

УДК 796

DOI: 10.24412/1998-5533-2024-3-256-260

**Модели управления сферой физической культуры и спорта в стране и мегаполисе****Ерёмин А.М.**

Кандидат юридических наук,  
доцент базовой кафедры избранных видов спорта  
Московского государственного университета спорта и туризма

*Актуальность данного исследования обуславливается активным развитием физической культуры и спорта в России, что требует поиска и рассмотрения наиболее эффективных методов управления как на уровне страны, так и в регионах и больших городах. Целью данной статьи является рассмотрение моделей управления в сфере физической культуры в целом в стране, а также в мегаполисах. В исследовании показано, что ключевым вопросом управления данной сферой является роль государства, при этом особое значение в научной литературе отдается проблематике взаимоотношения между государством и частным бизнесом. В результате проведенного анализа было выявлено, что частный капитал активно привлекается к реализации проектов по созданию спортивной инфраструктуры в мегаполисах, в которых проекты обладают высокой рентабельностью. Выбранная модель управления сферой физической культуры и спорта в целом важно рассматривать как на общестрановом, так и городском уровнях, поскольку, помимо существенного вклада в здоровье и качество жизни населения, развитие спортивной индустрии вносит значительный вклад в экономику, в том числе за счет повышения престижа страны или мегаполиса.*

**Ключевые слова:** менеджмент физической культуры и спорта, модели управления, управление физкультурой и спортом в мегаполисе, физическая культура и спорт в мегаполисе

**Для цитирования:** Ерёмин А.М. Модели управления сферой физической культуры и спорта в стране и мегаполисе // Вестник экономики, права и социологии. 2024. № 3. С. 256–260. DOI: 10.24412/1998-5533-2024-3-256-260.

Физическая культура – сфера деятельности, специфика которой заключается в непосредственном развитии и совершенствовании физических качеств, навыков и умений человека, формировании здорового образа жизни, социальной адаптации. В свою очередь спорт является частью физической культуры и включает различные формы соревновательной физической активности.

Сфера физической культуры и спорта охватывает прежде всего массовый спорт и спорт высших достижений. К массовому спорту относятся занятия отдельными видами спорта или физическими упражнениями с целью укрепления здоровья, повышения работоспособности, снятия нервно-эмо-

ционального напряжения, т.е. функционально массовый спорт направлен на оздоровление населения. В то же время под спортом высших достижений понимается часть спорта, направленная на достижение профессиональными спортсменами наилучших спортивных результатов на крупных соревнованиях (включая региональные, общестрановые и международные соревнования).

Развитие рассматриваемой сферы общественных отношений невозможно без участия государства. Основной задачей органов власти является создание условий для занятий физической культурой и спортом, которые позволяют улучшить здоровье людей, изменить неблагоприятные демографические тен-

денции, снизить нагрузку на систему здравоохранения, т.е. фактически связаны с реализацией государством социальной функции. Здоровье граждан является наилучшим активом города и страны в целом, играет ключевую роль в повышении конкурентоспособности территорий. Кроме того, здоровье населения напрямую связано с уровнем развития экономики, здравоохранения, культуры, образования и др. В целом развитие физической культуры и спорта является инструментом социально-экономического и политического воздействия и во многом определяет качество жизни населения.

Исследованию подходов к управлению в сфере физической культуры и спорта посвящено достаточно большое количество научных работ. В целом взаимосвязь политики и спорта может характеризоваться как сложная, многогранная и неоднозначная система, изучение которой требует проведения комплексного анализа, рассмотрения различных подходов. В частности, спорт охватывает сферы внутренней и внешней политики государственного развития. В международных отношениях спорт может являться как причиной сложных конфликтных ситуаций, так и инструментом налаживания сотрудничества.

Политика в сфере физической культуры и спорта может строиться как на принципе всеобщего контроля со стороны органов власти, так и на основе невмешательства в функционирование данного сектора (интервенционистская и неинтервенционистская модель соответственно). Модель вмешательства в спортивную отрасль предполагает наличие полного контроля со стороны органов власти над всеми субъектами регулирования, к которым относятся спортивные объекты, спортсмены, тренерский состав и др. Предполагается, что государство утверждает права, гарантии и обязанности субъектов спортивной деятельности на законодательном уровне, регламентирует действия участников спортивных мероприятий, а также осуществляет полное финансирование отрасли. Органы власти в такой модели являются ключевыми руководителями, принимающими решения по всем организационным вопросам.

В неинтервенционистской модели субъекты спортивной деятельности следуют собственным нормам и правилам, не подотчетны государству, в связи с чем не имеют возможности получать государственную поддержку, в том числе финансовую (субсидии, гранты, гарантии, компенсация затрат, льготные займы и др.). В работе Ю.Д. Якубова основным примером реализации модели невмешательства в управление сферой спорта и физической культуры является система международного спорта, которая имеет статус аполитичного общественного института [1].

С древних времен государство играет важную роль в спортивной сфере [2]. Различные города-го-

сударства, входившие в состав Древней Греции, финансировали и организовывали Олимпийские игры и другие значимые спортивные мероприятия, европейские монархи в Средние века организовывали множество турниров и боевых игр для оттачивания навыков своих войск. Возможности проведения спортивных соревнований расширялись по мере индустриализации и модернизации мира. В настоящее время органы власти предоставляют населению и спортивным организациям соответствующую инфраструктуру и услуги. Практически во всех развитых и развивающихся странах существуют государственные программы поддержки спорта, так как физическая культура и спорт являются общественным благом. Это объясняет необходимость создания инфраструктуры и финансирования спортивных организаций.

Существуют разные формы вмешательства органов власти в зависимости от идеологии, ценностей и общего политического вектора. Ключевыми идеологиями являются консерватизм, реформизм, неолиберализм и социализм [2]. Консервативная власть контролирует социальную жизнь людей, однако считает, что бизнес должен быть автономным, так как сочетание индивидуальных интересов, желания получить прибыль и увеличить охват своих услуг обеспечит благоприятный результат и без вмешательства органов власти.

Ключевым вектором для реформистов является обеспечение социальной справедливости и равенства. Они признают необходимость сильного частного сектора, но считают, что его нужно контролировать, стремятся к достижению положительных социальных результатов, в связи с чем рассматривают спорт как инструмент социального развития и стремятся повысить его доступность для всего общества.

Неолибералы считают, что верховенство закона важно, однако граждане должны обладать свободой выбора в части организации своей социальной жизни, а предприятия – своей коммерческой деятельностью. Так, органы власти должны обеспечивать только базовую инфраструктуру и создавать законодательные ориентиры. Спорт рассматривается как важный социальный институт, при этом его можно использовать как фактор роста объемов строительства и уровня экономического развития.

Социализм предполагает сильное государство, в котором распределение ресурсов централизовано. Приверженцы данной идеологии считают, что спорт является важным социальным институтом, но утверждают, что он должен контролироваться для обеспечения справедливого и равномерного распределения спортивных объектов на все общество, то есть центральная власть определяет направления спортивной политики.

Таким образом, каждая идеология содержит разные предположения о роли государства и о том, как

спорт может улучшить благосостояние общества. Представленная типология в таблице 1 является упрощенной, так как на практике часто совмещаются различные идеологии при формировании государственной экономической политики в рассматриваемой сфере общественных отношений.

В связи с ограниченностью государственных ресурсов в настоящее время во многих развитых и развивающихся странах активно реализуется механизм государственно-частного партнерства (ГЧП) в управлении сферой физической культуры и спорта, при этом наиболее распространена эта модель в крупных городах (мегаполисах), что во многом обусловлено их коммерческой привлекательностью для частных инвесторов, например, в связи с высокой посещаемостью спортивных сооружений как жителей мегаполисов, так и туристов. Под ГЧП подразумеваются различные формы взаимодействия между органами власти и частными инвесторами, которые наиболее часто приводят к созданию новой, а также реконструкции и обновлению имеющейся инфраструктуры [3].

Реализация ГЧП стала основой для создания смешанной модели управления сферой физической культуры и спорта. В целом идея совместного участия в развитии спорта органов власти и субъектов спортивной деятельности не является новой. Распространение принципов ГЧП на сферу физической культуры и спорта стало результатом увеличения количества, разнообразия и повышения сложности функций, реализуемых на государственном, региональном и муниципальном уровнях, а также ограниченности ресурсов. В работе А.Д. Цепелева рассмотрен механизм ГЧП в сфере услуг физической культуры и спорта и сделан вывод о перспективно-

сти его применения, исходя из высокой социальной значимости отрасли и необходимости привлечения дополнительного финансирования со стороны частных инвесторов [4].

Анализ факторов привлекательности проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта представлен, например, на основе опыта Китая [5]. В исследовании выделены такие показатели, как поддержка государства, экономическая и экологическая ситуация в городах, а также способность поставщиков предоставить материалы для проектов, численность населения близлежащих городов (для оценки потенциального спроса на услуги спортивного объекта), интересы лидера, который принимает стратегические решения в городе (считается, что личным примером лидер может повысить привлекательность спорта в целом и конкретного спортивного объекта), и интеграция различных отраслей экономики со сферой физической культуры и спорта.

При этом современную систему ГЧП в рассматриваемой сфере невозможно назвать совершенной. Так, в работе А.Д. Цепелева отмечаются проблемы, которые препятствуют более активному применению данного механизма [4]. Из них наиболее значимыми являются низкий уровень доходности от вложений в объекты физической культуры и спорта, неравномерное распределение инвестиций и отсутствие утвержденной концепции управления государственной собственностью.

Кроме того, дополнительными ограничениями могут стать проблемы с подключением к коммунационной и энергетической инфраструктуре, а также отсутствие определенного стандарта при строительстве спортивных объектов. Указанные выше недостатки во взаимодействии снижают привлекательность проектов ГЧП

**Сравнение моделей управления сферой физической культуры и спорта в зависимости от политической идеологии [2]**

Тип идеологии	Краткая характеристика	Последствия для развития спорта
Консерватизм	Частное владение бизнесом, регулирование социальной жизни населения	Спорт рассматривается как деятельность частных организаций, управляемая волонтерским сектором
Реформизм	Смешанная экономика, регулирование социальных и экономических вопросов	Непосредственное участие в строительстве объектов и вовлечении населения в поддержание здорового образа жизни
Неолиберализм	Акцент на рыночных отношениях, отсутствие прямого вмешательства в экономическую деятельность	Значительная часть ресурсов идет на развитие спорта высших достижений и его коммерциализации
Социализм	Рынок ограничен, централизованное планирование, контроль органов власти над распределением ресурсов	Непосредственное участие в развитии спорта, полная регламентация отрасли, обеспечение ресурсами и массовый спорт, спорт высших достижений

для инвесторов, в связи с чем применение данного механизма имеет широкое распространение именно в мегаполисах, обладающих большим количеством инструментов для решения проблем.

Тем не менее проекты ГЧП успешно реализуются во многих странах мира, несмотря на различный масштаб их распространения, а механизм ГЧП считается эффективным способом развития инфраструктурных объектов. Одним из наиболее ярких примеров таких проектов в сфере спорта являются Олимпийские игры 2012 г. в Лондоне.

Организация столь масштабного мероприятия в ме-

гаполисе подразумевает значительный объем как трудовых, так и денежных затрат. В связи с этим было решено разделить полномочия между органами власти (ответственность за разработку проектов и строительство новых объектов инфраструктуры) и представителями бизнеса (планирование, подготовка и проведение соревнований, поставка продукции и предоставление технической поддержки). Распределение обязанностей позволило в срок выполнить все обязательства по проведению Олимпийских игр. Такое взаимодействие является современной зарубежной практикой в крупных городах.

Аналогичный пример – подготовка и проведение Олимпийских игр 2008 г. в Пекине, к которому специально был построен стадион «Птичье гнездо». Реализация проекта предполагала использование частного финансирования взамен предоставления ряда льгот: упрощение процедуры подготовки проектной документации, освобождение от расходов на развитие инфраструктуры и предоставление гарантий по обеспечению использования мощностей спортивного комплекса после проведения Олимпиады [6].

В целом проведение спортивных событий мирового масштаба в мегаполисах является приоритетным направлением формирования имиджа как города, в котором будут проводиться соревнования, так и страны в целом [7; 8]. Организация крупномасштабных мероприятий способствует привлечению инвестиций, активному развитию спортивной и транспортной инфраструктуры, открытию новых мест притяжения туристов, в том числе из других стран. Таким образом, привлечение государственных и частных инвестиций приводит к росту экономической активности в мегаполисах, в том числе за счет наличия экономических мультипликаторов.

В то же время в качестве негативных факторов проведения крупных спортивных мероприятий в городах может рассматриваться снижение приоритетности развития любительского спорта [9]. Кроме того, дискуссионным является вопрос о дальнейшем использовании инфраструктурных объектов после завершения соревнований. Таким образом, в проведении крупных спортивных мероприятий в городах необходимо качественно продумать не только их подготовку и проведение, но и предоставить долгосрочную оценку проектов, выделить достаточное количество ресурсов для обеспечения их обслуживания, а также провести оценку социальных последствий, рассчитав выгоду от проведения мероприятия для общества в целом.

В качестве наилучшего способа использования объектов, которые были созданы специально для проведения крупномасштабных спортивных мероприятий, представлен вариант с организацией ежегодных соревнований на новых объектах [10]. Инициаторами мероприятий могут быть как местные власти, так и частные организации. Такие соревно-

вания будут привлекать население к занятиям спортом и повышению физической активности граждан. Таким образом, город продолжит использовать и поддерживать в хорошем состоянии объект, а также будет получать прибыль от его эксплуатации.

Одним из вариантов продуманного подхода к формированию спортивной инфраструктуры является практика строительства стадиона совместно с близлежащим объектом, что отмечено в работе А.Д. Цепелева [4]. В частности, при строительстве стадиона, который будет принадлежать государству, рядом может быть возведен торгово-развлекательный центр, принадлежащий представителям бизнеса. Таким образом, проведение матчей или иных спортивных соревнований обеспечит приток новых клиентов в торговый центр за счет привлечения болельщиков.

Развитие городской спортивной инфраструктуры становится все более значимым направлением для мегаполисов. Например, в Сингапуре разработан долгосрочный план развития, который включает создание дополнительных спортивных площадок (в том числе на открытом воздухе), стадионов, комплексов и др. С целью развития модельных спортивных стадионов в Сингапуре было принято решение снести устаревший национальный стадион и возвести на его месте многофункциональный спортивный центр [8]. Так городу удалось создать новые современные площадки для отдыха и физической активности населения.

В данной статье было показано, что в научной литературе значительное внимание уделено изучению моделей управления сферой физической культуры и спорта: преимущественно рассматриваются вопросы участия государства в развитии данной сферы общественных отношений, в том числе более активного привлечения частного капитала (в том числе за счет реализации механизма ГЧП). При этом участие частных инвесторов в развитии сферы физической культуры и спорта стало наиболее актуальным в связи с активизацией политики городов в области проведения крупных спортивных мероприятий и необходимости строительства соответствующей инфраструктуры.

В целом можно сделать вывод, что модель управления в сфере физической культуры и спорта должна быть направлена на улучшение здоровья населения, повышение уровня и качества жизни, конкурентоспособности спорта и престижа государства на международной арене. С точки зрения изучения вопросов развития спортивной индустрии в мегаполисе, именно сфера физической культуры и спорта создает имидж города на международной арене, ключевую роль в формировании и развитии которого играют крупные спортивные соревнования с участием зарубежных представителей. Проведение таких международных мероприятий демонстрирует

развитость социально-экономической, культурной и политической сфер, а также способствует привлечению инвестиций и туристического потока.

На протяжении многих лет наблюдается рост количества мегаполисов с развитой спортивной инфраструктурой, в которых особое внимание уделяется модернизации устаревших площадок и созданию новых точек притяжения. Дополнительное финансирование помогает развивать инфраструктуру города и решает проблему ограниченности ресурсов. Механизм ГЧП в этом контексте считается действенным инструментом государственного регулирования экономики за счет привлечения бизнеса к выполнению задач государства. При этом ГЧП в спортивной отрасли позволяет не только создавать большее количество разнообразных общественных благ, но и приводит к повышению эффективности использования средств.

#### *Литература:*

1. Якубов Ю.Д. Модели государственной политики в области спорта // Вестник экономики, права и социологии. 2012. № 4. С. 211–213.
2. Hoye R., Smith A.C.T., Nicholson M., Stewart B. Sport Management: principles and applications // Sport management Series, fourth edition. 2015. URL: [https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHED398/](https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/PHED398/SportManagementReadings/SportManagementPrinciplesandApplications04thEdition05BDr.Soc5D.pdf)
3. Kopanska A., Osinski R., Korbus B. Private entities motivations to participate in public-private partnerships // Socia-Economic Planning Sciences 2024. Vol. 92. P. 101841.
4. Цепелева А.Д. Совершенствование механизма государственно-частного партнерства в сфере услуг физической культуры и спорта: дисс. ... кан. экон. наук. СПб., 2015. 167 с.
5. Chen Z., Zhao Y., Zhou X., Zhang L. Investigating critical factors that encourage private partners to participate in sports and leisure characteristic town public-private partnerships: evidence from China // Sustainability. 2020. № 12(8). P. 3212.
6. Папоян Р.А., Воротников А.М. Проблема взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры // Журнал социологические исследования. 2021. Т. 6. № 3. С. 22–30.
7. Певная М.В., Кузьминчук А.А., Телепаева Д.Ф. Государственное регулирование спортивного волонтерства: Российский и зарубежный опыт // Вопросы управления. 2017. № 3(27). С. 35–49.
8. Yuen B. Public-private partnership in Singapore sports hub (Zur Ökonomik von Spitzenleistungen im internationalen Sport). Hamburg University Press, Hamburg, P. 207–229. URL: <https://doi.org/10.15460/hup.250.1899>
9. McCloy C., Thibault L. Hosting policies of sport events // Sport Policy in Canada. 2013. P. 243–265. URL: <https://www.jstor.org/stable/j.ctt5hjk9x.10>
10. Maunteanu S.M. Project and sports events management // Review of International Comparative management. 2011. Special Number 1/2011. P. 441–446.

## **Models of Management of Physical Culture and Sports in the Country and in the Metropolis**

*Eremin A.M.*

*Moscow State University of Sports and Tourism*

*The relevance of this study is due to the active development of physical culture and sports in Russia, which requires the search and consideration of the most effective management methods both at the national level and in regions and large cities. The purpose of this article is to consider management models in the field of physical culture in the country as a whole, as well as in megacities. The study shows that the key issues of management in this area is the role of the state, while special importance in the scientific literature is given to the problems of the relationship between the state and private business. As a result of the analysis, it was revealed that private capital is actively involved in the implementation of projects to create sports infrastructure in megacities in which projects have high profitability. The chosen model of management of the sphere of physical culture and sports in general is important to consider both at the national and urban levels, since in addition to a significant contribution to the health and quality of life of the population, the development of the sports industry makes a significant contribution to the economy, including by increasing the prestige of the country or metropolis.*

*Keywords: management of physical culture and sports, management models, management of physical culture and sports in the metropolis, physical culture and sports in the metropolis*