

АНАЛИЗ КАДРОВОГО СОСТАВА РУКОВОДЯЩИХ ОРГАНОВ СПОРТИВНЫХ АССОЦИАЦИЙ В КНР

Т.В. ДОЛМАТОВА,
ФГБУ ФНЦ ВНИИФК, г. Москва;
ЛИ ХУНСИНЬ, ХУАНЬ ЦЮАНВЕЙ,
УЛШ Чжэнчжоу, г. Чжэнчжоу, КНР;
С.В. АЛТУХОВ,
НИУ ВШЭ, г. Москва

Аннотация

В данной статье представлены результаты эмпирического анализа данных в части кадрового состава советов директоров 25 национальных ассоциаций по летним олимпийским видам спорта в Китайской Народной Республике. Анализ был проведен на основе данных, полученных из открытых источников, и включал следующие критерии: количественный состав совета директоров, гендерный состав, возраст ведущего руководителя, наличие спортивного опыта членов правления, профессиональный опыт членов правления. В заключении статьи показано, что особенности формирования состава руководящих органов спортивных ассоциаций КНР напрямую отражают специфику государственного устройства сферы физической культуры и спорта страны, выявляя ее устоявшиеся традиции и выраженный национальный контекст. Полученные данные в части кадрового состава руководящих органов национальных спортивных ассоциаций КНР, такие как зрелый возраст руководителей, преобладание у членов правления профессионального опыта в качестве чиновников, недостаточное гендерное многообразие свидетельствуют о выраженной бюрократической модели государственного управления в сфере спорта такой ведущей мировой спортивной державы как КНР.

Ключевые слова: управление в спорте, совет директоров, гендерное многообразие, спортивные ассоциации КНР.

ANALYSIS OF BOARD COMPOSITION OF CHINESE SPORTS ASSOCIATIONS

T. V. DOLMATOVA,
VNIIFK, Moscow city;
LI HONGXIN, HUANG QUANWEI,
Zhengzhou University of Light Industry,
Zhengzhou city, China;
S. V. ALTUKHOV,
NRU HSE, Moscow city

Abstract

This article presents the results of an empirical analysis of the composition of the boards of directors of 25 Chinese national associations for summer Olympic sports obtained from open sources. The analysis was carried out according to the following criteria – size of the board of directors, gender diversity, age of the head, sports experience of board members, professional experience of board members. The conclusion of the article shows that peculiarities of the formation of the governing bodies of sports associations of the People's Republic of China directly reflect the specifics of the state structure in sphere of physical culture and sport of the country, revealing its well-established traditions and pronounced national context. The data obtained regarding the personnel of the governing bodies of the national sports associations of the People's Republic of China, such as the mature age of the leaders, the predominance of professional experience as officials among the board members, insufficient gender diversity, indicate a pronounced bureaucratic model of public administration in sport in the People's Republic of China as a leading world sports power.

Keywords: good governance in sport, board of directors, gender diversity, Chinese sports associations.



Введение

Управление спортом становится все более актуальной темой и привлекает все больше внимания как со стороны правительств национальных государств во всем мире, так и международных спортивных федераций. Международный олимпийский комитет (IOC) и Ассоциация летних олимпийских федераций (ASOIF) предложили принципы саморегулирования международных спортивных федераций (ISF) на основе теории комплаенса, а именно с учетом положений документов «Основные универсальные принципы надлежащего управления олимпийским и спортивным движением» и «Ключевые принципы управления и основные показатели» [12, 2]. Основной целью этих новаций является приведение нормативно-правового регулирования международных и национальных спортивных федераций в соответствие с концепцией эффективного управления в спорте [5].

Исследования в части изучения системы управления спортом в Китае в основном проводятся с точки зрения концепций сравнительного анализа оценки реализации стратегии и спортивных проектов. Например, изучаются взаимосвязи между корпоративным управлением в спорте и спортивным менеджментом [15], государственными директивами и регуляторами отношений в спортивном управлении [4], позитивными и негативными аспектами развития «общенациональной системы спорта» [11], а также сравниваются модели управления спортом в контексте опыта различных государств [8].

Некоторые китайские ученые отмечают, что для достижения эффективного управления необходимо установить четкие и измеримые цели и показатели для организации, руководства и членов совета директоров, включая соответствующие инструменты оценки [13]. Но в настоящее время доминирующая западная модель глобального управления спортом не учитывает особенностей уклада жизни, культуры, климата, геополитики незападных стран.

Китай относится к передовым спортивным державам, которые играют ключевую роль в мировой спортивной политике, в т.ч. в части организации крупнейших мероприятий в спорте и формировании глобального спортивного рынка. Модель управления спортом в Китае не дублирует западные стандарты и тем самым вызывает повышенный исследовательский интерес. Управление спортивными ассоциациями в Китае осуществляется преимущественно Центрами управления по видам или группам видов спорта, действующими в качестве государственных бюджетных учреждений в структуре Главного государственного управления по делам физической культуры и спорта, что определяет выраженную централизацию власти в спорте под властью государственного сектора [6]. Вместе с тем, несмотря на данную специфику организации управления, китайские спортивные ассоциации также играют важную роль в развитии видов спорта. Как отмечает ряд исследователей, большое влияние на эффективность деятельности спортивных ассоциаций имеет Совет директоров ассоциаций как основной руководящий орган, принимающий решения,

а его небольшая численность и разнообразие состава повышают эффективность работы национальных спортивных ассоциаций [3, 7].

В данной статье предложен эмпирический анализ состава руководящих органов, в частности, правления или совета директоров, национальных спортивных ассоциаций Китая (НСА) по пяти критериям – количественный состав совета директоров, гендерный состав, возраст ведущего руководителя, спортивный опыт членов правления, профессиональный опыт членов правления, что позволяет представить специфику модели управления в китайских НСА. Важно при этом отметить, что в данном исследовании к анализу представлены данные по кадровому составу 25 из 30 национальных спортивных ассоциаций КНР по летним олимпийским видам спорта, поскольку именно по указанным федерациям данные представлены в открытых источниках.

Результаты исследования и дискуссия

Количественный состав совета директоров спортивных ассоциаций

Проведенный анализ показал, что количественный состав совета директоров спортивной ассоциации Китая может быть различным. Специальных рекомендаций на этот счет не выработано. Но, например, Закон о компаниях Китая предусматривает, что в состав совета директоров листинговых компаний должно входить от 5 до 19 чел. Примечательно, что в литературе по корпоративному управлению широко распространено мнение о том, что для оптимальной работы советов достаточно наличие от 5 до 12 членов [10]. При увеличении числа директоров до 12 и свыше процессы администрирования становятся громоздкими [9]. Но недавние исследования показывают, что за пределами Запада могут иметь место значительные вариации по числу членов правления, например, в составе руководящих органов спортивных федераций Индии и России [1, 16].

Анализ, проведенный по количественному составу членов правления НСА, показал, что представленные 25 ассоциаций можно разделить на четыре условные группы с количеством, варьирующим от 2 до 35 чел.: первая – организации с составом от 2 до 10 чел.; вторая – от 11 до 20 чел.; третья – от 21 до 30 чел.; четвертая – с количеством более 30 чел. в составе руководящих органов.

Как видно из рисунка 1, подавляющее большинство спортивных ассоциаций КНР входят в первую группу, имея в своем составе от 2 до 10 членов правления, что составляет 60% от общего числа.

При этом во вторую группу, где количество членов правления составляет от 11 до 20, входят 5 ассоциаций по видам спорта – 20% от их общего числа. К третьей группе ассоциаций с диапазоном от 21 до 30 чел. в составе правления относятся 3 федерации, что составляет еще меньшую долю – 12% от общего числа. К четвертой группе с наибольшим количественным составом относятся всего 2 федерации, что составляет 8% от общего числа.

Таким образом, следует отметить, что в целом китайские спортивные ассоциации отличаются сравнительно



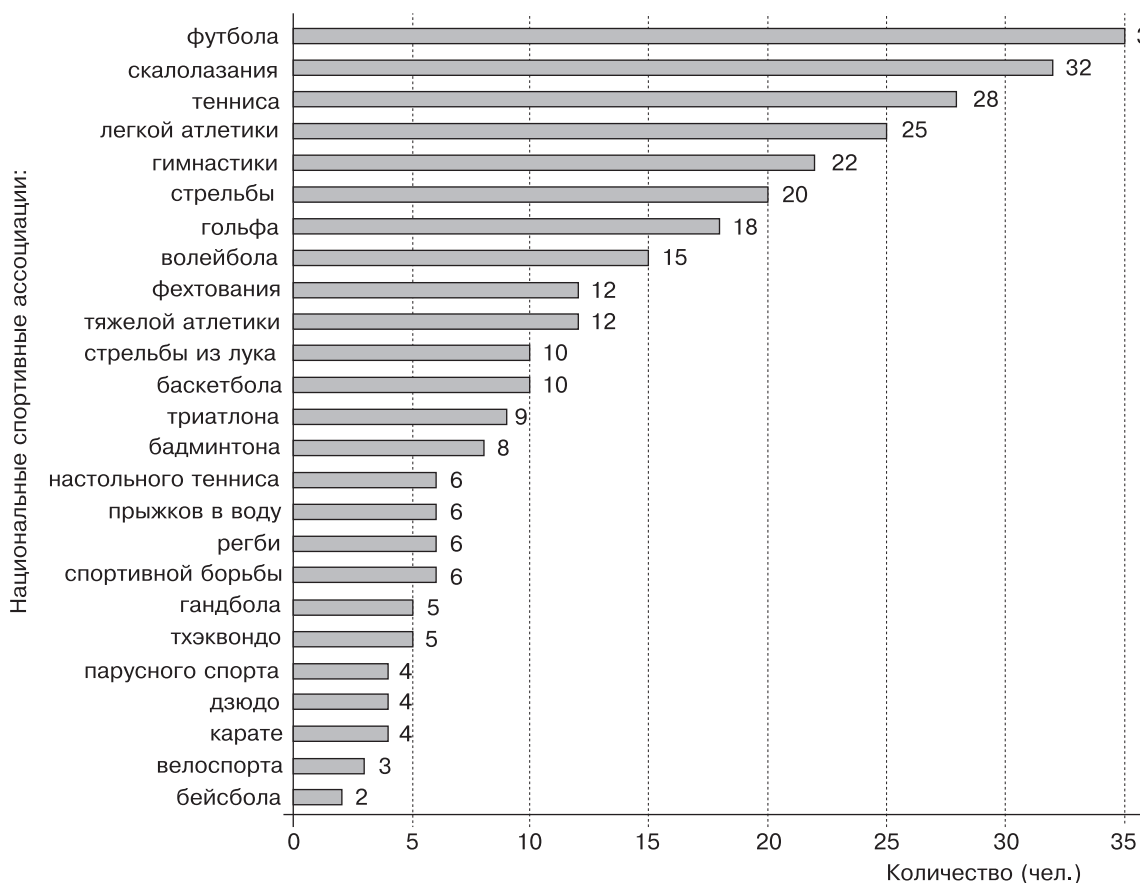


Рис. 1.
Количественный состав правления Национальных спортивных ассоциаций Китая

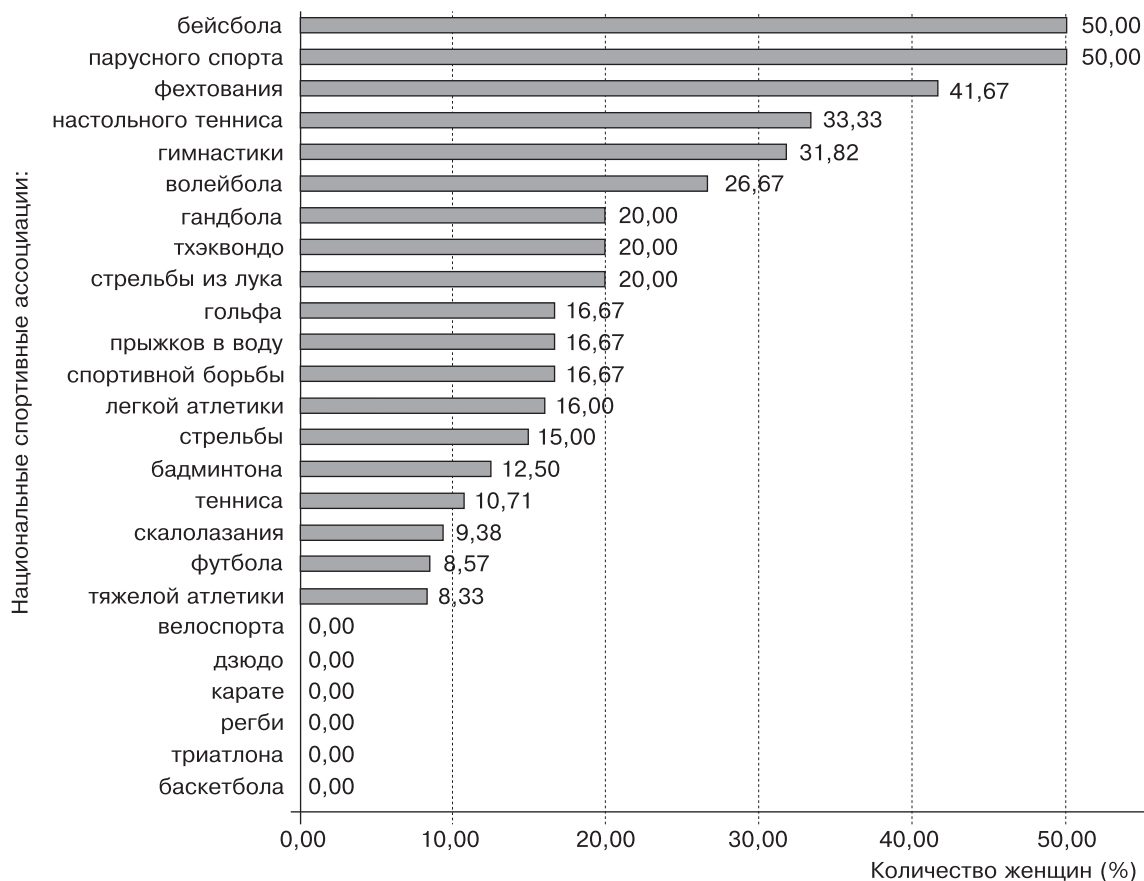


Рис. 2.
Доля женщин в составе совета директоров Национальных спортивных ассоциаций Китая



малочисленным составом своих руководящих органов. В 20 из 25 представленных ассоциаций работают 20 и менее членов правления, что составляет 80% от общего числа федераций, при этом в 15 из 25 ассоциаций – менее 10 чел. – 60% от общего числа. Данное обстоятельство свидетельствует о том, что в большинстве китайских ассоциаций управленческие процессы построены таким образом, что не требуют большого количества специалистов в составе совета директоров организации.

Гендерный состав руководящих органов спортивных федераций

Все указанные 25 организаций, данные о членах правления которых представлены в открытом доступе на их официальных сайтах, можно разделить на пять условных групп.

Федерации, в составе правления которых доля женщин составляет:

- 1) 50% и более;
- 2) от 25 до 49%;
- 3) от 10 до 24%;
- 4) менее 10%;
- 5) женщины в составе правления отсутствуют вовсе.

На рисунке 2 указаны данные о соотношении числа женщин в составе правления НСА Китая.

Как показал анализ, к федерациям с наибольшим количеством женщин в руководящих органах относятся всего 2 ассоциации – 8% от общего числа изучаемых ассоциаций. Ко второй группе – 4 федерации – около 16% от общего числа. В третью, наиболее многочисленную группу, входят 10 из 25 ассоциаций – 40% от общего числа. Еще 3 национальных ассоциации относятся к четвертой группе, имея в своем составе органов правления менее 10% женщин – 12% от общего числа. К ассоциациям, в составе правления которых женщины отсутствуют вовсе, относятся 6 федераций – 24% от общего числа.

Сводный показатель по числу женщин в руководящих органах всех представленных китайских ассоциаций по летним олимпийским видам спорта суммарно составил 15,64%, что не соответствует общемировым гендерным критериям доли женщин в руководящих органах спортивных ассоциаций в соотношении не менее 30% от общего числа членов. Данному критерию отвечает лишь одна пятая часть из рассмотренных спортивных ассоциаций, где доля женщин составляет не менее 30%. Таким образом, следует отметить, что китайские ассоциации в своем большинстве пока всё еще не соответствуют общемировому тренду по увеличению доли женщин в составе органов правления в целях обеспечения надлежащей гендерной политики.

Возраст руководителя спортивной ассоциации

Одним из важных критериев для анализа кадрового состава органов правления является возраст ведущего руководителя национальной спортивной ассоциации – президента или председателя правления. Анализ данных китайских национальных ассоциаций показал, что в открытом доступе имеются данные по возрасту 20 из 25

руководителей рассматриваемых китайских федераций по летним олимпийским видам спорта: самому молодому руководителю, возглавляющему ассоциацию фехтования, 42 года, самому пожилому, главе ассоциации футбола – 83 года. Вторым по возрастному критерию является руководитель национальной ассоциации скалолазания, он продолжает возглавлять федерацию, находясь в возрасте 83 лет.

Средний же возраст всех руководителей китайских национальных ассоциаций по летним олимпийским видам спорта составил 60,3 года. В целом возраст только 6 руководителей китайских федераций в настоящий момент превысил этот возраст и составил более 60 лет, что объединяет 35% от числа представленных федераций, тогда как основную долю занимают руководители в возрасте от 40 до 59 лет, что обеспечивает 65% от общего числа.

Весьма высокий показатель «среднего возраста» руководителя обеспечивается тем, что в четырех из указанных федераций действуют довольно возрастные руководители. Так, возраст: президента федерации футбола (как уже было сказано выше) составляет 83 года, аналогично и президента скалолазания – 83 года, президента федерации легкой атлетики – 79 лет, а президента федерации спортивной гимнастики – 70 лет, президентам ассоциаций гольфа и тенниса – 66 лет и 61 год соответственно. При этом следует отметить, что руководителей в возрасте моложе 40 лет среди рассмотренных китайских ассоциаций не оказалось.

Спортивный опыт членов правления

Одним из определяющих в изучении кадрового состава органов правления национальных ассоциаций по видам спорта является критерий, включающий наличие или отсутствие у члена руководящего органа опыта спортивной деятельности. Данный критерий подразумевает, что действующий член правления руководящего органа ассоциации в принципе имел опыт занятий тем или иным видом спорта в юные или зрелые годы. Соотношение вида спорта, которым занимался член правления, с видом спорта ассоциации, которую он возглавляет, в качестве цели исследования не ставилось. Исследовательской целью являлось выявление наличия спортивного опыта как такового.

В целом проведенный анализ данных членов правления 25 указанных национальных ассоциаций по летним олимпийским видам спорта КНР позволил разделить все представленные федерации также на 5 условных групп.

Федерации, где спортивный опыт имеют:

- 1) более 75% членов правления;
- 2) 50–74%;
- 3) 25–49%;
- 4) менее 25%;
- 5) не имеет ни один из членов правления (рис. 3).

Согласно полученным данным, единственной ассоциацией, где более 75% членов имеют спортивный опыт, оказалась китайская ассоциация бадминтона (75%). Еще 5 ассоциаций входят во вторую группу, имея в своем составе 50–74% членов – 20% от общего числа. Наиболь-



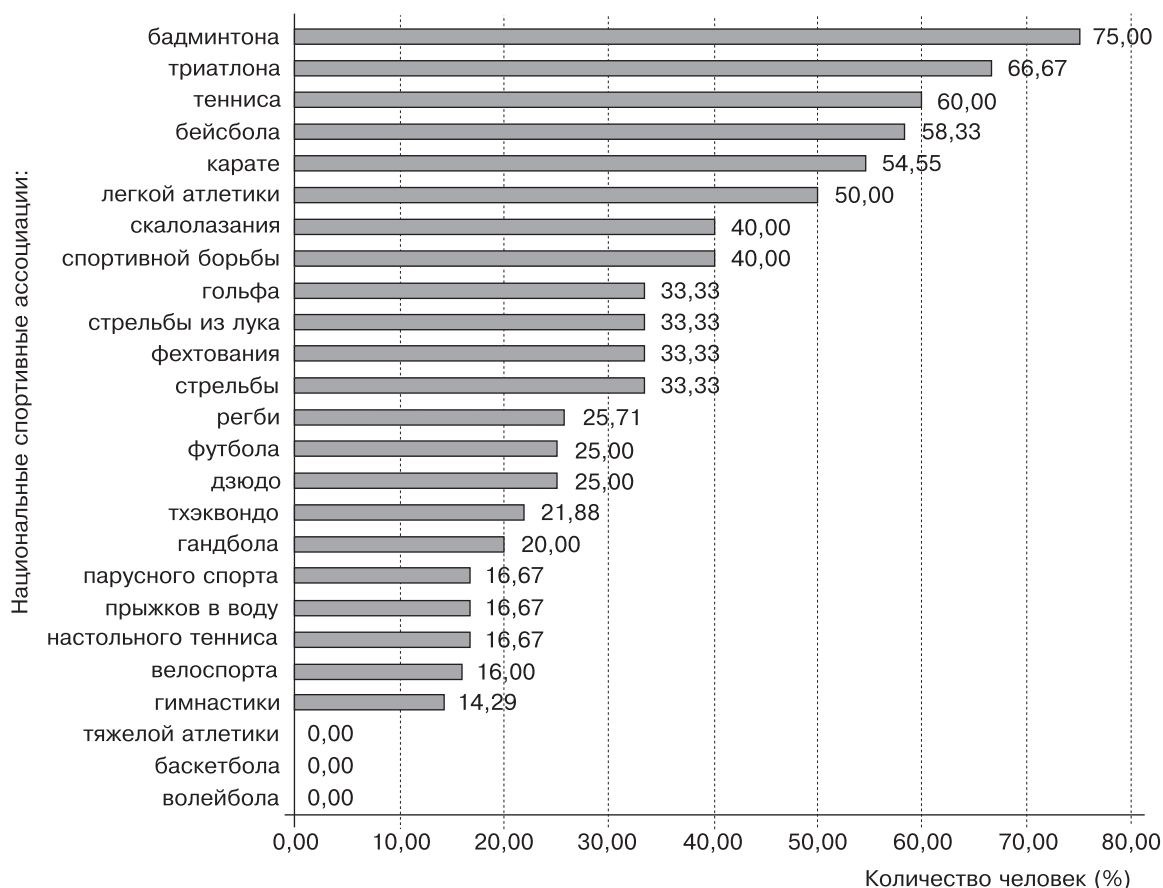


Рис. 3. Наличие спортивного опыта у членов правления НСА Китая

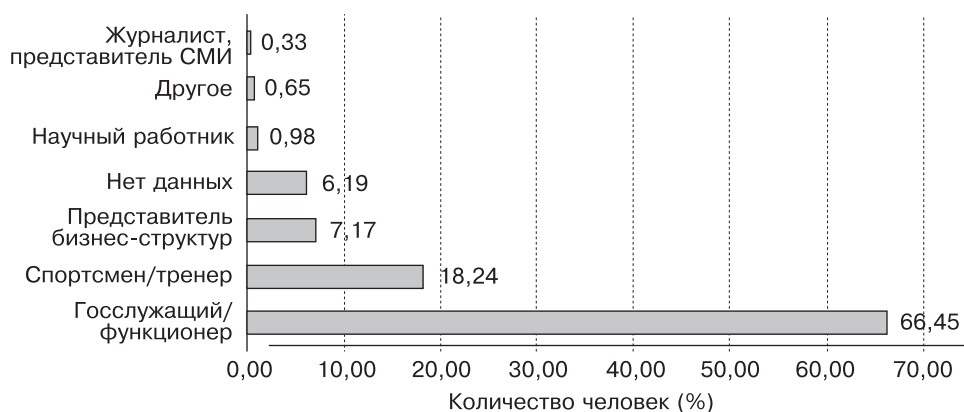


Рис. 4. Опыт профессиональной деятельности членов правления НСА Китая

шее число ассоциаций – 9 – входят в третью группу, где спортивный опыт имеется у 25–49% членов правления, это составляет 36% от общего числа. К четвертой группе, где у менее 25% членов правления имеется спортивный опыт, относятся 7 ассоциаций – 28% от их общего числа. В ассоциациях триатлона, карате и бейсбола ни один из членов правления не имеет спортивного опыта, что составляет 12% от общего числа.

Сводный показатель по числу членов правления со спортивным опытом во всех представленных китайских федерациях по летним олимпийским видам спорта показал, что им обладает 92 из 307 членов правления, что суммарно составило 29,97%.

Профессиональный опыт членов правления

Еще одним важным критерием в исследовании кадрового состава органов правления национальных ассоциаций по видам спорта является имеющийся профессиональный опыт членов органов правления. Всего в базе данных 307 членов правления. По 19 (6,19%) из них данные о профессиональном опыте не представлены.

Члены правления с опытом спортивной деятельности в качестве спортсменов, тренеров или спортивных менеджеров присутствуют в подавляющем большинстве рассмотренных национальных федераций. Соответственно, при рассмотрении наличия спортивного опыта таким участникам указывают «плюс», однако в графе профес-



сиональной деятельности отмечают иной их действующий статус – «представитель бизнес-структур», «госслужащий/функционер», «научный работник» и т.д.

В разделе «Опыт профессиональной деятельности» доля лиц, для которых занятия спортом являются их основным видом профессиональной деятельности несколько ниже, чем в графе исследования такого критерия, как наличие спортивного опыта, и составляет 18,24% (56 чел.). Это представляет вторую по значимости категорию (рис. 4).

Наиболее многочисленной является категория чиновников или государственных служащих (204 чел.), что составляет 66,45% от общего числа членов всех рассмотренных ассоциаций. Анализируя категории членов правления федераций по характеру их профессионального опыта, следует отметить, что после категории чиновников (66,45%) и второй по значимости категории – спортсменов, тренеров и администраторов (18,24%) следует категория представителей бизнес-структур (7,17%); сотрудников университетов (0,98%); переводчиков (0,65%) и представителей СМИ (0,33%). Информация о роде занятий 19 чел. – 6,19% от общего числа членов правления китайских ассоциаций – в открытых источниках не представлена.

Заключение

Проведенный анализ данных позволил выявить некоторые особенности системы управления в китайском спорте на примере кадрового состава большинства китайских спортивных ассоциаций по летним олимпийским видам спорта.

В результате исследования был сформирован обобщенный портрет лидера китайской спортивной федерации, который предусматривает руководителя-мужчину в возрасте около 60 лет, преимущественно без опыта занятий спортом в юности и с опытом профессиональ-

ной деятельности в роли чиновника (государственного служащего), что составляет более 63% от общего числа. Примечательно, что сводный показатель по числу женщин в руководящих органах всех представленных китайских ассоциаций по летним олимпийским видам спорта суммарно составил 15,64%, что не соответствует общемировым гендерным критериям доли женщин в руководящих органах спортивных ассоциаций в соотношении не менее 30% от общего числа членов. Данному критерию отвечает лишь одна пятая часть из рассмотренных спортивных ассоциаций, где доля женщин составляет не менее 30%. Таким образом, следует отметить, что китайские ассоциации в своем большинстве пока всё еще не соответствуют общемировому тренду по увеличению доли женщин в составе органов правления в целях обеспечения гендерной политики.

В целом полученные результаты проведенного исследования указывают на то, что особенности кадрового состава органов правления спортивных федераций во многом отражают специфику системы государственного управления в спорте, сложившейся в КНР. Данные особенности включают выраженную централизацию власти над ними и преобладание весьма зрелых по возрасту руководителей национальных спортивных ассоциаций. Избирают их преимущественно из числа государственных служащих, где в 24 из 25 национальных ассоциаций опыт спортивной деятельности имеют менее половины из числа членов правления, что также свидетельствует о том, что данный критерий не является определяющим в процессе избрания действующих руководителей спортивных ассоциаций.

Представленные данные подтверждают тезис о том, что принципы формирования кадрового состава руководящих органов национальных спортивных ассоциаций во многом определяются спецификой в целом государственной системы управления спортом в КНР.

Литература

1. Долматова, Т.В., Алтухов, С.В., Смольянов, П. Кадры решают все? Оценка деятельности кадрового состава руководящих органов спортивной федерации в России как инструмента реализации эффективного управления в спорте / С.В. Алтухов, П. Смольянов // Вестник спортивной науки. – 2022. – № 1. – С. 9–14.
2. ASOIF governance Task Force (GTF) report approved by ASOIF general assembly 2016. Lausanne [Online]. – URL: http://www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/asoif_governance_task_force_report.pdf (дата обращения: 07.04.2022).
3. Boder, A. Collective intelligence: a keystone in knowledge management // Journal of Knowledge Management. – 2006. – No. 10 (1), pp. 81–93.
4. Bout et al. Research on Public Sports Governance. – People's Sports Publishing House, 2016. – Beijing, China.
5. Chaker, A.-N. Good governance in sport – A European survey. – Strasbourg: Council of Europe publishing, 2004.
6. Dolmatova, T., Smolyanov, P. The current trends in sport governance: the case of China // Publication of scientific abstracts. The XV Annual International Conference for Students and Young Researchers “Modern University Sport Science”, RSUPESY&T. – M., 2021. – Pp. 51–55.
7. Geeraert, A., Alm, J., Groll, M. Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies // International Journal of Sport Policy and Politics. – 2014. – No. 6 (3), pp. 281–306.
8. Gong, Y. On Sports Governance from the Perspective of National Governance Modernization // Journal of capital institute of physical education. – 2014. – No. 26 (4), pp. 292–297.



9. Goodstein, J., Gautam, K., Boeker, W. The effect of board size on strategic change // *Strategic Management Journal*. – 1994. – No. 15 (3), pp. 241–250.

10. Hartarska, V., Nadolnyak, D. Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA // *Applied Economics*. – 2012. – No. 44 (33). – Pp. 4313–4329.

11. Huang, L. The Era Background and Broad Implications of the Modernization of National Sports Governance // *Sports adult education journal*. – 2015. – No. 31 (1). – Pp. 14–17.

12. IOC. Basic universal principles of good governance of the Olympic and Sports Movement. – Lausanne, 2008.

13. Jiang, S. Western Sports Governance and Modern Sports Governance in My Country Target Selection //

Journal of Wuhan institute of physical education. – 2016. – No. 50 (7). – Pp. 13–20.

14. Liu, X. Li, W. A Review of Research on Female Directors and Corporate Governance Based on the Diversity of the Board // *Foreign economics and management*. – 2010. – No. 32 (4). – Pp. 47–53.

15. Ma, D. From Management to Governance: Four Major Changes in the Modernization of Sports Governance System and Governance Capabilities in the New Era // *Journal of Wuhan institute of physical education*. – 2018. – No. 52 (7). – Pp. 5–11.

16. McLeod, J., Shilbury, D., Zeimers, G. An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India // *Journal of Sport Management*. – 2021. – No. 35 (2). – Pp. 144–157.

References

1. Dolmatova, T.V., Altukhov, S.V. and Smolyanov, P. (2022), Staff members matter the most? Evaluation of governing board composition of the Russian national sport federations as a tool for good governance, *Vestnik sportivnoy nauki*, no. 4, pp. 9–14.

2. ASOIF (2016), ASOIF governance Task Force (GTF) report approved by ASOIF general assembly 2016. Lausanne. Retrieved from: http://www.asoif.com/sites/default/files/basic_page/asoif_governance_task_force_report.pdf (access date: 07.04.2022).

3. Boder, A. (2006), Collective intelligence: a keystone in knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, no. 10 (1), pp. 81–93.

4. Bout et al. (2016), *Research on Public Sports Governance*, People's Sports Publishing House, Beijing, China.

5. Chaker, A.-N. (2004), *Good governance in sport – A European survey*, Strasbourg: Council of Europe publishing.

6. Dolmatova, T. and Smolyanov, P. (2021), The current trends in sport governance: the case of China. Publication of scientific abstracts, *The XV Annual International Conference for Students and Young Researchers “Modern University Sport Science”*, RSUPESY&T, M., 2021, – Pp. 51–55.

7. Geeraert, A., Alm, J. and Groll, M. (2014), Good governance in international sport organizations: an analysis of the 35 Olympic sport governing bodies, *International Journal of Sport Policy and Politics*, no. 6 (3), pp. 281–306.

8. Gong, Y. (2014), On Sports Governance from the Perspective of National Governance Modernization, *Journal of capital institute of physical education*, no. 26 (4), pp. 292–297.

9. Goodstein, J., Gautam, K. and Boeker, W. (1994), The effect of board size on strategic change, *Strategic Management Journal*, no. 15 (3), pp. 241–250.

10. Hartarska, V. and Nadolnyak, D. (2012), Board size and diversity as governance mechanisms in community development loan funds in the USA, *Applied Economics*, no. 44 (33), pp. 4313–4329.

11. Huang, L. (2015), The Era Background and Broad Implications of the Modernization of National Sports Governance, *Sports adult education journal*, no. 31 (1), pp. 14–17.

12. IOC (2008), *Basic universal principles of good governance of the Olympic and Sports Movement*, Lausanne.

13. Jiang, S. (2016), Western Sports Governance and Modern Sports Governance in My Country Target Selection, *Journal of Wuhan institute of physical education*, no. 50 (7), pp. 13–20.

14. Liu, X. and Li, W. (2010), A Review of Research on Female Directors and Corporate Governance Based on the Diversity of the Board, *Foreign economics and management*, no. 32 (4), pp. 47–53.

15. Ma, D. (2018), From Management to Governance: Four Major Changes in the Modernization of Sports Governance System and Governance Capabilities in the New Era, *Journal of Wuhan institute of physical education*, no. 52 (7), pp. 5–11.

16. McLeod, J., Shilbury, D. and Zeimers, G. (2021), An institutional framework for governance convergence in sport: The case of India, *Journal of Sport Management*, no. 35 (2), pp. 144–157.

