

DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182

УДК 796.06(045)

JEL: Z2, Z20, Z23, Z28

Выстраивание эффективных моделей управления сферой физической культуры и спорта

А.М. Еремин

Московский государственный университет спорта и туризма, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Предмет исследования — управление сферой физической культуры и спорта, учитывающее социальную значимость данной сферы деятельности и необходимость решения задач обеспечения общественного блага. *Актуальность настоящей статьи* обусловлена тем, что эффективное функционирование данной сферы требует государственного вмешательства, направленного на учет интересов широкого круга стейкхолдеров и использование наиболее результативных инструментов государственного регулирования. *Цели работы* — анализ существующих моделей управления физической культурой и спортом, выявление их преимуществ и недостатков, установление ключевых принципов эффективного регулирования и разработка подходов к принятию социально ориентированных решений. В исследовании рассмотрены четыре основные модели управления физической культурой и спортом: социальная, миссионерская, бюрократическая и предпринимательская, которые различаются по степени государственного участия в нем начиная от полной централизации и заканчивая абсолютной децентрализацией, а также имеют разные временные горизонты планирования. Основные результаты исследования свидетельствуют о том, что эффективная система управления должна предусматривать целостность подходов, наличие контроля, социальную направленность, открытость и ориентацию на достижение общественно значимых целей. В работе обоснована необходимость алгоритмизации процесса принятия решений, связанного с применением тех или иных инструментов регулирования, посредством идентификации существующих социальных проблем, выбора наиболее эффективного инструмента регулирования. *Практическая значимость исследования* заключается в предложении методического подхода, направленного на повышение социальной эффективности управления физической культурой и спортом, что способствует созданию устойчивой системы регулирования, ориентированной на интересы различных групп стейкхолдеров. **Ключевые слова:** физическая культура и спорт; государственное регулирование; модели управления; цели устойчивого развития

Для цитирования: Еремин А.М. Выстраивание эффективных моделей управления сферой физической культуры и спорта. *Экономика. Налоги. Право.* 2025;18(3):172-182. DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182

ORIGINAL PAPER

Building Effective Management Models in the Field of Physical Culture and Sports

A.M. Eremin

Moscow State University of Sports and Tourism, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

The subject of the research is the management of the sphere of physical culture and sports, taking into account the social significance of this field of activity and the need to solve the tasks of ensuring the public good. *The relevance of this article* is due to the fact that the effective functioning of this sphere requires government intervention aimed at taking into account the interests of a wide range of stakeholders and using the most effective tools of state regulation. *The objectives of the work* are to analyze existing models of physical culture and sports management, identify their advantages and disadvantages, establish key principles of effective regulation and develop approaches to the formation of socially oriented solutions. The study examines four main models of physical culture and sports management: social, missionary, bureaucratic and entrepreneurial, which vary in the degree of government involvement, ranging from complete centralization to absolute decentralization, and also have different time horizons for planning. The main results of the study indicate that an effective management system should take into account the integrity of approaches, the

© Еремин А.М., 2025

presence of control, social orientation, openness and orientation towards achieving socially significant goals. The paper substantiates the need for algorithmization of the decision-making process related to the use of certain regulatory tools by identifying existing social problems and choosing the most effective regulatory tool. *The practical significance of the research* lies in the proposal of a methodological approach aimed at improving the social effectiveness of physical culture and sports management, which contributes to the creation of a sustainable regulatory system focused on the interests of various groups of stakeholders.

Keywords: physical culture and sport; government regulation; management models; sustainable development goals

For citation: Eremin A.M. Building effective management models in the field of physical culture and sports. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics, taxes & law*. 2025;18(3):172-182. (In Russ.). DOI: 10.26794/1999-849X-2025-18-3-172-182

Одними из ключевых эффектов, получаемых от повышения вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом, являются улучшение здоровья людей, а также рост их социального статуса, что приводит, несомненно, к формированию всесторонне развитой личности и обуславливает необходимость применения системного подхода к развитию данной сферы общественных отношений.

В настоящее время в России принят ряд документов стратегического планирования, регламентирующих как вмешательство государства в управление сферой физической культуры и спорта, так и порядок решения социально-значимых проблем. Одним из таких документов является государственная программа «Развитие физической культуры и спорта», утвержденная постановлением Правительства РФ от 30.09.2021 № 1661. Однако по-прежнему актуальным остается вопрос совершенствования системы государственного регулирования сферы физической культуры и спорта посредством применения в экономической политике научно-обоснованного подхода, который учитывает как определенные модели управления, так и принципы реализации интересов значительного количества стейкхолдеров, и инструменты государственного регулирования, наилучшим образом решающие существующие проблемы.

КЛЮЧЕВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Согласно программе Европейского союза VOCASPORT¹ модели управления сферой физической культуры и спорта строятся с учетом:

1) роли государственных органов в поддержке и развитии рассматриваемой сферы;

2) степени взаимодействия стейкхолдеров, вовлеченных в сферу физической культуры и спорта в рамках существующей правовой системы;

3) уровня взаимосвязи некоммерческих организаций (далее — НКО), органов власти и бизнес-сообщества;

4) адаптивности спортивной системы к изменениям в спросе на оказываемые услуги.

Таким образом, в целом можно выделить четыре основные модели управления сферой физической культуры и спорта:

- *бюрократическая* — предполагает высокую степень влияния государственных органов и развитую правовую систему регулирования сферы физической культуры и спорта. В рамках этой модели делается акцент на соответствии всех проводимых мероприятий в сфере физической культуры и спорта нормам правовой системы государства;

- *предпринимательская* — в ее рамках большое значение придается рыночным механизмам, а также управлению публично доступной инфраструктурой. При этом сама эта модель служит для достижения определенных результатов при контроле компетентных государственных органов за расходование инвестиций и фокусировании ее деятельности на достижении краткосрочных результатов;

- *миссионерская* — в ней НКО пользуются широкой автономией. В целом эта модель направлена на достижение кратко- и среднесрочных результатов в формировании некоммерческой спортивной сферы. При этом государство исполняет долгосрочные обязательства для более активного участия сферы физической культуры и спорта в социальной, политической и экономи-

¹ Полное название — Vocational education and training in the field of sport in the European Union. URL: https://educamp.coni.it/images/documenti/mercato lavoro/vocasport_en.pdf.



Рис. 1 / Fig. 1. Модели управления сферой физической культуры и спорта согласно I. Henry [1] / Models of physical education and sports management by I. Henry [1]

Источник / Source: Rusmane S. Public sport governance in theory and practice: Managing and organizing public sport sector with a comparative analysis of Baltic States and Scotland. *Eurasian Journal of Social Sciences*. 2021;9(2):61–77. DOI: 10.15604/ejss.2021.09.02.001 [2].

ческой жизни общества, что должно в конечном счете приводить к формированию более устойчивой политики в сфере спорта;

- **социальная** — предполагает активное вмешательство гражданского общества в развитие физической культуры и спорта и кооперацию негосударственного сектора, бизнеса и государства.

В исследовании I. Henry [1] выявленные модели регулирования физической культуры и спорта представлены в виде матрицы, состоящей из четырех базовых квадрантов (вертикальная ось характеризует роль государства, горизонтальная ось — с одной стороны, связанность с ускорением инноваций и конкурентоспособностью сферы физической культуры и спорта (включая участие бизнеса и НКО в предоставлении спортивных услуг), с другой стороны, — с корреляцией целостности (применение национального законодательства) и устойчивости (более широкое участие общества в формировании государственной политики). В работе S. Rusmane [2] понятийный аппарат выделенных моделей был значительно расширен (рис. 1).

Сопоставление вышеуказанных моделей показывает, что для бюрократической системы ключевым является соответствие проводимых мероприятий и осуществляемых процессов существующей правовой системе государства и принятым стандартам, в то время как основная цель миссионерской модели заключается в высокой адаптивности модели управления ко всем процессам, обстоятельствам и государственной политике.

Ключевой целью как предпринимательской, так и социальной моделей управления является способность достигать наиболее эффективных результатов с той лишь разницей, что результатом первой модели является принятие наиболее эффективных и финансово выгодных решений, в то время как в рамках второй модели должны обеспечиваться наибольшие социальные выгоды.

Важно отметить, что государство может применять указанные модели управления сферой физической культуры и спорта не в чистом виде, а в наиболее выгодной комбинации.

В то же время анализ систем управления сферой физической культуры и спорта показывает

наличие «конвергенции управления» (*governance convergence*), что является прямым следствием глобализации мировой экономики и приводит к снижению уровня гетерогенности подходов к управлению сферой физической культуры и спорта в мире. В то же время наличие культурного, экономического и политического контекстов все же позволяет сохранять некоторое разнообразие в существующих системах (в том числе связанное с существующими традициями) [3]. Важно отметить, что в настоящее время в мире многие спортивные организации находятся под влиянием бизнес-ориентированного подхода, направленного на извлечение прибыли из проведения физкультурных и спортивных мероприятий.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНИЯ

Эффективная система управления сферой физической культуры и спорта должна базироваться на ряде принципов [3]:

- *открытость (transparency)* — публикация в отрытых источниках (в том числе на веб-сайтах компетентных органов исполнительной власти) информации о проводимых в рамках государственной политики мероприятиях и активностях, объемах затраченных средств, фактических и плановых значениях ключевых показателей эффективности;
- *целостность (integrity)* — соответствие всех реализуемых мер и активностей, проводимых в рамках государственной политики, единым целям и задачам, которые приводят к достижению социально- и экономически значимых результатов;
- *наличие контроля (control)* — существование системы норм и правил, которая позволяет проверять, насколько существующие активности и мероприятия соответствуют заявленным принципам;
- *социальная направленность (social responsibility)* — направленность государственной политики на достижение положительного социального эффекта;
- *демократичность (democracy)* — принятие решений на основе учета мнений стейкхолдеров, наличие возможности публичного обсуждения принимаемых решений в рамках открытого и честного диалога.

В то же время важно отметить, что на формирование управленческого вектора в сфере физической культуры и спорта в последнее время стали оказывать влияние цели устойчивого развития (далее — ЦУР), сформированные Организацией Объединенных Наций, что свидетельствует о значимости развития данной сферы на международном уровне [4]. При этом следует выделить несколько ЦУР, на реализацию которых должна быть направлена грамотно выстроенная современная система управления сферой физической культуры и спорта (табл. 1).

ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ И ОСНОВНЫЕ АКТОРЫ

Основу системы управления сферой физической культуры и спорта формируют следующие инструменты государственной политики, которые в целом могут быть объединены в семь основных групп (табл. 2): информационно-образовательная поддержка, финансовая поддержка, поддержка учреждениям и объединениям, проведение мероприятий, поддержка инноваций, развитие государственно-частного партнерства и создание инфраструктуры.

В частности, к *информационно-образовательной поддержке* относятся проведение образовательных программ для школьников, а также различные просветительские программы и реклама в СМИ. Например, в Лондоне с 2023 г. реализовался План действий по школьному спорту и активным мероприятиям (*School Sport and Activity Action Plan*), направленный на реализацию двухлетнего плана поддержки школ и учителей, которые участвуют в предоставлении минимум двух часов в неделю на занятие физической культурой, а также проведение дополнительных факультативов². В США на радиостанциях в рамках реализации государственной программы *VERB* используется таргетированная реклама, направленная на повышение физической активности среди детей в возрасте от 9 до 13 лет³. Кроме того, в некоторых видах

² Government publishes its School and Activity Action Plan. London Sport. 19th July 2023. URL: <https://londonsport.org/government-publishes-its-school-sport-and-activity-action-plan>.

³ VERBTM. NSMO Leading Behavior Change. URL: <https://www.thensmc.com/resources/showcase/verb%E2%84%A2>.

Таблица 1 / Table 1

Характеристика ЦУР, которым должна соответствовать современная политика в сфере физической культуры и спорта / Characteristics of the SDGs, which modern policy in the field of physical culture and sports should correspond

№	Название ЦУР / Title of the SDG	Краткое описание / Short description
ЦУР1 / SDG 1	Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах	Рост уровня знаний и навыков населения, реализация различных спортивных проектов с участием частного бизнеса, НКО
ЦУР 2 / SDG 2	Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания, содействие устойчивому развитию сельского хозяйства	Реализация просветительских программ в области питания, в том числе необходимости соблюдения сбалансированной диеты населением
ЦУР 3 / SDG 3	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте	Снижение вероятности наличия у населения сердечно-сосудистых заболеваний, ожирения, диабета, инсульта и отдельных видов онкологических заболеваний за счет занятий физической культурой и спортом
ЦУР 4 / SDG 4	Обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех	Реализация государственных программ по проведению тематических уроков физической культуры в детских садах и школах, а также программ для пенсионеров и инвалидов
ЦУР 5 / SDG 5	Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек	Реализация программ предоставления знаний в области здорового образа жизни, обучение практическим навыкам в области самообороны
ЦУР 8 / SDG 8	Содействие неуклонному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех	Мультипликативный рост смежных отраслей экономики, создание условий для экономического роста, увеличение количества рабочих мест, уровня заработных плат за счет расширения спортивной отрасли
ЦУР 11 / SDG 11	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и устойчивости городов и населенных пунктов	Создание условий для вовлечения в занятия спортом и физической культурой максимально широких слоев населения, создание соответствующих площадок и пространств в городах и муниципалитетах
ЦУР 16 / SDG 16	Содействие построению миролюбивых и открытых обществ в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях	Известные спортсмены, профессиональные команды и спортивные соревнования являются символом стабильности, инклюзивности общества и социальной сплоченности

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

Примечание / Note: ЦУР – цель устойчивого развития / SDG – Sustainable Development Goal.

Таблица 2 / Table 2

**Основные инструменты системы управления физической культурой и спортом /
The main tools of the physical culture and sports management system**

Тип / Type	Примеры / Examples
Информационно-образовательная поддержка / Information and educational support	Образовательные программы для школьников; просветительские программы и реклама в СМИ (на ТВ и радио)
Финансовая поддержка / Financial support	Налоговые льготы для бизнеса; гранты на реализацию предпринимательских инициатив; гранты на реализацию социальных проектов (для НКО); налоговые вычеты
Поддержка учреждениям и объединениям / Support to institutions and associations	Субсидии для вузов и спортивных школ; субсидии научным организациям; субсидии профессиональным/любительским командам; субсидии федерациям/спортивным объединениям
Проведение мероприятий / Holding events	Субсидии на проведение профессиональных соревнований; субсидии на проведение любительских соревнований или спортивных мероприятий для развития массового спорта; финансирование мегапроектов (чемпионаты/Кубки мира, Олимпийские игры и др.)
Поддержка инноваций / Support for innovation	Гранты для инновационных компаний
Развитие форм государственно-частного партнерства / Development of forms of public-private partnership	Концессионные соглашения
Создание инфраструктуры / Building the infrastructure	Финансирование создания спортивных площадок на придворовых территориях и в общественных парках; финансирование строительства стадионов, бассейнов, кортов

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

спорта, например в бейсболе, применяется радио- и телевидение для привлечения болельщиков [5]. В странах Европейского союза в связи с важной социальной функцией спорта в Директиве о «Телевидении без границ» ограничена деятельность частных компаний на телевидении с целью предотвращения переноса рекламы со спортивных каналов и их излишнюю коммерциализацию [6].

В рамках *финансовой поддержки* могут предоставляться налоговые льготы для бизнеса, нало-

говые вычеты и различные гранты. В частности, в Великобритании действует программа освобождения от налогов любительских спортивных клубов⁴, в рамках которой они не облагаются налогами на банковские проценты, пожертвования (*Gift Aid Donations*), доход от продажи активов, прибыль от продажи товаров и услуг (в случае, если

⁴ Tax relief for community amateur sports clubs. UK Government. URL: <https://www.gov.uk/tax-relief-cascs>.

годовой оборот компании не превышает 50 тыс. фунтов стерлингов), доход от сдачи в аренду недвижимости (до 30 тыс. фунтов стерлингов).

Успешным примером реализации механизма ГЧП является строительство стадиона «Птичье гнездо» в Пекине в рамках подготовки к Олимпийским играм 2008 г. Концессионное соглашение предполагало, что частные партнеры возьмут на себя обязанность финансирования строительства стадиона и проектные риски, а роль государства будет заключаться в упрощении процедуры подготовки документации, а также освобождении от платы за развитие инфраструктуры [12].

Там же действует широкий спектр грантов для НКО: например, волонтерские объединения, социальные предприниматели и НКО могут получать гранты в размере до 3,5 тыс. фунтов стерлингов на проведение велосипедных прогулок (*Big Bike Revival Programme*)⁵. В странах Европейского союза реализуется программа двойной карьеры (*Dual career*) в спорте высших достижений, в рамках которой спортсменам предоставляются образовательные гранты для получения высшего образования параллельно с развитием спортивной карьеры [7].

Кроме того, государственная поддержка может распространяться на отдельные учреждения и объединения. Например, в России существует практика субсидирования профессиональных

спортивных команд в футболе и хоккее на государственном или региональном уровнях [8].

Для развития сферы физической культуры и спорта также требуется поддержка *инновационной активности*, в том числе развитие инструментов виртуальной реальности для организации тренировок, что позволяет предотвращать серьезные травмы у атлетов, а также дает возможность заниматься труднодоступными видами спорта [9]. Кроме того, примером развития инновационной активности является Австралия, где реализуется *AIS Research Grants* — программа по поддержке научных организаций, осуществляющих разработки, которые могут помочь профессиональным спортсменам, тренерам и спортивному техническому персоналу улучшать спортивные достижения атлетов. В рамках программы 11 научных организаций в 2023 г. получили суммарно 500 тыс. австралийских долларов на проведение НИОКР⁶.

В целом спортивная отрасль становится все более бизнес-ориентированной, в связи с чем государству также целесообразно развивать механизм государственно-частного партнерства (далее — ГЧП) благодаря заключению концессионных соглашений и офсетных контрактов [10; 11]. В целом ГЧП в спортивной отрасли используется во многих странах мира (в частности, в Канаде, США, Великобритании, Австралии). В Сингапуре, например, в 2011 г. в рамках механизма ГЧП создается *Singapore Sports Hub* — стадион, вмещающий до 55 тыс. зрителей и служащий для проведения матчей по футболу, регби, крикету, а также легкоатлетических соревнований, проектированием и строительством которого занималась частная компания. При этом она в течение 20–30 лет будет осуществлять эксплуатацию объекта (с возможностью передачи на субподряд ряда функций), в то время как государству будет принадлежать проектная площадка. После окончания договора созданные объекты перейдут в собственность государства.

Успешным примером реализации механизма ГЧП является строительство стадиона «Птичье гнездо» в Пекине в рамках подготовки к Олимпийским играм 2008 г. Концессионное соглашение

⁵ GrantsOnline. Available at: <https://www.grantsonline.org.uk/news/19323.html>.

⁶ AIS Boosts Sport Research and Innovation with New Grants Program. Australian Sports Commission. Available at: <https://www.ais.gov.au/media-centre/news/ais-boosts-sport-research-and-innovation-with-new-grants-program>.

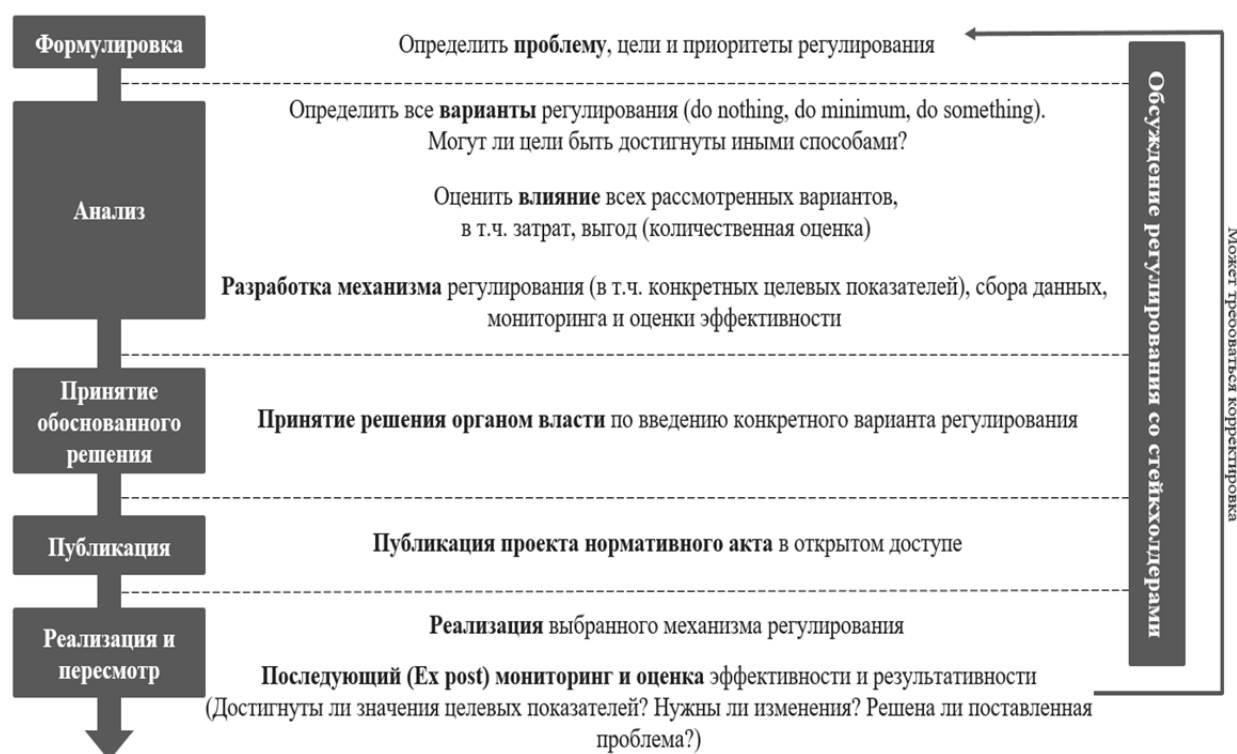


Рис. 2 / Fig. 2. Реализация эффективной государственной политики в сфере физической культуры и спорта / Implementation of an effective state policy in the field of sports and physical education

Источник / Source: составлено автором / compiled by the author.

ние предполагало, что частные партнеры возьмут на себя обязанность финансирования строительства стадиона и проектные риски, а роль государства будет заключаться в упрощении процедуры подготовки документации, а также освобождении от платы за развитие инфраструктуры [12].

В целом создание и развитие инфраструктуры также являются значимыми инструментами развития сферы физической культуры и спорта. Например, в рамках подготовки к проведению Олимпийских игр 2012 г. в Лондоне [13] были построены не только спортивные объекты, но и реализованы проекты по развитию транспорта, гостиничных объектов, пунктов общественного питания и др. [14]. Важно отметить, что при строительстве новых спортивных объектов должны предусматриваться возможности их использования после проведения крупных мероприятий. Например, одним из таких вариантов является организация ежегодных (регулярных) спортивных соревнований на данных сооружениях, что

также будет привлекать население к занятиям спортом [15].

Формирование методического подхода к управлению сферой физической культуры и спорта невозможно без учета интересов участников данной сферы общественных отношений, в которых будут задействованы, как минимум, четыре основные группы акторов (без учета государства):

- *различные институциональные объединения* (например, непосредственные участники спортивных мероприятий — профессиональные и любительские команды, антидопинговый и судейский комитеты, организаторы мероприятий — спортивные федерации/комитеты, а также прочие участники — образовательные организации и СМИ);

- *бизнес-организации* (субъекты малого и среднего предпринимательства, крупные компании, которые часто являются спонсорами-инвесторами, а также НКО и волонтерские организации);

- *спортсмены-профессионалы*, включая тренеров, массажистов, сервисменов, врачей, судей и допинг-офицеров);
- *группы населения*, в отношении которых часто на практике реализуется выравнивающая функция государства с точки зрения повышения доступности спортивных услуг, включая малоимущие слои населения, женщин, инвалидов, пенсионеров.

АЛГОРИТМ ФОРМИРОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ

При формировании системы управления сферой физической культуры и спорта важно, чтобы эффективность ее функционирования могла быть количественно измерена. Для этого должна быть разработана система показателей, динамика которых позволяла бы делать заключение о том, выполняются ли поставленные перед системой цели регулирования и насколько эффективны выбранные инструменты государственной политики при решении тех или иных социально-экономически значимых задач.

При этом одним из принципов существования системы управления сферой физической культуры и спорта должно быть обеспечение ее гибкости в контексте используемых инструментов поддержки, набор которых должен пересматриваться один раз в три — пять лет.

Важно понимать, что реализация тех или иных программ поддержки должна быть конечна, т.е. изначально регулятор должен учитывать необходимость решения общественной проблемы в течение определенного периода времени (в кратко-, средне- или долгосрочной перспективе), что невозможно делать без регулярного мониторинга используемых мер поддержки.

С учетом важности реализации социальной функции следует ориентироваться на потребности конечных участников системы управления, в том числе посредством использования интервью, фокус-групп и опросов различных групп населения.

Таким образом, с учетом широкой социальной направленности сферы физической культуры и спорта, представляется целесообразным выстраивание единого алгоритма формирования эффективной системы государственного регулирования (рис. 2).

Важным этапом введения нового регулирования сферы физической культуры и спорта представляется разработка механизма регулирования, который включает в том числе выбор и постановку конкретных целевых показателей, определение методики сбора количественной информации по регулируемой области, проработку процедуры мониторинга и оценки эффективности. Только выполнение вышеописанных мер может приводить к формированию качественного нормативного документа и выбору наиболее эффективного варианта регулирования.

Ключевую роль в системе управления сферой физической культуры и спорта играют последующий мониторинг и оценка эффективности реализуемой политики в связи с тем, что иногда требуется корректировка уже применяемых инструментов. Кроме того, не всегда выбранный вариант регулирования решает поставленную задачу.

ВЫВОДЫ

В данной работе рассмотрены четыре основные модели управления сферой физической культуры и спорта (социальная, миссионерская, бюрократическая и предпринимательская), предполагающие различную степень участия государства в экономике (от полной централизации к абсолютной децентрализации), а также различный временной горизонт управления.

Эффективная модель управления сферой физической культуры и спорта должна соответствовать как определенным общепринятым принципам сферы физической культуры и спорта (открытость, целостность, наличие контроля, социальная направленность, целостность), так и ЦУР ООН.

Система управления является неполной без учета всех имеющихся инструментов регулирования рассматриваемой сферы общественных отношений, а также наличия широкого круга стейкхолдеров, обладающих различными интересами и потребностями. Таким образом, в целом представляется целесообразным выстроить алгоритм принятия решения относительно применения того или иного инструмента регулирования, который учитывает наличие определенной социальной проблемы, предлагает выбор эффективного инструмента регулирования, а также предполагает его последующий мониторинг и при необходимости — корректировку.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

1. Henry I. European models of sport: Governance, organisational change and sports policy in the EU. In: Henry I., Ko L.-M., eds. *Handbook of Sport Policy*. London: Routledge; 2013.
2. Rusmane S. Public sport governance in theory and practice: Managing and organizing public sport sector with a comparative analysis of Baltic States and Scotland. *Eurasian Journal of Social Sciences*. 2021;9(2):61–77. DOI: 10.15604/ejss.2021.09.02.001
3. McLeod J., Shilbury D., Zeimers G. An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India. *Journal of Sport Management*. 2021;35(2):144–157. DOI: 10.1123/jsm.2020-0035
4. Кадыров А.Р. Инфраструктура спорта как фактор развития региональных экономических систем. *Казанский экономический вестник*. 2024;(5):20–26.
Kadyrov A.R. Sport infrastructure as a factor in the development of regional economic systems. *Kazanskii ekonomicheskii vestnik = Kazan Economic Bulletin*. 2024;(5):20–26. (In Russ.).
5. Dees W., Walsh P., McEvoy C.D., McKelvey S., Mullin B.J., Hardy S., Sutton W.A. Sport marketing. *Human Kinetics*; 2022.
6. Зуев В.Н., Попова И.М. Европейский подход к управлению в сфере спорта: ценности, нормы и интересы. *Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика*. 2018;13(1):51–65. DOI:10.17323/1996-7845-2018-01-03
Zuev V.N., Popova I.M. The European model of sport: Values, rules and interests. *Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika = International Organisations Research Journal*. 2018;13(1):51–65. (In Russ.). DOI:10.17323/1996-7845-2018-01-03
7. Малышев А.И. Профессиональное образование и профессиональное обучение спортсменов: проблемы и пути решения. *Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина*. 2020;(4):93–113. DOI: 10.35231/18186653-2020-4-93
Malyshev A.I. Professional education and professional training of athletes: Problems and solutions. *Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. AS Pushkina = Pushkin Leningrad State University Journal*. 2020;(4):93–113. (In Russ.). DOI: 10.35231/18186653-2020-4-93
8. Поротькин Е.С. Эффективность финансирования профессиональных футбольных клубов за счет средств регионального бюджета. *Вестник Самарского государственного экономического университета*. 2017;(3):89–95.
Porotkin E.S. The effectiveness of financing professional football clubs from the regional budget. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of Samara State University of Economics*. 2017;(3):89–95. (In Russ.).
9. Леонов С.В., Поликанова И.С., Булаева Н.И., Клименко В.А. Особенности использования виртуальной реальности в спортивной практике. *Национальный психологический журнал*. 2020;37(1):18–30. DOI: 10.11621/npj.2020.0102
Leonov S.V., Polikanova I.S., Bulaeva N.I., Klimenko V.A. Using virtual reality in sports practice. *Natsional'nyi psikhologicheskii zhurnal = National Psychological Journal*. 2020;1(37):18–30. (In Russ.). DOI: 10.11621/npj.2020.0102
10. Цепелева А.Д. Совершенствование механизма государственно-частного партнерства в сфере услуг физической культуры и спорта: дис. ... канд. экон. наук. СПб.; 2015.
Tsepeleva A.D. Improving the mechanism of public-private partnership in the field of physical education and sports services. Diss. Cand. Sci. (Econ.). St. Petersburg; 2015. (In Russ.).
11. Мельник Т.Е. Государственно-частное партнерство в области физической культуры и спорта. *Журнал российского права*. 2016;240(12):133–141. DOI: 10.12737/22731
Melnik T.E. Public-private partnership in the field of physical culture and sports. *Zhurnal rossiiskogo prava = Journal of Russian Law*. 2016;12(240):133–141. (In Russ.). DOI: 10.12737/22731
12. Папоян Р.А., Воротников А.М. Проблемы взаимодействия государства и бизнеса в развитии спортивной инфраструктуры. *Журнал социологических исследований*. 2021;6(3):22–30.
Papoyan R.A., Vorotnikov A.M. Problems of interaction between the state and business in the development of sports infrastructure. *Zhurnal sotsiologicheskikh issledovaniy = Journal of Sociological Research*. 2021;6(3):22–30. (In Russ.).

13. Davies L. E. Sport and economic regeneration: a winning combination? In: Sport in the City. London: Routledge; 2013:22–41.
14. Цепелева А. Д. Государственно-частное партнерство в сфере спорта: применение зарубежного опыта. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. 2013;98(4):173–177. DOI: 10.5930/issn.1994–4683.2013.04.98.p173–177
Tsepeleva A. D. Public-private partnerships in the sphere of sports: Foreign experience. *Uchenye zapiski universiteta im. PF Lesgafta = Scientific Notes of the PF Lesgaft University*. 2013;4(98):173–177. (In Russ.). DOI: 10.5930/issn.1994–4683.2013.04.98.p173–177
15. Munteanu S. M. Project and sports events management. *Review of International Comparative Management*. 2010;11(2):1307–1311.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Андрей Маркович Еремин — кандидат юридических наук, доцент базовой кафедры избранных видов спорта, Московский государственный университет спорта и туризма, Москва, Российская Федерация
Andrey M. Eremin — Cand. Sci. (Law), Assoc. Prof. of Basic Department of Selected Sports, Moscow State University of Sports and Tourism, Moscow, Russian Federation
<https://orcid.org/0009-0002-1989-502X>
am.eremin@internet.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 12.03.2025; принята к публикации 20.05.2025.
Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.
The article was received 12.03.2025; accepted for publication 20.05.2025.
The author read and approved the final version of the manuscript.