

Управление сферой физической культуры и спорта в США и Китае: особенности зарубежного опыта

Лаевский Павел Владимирович

Аспирант, SPIN-код РИНЦ: [3356-9860](#), ORCID: [0009-0007-4470-7680](#), pavel.laevskiy@vvsu.ru

Владивостокский государственный университет, Владивосток, РФ.

Красова Елена Викторовна

Кандидат экономических наук, доцент, SPIN-код РИНЦ: [1796-9662](#), ORCID: [0000-0001-7847-0385](#),
elena.gorbenkova@vvsu.ru

Владивостокский государственный университет, Владивосток, РФ.

Аннотация

Статья посвящена национальному управлению сферой физической культуры и спорта (ФКиС), рассматриваемому на примере США и Китая — лидеров по спортивным достижениям в последнее десятилетие. Во многом уникальные, непохожие друг на друга и вместе с тем эффективные системы управления ФКиС в этих странах закономерно выступают объектом изучения с целью освоения успешного управленческого опыта. Целью исследования является выявление особенностей зарубежного опыта управления сферой ФКиС на примере США и Китая. Основным методом исследования послужил содержательный анализ научных трудов, нормативной документации и фактологического материала (контент-анализ публикаций СМИ) по тематике статьи. В работе определены модели национального управления ФКиС США и Китая как по содержанию методов управления, так и по уровню централизации власти; обозначены особенности организации сферы ФКиС с учетом ее разделения на массовый спорт, спорт высших достижений и профессиональный спорт. Представлена система многоэтапной подготовки спортсменов в обеих странах — от этапа школьно-студенческого спорта и до формирования олимпийского резерва. Управлению спортом высших достижений, включая работу национальных олимпийских комитетов, уделено особое внимание ввиду его значимости как для США, так и для Китая, борющихся за лидерство в спорте на международной арене. Затронуты также вопросы координационных усилий разных организаций и уровней управления, финансирования ФКиС, развития массового спорта и некоторые другие аспекты развития ФКиС, отражающие специфику рассматриваемых стран. Отмечено, что наиболее важным признаком, определяющим особенности политики в сфере ФКиС, является уровень централизации государственного управления. Вместе с тем, несмотря на выявленные отличия систем управления ФКиС в США и Китае, обе системы имеют ряд схожих черт, позволяющих обеим странам достигать больших спортивных успехов.

Ключевые слова

Физкультура и спорт, сфера физической культуры и спорта, управление физкультурой и спортом, зарубежный опыт управления, спорт в США, спорт в Китае.

Для цитирования

Лаевский П.В., Красова Е.В. Управление сферой физической культуры и спорта в США и Китае: особенности зарубежного опыта // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 113. С. 137–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-137-153

Physical Education and Sports Management in the USA and China: The Features of Foreign Countries' Experience

Pavel V. Laevskiy

Postgraduate student, ORCID: [0009-0007-4470-7680](#), pavel.laevskiy@vvsu.ru

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation.

Elena V. Krasova

PhD, Associate Professor, ORCID: [0000-0001-7847-0385](#), elena.gorbenkova@vvsu.ru

Vladivostok State University, Vladivostok, Russian Federation.

Abstract

The article deals with issues of national management in the sphere of physical education and sports (PES), on the example of the USA and China — the leaders in sports achievements in the last decade. Mainly unique, dissimilar and at the same time effective systems of PES management in these countries are relevant as an object of a study in order to master successful management experience. The aim of the study is to identify the features of PES management experience on the example of the USA and China. The main research method is a substantive analysis of scientific works, regulatory documentation and factual material (content analysis of media publications) on the article's topic. The article defines the national PES management models in the USA and China, both in terms of management methods content and power centralization level. Features of the PES sphere organization are outlined, taking into account its division into mass sports, high-performance sports and professional sports. Systems of sportsmen multi-stage training in both countries are presented, starting from the school-student stage and up to Olympic reserve creation. Management of high-performance sports, including the national Olympic committees' work, is under a special attention because of their importance for both the USA and China fighting for leadership in the world sports. Some issues such as coordination efforts of different organizations and levels of management, financing of PES, development of mass sports and other PES aspects, reflecting

the both countries specifics, are also touched upon. The study notes that the most important factor determining the PES policy features is the level of management centralization. At the same time, despite the identified differences in the PES management systems of the USA and China, both systems have some similar features that promote great sports achievement in both countries.

Keywords

Physical education, sports, management of physical education and sports, foreign management experience, sports in the USA, sports in China.

For citation

Laevskiy P.V., Krasova E.V. (2025) Physical Education and Sports Management in the USA and China: The Features of Foreign Countries' Experience. *Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik*. No. 113. P. 137–153. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-113-2025-137-153

Дата поступления/Received: 08.07.2025

Введение

Во всем мире большое значение придается динамичному и прогрессивному развитию сферы физической культуры и спорта (ФКиС), поддерживаемой на всех уровнях различными способами, направленными на формирование у населения навыков ведения здорового образа жизни и мотивации к спортивным достижениям. ФКиС является средством влияния стран на мировой арене, демонстрируя ту же степень состязательности и конкуренции, что и политика либо экономика. Тесная связь экономики и спорта обусловлена единством условий, необходимых для их развития: сфера ФКиС — одно из направлений притока инвестиций и государственной поддержки, дающих значительную и долговременную отдачу, поэтому страны, регионы и даже отдельные города борются между собой за право проведения спортивных мероприятий разного уровня.

Как и в экономике, в сфере ФКиС есть свои страны-лидеры, использующие эффективные методы управления данной сферой, чей опыт стоит изучать и при необходимости использовать в российской практике в каком-либо адаптированном варианте. Россия как крупная держава имеет сильные спортивные традиции, продолжает добиваться успехов в различных видах спорта, активно развивает ФКиС внутри страны. По информации Правительства России и министерства спорта, в 2025 г. Россия примет участие в 57 чемпионатах мира по олимпийским видам спорта, в стране запланировано проведение 95 международных турниров, 40 всероссийских комплексных соревнований с зарубежными участниками и командами, а также 155 чемпионатов России по олимпийским видам спорта¹.

В условиях распространения концепции здорового образа жизни среди населения и сохранения высокой соревновательной активности страны обращение к опыту национального менеджмента стран — лидеров по спортивным достижениям может способствовать построению стабильной и эффективной системы управления отечественным спортом, необходимой как для развития массового любительского спорта, так и для обеспечения успешных выступлений российских команд на крупных международных соревнованиях, включая Олимпийские игры.

Главным критерием, наглядно демонстрирующим уровень развития спорта в стране, является медальный зачет Олимпийских игр. Достижения ведущих семи стран по результатам Олимпийских игр последнего десятилетия представлены в Таблице 1.

¹ Дмитрий Чернышенко и Михаил Дегтярев рассказали о международных соревнованиях в России в 2025 году // Министерство спорта РФ [Электронный ресурс]. URL: <https://www.minsport.gov.ru/press-center/news/dmitrij-chernyshenko-i-mihail-degtyarev-rasskazali-o-mezhdunarodnyh-sorevnovaniyah-v-rossii-v-2025-godu/> (дата обращения: 27.06.2025).

Таблица 1. Достижения стран-лидеров по итогу летних и зимних Олимпийских игр 2016–2024 гг.²

| Страны | Общее количество медалей | | | | | | Всего |
|----------------|--------------------------|------|------|-------------------------|------|------|-------|
| | Летние Олимпийские Игры | | | Зимние Олимпийские Игры | | | |
| | 2016 | 2020 | 2024 | 2014 | 2018 | 2022 | |
| США | 121 | 113 | 126 | 28 | 23 | 25 | 436 |
| КНР | 70 | 88 | 91 | 9 | 9 | 15 | 282 |
| Великобритания | 67 | 65 | 65 | 5 | 5 | 2 | 209 |
| Германия | 42 | 37 | 33 | 19 | 31 | 27 | 189 |
| Япония | 41 | 58 | 45 | 8 | 13 | 18 | 183 |
| Канада | 22 | 24 | 27 | 25 | 29 | 26 | 153 |
| Норвегия | 4 | 8 | 8 | 26 | 39 | 37 | 122 |

Как видно из Таблицы 1, США и КНР — лидеры по общему количеству олимпийских медалей разного достоинства, поэтому с точки зрения изучения зарубежного опыта наибольший интерес представляют именно эти две страны. Факт отстранения России от участия в последних циклах Олимпийских игр позволил этим странам занимать самые высокие позиции ввиду отсутствия достойного конкурента, однако это не умаляет значимость их статуса мировых лидеров. Следует также учесть, что США и Китай имеют ряд схожих с Россией черт в территориально-административном устройстве (все три страны имеют достаточно большую площадь и выраженную региональную специфику развития), а также в климатическом и географическом отношении, что обуславливает одинаковую значимость летних и зимних видов спорта.

Целью исследования является выявление особенностей зарубежного опыта управления сферой физической культуры и спорта на примере США и Китая как стран — лидеров по спортивным достижениям. Научно-практической задачей, на решение которой направлено исследование, выступает развитие отечественной системы управления ФКиС, в том числе за счет апробации передовых управленческих технологий и методов, используемых ведущими странами.

Методологической базой исследования выступают положения теории физической культуры и спорта, теории организации и управления. Основными методами исследования служат: содержательный анализ научных трудов, нормативной документации и фактологического материала (контент-анализ публикаций СМИ) по соответствующей тематике, а также организационный анализ национальных систем управления физкультурой и спортом в США и Китае.

Теоретико-методологические аспекты исследования

Российские ученые активно изучают зарубежный опыт управления ФКиС. Закономерно, что наибольшее внимание они уделяют опыту Китая, США, Канады, Австралии, ведущих европейских стран. При этом основными объектами изучения являются: модели управления, механизмы и принципы взаимодействия государства, бизнеса и общества в сфере ФКиС [Лукашук 2022; Филоненко 2023; Долматова 2024]; государственная поддержка спорта [Савотеев 2013; Кулешов 2017; Перькова 2019]; особенности финансирования ФКиС [Карякин 2011; Бида, Смирницкий 2024]; раздельное управление и одновременно интеграция любительского и профессионального спорта [Лукашук 2022; Маркова 2022; Филоненко 2023]; эффективная подготовка национальных команд к Олимпийским играм [Платонов 2010; Павленко 2013; Долматова 2023]. Данные направления вовсе не исчерпывают тематическую широту интересов отечественных ученых, но в целом показывают важность основополагающих аспектов организации и управления ФКиС, которые могли бы быть полезны и нашей стране.

² Составлено авторами по: Летние Олимпийские игры. Париж 2024. Медальный зачет // Спорт-экспресс [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sport-express.ru/olympics/summer/2024/medals/> (дата обращения: 01.07.2025).

В самих изучаемых странах вопросам управления ФКиС на макроуровне также отводится значимое место с той лишь разницей, что американские и китайские исследования часто настроены на решение конкретных проблем и запросов своего общества (государства, бизнеса, организаций) в соответствии со сложившейся в этих странах системой управления. Так, в настоящее время наиболее обсуждаемыми темами в США являются: управление спортивными организациями [Nite et al. 2020; Shank, Lyberger 2021]; образование в области спортивного менеджмента и профессиональная подготовка спортсменов в учреждениях образования [Seifried et al. 2021; Miller et al. 2023]; развитие спортивной индустрии и цифровых технологий в спорте [Seifried et al. 2021; Bradshaw 2026; Santomier 2026]. В США остаются актуальными также вопросы управления безопасностью в спорте и медицинского сопровождения спортсменов, исследование карьерных устремлений.

В Китае ученые большое внимание уделяют психологической подготовке спортсменов, выделяя это в отдельный сегмент управления их подготовкой [Meng et al. 2024; Qian et al. 2025], многоаспектному (комплексному) регулированию тренировок и поведения спортсменов с целью улучшения их результатов [Liu, Fu 2024; Yang et al. 2024], цифровым технологиям на службе спортивных достижений [Xu, Baghaei 2025].

Следует отметить, что эти и другие вопросы являются объектами исследования не только в США и Китае, но и в России и многих других странах, которые сталкиваются с глобальными изменениями, повышением до рекордных уровней спортивной конкуренции среди стран, необходимостью совершенствования систем управления любительским и профессиональным спортом. Однако основополагающие аспекты национального управления ФКиС и сегодня продолжают быть актуальными в меняющихся геополитических, экономических и социальных условиях для обеспечения дальнейшего развития сферы ФКиС в России в соответствии с приоритетами национального развития.

Предваряя собственное исследование, отметим специфику используемого понятийного аппарата. В зарубежной литературе термин «физическая культура и спорт» как таковой не встречается, однако здесь будет уместно использовать его в качестве аналога используемых за рубежом терминов «спорт» (sport или sports), «физическое воспитание» (physical education), «физическая активность» (physical activity) и некоторых других³. Обозначим также понятия «любительский спорт» (amateur sports) и «профессиональный спорт» (professional sports), отражающие неоднородность сферы ФКиС. Любительский спорт включает в себя массовый спорт и спорт высших достижений (high-performance sport), поскольку оба эти направления не имеют прямого намерения получить прибыль и в большей степени содействуют «построению лучшего мира путем воспитания молодежи посредством спорта, практикуемого в соответствии с олимпизмом и его ценностями», как записано в Олимпийской хартии⁴. В массовом спорте на первом плане стоят здоровье, физическое развитие, активный отдых, развлечение, а в спорте высших достижений — удовлетворение спортивных амбиций, победа в соревнованиях, установление рекордов. Профессиональный спорт в большей степени направлен на извлечение прибыли из спортивной деятельности: спортсмены участвуют в соревнованиях с целью получения дохода (гонорара), а организации получают прибыль посредством организации спортивных мероприятий. Если показателем (критерием) развития массового спорта в стране является доля граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом, то в профессиональном спорте к таким критериям относятся популярность, зрелищность и прибыльность.

³ Особенности понятийного аппарата в сфере ФКиС изложены в нашей предыдущей работе: [Лаевский, Красова 2024].

⁴ Olympic Charter // International Olympic Committee [Электронный ресурс]. URL: <https://www.olympics.com/ioc/olympic-charter> (дата обращения: 27.06.2025).

Результаты исследования

Опыт США

США — пример реализации предпринимательской модели управления ФКиС, характеризующейся незначительным участием государства и сосредоточением управленческих функций в руках негосударственных частных и общественных спортивных организаций — клубов, лиг, федераций, ассоциаций, учебных заведений и т. д. В силу этого активное развитие получил профессиональный спорт, выделившийся в отдельную сферу высокодоходного бизнеса.

В США отсутствует централизованный государственный орган, отвечающий за развитие спорта в стране: государство выступает регулирующим органом, осуществляющим правовое регулирование и контроль за соблюдением законодательства в сфере ФКиС, при этом не вмешивается во внутренние дела спортивных организаций. Действующий президентский совет по спорту, фитнесу и питанию (President's Council on Sports, Fitness & Nutrition, PCSFN) является федеральным консультативным комитетом, цель которого — пропаганда здорового питания и физической активности⁵. На развитие физической культуры и спорта в стране не выделяются средства из федерального бюджета: помощь со стороны государства заключается в основном в предоставлении льготного налогового режима для негосударственных спортивных организаций. В рамках негосударственной системы управление может иметь централизованный характер, например в командных видах спорта, которые выстраивают многоступенчатую вертикаль подготовки спортсменов «колледж → университет → профессиональные лиги разных уровней», но осуществляется частными, общественными организациями, а также местными властями.

Так, развитию массового спорта способствуют меценаты, местные общины, школы и университеты, а спорта высших достижений — крупные представительские организации, курирующие спортивную деятельность в рамках определенного назначения, например для подготовки к Олимпийским играм (Олимпийский комитет США) или для регулирования спорта в колледжах и университетах (Национальная студенческая спортивная ассоциация). Деятельность данных организаций имеет характер коммерческого и социального предпринимательства: источником дохода для них являются благотворительные взносы и спонсорская помощь, а также средства, получаемые от продажи билетов на спортивные мероприятия, от реализации прав организациям СМИ на трансляцию мероприятий, от реализации продукции со спортивной символикой среди болельщиков и т. д. Управление профессиональным спортом осуществляется посредством профессиональных спортивных ассоциаций (лиг, клубов), которые имеют собственную систему управления, обеспечивающую высокий уровень организации спортивных мероприятий и эффективность деятельности по развитию соответствующих видов спорта⁶.

Управление ФКиС начинается с системы детско-юношеской подготовки, что является преимущественно прерогативой образовательных учреждений. Школьный и студенческий спорт — это фундамент, на котором на более поздних этапах строятся спорт высших достижений и профессиональный спорт⁷. Регулированием и координацией развития школьного спорта занимается Национальная федерация ассоциаций государственных средних школ (National Federation of State High School Associations, NFHS). Организация основана в 1920 г., к ее функциям относятся: разработка правил и стандартов безопасности для различных школьных видов спорта; создание онлайн-

⁵ President's Council on Sports, Fitness & Nutrition // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/pcsfn> (дата обращения: 27.06.2025).

⁶ Государственная политика в спорте // Информационный ресурс Novator [Электронный ресурс]. URL: <https://novator.io/novosti/gosudarstvennaya-politika-v-sporte-ssha> (дата обращения: 27.06.2025); President's Council on Sports, Fitness & Nutrition // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/pcsfn> (дата обращения: 27.06.2025).

⁷ National Youth Sports Strategy. U.S. Department of Health and Human Services // OASH [Электронный ресурс]. URL: <https://odphp.health.gov/our-work/nutrition-physical-activity/national-youth-sports-strategy> (дата обращения: 27.06.2025).

курсов для школьных учителей, тренеров, судей, учащихся, родителей; проведение национальных чемпионатов по различным видам спорта среди школьных команд; сертификация тренеров и судей, продвижение ценностей честной игры, спортивного поведения и развития молодых спортсменов; развитие сотрудничества между штатами в области школьного спорта. Всего NFHS насчитывает 51 ассоциацию в разных штатах, охватывает своей деятельностью порядка 20 тыс. средних школ и более 12 млн школьников⁸.

Для обучения детей и подростков школьного возраста разработана комплексная программа по фитнесу и поддержанию здоровья под названием Physical Best («Физическое совершенство»), направленная на поощрение физической активности, помощь учащимся в развитии знаний, навыков и мотивации быть физически активными на протяжении всей жизни. Программа Physical Best стала признанным в США стандартом в области школьного фитнес-образования, и ее последняя версия от 2020 г. представляется наиболее полной и продвинутой и эффективно используется американскими педагогами⁹.

Наряду с учебным активно развивается школьный внеучебный спорт. Большинство школ имеют собственные спортивные клубы и команды, обеспечивающие систематические тренировки и участие в межшкольных соревнованиях. Спортивная и соревновательная активность после учебы не только позволяет выбрать вид спорта по душе, но и способствует более высокому уровню академической успеваемости, улучшению физического состояния школьников, а также их социальной интеграции и успеху. Перспективные молодые спортсмены по окончании школы имеют возможность продолжить образование по линии спорта, получая приглашение в студенческие команды с более высоким уровнем спортивной подготовки¹⁰.

Развитие студенческого спорта в США осуществляет уже упоминавшаяся Национальная ассоциация студенческого спорта (National Collegiate Athletic Association, NCAA), созданная в 1906 г. для регулирования правил студенческого спорта и защиты молодых спортсменов. На сегодняшний день NCAA объединяет около 500000 спортсменов из более чем 1200 учебных заведений и спортивных лиг, расположенных во всех 50 штатах, округе Колумбия, Пуэрто-Рико и Канаде. Ежегодно NCAA организует порядка 90 чемпионатов по 24 видам спорта в трех дивизионах, структурированных по масштабу и ресурсному потенциалу учебных заведений (крупные, средние и малые учебные заведения)¹¹.

Спорт занимает важное место в системе профессионального образования США. На базе кампусов большинства университетов и колледжей созданы спортивные команды. На регулярной основе проводятся соревнования как по командным игровым, так и индивидуальным видам спорта. Студенческие соревнования пользуются популярностью среди американцев, собирают стадионы болельщиков, транслируются масс-медиа, что приносит NCAA значительный доход. Большая часть собранных средств направляется в университеты на организацию спортивных соревнований и конференций, компенсацию спортивных стипендий, развитие университетских спортивных баз.

Материальным стимулом для занятий спортом для американской молодежи служит спортивная стипендия, размер которой зависит от спортивных достижений студента и которая

⁸ National Federation of State High School Associations. About // NFHS Электронный ресурс]. URL: <https://nfhs.org/about> (дата обращения: 27.06.2025).

⁹ Physical Best. 4th Edition. Physical Education for Lifelong Fitness and Health // Human Kinetics [Электронный ресурс]. URL: <https://us.humankinetics.com/products/physical-best-4th-edition-with-web-resource?srsId=AfmBOooXw-tDt56MvGTf7OXomSZ1Vhi5tLCKdub4sAQnEhNnUQeRSeN> (дата обращения: 27.06.2025).

¹⁰ Гуськов С.И., Кофман Л.Б. Спорт и американская школа // Центральная библиотека физической культуры [Электронный ресурс]. URL: <http://lib.sportedu.ru/GetText.idc?TxtID=939> (дата обращения: 27.06.2025); Школы США и Канады со спортивным уклоном // Direct Talk [Электронный ресурс]. URL: <http://www.directtalk.ru/article/shkoly-ssha-i-kanady-so-sportivnym-uklonom-luchshee-obrazovanie-dlya-buduschih> (дата обращения: 27.06.2025).

¹¹ Overview // NCAA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncaa.org/sports/2021/2/16/overview.aspx> (дата обращения: 27.06.2025).

позволяет частично или полностью компенсировать затраты на получение профессионального образования. Помимо ежегодной выплаты учебным заведениям спортивных стипендий на сумму около 4 млрд долл., NCAA ежегодно выделяет более 10 млн долл. на стипендии и гранты выпускникам-спортсменам и школам-членам¹².

Следует отметить, что занятия детей и взрослых в рамках массового спорта организованы на коммерческой основе. Отсутствие как таковой системы государственного управления спортом привело к разнообразию создаваемых частных спортивных секций, клубов, организаций по разным видам спорта, имеющих, как правило, хорошую материальную и тренерскую базы. Занимающиеся самостоятельно оплачивают весь комплекс расходов, связанных со спортом: членские взносы, снаряжение, тренеров и другое. Финансовая поддержка от государства и спонсоров может быть оказана, как правило, лишь отдельным спортсменам мирового класса.

Университеты являются кузницей перспективных игроков для профессиональных спортивных лиг США и Северной Америки. В частности, большое количество спортсменов Национальной баскетбольной ассоциации (National Basketball Association, NBA), Национальной хоккейной лиги (National Hockey League, NHL), Национальной футбольной лиги (National Football League, NFL), Главной лиги бейсбола (Major League Baseball, MLB), являющихся, пожалуй, одними из самых известных в мире и входящих в число наиболее прибыльных спортивных организаций, пришли в профессиональный спорт из университетских команд. Помимо высших, существуют юниорские и младшие профессиональные лиги, выступающие частью спортивной инфраструктуры США, обеспечивающей поступательный, непрерывный процесс подготовки новых поколений спортсменов. Игроки в младших лигах получают возможность регулярных тренировок и участия в соревнованиях, развивают спортивные навыки и стараются перейти на профессиональный уровень.

Управление спортом высших достижений и олимпийской подготовкой в США делегировано Олимпийскому и паралимпийскому комитету США (United States Olympic & Paralympic Committee, USOPC), который координирует деятельность национальных спортивных федераций, каждая из которых управляет развитием своего вида спорта. Основанный в 1894 г. USOPC отвечает за представление американских команд на Олимпийских, Паралимпийских, Панамериканских и Парапанамериканских играх, а также за развитие олимпийского и паралимпийского движения в США¹³. В ведении USOPC находятся 4 комплексных олимпийских тренировочных центра (Colorado Springs, Colorado; Lake Placid, New York; Chula Vista, California; Marquette, Michigan) и 17 спортивно-тренировочных баз, расположенных в 15 штатах, где спортсменам созданы условия для прохождения качественной спортивной подготовки. В частности, в тренировочных центрах есть основные и вспомогательные сооружения для занятий по олимпийским видам спорта, центры спортивной медицины и спортивной науки, жилые и рекреационные сооружения¹⁴.

Действующая сегодня в США система подготовки к Олимпийским играм основана на эффективной коллаборации PCSFN, USOPC и национальных спортивных федераций. В 2014 г. USOPC совместно с национальными спортивными федерациями разработал пятиэтапную американскую модель общей физической подготовки населения, в которой каждый последующий этап отличается от предыдущего возрастными характеристиками занимающегося, интенсивностью физических занятий и их социальной направленностью¹⁵.

¹² NCAA Scholarships and Grants // NCAA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ncaa.org/sports/2015/9/14/ncaa-scholarships-and-grants.aspx> (дата обращения: 27.06.2025).

¹³ About The U.S. Olympic & Paralympic Committee // USOPC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.usopc.org/about-the-usopc> (дата обращения: 27.06.2025).

¹⁴ U.S. Olympic Training Centers // Topend Sports [Электронный ресурс]. URL: <https://www.topendsports.com/resources/centres/usa-training-centers.htm> (дата обращения: 27.06.2025).

¹⁵ Особенности подготовки спортсменов в странах-конкурентах России на ОИ (США) // Центр спортивной подготовки сборных команд России [Электронный ресурс]. URL: <https://sport-teams.ru/analytics/features-of-training-athletes/osobennosti-podgotovki-sportsmenov-v-stranah-konkurentah-rossii-na-oi-s-sh-a> (дата обращения: 27.06.2025).

Организационно и финансово олимпийское движение в США поддерживается USOPC. Не получая средств из государственного бюджета, Олимпийский комитет тем не менее имеет ряд крупных источников финансирования, а также пользуется существенными налоговыми льготами. Так, за период 2022–2024 гг. на счета комитета поступило порядка 1,6 млрд долларов, из которых 36% составили спонсорские и лицензионные поступления, 32% — доходы от продажи трансляционных прав, 6% — инвестиционные доходы, 5,3% — пожертвования и взносы. За тот же период расходы USOPC составили порядка 1,35 млрд долларов, из которых примерно 58% были направлены на поддержку и развитие спортивного мастерства и благополучия спортсменов; 26% — на развитие спорта и спортивных сообществ; 16% — на административные, маркетинговые и организационные расходы. Значительные суммы выделялись также на гранты национальным спортивным федерациям и поддержку антидопинговых программ. По данным американских спортивных изданий, состояние USOPC характеризуется финансовой устойчивостью и ростом активов, которые к концу 2024 г. превысили 1 млрд долларов, что является уникальным достижением среди национальных олимпийских комитетов мира¹⁶. Что касается поддержки национальных спортивных федераций, то к ним применяется дифференцированный подход, учитывающий количество и достоинство разыгрываемых медалей, то есть уровень олимпийских достижений финансируемых команд¹⁷.

Управление профессиональным спортом осуществляется посредством профессиональных спортивных ассоциаций (лиг, клубов, в том числе указанных выше NBA, NHL, NFL, MLB), которые имеют собственную систему управления, нацеленную на высокий уровень организации спортивных мероприятий и максимальные достижения в соответствующих видах спорта.

Важным фактором достижения высоких спортивных результатов США является квалификация тренеров. В условиях отсутствия общенационального научного сопровождения ФКиС тренер традиционно выступает ключевым элементом спортивной подготовки, создающим условия для максимально эффективной реализации потенциала спортсменов, учитывающим их индивидуальные особенности. Тренеры обеспечивают физическую, техническую, тактическую, а также мотивационно-психологическую и социальную подготовку спортсменов. В США сложилась устойчивая практика привлечения в качестве тренеров высококвалифицированных иностранных специалистов¹⁸.

Высокий уровень участия негосударственных организаций в управлении ФКиС на фоне популяризации спорта определяет особенности воздействия управленческой системы, которая обеспечивает:

- широкую линейку распространенных видов спорта и различные многоуровневые программы развития ФКиС;
- внедрение инноваций и индивидуального подхода при тренировках, стимулирование творчества и нацеленность на персональные достижения спортсменов;
- коммерческую мотивацию к занятиям спортом и развитию спортивной индустрии.

Все это способствует эффективной подготовке спортсменов и формированию сильных с точки зрения спортивных результатов систем олимпийского и профессионального спорта.

¹⁶ USOPC hits record revenue in 2024 Games year // Sports Business Journal [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sportsbusinessjournal.com/Articles/2025/06/26/usopc-hits-record-revenue-in-2024-games-year/> (дата обращения: 22.10.2025).

¹⁷ About The U.S. Olympic & Paralympic Committee // USOPC [Электронный ресурс]. URL: <https://www.usopc.org/about-the-usopc> (дата обращения: 27.06.2025).

¹⁸ 20 самых высокооплачиваемых тренеров в американском спорте // Forbes [Электронный ресурс]. URL: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/388959-20-samyh-vysokooplachivaemyh-trenerov-v-amerikanskom-sporte> (дата обращения: 27.06.2025).

Опыт Китая

Китайская Народная Республика борется за статус ведущей спортивной державы, демонстрируя хорошие результаты на международной спортивной арене. ФКиС в КНР играет особую роль, являясь не только средством достижения спортивных результатов, но и направлением национальной политики, инструментом «мягкой силы» — политической и культурной дипломатии, способствующей укреплению международных связей и продвижению концепции взаимосвязанного мира и общей цивилизации¹⁹. В стратегии развития страны важное место занимают и любительский, и профессиональный спорт; при этом расширение массового спорта и создание спортивной индустрии, рассматриваемой как отрасль народного хозяйства, выступают основой развития спорта высших достижений.

В настоящее время в КНР применяется бюрократическая модель и действует централизованная государственная система управления спортом, заимствованная в свое время у СССР и характеризующаяся строгой иерархичностью (Рисунок 1).

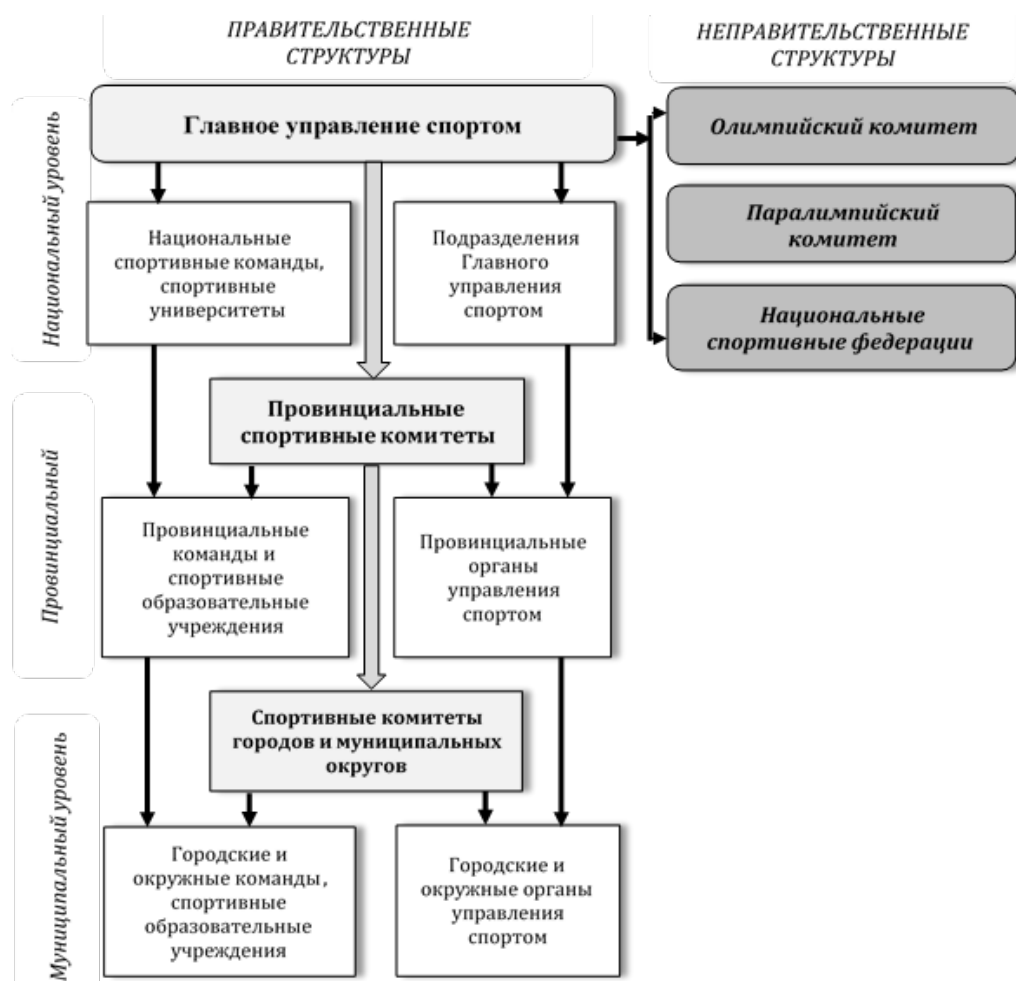


Рисунок 1. Система национального управления ФКиС в Китае²⁰

Как следует из Рисунка 1, в Китае существует трехуровневая структура управления, представленная высшим исполнительным органом, органами в пределах административных областей (провинций) и местными органами власти. Высшим органом является Государственное управление по делам физкультуры и спорта (Главное управление спорта) Китая (General

¹⁹ Олимпийское движение как символ национального успеха: Китай // РСМД [Электронный ресурс]. URL: https://russiancouncil.ru/blogs/a-volkov/olimpiyskoe-dvizhenie-kak-simvol-natsionalnogo-uspekha-kitay/?sphrase_id=164032747 (дата обращения: 27.06.2025).

²⁰ Источник: World's Leading Sport Systems. China // Project Play [Электронный ресурс]. URL: <https://projectplay.org/world-sport-systems/china#:~:text=In%202023%2C%20the%20government%20will,or%20part%2Dtime%20sports%20schools> (дата обращения: 27.06.2025).

Administration of Sport of China, GASC). Главное управление подчиняется Государственному совету КНР, решая организационно-административные вопросы развития ФКиС в стране. К обязанностям Главного управления относятся: формирование государственной политики в сфере ФКиС, разработка стратегии развития спорта, координация развития спорта на региональном уровне, организация крупных спортивных мероприятий, разработка государственных стандартов физической подготовки населения, развитие международного сотрудничества, организация и контроль антидопинговой работы в спорте и т. д.

Структура Главного [управления](#) состоит из девяти отделов, отвечающих за различные аспекты спорта в стране, включая развитие массового спорта и спорта высших достижений, подготовку к Олимпийским играм, международное сотрудничество, образование и науку, пропагандистскую деятельность, административную работу. Основными направлениями деятельности подчиненных управленческих структур на местах являются: создание условий для систематических занятий ФКиС для детей и молодежи; обеспечение развития ФКиС для этнических меньшинств; выявление спортивных талантов; проведение мониторинга по физическому состоянию и здоровью среди всех возрастных групп населения; создание необходимых условий для привлечения к занятиям ФКиС лиц с ограниченными возможностями здоровья и т. п. Органы исполнительной власти провинций осуществляют меры поддержки развития ФКиС с учетом национальных традиций, возможностей своего региона и своих полномочий.

Председатель Государственного управления по делам физкультуры и спорта является одновременно и президентом Национального Олимпийского [комитета](#) КНР (НОК) (Chinese Olympic Committee, COC). Сосредоточение руководства ключевыми структурами ФКиС в одном лице является особенностью системы управления КНР. В настоящее время данные должности занимает Гао Чжидань.

Национальный Олимпийский комитет КНР является некоммерческой организацией, миссия которой заключается в развитии спорта и олимпийского движения в стране. Основными задачами НОК являются:

- продвижение принципов олимпизма на территории Китая, популяризация олимпийских видов спорта среди населения;
- формирование состава сборных команд Китая для участия в Олимпийских играх и других международных соревнованиях, обеспечение членов команд необходимыми ресурсами и спортивным снаряжением;
- помощь национальным спортивным организациям в проведении национальных спортивных мероприятий и соревнований;
- выбор китайских городов — кандидатов на проведение Олимпийских, Азиатских и Восточноазиатских игр, а также других международных мероприятий;
- привлечение девушек и женщин к регулярным занятиям ФКиС;
- осуществление мер противодействия дискриминации и насилию в спорте;
- организация антидопинговых мер в спорте.

Членами НОК являются национальные спортивные федерации, среди которых выделяются федерации по олимпийским видам спорта, видам спорта, не включенным в программу Олимпийских игр, но пользующимся большой популярностью среди населения, а также этническим видам спорта. Помощь, оказываемая государством спортивным федерациям, носит дифференцированный характер и напрямую зависит от категории, в которую включена та или иная федерация.

В структуре НОК функционируют комиссии, структурно соответствующие выполняемым комитетом задачам. Именно НОК представляет интересы КНР в Международном олимпийском

комитете (International Olympic Committee, IOC), Олимпийском совете Азии (Olympic Council of Asia, OCA) и других международных спортивных организациях.

В рамках спорта высших достижений в Китае функционирует система тренировочных центров, к функциям которой относятся отбор и тренировка талантливых спортсменов, контроль за их спортивной подготовкой и восстановлением. В структуру центров входят научные институты, информационные центры, медико-биологические лаборатории, в которых особое внимание уделяется традиционной китайской медицине. Основным считается пекинский тренировочный центр, где тренируются порядка 60% ведущих китайских спортсменов, однако во всем Китае имеется более 20 основных баз олимпийской подготовки и несколько десятков дополнительных баз провинциального уровня [Долматова 2024]. Ежегодно отбираемые из провинциальных центров сильнейшие спортсмены попадают в сборные команды КНР. Китай имеет центроориентированную направленность отбора спортсменов: в провинциальные центры подготовки отбор происходит из контингента районов и уездов, в основные тренировочные центры — из контингента провинций²¹.

В Китае сформирована единая система отбора и подготовки спортсменов, которая включает пять уровней: от начального отбора 6–9-летних детей в детские спортивные школы до подготовки спортсменов национальных олимпийских сборных. Система детско-юношеского спорта и подготовки резерва основана на контроле за результатами и жесткой конкуренции между кандидатами на каждом уровне подготовки. По мнению китайских специалистов, лишь «около 5% из учащихся детских спортивных школ попадают на четвертый и пятый уровни пирамиды. Это основано на жесточайшем “естественном отборе”, который разрушает мечты 95% учащихся более чем 3000 детских спортивных школ, работающих в Китае. ...Все расходы на обучение, подготовку, включая оплату тренеров, оборудование, питание, проживание, обучение в школе и др., берет на себя государство»²².

Для руководства Китая представляется важной идеологическая сторона ФКиС, заключающаяся в популяризации спортивного образования, пропаганде олимпийских ценностей среди детей и подростков, развитии волонтерского движения и международного сотрудничества в области спорта. Программа олимпийского образования, разработанная НОК совместно с Министерством образования, Главным управлением спорта и Организационным комитетом Игр «Пекин — 2022», направлена на физическое и моральное воспитание молодежи, включает уроки физической культуры и культурно-воспитательные мероприятия различного формата [Pan, Liu 2011; Долматова и др. 2023].

Кроме олимпийского движения, одним из направлений спорта высших достижений является проведение Национальных традиционных игр этнических меньшинств КНР. В 2024 г. в них приняло участие 6960 спортсменов разных национальных меньшинств, соревновавшихся в 18 видах спорта, в том числе в таких как подъем по кокосовым пальмам, перетягивание каната в лежащем состоянии, игра с воланом, стрельба из арбалета, одиночное плавание на бамбуке и т. д.²³

Реализация государственного управления ФКиС в Китае традиционно использует политический, правовой и финансовый инструменты. Политический инструментариум тесно связан с национальной идеологией, предусматривающей тесную интеграцию спорта с государственной политикой, что отражает исторически сложившуюся централизованную модель управления и подход

²¹ Особенности подготовки спортсменов в странах-конкурентах России на ОИ (Китай) // Центр спортивной подготовки сборных команд России [Электронный ресурс]. URL: <https://sport-teams.ru/analytics/features-of-training-athletes/osobennosti-podgotovki-sportsmenov-v-stranah-konkurentah-rossii-na-oi-kitaj> (дата обращения: 27.06.2025).

²² Там же.

²³ В провинции Хайнань проходят 12-е Национальные традиционные игры этнических меньшинств Китая. Жэньминь жибао [Электронный ресурс]. URL: <https://russian.people.com.cn/n3/2024/1125/c31514-20246364.html> (дата обращения: 27.06.2025).

к развитию спорта как важного инструмента укрепления государства и формирования национальной идентичности. Правовой механизм реализуется через разработку и исполнение законодательных и подзаконных актов. Финансовый механизм предусматривает как прямое финансирование из средств государственного и местных бюджетов, так и косвенное — путем предоставления налоговых льгот физкультурно-спортивным организациям. Благодаря целенаправленному государственному финансированию в стране активно развивается спортивная инфраструктура, состоящая из общественных спортивных объектов, предоставляющих бесплатный или приемлемый по цене доступ к занятиям спортом. Только в 2023 г. государственные расходы на спорт составили порядка 3,2 млрд долл.²⁴ В настоящее время количество спортивных площадок в стране превышает 1,7 млн, свыше 50% городов и уездов располагают центрами массовой физической культуры. Проектами развития физической культуры среди сельского населения охвачены около 74% китайских сел [Горбатенко и др. 2019].

В КНР большое внимание уделяется научному обеспечению спорта. Крупнейшим учреждением, занимающимся научным обеспечением сферы ФКиС и находящимся в ведомстве Главного управления спорта, является Китайский [институт](#) спортивной науки (China Institute of Sport Science, CISS). Институт осуществляет фундаментальные и прикладные исследования с целью повышения результативности китайских спортсменов, развития соревновательного спорта, спортивной социологии и спортивной инженерии, разрабатывает методы по отбору талантливых спортсменов и многое другое. Следует отметить Пекинский спортивный [университет](#) (Beijing Sport University, BSU), [Шанхайский](#) и [Шэньянский](#) институты физического воспитания (Shanghai (Shenyang) University of Sport), которые также являются важными центрами научных исследований и подготовки специалистов по спортивным технологиям и медицине, воспитанию спортивных кадров на региональном, национальном и международном уровнях.

Централизованный характер государственного управления спортом в КНР определяет особенности воздействия управленческой системы, которые проявляются прежде всего:

- в строгой дисциплине при подготовке и ориентированности на заданный государством результат;
- селекции спортсменов в рамках единой масштабной системы отбора;
- ограниченной гибкости используемых методов и мотиваций: меньше возможностей для индивидуальных инициатив, преобладание идеологической мотивации над коммерческой.

Заключение

В результате проведенного исследования были выявлены особенности управления сферой ФКиС в США и Китае — странах с высоким уровнем спортивных достижений в мире. Важным специфичным признаком, во многом определяющим другие аспекты спортивной политики, является уровень централизации государственного управления. В Таблице 2 в краткой и наглядной форме отражены главные черты систем управления сферой ФКиС в США и Китае, позволяющие сравнить две системы.

²⁴ World's Leading Sport Systems. China // Project Play [Электронный ресурс]. URL: <https://projectplay.org/world-sport-systems/china#:~:text=In%202023%2C%20the%20government%20will,or%20part%2Dtime%20sports%20schools> (дата обращения: 27.06.2025).

Таблица 2. Особенности управления сферой ФКиС в США и Китае²⁵

| Аспекты и черты управления | США | Китай |
|---|---|---|
| Модель управления (по характеру и содержанию методов управления) | Предпринимательская | Бюрократическая |
| Степень централизации государственного участия | Децентрализованное управление | Централизованное управление |
| Субъекты организации и управления массовым спортом | Президентский совет по спорту, фитнесу и питанию; Национальная федерация ассоциаций государственных средних школ; школы, университеты, общины, спортивные клубы | Главное управление спортом КНР; провинциальные, городские и районные управления; спортивные клубы; школы; университеты |
| Субъекты организации и управления спортом высших достижений | Олимпийский и паралимпийский комитет США; Национальная ассоциация студенческого спорта; национальные федерации по видам спорта | Главное управление спортом КНР; Национальный Олимпийский комитет КНР; национальные и провинциальные федерации по видам спорта; университеты |
| Субъекты организации и управления профессиональным спортом | Национальные профессиональные спортивные лиги по видам спорта; университеты и колледжи; частные спортивные клубы | Ассоциация спорта КНР, спортивные клубы |
| Финансирование спорта высших достижений | Преимущественно средства Олимпийского комитета США, а также налоговые льготы, частные средства | Преимущественно средства государственного бюджета, а также налоговые льготы, частные средства |
| Система подготовки спортсменов | Многоэтапная | Многоэтапная |
| Олимпийские тренировочные центры | 4 комплексных олимпийских центра, 17 тренировочных баз в разных штатах | 20 основных олимпийских баз и десятки дополнительных баз в разных провинциях |
| Признаки системы управления, влияющие на характер спортивных достижений | Инновационность, гибкость, индивидуальный подход к спортсменам, нацеленность на персональные достижения, коммерческая мотивация | Дисциплина, ориентированность на заданный результат, идеологическая мотивация, относительно слабые возможности для индивидуальных инициатив |

Несмотря на существенные отличия систем управления ФКиС в США и Китае, можно отметить ряд схожих черт между ними, в частности:

- 1) значительный объем финансирования сферы ФКиС, хоть и из разных источников: в Китае в основном за счет государственных средств, в США в основном за счет привлеченных и частных средств. Фактически в обеих странах используется смешанное финансирование, позволяющее расширить инвестиции в ФКиС;
- 2) активное развитие спортивной инфраструктуры и спортивной индустрии, направленное не просто на обеспечение ФКиС, но выделившееся в отдельные высокодоходные отрасли экономики;
- 3) планомерное и постоянное внимание к сфере ФКиС, осуществляемое путем органичного сочетания усилий правительства, государственных и негосударственных учреждений и институтов;
- 4) развитие всех направлений ФКиС, рассматриваемых как взаимодополняемые: массового спорта, спорта высших достижений и профессионального спорта. При этом в обеих странах больший акцент сделан все-таки на олимпийских видах спорта и олимпийской подготовки;

²⁵ Составлено авторами.

- 5) развитие ФКиС как многоуровневого процесса, осуществляемого на национальном, региональном и местном уровнях;
- 6) наличие системы многоэтапной подготовки спортсменов — от уровня школьных спортивных клубов до спорта высших достижений (олимпийского уровня);
- 7) использование спорта, особенно спорта высших достижений, в качестве инструмента внешнеполитического воздействия с целью закрепления статуса обеих стран в качестве ведущих мировых держав.

В современном мире развитие сферы ФКиС не стоит на месте: усиливающаяся конкуренция в спорте, коммерциализация, политизация и цифровизация спорта, рост потребностей населения в услугах сферы ФКиС приводят к поиску новых управленческих решений, что, в свою очередь, требует дальнейшего обращения к передовому зарубежному опыту с целью его изучения и апробации.

Список литературы:

Бида Д.А., Смирницкий С.И. Сравнительный анализ источников финансирования спорта в России и за рубежом // Человек. Спорт. Медицина. 2024. Т. 24. № S2. С. 60–69. DOI: [10.14529/hsm24s209](https://doi.org/10.14529/hsm24s209)

Горбатенко Т.Б., Прокофьева Л.К., Шаренкова Т.А. Становление физической культуры и спорта в Китае // Проблемы современного педагогического образования. 2019. № 62–1. С. 102–106.

Долматова Т.В. Модели управления в сфере физической культуры и спорта за рубежом на примере ведущих спортивных держав // Право и политика. 2024. № 11. С. 119–137. DOI: [10.7256/2454-0706.2024.11.72020](https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.11.72020)

Долматова Т.В., Акиншев Е.С., Кузнецова Е.В., Слуцкий Г.А. Спорт высших достижений в Китайской Народной Республике: современное состояние, тенденции и перспективы развития. М.: ФГБУ ФНЦ ВНИИФК, 2023.

Карякин В.В. Управление спортом высших достижений в зарубежных странах // Журнал зарубежного законодательства и сравнительного правоведения. 2011. № 5(30). С. 126–133.

Кулешов С.М. Финансово-экономические механизмы поддержки массового спорта: отечественный и зарубежный опыт // Транспортное дело России. 2017. № 2. С. 14–16.

Лаевский П.В., Красова Е.В. Особенности исследования понятийного аппарата в сфере физической культуры и спорта в контексте теории современного менеджмента // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета. 2024. Т. 16. № 4(72). С. 47–59. DOI: [10.29039/2949-1258/2024-4/047-059](https://doi.org/10.29039/2949-1258/2024-4/047-059)

Лукашук В.И. Модели управления физической культурой и спортом: анализ зарубежного опыта // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 6–1(69). С. 249–252. DOI: [10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252)

Маркова А.С. Аспекты государственного управления в сфере физической культуры и спорта в ряде зарубежных стран // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. 2022. № 7(209). С. 256–262. DOI: [10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262](https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262)

Перькова Е.Ю. Особенности модели государственной поддержки физической культуры и спорта в России и в ведущих спортивных державах // Славянский форум. 2019. № 4(26). С. 103–110.

Платонов В.Н. Спорт высших достижений и подготовка национальных команд к олимпийским играм. Отечественный и зарубежный опыт: история и современность. М.: Советский спорт, 2010.

Савотеев А.А. Развитие и поддержка массового спорта государством в России и зарубежных странах // Инновации и инвестиции. 2013. № 3. С. 161–167.

Филоненко Н.В. Зарубежный и российский опыт управления в спорте (анализ, факты, предложения). М.: Радуга, 2023.

- Bradshaw L. Sport Innovation: Driving Performance, Engagement, and Business Growth // International Encyclopedia of Business Management. 2026. Vol. 3. P. 126–135. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8)
- Liu H., Fu S. Optimizing Sports Performance in China: Investigating the Influence of Training, Recovery, Motivation, and Environmental Support within a Moderation-Mediation Framework // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 18. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e37942](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37942)
- Meng L., Liang X., Zhang B., Liang J. Development of a Scale for the Impact of Emotion Management on Young Athletes' Training Efficiency // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30069](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30069)
- Miller J., Pierce D., Johnson J., Stokowski S. Undergraduate Sport Management Curricula in the United States: A Content Analysis // Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education. 2023. Vol. 33. DOI: [10.1016/j.jhlste.2023.100457](https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100457)
- Nite C., McLeod C.M., Beldon Z., Naurigh J. Establishing a Professional Rugby Union Football League in the USA: Managing Institutional Pluralism in Sport Entrepreneurship // Sport Management Review. 2020. Vol. 23. Is. 5. P. 883–897. DOI: [10.1016/j.smr.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.004)
- Pan H., Liu X. Chinese Olympic Education and Olympic Publicity // Education Management, Education Theory and Education Application. Advances in Intelligent and Soft Computing / ed. by Y. Wang. Berlin, Heidelberg: Springer, 2011. Vol. 109. DOI: [10.1007/978-3-642-24772-9_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-24772-9_5)
- Qian J., Zhang X., Wang K., Liang J. The Role of Social-Emotional Skills in Sports Participation and Mental Well-Being across Different Demographics // Learning and Individual Differences. 2025. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.lindif.2025.102695](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102695)
- Santomier J.P. Digital Transformation: The Global Sport Industry // International Encyclopedia of Business Management. 2026. Vol. 2. P. 414–419. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7)
- Seifried C., Agyemang K.J.A., Walker N., Soebbing B. Sport Management and Business Schools: A Growing Partnership in a Changing Higher Education Environment // The International Journal of Management Education. 2021. Vol. 19. Is. 3. DOI: [10.1016/j.ijme.2021.100529](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529)
- Shank M.D., Lyberger M.R. Sports Marketing. A Strategic Perspective. London: Routledge, 2021.
- Xu T., Baghaei S. Reshaping the Future of Sports with Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities in Performance Enhancement, Fan Engagement, and Strategic Decision-Making // Engineering Applications of Artificial Intelligence. 2025. Vol. 142. DOI: [10.1016/j.engappai.2024.109912](https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.109912)
- Yang P., Xu R., Le Y. Factors Influencing Sports Performance: A Multi-Dimensional Analysis of Coaching Quality, Athlete Well-Being, Training Intensity, and Nutrition with Self-Efficacy Mediation and Cultural Values Moderation // Heliyon. 2024. Vol. 10. Is. 17. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e36646](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36646)

References:

- Bida D.A., Smirnitckiy S.I. (2024) Comparative Analysis of Sports Financing Models in Russia and Abroad. *Chelovek. Sport. Meditsina*. Vol. 24. No. S2. P. 60–69. DOI: [10.14529/hsm24s209](https://doi.org/10.14529/hsm24s209)
- Bradshaw L. (2026) *Sport Innovation: Driving Performance, Engagement, and Business Growth*. *International Encyclopedia of Business Management*. Vol. 3. P. 126–135. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00180-8)
- Dolmatova T.V. (2024) The Foreign Models of Sport Governance: The Case of Leading Sports Powers. *Pravo i politika*. No. 11. P. 119–137. DOI: [10.7256/2454-0706.2024.11.72020](https://doi.org/10.7256/2454-0706.2024.11.72020)
- Dolmatova T.V., Akinshev Ye.S., Kuznetsova Ye.V., Slutskii G.A. (2023) *Sport vysshikh dostizheniy v Kitayskoy Narodnoy Respublike: sovremennoye sostoyaniye, tendentsii i perspektivy razvitiya* [High-performance sport in the People's Republic of China: Current state, trends and development prospects]. Moscow: FGBU FNTS VNIIFK.
- Filonenko N.V. (2023) *Zarubezhnyy i rossiyskiy opyt upravleniya v sporte (analiz, fakty, predlozheniya)* [Foreign and Russian experience of management in sports (analysis, facts, proposals)]. Moscow: Raduga.

- Gorbatenko T.B., Prokof'yeva L.K., Sharenkova T.A. (2019) The Formation of Physical Culture and Sports in China. *Problemy sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya*. No. 62–1. P. 102–106.
- Karyakin V.V. (2011) Upravleniye sportom vysshikh dostizheniy v zarubezhnykh stranakh [Management of high performance sports in foreign countries]. *Zhurnal zarubezhnogo zakonodatel'stva i sravnitel'nogo pravovedeniya*. No. 5(30). P. 126–133.
- Kuleshov S.M. Economic and Financial Mechanisms to Support Mass Sport: Domestic and Foreign Experience. *Transportnoye delo Rossii*. No. 2. P. 14–16.
- Laevskiy P.V., Krasova E.V. (2024) Concepts of Physical Culture and Sports as a Subject of Today's Theoretical and Methodological Research. *Territoriya novykh vozmozhnostey. Vestnik Vladivostokskogo gosudarstvennogo universiteta*. Vol. 16. No. 4(72). P. 47–59. DOI: [10.29039/2949-1258/2024-4/047-059](https://doi.org/10.29039/2949-1258/2024-4/047-059)
- Liu H., Fu S. (2024) Optimizing Sports Performance in China: Investigating the Influence of Training, Recovery, Motivation, and Environmental Support within a Moderation-Mediation Framework. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 18. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e37942](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e37942)
- Lukashchuk V.I. (2022) Models of Physical Culture and Sport Management: Analysis of Foreign Experience. *Mezhdunarodnyy zhurnal gumanitarnykh i yestestvennykh nauk*. No. 6–1(69). P. 249–252. DOI: [10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252](https://doi.org/10.24412/2500-1000-2022-6-1-249-252)
- Markova A.S. (2022) Aspects of State Management in the Field of Physical Culture and Sports in Several Foreign Countries. *Uchenyye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafta*. No. 7(209). P. 256–262. DOI: [10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262](https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2022.7.p256-262)
- Meng L., Liang X., Zhang B., Liang J. (2024) Development of a Scale for the Impact of Emotion Management on Young Athletes' Training Efficiency. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 9. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e30069](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30069)
- Miller J., Pierce D., Johnson J., Stokowski S. (2023) Undergraduate Sport Management Curricula in the United States: A Content Analysis. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. Vol. 33. DOI: [10.1016/j.jhlste.2023.100457](https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100457)
- Nite C., McLeod C.M., Beldon Z., Naurigh J. (2020) Establishing a Professional Rugby Union Football League in the USA: Managing Institutional Pluralism in Sport Entrepreneurship. *Sport Management Review*. Vol. 23. Is. 5. P. 883–897. DOI: [10.1016/j.smr.2020.02.004](https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.02.004)
- Pan H., Liu X. (2011) Chinese Olympic Education and Olympic Publicity. In: Wang Y. (ed.) *Education Management, Education Theory and Education Application. Advances in Intelligent and Soft Computing*. Berlin, Heidelberg: Springer. Vol. 109. DOI: [10.1007/978-3-642-24772-9_5](https://doi.org/10.1007/978-3-642-24772-9_5)
- Perkova Ye.Yu. (2019) Features of the Model of State Support of Physical Culture and Sports in Russia and in the Leading Sports Powers. *Slavyanskiy forum*. No. 4(26). P. 103–110.
- Platonov V.N. (2010) *Sport vysshikh dostizheniy i podgotovka natsional'nykh komand k olimpiyskim igram. Otechestvennyy i zarubezhnyy opyt: istoriya i sovremennost'* [High-performance sports and preparation of national teams for the Olympic Games. Domestic and foreign experience: History and modernity]. Moscow: Sovetskiy sport.
- Qian J., Zhang X., Wang K., Liang J. (2025) The Role of Social-Emotional Skills in Sports Participation and Mental Well-Being across Different Demographics. *Learning and Individual Differences*. Vol. 120. DOI: [10.1016/j.lindif.2025.102695](https://doi.org/10.1016/j.lindif.2025.102695)
- Santomier J.P. (2026) Digital Transformation: The Global Sport Industry. *International Encyclopedia of Business Management*. Vol. 2. P. 414–419. DOI: [10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7](https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00209-7)
- Savoteyev A.A. (2013) Razvitiye i podderzhka massovogo sporta gosudarstvom v Rossii i zarubezhnykh stranakh [Development and support of mass sports by the state in Russia and foreign countries]. *Innovatsii i investitsii*. No. 3. P. 161–167.

Seifried C., Agyemang K.J.A., Walker N., Soebbing B. (2021) Sport Management and Business Schools: A Growing Partnership in a Changing Higher Education Environment. *The International Journal of Management Education*. Vol. 19. Is. 3. DOI: [10.1016/j.ijme.2021.100529](https://doi.org/10.1016/j.ijme.2021.100529)

Shank M.D., Lyberger M.R. (2021) *Sports Marketing. A Strategic Perspective*. London: Routledge.

Xu T., Baghaei S. (2025) Reshaping the Future of Sports with Artificial Intelligence: Challenges and Opportunities in Performance Enhancement, Fan Engagement, and Strategic Decision-Making. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*. Vol. 142. DOI: [10.1016/j.engappai.2024.109912](https://doi.org/10.1016/j.engappai.2024.109912)

Yang P., Xu R., Le Y. (2024) Factors Influencing Sports Performance: A Multi-Dimensional Analysis of Coaching Quality, Athlete Well-Being, Training Intensity, and Nutrition with Self-Efficacy Mediation and Cultural Values Moderation. *Heliyon*. Vol. 10. Is. 17. DOI: [10.1016/j.heliyon.2024.e36646](https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36646)