

**КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЕ?
ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КАДРОВОГО СОСТАВА
РУКОВОДЯЩИХ ОРГАНОВ СПОРТИВНОЙ ФЕДЕРАЦИИ В РОССИИ
КАК ИНСТРУМЕНТА РЕАЛИЗАЦИИ
ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СПОРТЕ**

**Т.В. ДОЛМАТОВА,
ФГБУ ФНЦ ВНИИФК;
С.В. АЛТУХОВ,
НИУ ВШЭ, г. Москва;
П.В. СМОЛЪЯНОВ,
СГУ, г. Бостон, США**

Аннотация

Вопросы эффективного управления в спорте в последнее время все чаще становятся центром новостной повестки дня. Задачей данного исследования являлся анализ кадрового состава руководящих органов общероссийских федераций летних олимпийских видов спорта с целью выявления корреляций, определяющих взаимосвязь между показателями эффективного управления и спортивными результатами и медальным планом. В рамках данной работы были применены следующие методы: анализ, сравнительный анализ, обобщение. Представлен анализ количественного и качественного состава руководящих органов общероссийских федераций летних олимпийских видов спорта по таким критериям, как численный состав, возраст, гендерное представительство, наличие опыта спортивной деятельности, актуальный профессиональный опыт. На примере общероссийских федераций летних олимпийских видов спорта показано, что абсолютное большинство членов руководящих органов имеет опыт участия в спорте, что составляет 70,30% от общего числа. При этом выявлена прямая взаимосвязь между профессиональным управленческим опытом руководителей и наличием высоких спортивных результатов на примере последних Игр Олимпиады, прошедших в 2021 г. в Токио. Вместе с тем отмечено, что такой критерий, как численный и гендерный состав членов руководящих органов спортивных федераций не имеет выраженного влияния на показатели эффективности деятельности спортивных федераций. Предпринятый в статье сравнительный анализ состава органов правления общероссийских федераций призван подчеркнуть важность дальнейшего изучения аспектов эффективного управления в спорте.

Ключевые слова: эффективное управление, национальная спортивная федерация, органы правления.

**STAFF MEMBERS MATTER THE MOST?
EVALUATION OF GOVERNING BOARD COMPOSITION
OF THE RUSSIAN NATIONAL SPORT FEDERATIONS
AS A TOOL FOR GOOD GOVERNANCE**

**T. V. DOLMATOVA,
FSBI FSC VNIIFK;
S. V. ALTUKHOV,
NRU HSE, Moscow;
P. V. SMOLYANOV,
SSU, Boston city, USA**

Abstract

The issues of good governance in sport are attracting increasing attention of researchers and mass media. The purpose of this study was to analyze the board composition of the all-Russian federations governing summer Olympic sports in order to identify correlations determining the relationship between indicators of effective management, sports results and medal plan. Within the framework of this study, the following methods were applied: analysis, comparative analysis, generalization. The article presents an analysis of the quantitative and qualitative composition of the federations' governing boards utilizing such criteria as the number of members, members' age, gender, experience with sports activities as well as relevant professional



experience. The results indicated that the majority (70%) of the governing board members had sport related experience. At the same time, a direct relationship between the professional experience as sport managers and the high performance results achieved by the federation's athletes at the Tokyo Olympics held in 2021 was revealed. Meanwhile, such criteria as the number of board members and gender composition of the boards of sports federations did not have a pronounced impact on the performance indicators. The comparative analysis of the governing boards' composition of the all-Russian federations undertaken in the article emphasized the importance of further studying various aspects of sport governance.

Keywords: good governance, national sport federation, governing body.

Введение

Изменение политического строя и административного регулирования процессов, происходящих в российском обществе после распада СССР, не могли обойти стороной спорт как одну из самых популярных в обществе и глобализирующихся систем. Процесс перехода к новым формам управления в спорте новейшей России происходил весьма динамично. Достаточно сказать, что высший орган исполнительной власти в российском спорте (комитет, агентство, министерство) менял свое название, форму и руководителя 16 раз за период с 1991 по 2012 г. [2].

Спортивные федерации остались ключевым субъектом и в новой организационной структуре управления, но получили особый статус и полномочия. В советской системе спортивные федерации являлись структурными подразделениями Государственного комитета по физической культуре и спорту СССР. Позднее все спортивные федерации в России стали общественными организациями и приобрели юридическую и финансовую самостоятельность. Формирование различных организационных структур управления национальными федерациями стало определяться спецификой вида спорта, уровнем его популярности, коммерческой привлекательностью с ориентированием на стандарты международных федераций [1].

Огромное влияние на рост интереса к участию в деятельности спортивных федераций со стороны государственных чиновников, бизнесменов и общественных деятелей оказал монопольный статус их работы и влияние в спортивном сообществе. Эти структуры стали обладателями исключительных прав во всех областях спорта – в организации чемпионата и кубка России, формировании состава национальных команд для участия в соревнованиях за рубежом, коммерческих правах, телевизионных правах, правах подачи заявки на мегаивенты (от англ. *event* – мероприятие, событие) и т.д. Как следствие, возникли новые управленческие отношения между субъектами спорта и стейкхолдерами (от англ. – *stakeholders* – заинтересованные стороны), а также новые формы нормативно-правового регулирования процессов в спорте и спортивной индустрии [6].

Актуальность данного исследования продиктована продолжающимся кризисом в российском спорте и его последствиями. Резонансные истории, в которых получают обвинения российские атлеты и официальные лица, продолжаются шестой год. Национальные команды России и официальные лица решением Спортивного арбитражного суда в Лозанне дисквалифицированы от участия в международных спортивных мероприятиях до 16 декабря 2022 г. Данные факты указывают на определенные

дисфункции существующей модели управления спортом в России, децентрализацию положений спортивной политики и публичного администрирования, отсутствие баланса между интересами государства, бизнеса и общества в российском спорте.

Данное исследование структуры управления, кадрового состава руководящих органов (Советов директоров, Исполнительных комитетов, Президиумов, Правлений) 37 спортивных федераций по олимпийским видам спорта проведено с целью выявления закономерностей и противоречий на управленческом уровне. Кроме того, новые требования к эффективности деятельности спортивных федераций в России ставят задачу необходимости соотнести параметры оценки эффективности, заявленные как часть государственной политики в спорте с имеющимся в наличии кадровым потенциалом [8].

Основная **цель исследования** – выявление закономерностей и факторов успешной деятельности общероссийских спортивных федераций посредством изучения структуры кадрового состава руководящих органов общероссийских спортивных федераций на примере летних олимпийских видов спорта в России с целью возможной оценки эффективности деятельности данных организаций.

Появление стран с плановой экономикой еще сильнее подкрепило значимость государства среди органов управления спортивной системой. Спорт высших достижений уже давно стал мерилом международного престижа [7]. Миссия государства в сфере физической культуры и спорта в Российской Федерации представлена в «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» [4]. Формирование устойчивой и эффективной системы регулирования процессов стало основным направлением государственной политики.

Ключевым объектом анализа управленческих отношений является взаимосвязь между спортивными федерациями и государственными органами в стране [9]. Согласно классификации VOCASPORT Жана Ками (Jean Camu), корпоративная структура управления спортом в России носит ярко выраженный бюрократический характер [10]. Высшим органом исполнительной власти, реализующим государственную политику в сфере спорта в России, является Министерство спорта. Главным регулятором отношений субъектов в российском спорте является Федеральный закон № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [5]. В соответствии с этим законом статус общероссийской спортивной федерации должен быть подтвержден аккредитацией Министерства спорта России и производиться не реже одного раза в четыре года. По данным на октябрь 2021 г.,



всего в России зарегистрировано следующее количество федераций:

✓ 107 общероссийских общественных организаций, которые наделены статусом общероссийской спортивной федерации по 110 видам спорта;

✓ 30 общероссийских общественных организаций, которые наделены правами и обязанностями общероссийской спортивной федерации по 30 видам спорта, но пока не получили статуса;

✓ 5531 региональная спортивная федерация по 141 виду спорта [3].

Ключевой задачей и одновременно с этим одной из главных проблем для общероссийских спортивных федераций является реализация программы развития видов спорта. Требования КРП (от англ. *Key Performance Indicators* – ключевые показатели эффективности) формируются на основании целей и задач этих стратегических документов, которые разрабатываются в федерации сроком на четыре года (олимпийский цикл). При подготовке программ анализируется состояние и перспективы развития вида спорта в России и мире, а также определяются задачи, мероприятия и целевые показатели. Ежегодный анализ ключевых показателей эффективности деятельности призван оценить динамику развития вида спорта и обоснованность выделения субсидий государством для каждой федерации. При этом проекты программ должны быть предварительно утверждены в Министерстве спорта России.

Целевая комплексная программа является частью программы развития вида спорта и определяет цели, задачи, мероприятия и целевые показатели деятельности федерации по подготовке и выступлению национальной команды Российской Федерации на Олимпийских играх.

Спортивные федерации испытывают серьезные трудности при переходе к программным формам работы. Основным из них является недостаток ресурсов. Компания «Финансовые и бухгалтерские консультанты» провела анкетирование руководителей федераций в 2020 г. Были получены ответы, указывающие на потребности в квалифицированных кадрах. В частности, было выявлено, что 57% федераций испытывают потребность в квалифицированных кадрах по следующим видам деятельности:

- а) планирование, формирование и реализация программ подготовки к Олимпийским играм;
- б) организация и проведение спортивных соревнований;
- в) юридическое сопровождение;
- г) финансово-экономическое планирование;
- д) цифровизация (IT-технологии);
- е) PR, маркетинг;
- ж) HR-консалтинг (оценка кадров и организация обучения).

Кроме того, 62% федераций испытывают недостаток кадрового ресурса в сфере международной деятельности и 67% – в сфере антидопинговой деятельности, что свидетельствует о высоком уровне потребности в квалифицированных специалистах.

Методология исследования. Исследование проводилось на основе сочетания эмпирических наблюдений, аналитических исследований и работы с базами данных. В работе использовались тексты федеральных законов

Российской Федерации, официальные документы спортивных организаций, публикации исследователей для выработки критериев оценки эффективности деятельности спортивных федераций на основе оценки кадрового состава данных организаций.

Результаты исследования и дискуссия

Количественный состав руководящих органов

В рамках данного исследования был проведен анализ состава руководящих органов национальных федераций по ряду критериев. Так, анализ, проведенный по количественному составу членов правления, показал, что представленные федерации можно разделить на три условные группы с количеством, варьирующим от 2 до 33 членов.

Первую группу составляют организации, имеющие количественный состав руководящих лиц 10 человек и менее, во второй группе – от 11 до 24 членов, в третьей – свыше 25 человек. При этом следует отметить, что подавляющее большинство спортивных федераций относится именно ко второй категории, имея в своем составе от 11 до 24 членов правления, что составляет 66,66% от общего числа.

При этом к первой группе федераций (с наименьшим количественным составом правления – менее 10 членов) относятся 9 федераций по следующим видам спорта: бокс – 10 членов, фехтование – 10, легкая атлетика – 8, гребной слалом – 8, волейбол – 8, софтбол – 8, триатлон – 7, скейтбординг – 5, серфинг – 2 члена, что составляет 23,07% от общего числа.

К федерациям с наибольшим количественным составом относятся 4 федерации по видам спорта: теннис – 33, футбол – 30, борьба – 27, художественная гимнастика – 25 членов, что составляет 10,27% от общего числа.

Гендерное многообразие

Все представленные 39 организаций (федераций) можно разделить на пять условных групп, где в составе правления:

- 1) доля женщин составляет более 50%;
- 2) доля женщин составляет от 25 до 49%;
- 3) доля женщин составляет от 10 до 24%;
- 4) доля женщин составляет менее 10%;
- 5) женщины отсутствуют.

К федерациям с наибольшим количеством женщин в руководящих органах относятся три федерации по таким традиционным женским видам спорта, как синхронное плавание (84,2%) и художественная гимнастика (80%), а также серфинг (50%) что составляет 7,69% от общего числа рассматриваемых федераций.

Ко второй группе относятся 10 федераций по видам спорта: софтбол (25,0%), баскетбол (28,6%), конный спорт (29,4%), стрелковый спорт (31,3%), прыжки в воду (35,3%), легкая атлетика (37,5%), гребной слалом (37,5%), прыжки на батуте (40,9%), триатлон (42,9%) и спортивное скалолазание (44,4%), что составляет около 25,64% от общего числа.

В третью, наиболее многочисленную группу, входят 12 федераций по видам спорта: бадминтон (21,1%), скейтбординг (20,0%), теннис (18,2%), стрельба из лука (17,6%), гребной спорт (16,7%), водное поло (16,7%), бейсбол (15,0%), гребля на байдарках и каноэ (14,3%),



гандбол (12,5%), фехтование (10,0%), бокс (10,0%) и футбол (10,0%), составляющие 30,77% от общего числа.

Еще 9 национальных федераций по видам спорта: плавание (9,5%), настольный теннис (7,7%), гольф (7,1%), современное пятиборье (7,1%), хоккей с мячом (6,3%), парусный спорт (6,3%), тхэквондо (5,9%), велоспорт (5,0%) и борьба (3,7%) относятся к четвертой группе, имея в своем составе органов правления менее 10% женщин, что составляет 23,07% от общего числа.

К федерациям, в составе органов правления которых женщины отсутствуют вовсе, относятся 5 федераций по таким видам спорта, как дзюдо, карате, волейбол, тяжелая атлетика и регби, составляющие 12,82% от общего числа.

В целом следует отметить, что в подавляющем большинстве российских федераций (56,41%) доля женщин в составе руководящих органов составляет 10–50% от общего числа членов, а в 7,69% федераций – свыше 50%.

Общий показатель по числу женщин в руководящих органах всех представленных российских федераций по летним олимпийским видам спорта суммарно составляет 20,20%, что несколько не соответствует общемировым критериям по достижению доли женщин в соотношении – не менее 30% от общего числа членов руководящих органов спортивных федераций. Данному критерию отвечает лишь четверть из представленных спортивных федераций, где доля женщин составляет 30% и более.

Таким образом, российские федерации в своем большинстве все еще не соответствуют общемировому тренду по увеличению доли женщин в составе своих руководящих органов в целях обеспечения политики гендерного многообразия.

Профессиональный опыт членов органов правления

Члены органов правления с опытом участия в качестве спортсменов, тренеров или спортивных менеджеров присутствуют в подавляющем большинстве национальных федераций. Согласно данным исследования, 450 из 640 членов имеют в своем прошлом опыт спортивной деятельности, что составляет 70,30% от общего числа респондентов. При этом к данной категории относятся также и те лица, кто занимался спортом в юности или же практикует занятия спортом в текущее время в качестве хобби, но при этом по виду основной их деятельности являются бизнесменами, чиновниками или занимают иную должность в настоящее время. Соответственно, у таких граждан указан «плюс» в графе наличия спортивного опыта, однако в графе профессиональной деятельности указан иной действующий статус – «бизнесмен», «чиновник», «политический деятель» и т.д.

В этой связи в разделе «Опыт профессиональной деятельности» доля лиц, для которых занятия спортом являются основным видом профессиональной деятельности, ниже, чем в графе «Критерии наличия спортивного опыта», и составляет в целом около 62,03%. Вместе с тем данное процентное соотношение по-прежнему выявляет подавляющее большинство членов органов правления, имеющих профессиональное образование и опыт работы в качестве спортсмена, тренера, администратора, значительно превосходя в числовых значениях другие категории ответов.

Анализируя оставшиеся категории членов органов правления по характеру их профессионального опыта, следует отметить, что второй по значимости категорией после спортсменов, тренеров и администраторов являются категории: чиновников или государственных служащих (9,22%); представителей бизнеса (6,72%); избранных политических деятелей (1,25%); юристов (1,25%); военнослужащих (1,09%); медицинских работников (0,78%); представителей маркетинга (0,78%); представителей инженерных специальностей (0,63%); представителей высшей научной школы (0,63%) и журналистов (0,47%). При этом 0,78% опрошенных имеют не связанную с представленными группами специальность и профиль деятельности, а информация о роде занятий 4,38% лиц от общего числа членов правления российских федераций в открытых источниках не представлена.

Примерами федераций, в которых более 2/3 числа руководителей имеют опыт спортивной деятельности, являются: национальная федерация легкой атлетики (75,0%), прыжков в воду (88,24%), фехтования (90,0%), спортивного скалолазания (94,44%). При этом в федерациях по видам спорта бейсбол и баскетбол руководители с опытом профессиональной спортивной деятельности составляет полностью 100%.

Представляется весьма любопытным проследить корреляцию между характеристиками состава органов правления федераций и критериями эффективности их деятельности, пожалуй, главными из которых являются результаты выступлений национальных спортивных сборных команд на Играх Олимпиады-2020 в Токио.

В ходе исследования корреляции между количественным составом органов правления и результатами выступлений спортсменов (рассматривается количество золотых медалей и общекомандный зачет российских спортсменов) было выявлено, что медали были завоеваны спортсменами федераций по тем видам спорта, количественный состав правления которых включает сразу все три группы: с наименьшим, средним и наибольшим количеством членов.

Так, более всего – 4 золотые медали – были завоеваны спортсменами в спортивной борьбе (27 членов правления, группа 3) и в фехтовании – 3 золотые медали (10 членов правления, группа 2). По две медали выиграли спортсмены в синхронном плавании (5 членов правления, группа 1); художественной гимнастике (35 членов правления, группа 3); стрелковом спорте (16 членов правления, группа 2); плавании (21 член правления, группа 2); тхэквондо (16 членов правления, группа 2). По одному золоту российские спортсмены взяли в легкой атлетике (8 членов правления, группа 1), боксе (13 членов правления, группа 2) и теннисе (33 члена правления, группа 3).

Данный паттерн также не прослеживается по количеству медалей в общекомандном зачете. Наибольшее количество медалей завоевали спортсмены федераций, состав руководящих органов которых состоит как из более 25, так и из менее 10 членов правления. Так, например, в общей сложности 10 медалей различного достоинства были завоеваны в художественной гимнастике (35 членов правления, группа 3); 8 медалей – в спортивной борьбе (27 членов правления, группа 3); 8 медалей – в стрелко-



вом спорте (16 членов правления, группа 2); 8 медалей – в фехтовании (10 членов правления, группа 1).

Таким образом, анализ показал, что такой критерий, как количественный состав членов руководящих органов спортивных федераций, не имеет выраженного влияния на показатели эффективности деятельности спортивных федераций, в частности, по такому признаку, как количество завоеванных олимпийских медалей. Вероятнее всего, на спортивные результаты национальных сборных команд в большей степени влияет опыт профессиональной деятельности и слаженность работы членов руководящих органов спортивных федераций, а не их количественный состав.

Следующая гипотеза, состоящая в том, что наличие у членов органов правления предыдущего профессионального опыта в спорте влияет на высокую результативность, напротив, нашла свое подтверждение на практике. Так, лучшие результаты, измеряемые количеством золотых медалей на Играх Олимпиады-2020 в Токио, показали спортсмены федераций, где наибольшую долю состава правления образуют бывшие спортсмены или тренеры.

В составе правления федерации спортивной борьбы, спортсмены которой завоевали наибольшее количество золотых медалей – четыре, 66,67% являются высококвалифицированными спортсменами или тренерами. Второе место занимает федерация фехтования с 3 золотыми медалями, 90% членов правления которой составляют бывшие спортсмены и тренеры. По 2 золота выиграли спортсмены российских федераций синхронного плавания и художественной гимнастики, где опыт профессиональной спортивной деятельности присутствует у 78,95% и 60,0% членов правления соответственно. Спортсмены федерации стрелкового спорта, плавания и тхэквондо также завоевали по две золотые олимпийские медали, имея в составе членов руководящих органов долю бывших спортсменов или тренеров в количестве 75,0%, 71,43% и 58,82% от общего числа членов соответственно.

Указанные значения свидетельствуют о том, что наличие в составе правления преобладающей доли членов из числа высококвалифицированных спортсменов или тренеров напрямую влияет на высокие результаты спортсменов в данном виде спорта. Из 10 российских федераций, спортсмены которых выиграли от 1 до 4 золотых медалей, доля высококвалифицированных спортсменов или тренеров в составе правления составляет более 50%.

Обращаясь к анализу соотношения такого критерия, как гендерное многообразие и количество медалей, завоеванных спортсменами на последних Играх в Токио, следует отметить, что однозначной корреляции между данными показателями выявлено не было. Так, золотые медали на Играх Олимпиады в Токио завоевали как спортсмены федераций с наибольшим количеством женщин в составе правления (художественная гимнастика, синхронное плавание), так и федераций, где доля женщин в правлении – от 25 до 50,0% (стрелковый спорт, легкая атлетика), и даже федерации, в составе руководящих органов которой женщин нет (тяжелая атлетика). Данное обстоятельство, очевидно, все же более обусловлено наличием сложившейся школы подготовки спортсменов в ука-

занных видах спорта и устоявшимися традициями, что определяет столь незначительную корреляцию между характером гендерного разнообразия органов правления и спортивными достижениями национальных спортивных сборных команд.

Продолжая аналитический обзор состава руководящих органов российских федераций по видам спорта, следует обратиться к такому критерию, как возрастной состав членов. Согласно результатам анализа состава членов руководящих органов общероссийских спортивных федераций по возрастному признаку, представляется возможным составить обобщенный портрет лидера национальной спортивной организации. Классификация, принятая Всемирной организацией здравоохранения, предусматривает деление на следующие возрастные категории: до 44 лет (молодой возраст), 45–59 лет (средний возраст), 60–74 года (пожилой возраст) и категория «75 лет и старше».

Согласно данным анализа, проведенного по состоянию на ноябрь 2021 г., в российских федерациях по летним олимпийским видам спорта не представлены руководители в возрастной категории старше 75 лет. Несмотря на то что возраст руководителей существенно различается в зависимости от вида спорта, все же представляется возможным выявить некоторые общие тенденции. Наиболее старшими возрастными лидерами являются президенты общероссийских федераций: художественной гимнастики (73 года), гребли на байдарках и каноэ (67 лет), фехтования (69 лет), дзюдо (70 лет), тенниса (73 года), тхэквондо (74 года), прыжков на батуте (67 лет).

Наиболее молодыми президентами федераций являются соответственно лидеры общероссийских федераций: триатлона (30 лет), серфинга (34 года), скейтбординга (40 лет), баскетбола (40 лет), хоккея на траве (42 года), бадминтона (43 года), гребного спорта (43 года) и спортивного скалолазания (43 года). Довольно молодой возраст руководителей федераций данных видов спорта во многом объясняется тем, что большая часть из указанных видов спорта вошли в олимпийскую программу совсем недавно. Так, соревнования по триатлону впервые появились на Играх Олимпиады-2000 в Сиднее и с тех пор включены в программу каждых последующих Игр. А спортивное скалолазание, скейтбординг и серфинг дебютировали лишь на Играх-2020 в Токио.

Примечательно, что молодых лидеров в возрасте до 40 лет насчитывается всего 5,13%, а в возрасте до 44 лет – 17,95% от общего числа руководителей общероссийских федераций летних олимпийских видов спорта. Лидеров в возрасте 45–59 лет – 46,15%, 60–74 лет – 35,90%. Таким образом, основная масса руководителей общероссийских федераций представлена в возрастной категории от 45 до 59 лет, что составляет 46,15%. Средний возраст российского лидера, возглавляющего национальную спортивную федерацию по летним видам спорта, составил 56 лет (по данным на 18 ноября 2021 г.). Тот факт, что данный возраст, согласно классификации Всемирной организации здравоохранения, считается средним, позволяет сделать вывод о том, что накопленный профессиональный опыт и энергия руководителей данной возрастной категории делает работу возглавляемых ими общероссийских спортивных федераций по-настоящему



эффективной, о чем свидетельствуют успехи российских спортсменов в указанных видах спорта.

Заключение

Практика формирования количественного и качественного состава органов правления российских спортивных федераций во многом по-прежнему определяется исторически сложившимися традициями советской школы подготовки спортсменов, а также спецификой развития в зависимости от конкретного вида спорта. В ходе исследования была выявлена нелинейная корреляция меж-

ду эффективностью деятельности федераций и такими критериями, как количество членов правления, их профессиональный опыт, возраст руководителей федераций и их гендерный состав.

В этой связи КРІ деятельности федераций в части эффективного управления преимущественно основываются на иных факторах, таких как – медальный план, количество занимающихся, количество региональных отделений спортивных федераций, количество тренеров и спортивных судей, а также антидопинговая деятельность.

Литература

1. Галкин, В.В. Экономика и управление физической культурой и спортом: учебное пособие для вузов. – М.: Феникс, 2006. – 448 с.
2. Душанин, А.П. О системе управления физической культурой и спортом в Российской Федерации. Доклад на заседании Общественного совета при Министерстве спорта Российской Федерации. – URL: <https://minsport.gov.ru/function/wp-content/uploads/2019/04/%D0%94%D1%83%D1%88%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BD.pdf> (дата обращения: 15.12.2021).
3. Министерство спорта Российской Федерации. Спорт высших достижений. – URL: <https://minsport.gov.ru/sport/sport-vysshikh-dostizheniy/obshcherossiyskie-sp/> (дата обращения: 14.10.2021).
4. Правительство Российской Федерации. Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года. – URL: <http://static.government.ru/media/files/Rr4JTrKDQ5nANTR1Oj29BM7zJBHXM05d.pdf> (дата обращения: 10.10.2021).
5. Федеральный закон от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/26631> (дата обращения 04.10.2021).
6. Girginov, V., Smolyanov, P., Dolmatova, T. Multi-level leadership in Russian elite sport / Svein S. Andersen, Per Øystein Hansen and Barrie Houlihan, *Embedded Multi-Level Leadership in Elite Sport*. – 2021. – Abingdon, Oxon: Routledge. – Pp. 63–80.
7. Grix, J., Carmichael, F. Why do governments invest in elite sport? / A polemic *International Journal of Sport Policy and Politics*. – 2012.
8. McLeod, J., Star, S., Shilbury, D. Board composition in national sport federations: A cross-country analysis of diversity and board size. – *Managing Sport and Leisure*. – 2021. – <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1970614>
9. Scheerder, J., Willem, A., Claes, E. (Eds.). *Sport policy systems and sport federations. A cross-national perspective*. – 2017. – London, UK: Palgrave Macmillan.
10. VOCASPORT Research Group. *Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*. – Lyon: European Observatoire of Sport and Employment. – 2004. – URL: http://kirolan.org/E1%20sector%20del%20empleo%20deportivo/0.1.1%20lotvocasport_en.pdf. (дата обращения: 03.11.2021).

References

1. Galkin, V.V. (2006), *Economy and governance in physical culture and sport*, Moscow: Fenix (in Russ.).
2. Dushanin, A.P. (2019), About system of sport governance in the Russian Federation. *Presentation at the meeting of the Public Council of the Sport Ministry of the Russian Federation* (in Russ.), URL: <https://minsport.gov.ru/function/wp-content/uploads/2019/04/%D0%94%D1%83%D1%88%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%BD.pdf> (date of assess: 15.12.2021).
3. Ministry of Sport of the Russian Federation (2021), *Elite sport*, URL: <http://sport.minstm.gov.ru> (date of assess: 14.10.2021).
4. State Government of the Russian Federation (2020), *Strategy on development of physical culture and sports in the Russian Federation for the period up to 2030* (in Russ.), URL: <http://static.government.ru/media/files/Rr4JTrKDQ5nANTR1Oj29BM7zJBHXM05d.pdf> (date of assess: 10.10.2021).
5. *Federal Law on Physical Culture and Sport in the Russian Federation* (2007) (in Russ.), URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/26631> (date of assess: 04.10.2021).
6. Girginov, V., Smolyanov, P., Dolmatova, T. (2021), Multi-level leadership in Russian elite sport, In Svein, S. Andersen, Per Øystein Hansen and Barrie Houlihan, *Embedded Multi-Level Leadership in Elite Sport*, Abingdon, Oxon: Routledge, pp. 63–80.
7. Grix, J. and Carmichael, F. (2012), Why do governments invest in elite sport? *A polemic International Journal of Sport Policy and Politics*.
8. McLeod, J., Star, S. and Shilbury, D. (2021), Board composition in national sport federations: A cross-country analysis of diversity and board size, *Managing Sport and Leisure*, <https://doi.org/10.1080/23750472.2021.1970614>
9. Scheerder, J., Willem, A., & Claes, E. (Eds.) (2017), *Sport policy systems and sport federations. A cross-national perspective*, London, UK: Palgrave Macmillan.
10. VOCASPORT Research Group (2004), *Vocational education and training in the field of sport in the European Union: situation, trends and outlook*, Lyon: European Observatoire of Sport and Employment, URL: http://kirolan.org/E1%20sector%20del%20empleo%20deportivo/0.1.1%20lotvocasport_en.pdf. (date of assess: 03.11.2021).

