

<sup>1</sup>Авсиевич В.Н.<sup>а</sup>, <sup>2</sup>Жидовинова А.В., <sup>2</sup>Жуманова А.С., <sup>3</sup>Дукетаев Б.А.,  
<sup>3</sup>Мухамбет Ж.С.

<sup>1</sup>Сеть фитнес клубов «Банзай фитнес», г. Алматы, Казахстан

<sup>2</sup>Казахская академия спорта и туризма, г. Алматы, Казахстан

<sup>3</sup>Академия физической культуры и массового спорта, г. Астана, Казахстан

## ОБЩЕЕ СОСТОЯНИЕ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ОБЗОР МИРОВОЙ ПРАКТИКИ И ОПЫТА КАЗАХСТАНА

Авсиевич Виталий Николаевич, Жидовинова Анна Вячеславовна, Жуманова Алия Султангалиевна, Дукетаев Болатбек Асылбекович, Мухамбет Жасын Серикбайұлы

**Общее состояние спортивного менеджмента: обзор мировой практики и опыта Казахстана**

**Аннотация.** В статье представлен обзорный материал анализа систем государственного управления, институционализации и порядка финансирования спортивной отрасли, а также уровень организации подготовки профессиональных кадров спортивного менеджмента в девяти зарубежных странах и Казахстане. Анализ проводился по статистическим и организационным данным государств с различным континентальным расположением, различными системами политико-правовых, административных, экономических и социальных отношений. Отражено расширенное понимание термина «спортивный менеджмент». Влияние эффективного управления спортом на результаты спортсменов вытекает из рационально организованного менеджмента, что, на наш взгляд, требует корректировок в условиях Казахстана. Представлены рекомендации по совершенствованию системы подготовки кадров по направлению спортивного менеджмента в Казахстане, выражающиеся в изменении практики назначения на руководящие кадровые позиции в организациях, осуществляющих основную деятельность в области спорта и дополнении образовательных программ по менеджменту специальными дисциплинами.

**Ключевые слова:** спортивный менеджмент, управление спортом, спортивная индустрия, подготовка кадров.

Avsiyevich Vitaliy Nikolaevich, Zhidovinova Anna Viacheslavovna, Zhumanova Aliya Sultangaliyevna, Duketayev Bolatbek Asilbekovich, Mukhambet Zhassyn Serikbayuli

### General state of sports management: review of world practice and experience of Kazakhstan

**Abstract.** The article presents a review of the analysis of public administration systems, institutionalization and financing of the sports industry, as well as the level of organization of training of professional sports management personnel in nine foreign countries and Kazakhstan. The analysis was carried out using statistical and organizational data of countries with different continental locations, different systems of political, legal, administrative, economic and social relations. An expanded understanding of the term "sports management" is reflected. The impact of effective sports management on the results of athletes follows from rationally organized management, which, in our opinion, requires adjustments in the conditions of Kazakhstan. Recommendations are presented for improving the system of training personnel in the direction of sports management in Kazakhstan, expressed in changing the practice of appointment to senior positions in organizations carrying out their main activities in the field of sports and supplementing educational programs in management with special disciplines.

**Key words:** sports management, sports administration, sports industry, personnel training.

Авсиевич Виталий Николаевич, Жидовинова Анна Вячеславовна, Жуманова Алия Султангалиевна, Дукетаев Болатбек Асылбекұлы, Мұхамбет Жасын Серікбайұлы

### Спорттық менеджментің жалпы жағдайы: Қазақстанның тәжірибесі мен әлемдік тәжірибесіне шолу

**Аңдатпа.** Мақалада мемлекеттік басқару жүйелерін талдау, спорт саласын институционализациялау және қаржыландыру рәсімдері, тоғыз шет елде және Қазақстандағы спорттық менеджментің кәсіби мамандарын даярлауды ұйымдастыру деңгейіне шолу жасалған. Талдау әр түрлі континенттік орналасуымен мемлекеттердің статистикалық және ұйымдастырушылық деректерін пайдалана отырып, саяси, құқықтық, әкімшілік, экономикалық және әлеуметтік қатынастардың әртүрлі жүйелерімен жүргізілді. «Спорттық менеджмент» термині туралы кеңейтілген түсінік көрсетілген. Тиімді спортты басқарудың спортшылардың нәтижелеріне ұтымды ұйымдастырылған менеджменттен әсері туындайды, сондықтан, біздің ойымызша, Қазақстан жағдайында түзетулер енгізу қажет. Қазақстандағы спорт менеджмент бағыты бойынша кадрларды даярлау жүйесін

жетілдіру, спорт саласындағы негізгі қызметті жүзеге асыратын ұйымдарда кадрлық басшы құрамның лауазымдарға тағайындау тәжірибесін өзгертуде және менеджменттің білім беру бағдарламаларын арнайы пәндермен толықтыруда ұсынымдар көрсетілген.

**Түйін сөздер:** спорттық менеджмент, спортты басқару, спорт индустриясы, кадрлар даярлау.

**Введение.** В настоящее время в мировом академическом пространстве выделяется много различных понятий «спортивного менеджмента». Тем не менее необходимо представить расширенное понимание термина. Спортивный менеджмент в узком понимании является ничем иным как сложной системой управления спортивной отраслью. И включает в себя следующие сферы:

1) государственное управление (на уровне министерств, ведомств и комитетов);

2) нормативно-правое регулирование (на уровне законов, кодексов и иных нормативно-правовых актов);

3) систему финансирования (на уровне выделения средств из государственного бюджета и частного финансирования из средств бизнес-сообществ и отдельных предпринимателей);

4) спортивную инфраструктуру (проектирование, строительство, эксплуатация и ремонт);

5) подготовку профессиональных кадров (на уровне среднеспециальных и высших учебных заведений);

6) научное обеспечение (на уровне разработки научных проектов, новых методик для подготовки спортсменов, методик восстановления организма спортсменов, систем контроля функционального состояния организма спортсменов и контроля применения запрещенных препаратов);

7) изготовление спортивного оборудования, инвентаря, одежды и обуви;

8) средства массовой информации, осуществляющие освещение спортивных мероприятий и пропаганду спорта.

Существует три основных направления процесса спортивного менеджмента:

1) стратегическое управление;

2) управление ресурсами;

3) управление эффективностью [1].

При этом спортивный менеджмент в широком смысле определяется как комплекс компетенций, связанных с управлением, прогнозированием, планированием, организацией, распределением, администрированием, обучением, контролем, финансированием и оценкой качества в формате конкретной организационной структуры, связанной со спортом. В контексте спортивного менеджмента следует рассматривать государственные программы развития спорта высших достижений, программы развития массового и любительского спорта,

прикладные профессиональные и военные спортивные программы, спортивные мероприятия, организуемые объединениями государственно-частного партнерства.

Изучение мирового опыта управления спортивной отраслью в различных странах, анализ институализации и регулирования позволяют комплексно рассматривать концептуальные положения в области спорта как в социальном, так и научно-педагогическом направлении академической деятельности, что и определяет **актуальность исследования**. Учет опыта зарубежных государств позволит корректировать способы модернизации и использовать новые технологии менеджмента в условиях казахстанской системы развития спорта.

В мировом масштабе спортивный менеджмент стал краеугольным камнем в спортивной индустрии. Лучшие практики, принятые в странах с сильной спортивной культурой, копируются во всем мире. Этот глобальный обмен знаниями и стратегиями поднимает сферу спортивного менеджмента на новый уровень, принося пользу спортсменам по всему миру.

В нынешних обстоятельствах и сложившейся международной обстановке тезис «спорт вне политики» окончательно отошел на задний план. Последнее десятилетие наглядно показало, что различные политические конфликты и кризисы напрямую влияют на весь спорт, вне зависимости от его вида и уровня. В таких тяжелых условиях эффективный спортивный менеджмент является, пожалуй, единственным инструментом поддержки и развития спорта в целом [2].

**Цель исследования:** провести обзорный анализ различных систем организации спортивного менеджмента в мировой практике и разработать рекомендации по совершенствованию подготовки кадров в Казахстане.

**Задачи исследования:**

1. Провести анализ систем государственного управления, институализации и порядка финансирования спортивной отрасли в зарубежных странах и Казахстане.

2. Определить уровень организации подготовки профессиональных кадров спортивного менеджмента в различных странах и Казахстане.

3. Разработать рекомендации по совершенствованию системы подготовки кадров по направлению спортивного менеджмента в Казахстане.

**Материалы и методы.** Исследование проводилось на основе систематического обзора литературы, опубликованной на английском и русском языках за последние восемь лет (2017-2024 гг.). Обзор данных индустрии спорта осуществлялся по следующим странам, (n=10): Соединенные Штаты Америки (США), Китайская Народная Республика (КНР), Федеративная Республика Германия (ФРГ), Великобритания, Франция, Индия, Российская Федерация, Австралия, Исламская Республика Иран, Республика Казахстан (РК). Проводился анализ существующих исследований на тему спортивного менеджмента в формате как количественных, так и качественных исследований, что позволило выявить ключевые знания и тенденции, а также определить перспективные направления развития отрасли. Систематический обзор состоял из 4 этапов: поиска, оценки, синтеза и анализа данных. Поиск литературы выявил 177 записей. После удаления дубликатов, проверки названий/ключевых слов и оценки аннотаций, 30 источников были сохранены для дальнейшего анализа. Каждый включенный источник был

критически проанализирован для предоставления основной информации относительно цели и задач исследования.

Статистические данные были получены в ходе анализа информации на ресурсе Sports – Worldwide (Спорт - по всему миру) [3].

**Результаты.** Рынок спорта принес в 2022 г. общий доход в размере 2,65 млрд долларов США по всему миру. Прогнозируется, что этот сегмент рынка будет демонстрировать ежегодный темп роста в размере 9,66%, что приведет к прогнозируемому объему рынка в размере 4,18 млрд долларов США к 2027 году [3].

На период конца октября 2024 г., согласно имеющимся статистическим данным, доход мировой спортивной индустрии составил 3,17 млрд долларов США. Данные восьми стран, по которым проведен анализ в ходе исследования по уровню дохода спортивной индустрии в 2024 г., представлены на рисунке 1. Необходимо отметить, что статистические данные Ирана и Казахстана по уровню дохода спортивной индустрии на ресурсе Sports – Worldwide отсутствуют.



Рисунок 1 – Уровень дохода спортивной индустрии в 2024 г.

Если сравнивать с другими странами мира, то наибольший доход на спортивном рынке приходится на Китай, доход которого в 2024 году уже составил 1,28 млрд долларов США. Далее следуют США с доходом 1,15 млрд долларов США. Китай и США вместе получили доход от спортивной деятельности

в размере 2,43 млрд долларов США, что составляет 76,66% от общемирового объема дохода спортивной индустрии.

**Обсуждение.** Далее представлены данные анализа систем государственного управления, институализации, порядка финансирования спортивной отрасли и

подготовки профессиональных кадров спортивного менеджмента отдельно по каждой из стран.

**Соединенные Штаты Америки.** Спорт играет важную роль во многих и различных сферах США. При этом система управления спортом в США является полицентрической, т.е. отсутствует какой-либо государственный орган федерального масштаба, отвечающий за управление спортом.

В США спортивная индустрия стабильно развивается, оцениваясь на 2021 г. в 498,4 млрд долларов в США и в глобальном масштабе в 1,5 трлн долларов. Общий доход на рынке спорта в США достиг 0,93 млрд долларов США в 2022 г. Заглядывая вперед, ожидается, что рынок будет испытывать ежегодный темп роста в размере 10,46%, что приведет к прогнозируемому объему рынка в 1,55 млрд долларов США к 2027 году [3].

Данное развитие отрасли привело к увеличению числа спортивных менеджеров с навыками, которые удовлетворяют этот спрос. Следовательно, произошел всплеск академических программ по спортивному менеджменту. Первое учебное заведение по спортивному менеджменту открылось в 1966 году в Университете Огайо, и сейчас в США существует более 400 программ (по данным Североамериканского общества спортивного менеджмента на 2021 г.). Программы США по спортивному менеджменту распространились на многие страны Европы, Азии и Австралии [4].

В данное время в США насчитывается 194 магистерские программы по спортивному менеджменту. В стране большинство программ (84,6%) предполагают обязательное присутствие в учебной аудитории, однако двадцать две программы (11,3%), реализуются в формате онлайн-обучения, а 2,6% сочетают онлайн-формат и очные занятия. Самым популярным названием степени было «Магистр наук» (49,2%), за которым следовал «Магистр искусств» (21,5%). Чуть более 14% были указаны как «Магистр делового администрирования», а 14% считались другими и имели конкретные названия, такие как «Магистр спортивного администрирования». Пятьдесят четыре процента программ указали свою магистерскую программу по спортивному менеджменту как специализацию по сравнению с отдельной программой обучения. Поскольку аккредитация все еще находится в зачаточном состоянии, большинство программ (85,1%) не были аккредитованы. Что касается продолжительности программы и общего количества кредитных часов, среднее количество предлагаемых программ составило 35 кредитных часов, но несколько программ имели больше этого общего количества, а самое высокое количество составило 61 кредитный час.

Результаты текущего изучения магистерских программ по спортивному менеджменту в США показывают, что нет общего ядра предметов, изучаемых студентами, которое обеспечивает единообразие между программами. Хотя гибкость в учебной программе, особенно на уровне учебных заведений, дает преимущества программе и студенту, легитимность полученных знаний и опыта может быть поставлена под сомнение.

Учитывая, что это исследование показало, что только 7% текущих магистерских программ аккредитованы, и что аккредитация не является высоким приоритетом для многих программ, это возлагает на потенциальных студентов ответственность за тщательное изучение учебной программы и результатов обучения в школе [5].

**Китайская Народная Республика.** Ожидается, что спортивный рынок КНР будет испытывать значительный рост в ближайшие годы. Общий доход на этом рынке достиг 1,10 млрд долларов США в 2022 г. Ожидаемый доход на конец 2024 г. - 1,32 млрд долларов США. Это демонстрирует прочную позицию страны на спортивном рынке. Кроме того, ожидается устойчивый годовой темп роста в размере 8,17%, что будет способствовать прогнозируемому объему рынка в 1,62 млрд долларов США к 2027 году. Эти цифры подчеркивают потенциал и привлекательность спортивного рынка в Китае [3].

В КНР Главное управление спорта (GAS) находится непосредственно в компетенции правительства и является государственным органом, ответственным за спортивную политику. Главное управление спорта является частью централизованной иерархии, которая включает Олимпийский комитет Китая и Всекитайскую спортивную федерацию. Главное управление спорта руководствуется 14-м пятилетним планом развития спорта (2021–2025), который направлен на превращение Китая в мировую спортивную державу. В 2023 году правительство потратило 23,3 млрд иен (3,2 млрд долларов США) на спорт. Главное управление спорта курирует 20 центров управления спортом (включая спортивные федерации), Национальное бюро подготовки и национальные команды, а также Провинциальную спортивную комиссию, в которую входят провинциальные спортивные академии или спортивные школы с частичной занятостью. Олимпийская спортивная стратегия заключается в подготовке чемпионов, а успех в элитном спорте является главным приоритетом китайского правительства. Чтобы избежать нецелевого использования средств, повысить эффективность финансирования и максимизировать результативность олимпийских медалей, Китай отдал приоритет в

первую очередь видам спорта, которые исторически менее конкурентоспособны на мировом уровне [6].

Спортивная индустриализация в колледжах и университетах является неизбежным результатом дальнейшей адаптации к рыночному механизму и общей реформе и развитию колледжей и университетов. Это заложит основу для развития студенческой спортивной работы, улучшит уровень здоровья студентов и будет развивать у студентов пожизненную спортивную осведомленность [7].

С быстрым развитием социализации и маркетинга в спорте в Китае возникла огромная потребность в специалистах старшего и среднего звена с междисциплинарными знаниями в области спорта и менеджмента, поэтому проводится теоретическое и практическое обучение новой профессии спортивного менеджера. На основе концепции системы профессиональной квалификации для спортивных менеджеров определены 3 уровня (начальный, средний и высокий) новых профессиональных стандартов в соответствии с различными требованиями к знаниям и компетенциям. Система обучения и система оценки профессиональной квалификации также разработаны с учетом требований для различных уровней. Ожидается, что это обеспечит теоретическую и системную основу для новой профессии спортивных менеджеров [8].

Профессия спортивного менеджмента имеет долгую историю развития и совершенствования во многих странах, где она достигла высокого уровня зрелости. В Китае же спортивный менеджмент появился относительно поздно, и, несмотря на достигнутые начальные успехи, еще не сформировал полноценной системы. В профессии спортивного менеджмента существует множество теорий и практик. Существует значительный разрыв между компетенциями, культивируемыми курсами спортивного менеджмента, и социальными потребностями [9].

Несмотря на успехи Китая в управлении спортом, все еще есть вопросы, которые необходимо решить, такие как недопонимание между правительством и непосредственными структурами управления спортом на местах, несовершенство соответствующей системы спортивного законодательства, отсутствие методов использования современных технологий и единого подхода к развитию спорта [10].

#### ***Федеративная Республика Германия.***

Спортивный рынок ФРГ готов достичь значительного роста в ближайшие годы. По прогнозам, общий доход на этом рынке достиг 53,33 млн долларов США в 2022 г. Ожидается, что эта впечатляющая цифра будет демонстрировать устойчивый годовой темп роста в размере 10,35%, что приведет к

прогнозируемому объему рынка в 90,19 млн долларов США к 2027 году. При рассмотрении источников дохода на спортивном рынке ожидается, что покупки в приложениях внесут значительный вклад [3].

Количество спортивных клубов в Германии примерно равно 90 тысячам. Всего зарегистрировано около 27 миллионов членов клубов, что соответствует примерно одной трети населения Германии (данные на 2017 г.) [11].

Государственное управление в детско-юношеском спорте — в отличие от спорта высших достижений — осуществляется органами федеральных земель, а не федеральным правительством Германии. Тем не менее цели, установленные для элитного спорта, такие как успешное представление Германии на международной спортивной арене или завоевание олимпийских медалей, распространяются и на детско-юношеский спорт, поэтому Федеральное министерство внутренних дел (BMI) как государственное агентство по финансированию элитного дивизиона спорта также является ключевым органом по финансовому обеспечению в детско-юношеском спорте. Федеральные земли как региональные агентства по финансированию детско-юношеского спорта дополняют государственное управление спортом [12].

Подготовку спортивных менеджеров в Германии осуществляет 48 университетов с 16 программами обучения (2024 г.). Студенты изучают деловую сторону спорта, от управления командами и спортсменами до организации масштабных спортивных мероприятий. Учебная программа сочетает спортивную науку с деловыми навыками, готовя студентов к конкурентному миру спортивного администрирования. Выпускники получают знания в управлении командой, спортивном маркетинге, спортивном администрировании или координации мероприятий, внося вклад в процветающий и разнообразный мир спортивного бизнеса [13].

***Великобритания.*** Рынок спорта в Великобритании получил общий доход в размере 53,06 млн долларов США в 2022 году. Прогноз показывает, что рынок будет демонстрировать устойчивый годовой темп роста в 11,85% в период с 2022 по 2027 год, что приведет к объему рынка в 98,98 млн долларов США к 2027 году [3].

Управление стало все более важным вопросом в спортивной политике Великобритании за последние два десятилетия, и конкретные способы, которыми оно стало «кодифицированным», демонстрируют проблемы, связанные с идеологией и структурой. В начале 2000-х годов, реагируя на определенные громкие провалы в спорте и стремясь показать, что увеличивающиеся уровни государственного финансирования управляются и расходуются

надлежащим образом, правительство Великобритании настаивало на более сильном фокусе на управлении в спорте. Это было частью более широкой программы реформ модернизации, с введением обширного аудита в спорте.

Современный спорт в Великобритании развивался благодаря совместным усилиям независимых, ориентированных на спорт ассоциаций, и инвестициям правительства, иногда ради самого спорта, но чаще в погоне за определенными социальными результатами. Кроме того, спорт также был сформирован более широкими политическими программами, связанными с желанием ввести конкуренцию в государственные услуги. Эта модель, без сомнения, сохранится в ближайшие годы, но сейчас, похоже, растет понимание соответствующих ролей и обязанностей агентов финансирования, развития спорта, а также формируется консенсус относительно ценности спорта как такового, наряду с его потенциалом внесения вклада в более широкие социальные программы [14].

На сегодняшний день обучение по спортивному менеджменту в Великобритании проводят 50 университетов, предлагающих 102 курса. Направление подготовки объединяет навыки управления персоналом с менеджментом и формирует рабочий механизм, стоящий за каждой успешной командой. Студенты изучают многочисленные курсы, такие как управление, маркетинг и бизнес. Профессия очень востребована и переживает быстрый рост.

**Франция.** В 2022 году рынок спорта во Франции принес общий доход в размере 31,97 млн долларов США. Ожидается, что годовой темп роста составит 11,18%, что приведет к прогнозируемому объему рынка в 57,40 млн долларов США к 2027 году [3].

Высшим руководящим органом спорта во Франции является Министерство спорта, которое курирует различные региональные уровни правительства, ответственные за спорт, а также Французский национальный и олимпийский спортивный комитет. Министерство спорта отвечает за национальную спортивную политику, и регулирует деятельность университетов, национальных спортивных федераций, школ в рамках централизованной и ориентированной на государство системы спорта.

Обучение спортивному менеджменту во Франции ведут 19 университетов, по программе магистратуры.

Резюмируя данные по таким европейским странам как ФРГ, Великобритания и Франция, необходимо отметить, что на европейском континенте на этапе развития высшего образования было поддержано создание европейской академической

структуры. Существует международный консенсус в отношении основных базовых знаний, включенных в академические пути подготовки спортивных менеджеров. Однако учебные программы и образовательные подходы значительно различаются в пределах различных европейских государств, и не существует конкретной структуры компетенций и/или руководящих принципов для учебных программ, ориентированных на компетенции. Поэтому для стимулирования инноваций в быстро меняющихся общественных условиях и для соответствия международной политике существует направление теоретического подхода в обучение специалистов спортивного менеджмента [15].

**Индия.** Предполагается, что рынок спорта в Индии в ближайшие годы будет переживать значительный рост. Общий доход на этом рынке достиг 8,28 млн долларов США в 2022 г. Ожидается, что рынок продемонстрирует среднегодовой темп роста в размере 14,18% в период с 2022 по 2027 год, что приведет к прогнозируемому объему рынка в размере 17,64 млн долларов США к 2027 году [3].

Главным профильным органом исполнительной власти Индии в области спорта на государственном уровне является Министерство по делам молодежи и спорта.

В контексте развития спортивного менеджмента в Индии отрасль переживает динамичный сдвиг. С ростом признания различных видов спорта и растущим акцентом на результатах спортсменов растет спрос на квалифицированных спортивных менеджеров. Эти специалисты становятся неотъемлемой частью успеха спортсменов и спортивных команд по всей стране [16].

Система обучения по спортивному менеджменту в Индии включает: бакалавриат (3 года обучения), магистратуру (2 года обучения) и докторантуру.

Основные вузы, готовящие специалистов по спортивному менеджменту: Национальная академия спортивного менеджмента (NASM) г. Мумбаи, Университет физического воспитания и спорта Тамил Наду (TNPESU) г. Ченнаи, Национальный колледж физического воспитания Лакшмибаи (LNCPE) г. Гвалиор, Индийский институт социального обеспечения и управления бизнесом (IISWBM) г. Калькутта.

**Российская Федерация.** Предполагается, что рынок спорта в России в ближайшие годы будет переживать существенный рост. Общий доход на данном рынке достиг 5,52 млн долларов США в 2022 г. Прогнозируется, что рынок будет демонстрировать ежегодный темп роста 9,71% с 2022 по 2027 год, что приведет к прогнозируемому объему рынка в 10,84 млн долларов США к 2027 году [3].

Спортивная отрасль России находится в условиях значительного санкционного давления, не позволяющего спортсменам участвовать во многих международных соревнованиях, в том числе и на Олимпийских играх.

Министерство спорта Российской Федерации является специально уполномоченным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта. Министерство образования и науки Российской Федерации отвечает за разработку и реализацию государственной политики, а также за нормативно-правовое регулирование в области физкультурно-спортивного воспитания учащихся и воспитанников образовательных учреждений, дополнительного образования детей, если речь идёт об учреждениях дополнительного образования спортивной направленности, и физкультурно-спортивного воспитания учащихся и воспитанников образовательных учреждений для детей с ограниченными возможностями здоровья [17].

Стремление государства повысить привлекательность занятий физической культурой и спортом отражено в трех программных документах: «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года», государственной программе «Развитие физической культуры и спорта», федеральном проекте «Спорт – норма жизни», являющемся одним из пяти федеральных проектов, входящих в Национальный проект «Демография» [18].

Российский спортивный менеджмент в настоящее время находится на этапе становления. С точки зрения развития он имеет преимущество в виде возможности аккумуляции сложившихся годами эффективных черт спортивного менеджмента зарубежных стран, но несмотря на это, существуют серьезные проблемы на пути становления спортивного менеджмента следующего характера:

1) В настоящий момент рыночный механизм спроса и предложения спортивных менеджеров не сформирован в России;

2) Нынешние управленцы не настроены на достижение максимальных результатов;

3) Проблема неэффективности функции контроля в сфере спорта, вытекающая из второго пункта [19].

Спортивный менеджмент в России – относительно новое направление в образовании. Образование в сфере спортивного менеджмента можно получить в десятках учебных заведений России. Становление в России рыночных отношений объективно потребовало перехода подготовки менеджеров для физкультурных и спортивных организаций в форме самостоятельной специальности, в качестве которой в 2003 году была избрана экономическая

специальность «Менеджмент организации», а с 2010 направление «Менеджмент». Например, программу «Менеджмент в игровых видах спорта» предлагает московская бизнес-школа RMA. Для студентов читают лекции менеджеры российских клубов, лиг и федераций, а также спортивные юристы, маркетологи, медиаспециалисты и представители других профессий. В Высшей школе экономики действует магистерская программа «Спортивный менеджмент, маркетинг и право», а в университете «Синергия» – целый факультет «Индустрия спорта» [20]. Уральский государственный университет физической культуры готовит менеджеров в рамках программы магистратуры по специальности «Менеджмент в спорте». Российский университет спорта «ГЦОЛИФК» (Государственный центральный ордена Ленина институт физической культуры) готовит специалистов для спортивной индустрии на кафедре менеджмента и экономики спортивной индустрии им. В.В. Кузина. Московский государственный университет спорта и туризма в рамках магистратуры предлагает обучение по программе «Менеджмент в спорте».

**Исламская Республика Иран.** Иран считается страной со смешанной экономикой, которая в значительной степени зависит от доходов от экспорта нефти. Спорт считается второстепенной категорией в экономике Ирана, хотя в развитых странах это один из основных экономических, политических и социальных вопросов. Что касается государственных инвестиций в общественный и профессиональный спорт, с 1979 по 1989 годы спорт не был в приоритетах планирования страны из-за Исламской революции и ирано-иракской войны. В 1979 году исламское правительство взяло под контроль все спортивные клубы. Все клубы были вынуждены изменить свои названия, чтобы отразить связь с вооруженными силами, силами безопасности, правительственными департаментами или профсоюзами. Правительство Ирана является основным поставщиком ресурсов, необходимых в спортивном секторе; здесь не хватает конкурентного климата. Бюджет и распределение ресурсов в спортивном секторе в Иране были признаны неэффективным процессом. Министерство спорта распределяет бюджет среди провинций без учета реальных потребностей, что снижает эффективность использования средств. Иранские клубы функционируют за счет государственного бюджета и не имеют высокой доходной способности [21].

Общий спортивный бюджет Ирана составлял 100 миллионов долларов в 2021 г. Из-за экономических санкций страна вынуждена экономить бюджетные средства.

Одной из основных причин слабого развития спортивной индустрии Ирана также является отсутствие комплексного анализа факторов, препятствующих развитию спортивной индустрии в государстве, отсутствие осведомленности спортивных менеджеров и правительственных чиновников о существующих потенциалах, возможностях, проблемах и задачах, с которыми сталкивается спортивная индустрия страны. Национальная стратегия развития экономики не рассматривает спорт как доходную отрасль [22].

В целом решение данных вопросов реализуется через культурное развитие и социальный плюрализм, политическое развитие с установлением религиозной демократии в обществе и увеличением доли спорта в валовом внутреннем продукте, что в конечном итоге приведет к развитию не только спортивного менеджмента, но и к повышению уровня жизни иранцев [23].

Создание Министерства спорта и физического воспитания Ирана стало важным этапом в трансформации отрасли. Впоследствии оно было преобразовано в Министерство спорта и молодежи, которое сейчас отвечает за формулирование и реализацию национальной стратегии в области спорта. Несмотря на развитие академических программ по спортивным наукам и физическому воспитанию в ведущих учебных заведениях страны, рынок труда остается нестабильным, а выпускники часто сталкиваются с нехваткой рабочих мест. Среди многочисленных спортивных организаций по всей стране назрела острая необходимость в улучшении координации и стандартизации в обучении

Внедрение хорошо организованной системы спорта и физического воспитания в Иране может привести к значительным преимуществам. К ним относятся содействие предпринимательским возможностям и лучшим перспективам трудоустройства в спортивной индустрии, развитие общественного здравоохранения и благополучия, а также повышение общего качества спортивных программ. Эта организация повышает образовательные стандарты и качество услуг в области спорта и физической подготовки за счет разработки четких рамок. Кроме того, за счет постоянных программ обучения для тренеров и спортивных специалистов будет повышен уровень спортивного образования, поощряя более здоровый и активный образ жизни в обществе [24].

**Австралия.** В начале нового тысячелетия в управлении и структуре австралийских спортивных организаций произошли очевидные изменения. Вмешательство правительства посредством финансирования и формирования политики привело к переходу от сектора, основанного на доброволь-

ном управлении, охватывающем любительскую спортивную структуру, к сектору, основанному на профессиональном спортивном участии и практике управления. Этот переход в основном затронул государственные и национальные спортивные организации, профессиональный спорт и управление связанными с ними объектами. Общественный и клубный спорт по-прежнему движим волонтерами, но на него повлияли скоординированные усилия по ознакомлению молодых австралийцев с положительным спортивным опытом [25].

За последние пять лет рынок спортивной индустрии в Австралии демонстрировал стабильный рост с годовым темпом прироста в 2,1%. Рынок спорта в Австралии достиг общего дохода в размере 70,46 млн долларов США в 2022 году. Прогнозы показывают, что в период с 2022 по 2027 год рынок будет расти в среднем на 9,65% ежегодно, что позволит достигнуть объема в 104,70 млн долларов США к 2027 году. Австралийский рынок спортивных товаров оценивается примерно в 1,25 млрд долларов, а местное производство оценивается в 150 млн долларов. Спортивная индустрия в Австралии обеспечивает более 32 млрд австралийских долларов годовых продаж, включая 1,8 млрд австралийских долларов экспорта, и обеспечивает работой более 220 000 человек. Эти данные подчеркивают важность спортивной индустрии как значительного экономического сектора и источника трудоустройства, включая возможности в области спортивного менеджмента в Австралии [26].

Из 39 университетов 11 (28%) предлагают абитуриентам программы бакалавриата по спортивному менеджменту. Наиболее распространенными обязательными курсами по спортивному менеджменту были концепции менеджмента, спортивный маркетинг и финансы, бюджетирование, бухгалтерский учет и экономика. Связи с общественностью и этические аспекты были наименее распространенными обязательными курсами. Технологии и спортивные продажи отсутствуют в учебных планах. Эти результаты показывают, что текущие учебные программы могут не полностью соответствовать требованиям индустрии спортивного менеджмента [27].

**Республика Казахстан.** Министерство туризма и спорта РК осуществляет руководство, межотраслевую координацию и государственное регулирование в сферах туризма, физической культуры и спорта. Непосредственное управление спортом возложено на Комитет по делам спорта и физической культуры, который входит в состав указанного министерства. По данным средств массовой информации, 775 млн долларов Казахстан



выделил на спорт высших достижений в 2023 г. Официально в Казахстане зарегистрировано более 180 видов спорта.

При выступлении на двух последних олимпийских играх (2021 г. в г. Токио и 2024 г. в г. Париж) Казахстан показал довольно слабые результаты, что вызвало критику Президента РК К.-Ж. Токаева, заявившего о необходимости реформирования как системы финансирования, так и системы управления спортом.

На сегодня определены основные проблемы, негативно сказывающиеся на развитии индустрии казахстанского спорта:

1) отсутствие правил финансирования мероприятий в области спорта, проводимых в Казахстане и за рубежом;

2) диспропорция в финансировании спорта высших достижений и массового спорта;

3) отсутствие полноценного анализа экономической эффективности выплат из бюджета за

аренду частных сооружений и подготовку спортсменов частными спортивными организациями;

4) отсутствие нормативно-правового акта, регулирующего перечень лиц, имеющих право выезжать на спортивные мероприятия и учебно-тренировочные сборы совместно со спортсменами;

5) присутствие значительной доли легионеров в профессиональных спортивных клубах [28].

Основной программой развития отрасли является Концепция развития физической культуры и спорта Республики Казахстан на 2023–2029 годы. В данной концепции определено, что наличие специалистов в области физической культуры и спорта – залог динамичного развития спорта и физической культуры [29].

В Казахстане в последнее время на уровне высших учебных заведений стали активно внедряться образовательные программы по подготовке специалистов в области управления спортом и физической культурой (таблица 1).

Таблица 1 – Данные высших учебных заведений, осуществляющих подготовку специалистов в области спортивного менеджмента

| № | Наименование вуза Казахстана   | Год начала обучения | Образовательная программа   | Уровень образовательной программы |
|---|--|---------------------|---|-----------------------------------|
| 1 | Алматы Менеджмент Университет (г. Алматы)                                      | 2022                | Спортивный менеджмент   | Бакалавриат                       |
| 2 | Auezov University (г. Шымкент)   | 2023                | Спортивный менеджмент, досуг и тренерская деятельность  | Бакалавриат                       |
| 3 | Костанайский инженерно-экономический университет им. М. Дулатова (г. Костанай) | 2024                | Менеджмент в спорте   | Бакалавриат                       |
| 4 | Казахская академия спорта и туризма (г. Алматы)                                | 2024                | Организация и управление в индустрии спортивных услуг   | Бакалавриат                       |
| 5 | КазНУ им. аль-Фараби (г. Алматы)   | 2022                | Менеджмент спорта   | Магистратура                      |
| 6 | Академия физической культуры и массового спорта (г. Астана)                    | 2023                | MBA sport management / EMBA sport management (деловое администрирование по спортивному менеджменту) | Магистратура                      |

Необходимо, также отметить, что в 2019 г. при Центре спортивного менеджмента и права КазНУ им. аль-Фараби (г. Алматы) созданы курсы повышения квалификации по спортивному менеджменту.

В Академии Государственного управления (г. Астана) в 2023 г. подготовлено и успешно защищено диссертационное исследование на тему «Совершенствование государственного управления

спортивной инфраструктурой в контексте развития массового спорта в Республике Казахстан» на соискание степени доктора по образовательной программе «Государственное управление» [30]. Данное научное исследование имеет прямое отношение к спортивному менеджменту.

В данное время высшие учебные заведения Казахстана находятся в начале пути освоения

специальности спортивного менеджмента. Еще нет подготовленных специалистов по новой профессии (за исключением разработок в рамках диссертационных исследований по профилю докторантуры). Поэтому уже сейчас необходимо закладывать основу междисциплинарной связи теории и методики спорта с такими направлениями как экономика, финансы и право в контексте стратегии управления отраслью спорта.

Учитывая положительный опыт США и западноевропейских стран (ФРГ, Великобритании и Франции) которые добились значительного прогресса в развитии спортивного менеджмента, а также национальные приоритеты РК, были разработаны рекомендации по совершенствованию системы подготовки кадров по направлению спортивного менеджмента.

**Рекомендации по совершенствованию системы подготовки кадров по направлению спортивного менеджмента в Казахстане.** Неэффективное управление спортом считается существенным фактором, ответственным за неудачу спортивных организаций. Положительное влияние эффективного управления спортом на результаты спортсменов вытекает из рационально организованного менеджмента, что на наш взгляд требует следующих представленных корректировок.

1. Необходимо по мере подготовке спортивных менеджеров в высших учебных заведениях уходить от практики, когда на руководящие кадровые позиции в организациях, осуществляющих основную деятельность в области спорта, назначаются специалисты с педагогическим образованием по направлению физической культуры и спорта (преподаватели, тренеры, методисты-инструкторы) при отсутствии дополнительного образования в области управления, экономики, бухгалтерского учета и аудита, правоождения или юриспруденции. Отсутствие необходимых знаний и принципов в области спортивного менеджмента, управления, права приводит к неэффективному решению управленческих и профессиональных задач.

2. Основой любого управления в системе общественных отношений любого государства и любой отрасли, безусловно, является нормативно-правовое регулирование. Данный аспект однозначно относится и к спорту. Следовательно, первым и одним из основных аспектов в подготовке менеджеров должно явиться изучение вопроса правового регулирования, как на уровне государственного управления отраслью спорта, так и на уровне функционирования частных структур, обеспечивающих данный вид деятельности. Необходимо внедрять на уровне вузов, осуществляющих подготовку спортивных

менеджеров, дисциплину «Спортивное право».

3. Как известно, управлять спортом невозможно без полноценного обеспечения финансового учета. И одним из итогов работы спортивного менеджера является экономический результат. Соответственно, в программах подготовки специалистов по спортивному менеджменту в обязательном порядке должны присутствовать такие дисциплины, как математика, статистика, основы бухгалтерского учета и основы финансового аудита.

Указанные три пункта эффективно реализуются в системе подготовки спортивных менеджеров США и западноевропейских стран.

4. Необходимо введение в специальность предмета «Эксплуатация спортивных зданий и сооружений». Данная дисциплина преподавалась в физкультурно-спортивных вузах СССР, но позже, на этапе становления независимой системы образования РК, была исключена из программ по подготовке кадров в области спорта. При этом, как известно, ни одно тренировочное занятие, ни одно соревнование не проходит вне какого-либо спортивного объекта, соответственно, менеджеры спортивных объектов, т.е. их руководители, должны обладать основополагающими компетенциями в области комплекса организационных и технических мероприятий, которые обеспечивают безотказную работу всех элементов и систем спортивных зданий и сооружений, будь то стадион, игровой зал, лыжная трасса, тренажерный зал, велотрек или бассейн. В последнее время все больше появляется новых технологий и материалов, применяемых как непосредственно при строительстве спортивных объектов, так и в их оснащении на этапе эксплуатации, соответственно, спортивный менеджер должен ориентироваться и в данном аспекте.

**Заключение.** Как показал анализ систем государственного управления, институализации, порядка финансирования спортивной отрасли и уровня организации подготовки профессиональных кадров спортивного менеджмента, единой модели управления спортом не существует. Все государства исходя из своего климатогеографического расположения, системы политико-правовых, административных, экономических и социальных отношений, формируют национальную ориентацию по развитию спорта. При этом во всех странах механизмы спорта в целом направлены на развитие здорового образа жизни населения, повышение уровня физической активности, психологической адаптации к быстроменяющимся условиям жизни.

Спорт всегда был неотъемлемой частью человеческой жизни, представляя собой источник развлечений, физической подготовки и соревнова-

ний. В последние годы спорт также стал значимой индустрией, на права трансляции, спонсорство и товары которой тратятся значительные финансовые средства, поэтому в настоящее время высококвалифицированные специалисты спортивного менеджмента являются важной частью общества.

Сегодня спорт как социальный институт общества с его многогранным и сложным структурным и содержательным компонентами требует нового подхода к подготовке компетентных менеджеров для системы управления данной областью общественных отношений. Поскольку мир спорта продолжает развиваться, синергия между спортивными результатами и эффективным менеджментом становится все более значимой. Для того чтобы

спортсмены преуспели и достигли пика своей формы, поддержка, руководство и опыт спортивных менеджеров являются незаменимыми.

В заключение следует отметить, что влияние спортивного менеджмента на результаты спортсменов является многогранным и значительным. От стратегического управления отраслью до создания условий, способствующих психическому и физическому благополучию, спортивные менеджеры играют ключевую роль в формировании успешной карьеры спортсменов. Поэтому для Казахстана становление и развитие системы спортивного менеджмента должно стать приоритетной задачей, требующей постоянного внимания и совершенствования.

#### Список литературы

- 1 Bilohur V., Skrypchenko I., Nepsha O. The concept of sports management as a factor of effective sports activities // *Humanities Studies*. - 2022. - №12. - pp. 60-70. DOI10.26661/hst-2022-12-89-07.
- 2 Бочарова В.А., Максимова Е.Н. Проблемы спортивного менеджмента в Российской Федерации // *Наука-2020*. - 2019. - №3 (28). - С. 90-93.
- 3 Sports – Worldwide <https://www.statista.com/outlook/dmo/app/sports/worldwide> (дата обращения 20.10.2024 г.).
- 4 Hall C., Jackson T., Livingston A. Professional Development in Sport Management Educational // *Justice Journal, Educational Justice Conference Special*, 2023. <https://edjusticejournal.org>.
- 5 Willett J., Brown Ch., Goldfine B. An Examination of Sport Management Master’s Programs in the United States // *The Sport Journal* – 2017. - Vol. 24. <https://thesportjournal.org/article/an-examination-of-sport-management-masters-programs-in-the-united-states/ISSN:1543-9518>.
- 6 World’s Leading Sport Systems. China. <https://projectplay.org/world-sport-systems/china> (дата обращения 05.10.2024 г.).
- 7 Liu H, Li M. Discussion on the Rise of Healthy Chinese Sports Industry and the Training Mode of Compound Sports Talents // *Journal of Healthcare Engineering*. – 2022. – Art. 6943285. DOI 10.1155/2022/6943285.
- 8 Song Yu, Li Hai, Yang Qian, Chen Xiyao, Wu Ying, Shi Xiaoqiang. System Design and Implementation of the New Occupation for Sports Managers in China // *Journal of Shanghai University of Sport*. – 2021. - №45(2). – pp. 90-98. DOI: 10.16099/j.sus.2021.02.010.
- 9 Yi Zhou. Research on Professional Development of Sports Management in China Z. Zhan et al. (Eds.): SEAA 2022, - 2023. ASSEHR 675, - pp. 241–247. DOI 10.2991/978-2-494069-05-3\_31.
- 10 Jing Wu. The Dilemma and Path of China’s Sports Management System in the New Era // *Journal of educational technology and innovation*. - 2023. - №2. - pp. 48-56.
- 11 Breuer Ch., Feiler S., Rossi L. Sports clubs in Germany: More than just exercise, 2020. - 84 p. ISBN 978-3-96523-048-4.
- 12 Griesinger A.N., Ehnold P., Hoffmann A., Schlesinger T. Integrating scientific recommendations for the development and promotion of junior elite athletes in Germany – an analysis of sports policy documents // *International journal of sport policy and politics*. – 2024. - pp. 1-19. <https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2404203>.
- 13 Study Sports Management in Germany <https://www.mygermanuniversity.com/subjects/sports-management> (дата обращения 01.10.2024 г.).
- 14 Tacon R. Sport policy and the structure of sport in the UK. In: Hassan, D. (ed.) *Managing Sport Business: An Introduction* (2nd edition). Foundations of Sport Management. CRC Press, 2018. - pp. 58-77. ISBN 9781138291386.
- 15 Guidotti F., Demarie S., Ciaccioni S., Capranica L. Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills // *An Umbrella Review. Sustainability*. - 2023, - №15, - Art. 9515. DOI 10.3390/su15129515.
- 16 The Impact of Sports Management on Athlete Performance <https://www.ssss.edu.in/Understanding-the-Role-of-Sports-Management> (дата обращения 02.10.2024 г.).
- 17 Пышкин А.И. Особенности государственного управления спортом в Российской Федерации // *Вестник науки*. - 2024. - №4(73). - С. 242-246.
- 18 Гладенкова В.П., Жмыхова А.Ю., Шишкина Ю.П., Лобанова Ю.О., Павлова С.Ю. Особенности системы управления физической культурой и спортом в Российской Федерации // *Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта*. - 2023. - №8(222). – С. 95-99.
- 19 Зазулина Е.В., Гордеева У.С. Проблемы спортивного менеджмента // *Заметки ученого*. – 2021. – № 10. – С. 330-333.
- 20 Истомин Ю. Диплом не решающий аргумент в пользу кандидата. Где и как готовят управленцев для спорта. <https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2023/02/20/963378-kak-gotovyat-upravlentsev-dlya-sporta> (дата обращения 25.10.2024 г.).
- 21 Morteza Dousti, Ali Mohsenifar, Taghi Ashouri. *Sports Economics of Iran* – 2022. - 13 p. ISBN9781003032915.
- 22 Hadian H., Razavi S. MH., Boroumand MR., Amirnejad S. Strategies for Developing Economy of Iran’s Sports Industry // *Ann Appl Sport Sci* – 2020. - №8(s2): e843. DOI 10.29252/aassjournal.843.

- 23 Sohrabi Z., Hasanzadeh N., Rahimi A. Sport's Function Analysis in Iran's Development // *Research in Sport Management and Marketing*. - 2021. - Vol. 2, Iss. 3. - pp. 1-11. DOI 10.22098/rsmm.2021.1321.
- 24 Tarmast D. Sports and Physical Education Organization of Iran: A Platform for Enhancing the Quality of Physical Activities and Professional Opportunities in Sports – 2024. – 10 p. DOI:10.22089/SSRC.2024.4568.
- 25 Shilbury D., Phillips P., Karg A., Rowe K., Fujak H. Sport Management in Australia: Organisation, Development and Global Perspectives, 2023. – 280 p. DOI 10.4324/9781003317791.
- 26 Sports Management in Australia. <https://www.icms.edu.au/news/other/where-can-a-sports-management-degree-take-you-in-australia/> (дата обращения 25.10.2024 г.).
- 27 Hekkema M.C., Hall M., Pascoe D.A. A Snapshot of Sport Management Courses in Australia // *Sport Management Education Journal*. - 2024. - №18(1). - pp. 24-30. DOI10.1123/smej.2022-0055.
- 28 Перечень коррупционных рисков, выявленных по итогам внешнего анализа коррупционных рисков в сфере финансирования спорта с охватом местных исполнительных органов <https://www.gov.kz/memleket/entities/sport/documents/detail/s/720825?directionId=60318&lang=ru> (дата обращения 01.11.2024 г.).
- 29 Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 251 Об утверждении Концепции развития физической культуры и спорта Республики Казахстан на 2023–2029 годы. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000251>.
- 30 Тё Е.В. Совершенствование государственного управления спортивной инфраструктурой в контексте развития массового спорта в Республике Казахстан. Институциональный репозиторий Академии Государственного управления, диссертации. <https://repository.apa.kz/handle/123456789/1485>(дата обращения 20.10.2024 г.).

## References

- 1 Bilohur V., Skrypchenko I., Nepsha O. The concept of sports management as a factor of effective sports activities // *Humanities Studies*. - 2022. - №12. - pp. 60-70. DOI10.26661/hst-2022-12-89-07.
- 2 Bocharova V.A., Maksimova E.N. Problemy sportivnogo menedzhmenta v Rossijskoj Federacii // *Nauka-2020*. - 2019. - №3 (28). - S. 90-93.
- 3 Sports – Worldwide <https://www.statista.com/outlook/dmo/app/sports/worldwide> (data obrashhenija 20.10.2024 g.).
- 4 Hall C., Jackson T., Livingston A. Professional Development in Sport Management Educational // *Justice Journal, Educational Justice Conference Special*, 2023. <https://edjusticejournal.org>.
- 5 Willett J., Brown Ch., Goldfine B. An Examination of Sport Management Master's Programs in the United States // *The Sport Journal* – 2017. - Vol. 24. <https://thesportjournal.org/article/an-examination-of-sport-management-masters-programs-in-the-united-states/ISSN:1543-9518>.
- 6 World's Leading Sport Systems. China. <https://projectplay.org/world-sport-systems/china> (data obrashhenija 05.10.2024 g.).
- 7 Liu H, Li M. Discussion on the Rise of Healthy Chinese Sports Industry and the Training Mode of Compound Sports Talents // *Journal of Healthcare Engineering*. – 2022. – Art. 6943285. DOI 10.1155/2022/6943285.
- 8 Song Yu, Li Hai, Yang Qian, Chen Xiyao, Wu Ying, Shi Xiaoqiang. System Design and Implementation of the New Occupation for Sports Managers in China // *Journal of Shanghai University of Sport*. – 2021. - №45(2). – pp. 90-98. DOI: 10.16099/j.sus.2021.02.010.
- 9 Yi Zhou. Research on Professional Development of Sports Management in China Z. Zhan et al. (Eds.): SEAA 2022, - 2023. ASSEHR 675, - pp. 241–247. DOI 10.2991/978-2-494069-05-3\_31.
- 10 Jing Wu. The Dilemma and Path of China's Sports Management System in the New Era // *Journal of educational technology and innovation*. - 2023. - №2. - pp. 48-56.
- 11 Breuer Ch., Feiler S., Rossi L. Sports clubs in Germany: More than just exercise, 2020. - 84 p. ISBN 978-3-96523-048-4.
- 12 Griesinger A.N., Ehnold P., Hoffmann A., Schlesinger T. Integrating scientific recommendations for the development and promotion of junior elite athletes in Germany – an analysis of sports policy documents // *International journal of sport policy and politics*. – 2024. - pp. 1-19. <https://doi.org/10.1080/19406940.2024.2404203>.
- 13 Study Sports Management in Germany <https://www.mygermanuniversity.com/subjects/sports-management> (data obrashhenija 01.10.2024 g.).
- 14 Tacon R. Sport policy and the structure of sport in the UK. In: Hassan, D. (ed.) *Managing Sport Business: An Introduction* (2nd edition). Foundations of Sport Management. CRC Press, 2018. - pp. 58-77. ISBN 9781138291386.
- 15 Guidotti F., Demarie S., Ciaccioni S., Capranica L. Relevant Sport Management Knowledge, Competencies, and Skills // *An Umbrella Review. Sustainability*. - 2023, - №15, - Art. 9515. DOI 10.3390/su15129515.
- 16 The Impact of Sports Management on Athlete Performance <https://www.ssss.edu.in/Understanding-the-Role-of-Sports-Management> (data obrashhenija 02.10.2024 g.).
- 17 Pyshkin A.I. Osobennosti gosudarstvennogo upravlenija sportom v Rossijskoj Federacii // *Vestnik nauki*. - 2024. - №4(73). - S. 242-246.
- 18 Gladenkova V.P., Zhmyhova A.Ju., Shishkina Ju.P., Lobanova Ju.O., Pavlova S.Ju. Osobennosti sistemy upravlenija fizicheskoj kul'turoj i sportom v Rossijskoj Federacii // *Uchenye zapiski universiteta imeni P.F. Lesgafita*. - 2023. - №8(222). – S. 95-99.
- 19 Zazulina E.V., Gordeeva U.S. Problemy sportivnogo menedzhmenta // *Zametki uchenogo*. – 2021. – № 10. – S. 330-333.
- 20 Istomin Ju. Diplom ne reshajushhij argument v pol'zu kandidata. Gde i kak gotovjat upravlencev dlja sporta. <https://www.vedomosti.ru/sport/around/articles/2023/02/20/963378-kak-gotovyat-upravlentsv-dlya-sporta> (data obrashhenija 25.10.2024 g.).
- 21 Morteza Dousti, Ali Mohsenifar, Taghi Ashouri. Sports Economics of Iran – 2022. - 13 p. ISBN9781003032915.
- 22 Hadian H., Razavi S. MH., Boroumand MR., Amirnejad S. Strategies for Developing Economy of Iran's Sports Industry // *Ann Appl Sport Sci* – 2020. - №8(s2): e843. DOI 10.29252/aassjournal.843.
- 23 Sohrabi Z., Hasanzadeh N., Rahimi A. Sport's Function Analysis in Iran's Development // *Research in Sport Management and Marketing*. - 2021. - Vol. 2, Iss. 3. - pp. 1-11. DOI 10.22098/rsmm.2021.1321.
- 24 Tarmast D. Sports and Physical Education Organization of Iran: A Platform for Enhancing the Quality of Physical Activities and Professional Opportunities in Sports – 2024. – 10 p. DOI:10.22089/SSRC.2024.4568.

- 25 Shilbury D., Phillips P., Karg A., Rowe K., Fajak H. Sport Management in Australia: Organisation, Development and Global Perspectives, 2023. – 280 p. DOI 10.4324/9781003317791.
- 26 Sports Management in Australia. <https://www.icms.edu.au/news/other/where-can-a-sports-management-degree-take-you-in-australia/> (data obrashhenija 25.10.2024 g.).
- 27 Hekkema M.C., Hall M., Pascoe D.A. A Snapshot of Sport Management Courses in Australia // Sport Management Education Journal. - 2024. - №18(1). - pp. 24-30. DOI10.1123/smej.2022-0055.
- 28 Perechen' korrupcionnyh riskov, vyjavlennyh po itogam vneshnego analiza korrupcionnyh riskov v sfere finansirovaniya sporta s ohvatom mestnyh ispolnitel'nyh organov <https://www.gov.kz/memleket/entities/sport/documents/details/720825?directionId=60318&lang=ru> (data obrashhenija 01.11.2024 g.).
- 29 Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 28 marta 2023 goda № 251 Ob utverzhdenii Konceptii razvitija fizicheskoj kul'tury i sporta Respubliki Kazahstan na 2023–2029 gody. <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000251>.
- 30 Tjo E.V. Sovershenstvovanie gosudarstvennogo upravlenija sportivnoj infrastrukturoj v kontekste razvitija massovogo sporta v Respublike Kazahstan. Institucional'nyj repozitorij Akademii Gosudarstvennogo upravlenija, dissertacii. <https://repository.apa.kz/handle/123456789/1485>(data obrashhenija 20.10.2024 g.).

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>Хат-хабарларга арналған автор<br/>(бірінші автор)</b><br/>Авсиевич Виталий Николаевич –<br/>PhD, қауымдастырылған профессор,<br/>«Banzai Fitness» фитнес клубтар<br/>желісі, Алматы қ., Қазақстан,<br/>e-mail: qwer75tyu@mail.ru,<br/>ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-6790-726X">https://orcid.org/0000-0002-6790-726X</a></p> | <p><b>Автор для корреспонденции<br/>(первый автор)</b><br/>Авсиевич Виталий Николаевич -<br/>PhD, ассоциированный профессор,<br/>Сеть фитнес клубов «Банзай фитнес»,<br/>г. Алматы, Казахстан,<br/>e-mail: qwer75tyu@mail.ru,<br/>ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-6790-726X">https://orcid.org/0000-0002-6790-726X</a></p> | <p><b>The Author for Correspondence<br/>(The First Author)</b><br/>Avsiyevich Vitaliy Nikolaevich –<br/>PhD, Associate Professor,<br/>Fitness club chain “Banzai Fitness”,<br/>Almaty, Kazakhstan,<br/>e-mail: qwer75tyu@mail.ru,<br/>ORCID ID: <a href="https://orcid.org/0000-0002-6790-726X">https://orcid.org/0000-0002-6790-726X</a></p> |
|---|---|---|