

МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБЛАСТИ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА

Елена ТЁ* докторант, Институт управления, Академия государственного управления при Президенте Республики Казахстан, Астана, Казахстан, y.tyo@apa.kz

Дата поступления рукописи в редакцию: 12/09/2022

DOI: 10.52123/1994-2370-2022-880

УДК 351

МРНТИ 82.13.01

Аннотация. В данной статье рассматриваются модели государственного управления в спортивной отрасли. В контексте развития массового спорта в Казахстане с расширением доступа к современной спортивной инфраструктуре усиливается необходимость изучения международных практик по управлению сферой спорта и физической культуры. В этой связи изучение зарубежной литературы по представленной тематике позволило проанализировать наиболее успешные модели управления спортивной отраслью, элементы которых могут быть использованы в процессе развития спорта в Казахстане.

В статье использован тематический анализ и метод дедукции для определения подходов по государственному управлению спортом.

Ключевые слова: государственное управление, массовый спорт, физическая культура, модели управления.

JEL код: Z28.

Аңдатпа. Бұл мақалада спорт саласындағы мемлекеттік басқару үлгілері қарастырылады. Қазіргі заманғы спорт инфрақұрылымы қолжетімді болған сайын Қазақстанда бұқаралық спортты дамыту шеңберінде спорт пен дене шынықтыруды басқарудың халықаралық тәжірибесін зерделеу қажеттілігі артып келеді. Осыған орай ұсынылған тақырып бойынша шетел әдебиеттерін зерделеу спорт саласын басқарудың ең табысты деген үлгілерін талдауға және оның элементтерін Қазақстандағы спортты дамыту процесінде қолдануға мүмкіндік берді. Спортты мемлекеттік тұрғыдан басқарудың тәсілдерін анықтау үшін мақалада тақырыптық талдау және дедукция әдісі қолданылады.

Түйін сөздер: мемлекеттік басқару, бұқаралық спорт, дене шынықтыру, басқару үлгілері.

JEL код: Z28.

Abstract. This article considers the models of public administration in the sports industry. In the context of mass sports development in Kazakhstan with the expansion of access to modern sports infrastructure, the need to study international practices in the management of sports and physical culture is increasing. In this regard, studying foreign literature on the subject allows for analyzing the most successful models of sports industry management, elements of which can be used in the development of sports in Kazakhstan.

The article uses thematic analysis and the deduction method to determine approaches to state sports management.

Keywords: public administration, mass sports, physical culture, management models.

JEL code: Z28.

Введение

Вопросы управления и развития спортивной инфраструктуры являются неотъемлемой частью государственной политики в области физической культуры и спорта. Несмотря на разделение полномочий между уровнями власти (национальный и региональный) очевидным остается роль государства в регулировании и развитии спортивной отрасли. Существующая субординация между органами власти раскрывает

сущность государственной политики в области спорта, которая предусматривает участие множества субъектов в вопросах управления спортом. В этом контексте необходимо понимание моделей государственного управления в сфере физической культуры и спорта, а также систем формирования и реализации спортивной политики.

Анализ исследований в области физической культуры и спорта показывают многообразие существующих моделей управления спортом, которые

* Автор для корреспонденции: Е. Тё, y.tyo@apa.kz

различаются по природе и статусу органов управления, по степени вмешательства государства в спортивную деятельность, по географическим характеристикам, а также установленным традициям в области государственного управления.

Материалы и методы

В статье использован тематический анализ и метод дедукции для определения подходов по государственному управлению спортом.

Основная часть

Поиск решений по проблеме координации государственных мер тесно связан с термином «управление» (Rhodes 1996; Colebatch 2014). Данный термин связан с установлением, поощрением и поддержкой определенного типа отношений между государственными и неправительственными субъектами в процессе решения общественных вопросов. (Rhodes 1996; Colebatch 2014). Таким образом, термин «управление» используется в отношении субъектов власти и их взаимодействия, а также идей и инструментов, с помощью которых координируются политические процессы (Carano, Howlett & Ramesh, 2015).

Это позволяет рассматривать управление в области спорта в трех основных категориях как системное, организационное и политическое управления (Henry & Lee, 2004):

Системное управление конкуренцией, сотрудничеством и взаимным согласованием своих действий между бизнес-системами и/или системами государственной политики.

Организационное или корпоративное управление осуществляется нормативными, этически обоснованными стандартами управленческого поведения.

Политическое управление связано с тем, как руководящие органы власти через регулятивные инструменты (законы, правила, положения и т. д.) и стратегии направляют, а не контролируют деятельность спортивных организаций. При этом регулирование является продуктом более широкой социальной, политической, культурной и

экономической среды, в которой осуществляется спортивная деятельность (Henry & Lee, 2004).

Между тем, многообразие моделей государственного управления в сфере спорта по мнению ученых указывает на недостаточное понимание национальных, региональных или местных специфик спорта, а также отношений между органами государственного управления и иными субъектами в сфере спорта (Понкин&Редькина, 2017). В этой связи понимание существующих моделей управления в области спорта позволит улучшить качество государственного управления и принимаемых государственных мер.

Рассматривая организационные аспекты европейской спортивной политики на национальном уровне, британский ученый Henry Ian (2009) в своей работе выделяет 4 типичные модели государственного управления в области спорта стран Европейского Союза (ЕС).

Бюрократическая модель государственного управления, которая демонстрирует высокую степень участия государства в спортивной отрасли. Подобную модель используют порядка 16 стран ЕС как Бельгия, Финляндия, Франция, Португалия, Испания, Кипр, Венгрия, Латвия, Литва, Польша, Словакия, Чехия, Эстония, Словения, и др. В этих странах государственные органы в области спорта активно участвуют в вопросах регулирования спортивной деятельности, в том числе путем установления правил и законодательных норм.

Предпринимательская модель управления спортом, которая характеризуется высоким уровнем вовлечения рыночных механизмов (как конкурсные торги или передача в доверительное управление) в спортивную отрасль. Особенностью данной модели является то, что сфера спорта регулируется в зависимости от социального или экономического «спроса» на спорт. Роль органов власти заключается в установлении рамок, позволяющих рыночным законам выражать себя. В качестве стран ЕС, широко использующих подобную модель, указываются Великобритания и Ирландия.

Миссионерская модель управления спортом, которая предусматривает активное участие волонтерского сектора в спортивной политике. Данная модель характеризуется высокой степенью делегирования управленческих полномочий в волонтерский сектор, а также доминирующим присутствием добровольных спортивных движений на политической арене. К этому типу управления автор относит такие государства как: Австрия, Дания, Германия, Италия, Люксембург, Швеция.

4) Социальная модель управления спортом, которая демонстрирует высокий уровень взаимодействия государственных органов с гражданским сообществом. В подобной системе не существует одного доминирующего органа, напротив она характеризуется наличием множества социальных партнеров, нацеленных на достижение «всеобщей пользы». В качестве примера приводится только одно государство – Нидерланды (Henry, 2019).

Следующая классификация моделей управления спортом по степени влияния государства на правовую основу профессиональной спортивной деятельности, представлена голландскими учеными Siekmann, R. & Soek, J. (Siekmann & Soek, 2010). Ссылаясь на работу Андре-Ноэль Шакера «Надлежащее управление в спорте — европейское исследование», которое опубликовано в 2004 году Советом Европы, авторы выделяют дополнительные две модели управления спортом в Европе: интервенционистскую (режим вмешательства государства) и неинтервенционистскую (режим невмешательства государства) модели (Siekmann & Soek, 2010).

Так, в модели невмешательства государства в спортивную деятельность, спортивные федерации, созданные в соответствии с актом об ассоциациях, являются активными частными субъектами спорта, которые не находятся под контролем государственных органов. Более того, спортивные федерации обладают полной автономией в своей деятельности. Подобные подходы в управлении спортом существуют в Австрии, Бельгии, Чехии, Дании, Эстонии, Финляндии, Германии, Ирландии,

Люксембурге, Мальте, Нидерландах, Словакии, Словении, Швеции и Великобритании.

В модели вмешательства государства в спортивную деятельность, спортивные федерации находятся под контролем государства. Основанием ведения спортивной деятельности является получение соответствующего лицензирования. Лицензия выдается сроком на четыре года и включает право на организацию и проведение спортивных соревнований. При этом лицензия может продлеваться или приостанавливаться в зависимости от соответствия деятельности спортивной организации требованиям законодательства в области спорта. Такая модель управления действует в странах Восточной Европы, а также во Франции, Италии, Греции, Кипре, Испании и Португалии.

По степени вмешательства государства в спортивную деятельность дополнительно включают смешанную модель управления спортом (Barnes, 1996). В данной модели предполагается паритет государства и спорта, которые воздействуют друг на друга в рамках закреплённых компетенции. Субъекты спортивной деятельности имеют возможность требовать от государства надлежащего регулирования сферы спорта. При этом субъекты спорта несут социальные обязательства перед государством, а также выполняют требования законодательства в области спорта. В данной модели государственные функции могут делегироваться субъектам спортивной деятельности, однако система спорта остается в юрисдикции государства, так как органы власти обязаны обеспечивать интересы и права всех участников системы спорта, включая физически активных граждан.

В научной литературе в сфере физической культуры и спорта существует также модели управления спортом в зависимости от географического расположения и установленных традиций в области государственного управления. Так, ученые разделяют европейскую, англосаксонскую (или американскую), азиатскую модели управления спортом (Sauer, 2008; Понкин и др., 2014).

В европейской модели спорт не связан напрямую ни с государством, ни с бизнесом, а характеризуется активным участием волонтеров и общественных объединений в сфере спорта. Тем не менее государство участвует в нормативном регулировании спортивной деятельности, в том числе путем установления налоговых льгот, а также оказывает материальную помощь спорту через строительство спортивной инфраструктуры. Вопросами развития спорта занимаются национальные спортивные федерации как Английская футбольная ассоциация и УЕФА. Спортивная система базируется на спортивных достижениях, где продвижение команд по классам осуществляется на основе их результатов.

В англо-саксонской (или американской) модели система спорта является автономной и характеризуется минимальным участием государства в вопросах организации и развития спорта. Контроль над спортом осуществляется владельцами спортивных лиг, что обуславливает недостаточность соревнующихся спортивных команд в стране. Помощь со стороны государства системе спорта осуществляется путем освобождения национальных олимпийских комитетов от уплаты налогов. Однако общественные спортивные объекты и рекреационные зоны финансируются за счет местных муниципалитетов.

Азиатская модель управления спортом основывается на принципах государственного подхода к управлению спортом, в том числе на программных механизмах развития спорта. Наряду с государственным финансированием используются механизмы спонсорства и национальных лотерей. Стимулирование спорта осуществляется также за счет снижения подоходного налога и установления специальных налоговых преференций для резидентов особых экономических зон. Таким образом, государство не только финансирует спорт, но и активно пропагандирует активный образ жизни через организацию массовых спортивных мероприятий.

Еще одна классификация подходов по управлению спорта в той или иной

степени схожи с вышеуказанными моделями и разделяются как централизованная, децентрализованная и гибридная модели (Понкин & Редькина, 2017). Здесь классификация происходит по степени государственного правового регулирования сектора спорта. К слову, централизованная модель управления спортом широко используется в постсоветском пространстве (Российская Федерация, Беларусь и др.), а также в странах Южной Европы как Испания и Италия. Децентрализованная модель существует в США, Канаде, Австралии и Новой Зеландии. Наконец, гибридная модель спорта используется в Великобритании, Швейцарии, Индии и других странах.

Наряду с этим, существует отдельные аспекты по управлению спортивной инфраструктурой.

Во многих странах мира развитию спортивной инфраструктуры уделяется серьезное внимание. В зарубежной практике наряду с активной ролью государства, очевидна также роль частных инвестиций в вопросах развития спортивной индустрии (Didik, Kusmaedi, Berliana, 2021). К примеру, для привлечения потенциальных инвесторов в процесс развития спортивной инфраструктуры, ирландским правительством предусмотрен ряд механизмов поддержки спортивных проектов (Irish Sport Monitor, 2019). Так:

1) Национальный фонд спортивной инфраструктуры - выделяет средства для строительства крупномасштабных спортивных сооружений и объектов. Приоритетом пользуются проекты в сфере массового спорта, включая такие виды спорта, как плавание, велоспорт и бег. По данным Департамента транспорта, туризма и спорта, с момента объявления первых ассигнований, в период с 2020 года по 2022 год около 86,4 млн евро было выделено на 33 крупных частных проекта в данной отрасли (Sport Funding, 2022).

2) Программа спортивного капитала и оборудования - предоставляет гранты для строительства и реконструкции спортивных сооружений, а также для приобретения спортивного оборудования. Бюджет программы частично покрывается за счет доходов от Национальной лотереи (Sport Capital

Program, 2020). С момента реализации программы, в спортивную инфраструктуру было выделено около 400 млн. евро: в 2016 году - 30,5 млн. евро, в 2017 году - 67,3 млн. евро, в 2018 году - 3,9 млн. евро, в 2019 - 58,1 млн. евро, в 2020 - 233,8 млн. евро (Sport Capital Program, 2020).

Согласно исследованию Ирландской спортивной федерации, экономический и социальный эффект от подобных государственных вложений весьма очевиден. Более того, на каждое 100 евро, вложенное в спорт, бюджет страны получает до 195 евро обратных поступлений в виде налогов и доходов от спортивных услуг, что делает сферу спорта Ирландии самокупаемой (Strategy for Sporting Facilities, 2021).

Между тем, спортивная политика Ирландии характеризуется преобладанием более плюралистического подхода. Активное участие в отрасли спорта принимают национальные руководящие органы спорта, местные спортивные частные партнерства, а также различные представительные спортивные организации (National Sport Policy, 2021). Так, национальные руководящие органы спорта находятся в самом центре ирландского спорта и играют важную роль в достижении стратегических и операционных задач отрасли. Они также готовят профессиональных тренеров, официальных лиц и администраторов в спорте, а также координирует спорт любительского и представительского уровня. Местные спортивные частные партнерства занимают столь же важную роль, с ключевым приоритетом поддержки спортивных клубов, профессиональных тренеров и волонтеров. Представительные спортивные организации включают в себя Федерацию ирландского спорта, Олимпийский совет Ирландии, Паралимпийский комитет Ирландии и др., которые вносят свой посильный вклад в спортивную индустрию государства (National Sport Policy, 2021).

В свою очередь, китайским правительством с 2016 года приняты активные меры по развитию массового спорта. В частности, утвержден специальный государственный план,

усилена работа по популяризации здорового образа жизни, а также увеличен объем крупных спортивных мероприятий (Ruchina.org, 2020). Ярким тому подтверждением является проведение летних и зимних Олимпийских и Параолимпийских игр в Пекине в текущем году.

Спортивная инфраструктура в основном развивается на региональном уровне. По данным Главного государственного управления спорта Китая (GSASA, 2015), с 2003 по 2013 годы в провинциях страны было построено более 1,6 миллиона спортивных сооружений, в том числе 1093 крупных спортивных арен и стадионов. Расходы на строительство спортивных объектов в основном покрывались за счет местных бюджетов (He, Yu, 2017).

В спортивной индустрии Китая также широко развито государственно-частное партнерство (ГЧП). В частности, для инвесторов в сферу спорта предусмотрены специальные налоговые преференций и льготы. Кроме того, важным приоритетом является развитие спортивного бизнеса. Для этих целей в 2019 году утвержден специальный план по поддержке спортивного бизнеса, в рамках которого на руководящие позиции авторитетных спортивных ассоциаций привлекаются талантливые управленцы из частного сектора. Предусмотрено также делегирование проведения массовых спортивных мероприятий высококлассным коммерческим операторам (English.Gov, 2019).

Вместе с тем, для повышения инвестиционной привлекательности сферы спорта, органами власти применяются эффективные маркетинговые механизмы, олицетворяющие инвестиционный потенциал отрасли. Для регионов с нехваткой спортивных объектов формируется «региональный имидж», подчеркивающий предпринимательский контекст местности. Например, расположенный в бассейне реки Цяньтан Ханчжоуский Олимпийский спортивный центр, с площадью 400 000 квадратных метров, был представлен инвесторам как высоко перспективный «Город в цвету» (Xue, Mason, 2019). Таким образом, спортивная индустрия является

стратегическим инструментом на пути достижения более масштабных национальных задач.

Вместе с тем, для инвесторов, участвующих в развитии спортивной инфраструктуры, предусмотрены также специальные государственные гранты и субсидий. Данные меры положительно отражаются на развитии спортивной индустрии. Так, по данным Национального министерства финансов, к 2016 году в сфере спорта было реализовано 176 проектов ГЧП с общим объемом инвестиции в размере 116,3 млрд юаней, что соответствует около 18,3 млрд долларов США (Ministry of Finance, 2016). Получение частной пекинской компанией Bloomage International Investments Group Inc. контроль над крупной спортивной ареной на 30-летний срок также является значительным примером ГЧП в спортивной отрасли (Хуе, Mason, 2019).

Таким образом, китайское правительство признает очевидную значимость спортивной инфраструктуры в вопросах укрепления здоровья и качества жизни населения. Строительство и реконструкция спортивной инфраструктуры рассматривается одним из ключевых показателей конкурентоспособности регионов, предусматривающий как повышение социального благополучия населения, так и общего рейтинга конкретного региона (English.Gov, 2019).

Спортивная индустрия Соединенных Штатов Америки является самостоятельной и независимой, что в значительной степени является следствием идеологии свободного рынка. Вместо традиционных министерств или департаментов, управлением спорта в США занимаются национальные олимпийские комитеты. Деятельность олимпийских комитетов не получает прямое государственное финансирование, однако она

освобождена от налогообложения в знак признания социальной значимости спорта (Sauer, 2008).

При этом существующие органы управления спортом являются узкоспециализированными и организованы вокруг 4-х доминирующих подсектора как: профессиональный спорт, студенческий и межшкольный спорт, олимпийские и паралимпийские спортивные игры, а также массовый спорт (Harris, Jedlicka, 2020).

Обсуждение и выводы

Государственное управление в области физической культуры и спорта позволяет ее рассматривать как деятельность, направленную на организацию, развитие, регулирование и координацию спортивной отрасли. В зависимости от уровня субъекта спорта различаются центральные, региональные и муниципальные органы управления, а также специализированные спортивные субъекты как национальные спортивные комитеты, спортивные лиги и ассоциации. Каждый из этих органов в той или иной степени заинтересован в развитии спортивной отрасли и повышении национальных спортивных достижений. Для этих же целей утверждаются национальные программные документы по развитию и популяризации спорта.

Согласно исследованиям, в настоящее время существуют множество моделей управления сферой спорта. Данные модели различаются между собой по степени вмешательства государства в спортивную деятельность, по статусу органов, занимающихся вопросами управления спортом, по географическим и традиционным контекстам и по другим аспектам. В таблице 1 приведены аспекты, по которым осуществляется классификация моделей управления спортом в мире.

Таблица 1 - Модели управления сферой физической культуры и спорта

№	Наименование моделей	Основные характеристики
По организационным аспектам управления		
1.	Бюрократическая модель	высокая степень участия государства в спортивной отрасли через установления нормативной базы спорта и мер по контролю качества

2.	Предпринимательская модель	высокая степень использования рыночных механизмов в спортивной отрасли, основанных на законах спроса и предложения
3.	Миссионерская модель	высокая степень участия волонтерского сектора и добровольных спортивных движений в управлении спортом
4.	Социальная модель	высокая степень участия гражданского сектора в вопросах управления спортом
По степени вмешательства государства в спортивную деятельность		
5.	Интервенционистская (централизованная) модель	высокий уровень вмешательства государства в спортивную деятельность с надлежащим контролем сектора
6.	Неинтервенционистская (децентрализованная) модель	минимальное участие государства в спортивную индустрию, предоставление автономии спортивным федерациям и лигам
7.	Смешанная (гибридная) модель	паритет государства и бизнеса в вопросах управления спортом
По географическим и традиционным аспектам		
8.	Европейская модель	умеренное участие государства в спортивной индустрии через оказание материальной помощи сектору для развития надлежащей спортивной инфраструктуры
9.	Англо-саксонская (или американская) модель	предоставление самостоятельности спортивному сектору без оказания прямой помощи от государства
10.	Азиатская модель	использование традиционных принципов государственного управления с полным участием государства в спортивной отрасли

Таким образом, функционирование каждой из этих моделей на международном уровне в той или иной степени свидетельствует об их возможной эффективности. При этом несмотря на автономность спортивной отрасли в ряде стран, участие государственных органов в развитие спорта очевидно как в вопросах оказания финансовой помощи, так и в вопросах обеспечения безопасности для осуществления спортивной деятельности на территории страны.

Между тем для того, чтобы говорить о применимости данных подходов в контексте Казахстана важно понимать текущее состояние государственной поддержки развития спорта в стране. В настоящее время практика государственной политики и управления в Казахстане наиболее схожа с теми, что применяются в постсоветском пространстве, а также в странах Азии. Азиатская модель управления спортом показывает высокую степень использования государственных и программных подходов в вопросах управления и развития отрасли. В контексте постсоветских стран активно

применяется централизованная модель управления путем разделения полномочий между органами власти различного уровня.

Тем не менее как показывает мировая практика, усиление функции национальных спортивных комитетов, а также внедрение предпринимательского подхода в вопросах управления и развития спортивной отрасли может дать свои положительные результаты. Более того, установление паритета между государством и спортом в рамках смешанной (гибридной) модели особенно эффективно в вопросах развития спортивной инфраструктуры и расширения доступа к ним для широких слоев населения. Ведь получая самостоятельность во введении спортивной деятельности, субъекты спорта берут на себя социальную ответственность.

Наряду с этим, с учетом трансформации государственного управления в Республике Казахстан, менеджмент в сфере спорта должен строиться на принципах открытости, прозрачности, с вовлечением населения и общественности в принятие решений и

распределение бюджетных средств. Таким образом, актуальная модель государственного управления в области физической культуры и спорта должна в том числе рассматривать участие населения в процессе управления спортивной инфраструктурой.

Перспективным для казахстанской спортивной отрасли может также стать использование механизмов

финансирования через национальные лотерей и налоговых преференций. Таким образом, внедрение передовых и эффективных моделей управления спортом отразится как на развитии самой системы спорта, так и на расширении доступа к современной многофункциональной спортивной инфраструктуре.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Barnes J. (1996). Sports and the law in Canada, Toronto. – Butterworth, 1996. Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (Eds.). (2015). Varieties of governance: Dynamics, strategies, capacities. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137477972>
- Colebatch, H. (2014). Making sense of Governance, *Policy & Society*, 33(4), (pp. 307–316).
- Didik S.P., Kusmaedi K., Ma'Mun A. and others (2021). Sports Facilities and Local Government Policy: A Case Study in West Java, Indonesia, *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(4A), (pp.71 – 76).
- Xiaochen S. (2019), Govt plans to boost sports consumption, China Daily, english.www.gov.cn.
- Harris S., Jedlicka, S. (2020). The Governance of Sport in the USA, Book Chapter in Sport Business in the United States, 1st ed., Routledge.
- He X., Yu, Q. (2017). The central government initiated 930 million funds to prompt local public sport venues to open to the public for free or at a low pay rate, Xinhua News Agency, URL: http://www.gov.cn/xinwen/2017-06/12/content_5201878.htm
- Henry I. (2009). European Models of Sport: Governance, Organizational Change and Sports Policy in the EU, *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, 50(1), (pp. 42-43).
- Henry, I., Lee, P. C. (2004) Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), The business of sport management (pp. 25–41).
- Irish Sport Monitor (2019). Annual Report, Sport Ireland, URL: <https://www.sportireland.ie/Research/Irish%20Sports%20Monitor%202017%20-%202018%20Annual%20Report.pdf>
- Ministry of Finance (2016). National PPP information platform project database quarterly issue 3, URL: http://jrs.mof.gov.cn/ppp/dcyjppp/201607/t20160728_2369807.html
- National Sports Policy 2018 – 2027 (2021). Government of Ireland, URL: <https://assets.gov.ie/15979/04e0f52cee5f47ee9c01003cf559e98d.pdf>
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government, *Political Studies*, 44, (pp. 652–667), doi:10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.
- Sauer R. (2008). Sport, the State, and the Marke, The International Colloquium «Sports, Politics, Free Market and the State» organized by the Liberal Institute of the Friedrich Naumann Foundation, Potsdam, Germany.
- Siekman R., Janwillem S. (2010). Models of sport governance in the European Union: the relationship between state and sport authorities, *The International Sports Law Journal*, Issue 3-4. Sports Funding (2022). Oireachtas.ie, URL: <https://www.oireachtas.ie/en/debates/question/2022-02-03/240/#:~:text=The%20Large%20Scale%20Sport%20Infrastructure%20Fund>
- Strategy for Sporting Facilities (2021). Sinnfein.ie, URL: https://www.sinnfein.ie/files/2021/Strategy_for_Sporting_Facilities.pdf
- The Sports Capital Programme (2020). Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media, URL: <https://www.sportscapitalprogramme.ie/>
- Xue H, Mason, D. (2019). Stadium Games in Entrepreneurial Cities in China: A State Project, *J Glob Sport Manag*, Issue 4(2), (pp. 185–209), DOI: 10.1080/24704067.2018.1531246
- Понкин И.В., Редькина А.И. (2017). Системность государственного управления в сфере спорта и классификации моделей государственного управления в сфере спорта. МГЮА.
- Понкин И.В., Соловьёв А. А., Гребнев Р.Д. (2014). К вопросу о содержании европейской модели спорта, *Вестник Российского университета дружбы народов. Сер. «Юридические науки»*, №2, (с. 259-264).
- Спортивный Китай: в Сиане идет строительство главного стадиона Национальных игр 2021 года (2020), Ruchina.org, URL: <https://ruchina.org/shaanxi-article/china/1650.html>

REFERENCES

- Barnes J. (1996). Sports and the law in Canada, Toronto. – Butterworth, 1996. Capano, G., Howlett, M., & Ramesh, M. (Eds.). (2015). Varieties of governance: Dynamics, strategies, capacities. Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137477972>
- Colebatch, H. (2014). Making sense of Governance, *Policy & Society*, 33(4), (pp. 307–316).
- Didik S.P., Kusmaedi K., Ma'Mun A. and others (2021). Sports Facilities and Local Government Policy: A Case Study in West Java, Indonesia, *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 9(4A), (pp.71 – 76).
- Xiaochen S. (2019), Govt plans to boost sports consumption, China Daily, english.www.gov.cn.
- Harris S., Jedlicka, S. (2020). The Governance of Sport in the USA, Book Chapter in Sport Business in the United States, 1st ed., Routledge.
- He X., Yu, Q. (2017). The central government initiated 930 million funds to prompt local public sport venues to open to the public for free or at a low pay rate, Xinhua News Agency, URL: http://www.gov.cn/xinwen/2017-06/12/content_5201878.htm
- Henry I. (2009). European Models of Sport: Governance, Organizational Change and Sports Policy in the EU, *Hitotsubashi Journal of Arts and Sciences*, 50(1), (pp. 42-43).
- Henry, I., Lee, P. C. (2004) Governance and ethics in sport. In J. Beech & S. Chadwick (Eds.), The business of sport management (pp. 25–41).
- Irish Sport Monitor (2019). Annual Report, Sport Ireland, URL: <https://www.sportireland.ie/Research/Irish%20Sports%20Monitor%202017%20-%202018%20Annual%20Report.pdf>
- Ministry of Finance (2016). National PPP information platform project database quarterly issue 3, URL: http://jrs.mof.gov.cn/ppp/dcyjppp/201607/t20160728_2369807.html
- National Sports Policy 2018 – 2027 (2021). Government of Ireland, URL: <https://assets.gov.ie/15979/04e0f52cee5f47ee9c01003cf559e98d.pdf>
- Ponkin I.V., Redkina A.I. (2017). Sistemnost gosudarstvennogo upravleniya v sfere sporta i klassifikatsii modelei gosudarstvennogo upravleniya v sfere sporta. MGYUA.
- Ponkin I.V., Solov'ev A. A., Grebnev R.D. (2014). K voprosu o soderzhanii evropeiskoi modeli sporta, *Vestnik Rossiiskogo universiteta družby narodov. Ser. «Yuridicheskie Nauki»*, №2, (s. 259-264).
- Rhodes, R. A. W. (1996). The new governance: Governing without government, *Political Studies*, 44, (pp. 652–667), doi:10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.
- Sauer R. (2008). Sport, the State, and the Marke, The International Colloquium «Sports, Politics, Free Market and the State» organized by the Liberal Institute of the Friedrich Naumann Foundation, Potsdam, Germany.
- Siekman R., Janwillem S. (2010). Models of sport governance in the European Union: therelationship between state and sport authorities, *The International Sports Law Journal*, Issue 3-4.
- Sports Funding (2022). Oireachtas.ie, URL: <https://www.oireachtas.ie/en/debates/question/2022-02-03/240/#:~:text=The%20Large%20Scale%20Sport%20Infrastructure%20Fund>
- Sportivnyj Kitaj: v Siane idet stroitel'stvo glavnogo stadiona Nacional'nyh igr 2021 goda (2020), Ruchina.org, URL: <https://ruchina.org/shaanxi-article/china/1650.html>
- Strategy for Sporting Facilities (2021). Sinnfein.ie, URL: https://www.sinnfein.ie/files/2021/Strategy_for_Sporting_Facilities.pdf
- The Sports Capital Programme (2020). Department of Tourism, Culture, Arts, Gaeltacht, Sport and Media, URL: <https://www.sportscapitalprogramme.ie/>
- Xue H, Mason, D. (2019). Stadium Games in Entrepreneurial Cities in China: A State Project, *J Glob Sport Manag*, Issue 4(2), (pp. 185–209), DOI: 10.1080/24704067.2018.1531246

ДЕНЕ ШЫНЫҚТЫРУ ЖӘНЕ СПОРТ САЛАСЫНДАҒЫ МЕМЛЕКЕТТІК БАСҚАРУ ҮЛГІЛЕРІ

Елена Тё, Қазақстан Республикасы Президентінің жанындағы Мемлекеттік басқару академиясы Басқару институтының докторанты, Астана, Қазақстан, y.tyo@apa.kz

MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT

Yelena TYO, doctoral student, Institute of Management, Academy of Public Administration under the President of the Republic of Kazakhstan, Astana, Kazakhstan, y.tyo@apa.kz