

КЛАССИФИКАЦИЯ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ В СФЕРЕ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

И. А. Абрамян

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье представлен анализ моделей управления в сфере физической культуры и спорта, исследованы мнения и результаты работ различных авторов по данной теме. Отмечены ключевые особенности моделей управления в сфере физической культуры и спорта, а также показаны их отличия между собой. Предложена новая классификация моделей управления в сфере физической культуры и спорта, основанная на проведенном анализе мировой и отечественной практики. Дана характеристика моделей, функционирование которых происходит на основе роли каждого из ключевых субъектов управления сферы физической культуры и спорта, а также взаимодействия между государственным, общественным и частным секторами. Также в классификации представлены возможные конфигурации в случае смешения управленческих моделей в сфере физической культуры и спорта. Описаны ключевые условия функционирования каждой из моделей и факторы их применимости на практике. Результаты анализа могут быть использованы в практической среде для формирования модели управления в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации.

Ключевые слова: менеджмент, физическая культура, спорт, государственное управление, качественные критерии, количественные критерии.

CLASSIFICATION OF MANAGEMENT MODELS IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS

Ishkhan A. Abramyan

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article provides analysis of management models in the field of physical culture and sports, studies opinions and findings of works by different authors on this subject. Key features of management models in the field of physical culture and sports were highlighted and their differences were demonstrated. A new classification of management models in the field of physical culture and sports was put forward, it is based on analysis of world and home practices. The article gives characteristic of models, whose functioning takes place on the basis of the role of every key management entity in the field of physical culture and sports and interaction between state, public and private sectors. The classification also describes possible configurations in case of mixing of management models in the field of physical culture and sports. Key conditions of each model functioning and factors of their use in practice were depicted. Findings of the analysis can be used in practice to build management model in the field of physical culture and sports in the Russian Federation.

Keywords: management, physical culture, sport, state governance, quality criteria, quantitative criteria.

Для описания закономерностей окружающих нас явлений применяется классификационный метод, который является неотъемлемой частью научного познания. Классификация используется для упорядочивания накопленных знаний, полученных в результате исследований

или наблюдений. Отсутствие такого обобщения на основе определенных критериев и признаков делало бы затруднительным само научное исследование.

Упорядочиванию, классификации посвящены многие исследования. Так, например, С. С. Розова называет класси-

фикацию важным элементом любой человеческой деятельности, и в первую очередь научной [7].

Благодаря классификации становится возможно приблизиться к решению различных научных задач. Упорядочивание накопленного знания можно назвать ключом к решению задач – и практических, и теоретических.

На сегодняшний день в различных областях науки используются разные классификации. Однако общим является одно: классификация – это многосоставная конструкция, основанная на логически связанных умозаключениях. В итоге рассматриваемый объект (явление, массив данных) делится на определенные группы.

Классификация может использоваться в различных целях:

- упорядоченное представление накопленных знаний;
- использование упорядоченных знаний (энциклопедии или своды законов);
- систематизация знаний как само явление (установление порядка);
- извлечение необходимой информации из общего массива знаний.

Вместе с тем классификация является и действием. Как действие классификация – это деятельность, в ходе которой осуществляется соотнесение объекта исследования к определенной группе, основанной на соответствующих характеристиках и понятиях.

Для классификации присуще наглядное отражение разделения по группам. Чаще всего на практике это происходит благодаря текстовому, табличному или схематичному описанию.

Классификация не является простым сравнением. Для ее осуществления необходимо реализовать несколько действий, таких как:

- проведение экспериментов или наблюдений с целью получения каких-либо результатов (или сбор представленных данных);
- осознание и определение однородности полученных результатов и данных;

– описание и систематизация данных, категоризация на определенной основе;

– объяснение и обоснование предложенной систематизации, ее закрепление на основе полученных данных, примерах и пояснениях;

– отражение полученных результатов в соответствующем формате.

Таким образом, сам по себе процесс классификации направлен на составление осязаемого либо неосязаемого явления или состояния в определенном порядке.

Основополагающей особенностью каждой классификации является ее основание для деления. Эти основания могут быть различными в зависимости от рассматриваемого объекта исследования. Вместе с тем на данном этапе могут появиться неточности, которые приведут к искаженному восприятию общей картины.

Согласно В. М. Сырых, в качестве основания научной классификации выступает главное свойство (или признак) исследуемого объекта [8]. Таким образом, неверно выбранное основание может привести к неверно составленной классификации.

Совокупность критериев, на которых основывается классификация, должна быть применима к рассматриваемому явлению. По своей сути произведенная разбивка должна учитывать степень влияния критериев основания на каждую полученную категорию общего рассматриваемого объекта исследования. Иными словами, критерии основания классификации должны быть применимы к каждой полученной категории рассматриваемого явления.

Для определения основания классификации можно использовать как качественные, так и количественные критерии:

- качественные критерии основаны на неизмеримых характеристиках;
- количественные критерии основаны на измеримых характеристиках. В данном случае происходит установление ограничений, соответствующих целям исследования.

Также представляется возможным использование совокупности представлен-

ных категорий критериев основания классификации для осуществления углубленного анализа рассматриваемого явления.

Использование классификации объясняется необходимостью выявления взаимосвязей между различными явлениями одной совокупности. Выделение таких причинно-следственных связей для определения действительности в упорядоченном виде и есть цель классификации.

Новая составленная классификация, с одной стороны, подводит итог, выражает результаты исследования в рассматриваемой сфере познания, а с другой – открывает дорогу к новому этапу развития рассматриваемой области. Получается, что на основе структурирования какой-то предметной области определяется общий вектор будущих исследований. Таким образом, классификация – это переход от наблюдения к формированию теории.

В действительности вопрос классификации касается самых различных областей науки. В этом смысле менеджмент, в частности менеджмент в спорте, не является исключением.

На современном этапе развития сфера физической культуры и спорта (ФКиС) является сложной и многосоставной системой, объединяющей различные составляющие. Сфера ФКиС имеет свои субъекты деятельности, особенности и направления, например:

- повышение качества жизни жителей государства и их здоровья;
- внедрение и использование научных разработок, а также повышение уровня кадров;
- медицина и антидопинговое обеспечение;
- подготовка новых спортсменов и совершенствование их выступлений;
- развитие промышленности (спортивных товаров) и инфраструктуры (спортивных стадионов).

Разнообразие направлений имеет как уникальный, так и смежный с другими отраслями характер. Безусловно, необходимо вспомнить и различные части спорта, ко-

торые наполняют сферу ФКиС. Например, массовый спорт, подготовка спортивного резерва, любительский спорт, профессиональный спорт и спорт высших достижений.

Таким образом, имея влияние на различные отрасли, сфера ФКиС занимает особое место в каждой стране. Иными словами, сфера ФКиС выступает в качестве объединяющего фактора для различных направлений, которые занимают особое место в жизни человека и государства, а многоуровневый феномен спортивного наследия формируется через тесную ассоциацию государства с происходящими спортивными мероприятиями, ее символами и событиями [4]. Управление этой совокупностью составляющих является серьезной задачей для каждой страны.

Сфера ФКиС развивалась на протяжении долгих лет, а о проведении спортивных состязаний известно с античных времен. За такой внушительный промежуток времени различные страны сформировали свои подходы в управлении сферой ФКиС. На данный процесс оказывали влияние различные факторы:

- политический строй государства;
- экономическое устройство и состояние страны;
- культурные и исторические особенности;
- наличие ресурсов, в том числе человеческих.

Количество факторов, оказывающих влияние на внутреннюю политику государства в данной сфере, достаточно. ФКиС – комплексный инструмент формирования экономического роста, политического влияния, а также формирования идеологии и мировоззрения.

Вместе с тем ключевые составляющие, влияющие на формирование управленческой модели в государстве, – это субъекты сферы ФКиС и форма их взаимодействия друг с другом. Субъектами спорта выступают различные органы и организации: государственные (федерального, регио-

нального и местного уровней), общественные, частный сектор.

Различие подходов в управлении сферой ФКиС является предметом исследования многих ученых. Вопрос классификации управленческих моделей в сфере ФКиС затрагивался различными учеными, каждый из которых выделял свои ключевые особенности и аспекты.

В 2004 г. французский исследователь Андре-Ноэль Шаке в своей работе *Bonne gouvernance dans le sport. Une etude europeenne* собрал и проанализировал данные, полученные в ходе проведения серии семинаров на тему управления в спорте, организованных Советом Европы (6–7 мая 2003 г. в Страсбурге, 6–7 октября 2003 г. в Вильнюсе и 2–3 февраля 2004 г. в Страсбурге). Целью исследования было сравнение подходов к управлению спортом в различных государствах [9].

Исследование было основано на двух составляющих: нормативно-правовой базе и подходе к управлению спортом. Анализ включал в себя обзор законодательства в области спорта, исследование роли правительства стран в данной сфере, подходов к финансированию, оценку правил управления государственными и неправительственными организациями.

В рамках отмеченного исследования главным критерием классификации можно назвать законодательную базу сферы спорта. На этой основе выделены две модели управления сферой спорта: интервенционистская (нелиберальная) и неинтервенционистская (либеральная). Основное отличие заключается в роли органов государственной власти, в ее принципе невмешательства в управление рассматриваемой сферы.

К странам с интервенционистской моделью управления сферой спорта Андре-Ноэль Шаке относит Армению, Азербайджан, Хорватию, Эстонию, Францию, Грузию, Венгрию, Италию, Латвию, Литву, Румынию, Словению, а к странам с неинтервенционистской моделью управления – Австрию, Кипр, Чехию, Финляндию, Гер-

манию, Нидерланды, Швейцарию, Великобританию.

В 2008 г. американский исследователь Рэймонд Сауэр в своей работе *Sport, the State, and the Market* выделил две управленческие модели в сфере ФКиС – американскую и европейскую, которые отличаются существенным образом [11]. Основное различие выражалось в наличии профессиональных лиг и участии государства в сфере ФКиС.

На спорт в США большое влияние оказал частный сектор, а в случае со странами Европы спорт развивался не без участия государства. Спорт в Европе отличается открытой структурой, где, например, в игровых видах спорта дивизион сильнейших определяется по спортивному признаку, а в США – по финансовому.

Согласно Сауэру, можно выделить следующие ключевые отличия моделей [11]:

- *американская модель*: орган государственной власти отсутствует, роль государства в развитии сферы ФКиС ниже, чем в европейской модели. Основой выступают профессиональные спортивные лиги, которые, по сути, являются монополиями на отдельно взятом рынке по виду спорта, а влияние на саму сферу (в том числе финансирование) оказывается частным сектором. Система организации соревнований закрытая, основанная на финансовом принципе. Формирование лиг основывается на возможности в финансовом обеспечении клубов, участвующих в профессиональных лигах;

- *европейская модель*: отличается присутствием и достаточной ролью государственного органа власти, прочной нормативно-правовой базой и наличием государственных программ. Государство может влиять в том числе и на финансирование сферы ФКиС. Структура проведения соревнований – иерархическая, открытая, основанная на спортивном принципе. Сильнейший дивизион (или лига) формируется из числа команд, которые показали наилучший результат по итогам соревновательного сезона (слабейшие команды

уходят вниз по иерархии лиг, на смену которым приходят клубы, показавшие лучший результат в дивизионе рангом ниже).

В 2009 г. британский исследователь Иэн Генри в своей работе *European Models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU* [10], взяв за основу аналитические материалы *Vocational Education and Training in the Field of Sport in the European Union: Situation, Trends and Outlook 2004 г.*, разработанные группой исследователей во главе с французским исследователем Жаном Ками, расширил представление о классификациях моделей управления в сфере спорта¹.

Ж. Ками вместе с группой исследователей выделил четыре управленческие модели сферы ФКиС, существующие среди стран Европейского союза. Его классификация основывалась на четырех параметрах:

- роль органов государственной власти в сфере ФКиС;
- уровень координации между субъектами ФКиС;
- соотношение между частным и государственным секторами;
- адаптивность системы ФКиС к колебаниям спроса.

Первой из четырех моделей управления в сфере ФКиС Ками выделял бюрократическую систему. В данной модели ключевая роль в регулировании сферы ФКиС отводится государству. Чаще всего присутствует профильный государственный орган исполнительной власти. Кроме того, имеется отраслевая нормативно-правовая база. Деятельность остальных субъектов ФКиС ориентируется исходя из позиции государства. Автор к данной модели относит Бельгию, Венгрию, Испанию, Кипр, Латвию, Литву, Мальту, Польшу, Португалию, Словакию, Словению, Финляндию, Чехию и Эстонию.

Следующая модель в классификации Ж. Ками – предпринимательская. В отличие от предыдущей модели здесь суще-

ственно возрастает роль частного сектора. Государство создает условия и возможности, однако основой остается рыночное взаимодействие. Базис данной модели – спрос на определенные виды спортивной деятельности. Среди стран автор выделяет Великобританию и Ирландию.

Третья модель управления сферой ФКиС – миссионерская. В данной модели преобладает волонтерское движение. Государство делегирует часть полномочий соответствующим организациям. Волонтерское движение автономно и вовлечено в процесс управления сферой ФКиС на различных уровнях. По мнению автора, такая модель выражена в Австрии, Дании, Германии, Италии, Люксембурге и Швеции.

Четвертая модель, согласно классификации Жана Ками, – социальная. В данной системе нет ярко выраженного доминирующего субъекта. Возрастает роль гражданского общества. Основное взаимодействие происходит на основе сотрудничества между государственным, частным и общественным секторами. Данные направления руководствуются общим благом при регулировании и функционировании сферы ФКиС. Среди стран автор выделяет Нидерланды.

Исследователь И. Генри отмечает, что указанные модели управления сферой ФКиС носят характер идеальных типов. Однако в действительности в странах происходят различные процессы, в том числе политические и экономические, которые влияют на изменения в них [10].

Среди российских авторов следует отметить работу Сергея Витальевича Алтухова «Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями» [2].

Согласно С. В. Алтухову, после реформ Хуана Антонио Самаранча (седьмого президента Международного олимпийского комитета (МОК)) изменились формы управления спортом высших достижений. Можно сказать, что в своей работе С. Алтухов берет за основу взаимодействие государственного и частного секторов сферы ФКиС, в частности, особенности ее финан-

¹ URL: https://francepleinair.fr/wp-content/uploads/2015/10/VOCASPORT_Final_Report_en.pdf

сирования и формирования финансовых потоков. Автор выделяет три основные модели взаимоотношений государства и спорта [2]:

– *китайская модель* (до распада СССР данную модель можно было назвать советской) характеризует государственный подход в управлении, а ее отличительной особенностью является наличие отраслевого государственного органа власти. На государственный орган власти возложена основная роль в управлении сферой ФКиС. Это касается и взаимодействия с другими субъектами управления данной сферой. Контролируя основные ресурсы, государство является ответственным лицом за результаты спортивной сборной команды на международной арене. По мнению автора, такая модель управления сформирована в Китае, Франции, Великобритании, Испании, Греции, Финляндии, Португалии, Нигерии и России;

– *американская модель* подразумевает отсутствие прямой государственной поддержки сферы ФКиС. Однако, признавая социальную значимость сферы ФКиС, государство освобождает от уплаты налогов национальный олимпийский комитет (НОК). Профильное спортивное ведомство, как правило, отсутствует, а приоритет в управлении сферой ФКиС отводится НОК и спортивным федерациям. Сергей Алтухов относит к странам, использующим данную модель управления сферой ФКиС, США, Канаду, Данию, Германию, Австралию и Норвегию;

– *бразильская модель* имеет иное устройство – государственно-общественную структуру. Национальный совет по вопросам спорта Бразилии до недавнего времени был наделен полномочиями нормотворческой, судебной и исполнительной власти в сфере ФКиС. В данной модели государство занимается объектами инфраструктуры, а финансирование спортивных мероприятий и организаций возлагается на спонсорство в счет уплаты части налогов.

На основе анализа вышесказанного можно отметить, что каждым из авторов

сформировано свое видение данной проблематики. В частности, видны как различия, так и сходные аспекты выбранного основания для проведения классификации.

Несмотря на то, что основание классификации у каждого из авторов свое, есть пересечения в выделяемых критериях, например, в части роли государства в управлении сферой ФКиС, финансирования, взаимоотношения между субъектами. Однако есть и различия, в том числе в отнесении той или иной страны к определенной модели (например, Андре-Ноэль Шаке относит Чехию к неинтервенционистской модели управления сферой ФКиС, в то время как Жан Ками относит эту страну к бюрократической модели, в которой сильна роль государства).

Помимо этого, авторы используют и различные способы определения самих моделей управления сферой ФКиС. Сергей Алтухов и Рэймонд Сауэр, в отличие от остальных авторов, используют определения, основанные на странах или частях света, подчеркивая их реализацию, выраженную в определенных государствах.

Также авторами отмечаются идеальные типы этих моделей управления. Однако, как подмечает Иэн Генри, данные типы управления могут изменяться от первоначального вида ввиду различных факторов, что подразумевает возможность смещения конфигураций управления. Вернее, отмечается наличие элементов различных моделей управления, например, используется государственный или частный подход.

Таким образом, вопрос классификации моделей управления сферой ФКиС продолжает требовать уточнения. В результате этого возникает необходимость в нахождении устойчивых основ для систематизации имеющихся практик управления сферой ФКиС.

Выбираемые основы для проведения классификации должны отражать ключевые аспекты, влияющие на формирование самих моделей управления сферой ФКиС. Само по себе основание должно стать некоторой обобщающей категорией, связан-

ной с практической реализацией в управлении сферой ФКиС.

На основе анализа имеющихся материалов и литературы, а также практики, применяемой в управлении сферой ФКиС, нами предлагается выделять пять обобщающих категорий, которые могут выступать в качестве основы для деления, нахождения закономерностей и составления классификации моделей управления в сфере ФКиС:

- 1) правовые;
- 2) организационные;
- 3) финансовые (экономические);
- 4) соревновательные;
- 5) историко-культурные.

Каждый из данных критериев классификации необходимо рассмотреть подробнее.

В вопросе управления сферой ФКиС основополагающим является правовое регулирование. Под *правовой основой* подразумевается свод нормативно-правовых и законодательных актов, которые затрагивают деятельность сферы ФКиС. Правовые основы закладывают базис и определяют права, обязанности и полномочия участников сферы ФКиС. Нормативно-правовое регулирование сферы ФКиС является средством и инструментом правового воздействия по отношению к участникам рассматриваемой сферы, в том числе по вопросам общей организации и финансирования.

Законодательство сферы ФКиС имеет комплексный характер и в зависимости от стран встречается в нормах конституционного, гражданского, финансового, трудового или международного права. Иными словами, правовая основа сферы ФКиС имеет внушительную базу нормативно-правовых и законодательных актов, влияющих на функционирование всей сферы, отражая роль государства в ней. Правовые основы создают определенные инструменты и механизмы развития сферы ФКиС в различных странах. Помимо этого, спортивное право может сосуществовать в одном социальном пространстве с иными

элементами правовой системы (например, церковное право или обычное право) [5].

Ключевым аспектом *организационной основы* являются субъекты, функционирующие в сфере ФКиС. С учетом практики управления сферой ФКиС основными субъектами управления являются государственные органы, общественные организации и частный сектор.

В качестве государственного органа, ответственного за развитие сферы ФКиС, чаще всего выступает профильное министерство (как на уровне всей страны, так и ее регионов). Особенно данная практика характерна для стран, в которых первостепенна роль государства.

Основными организациями общественного сектора являются НОК, спортивные федерации. Текущая практика управления сферой ФКиС свидетельствует о серьезном влиянии МОК на остальные субъекты ФКиС общественного сектора. Согласно Олимпийской хартии, а именно основополагающим признакам олимпизма, спортивные организации, входящие в Олимпийское движение, должны соблюдать политический нейтралитет¹. В результате этого ориентированность общественных организаций в сфере ФКиС имеет выраженную направленность в сторону МОК.

Субъектами частного сектора, которые встречаются в сфере ФКиС, выступают профессиональные спортивные лиги, профессиональные спортивные клубы и спонсоры. При отведении ключевой роли в развитии и управлении частному сектору сфера ФКиС функционирует аналогично рыночной системе. Это касается подбора спортсменов, предоставления услуг и организации мероприятий.

В рамках организационной основы важен вопрос распределения ролей между отмеченными субъектами, а также взаимодействия между ключевыми субъектами управления в сфере ФКиС. Степень такого взаимодействия прямым образом отражает

¹ URL: <https://olympic.ru/wp-content/uploads/2022/03/Olimpijskaya-hartiya-08-avgusta-2021.pdf> (дата обращения: 20.08.2023).

направленность модели управления сферой ФКиС, функционирующей в определенной стране.

Следующая основа деления – *финансовая*. Сфера ФКиС является многогранной. В ней представлены организации различных организационных форм. Соответственно, источники финансирования также различаются. Среди основных источников финансирования, имеющихся в сфере ФКиС, можно отметить бюджетную систему государства, внебюджетные средства, самофинансирование организаций за счет предоставления услуг, спонсорство и другие виды.

Превалирование одной из форм финансирования отражается на общей модели управления сферой ФКиС. Также влияние на данную основу деления оказывает и нормативно-правовое регулирование сферы, которым могут определяться ключевые особенности финансового обеспечения и степени влияния источников.

Соревновательная основа деления подразумевает общую организацию системы спортивных соревнований. Имеется в виду наличие спортивного принципа при проведении соревнований и реализации соревновательной системы. Другой принцип – финансовый, при котором формирование высшего уровня основывается на финансовом обеспечении.

С одной стороны, формирование высшего соревновательного уровня в стране может происходить на основе ранее продемонстрированных спортивных результатов. Сильнейшие спортсмены и клубы получают возможность соревноваться с сильнейшими, а на каждом предыдущем соревновательном уровне спортсмены и клубы участвуют в соревновательном процессе, соответствующем их спортивным результатам.

С другой стороны, игровым видам спорта присущ финансовый принцип, при котором ключевым фактором для принятия участия в соревнованиях является обеспечение надлежащего уровня финансирования. Новые участники соревнова-

ний не проходят соревновательную систему отбора на спортивном уровне. Соревновательные уровни формируются и делятся с учетом финансового обеспечения.

Пятая основа – *историко-культурная*. Историческое развитие сферы ФКиС в целом также отражается на итоговом выборе модели управления сферой ФКиС. Страны с исторически сильным влиянием государства чаще имеют тенденцию к наличию управленческой модели с серьезным нормативно-правовым регулированием и высокой ролью государственного финансового обеспечения сферы ФКиС (например, в Китае или странах бывшего СССР).

Страны, развитие которых началось относительно недавно, имеют тенденцию к использованию модели управления, в которой ключевая роль отводится частному сектору. Например, за немногочисленный период исторического развития в США не было во главе государства монархической системы. Официально там отсутствовала система плановой экономики, в результате чего в условиях рыночной экономики получил развитие частный сектор. Это также отразилось на управлении в сфере ФКиС, где превалирует рыночная форма функционирования.

Указанные основы выступают в качестве ключевых факторов, оказывающих влияние на дальнейшие особенности функционирования сферы ФКиС. Они в свою очередь влияют на роль и место органов государственной власти в сфере ФКиС, уровень координации между ее субъектами (государственными, общественными и частными), соотношение выполняемых ими функций, гибкость системы ФКиС к колебаниям, происходящим как в государстве, так и вне его, а также к самому соревновательному процессу. Также выраженность моделей управления может соответствовать идеальному типу и включать в себя различные его элементы.

На основе проведенного анализа можно выделить следующие модели управления в сфере ФКиС:

1. *Государственная модель.* Для данной модели характерна главенствующая роль органов государственной власти в управлении и регулировании сферы ФКиС. Основные функции сосредоточены в руках органов власти. Сфера ФКиС в данной модели управления направлена не только на достижение высоких результатов на международной арене, но и на идеологическое воспитание населения.

Нормативно-правовое регулирование отличается широким набором различных актов, а ядром является отраслевое законодательство.

Имеется централизация и единоначалие в управлении. Главенствующим центром принятия решений выступает государство, задающее вектор развития всей сферы ФКиС. Направленность определяется государственными целями и задачами. В управлении участвуют также подведомственные государственному органу организации.

Финансирование сферы ФКиС в основном происходит за счет различных государственных программ, направленных на различные части спорта (например, отдельные программы для спорта высших достижений и массового спорта). В случае наличия частного сектора могут предоставляться налоговые послабления. Тем не менее государственное финансирование остается основным источником.

Данная модель чаще всего встречается в странах с исторически сильной ролью государства. На современном этапе ярким примером является Китай, где во главе государства находится Коммунистическая партия Китая.

Такая модель управления сферой ФКиС больше подходит для стран с устойчивой экономикой, так как на государство ложится достаточно большая нагрузка по финансированию сферы ФКиС. Также нужны сильная идеология и традиции, что достаточно легко достижимо в Китае ввиду существенного преобладания этнической группы «хань» (около 90% населения страны). Помимо этого, для реализации дан-

ной модели управления сферой ФКиС необходимо наличие контрольно-надзорных функций.

2. *Общественная модель.* В указанной модели управления ключевая роль отведена общественным организациям, а именно спортивным федерациям. Каждая отдельно взятая спортивная федерация играет главенствующую роль в развитии отдельно взятого вида спорта.

Нормативно-правовое регулирование сформировано с учетом наделения спортивных федераций страны широкими полномочиями. Государство в данной модели управления играет определенную роль. Оно может осуществлять общую координацию деятельности в сфере ФКиС. Однако в данной модели управления государство лишено части функций менеджмента, например, контроля. Прямое или косвенное влияние спортивных федераций есть во всех частях спорта: детско-юношеском, массовом, подготовке спортивного резерва, любительском, профессиональном и высших достижений. Государство может принимать участие в развитии частей спорта, например, благодаря планированию, но на уровне практической реализации роль федераций остается определяющей.

В части финансирования можно отметить как самофинансирование, так и финансовое обеспечение за счет частного сектора (спонсорство), однако это не исключает государственного финансирования.

Функционирование данной модели требует внутренней культуры, самоорганизации и дисциплины ввиду отсутствия государственного контроля. Также необходимо наличие грамотных специалистов. Это касается и управленцев, и тренеров. Вместе с тем есть риски, при которых интересы общественных организаций стоят выше государственных интересов. А в конечном итоге основное влияние имеют международные общественные организации, объединяющие спортивные федерации стран, например, МОК.

3. *Частная модель.* Для данной модели характерно влияние частного сектора, а также профессиональных лиг и клубов. Несмотря на наличие спортивных федераций (что характерно для любой модели), профессиональные лиги и клубы задают общий вектор развития сферы ФКиС. Это касается развития как отдельно взятого вида спорта, так и навыков спортсмена.

Профессиональные спортивные лиги и клубы, входящие в их состав, являются самостоятельными юридическими лицами. Участие в подготовке спортсменов из подрастающего поколения может осуществляться за счет финансирования профессиональной лигой или создания сети аффилированных спортивных клубов. В конечном итоге будущие профессиональные спортсмены попадают на «рынок» (драфт), где будущие «работодатели» могут сделать им предложение. Имеется четкое разделение, при котором спортивные федерации отвечают за подготовку спортивного резерва и спорт высших достижений, а профессиональные лиги, организуя профессиональные спортивные соревнования, выступают в качестве локомотива сферы ФКиС.

Участие государства в данном случае минимально. Орган государственной власти может отсутствовать. Взаимоотношения между частным и общественным секторами осуществляются на основе прямого взаимодействия между сторонами.

Это касается и финансового обеспечения. Основным источником являются частные компании, спонсирующие профессиональные спортивные лиги и клубы, а также НОК, который направляет полученные средства на развитие ФКиС в стране.

Ярким примером являются США и Канада. С позиции спортсменов их профессиональное развитие в рамках данной модели управления сферой ФКиС похоже на любую другую специальность, где будущие соискатели выходят на рынок труда. Сами профессиональные клубы также взаимодействуют в условиях рыночной конкуренции.

Также для данной модели управления характерно наличие достаточного количества представителей частного сектора, особенно крупного бизнеса. Помимо этого, рыночные условия функционирования требуют наличия соответствующего платежеспособного населения.

4. *Смешанная модель.* Эта модель управления характеризуется наличием элементов предыдущих трех конфигураций. Чаще всего она возникает после изменений, происходящих в масштабах государства, например, после смены формы правления.

Основными элементами (субъектами) модели являются орган государственной власти, спортивные федерации и профессиональные лиги. Однако в данной модели управления отсутствует четкое разграничение функциональных обязанностей. Может возникнуть дублирование функций или усиленное влияние одного из субъектов управления сферы ФКиС на полномочия и функции другого.

Интересы ключевых субъектов чаще всего могут вступать в противоречие. Нормативно-правовое регулирование и законодательство имеют обширный характер, куда встроены различные аспекты, касающиеся субъектов сферы ФКиС. Однако общая практика управления не позволяет выделить одну определенную конфигурацию.

Среди стран следует отметить Российскую Федерацию, в которой имеются различные элементы иных управленческих моделей в сфере ФКиС (это и орган государственной власти, и спортивные федерации, и профессиональные лиги). Вместе с тем данная модель управления имеет потенциал для роста в случае разграничения полномочий, прав и обязанностей сторон.

5. *Сбалансированная модель.* Эта модель управления отличается от предыдущей наличием четко определенного и разграниченного взаимодействия и функционала среди ключевых субъектов сферы ФКиС.

В обозначенной модели управления сферой ФКиС на первый план выходит законодательное и нормативно-правовое регулирование, которое необходимо

сформировать с учетом субъектов сферы ФКиС. Также формирование такой модели должно учитывать историко-культурные особенности.

Данную модель управления можно определить в качестве некоторого состояния, при котором имеющиеся субъекты управления сферы ФКиС осуществляют взаимодействие для достижения общих целей и защиты общих интересов. Иными словами, это состояние, которого еще необходимо достичь.

При такой модели управления необходимо четкое распределение обязанностей, при котором:

- государство отвечает за планирование развития сферы ФКиС, задает общий вектор, определяет государственную политику в сфере ФКиС, создает условия для ее реализации субъектами сферы ФКиС и обеспечивает контроль;
- общественный сектор обеспечивает развитие отдельно взятого вида спорта и практическую реализацию государствен-

ной политики в сфере спорта, занимаясь вопросами массового спорта, подготовки спортивного резерва и спорта высших достижений;

– профессиональные лиги и клубы обеспечивают конкурентное развитие спортсменов, из которых формируются спортивные сборные команды страны, а также оказывают финансовую поддержку остальным частям спорта через финансирование общественного сектора и государственно-частное партнерство.

Выбор и определение модели управления в сфере ФКиС являются краеугольным камнем для каждого государства в вопросе развития данной сферы. Однако грамотное устройство и организация сферы ФКиС позволят обеспечить гармоничное развитие рассматриваемой сферы, что в свою очередь станет основой для закрепления имиджа государства на международной арене.

Список литературы

1. Абрамян И. А. Исследование опыта Китайской Народной Республики управления сферой физической культуры и спорта // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8 (157). – С. 179–184.
2. Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте. Управление спортивными мероприятиями. – М. : Советский спорт, 2013.
3. Кыласов А. В. Окольцованный спорт. Истоки и смысл современного олимпизма : эссе по истории спорта и олимпизма. – М. : АИРО-XXI, 2010.
4. Кыласов А. В. Спортивное наследие: институционализация и контекст. – М. : Российский научно-исследовательский институт культурного и природного наследия им. Д. С. Лихачева, 2022.
5. Кыласов А. В. Этноспорт. Руководство пользователя (трактат) : монография. – М. : Спорт, 2023.
6. Понкин И. В., Редькина А. И. Классификация как метод научного исследования, в частности в юридической науке // Вестник Пермского университета. Юридические науки. – 2017. – Вып. 37. – С. 249–259.
7. Розова С. С. Классификационная проблема в современной науке. – Новосибирск : Наука, 1986.
8. Сырых В. М. Подготовка диссертаций по юридическим наукам: настольная книга соискателя. – М. : РАП, 2012.
9. Chaker A.-N. Bonne gouvernance dans le sport. Une etude europeenne. – Strasbourg : Editions du Conseil de l'Europe, 2004.

10. Henry I. European Models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU // *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*. – 2009. – Vol. 50. – N 1. – P. 41– 52.

11. Sauer R. D. Sport, the State, and the Market. – Potsdam, Germany, 2008.

References

1. Abramyan I. A. Issledovanie opyta Kitayskoy Narodnoy Respubliki upravleniya sferoy fizicheskoy kultury i sporta [Researching Experience of the Chinese Peoples' Republic in Managing the Field of Physical Culture and Sports]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2023, No. 8 (157), pp. 179–184. (In Russ.).

2. Altukhov S. V. Ivent-menedzhment v sporte. Upravlenie sportivnymi meropriyatiyami [Event-Management in Sports. Managing Sport Events]. Moscow, Sovetskiy sport, 2013. (In Russ.).

3. Kylasov A. V. Okoltsovanniy sport. Istoki i smysl sovremennogo olimpizma: esse po istorii sporta i olimpizma [Ringed Sport. Sources and Sense of Today's Olympism: Essay on History of Sports and Olympism]. Moscow, AIRO-XXI, 2010. (In Russ.).

4. Kylasov A. V. Sportivnoe nasledie: institutsionalizatsiya i kontekst [Sport Heritage: Institutionalism and Context]. Moscow, Russian D. Likhachev Research Institute of Cultural and Natural Heritage, 2022. (In Russ.).

5. Kylasov A. V. Etnosport. Rukovodstvo polzovatelya (traktat), monografiya [Ethno-Sport. User's Guidance (Treatise): monograph]. Moscow, Sport, 2023. (In Russ.).

6. Ponkin I. V., Redkina A. I. Klassifikatsiya kak metod nauchnogo issledovaniya, v chastnosti v yuridicheskoy nauke [Classification as a Method of Academic Research, in Particular, in Juridical Science]. *Vestnik Permskogo universiteta. Yuridicheskie nauki* [Bulletin of the Perm University. Juridical Sciences], 2017, Issue 37, pp. 249–259. (In Russ.).

7. Rozova S. S. Klassifikatsionnaya problema v sovremennoy nauke [Classification Problem in Current Science]. Novosibirsk, Nauka, 1986. (In Russ.).

8. Syrykh V. M. Podgotovka dissertatsiy po yuridicheskim naukam: nastolnaya kniga soiskatelya [Preparing Dissertation on Juridical Sciences: Candidate Guide-Book]. Moscow, RAP, 2012. (In Russ.).

9. Chaker A.-N. Bonne gouvernance dans le sport. Une etude europeenne. Strasbourg, Editions du Conseil de l'Europe, 2004.

10. Henry I. European Models of Sport: Governance, Organisational Change and Sports Policy in the EU. *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, 2009, Vol. 50, No. 1, pp. 41– 52.

11. Sauer R. D. Sport, the State, and the Market. Potsdam, Germany, 2008.

Поступила: 23.09.2024

Принята к печати: 10.12.2024

Сведения об авторе

Ишхан Арменович Абрамян

аспирант кафедры менеджмента

спорта и активного досуга

РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический

университет имени Г. В. Плеханова», 109992,

Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: iabramyan96@yandex.ru

Information about the author

Ishkhan A. Abramyan

Post-Graduate student of the Department

of Sports and Active Leisure Management

of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University

of Economics, 36 Stremyanny Lane,

Moscow, 109992, Russian Federation.

E-mail: iabramyan96@yandex.ru