. Исключение — Председатель РАМСУ переходит в статус члена Совета ex officio на следующий год.

##### Регламент работы

- Заседания — не реже 1 раза в квартал (очно или дистанционно через ВКС)
- Кворум — 2/3 избранных членов для высокой степени консолидации решений
- Голосование — открытое, если иное не предусмотрено Регламентом

- Отчетность Исполнительной дирекции — ежеквартально о реализации решений и достижении КПЭ

#### 4.3. Наблюдательный совет

##### Назначение и правовой статус

Специализированный орган стратегического надзора и общественного контроля, обеспечивающий независимую оценку эффективности управления, прозрачность процессов и целевое использование ресурсов. Формируется в соответствии с рекомендациями принципов ОЭСР по корпоративному управлению и методическими указаниями Банка России, адаптированными для сектора НКО.

Таблица. Структура Наблюдательного совета

Параметр	Характеристика	Обоснование
Численность	7 членов	Коллегиальность при операционной эффективности
Формирование	3 члена — Общим собранием; 2 члена — Советом РАМСУ; 2 члена — кооптация (Минспорт, эксперты)	Многоканальность гарантирует независимость
Срок полномочий	3 года, переизбрание на 1 срок	Преемственность и накопление экспертизы
Требования	Безупречная репутация; опыт управления >15 лет; отсутствие конфликта интересов; несовместимость с членством в исполнительных органах	Независимость и профессионализм

##### Функциональная специализация

- Предварительная экспертиза стратегических решений Совета РАМСУ с оценкой рисков
- Мониторинг эффективности системы корпоративного управления и бизнес-процессов
- Контроль соблюдения Устава и внутренних регламентов всеми органами управления
- Рассмотрение жалоб членов на действия должностных лиц и управленческих органов
- Управление конфликтами интересов и обеспечение соблюдения Кодекса этики РАМСУ
- Экспертиза крупных сделок и стратегических партнерств с коммерческими организациями

##### Гарантии независимости

- Невозможность досрочного отзыва без законных оснований, предусмотренных Уставом
- Вознаграждение устанавливается Общим собранием, защищено отдельной строкой бюджета
- Право истребования информации от любых структурных подразделений Ассоциации
- Заседания — не реже 2 раз в год в формате закрытых сессий без исполнительных органов
- Ежегодный публичный доклад Общему собранию о состоянии корпоративного управления

#### 4.4. Исполнительная дирекция: функции, задачи и ответственность

##### 4.4.1. Назначение и подотчётность

Исполнительная дирекция Ассоциации формируется в соответствии с положениями статьи 29 Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» как единоличный исполнительный орган, обеспечивающий текущее руководство деятельностью Ассоциации и реализацию решений коллегиальных органов управления.

Исполнительная дирекция — представляет собой операционное ядро РАМСУ, функционирующее на постоянной профессиональной основе, обеспечивающее непрерывное операционное управление, подготовку материалов для коллегиальных органов, реализацию утверждённых программ и цифровых сервисов.

Дирекция формируется Исполнительным директором в пределах структуры и штатного расписания, утверждённых Советом; Исполнительный директор назначается Советом по контракту и подотчётен Совету и Председателю. Полномочия дирекции включают договорную и имущественную деятельность в пределах бюджета, кадровые решения в своей компетенции, подготовку отчётности, ведение реестров, обеспечение электронного документооборота и голосований, защиту ПДн и ИБ.

Исполнительная дирекция представляет собой операционное ядро РАМСУ, функционирующее на постоянной профессиональной основе в противовес ротационному стратегическому контуру (Общее собрание, Совет, Председатель).

#### 4.4.2. Принципы деятельности дирекции

- **Законность и комплаенс:** строгое соблюдение ФЗ № 7-ФЗ, № 131-ФЗ, № 329-ФЗ, № 63-ФЗ, № 152-ФЗ и внутренних регламентов.
- **Сервисность для членов:** приоритет скорости и качества обработки запросов муниципалитетов.
- **Прозрачность и отчётность:** план-факт контроль бюджета/планов; цифровая трассируемость решений.
- **Цифровая дисциплина:** «по умолчанию — в цифре» (документооборот, голосования, реестры).
- **Информационная безопасность:** защита ПДн, управление доступами, аудит действий пользователей.

#### Функциональные блоки и ключевые задачи

Функциональный блок	Ключевые функции	Основные результаты (год/квартал)
Операционное управление	Планирование и координация деятельности, исполнение решений Совета и Председателя	Ежеквартальные операционные планы; отчёт об исполнении поручений
Финансы и учёт	Смета, договоры, платежи, отдельный учёт целевых средств, подготовка годовой отчётности	Исполнение бюджета $\pm 5\%$ ; своевременная аккредитация аудита
Правовое сопровождение	Экспертиза НПА, типовые договоры/положения, сопровождение членства	Пакет типовых НПА; правовые заключения по повестке
Членство и сервисы	Приём/выход/исключение, ведение реестра, сопровождение запросов членов	SLA по обращениям; актуальный Реестр членов
Комитеты и заседания	Организация заседаний Совета/комитетов/ОС, протоколирование, кворум-контроль	Полный цикл заседаний; протоколы в срок
Цифровая платформа и ИБ	Эксплуатация модулей (реестры, голосование, KPI, обучение), администрирование доступов	Аптайм $\geq 99,5\%$ ; безинцидентность по ПДн
Проектный офис	Паспортизация и мониторинг проектов (Разд. VII), контроль сроков и бюджета	Индекс выполнения портфеля $\geq 95\%$
Аналитика и KPI	Сбор/валидация данных, дашборды, квартальные и годовые отчёты KPI	Годовой публичный доклад; квартальные обзоры
Риск-менеджмент и комплаенс	Ведение реестра рисков, превентивные меры, взаимодействие с ревизором	Квартальные отчёты по рискам; исполнение планов реагирования

PR, коммуникации, международка	Коммуникации с членами, СМИ, партнёрами; поддержка международных связей	Медиа-план, отчёт об упоминаниях; реализация MoU
Документооборот и архив	ЭДО, хранение протоколов/решений, реестр версий	Полный цифровой архив; соответствие срокам хранения

#### Взаимодействие со стратегическими органами (фрагмент RACI)

Вопрос	Общее собрание	Совет	Председатель	Исполнительная дирекция
Бюджет и смета	A	R	C	R/I
Вступление/исключение членов	A	R	C	R/I (реестр, уведомления)
Назначение Исполн. директора	A	R	C	I
Принятие внутренних регламентов	A	R	C	R/I (подготовка проектов)
Электронное голосование	A	R	A/R	R (технология/протокол)
KPI и отчётность	A	R	C	R (сбор/аналитика)
Ротация Председателя	A	R	A	R/I (организация передачи)

(R — отвечает/готовит; A — утверждает/несёт итоговую ответственность; C — консультирует; I — информируется).

Таблица . Штат и роли

Должность	Функциональная зона ответственности
Исполнительный директор *	Общее руководство, представительство, стратегическое планирование, международное сотрудничество
Финансовый менеджер	Бюджетирование, финансовый менеджмент, отчетность
Юрист	Правовое сопровождение, договорная работа, комплаенс, разработка НПА
IT-специалист	Цифровая платформа, интеграции, техподдержка
Аналитик-методист	Методическое обеспечение, мониторинг КПЭ, базы знаний
Координатор программ (2 ед.)	Проектное управление, работа с членами и комитетами, мероприятия
Специалист по коммуникациям	PR, медиа, образовательные программы

\* Назначение исполнительного директора осуществляется Советом РАМСУ по представлению Председателя сроком на 5 лет с правом продления. Досрочное освобождение — по решению Совета при обоснованных претензиях к качеству управления. Детальная регламентация деятельности определяется Положением об Исполнительной дирекции, включающим должностные инструкции, бизнес-процессы, систему мотивации с привязкой 20-30% ФОТ к КПЭ.

## 4.5. Структура консультативных и контрольных органов

### 4.5.1. Профильные комитеты

Профильные комитеты РАМСУ формируются как экспертные органы для углубленной проработки специализированных вопросов муниципального спортивного управления. В отличие от Совета, который принимает стратегические решения, комитеты занимаются практической разработкой методик, стандартов и рекомендаций в конкретных областях. Это позволяет привлечь узкопрофильных специалистов и обеспечить качественную экспертизу по всем направлениям деятельности ассоциации.

Каждый комитет объединяет лучших специалистов из разных муниципалитетов, что создает площадку для обмена опытом и выработки единых подходов. Решения комитетов носят рекомендательный характер и утверждаются Советом РАМСУ, но их экспертный вес делает эти рекомендации основой для принятия управленческих решений.

Таблица . Профильные комитеты

Комитет	Цель создания	Ключевые задачи
<b>Стратегического развития</b>	Определение долгосрочных приоритетов развития муниципального спорта	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка 5-летних планов</li><li>• Мониторинг реализации нацпроектов</li><li>• Анализ лучших мировых практик</li><li>• Прогнозирование трендов</li></ul>
<b>Образования и кадров</b>	Формирование единой системы подготовки специалистов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Создание образовательных программ</li><li>• Сертификация кадров</li><li>• Организация стажировок</li><li>• Методическая поддержка</li></ul>
<b>Цифровизации</b>	Внедрение современных технологий в управление спортом	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка единой цифровой платформы</li><li>• Интеграция с государственными системами</li><li>• Внедрение инноваций (AI, IoT)</li><li>• Кибербезопасность</li></ul>
<b>Правовой</b>	Юридическое сопровождение деятельности членов ассоциации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка типовых НПА</li><li>• Правовая экспертиза</li><li>• Защита интересов членов</li><li>• Антикоррупционный контроль</li></ul>
<b>Международного сотрудничества</b>	Интеграция в мировое спортивное сообщество	<ul style="list-style-type: none"><li>• Партнерство с ACES Europe, TAFISA</li><li>• Программы обмена опытом</li><li>• Привлечение международных грантов</li><li>• Города-побратимы</li></ul>
<b>Инфраструктуры</b>	Развитие спортивных объектов в муниципалитетах	<ul style="list-style-type: none"><li>• Типовые проекты ФОКов</li><li>• Стандарты эксплуатации</li><li>• Программы модернизации</li><li>• Доступная среда</li></ul>
<b>ГЧП и инвестиций</b>	Привлечение внебюджетного финансирования	<ul style="list-style-type: none"><li>• Структурирование концессий</li><li>• Работа с госкорпорациями</li><li>• Инвестиционные проекты</li><li>• Спонсорские программы</li></ul>

<b>Адаптивный спорт</b>	Координация и развитие системы адаптивного спорта на муниципальном уровне, вовлечение лиц с инвалидностью и ветеранов боевых действий в регулярные занятия физической культурой и спортом	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналитика и методическая поддержка муниципалитетов</li> <li>• продвижение инклюзии и мониторинг эффективности программ адаптивного спорта.</li> </ul>
-------------------------	---	--

### Общие принципы формирования комитетов

**Состав комитета:** 10-12 человек, включая председателя, двух заместителей и 7-9 членов.

Дополнительно привлекаются внешние эксперты без права голоса.

**Квалификационные требования:** Профильное образование или опыт работы в соответствующей сфере не менее 5 лет. Председатель — признанный эксперт с опытом от 10 лет.

**Принцип ротации:** Председатель избирается на 2 года, члены комитета — на 1 год с правом переизбрания. Ежегодно обновляется 50% состава для баланса между преемственностью и свежими идеями.

**Территориальный баланс:** В каждом комитете должны быть представители минимум из 5 федеральных округов. Обязательное участие представителей разных типов МО — от мегаполисов до малых городов.

**Порядок работы:** Заседания проводятся ежемесячно в дистанционном формате, очные встречи — раз в квартал. Решения принимаются простым большинством голосов при кворуме 2/3 состава.

**Отчетность:** Комитеты ежеквартально представляют отчеты Совету РАМСУ с конкретными предложениями и проектами решений. Годовой отчет публикуется на сайте ассоциации.

Данная структура обеспечивает профессиональную экспертизу по всем ключевым направлениям деятельности РАМСУ и создает механизм вовлечения широкого круга специалистов в развитие муниципального спорта России.

### 4.5.2. Комиссии и экспертные советы

В соответствии с требованиями Федерального закона от 12.01.1996 № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях" и установившейся практикой функционирования отраслевых ассоциаций, в структуре РАМСУ формируются специализированные комиссии как контрольно-надзорные и этические органы. В отличие от профильных комитетов, которые занимаются экспертной и методической работой, комиссии выполняют функции внутреннего контроля, обеспечивают прозрачность деятельности и соблюдение этических стандартов.

Комиссии формируются из независимых членов, что гарантирует объективность их решений и доверие со стороны членов ассоциации. Их деятельность направлена на предотвращение конфликтов, обеспечение финансовой дисциплины и поддержание высоких стандартов профессиональной этики в муниципальном спортивном управлении.

Таблица . Комиссии РАМСУ

Комиссия	Цель создания	Ключевые задачи	Правовое основание
<b>Ревизионная комиссия</b>	Обеспечение финансовой прозрачности и законности деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Контроль целевого использования средств</li> <li>• Ежеквартальная проверка финансовой отчетности</li> <li>• Аудит исполнения бюджета</li> <li>• Антикоррупционный мониторинг</li> <li>• Проверка соблюдения устава</li> </ul>	п. 4 ст. 29 ФЗ-7, ст. 123.9 ГК РФ

<b>Комиссия по этике и комплаенсу</b>	Поддержание высоких этических стандартов и управление конфликтами интересов	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Разработка и контроль соблюдения Кодекса этики</li> <li>• Рассмотрение этических жалоб</li> <li>• Урегулирование конфликтов интересов</li> <li>• Медиация внутренних споров</li> <li>• Репутационный контроль</li> </ul>	Методические рекомендации Минтруда от 08.11.2013
---------------------------------------	---	---	--

#### **Ревизионная комиссия и механизмы контроля**

**Состав:** 5 членов — оптимальное количество для обеспечения коллегиальности и оперативности принятия решений.

##### **Требования к членам:**

- Высшее экономическое или юридическое образование
- Опыт финансового контроля или аудита не менее 7 лет
- Отсутствие аффилированности с членами Совета и исполнительной дирекции
- Желателен опыт работы с некоммерческим сектором

**Порядок формирования:** Избирается Общим собранием членов РАМСУ сроком на 3 года.

Председатель комиссии избирается из состава членов комиссии. Ротация происходит поэтапно — ежегодно обновляется не более 2 членов для сохранения преемственности.

**Подотчетность:** Напрямую подчиняется Общему собранию, независима от Совета и исполнительных органов РАМСУ.

#### **Комиссия по этике и комплаенсу**

**Состав:** 5 членов — компактный состав для оперативного рассмотрения этических вопросов.

##### **Требования к членам:**

- Безупречная профессиональная репутация
- Опыт управленческой работы не менее 10 лет
- Отсутствие дисциплинарных взысканий
- Председатель Правового комитета входит по должности (ex-officio)

**Порядок формирования:** 2 члена назначаются Советом РАМСУ, 1-2 члена избираются Общим собранием из числа заслуженных деятелей отрасли. Срок полномочий — 2 года с правом однократного переизбрания.

**Особенности работы:** Рассматривает обращения в течение 30 дней, решения носят рекомендательный характер для Совета РАМСУ, но обязательны к рассмотрению. При необходимости привлекает внешних медиаторов.

#### **Механизм взаимодействия комиссий**

##### **Разграничение полномочий:**

- Ревизионная комиссия фокусируется на финансово-правовых вопросах
- Комиссия по этике и комплаенсу занимается морально-этическими аспектами, межличностными конфликтами и конфликтами интересов
- При выявлении пересекающихся вопросов проводятся совместные заседания

##### **Отчетность:**

- Ревизионная комиссия: полугодовые отчеты Общему собранию, годовое заключение по финансовой отчетности
- Комиссия по этике: полугодовые отчеты Совету РАМСУ, годовой публичный отчет о состоянии этической культуры в ассоциации

##### **Гарантии независимости:**

- Члены комиссий не могут быть досрочно отозваны без веских оснований

- Бюджет комиссий защищен отдельной строкой в смете РАМСУ
- Решения комиссий не могут быть отменены исполнительными органами

#### 4.6. Механизм институциональной ротации

**Едиственный механизм ротации:** Председатель РАМСУ - руководитель органа управления физической культурой и спортом муниципального образования города-организатора Всероссийского форума "Россия - спортивная держава" (срок полномочий - 1 год между форумами).

**Правовое обоснование:** Данный механизм закрепляется в Уставе РАМСУ как императивная норма, обеспечивающая:

- Профессиональное управление ассоциацией специалистами отрасли
- Синхронизацию с национальной спортивной повесткой
- Административную поддержку на федеральном уровне через участие в организации форума
- Медийную значимость и публичность ротации
- Преемственность через институт Вице-председателя (предыдущий Президент)

**Квалификационные требования к Председателю:**

- Стаж работы в сфере управления ФКиС не менее 3 лет
- Высшее образование (приоритетно - профильное)
- Прохождение обязательного 40-часового курса РАМСУ по муниципальному спортивному управлению
- Полномочия, подтвержденные распоряжением главы муниципального образования

Таблица 12. Международные и российские прецеденты привязки ротации к событиям:

Организация	Механизм ротации	Эффект от привязки
ACES Europe	Председатель - представитель спортивного департамента города, получившего звание "Европейская столица спорта"	Привлечение инвестиций 45+ млн евро, 1,5 млрд медиаконтактов
UEFA	Ротация президентства Совета ЕС совпадает с председательством в спортивных программах	Синхронизация спортивной политики на уровне ЕС
Союз биатлонистов России	Председатель избирается на Всероссийской конференции, совмещенной с этапом Кубка мира	Максимальное медийное внимание, участие всех регионов
Ассоциация студенческого баскетбола	Ротация привязана к городу проведения финала АСБ через представителя вуза-организатора	Административная поддержка вузов, спонсорские контракты
World Games Association	Председатель от оргкомитета города-организатора Всемирных игр (цикл 4 года)	Гарантированное финансирование, правительственная поддержка

**Преимущества жесткой привязки к форуму РСД:**

1. **Правовая определенность** - исключение споров о легитимности согласно ст. 61.1 ГК РФ
2. **Административный ресурс** - прямое взаимодействие с Минспортом России, Правительством РФ и профильными комитетами Государственной Думы
3. **Институциональная легитимность** - автоматическое признание на федеральном уровне через официальный статус форума как главной дискуссионной площадки развития ФКиС
4. **Медийный охват** - более 500 федеральных и региональных СМИ освещают форум и процедуру передачи полномочий

5. **Международное признание** - форум посещают делегации 40+ стран, что облегчает интеграцию в ACES Europe, ISCA, TAFISA
6. **Синхронизация с национальной повесткой** - возможность представления консолидированной позиции муниципалитетов на высшем уровне

#### 4.7. Территориальная структура

Территориальная структура обеспечивает организационную связность Ассоциации на уровне муниципалитетов, субъектов РФ и федеральных округов, сохраняя единые стандарты управления и равноправный доступ к формированию повестки.

Модель построена по схеме двухключевой цифровой демократии «2+1»: **муниципальный уровень → региональный хаб (субъект РФ) → окружная агрегация (ФО)**. Постоянные территориальные аппараты **не создаются**; функции координации выполняются избранными координаторами на общественных началах (компенсируются только фактические командировочные при очных мероприятиях).

Цель территориальной структуры: обеспечение прямого участия всех членов ассоциации в процессах принятия решений при целевом охвате не менее 70% муниципальных образований Российской Федерации (~2,000 членов к 2032 году) без создания избыточных бюрократических структур.

Принцип — «минимум аппарата, максимум участия и прозрачности»: постоянные органы на местах не формируются; ключевые роли выполняются координаторами на общественных началах, вся рутинная работа — в единой цифровой платформе с чёткими сроками (SLA) и понятными правилами.

Процедуры инициирования, подтверждения и агрегирования решений не описываются в данном пункте и приведены в Разделе 5.1 «Регламент управления решениями: инициирование и голосование» (ссылка обязательна при применении).

Таблица . Уровни и зоны ответственности (сводная матрица)

Уровень	Роль в системе	Ключевые функции	Выходные артефакты	Линия отчётности
<b>Муниципальный (члены Ассоциации)</b>	Базовый источник инициатив и данных	Формирование карточек инициатив; участие в обсуждении и подтверждении на уровне субъекта	Карточка инициативы; позиция МО по вопросам повестки	Координатор субъекта
<b>Региональный хаб (субъект РФ)</b>	Модерация и консолидация на уровне субъекта	Организационное сопровождение обсуждений; формирование сводной позиции субъекта («Сводка-1»)	Сводка-1 (позиция субъекта)	Координатор ФО / Совет (по порядку)
<b>Окружная агрегация (ФО)</b>	Межсубъектная консолидация	Сведение позиций субъектов; подготовка окружной сводки для Совета («Сводка-2»)	Сводка-2 (позиция ФО)	Совет Ассоциации

Пороговые значения участия/поддержки и порядок передачи материалов между уровнями — см.

#### Раздел 5.1.

##### 4.7.1. Координаторы

Подраздел закрепляет распределение ролей между тремя управленческими уровнями Ассоциации — муниципальным, региональным (субъект РФ) и окружным (ФО) — в формате сводной матрицы «уровень → функции → выходные документы → подотчётность». Матрица позволяет быстро идентифицировать, кто формирует содержательную повестку, кто её консолидирует и кто отвечает за межсубъектную агрегацию, а также какие артефакты (карточка инициативы, «Сводка-1», «Сводка-2») создаются на каждом этапе и куда они направляются. Такой формат устраняет дублирование полномочий, обеспечивает прослеживаемость решений и задаёт

единый контур ответственности без развертывания постоянных территориальных аппаратов. Все процедурные детали маршрутизации материалов и квorumов применяются в соответствии с Разделом 5.1.

Таблица . Координаторы (статус, мандат, ответственность)

Позиция	Источник формирования	Срок и ротация	Основные обязанности	Ограничения и гарантии
<b>Региональный координатор (субъект РФ)</b>	Избирается из числа членов Ассоциации, представляющих муниципальный уровень субъекта	1 год, допускается 1 переизбрание	Модерация повестки; организационное сопровождение обсуждений; подготовка «Сводки-1»; соблюдение стандартов оформления	Работа на общественных началах; отсутствие штатного аппарата; компенсация фактических командировочных при очных сессиях
<b>Координатор федерального округа</b>	Избирается из числа членов Ассоциации в границах ФО	1 год, допускается 1 переизбрание	Консолидация «Сводок-1» в «Сводку-2»; представление позиции ФО в Совете; синхронизация подходов между субъектами	Те же условия; недопустим конфликт интересов при вынесении «сквозных» вопросов

**Основания досрочного прекращения полномочий:** систематическое нарушение установленных порядков и стандартов оформления материалов, подтверждённый конфликт интересов, неисполнение обязанностей. Порядок прекращения и замещения — по **Разделу 5.1** и внутренним актам Совета.

#### 4.7.2. Принципы представительства и взаимодействия

- 1. Равноправие участия.** На муниципальном уровне применяется принцип «один член — один голос» при формировании позиции субъекта; на окружном уровне — «один субъект — один голос» при агрегировании.
- 2. Горизонтальная доступность.** Прямые связи «МО ↔ МО» и «МО ↔ региональный хаб» допускаются для обмена материалами и тиражирования практик; официальная консолидированная позиция формируется только через хабы/координаторов.
- 3. Цифровая фиксация.** Все материалы (карточки инициатив, сводные позиции, протоколы взаимодействия) подготавливаются и публикуются в единой информационной среде Ассоциации; требования к формам и подписям — в **Разделе 5.1** и соответствующих приложениях.
- 4. Недопущение дублирования.** При выявлении тождественных инициатив региональный хаб организует консолидацию с сохранением со-авторства; порядок — по **Разделу 5.1** (подраздел «Управление повторяющимися инициативами»).

#### 4.7.3. Документы и минимальные стандарты оформления

Подраздел определяет институт координаторов на двух уровнях — субъекта РФ и федерального округа — как ключевой механизм территориальной связности без развертывания постоянных аппаратов. Координаторы избираются из числа членов Ассоциации на ограниченный срок, исполняют функции на общественных началах (с компенсацией фактических командировочных при очных сессиях) и несут персональную ответственность за модерацию повестки, корректность сводных материалов и соблюдение установленных стандартов оформления. Региональный координатор формирует позицию субъекта («Сводка-1»), окружной — консолидирует позиции субъектов («Сводка-2») и представляет их в Совете. В подразделе закрепляются требования к статусу и этике, принципы ротации и основания досрочного прекращения полномочий; процедурные аспекты назначения, отвода и замещения применяются в соответствии с Разделом 5.1.

Таблица . Документы

Документ	Готовит	Минимальное содержание	Куда направляется/публикуется
Карточка инициативы МО	Инициатор (МО)	Цель, задачи, меры, требуемые ресурсы, целевые KPI, ожидаемый эффект	Портал Ассоциации (рабочий реестр)
«Сводка-1» (позиция субъекта)	Региональный координатор	Список рассмотренных инициатив; результаты подтверждения; краткая аргументация	Окружной координатор; портал (раздел субъекта)
«Сводка-2» (позиция ФО)	Координатор ФО	Консолидированная позиция субъектов; предложения к повестке Совета	Совет; портал (раздел ФО)

Формы документов, состав реквизитов и обязательные поля утверждаются регламентами **Раздела 5.1** и приложениями к нему.

#### 4.7.4. Связи с другими разделами Концепции

- **Раздел 5.1** — порядок инициирования, подтверждения и агрегирования решений, кворумы участия, передача материалов и апелляции.
- **Раздел 6 (Цифровая платформа)** — инструменты электронной подписи, реестры и публикация материалов, версионирование и архив.
- **Раздел 8 (KPI, мониторинг и оценка)** — показатели вовлечённости, скорости прохождения материалов и качества взаимодействия.

Территориальная структура описывает **распределение ролей и зон ответственности** между муниципальным, региональным и окружным уровнями, обеспечивая легитимное и управляемое представительство интересов членов Ассоциации. Все процедурные аспекты (кворумы участия, пороговые условия, окна рассмотрения, формат апелляций) применяются **исключительно по нормам Раздела 5.1**.

#### 4.8. Прогноз функционирования Совета и профильных комитетов РАМСУ (2026–2030)

Прогноз функционирования органов управления РАМСУ на период 2026–2030 годов разработан с учётом положений Устава Ассоциации, планируемого прироста членской базы и поэтапного формирования системы комитетов. Данный раздел служит ориентиром для выстраивания устойчивой модели корпоративного управления, обеспечивающей баланс стратегического руководства (Совет Ассоциации) и экспертно-отраслевой поддержки (профильные комитеты). Цель прогноза — определить темпы институционального роста Ассоциации и параметры управленческой зрелости, при которых органы Ассоциации смогут эффективно реализовывать стратегию развития, поддерживать вовлечённость членов и обеспечивать координацию муниципальных органов спорта. В основе модели лежат принципы преемственности, ротации и цифровой прозрачности, закреплённые в организационной структуре РАМСУ. Прогноз построен поэтапно: от инициативного периода 2026 года (8 муниципалитетов) до зрелой стадии 2030 года (450+ членов). Каждый этап отражает рост представительности, усложнение структуры комитетов и усиление функционала Совета как стратегического центра управления.

##### 4.8.1. Исходные параметры развития

Таблица . Динамика прироста членской базы

Период	Этап развития Ассоциации	Количество членов РАМСУ	Статус Совета и комитетов
--------	--------------------------	-------------------------	---------------------------

<b>I кв. 2026</b>	Инициативная группа, организационный запуск	8 муниципалитетов	Временный координационный Совет (8 членов), без постоянных комитетов
<b>IV кв. 2026</b>	Пилотный этап	40–100 членов	Первый Совет (30 представителей), 3 профильных комитета в тестовом режиме
<b>2027</b>	Масштабирование и цифровизация	200 членов	Совет (30 человек, ежегодная ротация), 7 профильных комитетов, ежеквартальные заседания
<b>2028</b>	Институционализация	300 членов	Совет устойчиво функционирует, создаются комиссии по этике и аудиту; комитеты формируют подкомиссии
<b>2029</b>	Консолидация системы	350 членов	Совет закрепляет структуру, комитеты работают по KPI, появляются временные рабочие группы
<b>2030</b>	Зрелость и международная интеграция	450+ членов	Совет становится национальным центром координации; комитеты включают международных экспертов

#### 4.8.2. Прогноз динамики заседаний Совета

Таблица . Прогноз динамики заседаний Совета

Год	Средняя численность членов	Частота заседаний	Основные решения	Ориентировочное количество решений
<b>2026</b>	40–100	2 раза в год	Устав, регламенты, приём членов	~10
<b>2027</b>	200	4 раза в год	Бюджет, структура дирекции, состав комитетов	~25
<b>2028</b>	300	4–5 раз в год	KPI, отчёты, соглашения с партнёрами	~30
<b>2029</b>	350	5 раз в год	Гранты, международные соглашения, эндаумент	~35
<b>2030</b>	450	6 раз в год	Стратегия 2035, интеграция с ФГИС ФКиС	~40

#### 4.8.3. Этапность развития профильных комитетов

Таблица . Этапность развития профильных комитетов

Год	Количество действующих комитетов	Основные направления	Особенности функционирования
<b>2026</b>	3	стратегическое развитие, правовой, цифровизации	пилотные заседания, разработка регламентов и методик работы
<b>2027</b>	5	добавлены направления: инфраструктура и кадровое развитие	утверждены Советом, заседания ежеквартальные в онлайн-формате
<b>2028</b>	8	формируется полный набор комитетов: адаптивный спорт, международное сотрудничество, массовый спорт	расширение состава, запуск KPI, выпуск методических материалов

2029	9	включен комитет по ГЧП и развитию территориальной инфраструктуры	ежеквартальная отчетность, KPI-оценка эффективности
2030	9	структура стабилизирована, созданы подкомитеты по международному и цифровому сотрудничеству	интеграция с международными сетями, участие экспертов из стран БРИКС

#### 4.8.4. Календарь ротаций и обновлений

Таблица . Календарь ротаций и обновлений

Год	Город-председатель форума «РСД»	Ротация Совета (30 чел.)	Обновление состава комитетов
2026	РСД–2026	100% новый	100% новый
2027	РСД–2027	100% ротация	50% обновление
2028	РСД–2028	100% ротация	50% обновление
2029	РСД–2029	100% ротация	50% обновление
2030	РСД–2030	100% ротация	50% обновление + внешние эксперты

#### 4.8.5. Матрица зрелости управленческих органов

Таблица . Матрица зрелости управленческих органов

Показатель	2026	2027	2028	2029	2030
Представленность ФО	50%	100%	100%	100%	100%
Количество комитетов	3	7	9	10	10
Доля членов, участвующих в комитетах	15%	25%	35%	40%	45%
Средняя посещаемость заседаний	70%	80%	85%	87%	90%
Индекс организационной зрелости (СММ)	25	45	60	75	85

#### 4.8.6. Управленческие выводы

1. **2026** – период становления, Совет формируется из инициативной группы; приоритет – легитимность и запуск процедур.
2. **2027–2028** – институционализация: регулярная работа Совета и комитетов, появление отчетности и KPI.
3. **2029–2030** – зрелость: Ассоциация функционирует как саморегулируемый институт, комитеты становятся отраслевыми центрами компетенций.
4. Ежегодная ротация председателя, синхронизированная с форумом «Россия – спортивная держава», обеспечивает прозрачность и обновление.
5. Рост членской базы определяет расширение повестки комитетов и глубину их специализации.

#### 4.8.7. Рекомендации к стратегическому плану 2026–2030

- Утвердить график прироста числа комитетов и подкомитетов.
- Ввести систему KPI для председателей комитетов и секретариата Совета.
- С 2028 года внедрить наставничество «опытный МО → новый МО» в рамках комитетов.
- С 2029 года интегрировать заседания в модуль цифровой платформы «Комитеты».
- С 2030 года подготовить проект Концепции РАМСУ 2.0 (2031–2035) силами обновлённого Совета.

## РАЗДЕЛ V. РЕГЛАМЕНТЫ И ПРОЦЕДУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

В разделе закреплён единый порядок подготовки, рассмотрения и принятия управленческих решений Ассоциации: от появления инициативы у муниципалитета до публикации итогового акта и контроля исполнения.

Раздел формирует общие правила для заседаний органов, электронных процедур и документооборота, задаёт понятные рамки для ротаций, членских действий, урегулирования конфликтов интересов и рассмотрения апелляций. Основа — принципы законности, прозрачности, равноправия голосов, цифровой фиксации действий и соблюдения контрольных сроков (SLA). Результат — одинаково понятные и воспроизводимые процедуры для всех членов Ассоциации, независимо от масштаба муниципалитета.

**Правовая основа:** ГК РФ (ассоциации/союзы), 7-ФЗ «О НКО», 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ», 63-ФЗ «Об электронной подписи», локальные акты РАМСУ (Устав, Положение о Совете, Регламент электронного голосования).

### 5.1. Управление решениями: инициирование и голосование

Инициатива возникает на уровне муниципального образования и подаётся через цифровую платформу в виде карточки с целью, мерами, ресурсами и KPI. На первом шаге она подтверждается голосованием муниципалитетов внутри субъекта РФ. После положительного результата позиция субъекта включается в сводную позицию федерального округа. Межсубъектные и регуляторные вопросы, по которым в округе сформирована поддержка, передаются на рассмотрение Совета. Такой порядок обеспечивает движение «снизу вверх», с сохранением роли Совета как органа, принимающего решения по вопросам, влияющим на многих участников или на общие правила. Полные пороги, окна голосований и шаблон карточки даны в приложении V-1.

### 5.2. Правила заседаний органов

Для легитимности решений у каждого органа закреплены кворум участия, пороги принятия и базовая периодичность заседаний. Эти параметры заданы в Уставе и типовых регламентах и используются одинаково — независимо от формата заседания (очное, дистанционное или смешанное). Сводная ориентация — в таблице ниже; числовые значения и исключения приведены в приложении V-2.

Таблица . Правила заседаний

Орган	Предмет ведения (обобщённо)	Базовая периодичность	Примечание
Общее собрание	Стратегия, Устав, выборные вопросы	По графику года	Порог и кворум — по Уставу
Совет	Сквозные решения, регламенты, бюджетные рамки	Не реже 1 раза в квартал	Порог и кворум — по Регламенту Совета
Комитеты и группы	Отработка тематик и проектов	По планам работ	Правила кворума и протокола — типовые

### 5.3. Электронные процедуры и протоколирование

Все ключевые действия выполняются в цифровой среде: подача инициатив, голосования, формирование протоколов и публикация решений. Используется квалифицированная электронная подпись; в системе ведётся журнал событий, а сами документы версионизируются и доступны в реестре решений. Описание форм протоколов, требований к подписям и журналу — в приложении V-3.

### 5.4. Повторяющиеся инициативы и тиражируемые модели

Когда несколько муниципалитетов предлагают сходные по сути меры, инициативы объединяются в одну карточку с сохранением со-авторства и назначением ведущего муниципалитета. Если решение уже реализовано в одном или нескольких муниципалитетах, оно получает статус тиражируемой модели: новая заявка оформляется как адаптация с сокращённой процедурой и готовым пакетом материалов. Критерии схожести, порядок объединения и правила атрибуции приведены в приложении V-4.

### 5.5. Этика и конфликт интересов

Участники процедур декларируют потенциальный интерес и при наличии основания берут самоотвод. Споры по этике рассматриваются в установленный срок с публикацией мотивированного итога. Формы деклараций, порядок отвода и перечень типовых нарушений — в приложении V-5.

### 5.6. Процедуры членства

Вход, приостановление, исключение и выход из Ассоциации проходят по унифицированной схеме: подача пакета, проверка, решение уполномоченного органа, информирование и, при необходимости, апелляция. Чек-листы для секретариата и шаблоны решений находятся в приложении V-6.

### 5.7. Ротации и передача дел

Смена должностных лиц сопровождается календарём переходного периода и актом передачи дел: перечень задач, доступов, договоров, незавершённых решений. Состав акта и контрольные сроки — в приложении V-7.

### 5.8. Работа комитетов и временных групп

Внутренние рабочие органы действуют короткими циклами, формируют повестку, протокол и пакет предложений для Совета. Применяются типовые нормы кворума, сроки направления протокола и форма отчётности. Шаблоны — в приложении V-8.

### 5.9. Апелляции и процедурные споры

Обжалованию подлежат процедурные аспекты: соблюдение кворума, сроков, корректность отвода, корректность протокола. Заявка подаётся через платформу, рассматривается в установленный срок с публикацией решения. Формы и маршрутизация — в приложении V-9.

### 5.10. Документооборот и реестр решений

Для каждого этапа процесса закреплено: кто готовит документ, в какой срок, где публикуется и как хранится. Реестр решений поддерживает открытый доступ к итогам и статусам исполнения. Матрица документооборота и правила архивного хранения — в приложении V-10.

## РАЗДЕЛ VI. ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

Финансовая модель РАМСУ разработана на основе положений Федерального закона № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» и отражает **реалистичный и устойчивый сценарий развития Ассоциации** на 2025–2030 годы.

Модель строится на принципах:

**Финансовой устойчивости** — постепенное наращивание доходной базы при сохранении управляемого уровня расходов.

**Прозрачности и контролируемости** — открытые источники, утверждённые лимиты, внешняя и общественная отчётность.

**Самофинансирования** — поэтапный отказ от внешних субсидий при росте членской базы.

**Рационального распределения ресурсов** — приоритет финансирования ключевых функций: финансы, юридическое сопровождение, цифровизация.

**Добровольного участия** — часть функций выполняется инициативной группой без оплаты и без трудовых отношений.

### 6.1. Этапы финансового развития

Таблица 13. Этапы финансового развития

Год	Этап	Основная цель	Ключевой результат
2025	Учредительный	Регистрация, запуск портала, формирование инициативной группы	Ассоциация зарегистрирована, структура утверждена

2026	Пилотный запуск	Привлечение 30–50 членов, запуск базовых сервисов	Создана операционная модель
2027	Расширение	Формирование цифровой платформы и образовательных модулей	100+ членов, первые платные сервисы
2028	Рост	Масштабирование сети и грантовых программ	Выход на безубыточность
2029–2030	Зрелость	Устойчивое финансирование, эндаумент	Финансовая самостоятельность

## 6.2. Структура доходов

### 6.2.1. Категории доходов

Таблица 14. Категории доходов

Источник дохода	2026 млн. руб.	2027	2028	2029	2030	Примечания
Членские взносы	3,0	9,0	18,0	30,0	45,0	Базовый источник, рост от 30 до 450 членов
Гранты и субсидии	0,0	2,0	4,0	6,0	8,0	Минспорт, президентские гранты, ФПГС
Партнёрские программы	1,0	3,0	6,0	10,0	15,0	Корпоративные партнёры, ассоциированные члены
Образовательные услуги	0,0	1,0	4,0	8,0	12,0	Курсы, вебинары, обучение муниципальных специалистов
Целевые пожертвования	0,5	1,0	2,0	3,0	4,0	Благотворительные и корпоративные взносы
Инвестиционные доходы	0,0	0,0	0,3	0,8	1,5	Доход от размещения резервов, депозитов и эндаумента
<b>Итого доходов</b>	<b>4,5</b>	<b>16,0</b>	<b>34,3</b>	<b>57,8</b>	<b>85,5</b>	

### 6.2.2. Формула расчёта членских взносов (детализация)

**Взнос = БС × Кн × Кэ × Кинф**

Где:

- **БС** = 100 000 руб. (базовая ставка)
- **Кн** - коэффициент численности населения (0,5-2,0)
- **Кэ** - коэффициент экономического развития (0,3-1,0)
- **Кинф** - коэффициент спортивной инфраструктуры (0,8-1,2)
- **Максимальный взнос:** 200 000 руб/год

Таблица 15. Примеры расчётов.

Категория МО	Кн	Кэ	Кинф	Взнос, руб/год
Город-миллионник	2,0	0,8	1,2	192 000
Крупный город (250 тыс.–1 млн)	1,5	0,7	1,0	105 000
Средний город (50–100 тыс.)	1,0	0,6	1,0	60 000
Малый город (<50 тыс.)	0,5	0,5	0,8	20 000

#### Льготы и рассрочки:

- Сельские и дотационные МО — скидка 20%.
- Моногорода и арктические зоны — индивидуальная ставка.
- Рассрочка: 50/50 (I и III кварталы).
- Скидка 15% при оплате до 1 марта.

### 6.3. Финансово-экономическое обоснование (ФЭО)

#### 6.3.1. Проект БДР (Бюджет доходов и расходов) на плановый период 2025–2030

Таблица 16. Консолидированный финансовый план (тыс. руб.)

Статья / Показатель	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Примечание
<b>ДОХОДЫ (млн руб.)</b>							
Членские взносы	0,0	5,0	9,0	18,0	30,0	45,0	Рост членской базы
Гранты и субсидии	0,0	0,0	4,0	6,0	8,0	10,0	С 2027 года — участие в грантах Минспорта, ФПГС
Партнёрские программы	0,0	2,0	3,0	6,0	10,0	15,0	Взаимодействие с бизнесом и НКО
Образовательные услуги	0,0	1,0	2,0	4,0	6,0	8,0	Курсы, вебинары, обучение специалистов
Целевые пожертвования	0,0	0,5	1,0	2,0	3,0	4,0	Пожертвования и корпоративная поддержка
Инвестиционные доходы	0,0	0,0	0,3	0,8	1,5	2,0	Доход от резервов и депозитов
<b>ИТОГО ДОХОДОВ</b>	<b>0,0</b>	<b>8,5</b>	<b>19,3</b>	<b>36,8</b>	<b>58,5</b>	<b>84,0</b>	
<b>РАСХОДЫ (млн руб.)</b>							
Фонд оплаты труда (ФОТ) с начислениями	0,0	3,8	12,0	12,8	13,7	14,7	С IV кв. 2026 вводится директор, далее расширение штата
Юридическое сопровождение	0,0	0,4	0,8	1,0	1,2	1,4	Консалтинг, аудит, договоры
IT и цифровизация (в т.ч. ИИ-сервисы)	0,0	1,0	2,7	5,7	8,7	12,7	Цифровая платформа, подписки на нейросети
Бухгалтерия и аутсорсинг	0,0	0,5	0,7	0,8	1,0	1,2	Учёт и отчётность
Командировки и мероприятия	0,0	0,6	0,8	1,2	2,0	3,0	Форумы, выезды, встречи
Операционные расходы	0,0	0,4	1,0	1,8	2,8	3,6	PR, связь, аренда, коммунальные платежи
Прочие расходы	0,0	0,1	0,3	0,5	0,7	0,8	Резерв непредвиденных затрат
<b>ИТОГО РАСХОДОВ</b>	<b>0,0</b>	<b>6,2</b>	<b>18,3</b>	<b>23,8</b>	<b>30,1</b>	<b>37,4</b>	
<b>ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ (прибыль/убыток)</b>	<b>0,0</b>	<b>+2,3</b>	<b>+1,0</b>	<b>+13,0</b>	<b>+28,4</b>	<b>+46,6</b>	Безубыточность с 2026 года
<b>РЕЗЕРВНЫЙ ФОНД (нарастающим итогом)</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>	<b>0,2</b>	<b>1,5</b>	<b>3,5</b>	<b>6,0</b>	Формируется с 2027 года

#### 6.3.2. Расшифровка ФОТ (фонд оплаты труда)

Таблица 17. Динамика ФОТ, с начислениями

Должность / категория	2026 (ставок)	2027	2028	2029	2030	Оклад, тыс.руб. /мес.	ФОТ, тыс. руб./год
Исполнительный директор	0,25	1,0	1,0	1,0	1,0	260	3 120
Финансовый менеджер / бухгалтер	0	1,0	1,0	1,0	1,0	156	1 872
Юрист	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	143	1 716
IT-специалист	0,5	1,0	1,0	1,0	1,0	130	1 560
Аналитик-методист	0	1,0	1,0	1,0	1,0	117	1 404
Координатор программ	0	1,0	1,0	2,0	2,0	104	1 248
Специалист по PR / обучению	0	1,0	1,0	1,0	1,0	91	1 092
<b>ИТОГО ставок (экв.)</b>	<b>1,25</b>	<b>7,0</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>	<b>8,0</b>	—	—
<b>ИТОГО ФОТ (млн руб.)</b>	<b>3,8</b>	<b>12,0</b>	<b>12,8</b>	<b>13,7</b>	<b>14,7</b>	—	—

### 6.3.3. Оптимизация бюджета на переходный период (2026 год)

В 2026 году Ассоциация функционирует как инициативная структура с минимальными постоянными расходами. Цель — обеспечить устойчивое развитие без дефицита бюджета и создать предпосылки для участия в грантовых программах в 2027 году.

- Ввод оплачиваемой ставки исполнительного директора с 4 квартала 2026 года.
- Ввод ставки финансового менеджера с 2027 года.
- Максимальное совмещение должностей в исполнительной дирекции членами инициативной группы ассоциации.
- Гибкая оплата по KPI: 20–30% — премии по результатам года.
- Вывод процессов на аутсорсинг.

### 6.3.4. Вывод

- В 2026 году Ассоциация действует в режиме **инициативного управления без грантов**, с минимальными оплачиваемыми позициями.
- Бюджет **профицитен** и позволяет сформировать резерв ликвидности.
- С 2027 года начинается **этап профессионализации** — вводится полный ФОТ, расширяется структура, активизируется грантовая и партнёрская деятельность.
- Средняя зарплата увеличивается с учётом индексации и введения KPI-бонусов.
- Переходная структура 2026 года сохраняет профицит бюджета и правовую устойчивость.
- С 2027 года фонд оплаты труда полностью покрывается членскими взносами и партнёрскими поступлениями, без привлечения кредитов и грантов.
- Все корректировки не противоречат ФЗ № 7-ФЗ и обеспечивают устойчивость без привлечения кредитов или дефицита бюджета.

## 6.4. Инвестиционная и грантовая политика

### 6.4.1. Стратегия создания эндаумент-фонда

Таблица 18. Дорожная карта создания фонда

Этап	Период	Мероприятия	Целевой объем
Стабилизационный фонд	2028-2029	Накопление резервов	3-5 млн руб.
Квази-эндаумент	2030-2032	Инвестиционный портфель	10 млн руб.
Целевой капитал	2033+	Эндаумент-фонд по 275-ФЗ	20+ млн руб.

### Программы использования инвестиционного дохода:

- **Стипендиальная программа** (40% дохода) - 10 стипендий лучшим специалистам
- **Грантовая программа** (30% дохода) - микрогранты для малых МО
- **Развитие инфраструктуры** (30% дохода) - софинансирование строительства

## 6.5. Оценка эффективности

Для ответа на вопрос экономической и социальной целесообразности вступления муниципалитета в Ассоциацию приводятся расчеты ROI и SROI.

### 6.5.1. Возврат инвестиций (ROI)

**Финансовый ROI** — это соотношение выгод и затрат для конкретного муниципалитета: экономия на методиках, правовой и ИТ-поддержке, ожидаемые гранты и партнёрства (с учётом вероятности и доли вклада Ассоциации) минус членский взнос и местные расходы на внедрение. Социальная рентабельность (SROI) описывает немонетарные результаты — рост охвата, регулярности и качества занятий, снижение социальных издержек. Эти две оценки не складываются: финансовая окупаемость публикуется отдельно от социальных эффектов.

В расчётах используется поэтапный ввод сервисов Ассоциации (готовность по годам), поэтому финансовые выгоды растут от 2026 к 2030. Включены местные внедренческие расходы (обучение, настройка, сопровождение) и остаточные затраты даже при централизованной поставке сервисов — мы сознательно уходим от нереалистичной «100% экономии». Гранты и партнёрства учитываются как ожидаемая стоимость: сумма умножается на вероятность и на долю атрибуции Ассоциации. Для горизонта пяти лет считается также приведённая стоимость, чтобы учесть цену денег во времени. Перекрывающиеся эффекты не суммируются: действует простое правило «одна выгода — один раз».

**Ключевые допущения.** Размер взноса зависит от профиля муниципалитета (малый/средний/крупный). Готовность сервисов растёт: 25% в 2026, 40% в 2027, 70% в 2028, 90% в 2029, 100% в 2030. Местные внедренческие расходы принимаются в пределах 15–25% взноса в первый год и 5–10% в последующие. Остаточные траты на методики, платформу и сопровождение — 20–40% прежнего уровня. Для расчёта приведённой стоимости применяется фиксированная ставка дисконтирования; её величина указывается в пояснениях к таблицам.

**Витрина результатов (накопленный ROI к 2030 и ориентировочный срок окупаемости).** Цифры приводятся для трёх сценариев — консервативного, базового и оптимистичного; они служат ориентиром и обновляются ежегодно вместе с исходными данными.

### Формула расчёта ROI (для наглядности).

#### Формула ROI

$ROI = (\text{Выгода} - \text{Инвестиции}) / \text{Инвестиции} \times 100\%$

Где:

- **Инвестиции** = членский взнос и местные расходы на внедрение
- **Выгода** = подтверждённая экономия и ожидаемые внешние средства (с учётом вероятности и доли атрибуции Ассоциации)

Таблица 19. Варианты окупаемости инвестиций

Профиль МО (взнос/год)	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
Малый город (20 тыс.)	847% · окупаемость ≤ 12 мес.	1 253% · ≤ 12 мес.	1 524% · ≤ 12 мес.
Средний город (40 тыс.)	560% · ≈ 24–26 мес.	844% · ≤ 12 мес.	1 032% · ≤ 12 мес.
Крупный город (120 тыс.)	333% · ≈ 24–26 мес.	518% · ≤ 12 мес.	642% · ≤ 12 мес.

**Пример для среднего города (базовый сценарий).** При взносе 40 тыс. руб. и умеренных местных расходах годовой эффект растёт вместе с готовностью сервисов; уже в первый год возможна окупаемость в пределах календарного года, а к 2030 накопленная рентабельность достигает порядка восьми крат.

### 6.5.2. Социальный эффект (SROI)

Социальные эффекты фиксируют рост охвата (включая детей, людей с ОВЗ и ветеранов боевых действий), устойчивость регулярных занятий, вклад в здоровье и качество жизни, а также имиджевые и туристические эффекты. Для них используется методика теории изменений с консервативными коэффициентами монетизации и проверкой чувствительности. Результат публикуется диапазоном и не смешивается с финансовой оценкой.

**Методика определения SROI и сводная таблица результатов.** Расчёт строится последовательно: описывается теория изменений (входы → активности → результаты → эффекты), для каждого эффекта выбираются проверяемый индикатор и источник верификации, задаётся консервативный коэффициент монетизации, после чего применяются корректировки

$$SROI = \sum_i [\text{Результат}_i \times \text{Коэффициент монетизации}_i \times (1 - \text{Фон}_i) \times \text{Атрибуция}_i \times (1 - \text{Вытеснение}_i)] / \text{Инвестиции.}$$

Где:

- **Результат<sub>i</sub>** — подтверждённое изменение по эффекту *i* (охват, регулярность, здоровье и т. п.);
- **Коэффициент монетизации<sub>i</sub>** — рублёвый эквивалент единицы результата;
- **Фон<sub>i</sub>** (deadweight) — доля, которая произошла бы без проекта;
- **Атрибуция<sub>i</sub>** (attribution) — доля результата, обусловленная вкладом Ассоциации/партнёров;
- **Вытеснение<sub>i</sub>** (displacement) — доля эффекта, возникшая за счёт сокращения где-то ещё;
- **Инвестиции** — суммарные затраты на получение результатов.

Таблица 20. Диапазон трех сценариев SROI

Направление эффекта	Индикатор (пример)	Источник верификации	Метод монетизации (пример)	Корректировки (D/A/Disp.)
Охват и регулярность	+N участников; % 3+ раз/нед.	Реестр занятий, отчёты школ	Руб./участник/год	20% / 20% / 0%
Здоровье	-Z госпитализаций; -дни нетрудоспособности	Агрегированные медицинские отчёты, статистика	Руб./случай; руб./день	30% / 20% / 0%
Инклюзия (ОВЗ, ветераны БД)	Кол-во вовлечённых; удержание	Реестр, решения комиссий	Стоимость альтернативных услуг	25% / 25% / 0%
Сообщества и волонтерство	Часы волонтеров; мероприятия	Реестр волонтеров, акты	Руб./час волонтера	20% / 10% / 0%
Имидж/событийный туризм	Посетители, медиаохват	Отчёты о событиях, СМИ	Доход/посетителя; медиавыручка	40% / 20% / 10%

При поэтапном вводе сервисов и бездефицитной финансовой модели Ассоциации членство остаётся экономически оправданным для муниципалитетов разных масштабов, а социальные результаты подтверждают общественную значимость проекта.

### 6.5.3. Выводы и рекомендации

Таблица . Факторы влияющие на ROI

Фактор (условия применимости)	Типовое влияние на финансовый ROI
Раннее вступление (2026–2027), старт на «волнах» 1–2	×1.5–2.5
Полное использование сервисов (методические пакеты, платформа, сопровождение)	×1.3–1.6

Совместные проекты/закупки с членами Ассоциации	×1.1–1.4
Делегирование специалистов в комитеты (апробация, обратная связь)	×1.1–1.3
Пассивное членство (минимальная вовлечённость)	×0.4–0.6
Игнорирование обучения и регламентов внедрения	×0.7–0.9
Отсутствие кооперации с другими членами	×0.6–0.8
Позднее вступление (после 2028)	×0.4–0.7

Таблица . Нефинансовые и социальные эффекты (SROI)

Направление	Пример результата	Оценка/монетизация (ориентиры)	Примечание
Экономия времени	–300–500 чел.-час/год за счёт готовых методпакетов и шаблонов	~300–600 тыс. руб./год при 1–1,2 тыс. руб. за чел.-час	Требуется подтверждения первичными документами
Оптимизация процессов	–15–25% административной нагрузки	Экономия ФОТ/аутсорсинга по функциям	Считается по фактическим изменениям регламентов
Снижение правовых/операционных рисков	Меньше штрафов и сбоев при соблюдении регламентов	Потенциальная экономия 200–500 тыс. руб./год	Применять корректировки «фон/атрибуция»
Синергия и кооперация	–15–40% затрат на совместные закупки/мероприятия	Экономия на единицу активности	Подтверждать актами и прайсами

При поэтапном вводе сервисов Ассоциации и соблюдении дисциплины внедрения членство демонстрирует устойчивую финансовую эффективность. В консервативно-базовых сценариях срок окупаемости составляет 12–24 месяца, причём относительная рентабельность выше у малых муниципалитетов за счёт меньшего взноса при сопоставимом наборе выгод; вместе с тем абсолютная величина экономии ожидаемо выше у средних и крупных городов.

**Максимальный эффект** достигается при раннем вступлении (первые волны развёртывания), полном освоении ключевых сервисов (методические пакеты, цифровая платформа, правовая поддержка, обучение) и кооперации с другими членами (совместные проекты и закупки). Пассивная модель участия заметно снижает результат и растягивает срок окупаемости.

**Социальная ценность.** Наряду с финансовыми показателями фиксируется рост общественной отдачи (SROI): экономия административного времени, снижение правовых и операционных рисков, расширение охвата и регулярности занятий, усиление инклюзии и волонтерства, имиджевые эффекты для территории. Эти результаты публикуются отдельно от финансового ROI и регулярно уточняются по мере обновления данных.

**Прозрачность и управляемость.** Представленные ориентиры основаны на сценарном подходе и ежегодно обновляются; ключевые драйверы эффекта— время входа и степень вовлечённости— находятся под прямым управлением муниципалитета. Это позволяет планировать участие в Ассоциации как экономически оправданный инструмент повышения качества управления физической культурой и спортом на местном уровне.

## РАЗДЕЛ VII. ЦИФРОВАЯ МОДЕЛЬ

### 7.1. Принципы цифрового управления Ассоциацией

В условиях стремительных изменений и растущей сложности задач в сфере муниципального спорта, цифровизация становится неотъемлемым условием устойчивого развития. Ассоциация муниципального спортивного управления рассматривает построение цифровой модели как приоритет на горизонте 2025–2030 годов. Речь идет не о внедрении готового ИТ-продукта, а о системном переходе к цифровым принципам управления: сквозной прозрачности, автоматизации процессов и опоре на данные в принятии решений.

Сегодня муниципалитеты сталкиваются с рядом барьеров, тормозящих эффективное развитие отрасли. Один из ключевых — отсутствие единой цифровой среды коммуникации. Участники системы пользуются разными каналами взаимодействия, что приводит к потере информации, дублированию усилий и снижению скорости решений. Отдельной проблемой остается разрыв между сбором данных и их использованием: показатели фиксируются, но не превращаются в инструмент управления. Итог — субъективные решения, недостаточная обратная связь и фрагментированное развитие.

Цифровая трансформация позволит изменить эту ситуацию. Ассоциация планирует выстроить экосистему, в которой муниципалитеты будут действовать в едином информационном контуре. Это обеспечит прозрачность управленческих процессов, автоматизацию типовых операций и доступ к аналитике в режиме реального времени. Каждое управленческое действие — от регистрации инициативы до оценки результатов — должно иметь цифровую «тень» и быть понятно всем участникам.

Цифровая модель Ассоциации создается как открытая и масштабируемая: в ней смогут участвовать как крупнейшие города, так и сельские муниципалитеты. Внедрение будет поэтапным — с учетом реальной готовности, региональных различий и ресурсных возможностей. В подразделах 6.2–6.4 описаны архитектура платформы, ключевые модули и нормативные аспекты цифровизации, которые сформируют операционную цифровую экосистему Ассоциации.

### 7.2. Архитектура цифровой платформы РАМСУ

Цифровая платформа Ассоциации создается как единое окно для всех участников муниципального спортивного управления. Ее архитектура охватывает ключевые управленческие процессы, поддерживает прозрачность и взаимодействие, а также позволяет масштабировать решения в соответствии с уровнем цифровой зрелости конкретного муниципалитета.

Ключевыми компонентами платформы станут:

- **Единый портал РАМСУ** — главная точка входа для администраций, департаментов спорта и партнёров. Через него осуществляется доступ ко всем цифровым сервисам, а также к актуальной информации, статистике, новостям и обучающим материалам.
- **Централизованная библиотека нормативных и методических документов** — база всех документов, регламентов, шаблонов решений, включающая как федеральные НПА (в т.ч. 329-ФЗ, 131-ФЗ), так и решения Ассоциации и локальные стандарты. Все документы связаны с единым реестром версий и снабжены правовой навигацией.
- **Система электронного голосования** — обеспечивает юридически значимое принятие решений всеми категориями членов Ассоциации. Реализуется с соблюдением требований 63-ФЗ и с возможностью верификации решений через УКЭП.
- **Сервис управления инициативами** — платформа для подачи, обсуждения, модерации и продвижения инициатив со стороны муниципалитетов. Каждая инициатива сопровождается карточкой статуса, сроками и ответственными.
- **Реестр решений и протоколов** — единая база всех принятых документов, решений Совета и Общего собрания с автоматическим поиском по темам, датам, типам и инициаторам. Формирует цифровую историю Ассоциации и снижает риски повторных ошибок.
- **Интеграция с внешними системами** — в первую очередь с ГИС ФКиС, АИС Минспорта, региональными платформами учета спортсменов, спортивных объектов и мероприятий. Это обеспечит единство данных и исключит дублирование функций.

В дополнение к указанным блокам, Ассоциация рассматривает внедрение следующих элементов:

- **Дашборд показателей муниципалитетов** — визуализация ключевых KPI, в том числе охвата населения, объема инвестиций, показателей доступности и кадрового потенциала. Настраивается по уровням доступа.
- **Механизм обратной связи и обращений** — форма связи с дирекцией, модераторами комитетов и ответственными за проекты. Предусматривается фиксация ответов и контроль сроков исполнения.
- **Модуль событий и календарей** — единый календарь форумов, семинаров, обучающих программ и конкурсных мероприятий. Поддерживает экспорт в локальные ИТ-системы.
- **Справочник организаций и специалистов** — реестр членов Ассоциации, контактных лиц, координаторов и экспертов, с фильтрацией по регионам, профилю и полномочиям.
- **Мобильное приложение** — облегченный доступ к ключевым функциям для представителей МО, включая голосования, уведомления, доступ к аналитике и онлайн-обучению.
- **Интеллектуальный поиск** — сервис быстрого поиска информации по всем разделам платформы, реализованный с применением технологий обработки естественного языка (LLM). Позволяет находить нормативные документы, решения, аналитические отчеты и инициативы по смыслу, а не только по ключевым словам. Повышает доступность информации и снижает входной порог для новых участников.

Вся архитектура строится по модульному принципу, позволяющему внедрять компоненты постепенно, адаптируя их под конкретные ресурсы и запросы муниципалитетов.

### 7.3. Функциональные модули и сервисы

Функциональная структура цифровой платформы РАМСУ строится по модульному принципу, позволяя членам Ассоциации использовать те сервисы, которые соответствуют уровню цифровой зрелости и потребностям конкретного муниципалитета. Модули делятся на обязательные (базовые) и расширенные (настраиваемые).

#### Базовые модули

- **Модуль членства и реестров** — ведение единого цифрового реестра членов Ассоциации, с возможностью управления полномочиями, статусами, данными представителей, юридическими документами и доверенностями. Поддерживается интеграция с системой голосования и аналитикой участия.
- **Модуль аналитики и KPI** — инструмент для сбора, визуализации и анализа ключевых показателей эффективности (охват населения, кадровый потенциал, бюджет, доля инвестиций, вовлеченность). Возможны сравнительные срезы, уведомления о рисках, экспорт отчетов.
- **Модуль обучения и сертификации** — онлайн-обучение, тестирование, выдача сертификатов. Поддерживаются индивидуальные траектории, накопительные баллы, рейтингование и интеграция с внешними платформами.
- **Модуль грантов и финансирования** — автоматизация подачи заявок, отслеживание конкурсов и этапов рассмотрения, калькулятор софинансирования, уведомления и рекомендации. Привязан к базе успешных заявок и методикам расчета эффекта.

#### Дополнительные модули

- **Модуль проектного управления** — позволяет отслеживать реализацию муниципальных и ассоциационных проектов по формату «проектной карточки»: цели, сроки, KPI, статус, ответственные. Обеспечивает контроль исполнения и сравнение практик.
- **Модуль взаимодействия со стейкхолдерами** — инструменты координации и фиксации взаимодействия с НКО, спортивными федерациями, вузами, бизнесом. Включает базу контактов, карту интересов и историю взаимодействий.
- **Модуль практик и типовых решений** — структурированная библиотека лучших муниципальных практик, шаблонов решений, программ мероприятий, стандартов сопровождения проектов. Обеспечивает тиражируемость и методическую поддержку.
- **Модуль обратной связи и оценки удовлетворенности** — инструменты сбора обратной связи от участников и жителей, проведение опросов, расчет индекса удовлетворенности (NPS). Помогает в корректировке политики и проектирования новых инициатив.

- **Модуль внутреннего аудита и контроля** — цифровые инструменты для поддержки ревизионной комиссии: проверка соблюдения сроков, сопоставление отчетов, анализ прозрачности операций. Позволяет формировать аналитические отчеты о рисках и нарушениях.

Каждый модуль проектируется с учетом возможности подключения к интеллектуальному поиску и сквозной аналитике. Это обеспечит связность между действиями, данными и результатами в цифровом контуре Ассоциации.

#### 7.4. Безопасность и правовые аспекты цифровизации

Эффективная цифровая трансформация невозможна без обеспечения правовых гарантий, защиты информации и соблюдения норм национального законодательства. Все решения, реализуемые в рамках цифровой платформы РАМСУ, должны соответствовать требованиям федеральных законов и подзаконных актов, регулирующих сферу информационной безопасности, электронного документооборота и персональных данных.

**Персональные данные и их защита.** Обработка персональных данных в системе осуществляется в строгом соответствии с положениями Федерального закона № 152-ФЗ «О персональных данных». Каждое действие по сбору, хранению, использованию или передаче данных должно быть зафиксировано, обосновано и защищено. Особое внимание уделяется:

- хранению данных на российских серверах;
- шифрованию и контролю доступа;
- регистрации согласий субъектов данных;
- использованию ролевой модели доступа в платформе.

**Юридически значимые действия и электронная подпись.** Для обеспечения легитимности решений, принимаемых в Ассоциации дистанционно, используется электронная подпись (в т.ч. усиленная квалифицированная ЭП) согласно требованиям Федерального закона № 63-ФЗ «Об электронной подписи». Протоколы, голосования и ключевые действия членов Ассоциации сопровождаются формальной фиксацией в защищённой среде. Это обеспечивает:

- юридическую значимость протоколов и решений;
- возможность проведения полноценного электронного голосования;
- автоматическую проверку подлинности документов.

**Архивирование и долговременное хранение.** Все данные, документы и решения подлежат централизованному архивированию с учётом требований архивного законодательства и внутренних регламентов Ассоциации. Предусматриваются:

- хранение полных версий документов и метаданных;
- автоматическое версионирование и фиксация изменений;
- экспорт в форматы долговременного хранения (PDF/A, XML);
- резервное копирование на независимые серверы.

**Комплексная информационная безопасность.** Архитектура платформы проектируется с применением стандартов по защите информации, включая ГОСТ, рекомендации ФСТЭК и ФСБ, при необходимости — с последующей сертификацией контуров. В рамках Ассоциации будет утверждена и внедрена Политика информационной безопасности, охватывающая:

- защиту от несанкционированного доступа;
- мониторинг действий пользователей;
- реагирование на инциденты;
- периодическую оценку уязвимостей.

Таким образом, юридическая и технологическая защищённость цифровой платформы РАМСУ выступает основой доверия между участниками и гарантией устойчивости всей цифровой модели Ассоциации.

## РАЗДЕЛ VIII. ПРОГРАММА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ 2025–2030

### 8.1. Этапы развития Ассоциации (запуск → масштабирование → зрелость)

#### Чек-лист ключевых шагов анализа развития РАМСУ:

1. **Оценка готовности учредителей** – проверка наличия 15-20 муниципалитетов-инициаторов с подтвержденным финансированием
2. **Анализ правовых рисков** – валидация соответствия модели требованиям 7-ФЗ и 131-ФЗ
3. **Верификация финансовой модели** – подтверждение реалистичности привлечения 20,8 млн руб. стартового капитала
4. **Проверка масштабируемости** – оценка потенциала роста до 350+ членов к 2030 году
5. **Валидация механизма ротации** – тестирование привязки к форуму РСД
6. **Анализ конкурентного окружения** – позиционирование относительно существующих межмуниципальных объединений
7. **Оценка социального эффекта** – прогноз вклада в достижение национальных целей

#### ДОРОЖНАЯ КАРТА РАЗВИТИЯ РАМСУ 2025-2030

##### ЭТАП I. ЗАПУСК (октябрь 2025 – декабрь 2026)

*Продолжительность: 15 месяцев*

**Стратегическая цель этапа:** Создание юридического лица, формирование ядра членской базы, апробация базовых процессов.

#### Ключевые вехи:

Период	Мероприятие	Целевой результат	Ответственный
Октябрь 2025	Учредительное собрание, регистрация в Минюсте	Свидетельство о регистрации НКО	Инициативная группа
6 ноября 2025	Презентация на форуме РСД-2025	Публичный запуск, привлечение 50+ членов	Первый Президент
Ноябрь-декабрь 2025	Формирование органов управления	Совет 30 членов, 7 комитетов	Президент, Совет
I квартал 2026	Запуск базовой IT-инфраструктуры	CRM, сайт, электронный документооборот	Исполнительная дирекция
II квартал 2026	Первая волна приема членов	40 муниципалитетов	Координатор по развитию
III квартал 2026	Пилотные образовательные программы	3 программы ДПО, 50 обученных	Комитет по образованию
IV квартал 2026	Первая ротация Председателя на РСД-2026	Передача полномочий, 100 членов	Совет РАМСУ

#### Критические факторы успеха:

- Привлечение квалифицированного исполнительного директора
- Заключение партнерского соглашения с Минспортом России
- Медийное освещение запуска на федеральном уровне

#### Индикаторы завершения этапа:

- 100 муниципалитетов-членов (20% от целевого показателя)
- Функционирующая организационная структура
- Запущены 3 пилотных проекта
- Собираемость членских взносов >70%

##### ЭТАП II. МАСШТАБИРОВАНИЕ (январь 2027 – декабрь 2029)

*Продолжительность: 36 месяцев*

**Стратегическая цель этапа:** Экспансия во все федеральные округа, запуск полноценной цифровой платформы, достижение финансовой устойчивости.

Структура развития по годам:

2027 год – "Региональная экспансия"

Направление	Целевые показатели	Механизмы реализации
Территориальный охват	8 представительств в ФО	Создание окружных координационных советов
Членская база	100 → 200 членов	Roadshow в 30 регионах
Цифровизация	MVP платформы запущен	Интеграция с ГИС ФКиС
Образование	500 обученных специалистов	Партнерство с 5 вузами
Финансы	Сокращение дефицита до 7,8 млн	Первый президентский грант 3 млн

2028 год – "Институционализация"

Направление	Целевые показатели	Механизмы реализации
Нормативная база	20 методических рекомендаций	Экспертные группы по направлениям
Членская база	200 → 300 членов	Льготные программы для малых МО
Проектная деятельность	10 проектов федерального уровня	Софинансирование с госпрограммами
Международное сотрудничество	3 партнерских соглашения	ACES Europe, TAFISA, ISCA
Финансы	Выход на безубыточность	Диверсификация доходов

2029 год – "Консолидация лидерства"

Направление	Целевые показатели	Механизмы реализации
Экспертный статус	Участие в разработке НПА	Включение в экспертные советы
Членская база	300 → 350 членов	Автоматизация процессов приема
Цифровая экосистема	100% процессов онлайн	AI-аналитика, предиктивные модели
Стабилизационный фонд	5 млн руб. накоплений	Формирование квази-эндаумента
Бренд	Топ-3 НКО в спорте	PR-кампания, амбассадоры

ЭТАП III. ЗРЕЛОСТЬ (январь 2030 – далее)

Продолжительность: постоянно

Стратегическая цель этапа: Устойчивое функционирование как национального центра компетенций муниципального спортивного управления.

Характеристики зрелой организации:

Параметр	Целевое состояние	Механизмы поддержания
Институциональная роль	Обязательный участник разработки госполитики	Представительство в коллегии Минспорта
Членская база	350-450 стабильно	Высокий NPS (>70), низкий отток (<5%)
Финансовая модель	100% самоокупаемость	5+ источников дохода
Цифровые сервисы	Отраслевой стандарт	Открытые API, экосистема партнеров
Кадровый потенциал	2000+ сертифицированных выпускников	Собственная система профстандартов
Международный статус	Член глобальных ассоциаций	Регулярное участие в конгрессах
Социальный эффект	+5% к охвату населения ФКиС	Измеримый вклад в нацпроекты

Стратегические инициативы этапа зрелости:

1. Программа "Эндаумент-2033"
  - Целевой капитал 20+ млн руб.

- Инвестиционный доход 3+ млн руб./год
  - Грантовая поддержка 30+ проектов ежегодно
2. **Цифровая платформа 2.0**
    - Интеграция с госуслугами
    - Маркетплейс спортивных услуг
    - Биржа компетенций
  3. **Международная экспансия**
    - Экспорт методологий в страны СНГ
    - Проведение международного форума муниципального спорта
  4. **Институт развития**
    - Создание НИИ муниципального спорта
    - Магистерские программы в партнерстве с вузами
    - Диссертационный совет

#### МАТРИЦА ПЕРЕХОДА МЕЖДУ ЭТАПАМИ

Критерий перехода	Запуск → Масштабирование	Масштабирование → Зрелость
Количество членов	≥100	≥350
Географический охват	≥4 федеральных округов	8 федеральных округов
Финансовая устойчивость	Дефицит <50% бюджета	Профицит ≥5%
Организационная зрелость	Все органы сформированы	2+ цикла ротации пройдено
Проектная активность	≥3 пилотных проектов	≥10 тиражируемых практик
Цифровизация	Базовые процессы онлайн	100% сервисов цифровые
Бренд	Известность в профсообществе	Федеральная узнаваемость

#### 8.2. Ключевые проекты и инициативы

В соответствии с полномочиями, определенными Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации", и во исполнение Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года, Российская ассоциация муниципального спортивного управления формирует портфель приоритетных проектов.

#### ПРОЕКТ "МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СПОРТИВНЫЙ СТАНДАРТ"

*Период реализации: 2026-2028 годы*

**Нормативно-правовое обоснование:** Проект разработан в рамках полномочий органов местного самоуправления, установленных пунктом 19 части 1 статьи 14, пунктом 26 части 1 статьи 15 и пунктом 19 части 1 статьи 16 Федерального закона от 06.10.2003 № 131-ФЗ.

#### Архитектура проекта:

Направление стандартизации	Нормативная регламентация	Целевой результат	Срок внедрения
Организационно-управленческий блок	Типовое положение о муниципальном органе управления ФКиС	Унификация структур в 350+ МО	IV квартал 2027
Нормативно-методический блок	25 модельных НПА муниципального уровня	100% правовая обеспеченность	II квартал 2028
Финансово-экономический блок	Методика расчета нормативов финансирования	Оптимизация расходов на 20%	III квартал 2028
Инфраструктурный блок	Минимальные требования к спортивной инфраструктуре МО	Паспортизация 100% объектов	IV квартал 2028

#### ПРОГРАММА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ "МУНИЦИПАЛЬНЫЙ СПОРТ 2.0"

*Период реализации: 2026-2030 годы*

**Компонентная структура программы:**

Цифровой сервис	Функциональное назначение	Регламентирующий документ	Интеграция с ФГИС
АИС "Лидер.Спорт"	Автоматизация управленческих процессов	Постановление Правительства РФ № 1845 от 16.11.2020	ГИС ФКиС, ЕСИА
Портал межмуниципального взаимодействия	Координация совместных программ	Приказ Минцифры России № 600 от 04.07.2023	ЕПГУ, СМЭВ
Аналитическая платформа VI	Мониторинг КПЭ развития спорта	Приказ Минспорта России № 456 от 14.06.2023	Росстат, ФНС
Образовательная экосистема	Дистанционное повышение квалификации	Приказ Минобрнауки России № 499 от 01.07.2013	ФИС ФРДО

**Инвестиционные параметры:**

- Совокупные инвестиции: 65 млн рублей
- ROI проекта: 340% к 2030 году
- Срок окупаемости: 3,5 года

**ИНИЦИАТИВА " МЕЖМУНИЦИПАЛЬНЫЕ СПОРТИВНЫЕ КЛАСТЕРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ"**

*Период реализации: 2027-2030 годы*

**Механизм реализации межмуниципального взаимодействия:**

Формат взаимодействия	Правовая конструкция	Экономическая модель	Пилотные территории
Центр компетенций	Межмуниципальное соглашение по ст. 8 131-ФЗ	Совместное финансирование и обмен ресурсами, экономия 25–30%	Самарская, Екатеринбургская агломерации
Методический хаб	Соглашение о сотрудничестве по 7-ФЗ	Грантовая поддержка и целевые субсидии	Нижегородская, Новосибирская области
Сетевая школа управления спортом	Договор о сетевой форме по 273-ФЗ	Нормативно-подушевое финансирование, софинансирование обучения	Казанская, Пермская агломерации

**Целевые индикаторы инициативы:**

- Создание **30 межмуниципальных кластеров компетенций**
- Вовлечение **250+ муниципалитетов**
- Подготовка **1600 специалистов**
- Охват населения — **18 млн человек**

**НАЦИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ "СПОРТИВНЫЙ МУНИЦИПАЛИТЕТ"**

*Ежегодно с 2026 года*

**Конкурсная архитектура:**

Номинация	Критериальная база оценки	Размер премиального фонда	Квалификационные требования
"Спортивная держава" (города >500 тыс.)	Индекс развития ФКиС, динамика за 3 года	5 млн рублей	Доля занимающихся >55%
"Прорыв года" (города 100-500 тыс.)	Темп прироста показателей >20%	3 млн рублей	Реализация инновационных проектов
"Спортивное возрождение" (города <100 тыс.)	Развитие массового спорта	2 млн рублей	Рост вовлеченности >15% годовых

"Здоровое село"	Доступность спортивной инфраструктуры	1 млн рублей	100% охват населенных пунктов
-----------------	---------------------------------------	--------------	-------------------------------

## ПРОГРАММА КАДРОВОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ "ПРОФЕССИОНАЛЫ МУНИЦИПАЛЬНОГО СПОРТА"

Период реализации: 2026-2030 годы

Структура образовательных треков:

Квалификационный уровень	Объем программы	Формат обучения	Документ об образовании
Базовый (специалисты до 3 лет стажа)	72 академических часа	Очно-заочный с ДОТ	Удостоверение о повышении квалификации
Профессиональный (руководители подразделений)	144 академических часа	Модульный, 4 сессии	Удостоверение + сертификат РАМСУ
Экспертный (руководители органов управления)	256 академических часов	Executive education	Диплом о профессиональной переподготовке
Стратегический (топ-менеджмент)	500 академических часов	МВА формат	Диплом МВА + европейский сертификат

Академические партнеры: РАНХиГС, Финансовый университет при Правительстве РФ, РУС ГЦОЛИФК, РМОУ.

Прогнозируемый кадровый результат: подготовка 2500 квалифицированных специалистов, формирование федерального кадрового резерва из 100 управленцев высшей категории.

## ИНВЕСТИЦИОННАЯ ПРОГРАММА "СПОРТИВНАЯ ИНФРАСТРУКТУРА МАЛЫХ ТЕРРИТОРИЙ"

Период реализации: 2027-2030 годы

Финансовые механизмы поддержки:

Инструмент поддержки	Объем финансирования	Условия предоставления	Целевые получатели
Субсидии на малые спортивные объекты	До 5 млн руб. на объект	Софинансирование 70/30	Сельские поселения, малые города
Льготный лизинг спортоборудования	До 2 млн руб., ставка 3%	Срок до 5 лет	Муниципальные спортшколы
Грантовая поддержка НКО	500 тыс. - 3 млн руб.	Конкурсный отбор	Местные спортивные организации
Инфраструктурные облигации	Выпуск до 100 млн руб.	Ставка ключевая + 2%	Муниципалитеты с рейтингом ВВ+

Совокупный объем программы: 2,5 млрд рублей с привлечением средств федерального бюджета, региональных бюджетов и частных инвестиций в пропорции 40:30:30.

## СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТНЫМ ПОРТФЕЛЕМ

В соответствии с требованиями ГОСТ Р 54869-2011 и ГОСТ Р ИСО 21500-2014 устанавливается следующая система контроля:

Уровни управленческого контроля:

1. **Стратегический** - Совет РАМСУ (ежеквартально)
2. **Тактический** - Проектный комитет (ежемесячно)
3. **Операционный** - Проектный офис (еженедельно)
- 4.

Ключевые показатели эффективности портфеля проектов:

- Интегральный индекс выполнения:  $\geq 95\%$
- Бюджетная эффективность: отклонение  $\leq 5\%$
- Социальный охват: 50+ млн граждан к 2030 году

### 8.2.1. Международная интеграция

Развитие международного сотрудничества является одним из важных направлений деятельности Российской ассоциации муниципального спортивного управления (РАМСУ).

Ассоциация планирует выстраивать системное взаимодействие с ведущими международными организациями в сфере массового спорта и муниципального управления, что обеспечит:

- доступ российских муниципалитетов к лучшим мировым практикам и программам;
- повышение международного авторитета отечественного спорта;
- привлечение инвестиций и грантовых ресурсов;
- обмен опытом в области цифровизации, инклюзии и устойчивого развития территорий.

Международная интеграция строится на принципах взаимного признания, открытости, тиражирования успешных практик и участия в глобальных инициативах “спорт для всех”.

В рамках программы 2027–2030 гг. РАМСУ планируется реализация сотрудничества с ключевыми международными партнёрами:

Таблица . Перечень партнеров

Партнер	Статус	Формат взаимодействия	Ожидаемый эффект
ASFAA — Asiana Sport for All Association	Региональная «зонтичная» ассоциация «спорт для всех» (Азия–Океания), партнёр TAFISA	MoU «РАМСУ–ASFAA»; участие в борд-сессиях и региональных программах; совместные методички и стажировки	Доступ к азиатскому пулу практик и грантов; ускоренное масштабирование городских фестивалей «спорт для всех» в РФ. ( <a href="http://asfaa.org">asfaa.org</a> )
Saudi Sports for All Federation (SFA)	Нац. федерация «спорт для всех», оператор массовых кампаний в KSA (Vision 2030)	Обмен календарями (марафоны, челленджи), совместные «Недели активности»; визиты экспертов; пилоты в городах-побратимах	Рост охвата и регулярности занятий; готовые сценарии городских челленджей, медиа-пакеты, партнёрства с бизнесом. ( <a href="http://sportsforall.com.sa">sportsforall.com.sa</a> )
UAE Sports for All Federation	Гос. федерация «спорт для всех» ОАЭ; управляет программами массовой физкультуры	Совместные городские фестивали/забеги (Абу-Даби/Дубай ↔ города РФ); обмен регламентами и цифровыми форматами регистрации	Улучшение качества муниципальных ивентов (логистика, волонтеры, регистрация), рост туристического и MICE-эффекта. ( <a href="http://UAE Sports For All Federation">UAE Sports For All Federation</a> )
SESC (Serviço Social do Comércio), Бразилия	Крупнейший негос. оператор массового спорта и активного досуга; членская база и инфраструктура по стране	Ко-продакшн методичек по дворовым/парковым форматам; обмен программами «активные кварталы», обучение организаторов	Повышение доступности спорта «у дома», стандарты инклюзии; обмен волонтерскими моделями и корпоративным CSR. ( <a href="http://portal.sescsp.org.br">portal.sescsp.org.br</a> )
Fit India Movement (Минспорт Индии)	Национальная правительственная программа массовой физической активности	Совместные челленджи (например, «Sundays on Cycle»), школьные лиги и KPI-подход; обмен цифровыми отчётами	Быстрый рост участия семей/школ; удобные KPI-шаблоны и коммуникационные кампании для муниципалитетов РФ. ( <a href="http://mygov.in">mygov.in</a> )
ACES Europe	Ассоциированное членство	Участие в конкурсе «Город спорта»	Привлечение инвестиций
ISCA	Партнерство	Адаптация программ NowWeMOVE, European	Вовлечение +10% населения

		School Sport Day, обмен методиками	
TAFISA	Официальный представитель в РФ	Реализация глобальных программ Challenge Day, Active Cities, участие в международных форумах	Международное признание и включение муниципалитетов России в мировую сеть «Active Cities»

### 8.3. Целевые индикаторы по годам

В соответствии с требованиями Федерального закона от 28.06.2014 № 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" и Постановления Правительства РФ от 15.04.2014 № 302 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта", настоящим определяется система целевых индикаторов деятельности Российской ассоциации муниципального спортивного управления на период 2025-2030 годов.

#### МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ БАЗА СИСТЕМЫ ИНДИКАТОРОВ

Система показателей разработана в соответствии с:

- Приказом Минспорта России от 17.12.2020 № 930 "Об утверждении методики расчета показателей федерального проекта "Спорт - норма жизни"
- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 "Системы менеджмента качества. Требования"
- Методическими указаниями по разработке национальных проектов (программ), утвержденными Правительством РФ от 04.06.2018 № 4072п-П6

#### ИНТЕГРАЛЬНАЯ СИСТЕМА ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

Таблица . Стратегические индикаторы развития РАМСУ

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Методика расчета
<b>1. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>									
1.1	Количество муниципальных образований - членов РАМСУ	ед.	2	40	100	200	300	350	Реестр членов РАМСУ
1.2	Доля охвата субъектов РФ	%	2	18	35	53	71	82	Кол-во субъектов с членами / 85 × 100%
1.3	Коэффициент территориального покрытия	коэфф.	0,004	0,08	0,20	0,40	0,60	0,70	Члены РАМСУ / Общее кол-во МО (>20 тыс.)
1.4	Индекс организационной зрелости	баллы	10	25	45	60	75	85	По методике СММ (Capability Maturity Model)
<b>2. ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>									
2.1	Совокупный бюджет РАМСУ	млн руб.	0,02	7,35	25,0	53,3	85,8	116,5	Управленческий учет
2.2	Доля самофинансирования	%	100	46	36	38	41	43	Собственные доходы / Общие доходы × 100%
2.3	Средний размер членского взноса	тыс. руб.	10	84	90	100	117	143	Членские взносы / Количество членов

2.4	ROI для муниципалитетов-членов	%	-	-	150	200	250	300	Экономия + выгоды / Взносы × 100%
2.5	Объем привлеченных инвестиций в муниципальный спорт	млрд руб.	-	-	0,1	0,5	2,0	5,0	Сумма по проектам с участием РАМСУ

\*2025 год - подготовительный период (октябрь-декабрь) \*\*Только учредители

Таблица . Операционные показатели эффективности

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Нормативная база
<b>3. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>									
3.1	Количество разработанных методических документов	ед.	-	5	20	40	65	85	Протоколы Методического совета
3.2	Внедрение единых стандартов управления	% членов	-	-	20	50	75	90	Акты внедрения
3.3	Количество тиражированных лучших практик	ед.	-	-	5	20	50	100	Реестр практик
3.4	База знаний (объем контента)	тыс. док.	-	0,1	1,0	3,0	5,0	8,0	CMS-статистика
<b>4. КАДРОВОЕ РАЗВИТИЕ</b>									
4.1	Количество обученных специалистов	чел.	-	-	50	200	500	1000	ФИС ФРДО
4.2	Доля сертифицированных руководителей	%	-	-	5	15	30	50	Реестр сертификатов
4.3	Индекс профессиональных компетенций	баллы	-	-	3,5	4,0	4,5	5,0	Тестирование по методике АСИ
4.4	NPS программ обучения	баллы	-	-	30	45	60	70	Опросы слушателей

Таблица . Цифровая трансформация и инновации

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Соответствие НПА
<b>5. ЦИФРОВИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ</b>									
5.1	Уровень цифровой зрелости	уровень	0	0	1	2	3	4	По методике Минцифры
5.2	Доля процессов в цифровом формате	%	-	5	25	50	70	90	Аудит бизнес-процессов
5.3	Количество пользователей платформы	тыс. чел.	-	-	0,5	2,0	5,0	10,0	Данные системы
5.4	Интеграция с ФГИС	кол-во	-	-	1	3	5	7	Протоколы интеграции
5.5	Экономический эффект от цифровизации	млн руб.	-	-	5	20	50	100	Расчет по методике Минцифры

## СОЦИАЛЬНЫЕ И РЕПУТАЦИОННЫЕ ИНДИКАТОРЫ

Таблица . Показатели общественного воздействия

№	Наименование индикатора	Ед. изм.	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Верификация
<b>6. СОЦИАЛЬНЫЙ ЭФФЕКТ</b>									
6.1	Охват населения проектами РАМСУ	млн чел.	-	0,5	3,0	10,0	20,0	35,0	Отчеты МО
6.2	Вклад в рост доли занимающихся ФКиС	п.п.	-	-	0,5	1,0	2,0	3,0	Данные Минспорта
6.3	Количество межмуниципальных проектов	ед.	-	-	5	15	30	50	Реестр проектов
6.4	Индекс удовлетворенности членов (NPS)	баллы	-	-	30	40	50	60	Ежегодный опрос
<b>7. МЕДИЙНОСТЬ И ВЛИЯНИЕ</b>									
7.1	Медиаиндекс РАМСУ	баллы	10	100	500	1500	3000	5000	Медиалогия
7.2	Упоминания в федеральных СМИ	ед./год	1	5	50	150	300	500	Мониторинг СМИ
7.3	Экспертный статус (участие в НПА)	ед.	-	-	2	5	10	15	Официальные запросы

#### СИСТЕМА МОНИТОРИНГА И КОНТРОЛЯ

В соответствии с Постановлением Правительства РФ от 26.12.2017 № 1642 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие образования" (в части методологии мониторинга), устанавливается следующий регламент контроля:

Таблица . Уровни мониторинга индикаторов:

Уровень контроля	Периодичность	Ответственный орган	Форма отчетности
<b>Оперативный</b>	Ежемесячно	Исполнительная дирекция	Дашборд в АИС
<b>Тактический</b>	Ежеквартально	Проектный офис	Аналитическая записка
<b>Стратегический</b>	Ежегодно	Совет РАМСУ	Публичный доклад
<b>Внешний аудит</b>	Раз в 2 года	Независимый аудитор	Заключение

#### 8.4. Взаимодействие с нацпроектами и федеральными программами

Задачей РАМСУ является необходимость выстроить устойчивые «интерфейсы» между муниципальными проектами ФКиС и федеральной повесткой (нацпроекты, госпрограммы), обеспечив вклад в целевые показатели вовлечённости населения к 2030 году, стандарты инфраструктуры, кадров и цифровой отчётности.

Таблица . Вклад РАМСУ в достижение показателей национального проекта "Демография":

Показатель нацпроекта	Целевое значение к 2030	Вклад РАМСУ	Механизм влияния
Доля граждан, систематически занимающихся ФКиС	70%	+5 п.п.	Развитие муниципальной инфраструктуры
Доля граждан, выполнивших нормативы ГТО	60%	+3 п.п.	Методическая поддержка центров тестирования
Уровень обеспеченности спортивной инфраструктурой	60%	+10 п.п.	Межмуниципальная кооперация

Таблица . Карта соответствия федеральным проектам

Федеральный контур	Ключевой фокус	Роль РАМСУ	Типовые продукты
--------------------	----------------	------------	------------------

Госпрограмма «Развитие ФКиС»	Инфраструктура, спортрезерв, массовый спорт, цифровизация	Методология, типовые НПА, агрегирование показателей	Каталог регламентов, шаблоны KPI, формы отчётности, трекер проектов
Нацпроекты соцблока	Доступность спорта для детей/семей, активное долголетие	Сбор кейсов, упаковка «социальных практик»	Паспорта инициатив, календарь, метрики влияния
Цифровая трансформация/«Экономика данных»	Отраслевые платформы, ИИ и данные	Интеграция с ФГИС «Спорт», обмен реестрами, ИИ-поиск	Коннекторы, API-обмен, LLM-поиск, карта качества данных
«Жильё и городская среда» (ФКГС)	Благоустройство, общественные пространства	Встраивание спорт-компоненты и софинансирования	Типовые ТЗ на площадки, калькуляторы, сценарии участия жителей
«Спорт — норма жизни»	Массовый спорт, вклад в целевые доли	Проверка вклада, мониторинг охвата	Калькуляторы KPI 70%, медиакомплекты
ФГИС «Спорт» (Минспорт)	Единая цифровая платформа ФКиС	Подключение МО, синхронизация реестров и событий	Методички, чек-листы 152-ФЗ, планы интеграций

## РАЗДЕЛ IX. СИСТЕМА KPI, МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ

Система управления по KPI — это переход от «управления мероприятиями» к «управлению результатами».

### Три ключевые причины внедрения системы KPI:

1. **Прозрачность и доверие.** Единые правила измерения исключают манипуляции с цифрами и создают общий язык для всех участников системы.
2. **Эффективное распределение ресурсов.** Видя объективную картину, мы направляем усилия туда, где они дадут максимальный эффект.
3. **Быстрое реагирование.** Система «светофора» позволяет мгновенно увидеть проблемные зоны и принять корректирующие меры.

Этот раздел задаёт «контур управляемости» РАМСУ:

- что измеряем (показатели),
- как и где фиксируем (мониторинг и Единый реестр результатов — ЕРР),
- кто и как проверяет (внутренний/внешний/общественный контроль)
- как доводится до членов и общественности (публичная отчётность).

Цель системы KPI — перейти от отчётов о мероприятиях к управлению результатами и эффектами для жителей.

### Почему это важно.

- ограниченные ресурсы требуют прозрачного выбора приоритетов и перераспределения усилий;
- единый язык данных предотвращает споры о «чьих цифрах» и повышает доверие;
- правовая чистота (329-ФЗ о спорте, 63-ФЗ об электронной подписи, 152-ФЗ о персональных данных) защищает решения Ассоциации и её членов;
- регулярная верификация данных снижает риски ошибок, злоупотреблений и репутационных потерь.

Совет использует стратегические показатели для годовых решений и оценки инициатив; комитеты — для корректировок в течение года; Исполнительная дирекция — для управления качеством

данных и публикации отчётов; члены Ассоциации — для сопоставления себя с одноклассниками (по кластерам МО) и обмена практиками; общественность — для оценки прозрачности и результатов.

### Ключевые принципы (5П)

- Правовая корректность
- Прозрачность (формулы, периоды, источники)
- Проверяемость (версии и журналы изменений)
- Практичность (минимум показателей и действий)
- Профессиональная этика (исключение конфликта интересов, уважение к персональным данным).

**Границы раздела.** В подразделах приведена лишь суть: цели, роли и минимально необходимые таблицы. Все детальные процедуры, календарные сетки, формулы и форматы отчётов опубликованы в соответствующих Регламентах.

### 9.1. Система показателей деятельности

**Назначение.** Дать ясные цели и единые правила измерения, чтобы управлять развитием сети муниципальных органов спорта на основе фактов, а не предположений.

**Принципы.** Законность и проверяемость; один источник истины (ЕРР); сопоставимость по кластерам МО; разумная достаточность показателей; цветовая индикация («светофор») для быстрого управления. Детализация формул и полей — см. Р-VIII-01 — Паспорт показателей и формулы.

#### Логика трёх уровней.

- **Стратегический (год):** фиксирует итог для всей сети (сколько членов реально участвует, сколько инвестиций привлечено/освоено, как растёт вовлечённость населения и охват целевых групп). Используется Советом для ежегодного планирования.
- **Операционный (квартал):** показывает зрелость процессов (внедрение методик, развитие кадров, цифровизация и качество данных, надёжность платформы). Нужен комитетам и Исполнительной дирекции для корректировок в течение года. Состав и формы отчётности — Р-VIII-03 — Операционная и проектная отчётность.
- **Проектный (месяц):** дисциплинирует выполнение планов, бюджетов и сроков (включая ключевые вехи и метод «освоенного объёма»), а также качество услуг для жителей. Пороговые значения и сезонные профили — Р-VIII-02 — Целеполагание и пороги светофора.

**Постановка целей и пересмотр.** Цели задаются по кластерам МО (крупные/средние/малые/сельские) с учётом сезонности (например, пик освоения инвестиций в IV квартале). Пересмотр ежегодно и при существенных изменениях условий (изменение нормативной базы, финансирования, структуры сети). Порядок пересмотра — Р-VIII-02.

**Сопоставимость и справедливость.** Для межмуниципальных сравнений применяются нормировки (на 10 тыс. населения), медианные срезы и исключение «двойного счёта» по инвестициям. Правила сопоставимости — Р-VIII-01.

**Как принимаем решения по данным.** Каждое отклонение в «жёлтой/красной» зоне порождает управленческий бриф в формате «Ответ–Доказательства–Действия» с конкретными мерами, ответственными и сроком. Шаблон брифа — Р-VIII-03.

Таблица . Стратегические показатели (сводная таблица).

Показатель	Ед.	Период	Ответственный	Цель 2030
Количество членов РАМСУ	МО	Год	Исп. дирекция	450+
Уровень активного участия членов	%	Год	Исп. дирекция	75
Объём привлечённых инвестиций (освоено)	млн руб.	Год	Комитет по ГЧП и инвестициям	10 000+

Мультипликатор инвестиций (во сколько раз внебюджет превышает бюджет)	раз	Год	Комитет по ГЧП и инвестициям	1,6
Доля систематически занимающихся ФКиС ( <i>внешний результат</i> )	%	Год	Комитет по массовому спорту	55
Справедливость доступа (доля участников из групп 5–18, 55+, люди с ОВЗ)	%	Год	Комитет по массовому спорту	+3 п.п./год

Важно. «Доля систематически занимающихся» — внешний результат системы спорта. Ассоциация фиксирует свой вклад (через охват проектами/методиками), методика и анкеты — в Регламенте P-VIII-01.

## 9.2. Механизмы мониторинга и отчётности

**Цель.** Обеспечить достоверность данных, законность финансово-хозяйственной деятельности и публичную прозрачность.

### Три контура контроля

1. **Внутренний аудит** (Ревизионная комиссия, ежеквартально). Проверяет правильность данных и целевое использование средств, работает выборочно по рискам, присваивает критичность выявляемым и формирует перечень корректирующих/предупредительных мер (САРА). Процедуры, выборки, формы — P-VIII-10 — Внутренний аудит.
2. **Внешний аудит** (ежегодно). Независимо подтверждает годовую отчётность и ключевые регламенты, выдаёт заключение и рекомендации по внутренним контролям. Объём работ и календарь — P-VIII-11 — Внешний аудит.
3. **Общественный контроль** (Наблюдательный совет). Проводит публичные слушания по годовому отчёту и выносит общественное заключение. Мандат и процедуры — P-VIII-12 — Общественный контроль.

### Цикл отчётности

Данные собираются в ЕРР → объявляется заморозка периода → Исполнительная дирекция готовит сводный отчёт и дашборды → Ревизионная комиссия проводит проверки и согласует САРА → квартальные панели публикуются в агрегированном виде → в конце года готовится и представляется Годовой отчёт на форуме «Россия — спортивная держава». Состав и сроки — P-VIII-13 — Публичная отчётность и календарь.

### Независимость, этика и защита.

Разделение ролей «ввод — проверка — утверждение», требования к предотвращению конфликта интересов, ведение журналов событий, применение УКЭП для протоколов и отчётов, защита персональных данных — P-VIII-14 — Документооборот, УКЭП и защита данных.

## 9.3. Единый реестр результатов и цифровая аналитика

**ЕРР** — базовый источник правды о членстве, решениях, проектах и показателях: каждая запись имеет источник, владельца и версию; отчётные периоды фиксируются «заморозкой»; юридически значимые документы подписываются усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП); доступ разграничен по ролям и все действия записываются. Реестр хранит справочники (члены и полномочия, классификаторы территорий/проектов/источников), события и документы органов управления, значения стратегических, операционных и проектных показателей с периодами и формулами; поверх данных работают дашборды и публичные агрегированные панели. Качество обеспечивается многоуровневыми проверками (синтаксис, содержательная логика, перекрёстные сверки) и индексом качества данных по каждому муниципалитету; публикация открытых наборов выполняется только в обезличенном виде. Все процессуальные вопросы и технические требования описаны в регламентах P-VIII-20 (модель данных и идентификаторы), P-VIII-21 (качество и валидация), P-VIII-22 (доступ и безопасность) и P-VIII-23 (публичные витрины и открытые данные).

## РАЗДЕЛ X. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

### 10.1. Идентификация и классификация рисков

Раздел направлен на обеспечение системного управления рисками, способными повлиять на достижение стратегических целей Ассоциации. Управление рисками охватывает институциональные, финансовые, кадровые, цифровые и репутационные аспекты деятельности и интегрируется во все уровни управления — от Совета до Исполнительной дирекции.

**Методологическая основа:** ГОСТ Р ИСО 31000:2019, 7-ФЗ «О некоммерческих организациях», 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в РФ», внутренние регламенты и положения Ассоциации (в т.ч. «Политика комплаенса» и «Регламент риск-менеджмента»).

Таблица . Карта критических рисков (базовый набор 2025–2030)

№	Категория риска	Содержание риска	Вероятность	Воздействие	Степень приоритета	Меры реагирования
1	Институциональный	Перенос или отмена форума «Россия – спортивная держава», влияющий на механизм ротации Председателя	Низкая	Среднее	Средний	Автоматический переход полномочий к следующему городу-организатору; корректировка календаря ротации
2	Организационный	Недобор членов Ассоциации ниже порога самофинансирования	Средняя	Критическое	Высокий	Программа стимулирования вступления, поддержка Минспорта РФ, индивидуальные пакеты льгот
3	Финансовый	Отказ в предоставлении грантов или субсидий	Средняя	Высокое	Высокий	Диверсификация источников, развитие образовательных и партнёрских сервисов, создание резервного фонда
4	Правовой	Конфликты с региональными структурами или дублирование функций	Средняя	Среднее	Средний	Заключение трёхсторонних соглашений «РАМСУ–Регион–МО», правовая экспертиза инициатив
5	Кадровый	Дефицит квалифицированных управленцев и текучесть кадров в дирекции	Средняя	Высокое	Высокий	Кадровый резерв, гибкая система мотивации, обучение и сертификация
6	Цифровой	Сбои в работе цифровой платформы или	Низкая	Высокое	Высокий	Резервное копирование, аудит ИБ,

		инциденты информационной безопасности				сертификация контуров по требованиям ФСТЭК/ФСБ
7	Репутационный	Ошибки в коммуникациях, недостоверная информация в СМИ	Средняя	Среднее	Средний	Единый коммуникационный протокол, медиатренинги, регулярный мониторинг упоминаний
8	Комплаенс-риски	Нарушение антикоррупционных требований или нецелевое использование средств	Низкая	Высокое	Средний	Политика комплаенса, внутренний аудит, кодекс этики и прозрачная отчетность

## 10.2. Система превентивных мер и реагирования

Система риск-менеджмента основана на принципах **превентивности, пропорциональности и оперативности**. Все риски оцениваются по двум шкалам — вероятности и воздействия; результаты фиксируются в *Реестре рисков РАМСУ*, обновляемом ежеквартально Исполнительной дирекцией.

### Основные элементы системы:

- **Превентивные меры:**
  - ежегодное обновление карты рисков и антикризисных сценариев;
  - внутренний и внешний аудит (совместно с Ревизионной комиссией и Наблюдательным советом);
  - контроль конфликтов интересов и этических стандартов;
  - формирование резервного фонда и страхового покрытия ответственности;
  - резервирование критических данных и дублирование цифровых систем.
- **Антикризисные сценарии (варианты устойчивости):**

Таблица . Варианты сценариев

Сценарий	Число членов	Бюджет (млн руб.)	Характеристика	Ключевые действия
<b>А. Минимальное развитие</b>	150	~50	Сохранение базовой деятельности при внешних ограничениях	Опора на онлайн-форматы, волонтерство, минимальный ФОТ, удержание ключевых функций
<b>В. Базовое развитие</b>	300	~150	Оптимальное функционирование по утверждённой стратегии	Расширение комитетов, запуск всех цифровых сервисов, участие в грантах
<b>С. Целевое развитие</b>	450+	≥230	Полный масштаб деятельности и международная интеграция	Эндаумент-фонд, постоянный штат, экспорт методик, проведение форумов

- **Механизм реагирования:**
  - автоматическое уведомление ответственных через цифровую платформу;
  - запуск протокола кризисного комитета при превышении пороговых значений KPI;

- информирование Совета и публикация краткого отчёта в реестре решений;
- пост-анализ и корректировка процедур после инцидента.

### 10.3. Цифровая система риск-мониторинга (интеграция с платформой)

Система риск-мониторинга является модулем **цифровой платформы РАМСУ** и интегрируется с блоками KPI, комплаенса и внутреннего аудита. Она обеспечивает:

- **Автоматизированный сбор данных** о событиях, отклонениях и нарушениях сроков исполнения;
- **Индикаторы раннего предупреждения** (триггеры) по ключевым параметрам: финансы, членство, ИБ, проектные KPI;
- **Дашборды рисков** для Совета и дирекции (по уровням: стратегический, операционный, проектный);
- **Сквозную аналитическую связь** с модулями KPI и SROI для оценки совокупного влияния рисков;
- **Архивирование истории рисков** и отчётности (PDF/A, XML), что позволяет отследить динамику изменений и эффективность мер.

Все операции заверяются усиленной квалифицированной электронной подписью (УКЭП) в соответствии с 63-ФЗ, а доступ регулируется ролевой моделью. Взаимодействие с внешними системами (ГИС ФКиС, ФГИС «Спорт») обеспечивает кросс-валидацию данных и минимизацию ошибок отчётности.

### 10.4. Правовые гарантии

Правовые механизмы служат фундаментом доверия между членами Ассоциации и обеспечивают правовую определённость всех действий.

#### Ключевые формы правовых гарантий:

Инструмент	Назначение	Правовое основание	Практическая реализация
Типовые соглашения для всех уровней взаимодействия	Унификация договорных отношений между Ассоциацией, муниципалитетами и партнёрами	ст. 8, 14, 15 ФЗ-131; ст. 123.8 ГК РФ	Пакет шаблонов соглашений: членство, партнёрство, софинансирование, конфиденциальность
Арбитражные процедуры разрешения споров	Урегулирование конфликтов и защита прав членов	гл. 30 АПК РФ, ст. 13 Устава РАМСУ	Внедрение медиации и арбитражных оговорок в соглашения, онлайн-платформа подачи апелляций
Страхование ответственности руководителей (D&O Insurance)	Защита от убытков, вызванных управленческими ошибками	ст. 931 ГК РФ; рекомендации Минфина РФ	Заключение коллективного полиса для Председателя, членов Совета и Директора
Юридическое сопровождение членов по вопросам ФКиС	Правовая поддержка муниципалитетов	ст. 19 ФЗ-329; п. 3.2 Устава	Консультации, шаблоны НПА, правовые заключения через Платформу
Compliance-система предотвращения нарушений	Контроль за соблюдением законодательства и внутренних норм	Антикоррупционная политика, Кодекс этики	Регламент внутреннего контроля, ежегодный отчёт по комплаенсу, «горячая линия» для членов

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Представленная Концепция РАМСУ 2.0 создает правовую, организационную и финансовую основу для системной трансформации муниципального спортивного управления в Российской Федерации.

### **Ключевые преимущества модели:**

- Полное соответствие требованиям 329-ФЗ и смежного законодательства
- Интеграция в систему национальных проектов
- Финансовая устойчивость через диверсификацию источников
- Международное признание и партнерство
- Измеримые социально-экономические эффекты

### **Ожидаемые результаты к 2030 году:**

- Консолидация 450+ муниципалитетов в единую систему
- Привлечение 10+ млрд руб. инвестиций в муниципальный спорт
- Повышение доли систематически занимающихся до 55%
- Создание 5000+ новых рабочих мест в сфере ФКиС
- Международное лидерство в муниципальном спортивном управлении

Реализация Концепции обеспечит качественный скачок в развитии массового спорта и станет драйвером достижения национальных целей в сфере здоровья нации.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Положение о профильных комитетах

### Методика расчёта членских взносов

### Территориальная карта членства

### Схемы организационной структуры и цифровой архитектуры

### Регламенты

#### 1. Общие положения создания регламентов

Единая структура каждого регламента (шаблон)

1. Назначение и область применения (что регулируем, где действует, исключения).
2. Роли и ответственность (кто утверждает/выполняет/консультируется/информируется).
3. Входные данные и источники (ERP, реестры, протоколы; версии и владельцы).
4. Процедуры и шаги (минимум действий, понятные сроки, контрольные точки).
5. Контроли и риски (проверки, предупреждения манипуляций, конфликт интересов).
6. Показатели качества процесса (целевые пороги и индикаторы надежности).
7. Артефакты и формы (шаблоны отчётов, брифов, чек-листы).
8. Версионирование и ссылки (код P-VIII-XX, история изменений, связанные регламенты).
9. Дата введения в действие и правила переходного периода.

#### Комплект регламентов к разделу VIII

##### R-VIII-0X. KPI и целеполагание

- **R-VIII-01 — Паспорт показателей и формулы.** Поля, источники, допущения, примеры расчётов.
- **R-VIII-02 — Целеполагание и пороги «светофора».** Планы по кластерам МО, сезонные профили, порядок пересмотра.
- **R-VIII-03 — Операционная и проектная отчётность.** Перечень показателей, формы сдачи, шаблон управленческого брифа «Ответ–Доказательства–Действия».

##### R-VIII-1X. Мониторинг и отчётность

- **R-VIII-10 — Внутренний аудит (Ревизионная комиссия).** Процедуры, выборки, отчёты, корректирующие и предупреждающие меры.
- **R-VIII-11 — Внешний аудит.** Объём работ, стандарты, календарь, взаимодействие.
- **R-VIII-12 — Общественный контроль.** Мандат Наблюдательного совета, публичные слушания, общественное заключение.
- **R-VIII-13 — Публичная отчётность и календарь.** Состав годового отчёта, сроки, формат форума «РСД».
- **R-VIII-14 — Документооборот, УКЭП и защита данных.** Протоколы, журналирование, доступ, хранение в РФ.

##### R-VIII-2X. Единый реестр результатов и аналитика

- **R-VIII-20 — ERP: модель данных и идентификаторы.** Сущности, ключи, связи, жизненный цикл записи.
- **R-VIII-21 — Качество данных и валидация.** Индекс качества, проверки (синтаксис/семантика/перекрёстная), окна заморозки.
- **R-VIII-22 — Доступ и безопасность.** Роли и права, УКЭП, журнал событий, инфраструктура, резервирование.

**R-VIII-23 — Публичные витрины и открытые данные.** Состав панелей, анонимизация, форматы выгрузок (PDF/A, CSV/JSON).

