

УДК 33     DOI: 10.14451/2.193.28

## Эволюция взглядов на управление спортом в Российской Федерации на национальном уровне в период с 2000 по 2015 годы

© 2024 **Михеева София Валерьевна**

Бакалавр по направлению Менеджмент, Кафедра управления организацией. Московский Государственный Университет имени М. В. Ломоносова.

E-mail: mikkyso111@gmail.com

**Ключевые слова:** история управленческой мысли, управление спортом, художественная гимнастика, спортивный менеджмент, эволюция управления спортом, управленческие инициативы, профессиональный спорт, олимпийские виды спорта, элемент системы управления, факторы, классификация.

С момента образования Союза Советских Социалистических Республик спорт стал неотъемлемой частью государственной системы и одним из важных каналов, через которые осуществлялось «транслирование» миру достижений социалистического строя. После распада СССР взгляды на роль спорта на территории Российской Федерации претерпели серьезную трансформацию, однако значимость спорта для государства не снизилась. Наоборот, спортивная повестка получила еще большую популярность. Настоящая статья направлена на выявление факторов трансформации отдельных элементов системы управления спортом на примере Российской художественной гимнастики. В статье представлены результаты историко-научного исследования, базирующегося на подходе Истории Управленческой Мысли, в рамках таких элементов системы управления художественной гимнастикой в РФ, как Идеология управления и Содержание процесса управления.

Художественная гимнастика, как часть системы физической культуры и спорта России, обладает особым значением для национального спорта, поскольку является единственной Олимпийской дисциплиной, созданной в нашей стране [11, с. 66]. Исследовательский интерес к теме работы обусловлен в первую очередь уникальными достижениями сборной команды России по художественной гимнастике на мировой арене и стабильностью в удержании лидерских позиций. Следовательно, исследования, посвященные конкретным управленческим решениям

в сфере художественной гимнастики России и, что главное, факторам, которые привели к их принятию, могут быть ценны для менеджеров уровня национальной системы физической культуры и спорта в целом.

Научная новизна исследования состоит в том, что впервые в историко-научных исследованиях, посвященных эволюции взглядов на управление спортом, были выявлены факторы изменений в системе управления спортом на национальном уровне в отдельно взятой стране и на примере одного вида спорта, а также проведена система-

тизация и классификация выявленных факторов в рамках отдельных элементов системы управления. Исследование проводилось преимущественно на уровне решений высшего управленческого звена – Президента Всероссийской Федерации Художественной Гимнастики (ВФХГ) И. А. Винер-Усмановой.

### **Факторы изменений в идеологии управления художественной гимнастикой в России**

На этапе своего формирования (с 1972 по 2001 гг.) управленческая идеология И. А. Винер-Усмановой была основана в первую очередь на такой ценности, как обеспечение наилучших условий для тренировок и жизни находящихся под ее опекой гимнасток из сборной Узбекистана, без чего их попадание в число гимнастической элиты на советском и мировом уровнях было бы нереализуемой целью [1, с. 21–26].

И. А. Винер-Усманова, вопреки оппозирующему мнению государственных органов, придерживалась позиции, в соответствии с которой материально-технические условия являлись заключительным недостающим компонентом для успешной реализации ее управленческих целей.

В период с 2001 по 2008 г. г., когда И. А. Винер-Усманова заняла должность главного тренера сборной России, ее взгляды на идеологию управления приобрели радикальный, революционный характер, а в центр управленческой идеологии была поставлена идея о необходимости перестройки всей системы управления художественной гимнастикой, с чем изначально не было согласно руководство ВФХГ.

Основными факторами трансформации идеологии управления художественной гимнастикой в России на данном этапе стали наличие результативного опыта И. А. Винер-Усмановой по трансформации узбекской художественной гимнастики; болезненный опыт «нереализации» потенциала одной из учениц И. А. Винер-Усмановой (Венеры Зариповой) перед чемпионатом Мира [14, с. 32]; видение гимнастики в качестве одного из самых популярных видов спорта в стране [14, с. 49]; среда взросления

И. А. Винер-Усмановой; любовь к искусству [14, с. 9]; патриотизм и бенчмаркинговые находки у стран-конкурентов (в первую очередь Болгарии) [14, с. 18].

В 2008 году, когда И. А. Винер-Усманова была выбрана Президентом ВФХГ [11], в идеологии управления данным видом спорта резко изменились взгляды на роль инноваций и их ценность для системы управления спортом на национальном уровне.

На тот период в сообществе спортивных управленцев наиболее распространенной была концепция принятия решений «снизу-вверх» при авторитарном стиле руководства, когда распоряжения принимались главой спортивной команды преимущественно единолично и без учета мнения остального управленческого и тренерского персонала. Именно такая управленческая парадигма была преобладающей в период руководства экс-президента ВФХГ С. В. Ястржембского.

И. А. Винер-Усманова модифицировала авторитаризм в идеологии управления на более демократичные, коллегиальные принципы разработки управленческих решений совместно с тренерским штабом и спортсменами сборной, при этом оставив единоначалие в принятии решений [7].

Ключевым фактором внедрения данной инновации стал, во-первых, случившийся в 2001 году допинговый скандал в отношении лидеров мировой художественной гимнастики того времени, гимнасток сборной России Алины Кабаевой и Ирины Чащиной, который был разрешен не в их пользу, что стало индикатором ошибочности прежнего управленческого подхода в текущих условиях внешней среды.

Во-вторых, за предшествующий период усилилось недовольство эффективностью и скоростью коммуникаций в процессе управления гимнастикой, что не позволяло своевременно и качественно решать краткосрочные управленческие задачи [12].

В соответствии с идеологией управления

И. А. Винер-Усмановой Президенту ВФХГ необходимо было на постоянной основе быть вовлеченным в регулярно возникающие проблемы функционирования системы спорта, что не реализовывалось по причине сконцентрированности С. В. Ястржембского на выполнении обязанностей помощника президента Российской Федерации [11]. Таким образом, эволюция взглядов на идеологию управления заключалась в переходе от идеи об исключительно административном характере должности Президента ВФХГ к идеям о его глубокой погруженности в особенности тренировочного процесса и отсутствии плюрализма занимаемых им должностей [9].

На протяжении четвертого периода, начиная с 2015 года, в мировой художественной гимнастике сформировались факторы, которые привели к кардинальному изменению взглядов на идеологию управления художественной гимнастикой в России – центральный приоритет философии управления был смещен с побед Российских гимнасток на международной арене в сторону внутрисистемного развития, что нашло свое отражение в таких управленческих решениях И. А. Винер-Усмановой как внедрение в России уникальных, отличных от общемировых правил оценки выступлений, отказ от участия в Олимпиаде без национальной символики, выдвижение предложений об организации ряда альтернативных турниров для дружественных стран.

После утверждения пакета санкций, допускающих участие спортсменов из России только в нейтральном статусе, в Российском сообществе спортивных и государственных управленцев сложились две противоположные точки зрения на идеологию управления Российским спортом в данных условиях.

И. А. Винер-Усманова является сторонником мнения, в соответствии с которым Российские гимнастки не должны принимать участие в международных турнирах на дискриминационных условиях, выдвинутых Международным Олимпийским Комитетом.

Ключевым фактором формирования такой идеологии управления И. А. Винер-Усмановой стала неразрывная связь патриотического воспитания с процессом подготовки гимнасток под ее руководством [14]. Как вспоминает сама Ирина Александровна, уже со времен работы в сборной Узбекистана она взращивала в гимнастках «чувство любви к родной земле» [7], благодарность к стране, предоставляющей условия для тренировок, и значимость национального флага, который необходимо поднять над высшей ступенью пьедестала [7]. Эти факторы привели к безоговорочному решению И. А. Винер-Усмановой о неучастии Российских гимнасток в международных соревнованиях на «неприемлемых условиях».

Драйвером эволюции управленческой идеологии И. А. Винер-Усмановой стал тот факт, что к моменту ужесточения санкций в адрес всей системы Российского спорта в 2023 году И. А. Винер-Усманова уже имела за плечами успешный опыт по выходу из аналогичных ситуаций в рамках Российской системы художественной гимнастики – когда в 2001 году были на год дисквалифицированы оба лидера сборной Алина Кабаева и Ирина Чачина [9].

Несмотря на убеждения в том, что в художественной гимнастике возвращение на прежние лидерские позиции после отбывания дисквалификации невозможно [11, с. 55], И. А. Винер-Усманова внедрила ряд управленческих решений по мотивации спортсменок в условиях ограничений, что привело к их дальнейшим триумфальным победам на Олимпийских играх в Афинах в 2004 году [14, с. 194].

Таким образом, данный опыт «выживания» системы художественной гимнастики в условиях санкций и неопределенности стал одним из важнейших факторов радикальных изменений в идеологии управления И. А. Винер-Усмановой, которые отчетливо заметны в настоящее время.

### **Факторы изменений в содержании процесса управления художественной гимнастикой в России**

В 2024 году руководством Всероссийской Федерации Художественной Гимнастики было внедрено инновационное решение, уникальное не только для гимнастики, но и для всей системы спорта России – были утверждены новые правила по художественной гимнастике, кардинально отличающиеся от тех, которые лежат в основе оценивания гимнасток на международной арене, в том числе на предстоящих Олимпийских Играх в Париже в 2024 году [7, с. 12].

В соответствии с законодательством Российской Федерации инновация – это «новый или значительно улучшенный продукт, услуга, процесс или организационный метод в деловой практической деятельности» [9].

Во-первых, Российские правила по художественной гимнастике являются инновацией, так как относятся одновременно и к категории продукта (сам текст правил), и к категории метода осуществления практической деятельности (судейство на основе данных правил). Во-вторых, они обладают рядом улучшений, которые будут перечислены далее. В-третьих, данные правила обладают новизной не только в рамках художественной гимнастики, но и в рамках Российского спорта в целом, так как ни один другой вид спорта в России не перешел на выступления по правилам, отличным от международных.

Переходя к факторам произошедшей в России замены международных правил по художественной гимнастике, обозначим оппонирующую мнению И. А. Винер-Усмановой позицию Международной Федерации Гимнастики (FIG) в лице ее Президента Бруно Гранди (Bruno Grandi). Б. Гранди в период выполнения своих обязанностей с каждым новым олимпийским циклом снижал максимально допустимое количество элементов в выступлении гимнасток, тем самым упрощая правила данного спорта. С помощью таких управленческих решений Президент FIG стремился достичь «равномерного распространения художественной гимнастики по всей пла-

нете» [1].

В отличие от Б. Гранди, И. А. Винер-Усманова и по сей день придерживается взгляда, что правила должны стимулировать конкуренцию, а не ограничивать возможности раскрытия потенциала сильнейших спортсменов. С точки зрения И. А. Винер-Усмановой, «истина» рождается только в конкурентных условиях [1], тогда как упрощения правил противоречат олимпийскому девизу.

Одним из главных факторов внедрения новых правил стала позиция И. А. Винер-Усмановой, в соответствии с которой, начиная с 2008 года, политика FIG стала отклоняться от «прогрессивного вектора развития» спорта [1]. Это проявлялось в ряде накапливающихся с течением времени несовершенств в правилах судейства, что эскалировало скандал на Олимпийских Играх в Токио на почве несогласия сборной России с результатами судейства Российских гимнасток Дины и Арины Авериных [14].

Под влиянием последствий данного инцидента были сформулированы факторы несоответствия международных правил идеологии управления, которой придерживается ВФХГ. По мнению И. А. Винер-Усмановой международные правила:

– не соответствуют Олимпийскому девизу Пьера де Кубертена (Pierre de Coubertin) «Быстрее, выше, сильнее!», так как из них исключены рискованные элементы, ряд элементов «понижен в стоимости», а сбавка за неверное исполнение элемента имеет три степени строгости, выбор которых носит субъективный характер [14], что, в свою очередь:

- a. препятствует развитию спорта, упрощая правила в угоду странам, «уровень подготовленности которых намного ниже, чем у гимнасток из России»;
- b. снижает зрелищность спорта;
- c. поощряет нечестную конкуренцию и позволяет манипулировать правилами соревнований.

В ходе исследования были также выявлены част-

ные факторы эволюции взглядов на содержание процесса управления художественной гимнастикой с помощью новых правил судейства:

- фактор внедрения упражнения «без предмета»: стремление предотвратить тенденцию FIG по пренебрежению методологическими основами, «сделавшими художественную гимнастику олимпийским видом спорта» [9];
- фактор внедрения упражнения со скакалкой: значительное улучшение качества телетрансляций относительно 2010 года, когда видеоизображение скакалки в движении было плохо распознаваемым с телеэкранов, что снижало интерес к просмотру соревнований;
- факторы снятия ограничений на количество элементов: повышение зрелищности спорта через разнообразие программ; стимулирование количественного компонента выступления, так как гимнастка имеет право выполнять неограниченное число элементов; использование «наиболее справедливых» и прогрессивных, по мнению И. А. Винер-Усмановой, методов оценки выступлений как во времена Алины Кабаевой [9], когда сама система судейства способствовала «переходу гимнасток от простых элементов к сложным, далее – сложнейшим и суперсложным» [12, с. 47].

Стратегическая причина эволюции взглядов на содержание процесса управления – необходимость создания в системе художественной гимнастики России таких правил, которые обеспечат внутрисистемное развитие и создание конкурентоспособной скамейки запасных, что значительно облегчит переход спортсменок на выступления по международным правилам в случае снятия санкций.

Также нельзя не учитывать инновационный потенциал управленческой личности И. А. Винер-Усмановой, основанный на поиске не применяемых ранее решений. По своей натуре И. А. Винер-Усманова всегда была новатором и неоднократно становилась автором нововведений. В 2012 году после проигрышей сборной команды России по художественной гимнастике в групповых упражнениях на трех Чемпионатах

Мира подряд И. А. Винер-Усманова вновь стала автором инновации – гимнастки должны были работать на ковре так, «как будто партнерш не существует» [1, с. 68], то есть бросать снаряд на пустое место, где через долю секунды должна была оказаться подруга по команде [1, с. 68]. Новшество И. А. Винер-Усмановой поначалу «вызвало у тренеров и гимнасток шок» [1, с. 68] и недоверие, однако победа групповых упражнений из России на Олимпиаде в Лондоне в 2012 году «перевернула сознание и тренеров, и спортсменок» [1, с. 68], в том числе за пределами сборной команды страны.

Эволюция взглядов И. А. Винер-Усмановой на содержание процесса управления привела не только к интенсивному росту объекта управления (качественные улучшения представлены в форме усовершенствованных правил судейства, новых форматов турниров и возросшей конкуренции среди гимнасток внутри страны). Также заметен и

экстенсивный рост системы художественной гимнастики, что проявляется в расширении присутствия данного спорта на сферы, смежные с профессиональным спортом (массовый спорт; детско-юношеские оздоровительные программы; благотворительные и тематические мероприятия; адаптивный спорт).

И. А. Винер-Усманова придерживается системного подхода в управлении, в соответствии с которым спорт высших достижений – лишь один из элементов национальной системы спорта. И. А. Винер-Усманова не видит профессиональный спорт в отрыве от национальной спортивной системы, а также – от системы образования. Об этом говорит трактовка И. А. Винер-Усмановой понятия «тренер» – это специалист, «обязанностями которого является не только подготовка чемпиона, но и воспитание порядочного человека» [8].

Также в ходе исследования было обнаружено, что многие воспитанницы И. А. Винер-Усмановой начинали свой спортивный путь в непрофессиональных спортивных учреждени-

ях, но затем, будучи замеченным тренерами из школ олимпийской подготовки, переходили на профессиональный уровень и успешно защищали честь России на международных соревнованиях (например, Евгения Канаева, Маргарита Мамун и другие). Через увеличение числа спортивных обществ и центров дополнительного спортивного образования ВФХГ делает значительный вклад в достижение цели по увеличению количества выявленных в юном возрасте талантов на первых этапах спортивного образования. А выстраивание вертикали внутри спортивных организаций отвечает цели по оптимизации процесса перехода гимнасток с одного уровня спортивной подготовки на другой.

В результате исследования выявленные факторы были сгруппированы по двум элементам системы управления (идеология управления и содержание процесса управления), далее – обобщены (для обеспечения возможности их использования в управленческих целях не только в рамках системы управления художественной гимнастикой, но и другими видами спорта на национальном уровне в России) и классифицированы по двум критериям.

Первая классификация – по уровням историко-научных исследований (ИНИ) на основе трудов Н. И. Кузнецовой и В. И. Маршева. Данная классификация предусматривала распределение факторов по четырем группам: история научных знаний и методов в области спорта, спортивного менеджмента и тренерской деятельности; история отношений внутри научного сообщества спортивных менеджеров и тренеров; История отношений «система спорта – общество»; история личности и жизни спортивных менеджеров и тренеров.

Вторая классификация проводилась на основе уровней среды спортивных организаций: внутренняя среда, внешняя микросреда, внешняя макросреда. В данном исследовании уровень среды организации определялся следующим образом:

– факторы микроуровня (то есть факторы вза-

имовлияния изучаемой системы и внешней среды);

- факторы макроуровня (то есть факторы, влияние которых носит преимущественно однонаправленный характер, когда изучаемая система подвергается влиянию внешней среды, но обратно направленное влияние системы на внешнюю среду либо невозможно, либо существенно ограничено, либо носит косвенный характер).

Результаты исследования были представлены в табличном виде, а также визуализированы в форме четырехмерных матриц, в которых соединены обе классификации факторов, а также отражено соотношение факторов с функциональными областями менеджмента.

Оси матриц имеют следующие обозначения:

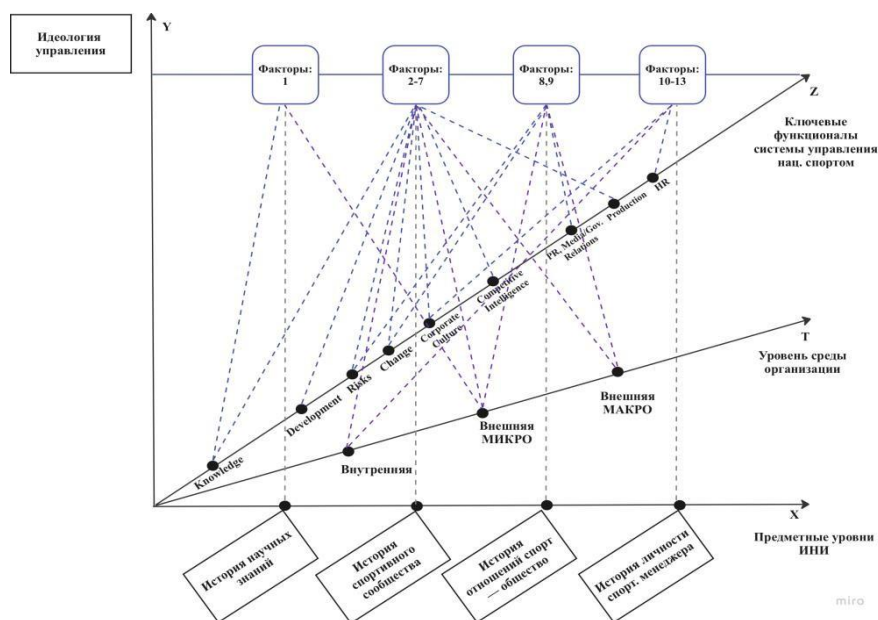
- ось X – предметные уровни историко-научных исследований;
- ось Y – выбранные элементы системы управления;
- ось Z – функциональные области системы управления спортом
- ось T – уровень среды влияния.

Факторы сгруппированы в четыре совокупности в соответствии с первой классификацией (по уровням ИНИ). От осей Z и T отходят пунктирные линии к каждой из четырех совокупностей факторов на основе результатов второй классификации (по среде организации) и по соотношению каждого фактора с функционалами спортивных организаций.

Факторы по элементу системы «Идеология управления» (рис. 1).

Факторы по элементу системы «Содержание процесса управления» (рис. 2).

Также на основе результатов исследования была осуществлена экспертная оценка выявленных факторов и составлен их рейтинг в рамках выбранных элементов системы управления. Для проведения экспертного анализа был выбран метод интервьюирования, который позволяет минимизировать искажения в интерпретации



**Рис. 1.** Матрица факторов по элементу системы «Идеология управления» спортом (Источник: составлено автором на основе проведенного исследования).

формулировок экспертами, так как в ходе исследования они имеют возможность уточнять у интервьюера смысловое значение каждого из предложенных факторов. В ходе интервью было опрошено 11 экспертов из области спортивного менеджмента, которым было предложено оценить силу влияния выявленных факторов по пятибалльной шкале, где 1 – незначительная степень влияния фактора, 5 – крайне высокая степень влияния фактора. Каждому эксперту был присвоен вес от 0,4 до 1 балла в соответствии с занимаемой должностью. Итоговая оценка каждого фактора считалась с помощью среднего взвешенного: балл за каждый фактор умножался на вес, присвоенный эксперту, далее оценки суммировались построчно.

На основе результатов экспертного анализа были составлены рейтинги выявленных факторов в рамках выбранных элементов системы управления спортом на национальном уровне. Рейтинги представлены в табличном виде.

Таким образом, с точки зрения экспертов в сфере спортивного менеджмента, наибольшей силой влияния обладают факторы, связанные с:

- условиями внешней макросреды;

- личностью управленца;
- состоянием внутренней (в частности кадровой) системы организации.

Тогда как факторы из областей теории и методологии спорта и различных концепций управления наделены меньшей значимостью.

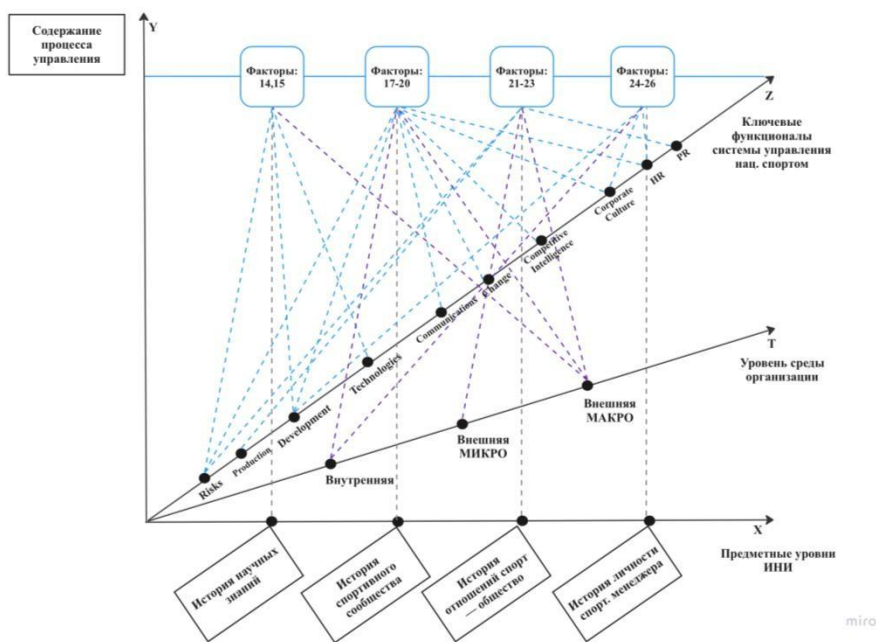
В результате исследования было выявлено 47 факторов эволюции взглядов на управление художественной гимнастикой на национальном уровне в Российской Федерации в период с 2000 по 2015 годы в рамках Идеологии управления и Содержания процесса управления.

Факторы были приведены к общему виду путем их группировки на основе смыслового значения, что позволило определить, систематизировать и классифицировать 27 факторов, влияющих на эволюцию взглядов на управление спортом на национальном уровне в Российской Федерации в рамках уже названных элементов системы.

В результате исследования впервые был составлен рейтинг факторов по силе их влияния на изменения в управлении профессиональным спортом в России на основе экспертных оценок.

Ценными для менеджеров направлениями даль-





**Рис. 2.** Матрица факторов по элементу системы «Содержание процесса управления» спортом (Источник: составлено автором на основе проведенного исследования).

нейших историко-научных исследований в области управления спортом на национальном уровне можно считать анализ факторов измене-

ний в других элементах системы управления как на уровне всей системы национального спорта, так и в рамках отдельных видов спорта.

### Библиографический список

1. Винер-Усманова И. А. Я – никто : Автобиография. – М. : Эксмо, 2023. – 151 с.
2. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник, – 6-е изд. – М. : Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 528 с.
3. Владимир Путин поддержал идею объявить 2024 год Годом спорта в России / Dvina News. – 2023. – URL: <https://dvinanews.ru/news/detail/9325?ID=9325> (дата обр. 19.04.2024).
4. Кузнецова Н. И. Наука в ее истории (методологические проблемы) : монография. – М. : Наука, 1982. – 128 с.
5. Кун Т. Структура научных революций : пер. с англ. – М. : Аст, 2003. – 268 с.
6. Лакатос И. История науки и ее рациональные реконструкции : пер. с англ. – М. : Аст, 2003. – 524 с.
7. Маршев В. И. История управленческой мысли : учебник. – М. : Проспект, 2021. – 944 с.
8. Образование, спорт и здоровье. Ирина Винер-Усманова о работе Международной академии спорта / Издание ТАСС. – 2021. – URL: <https://tass.ru/sport/11596799> (дата обр. 23.03.2024).
9. Поппер К. Р. Логика и рост научного знания : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1983. – 604 с.
10. Портер М. Э. Конкуренция : пер. с англ. – М. : Вильямс, 2005. – 608 с.
11. Починкин А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие. – М. : Спорт, 2017. – 385 с.
12. Пригожин И. Р., Стенгерс И. Порядок из хаоса : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1986. – 432 с.
13. Распоряжение Правительства РФ «Стратегия развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года» от 24 ноября 2020 года № 3081-р.
14. Терехина Р. Н., Медведева Е. Н., Крючек Е. С. Интеграция спортивных наук как условие прогрессивного развития гимнастических программ // Теория и практика физической культуры. – 2021. – С. 56–59.
15. Указ Президента РФ «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года» № 474.
16. Указ Президента РФ «Об утверждении Концепции внешней политики Российской Федерации» № 229, Москва.