

УДК 796.328:005.73

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-158-167

ДИНАМИЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ВОЛЕЙБОЛЬНЫХ ЛИГ

Маркелова Ксения Дмитриевна

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,
Москва, Россия,

kseniamarkelova77@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6512-4717>

Тхориков Борис Александрович

Российский государственный университет им. А. Н. Косыгина,
Москва, Россия,

tkhorikov-ba@rguk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>

Аннотация. Статья посвящена проблемам формирования организационной культуры волейбольных лиг, ее влияния на спортивные результаты, вовлеченность зрителей и финансовую устойчивость клубов. Авторы анализируют существующие подходы к формированию организационной культуры (социокультурный, корпоративный и технологический), выявляя их влияние на конкурентоспособность лиг. С помощью экспертного опроса по методу Дельфи, в котором приняли участие профессиональные игроки, тренеры, спортивные менеджеры и чиновники, выделены ключевые факторы, формирующие организационную культуру в контексте четырех типов: клан (сплоченность и идентичность), адхократия (инновации и гибкость), рыночная культура (результативность и эффективность) и иерархия (регламенты и контроль). Авторы предлагают интегрированный подход к управлению организационной культурой, сочетающий структурированность и адаптивность для повышения эффективности менеджмента волейбольных лиг.

Ключевые слова: организационная культура, волейбольные лиги, спортивный менеджмент, конкурентоспособность, организационная диагностика.

UDC 796.328:005.73

DOI: 10.24412/2312-6647-2025-345-158-167

DYNAMIC ARCHITECTURE OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF VOLLEYBALL LEAGUES

Markelova Ksenia Dmitrievna

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia,

kseniamarkelova77@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0003-6512-4717>

Tkhorikov Boris Aleksandrovich

The Kosygin State University of Russia,
Moscow, Russia,

tkhorikov-ba@rguk.ru, <https://orcid.org/0000-0001-6451-1123>

Abstract. The article is devoted to the problems of forming the organizational culture of volleyball leagues, its influence on sports results, spectator involvement and financial stability of clubs. The authors analyze existing approaches to the formation of organizational culture (sociocultural, corporate and technological), identifying their impact on the competitiveness of leagues. Using an expert survey using the Delphi method, in which professional players, coaches, sports managers and officials took part, the key factors that shape organizational culture in the context of four types were identified: clan (cohesion and identity), adhocracy (innovation and flexibility), market culture (effectiveness and efficiency) and hierarchy (regulations and control). The authors propose an integrated approach to managing organizational culture, combining structure and adaptability to improve the effectiveness of volleyball league management.

Keywords: organizational culture, volleyball leagues, sports management, competitiveness, organizational diagnostics.

Введение

Вolleyбол — это один из наиболее популярных и динамичных видов профессионального спорта, объединяющий миллионы игроков и болельщиков по всему миру. Возникший в 1895 г. в США, он стремительно развивался и к середине XX в. стал международным явлением, включенным в программу Олимпийских игр.

Основу для современного развития волейбола составляет множество лиг. В частности, в России к ним относятся профессиональные лиги (Суперлига, Высшие лиги «А» и «Б», Первая лига), любительские и студенческие лиги, юношеские и детские лиги. С их помощью обеспечивается высокий уровень соревнований, поддержка молодых талантов и экономическая

устойчивость волейбольных клубов. Их цель не только создание конкурентной среды, но и развитие спортивной индустрии в целом, формирование профессиональной культуры, привлечение спонсоров и зрителей.

Результативность волейбольной команды представляет собой комплексный феномен, зависящий от множества взаимосвязанных факторов. Помимо индивидуального мастерства спортсменов, важную роль играет их психологическая совместимость, стиль игры, способность к координации действий и принятию тактических решений на соревнованиях. При этом формирование эффективного взаимодействия внутри команды обусловлено не только официальными регламентами, но и системой неформальных взаимоотношений, определяющих уровень доверия, мотивации и сплоченности. Дополнительное влияние оказывает взаимодействие команд лиги с внешними акторами — соперниками, болельщиками, спортивными организациями, государственными органами в области спорта и прочими, от которого зависит уровень поддержки, формирующий в немалой степени ресурсную базу команды и определяющий ее конкурентные позиции.

Управление таким многообразием процессов требует системного подхода, обеспечивающего их синхронизацию и баланс. В качестве структурирующего элемента может выступать организационная культура, которая задает ориентиры для внутренних коммуникаций, способствует привлечению игроков с совпадающими ценностными установками и формирует имидж команды в профессиональной среде. При таком подходе организационная культура выполняет не только регуляторную, но и стратегическую функцию, обеспечивая устойчивое развитие команды в долгосрочной перспективе. Однако, несмотря на значимость этих аспектов, научная литература по вопросам организационной культуры волейбольных лиг остается фрагментированной и недостаточно полной.

Это противоречие определило цель исследования — с помощью экспертной оценки выявить и систематизировать факторы, влияющие на формирование организационной культуры волейбольной лиги.

Методология исследования

Научные результаты получены с помощью нескольких групп методов, к которым относятся: универсальные методы познания (синтез, классификация, формализация, абстрагирование); реферативный анализ научной литературы, отобранной по методу PRISMA; модель четырех типов организационных культур Б. Тарпа; экспертный опрос по методу Дельфи; перцептивное картирование.

Результаты исследования

Анализ научной литературы позволил установить несколько сложившихся условных подходов к формированию организационной культуры волейбольных лиг или отдельных команд.

1. Социокультурный подход — организационная культура рассматривается как отражение социальных норм, ценностей и идентичности спортивных сообществ. Исследования показывают, что команды, опирающиеся на локальные традиции, демонстрируют большую стабильность и преданность игроков и фанатов, например [1–3].

2. Корпоративный подход — рассматривает организационную культуру через призму корпоративного менеджмента, маркетинга и управления персоналом. Отмечается важность внедрения стратегий брендинга и корпоративных ценностей для повышения вовлеченности болельщиков и устойчивости команд, например [4–5].

3. Технологический подход — акцентирует влияние цифровых технологий и аналитики данных на организационную культуру. В частности, использование систем управления тренировками и маркетинговых платформ способствует усилению управленческой эффективности [6].

Наиболее популярным является социокультурный подход, однако в целом исследования организационной культуры волейбольных лиг остаются разрозненными и неполными. В них не представлено консенсусного определения организационной культуры волейбольной лиги. Также они либо сосредоточены на отдельных командах, либо рассматривают общие вопросы управления, не предлагая целостных моделей формирования культуры лиг. Без внимания остается проблема оценки влияния организационной культуры на спортивные результаты, вовлеченность зрителей и финансовую устойчивость клубов. Следовательно, будущие исследования должны сосредоточиться на интеграции различных подходов, разработке всеобъемлющих моделей управления и анализе долгосрочного влияния организационной культуры на функционирование волейбольных лиг.

Для более точного определения факторов, влияющих на организационную культуру волейбольных лиг, мы обратились к наиболее универсальным концепциям в этой области. В частности, в основу анализа легли работы Эндрю Петтигрю «Об изучении организационных культур» [7] и Брюса Тарпа «Четыре типа организационной культуры» [8], на основе которых был проведен экспертный опрос методом Дельфи.

В опросе приняли участие 53 эксперта, представлявшие различные категории профессиональной деятельности в области волейбола: игроки волейбольных команд — 20 человек (37,7 %); тренеры — 15 человек (28,3 %); спортивные менеджеры — 10 человек (18,9 %); чиновники спортивных ведомств — 8 человек (15,1 %). Такой состав обеспечил комплексный анализ факторов, учитывающий как игровую, так и управленческую перспективу.

В первом раунде экспертам после ознакомления с содержанием было предложено назвать до пяти факторов для каждого блока: Collaborate (Клан) — сплоченность, доверие и идентичность; Create (Адхократия) — инновации, гибкость и технологическая адаптация; Market (Рынок) — результативность, эффективность и конкурентная среда; Control (Иерархия) — регламент, порядок и механизмы контроля; в совокупности определяющих организационную культуру.

Во втором раунде эксперты оценивали систематизированный список факторов, составленный на основе их ответов, по 5-балльной шкале. Были рассчитаны средние значения и стандартные отклонения для выявления наиболее значимых факторов.

В третьем раунде экспертам представили обновленный перечень факторов с усредненными оценками. Они могли подтвердить или скорректировать свои оценки с учетом мнений других участников.

Итоговые значения были определены методом медианного консенсуса. Для определения согласованности мнений экспертов рассчитывался коэффициент конкордации Кендалла ($W > 0,75$).

В результате обработки данных были выделены ключевые факторы по каждому типу организационной культуры (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на организационную культуру волейбольной лиги

Тип культуры	Основные характеристики	Факторы (усредненные оценки в баллах)
1. Collaborate (Клан)	Сплоченность, доверие, вовлеченность, идентичность	1.1. Развитие культуры эмоциональной поддержки игроков (4,40). 1.2. Общий игровой стиль (4,09). 1.3. Роль неформальных лидеров (3,77). 1.4. Локальная идентичность команды (3,55). 1.5. Командные ритуалы и обычаи (3,53)
2. Create (Адхократия)	Инновации, гибкость, технологии, адаптация	2.1. Использование цифровых платформ и технологий для анализа и улучшения игр, в том числе нейросетей для разработки стратегий игры (3,84). 2.2. Гибридные модели тренировок с учетом киберспорта, включая элементы геймификации (3,34). 2.3. Децентрализованные системы принятия решений во время игр и планирование развития лиги (3,05). 2.4. Медийная поддержка и информационная защита команд и игроков лиги (3,00). 2.5. Информирование болельщиков о ценностях лиги для приобщения к ним (3,00)

Тип культуры	Основные характеристики	Факторы (усредненные оценки в баллах)
3. Market (Рынок)	Конкуренция, результат, эффективность, достижения	3.1. Использование поддержки болельщиков, в том числе ее монетизация (4,09). 3.2. Учет индивидуальных достижений игроков при стимулировании (3,96). 3.3. Динамическое рейтингование команд лиги и их игроков (3,84)
4. Control (Иерархия)	Стабильность, контроль, четкие правила, регламент	4.1. Формальные механизмы предотвращения конфликтов (4,38). 4.2. Инструменты сбора обратной связи от игроков и прочих заинтересованных сторон (4,13)

Для лучшей визуализации результатов выявленные факторы распределены на перцептивной карте, включающей в себя четыре типа организационных культур, образующихся в зависимости от сочетания ориентации на внутреннюю или внешнюю среду и стимулирование изменений или поддержание стабильности (рис. 1). По оси ординат откладывались фактические значения, полученные в результате экспертного опроса, а по оси абсцисс — условная направленность на внутреннюю или внешнюю среду.

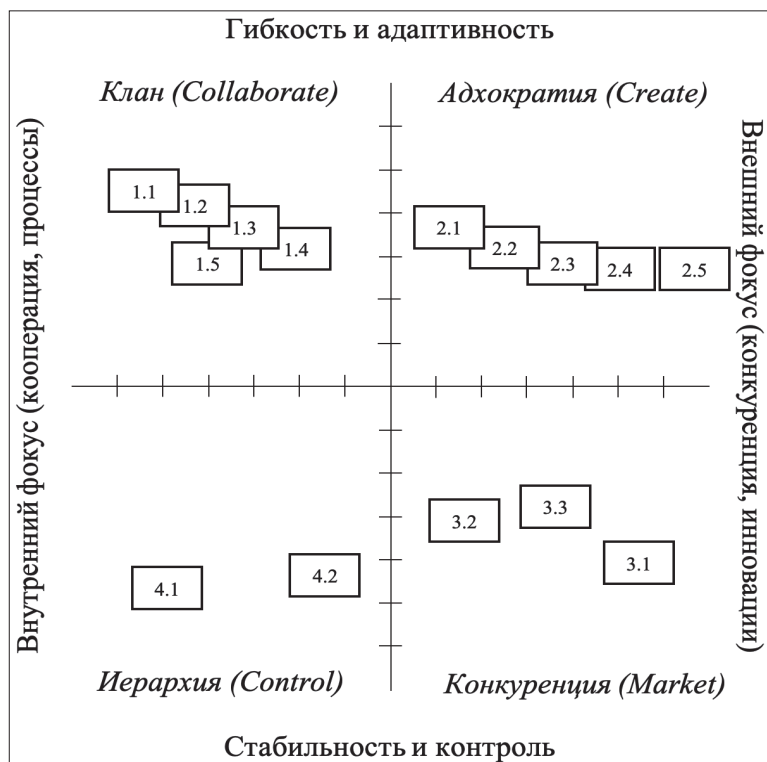


Рис. 1. Перцептивная карта распределения факторов, влияющих на организационную культуру волейбольной лиги

Для системного подхода к диагностике организационной культуры волейбольных команд предлагается следующий алгоритм действий.

1. Определение ключевых переменных: F (Flexibility) — уровень гибкости управления; S (Stability) — степень регламентированности и формализации процессов; C (Communication) — качество и частота внутренней коммуникации; E (Engagement) — вовлеченность персонала и игроков в процессы управления; M (Market orientation) — ориентация на конкурентную среду и рыночные механизмы.

2. Расчет линейного уравнения оценки организационной культуры. Для количественной оценки организационной культуры предлагается следующая модель:

$$OC = w_1F + w_2S + w_3C + w_4E + w_5M,$$

где OC — индекс организационной культуры; w_1, w_2, w_3, w_4, w_5 — коэффициенты весов, определяемые экспертной оценкой; F, S, C, E, M — нормализованные показатели, полученные на основе анкетирования и анализа данных.

В таблице 2 приведены рекомендуемые значения для соотнесения полученных результатов с одним из типов организационной культуры.

Таблица 2

**Распределение результатов диагностики
по типам организационных культур волейбольной команды**

Диапазон значений ОС	Тип организационной культуры	Характерные особенности
0–3,99	Иерархическая (Control)	Строгая регламентация, централизованное управление, высокий уровень контроля, ориентация на стабильность
4–5,99	Клановая (Collaborate)	Высокая вовлеченность персонала, ориентация на развитие внутреннего взаимодействия, наставничество
6–7,99	Рыночная (Market)	Конкурентная среда, ориентация на результат и прибыль, активный маркетинг, стремление к лидерству
8–10	Адхократическая (Create)	Гибкость управления, инновации, экспериментирование, быстрая адаптация к изменениям

Для первичной верификации и апробации предложенной модели выполнена диагностика женской волейбольной команды Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, входящей в топ-12 студенческих команд России.

В результате анкетирования игроков, тренеров и болельщиков получены следующие нормализованные значения (по 10-балльной шкале): $F = 7$, $S = 5$, $C = 8$, $E = 6$, $M = 9$. Затем установлены их весовые коэффициенты: $w_1 = 0,2$, $w_2 = 0,15$, $w_3 = 0,25$, $w_4 = 0,2$, $w_5 = 0,2$. В результате общего расчета:

$$OC = (0,2 \times 7) + (0,15 \times 5) + (0,25 \times 8) + (0,2 \times 6) + (0,2 \times 9) = 7,15,$$

установлено, что преобладающим типом организационной культуры является адхократия. Следовательно, при стратегическом планировании развития команды необходимо продолжать ориентироваться на гибкое управление и внедрение новых технологий, не усиливать внутренний контроль и регламентацию.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что организационная культура волейбольной лиги — это динамическая система ценностей, норм и практик, направленная на формирование сплоченного и вовлеченного сообщества участников, где основополагающим принципом является кооперация, доверие и командное взаимодействие (Collaborate). Она сочетает в себе гибкость и инновационность (Create), выраженные в использовании цифровых технологий, геймификации и адаптивных стратегий управления, что обеспечивает постоянное развитие и модернизацию лиги. Важную роль играет соревновательная направленность (Market), мотивирующая команды и игроков на достижение высоких спортивных результатов, но при этом соревновательный дух интегрирован в общую систему ценностей, а не является доминирующим фактором. При этом влияние иерархических механизмов управления (Control) минимально, что свидетельствует о преобладании гибкости и децентрализации в организационных процессах, где команды обладают высокой степенью автономии.

Полученная информация позволяет выполнить теоретизирование о перспективах повышения эффективности менеджмента волейбольной лиги. В частности, одним из ключевых инструментов анализа организационной культуры волейбольных лиг служит выявление характерных поведенческих паттернов участников. Например, применение концепции обучающейся организации П. Сенге поможет определить степень адаптивности лиги. Если организации активно внедряют цифровые технологии, экспериментируют с тактическими моделями и децентрализуют управленческие решения, это свидетельствует о доминировании адхократической культуры. В свою очередь, сильное влияние традиций, таких как обычаи поддержки игроков и глубокая локальная идентичность команд, говорит о преобладании клановой модели взаимодействия.

Стабильность кадрового состава во многом зависит от механизма удержания спортсменов и управленцев, который можно анализировать через призму модели организационной приверженности Мейера и Аллена. В лиге могут преобладать нормативные (ценностные и традиционные) механизмы удержания, аффективные (основанные на эмоциональной вовлеченности) или продолженные (базирующиеся на рациональном расчете). Лиги с ярко выраженной рыночной культурой часто сталкиваются с высокой текучестью кадров, тогда как структуры с сильными клановыми элементами обеспечивают долгосрочную привязанность игроков и менеджеров за счет социальных связей и идентичности.

Современные волейбольные лиги активно используют цифровые технологии для мониторинга эффективности и управления ресурсами. Организации,

применяющие AI-аналитику и платформы геймификации, демонстрируют синтез адхократической и рыночной моделей. Аналитические инструменты позволяют лигам принимать стратегические решения на основе обработки больших массивов данных, а персонализированное управление способствует росту спортивных результатов и коммерческой успешности.

Социальный капитал волейбольных лиг формируется через вовлечение болельщиков и развитие их приверженности к бренду лиги. Использование цифровых платформ, программ лояльности и стратегий активного взаимодействия с фанатами не только укрепляет идентичность команд, но и создает дополнительную ценность в виде монетизируемого социального капитала. Этот актив может существенно повысить финансовую устойчивость лиги и улучшить ее позиции в конкурентной среде.

В отличие от традиционных моделей управления, основанных на жесткой иерархии, волейбольные лиги, внедряющие кросс-функциональные механизмы координации, обладают высокой устойчивостью к кризисам. Гибридные тренировочные модели, интеграция элементов киберспорта и использование цифровых решений свидетельствуют о трансформации организационной культуры в сторону адаптивности и инновационности.

Заключение

Оптимизация организационной культуры волейбольной лиги требует сбалансированного подхода к управлению, сочетающего четко структурированные регламенты с высокой степенью автономии команд и менеджеров. Чрезмерная жесткость может снижать вовлеченность игроков и персонала, тогда как избыточная гибкость может привести к хаотичности процессов. Наиболее эффективной моделью является та, которая интегрирует стабильные управленческие механизмы с адаптивностью к изменениям среды.

Список источников / References

1. Eluère M., Martin L., Heuzé J. Cultural diversity and group dynamics in a professional women's volleyball team // *Journal of Applied Sport Psychology*. 2023. № 5. P. 793–816.
2. Exploring relationships among organizational culture, empowerment, and organizational citizenship behavior in the South Korean professional sport industry / Y. Jeong [et al.] // *Sustainability*. 2019. № 19. P. 1–16.
3. Matic R. M., Maksimovic N. Characteristics of organizational learning culture in Serbian elite team sports // *Journal of Anthropology of Sport and Physical Education*. 2020. № 4. P. 3–7.
4. Development of a human resources processes model based on the AMO approach in the Iraqi Volleyball Federation / M. K. J. Alabedi [et al.] // *Management Strategies and Engineering Sciences*. 2024. № 4. P. 19–29.

5. Chen J. How corporate culture enhances sport in sport organization. 2018. 23 p.
6. Graça A., Flores M. The set point: securing the future of volleyball. Editora Máquina de Livros, 2022. 76 p.
7. Pettigrew A. M. On studying organizational cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. № 4. P. 570–581.
8. Tharp B. M. Four organizational culture types // Hawort Organizational Culture White Paper. 2009. P. 610–621.

Информация об авторах / Information about the authors

Маркелова Ксения Дмитриевна — аспирант кафедры менеджмента спорта и активного досуга Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.

Markelova Ksenia Dmitrievna — Postgraduate Student of the Department of Sports and Active Leisure Management, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

kseniamarkelova77@gmail.com

Тхориков Борис Александрович — доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой сервисных технологий и бизнес-процессов Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова, Москва, Россия.

Tkhorikov Boris Aleksandrovich — Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and Marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia.

tkhorikov-ba@rguk.ru