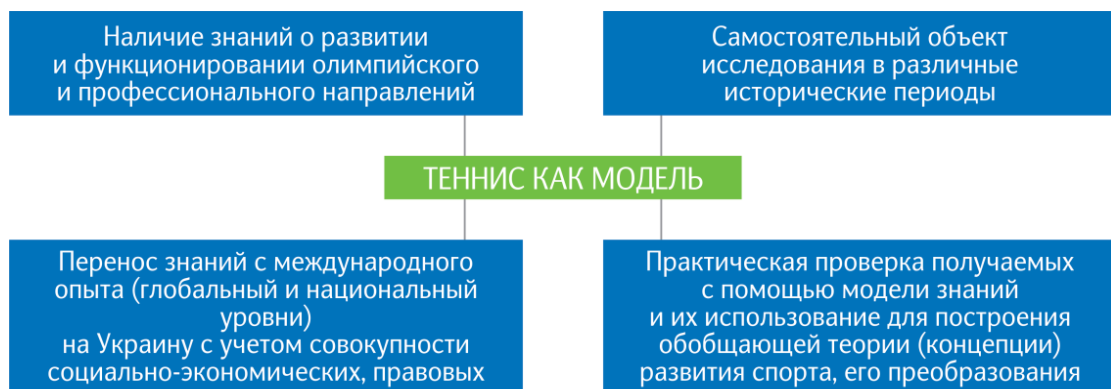


## 5. СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЯ ТЕННИСОМ КАК ОДНА ИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО СПОРТА

*Борисова О. В.*

Коренные изменения, произошедшие во всех сферах деятельности в конце 1980-х – начале 1990-х годов, оказали существенное влияние и на развитие спорта. Обособленное развитие олимпийского и профессионального спорта на протяжении более 100 лет содействовало формированию отдельных организационных систем, систем соревнований и различных методик подготовки. Демократизация олимпийского движения, допуск спортсменов-профессионалов к Олимпийским играм способствовали модификации спорта, системы управления и подготовки спортсменов. Профессионализация и коммерциализация обусловили изменение удельного веса профессионального компонента в общей системе спорта, а также сближение его профессионального и олимпийского направлений. В условиях глобализации спорт становится важным политическим, социальным и экономическим фактором развития общества. Значимость совершенствования системы управления физической культуры и спорта в стране предопределяет применение современных методов, и, прежде всего, моделирования, позволяющих получить новые научные знания и применить их на практике. Важность моделирования для социальных процессов объясняется невозможностью проведения лабораторных экспериментов, в результате чего модель выступает как инструмент и объект познания. Теннис – это вид спорта, который прошел профессионализацию и коммерциализацию на 50 лет раньше других олимпийских видов, сформировав организационно-управленческую систему как на международном, так и национальном уровнях, и апробировав ее на практике. Разработка качественно новой модели развития спорта в стране будет содействовать усилению роли физической культуры и спорта, всестороннему и гармоничному развитию личности и выведению украинского спорта на передовые позиции в мире. Универсальность тенниса как модели развития спорта в стране можно объяснить с позиций, представленных на рисунке 5.1.



*Рис. 5.1. Аспекты рассмотрения тенниса как модели развития спорта в стране*

**Первый аспект** – построение модели предполагает наличие знаний об объекте-оригинале, а познавательные возможности обуславливаются отображением (воспроизводством, имитацией) каких-либо существенных его черт. Раз-

витие спорта в условиях рынка обусловило коррекцию деятельности организационно-управленческих структур. Сегодня значительно увеличилось количество коммерческих турниров в зрелищных видах спорта, привлекающих внимание не только специалистов и зрителей, но и спонсоров, средств массовой информации. Вследствие этого успешность проведения любого спортивного мероприятия определяется следующими критериями: достижение максимально возможных результатов, установление мировых и других рекордов; финансовый успех мероприятия; призовой фонд турнира, первый приз и другие премии спортсменам. Ведущие специалисты отрасли выделили три основных фактора профессионализации и коммерциализации олимпийских видов [7]:

политика МОК – реализация программ ТОП, допуск спортсменов-профессионалов к Играм Олимпиад, финансовая поддержка спортсменов (стипендии МОК, государственные бюджеты, спонсоры и федерации);

формирование профессии «спортсмен» в странах, что отражено в национальных законодательствах и деятельности структур власти (штатные команды по олимпийским видам спорта, персональные стипендии спортсменам высокого класса, персональные стипендии и пенсии для бывших выдающихся спортсменов);

активная деятельность МСФ, интерес средств массовой информации (прежде всего телевидения) и спонсоров, что обусловило создание эффективной системы финансирования.

Однако если в олимпийском спорте профессия, система финансирования, взаимоотношения с различными субъектами рынка находятся на стадии формирования, то в теннисе указанные процессы давно завершились, а отличия заключаются в различных исторических периодах. Если сегодня МОК не только позитивно относится к профессионализации и коммерциализации спорта, но и принимает активное участие в данных процессах, то в 1928 г. это было камнем преткновения, и теннис был исключен из олимпийской программы [17].

Вследствие интенсификации процессов профессионализации и коммерциализации основными тенденциями развития олимпийского спорта являются: постоянное расширение сети коммерческих стартов, проводимых как международными, так и национальными федерациями; расширение географии развития видов спорта; рост представительства и расширение программы соревнований; миграция спортсменов, тренеров и других специалистов; повышение требований к организационному, судейскому, медицинскому и информационному обеспечению; значительное увеличение объемов соревновательной и тренировочной деятельности; усложнение процесса планомерной олимпийской подготовки; разработка и внедрение новейших методов тренировки, использования новых приемов повышения работоспособности (психологической и физиологической направленности), создание новых фармакологических средств восстановления спортсменов; изменение статуса федераций (исключения из названий понятия «любительская»); изменение правил соревнований (рост зрелищности видов спорта, совершенствование рейтинговой системы); развитие коммерчески привлекательных видов спорта и дисциплин; изменение системы отношений «тренер–спортсмен» (спортсмены зарабатывают больше, чем тренеры, они стали

более независимыми, часто меняют своих наставников, появились менеджеры). Перечисленные направления развития имеют как позитивные, так и негативные последствия. Анализ профессионального тенниса свидетельствует, что указанные позиции являются характерными чертами его функционирования на современном этапе, а решения их как проблем можно рассматривать в динамике. В качестве примера возьмем такой чрезвычайно важный вопрос: допуск спортсменов-профессионалов к Играм Олимпиад. Практическое решение ситуации МОК нашел в предоставлении международным спортивным федерациям права допуска, что было четко сформулировано председателем комиссии МОК В. Дауме: «Права допуска изжили себя. В 1981 г. понятие «любитель» было исключено из Олимпийской хартии. На основании тщательного изучения фактов комиссия пришла к выводу, что допуск на Игры Олимпиад и чемпионаты мира должен санкционироваться федерациями». В дальнейшем допуск определялся тремя факторами: позицией федераций, фирм, с которыми спортсмены заключили рекламные контракты, и самими спортсменами. В свою очередь, «открытость» привела к бесконтрольной зависимости Игр Олимпиад, МОК, НОК от бизнеса. Кроме того, далеко не каждый профессионал, завоевавший лицензию, сегодня желает принять участие в Играх. Следствием этого явилось снижение значимости олимпийской программы для спортсменов в ряде видов спорта, что повлекло за собой не только снижение спортивных результатов, но и привлекательности Олимпийских игр для телевидения и спонсоров [7, 11, 17]. Данная проблема была достаточно эффективно решена в теннисе еще в 1960-е годы, т. е. на 20 лет раньше, когда подобных вопросов не возникало в олимпийском движении. Начиная с 1968 г., в теннисе объявлена «эра открытого тенниса», в результате чего любители и профессионалы получили возможность выступать на турнирах в рамках единой системы соревнований. И если в 1988 г. олимпийский теннисный турнир не имел достаточной представительности ведущих игроков-профессионалов, то Игры в Пекине в 2008 г. стали явным свидетельством того, что статус олимпийского чемпиона приобрел значительный вес в профессиональном теннисе. Лидер мирового мужского тенниса Р. Федерер, завоевав 16-й титул на турнирах Большого шлема (январь 2010 г. – победитель Открытого чемпионата Австралии), ставил основной целью своей спортивной карьеры победу на Играх Олимпиады в Лондоне в 2012 г. [4, 9, 16].

**Второй аспект** – теннис выступает как самостоятельный объект исследования, имеющий опыт функционирования в различных условиях, в результате чего имеется возможность систематизации данных и формирования совокупности знаний о нем как модели. Принципиально важным являются анализ особенностей функционирования тенниса в различные исторические периоды, факторов, влияющих на его развитие, а также изучение мирового опыта по вопросам организации и управления, экономических, правовых отношений и другое. Сегодня в теннисе сформирован эффективный механизм взаимодействия руководящих органов (профессиональных структур АТР, WTA и международной федерации ITF) не только с коммерческими организациями, но, что чрезвычайно важно, – со структурами олимпийского спорта, и, прежде всего, с МОК.

Анализ игровых видов свидетельствует, что профессиональные структуры американского спорта (Главная бейсбольная лига – МВЛ, Национальная баскетбольная ассоциация – NBA, Национальная хоккейная лига – NHL) функционируют самостоятельно, а взаимодействие их с международными федерациями (Международной ассоциацией бейсбола – ИВА, Международной федерацией баскетбола – FIBA, Международной федерацией хоккея на льду – ИИХФ) и МОК осуществляется только лишь путем участия профессиональных спортсменов в чемпионатах и кубках мира, Олимпийских играх.

Рассматривая европейскую модель организации функционирования профессионального спорта в игровых видах, можно констатировать, что ее главной целью является проведение клубных чемпионатов под патронатом международных федераций, в которых принимают участие команды разных стран.

Евролига – самый престижный профессиональный баскетбольный клубный турнир в Европе (англ. Euroleague Basketball), который проводится ежегодно (с 1958 г.). До лета 2000 г. турнир проходил под эгидой FIBA и назывался Кубок европейских чемпионов. В результате финансового конфликта в сезоне 2000–2001 гг. стартовали два независимых соревнования – Суперлига FIBA и Евролига ULEB. В дальнейшем FIBA несколько раз меняла названия проводимых под своей эгидой турниров (Евролига FIBA, Кубок Европы и т. д.). Евролига ULEB оставалась неизменной, более престижной и коммерчески успешной. С сезона 2008–2009 гг. FIBA и ULEB пришли к соглашению: сегодня основной турнир именуется Евролига; второй по рангу (бывший Кубок ULEB) – Кубок Европы (Euro Cup); третий (бывший Евролига FIBA) – Кубок Вызова (Euro Challenger) [15]. В 1998 г. по инициативе Ш. Марчюлениса создана Североевропейская баскетбольная лига (NEBL – North European Basketball League) как европейский аналог NBA с целью объединения восточноевропейских команд, команд Скандинавии, Прибалтики, России и Украины. В розыгрыше турнира принимали участие также команды Турции и Израиля. После реформы Еврокубков, проводившейся FIBA в 2002 г., было принято решение о прекращении розыгрыша.

Кроме континентальных первенств в Европе разыгрываются и национальные чемпионаты – ежегодные турниры, в которых принимают участие лучшие клубы страны. Например, чемпионаты Белоруссии, Болгарии, Германии, Греции, Грузии, Израиля, Испании, Италии, Латвии, Литвы, России, Румынии, Сербии, Турции, Украины, Франции, Хорватии, Чехии. В России система соревнований по баскетболу представлена несколькими уровнями: профессиональная баскетбольная лига, суперлига, высшая лига, первая лига и Кубок России [6]. Аналогичная система в женском баскетболе: премьер-лига, суперлига, высшая лига, Кубок России.

Хоккейным турниром для европейских клубных команд, проводимым Международной федерацией хоккея с шайбой с 2008 г., является Хоккейная лига чемпионов (Champions Hockey League, CHL). Турнир является правопреемником Кубка европейских чемпионов по хоккею с шайбой (1966–1997), Хоккейной Евролиги (1997–2000) и Кубка европейских чемпионов (2004–2008). В период 2000–2004 гг. Европейский Кубок не разыгрывался по финансовым причинам. В

лиге чемпионов, первый розыгрыш которой состоялся в сезоне 2008–2009 гг. в честь 100-летия образования ИИХФ – основателя лиги, выступают лучшие европейские клубы. Начиная с 2008 г., ежегодно разыгрывается Кубок Виктории между профессиональными хоккейными командами из Европы и NHL [1, 6].

После распада СССР ведущие хоккейные клубы бывших советских республик выступали в чемпионате Межнациональной хоккейной лиги (МХЛ), проводимом под эгидой Федерации хоккея России. Несмотря на то что календарь игр формировался с учетом только интересов российской сборной, что вызвало недовольство команд других стран по окончании сезона 1995–1996 гг., российские клубы в одностороннем порядке вышли из МХЛ, образовав Российскую хоккейную лигу, в которой не предусматривалось участие иностранных клубов. Для решения проблемы немногочисленности и низкого уровня национальных чемпионатов руководители хоккея Белоруссии, Латвии, Литвы и Украины договорились проводить совместный турнир – Восточноевропейская хоккейная лига (ВЕХЛ), в которой также принимали участие клубы из Польши и низших дивизионов чемпионата России. Кроме турниров для профессиональных клубов в рамках лиги проводились соревнования детских и юношеских команд. Реализация программы развития хоккея Белоруссии с 2000 г. способствовала не только увеличению количества команд в национальном чемпионате, но и ликвидации ВЕХЛ в 2004 г. В результате розыгрыш чемпионата Белоруссии стал открытым (кроме сезона 2007–2008 гг.). Возможность выступать в нем получили украинские и латвийские команды [1, 6, 9].

Значительному развитию хоккея в Европе способствовал и локаут NHL сезона 2004–2005 гг., который не разыгрывался из-за недоговоренности профсоюза игроков (NHLPA) и руководства лиги по финансовым вопросам (установление лимита зарплат игроков) и, соответственно, отсутствия нового трудового соглашения. Ведь если раньше существовала только одна элитная профессиональная лига хоккея, и спортсмены стремились к участию в ней, то сегодня в России сформирован свой чемпионат.

Континентальная хоккейная лига (КХЛ) – международная лига, созданная в 2008 г. для развития хоккея на территории России и других стран Европы и Азии. По итогам регулярного чемпионата КХЛ определяется обладатель Кубка Континента, а по итогам плей-офф – чемпион России, которым становится лучший российский клуб, а также обладатель Кубка Гагарина. В восьмом чемпионате КХЛ 2015–2016 гг. принимает участие 28 клубов из России, Белоруссии, Казахстана, Латвии, Словакии, Финляндии и Хорватии.

Таким образом, в европейских странах отмечаются глобальные проекты развития игровых видов спорта. Однако если в теннисе как национальные, так и международная системы построены по принципу европейской модели профессионального спорта, то в командных игровых видах отдельно функционируют американская и европейская модели, единая международная система отсутствует, и применяются различные правила соревнований. Причем американская модель имеет свои руководящие органы и стабильность в проведении тура, а европейская – находится под руководством международной либо национальных федераций,

имеющих статус олимпийских. Характерным для Европы является финансовая зависимость от спонсоров и государства, а также материальные проблемы, в результате чего реорганизовываются туры. Кроме того, теннис принципиально отличается своей стабильностью от других игровых видов профессионального спорта, для которых характерны кризисы, проявляющиеся в виде локаутов.

В циклических видах спорта, таких, как плавание и легкая атлетика, которые интенсивно развиваются по пути профессионального спорта, отмечается проведение коммерческих стартов международными федерациями, а профессиональные структуры отсутствуют.

Сегодня Международная федерация плавания (FINA) реализовывает политику коммерциализации вида, способствующую повышению зрелищности состязаний и расширению круга болельщиков, в том числе и телевизионных. Несмотря на то что из названия федерации убрали понятие «любительская», в плавании отсутствуют критерии, определяющие статус профессионала, документы, регламентирующие обязательное количество стартов в год, нет категорий турниров и международного рейтинга. Классификация спортсменов осуществляется в соответствии с таблицей результатов. Причем результаты в национальном чемпионате (например, чемпионат Украины) учитываются на международном уровне. Практически 95 % турниров являются коммерческими, так как в них разыгрываются призовые. Участие в розыгрыше этапов Кубка мира (5–7 стартов в год), стартах «Маре Нострум», проходящих в июне в три этапа, – Канны (Франция), Барселона (Испания), Монте Карло (Монако) – позволяет ведущим пловцам зарабатывать деньги (табл. 5.1). В соревнованиях «Маре Нострум» 2016 г. призовой фонд составил 21 тыс. евро и был распределен среди восьми лучших пловцов по итогам трех этапов: за первое место – 7000 евро, за второе – 2000, за третье – 1000, за четвертое – 500 евро. Кроме того, выплатили 600 евро за каждый установленный рекорд в туре. Дополнительно награждены лучшие пловцы на каждом из трех этапов в размере 20 тыс. евро.

Таблица 5.1

**Вознаграждения лучших пловцов мира на турнире «Маре Нострум»**  
(по данным 2016 г.)

Категория	Достижения	Материальное вознаграждение
1	2	3
A*	Олимпийский чемпион в индивидуальном первенстве 2012 г. (Лондон) Чемпион мира в индивидуальном первенстве 2015 г. (Казань) Победитель «Маре Нострум» 2015 г.	Авиабилеты: 200 евро для перелета по странам Европы и 400 евро из других стран мира (по предъявлению), встреча и размещение
B*	Призер Игр Олимпиады в индивидуальном первенстве 2012 г. (Лондон) Призер чемпионата мира в индивидуальном первенстве 2015 г. (Казань) Рекордсмен мира в индивидуальном первенстве на длинной воде	Авиабилеты: 150 евро для перелета по странам Европы и 250 евро из других стран мира (по предъявлению), встреча и размещение

<i>Продолжение таблицы 5.1</i>		
1	2	3
С*	Чемпион Европы в индивидуальном первенстве 2014 г. (Берлин) Чемпион Европы в индивидуальном первенстве 2016 г. (Лондон)	Авиабилеты: 75 евро (по предъявлению), встреча и размещение
D*	Победитель и призеры Игр Олимпиады 2012 г. Победитель и призеры чемпионата мира 2015 г.	Встреча и размещение
Е	Один тренер для категории пловцов А-В-С	Авиабилеты: 100 евро для перелета по странам Европы и 160 евро из других стран мира (по предъявлению), встреча и размещение

*\*Освобождаются от оплаты взносов за участие в турнире.*

Следует отметить, что турниры данной серии принадлежат национальным федерациям и клубам и соответствуют месту их проведения, а все остальные официальные старты – чемпионаты и кубки мира и континентов – принадлежат FINA. Кроме того, FINA проводит Гран-при, кубок и чемпионат мира по плаванию на открытой воде. Отличительной особенностью плавания является то, что FINA выплачивает деньги только за установление мировых рекордов, а не за призовые места [6, 9].

Популярность плавания как вида спорта не вызывает сомнения, о чем красноречиво свидетельствуют и цены на билеты (табл. 5.2).

*Таблица 5.2*

**Стоимость билетов на финальные заплывы на чемпионате мира по плаванию (15–19 декабря 2010 г., Дубай, ОАЭ)**

Категория билетов			
Gold	Премиум	А	В
150 евро	70 евро	30 евро	25 евро
Парковка, приветственный коктейль, место с лучшим обзором возле бассейна, канапе / закуски / напитки, программа / расписание, памятный сувенир, проход в зону хоспиталити	Только билет	Только билет	Только билет

Так, цена билета на предварительные заплывы от 10 евро с человека (разовое посещение, одно соревнование). Причем билеты категории Gold подразумевают конкретные места, а билеты категорий Премиум, А, В – сидячие места без указания конкретного ряда и места (free-seating). Если сравнить эти цены с ценами на билеты в теннисе, то они отличаются незначительно. На Открытом чемпионате Австралии билеты на обычные места стоят от 15 дол. США (в первые дни турнира) до 200 дол. США (финал). Однако доходы теннисистов и пловцов не могут быть сопоставимы.

Система организации и управления легкой атлетикой на международном уровне представлена единой системой соревнований, руководство которой осуществляется Международной ассоциацией легкоатлетических федераций (IAAF),

объединяющей спортсменов олимпийского и профессионального направлений. Введение статуса профессионального спортсмена, определяющего возможность участия спортсмена в турнирах соответствующего уровня, отсутствие международных профессиональных структур легкой атлетики обуславливают принадлежность легкоатлетов-профессионалов к спорту высших достижений. Международные соревнования серии IAAF представляют собой совокупность различных по направленности и характеристикам серии стартов:

### **Перечень соревнований в календаре IAAF**

<b>Соревнование</b>	<b>Период проведения</b>
Игры Олимпиад (Olympic Games)	1896 г. – до настоящего времени
Бриллиантовая лига (Diamond League)	2010 г. – до настоящего времени
Золотая лига (Golden League)	2001–2009 гг.
Гран-при (Grand Prix)	1998 г. – до настоящего времени
Финал Гран-при (Grand Prix Final)	1997–2002 гг.
Всемирный легкоатлетический финал (World Athletics Final)	2003 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира (World Championships in Athletics)	1983 г. – до настоящего времени
Серия соревнований по многоборью (World Combined Events Challenge)	2003 г. – до настоящего времени
Серия соревнований по метанию молота (Hammer Throw Challenge)	2010 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира по кроссу (World Cross Country Championships)	1997 г. – до настоящего времени
Кубок мира (World Cup in Athletics)	1998–2006 гг.
Чемпионат мира по полумарафону (World Half Marathon Championships)	1997 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира в помещениях (World Indoor Championships)	1997 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира среди юниоров (World Junior Championships in Athletics)	1998 г. – до настоящего времени
Кубок мира по спортивной ходьбе (World Race Walking Cup)	1997 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира по бегу по шоссе (World Road Running Championships)	2006 г. – до настоящего времени
Чемпионат мира среди молодежи (IAAF World Youth Championships)	1999 г. – до настоящего времени
Серия соревнований по спортивной ходьбе (Race Walking Challenge)	2003 г. – до настоящего времени
Серия соревнований по беговым дисциплинам на шоссе (IAAF Road Race Label Events)	2008 г. – до настоящего времени

Рейтинги серий IAAF основаны на результатах, показанных во всех стартах и финале соревнований. Также применяется общий рейтинг результатов спортсменов по всем дисциплинам. Все старты в легкой атлетике подразделяются на коммерческие и некоммерческие (рис. 5.2), отличающиеся составом участников и правилами соревнований.



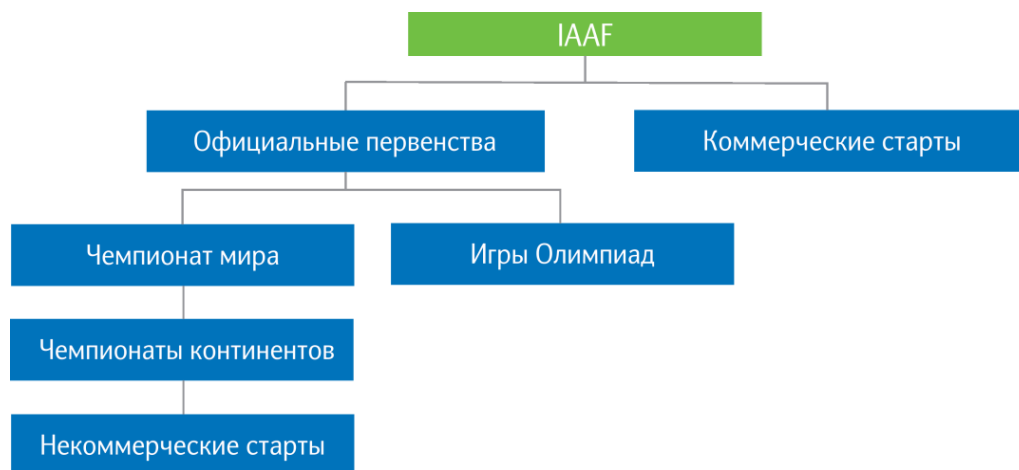


Рис. 5.2. Система соревнований в легкой атлетике на международном уровне

Для легкой атлетики характерно постоянное совершенствование системы коммерческих стартов. Так, если в 2005 г. реорганизация системы соревнований обусловила проведение серий «Golden League» и «Super Grand Prix», предусматривающих существенное повышение призового фонда: «Golden League» и «Super Grand Prix» – 500 тыс. дол. США, «Grand Prix» – 270 тыс. дол. США. Начиная с 2010 г., самой престижной серией турниров стала «Diamond League», заменившая «Golden League»: вместо шести соревнований стало 14, что позволило проводить турниры не только в Европе (Норвегия, Италия, Швейцария (2), Великобритания (2), Франция, Монако, Швеция, Бельгия), но и в США (2), Катаре и Китае. Следующая инновация: призовой фонд во всех 32 дисциплинах одинаковый, общая сумма призовых на каждом турнире составила 416 тыс. дол. США. В каждом из видов ведется отдельный рейтинг – IAAF Diamond Race, а спортсмен, набравший наибольшее количество очков по итогам сезона, получает бриллиант в четыре карата стоимостью примерно 80 тыс. дол. США [141].

На всех остальных турнирах применяется международная рейтинговая система, целью которой является развитие системы соревнований IAAF, привлечение новой аудитории зрителей и определение лучших атлетов мира. Международные рейтинги IAAF основаны на выступлениях легкоатлетов на протяжении 12 месяцев, определяется рейтинг по каждой отдельной дисциплине легкой атлетики и общий рейтинг среди мужчин и женщин, что и является решающим при отборе спортсменов для участия во Всемирном легкоатлетическом финале.

В связи с профессионализацией и коммерциализацией легкой атлетики IAAF разработала градацию 35 легкоатлетических дисциплин. Дисциплины делятся на категории: Premium – привилегированные (бег 100, 800, 110 м с барьерами среди мужчин; бег 100, 800 м, прыжки в высоту среди женщин); Classic – классические (бег 3000 м или 5000 м, прыжок с шестом, метание копья среди мужчин; 1500 м, 400 м с барьерами, тройной прыжок среди женщин); Promotional – которые популяризируются (24 из 35 индивидуальных дисциплин легкой атлетики). Спортсмены за участие в дисциплинах Premium получают денежное вознаграждение в 2 раза большее, чем в Classic, и в 3 раза большее, чем в Promotional. Таким образом, происходит ориентация на дисциплины легкой атлетики, которые представляют особый интерес с коммерческой точки зрения, в основном это беговые дисциплины [6, 9].

Интересным для анализа является и система соревнований на национальном уровне. Так, система соревнований по легкой атлетике в США объединяет в себе турниры олимпийского (национальных первенств) и профессионального направлений, из которых более престижным и значимым для спортсменов является первое направление (рис. 5.3). Национальные чемпионаты США проводятся зимой и летом и являются приоритетными для каждого спортсмена. Если спортсмен не принимал участие в одном из национальных чемпионатов, то он автоматически лишается права выступать за национальную сборную на крупных международных соревнованиях (чемпионат мира, Игры Олимпиад и др.). Кроме того, спортсмены в зависимости от занятых мест на национальных чемпионатах получают денежные вознаграждения, что способствует не только популяризации легкой атлетики в стране, но и значительно повышает уровень национального чемпионата. Профессиональное направление представлено турнирами, формирующими самостоятельную систему соревнований на национальном уровне [15].

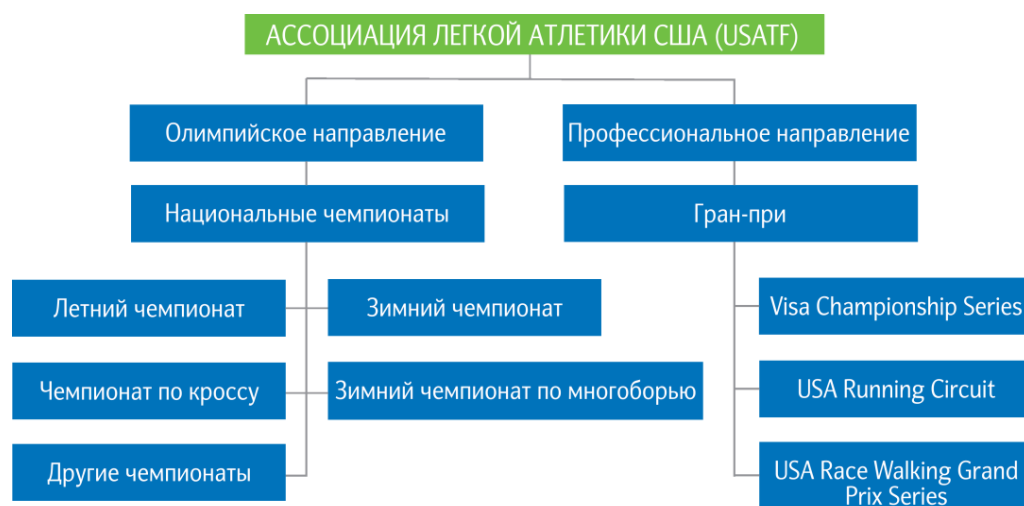


Рис. 5.3. Система соревнований по легкой атлетике в США

Таким образом, все турниры в легкой атлетике, как международные, так и национальные, независимо от статуса (коммерческие или некоммерческие) предусматривают денежные выплаты спортсменам, что характерно только для данного вида спорта.

В единоборствах, и в частности в боксе, ситуация принципиально противоположная теннису. Профессиональные боксеры не допущены к участию в Олимпийских играх, в результате чего сформированы самостоятельные системы соревнований. Несмотря на то что олимпийское направление бокса имеет четко сформированную организационную структуру и систему соревнований на национальном и международном уровнях, а для профессионального характерно только лишь наличие профессиональных структур и отсутствие календаря соревнований, большое количество выдающихся боксеров переходят из олимпийского спорта в профессиональный. Система организации и управления боксом на международном уровне представлена разными системами соревнований, руководство которыми осуществляют: в олимпийском боксе – Международная ассоциация бокса (AIBA), объединяющая национальные организации 195 стран мира, а в профессиональном боксе существует несколько организаций – Всемирная

боксерская ассоциация (WBA), Всемирный боксерский совет (WBC), Международная федерация бокса (IBF), Всемирная боксерская организация (WBO), Международная боксерская организация (IBO), Европейская боксерская организация (EBO), Всемирная боксерская федерация (WBF). Таким образом, профессиональный бокс отличается от олимпийского по следующим показателям: руководящие органы, система организации и правила соревнований (продолжительность поединков, критерии их эффективности), мастерство и отношения между спортсменами, манера поведения боксеров и др. (рис. 5.4).

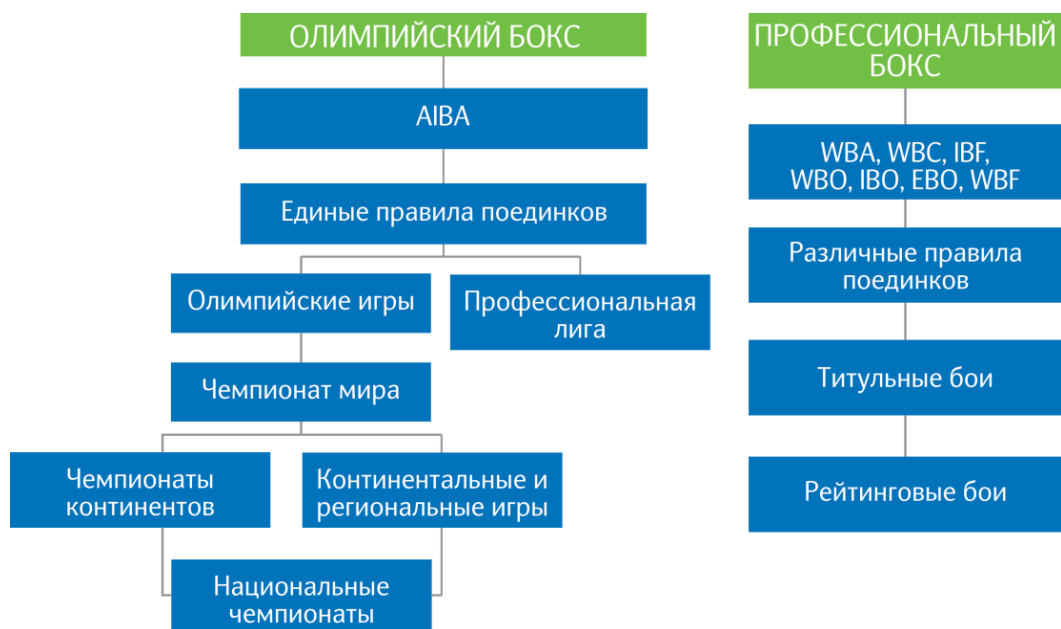


Рис. 5.4. – Система соревнований в современном боксе

На протяжении длительного времени руководство АИВА негативно относилось к профессионализации и коммерциализации олимпийского бокса и допуску боксеров-профессионалов к соревнованиям, объясняя позицию как нежелание изменения характера поединков, и, прежде всего, их ожесточение: «Бесконтрольная коммерциализация приведет к увеличению внимания со стороны представителей бизнеса и криминала, и скажется на качестве олимпийского бокса». Согласно данной концепции, участник олимпийских соревнований по боксу не имеет права подписывать контракт, как профессиональный спортсмен или тренер в любом виде спорта; не может работать как тренер по профессиональному боксу; не имеет права принимать компенсацию за рекламу, но может в ней участвовать, если она организована АИВА или его национальной федерацией; не имеет права отказаться от фотосессии официальными фотографами МОК, АИВА или национальной федерации для использования в кино, на телевидении или в спортивной радиорекламе, организованных этими организациями; может получать материальную и финансовую помощь, в случае если она прямо оказывается или разрешена АИВА, национальной федерацией или НОК; может использовать имя, свою персону или рекорд в целях рекламы только с разрешения АИВА или национальной федерации. Такой позиции АИВА придерживалось на протяжении всей своей истории, что

подтверждалось наличием термина «любительская» в официальном названии организации – Международная ассоциация любительского бокса [9, 15].

На сегодняшний день в олимпийском боксе термин «любитель» больше не используется, а в 2010 г. AIBA сформировала свою собственную профессиональную структуру под названием Мировые серии бокса (WSB). Это единственные профессиональные соревнования в рамках олимпийского бокса, позволяющие боксерам выступать на соревнованиях, организованных AIBA. Вследствие этого, организационно-управленческие основы современного бокса подверглись существенным изменениям. По мнению руководства AIBA, именно турниры Мировых серий бокса могут обеспечить связь традиций олимпийского бокса и современных тенденций в мировом спорте. В рамках Мировых серий проводятся как индивидуальные, так и командные соревнования, которые охватывают три региона: Европу, Азию и Америку. Организация чемпионата представляет собой не что иное, как систему проведения профессионального тура в американских лигах игровых видов спорта (рис. 5.5, 5.6) и предусматривает три этапа: регулярный сезон поединков лиги между командами в каждой региональной конференции, серии финальных поединков и индивидуальные чемпионаты для каждой весовой категории. Коммерческую деятельность AIBA осуществляет акционерное общество с ограниченной ответственностью WSB SA со штаб-квартирой в Лозанне (Швейцария). Компания владеет всеми правами на WSB, в том числе и на рекламу [15].

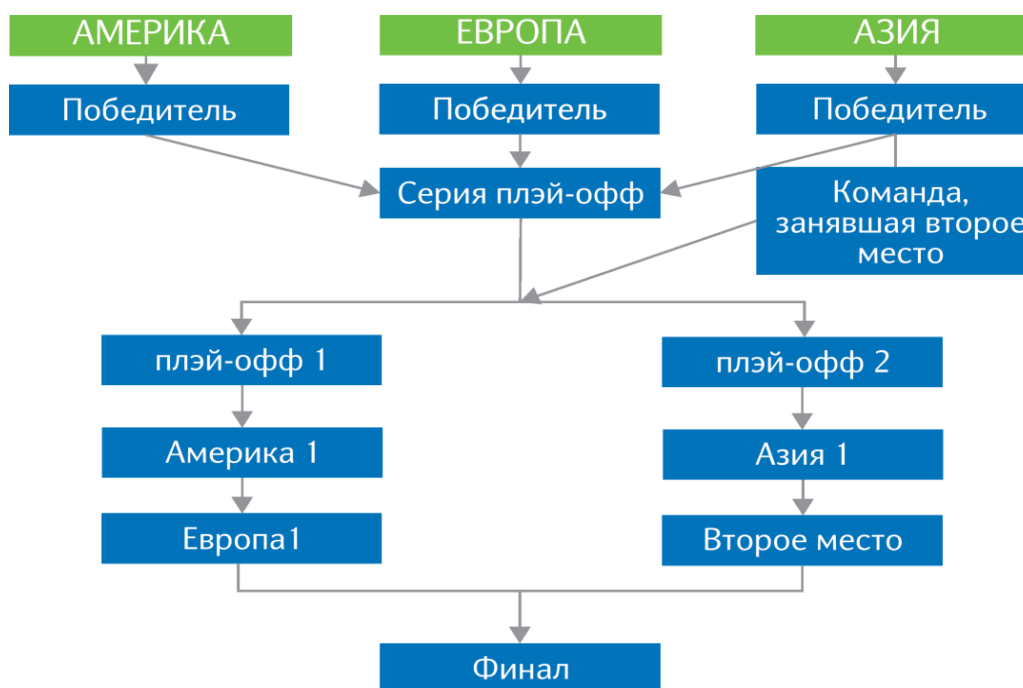


Рис. 5.5. Система соревнований командного чемпионата WSB

На заседании исполнительного комитета AIBA в 2012 г. презентован проект «Бокс 16», предусматривающий реализацию инициатив до Игр Олимпиады 2016 г., а именно совершенствование управления боксом как видом спорта на всех уровнях, формирование мировой индустрии спортивного маркетинга путем развития и реализации коммерческих программ в трех направлениях – олимпийский и профессиональный бокс (AIBA), а также мировая серия бокса (WSB).

Следует отметить, что на Играх в Рио-де-Жанейро приняли участие профессиональные спортсмены, которые квалифицировались и были представлены национальными федерациями.



Рисунок 5.6 – Система соревнований индивидуального чемпионата WSB:  
5 – лучшие боксеры региона каждой весовой категории

Таким образом, особенностями современного бокса являются: принципиальное изменение организационно-управленческой системы олимпийского бокса; коммерциализация и профессионализация бокса на международном уровне; отсутствие единых организационных, правовых и социально-экономических подходов к его развитию; различные структуры управления и системы соревнований в профессиональном и олимпийском направлениях; формирование профессионального тура (Мировых серий бокса (WSB) под эгидой AIBA); допуск боксеров-профессионалов WSB к Играм Олимпиад с 2016 г.; создание объединенного календаря соревнований среди структур AIBA; использование AIBA опыта профессионального спорта и создание чемпионата по американской модели игровых видов спорта; отсутствие взаимодействия между AIBA и существующими профессиональными организациями, а, следовательно, отмечаются значительные противоречия между олимпийским и профессиональным направлениями, которые нашли свое решение в теннисе.

**Третий аспект** – перенос знаний с международного опыта (глобальный и национальный уровни) на Украину с учетом совокупности социально-экономических, правовых отношений и традиций в стране. Система организации профессионального тенниса на международном уровне представляет собой систему соревнований, объединяющую в себе профессиональное и олимпийское направления тенниса, а также систему менеджерских агентств. Функционирование системы соревнований направлено на реализацию как спортивных, так и коммерческих целей, деятельность менеджерских агентств является исключительно предпринимательской, что обуславливает решение только коммерческих задач. Однако независимо от модели функционирования спорта в стране, в том числе профессионального спорта, олимпийское и профессиональное направления тенниса функционируют в рамках одной системы.

Функционирование олимпийского и профессионального тенниса и последовательное их соединение в рамках единого направления спорта высших достижений обусловлено единой системой подготовки теннисистов, которая не

предусматривает переход из одной системы соревнований в другую. В результате этого профессиональный теннис представляет собой смешанную форму профессионального и олимпийского спорта, целевой направленностью которой является реализация коммерческих и спортивных целей. Данный опыт может быть использован и в других видах олимпийского спорта.

Учитывая дороговизну подготовки спортсменов высокого класса, а также заинтересованность государства не только в повышении уровня национального чемпионата (как важнейшего шага развития спорта в стране), но и в формировании отношений со спортсменами сборных команд, позволяющих контролировать их подготовку к основным стартам – чемпионатам мира, Олимпийским играм (победы в которых способствуют укреплению имиджа Украины на международном уровне), данный механизм может являться стартом в реорганизации и совершенствовании системы спорта в стране. Тем более что анализ истории формирования профессионального спорта, его социально-экономических, правовых и других аспектов стал основой фундаментальных исследований закономерностей развития современной системы спорта, а также прогнозирования его тенденций и перспектив ведущими специалистами.

По мнению С. Гуськова и В. Платонова [8], для бывших социалистических стран и Украины приоритетным путем развития спорта в стране является использование европейской модели профессионального спорта с совершенствованием процесса интеграции национального спорта в международную систему и развитием его в стране, что обусловлено социально-экономической ситуацией и традициями, а также отсутствием соответствующих условий формирования системы профессионального спорта. Для реализации такой концепции авторы выделяют следующие три направления: переход к более цивилизованному экспорту спортсменов в зарубежные клубы, сохранение связей с национальным спортом и использование доходов от трансферов на его развитие с учетом вклада спортивных организаций и специалистов в подготовку спортсмена; расширение сети профессиональных соревнований в стране путем повышения класса спортсменов и включения их в систему международного спорта, а также организации отечественных профессиональных тренеров; постепенное формирование инфраструктуры профессионального спорта в стране как сферы развлекательного бизнеса, ориентированной на создание спортивного пространства высокого качества и потенциального потребителя (зрителей, представителей средств массовой информации и спонсоров).

**Четвертый аспект** – практическая проверка получаемых с помощью моделей знаний и их использование для построения обобщающей теории (концепции) развития спорта, его преобразования или управления им. Объединение интеллектуальных ресурсов не только в пространстве (ведущие специалисты мира в различных отраслях: право, экономика, организация, спорт и т. д.), но и во времени (исторический аспект) даст возможность осветить реальную картину формирования и функционирования эффективной системы спорта.

Рассматривая теннис как модель развития спорта, наши исследования базируются на проблемно-комплексной концепции, предусматривающей изучение проблем каждого исторического периода, а не отдельных фактов. Эволюционная

форма развития системы организации и управления теннисом связана с длительным процессом изменения объекта исследования, что определяется в ходе ретроспективного анализа на различных исторических этапах. Принципиально важна значительная продолжительность этапов развития (свыше 20 лет), что позволяет определить достаточно выраженные различия состояния объекта до его рассмотрения и после. В нашем случае характерны как непосредственные управленческие действия, направленные на объект (формирование структур, изменение правил соревнований), так и опосредствованные, направленные на условия его функционирования (изменение социально-политической и экономической ситуации, мировые тенденции и явления и т. д.) (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Характеристика тенниса как социокультурного процесса

Важным вопросом является целевая ориентация развития спорта в стране, предусматривающая общую, личностную или конкретную направленность. Так, общая направленность предусматривает: обеспечение высоких показателей в спорте высших достижений; создание условий для преемственности в работе детско-юношеских структур; совершенствование подготовки и сохранение кадрового потенциала, правовое сопровождение и стимулирование спонсорства; укрепление нормативной и финансовой базы спортивных школ; материальное стимулирование труда тренеров, педагогов, специалистов.

Личностная направленность характерна для подготовки спортсменов высокого класса и завоевания чемпионских титулов, которые оцениваются социумом как общественно значимые, а конкретно ориентированный процесс подразумевает реализацию как общих и специфических функций профессионального спорта, так и организацию и проведение профессиональных теннисных турниров ATP и WTA Tour. Учитывая общие социальные характеристики развития спорта можно сделать вывод, что ему присущи определенные свойства, вытекающие непосредственно из признаков объекта, а также связанные с условиями реализации и другими процессами. Социальные процессы в отличие от промышленных [3, 9] являются значительно более сложными не только для описания или формализации, но и для воспроизведения в новых условиях. Каждый социокультурный процесс в течение всего срока реализации сохраняет собственную устойчивость путем уменьшения хаотичных взаимодействий с

объектами других систем и неупорядоченного информационного влияния. Однако он имеет «критическую точку», выход на которую приводит к необратимой потере устойчивости (и управляемости) с переходом в фазу хаотического течения или разрушения. Хорошим примером является процесс «перестройки» в СССР, начавшийся как управляемый и завершившийся разрушением не только Советского Союза, но и всего «социалистического» лагеря, что в нашем случае обусловило полное разрушение системы советского спорта. Отметим, что перечисленные свойства присущи социокультурным процессам на всех уровнях: международном, региональном и национальном. Следовательно, современный теннис позволяет удовлетворять возрастающие потребности личности и общества, закономерно приобретает черты социального феномена, что обуславливает необходимость изучения его как сферы практической деятельности и системы знаний [2, 10, 12].

Оценка эффективности деятельности системы также является важным вопросом. Значимость спорта и физической культуры для динамично развивающегося общества трудно переоценить. Современный спорт – это не только показатель здоровья нации, но и состоятельности государства. В мире тратятся огромные средства на развитие спортивной инфраструктуры, строительство стадионов, ледовых дворцов и множества других спортивных сооружений, привлечения большого количества людей разного возраста к занятиям, вкладываются значительные финансы в развитие детского и юношеского спорта. Более того, принципиальным является вопрос завоевания медалей на Играх Олимпиад, чемпионатах мира и других крупных международных стартах, а подготовка и проведение которых может сравниться с важнейшими государственными мероприятиями. Кроме того, пропаганда здорового образа жизни естественным образом противодействует появлению в молодежной среде таких пороков, как пьянство, наркомания, и других вредных для человека привычек. Для нашего молодого государства вопросы развития физической культуры и спорта являются не только приоритетным направлением внутренней политики, но и одним из направлений внешней политики.

Эффективность – это свойство системы выполнять поставленную цель в заданных условиях и с определенным качеством [5], а показатели эффективности характеризуют степень приспособленности системы к выполнению задач и являются обобщающими показателями оптимальности функционирования. Учитывая, что спорт – социальная система, то, по мнению Т. Парсонса [9], эффективность ее зависит от: адаптивности к постоянно меняющимся условиям внешней среды; целеустремленности членов организации; интеграции и синергии подразделений; легитимности. В современной научной литературе выделяют два наиболее известных теоретических подхода к оценке эффективности организации: целевой и системно-ресурсный (интегративный, многопараметрический), а также подход с точки зрения удовлетворенности потребностей участников [13, 14]. Кроме того, выделяют такие понятия, как «эффективность управления», «эффективность социальной работы как практической деятельности» и т. д. Эффективность любой деятельности в социальной сфере чаще всего рассматривается как системная мера, главный компонент которой – степень



достижения целей деятельности, а второстепенный – степень экономичности и рациональности использования выделенных на это ресурсов [5]. Основным критерием эффективного управления является определенная множественность показателей, характеризующих результативность работающих организационных систем и подсистем. Конечный результат управления часто называют эффектом управления. Он представлен тремя составляющими: экономической (непосредственная стоимостная форма, измеряемая в денежных или натуральных единицах); социально-экономической (сочетание экономической выгоды и социальной стабильности – при определенных условиях может быть переведена в обычный экономический эффект); социальной (принципиально не может быть пересчитана в экономическую). Общий эффект можно условно принять за сумму трех составляющих, так как показатели измеряются по-разному и напрямую сложить их не представляется возможным.

Помимо понятия «эффект» используют понятие «эффективность». Эффективность – результат, выраженный стоимостными показателями, является экономическим эффектом, характеризующимся приростом дохода, увеличением прибыли. Эффективность представляет собой соотношение эффекта или достигнутого результата и затрат на их получение:  $\text{Эффективность} = \frac{\text{Эффект}}{\text{Затраты}}$ . Затраты не однородны и не всегда являются в чистом виде деньгами, а подразделяются на: материальные затраты и энергию; трудовые затраты и финансовые ресурсы или деньги. Эффективность менеджмента обеспечивается за счет деятельности по оптимизации затрат и увеличения результативности по всем направлениям менеджмента: в управлении трудовыми ресурсами, производством и при определении методов и структур управления. В настоящее время особое значение приобретает междисциплинарное изучение эффективности деятельности социальных систем, связанное с тем, что экономические и социальные результаты (эффекты) деятельности взаимообусловлены, т. е. любой экономический результат всегда социально значим, а любые социальные процессы в той или иной степени проявляются через экономический эффект. При этом экономическая эффективность сосредотачивает свое внимание на результативности деятельности, а социальная – предполагает прежде всего характеристику качественного состояния предоставления услуг сквозь призму потребностей и интересов потребителей. Социальный эффект характеризуется повышением уровня жизни, степенью жизнеобеспечения человека, удовлетворением его социальных потребностей, реализации интересов, жизненных планов и ценностных ориентаций. В настоящее время в научных исследованиях нет единого подхода к определению показателей эффективности деятельности социальных систем. Так, эффективность системы в целом и ее отдельных элементов (программ, мероприятий, конкретной деятельности по предоставлению услуг и т. д.) зависит от внутренних процессов, характеристик системы и условий, в которых она функционирует. При этом с точки зрения эффективности принципиально важно, чтобы запросы клиента были удовлетворены вовремя, с высоким качеством и в полном объеме, а все необходимые социальные услуги были ему доступны и оказаны на высоком профессиональном уровне [5].

Следовательно, мы можем выделить показатели оценки эффективности функционирования системы организации и управления спортом в стране.

**1. Оценка учреждений и организаций:** уровень финансового, материально-технического и информационного обеспечения деятельности субъектов; наличие и состояние уставных документов, инструкций, предписаний, распоряжений, рекомендаций для непосредственной работы; уровень организации труда специалистов; четкость распределения компетенции и обязанностей; коммуникационные процессы (быстрота реагирования на возникающие проблемы, отлаженные коммуникационные связи, степень взаимопонимания между сотрудниками, сотрудниками и руководством, следование принципам партнерства и сотрудничества); интенсивность и эффективность внедрения инновационных методик и технологий; психологический климат в трудовом коллективе и удовлетворенность работников условиями и результатами труда и т. д.

**2. Оценка предоставления услуг:** четкость формулировки, выяснение и отработка запроса, отражение запроса в документации; адекватность поддержки клиента (следование и удовлетворение запроса, комплексный подход к решению задач, наличие договора и разработка плана работы с клиентом, системность в процессе поддержки клиента); продолжительность (определение сроков, следование договору и плану работы с клиентом); качество и доступность услуг; оптимальность затрат на обслуживание; эффективность использования бюджетных средств; результативность различных видов услуг, а также методов и технологий их предоставления; количество предоставленных услуг.

**3. Оценка компетентности и квалификационного уровня специалистов:** уровень профессионализма специалистов (использование в работе различных методов); соблюдение этических принципов, исключение дискриминирующих практик, знание профессиональной терминологии; ориентация на клиента: учет потребностей и интересов клиента, партнерские отношения и толерантное отношение к клиенту и т. д.

**4. Оценка конечного результата (услуги):** уровень соответствия фактических результатов деятельности запланированным; уровень удовлетворения потребностей и ожиданий всех участников процесса; сокращение затрат на предоставление услуг; отсутствие претензий и жалоб; обеспеченность потребителей различными видами услуг.

**5. Оценка внешней эффективности:** учет социально-экономической и политической ситуации в стране; соответствие политике государства; взаимодействие с государственными, коммерческими и общественными организациями; положительный имидж, узнаваемость (представленность в СМИ и общественной жизни), известность, авторитет, высокие статусные позиции, влияние на общественное мнение.

В ходе оценки следует применять аналитические, социологические, статистические, эвристические и другие методы. Для качественной оценки феномена эффективности необходимо учитывать мнения, суждения, умозаключения, высказывания субъектов, которые производят оценку эффективности деятельности, т. е. оценочную информацию, исходящую от конкретных людей (руководителей, специалистов, обслуживаемых клиентов, представителей СМИ и др.).

Следовательно, эффективность функционирования социальных систем необходимо рассматривать как комплексную оценку на основе выделения субъективно-объективных показателей, характеризующихся степенью достижения цели деятельности с учетом затрат ресурсов и времени, путем соотношения с общепринятой нормой (или моделью), уровнем удовлетворенности участника.

**Резюме:** Изучение профессионального тенниса представляет особый интерес для научного исследования, что обусловлено несколькими причинами. Во-первых, сегодня теннис является одним из самых популярных видов спорта, который имеет развитую инфраструктуру, стабильную финансовую базу, коммерческий интерес как со стороны средств массовой информации, так и крупных промышленных компаний, а призовые фонды турниров и заработки теннисистов существенно превышают доходы представителей других видов спорта, таких, как легкая атлетика, плавание и даже такого коммерчески привлекательного вида спорта, как горные лыжи, одного из самых массовых видов развлечений, представляющего целую туристическую индустрию. А ведь в 1920-е годы по показателям развития и популярности теннис существенно не отличался от них.

Во-вторых, теннис зародился как олимпийский вид спорта, однако в силу определенных причин более 60 лет развивался вне олимпийского движения, что способствовало его профессионализации и формированию профессионального направления, а сегодня теннис вошел в олимпийскую программу, но уже со своими условиями и правилами. Следует отметить, что профессионализация и коммерциализация охватили практически весь олимпийский спорт, однако многие из традиционных видов спорта не имеют такого колоссального опыта развития спортивной индустрии как теннис. Именно изучение особенностей развития тенниса на различных исторических этапах, факторов, обуславливающих его функционирование и модификацию, может лечь в основу разработки концепции развития видов спорта на современном этапе.

#### **Список использованных литературных источников:**

1. АИК хочет вступить в КХЛ. Для матчей КХЛ: [Электронный ресурс]. Режим доступа к журналу: [http:// www.khl.ru/clubs/cska](http://www.khl.ru/clubs/cska).
2. Борисова О. В. Ибраимова М. В. Система подготовки тренеров в современном теннисе: международный опыт. Наука в олимпийском спорте. №1, 2015. С. 79-82.
3. Борисова О. В., Мичуда Ю. П. Проблемы и перспективы развития рынка труда в современном теннисе. Наука в олимпийском спорте. №4, 2014. С.79-82.
4. Борисова О. В., Мичуда Ю. П. Управление профессионализацией современного олимпийского спорта в контексте передового опыта организации профессионального спорта. Наука в олимпийском спорте. №3, 2013. С.73-80.
5. Макаров А. М. Критерии социальной и экономической эффективности в оценке жизнеспособности муниципальных образований: [Электронный ресурс]. Режим доступа к журналу: [http://www.lib.csu.ru/ vch/7/2003\\_01/011.pdf](http://www.lib.csu.ru/vch/7/2003_01/011.pdf).
6. Новости, документы: [Электронный ресурс]. Режим доступа к журналу: [http://www.noc-ukr.org/ ua/2011](http://www.noc-ukr.org/ua/2011).
7. Олимпийский спорт : в 2 т. В. Н. Платонов, С. Н. Бубка, М. М. Булатова [и др.]; под общ. ред. В. Н. Платонова. К.: Олимп. лит, 2009. Т. 2. 696 с.

8. Профессиональный спорт: [учеб. для студ. высш. учеб. заведений физ. воспитания и спорта]; под общ. ред. С. И. Гуськова, В. Н. Платонова. К.: Олимп. лит., 2000. 392 с.
9. Имас Е. В., Борисова О. В. Профессиональный теннис: проблемы и перспективы развития [монография]. К.: Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, изд-во «Олимп. лит.», 2017. 288 с.
10. Костюкевич В. М. Управление соревновательной деятельностью спортсменов высокой квалификации в хоккее на траве. Киев: «Освіта України», 2010. 270 с.
11. Caille A. The Concept of Fair Play. Olympic Congress of Centenary. 1994. P. 4–8.
12. Imas Y., Borysova O., Shlonska O., Kogut I., Marynych V., Kostiukevych V. Technical and tactical training of qualified Vollebole players by improving attacking actions of players in different roles. Journal of Physical Education and Sport ® (Jpes), Art 66. 2017. P. 441-446.
13. Kaplan D. Is Sports Business Recession-Proof? SSSBJ, 19–25 October, 1998. P. 37.
14. Kaplan D. Tennis Courting Irrelevance. SSSB, 26 August–1 September, 2002. P. 22.
15. News: [Электронный ресурс]. Режим доступа к журналу: <http://www.olympic.org/2011>.
16. Roger Federer Foundation: [Электронный ресурс]. Режим доступа к журналу: <http://www.atpworldtour.com/News/Tennis/2011/Charity/Roger-Federer-Foundation.aspx>
17. The new encyclopaedia Britannica. Vol. 1–12: Micropaedia. Ready reference. 15th ed. Chicago: Encyclopaedia Britannica, Inc., 1994. 303 p.