

Научная статья

УДК 334.02

EDN JJSLFB

DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(1).84-93

Т.Б. Горбатенко¹ , И.М. Кичигина^{1✉} , Анна Лян² ¹ Читинский институт, Байкальский государственный университет,

г. Чита, Российская Федерация

² Московская международная академия, г. Москва, Российская Федерация

Автор, ответственный за переписку: И.М.Кичигина, 20iraki18@inbox.ru

ВОПРОСЫ ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

АННОТАЦИЯ. Вопросы качественной организации процесса управления в спорте сегодня имеют особое значение. Еще в 2017 г. в стране было объявлено десятилетие спорта, и есть весьма позитивная статистика вовлеченности в спорт и физическую культуру. Но при этом сама структура спорта, сложившаяся в постсоветском пространстве, остается нелогичной, не может полностью удовлетворить потребности общества в современной услуге. Целью настоящей статьи является поиск наиболее эффективных механизмов управления спортивной деятельностью на основе теоретических наработок стратегического менеджмента. Методологически данная статья основана на логическом обосновании, сравнении, дедукции форм и методов управления, которые присутствуют в теории менеджмента и стратегическом менеджменте. В результате проведенного исследования считаем, что наиболее важными компонентами могут быть: индивидуально сформированная миссия спортивной или образовательной организации, индивидуально подобранные в системе сбалансированных показателей ключевые показатели эффективности. Приведенные в ходе исследования параллели — от детского сада до вуза с учетом вовлеченности в спорт сегодня отвечают массовому запросу на здоровьесбережение. Именно поэтому вопрос стратегического управления в спорте должен оставаться в дискуссионной повестке дня.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Спортивный менеджмент, стратегический менеджмент, персонал-менеджмент, сбалансированная система показателей, ключевые показатели эффективности, миссия организации.

ИНФОРМАЦИЯ О СТАТЬЕ. Дата поступления 01 ноября 2023 г.; дата принятия к печати 20 марта 2024 г.; дата онлайн-размещения 30 марта 2024 г.

Original article

Т.Б. Gorbatenko¹ , I.M. Kichigina^{1✉} , Anna Liang² ¹ Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation² Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation

Corresponding author: I.M. Kichigina, 20iraki18@inbox.ru

ISSUES OF ORGANIZATION OF STRATEGIC SPORTS MANAGEMENT

ABSTRACT. The issues of quality management in sports have special significance today. Back in 2017, the country declared a decade of sports, and there is very positive statistics of involvement in sports and physical culture. However, the structure of sports itself, which has developed in the post-Soviet space, remains illogical and cannot fully meet the needs of society in modern services. The article aims to search the most effective mechanisms for managing sports activities based on the theoretical developments of strategic management. Methodologically, the article is based on logical justification, comparison, deduction of forms and methods of management present in management theory and strategic management. As a result of the conducted

© Горбатенко Т.Б., Кичигина И.М., Анна Лян, 2024

research, we believe that the most important components can be: individually formed mission of a sport or educational organization, individually selected balanced scorecard indicators of efficiency. The parallels presented during the research — from kindergarten to university, taking into account the involvement in sports today, respond to the mass demand for health care. This is why the issue of strategic sports management should remain on the agenda.

KEYWORDS. Sports management, strategic management, personnel management, balanced scorecard, key performance indicators, organizational mission.

ARTICLE INFO. Received November 01, 2023; accepted March 20, 2024; available online March 30, 2024.

Исследование вопроса стратегического менеджмента в спорте основано на предположении о том, что, как таковой, менеджмент нужен не только в большом спорте, но и в любом учреждении, включая общеобразовательные учреждения. Только при грамотном выстраивании логически выверенной связи между спортом, как элементом физической культуры и спортом, как видом профессиональной деятельности, можно добиться успеха.

В основу теоретического обоснования данной работы мы положили две стороны наработок — о менеджменте и стратегическом менеджменте в спорте, с одной стороны, и сбалансированной системе показателей, с другой стороны.

Спортивный менеджмент представляет собой самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение целей физкультурно-спортивной организации, действующей в условиях рынка путем рационального использования материальных, трудовых и информационных ресурсов [1]. При этом, некоторые авторы, такие как Имаи Масааки [2], говорят о необходимости рассмотрения компании через призму теорий биотехнологии и это формирует подход к стратегии любой организации через познание «ДНК-кода» этой организации.

Однако, если учесть глобальные проблемы, связанные с ухудшением здоровья человека (вне зависимости от его расы, пола или национальности), то вопросы управления спортом на уровне популяризации здорового образа жизни должны рассматриваться в контексте не только спортивного воспитания, но и обучения в целом. На наш взгляд, линия соприкосновения интересов участников процесса должна выглядеть следующим образом (рис. 1).

Именно такое взаимодействие участников процесса наиболее оправдано, поскольку первичный посыл приобщения к физической культуре идет именно из семьи. Если в семье присутствует уважение к двигательной активности — если родители или старшие братья, или сестры не являются спортсменами, или культ спорта — в случае полного вовлечения семьи в те или иные виды спорта на профессиональном

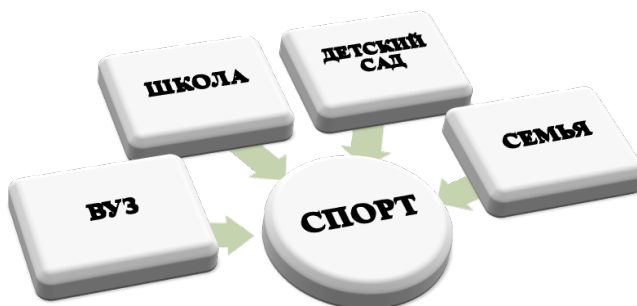


Рис. 1. Циклограмма участников процесса приобщения к спорту

или любительском уровне, то именно семья контактирует первично с детским садом, а затем со школой (общеобразовательным учреждением). В этом аспекте очень важно видеть не только заинтересованность со стороны учреждения в предоставлении возможностей для занятия спортом, но также и налаженную контактную базу последнего для модерации вектора отношений «семья — детский сад».

В том случае, если на уровне детского сада вопрос вовлеченности в спортивную деятельность сформирован, ребенок (обучающийся) имеет полностью отлаженную схему взаимодействия и с воспитателем, и с тренером, то именно спорт становится тем адаптивным компонентом, на основе которого происходит влияние уже подросшего воспитанника в новый коллектив — школьный класс. В противном случае, именно семья вновь ищет возможности приобщения ребенка к спорту в школьном возрасте. Причиной, по которой этот процесс откладывается на более поздний возраст, может стать и расположенность ребенка к тем видам спорта, организованное занятие которыми возможно при определенной степени зрелости морфологических признаков.

В период окончания школы многие обучающиеся по оправданным причинам откладывают занятия спортом, уходят из команд. Этому способствует переезд в другой город или другую страну на обучение, разрыв связи с командой или тренером. Однако, если в вузе на высоком уровне ведется рекрутинговая (скаутская) работа по поиску спортивных талантов, привлечение их в команду учебного заведения, то даже в случае обучения не в спортивном вузе, есть возможность не только продолжать занятия спортом на высоком уровне, но даже планировать спортивную карьеру.

Учитывая эти, весьма важные константы процесса взаимодействия участников, более взвешенно подойдем к вопросу организации спортивного менеджмента на уровне неспециализированного учебного заведения или ассоциации учебных заведений.

Поскольку в данном вопросе очевидна временная протяженность задачи от возраста 2–3 лет до 20–22 лет, то управление должно быть основано на принципах стратегического менеджмента, где есть возможность оценить последствия принимаемых решений.

«Развитие спорта как такового, спортивных организаций, спортивной индустрии необходимо рассматривать с точки зрения эффективности протекания всех процессов» [3]. И в этом случае именно стратегический менеджмент может дать наиболее конструктивные механизмы управления. При этом, по мнению многих авторов, среди которых Г.Д. Антонов [4], современная организация — не всегда комплекс зданий и сооружений, многое сегодня, включая реализацию стратегии управления, реализуется удаленно.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как вид управленческой деятельности, и особенностью его является то, что в нем ставятся долгосрочные цели и эти цели соответствуют меняющейся среде, в которой существует любая образовательная организация.

Поскольку стратегический менеджмент — это разновидность управленческой деятельности, то сам по себе он является процессом формирования стратегии, в основу которой будет положена миссия компании, а на основе миссии будут формироваться цели и конкретные задачи.

В этом смысле концепция стратегического менеджмента перекликается с подходами классического менеджмента организаций, в котором есть место дедукции, как методу формирования четкой картины взаимосвязей и установок. Миссия любой организации — не только физкультурной или образовательной, но также и промышленной — это не конкретный план действий, это — некий ориентир, как

правило, имеющие глубокий социальный либо экономический подтекст, которые позволяют связать интересы поколений, интересы различных групп потребителей услуг или продуктов.

В связи с этим миссия, поскольку она недостижима, представляет собой стратегический посыл, который можно реализовывать в течение не только пяти или десяти лет, но также в течение жизни нескольких поколений пользователей, и это дает возможность работать на сопряжении различных принципов, на сопряжении различных методов, которые будут эволюционировать по мере того, как будет развиваться то или иное общество. Хороший пример в этом случае — миссия олимпийского движения, которая возродилась через тысячелетия и сегодня определяет вектор развития спорта в глобальном мире. Конкретизируя наполненность понятия «миссия», считаем справедливы выделить следующие ее компоненты.

Таблица 1

Структура миссии, как части управленческой стратегии

Параметр	Содержание	Фактор реализации
Спортивная услуга	совокупность различных форм деятельности, осуществляемой в целях удовлетворения потребностей населения в физическом совершенствовании или спортивном зрелище	Наличие спортивной инфраструктуры
Потребители услуги	Лица, заинтересованные в улучшении своего здоровья, выражении конкурентного интереса, достижения результатов	Информированность о предоставлении услуги, сочетание интереса организации и потребителя
Философия	Система ценностей и установок, которые могут стать базовыми	Спортивная мотивация
Концепция	Основные преимущества / недостатки, которые могут повлиять на реализацию стратегии	Конкурентоспособность
Имидж	Ответственность перед потребителем	Уровень ответственности зависит от уровня организации — обучающиеся, партнеры, общество в целом

«Если в миссию фирмы вносятся изменения, менеджерам нужно уяснить основные причины изменений и объяснить персоналу, для чего надо действовать по-другому» [5, с. 56]. В выборе миссии приходится ориентироваться на внешнюю среду, в которой существует организация, а также на возможности инфраструктуры. Под инфраструктурой можно понимать, как количество и качество организаций, которые могут выступать партнерами в процессе оказания спортивной услуги, так и ресурсную обеспеченность процесса предоставления услуг. Ресурсная обеспеченность может быть классифицирована как:

- финансовая;
- техническая;
- кадровая;
- технологическая;
- информационная.

И, с организационной точки зрения, наиболее важными на первом этапе могут быть именно кадровая, техническая и технологическая составляющие. Вопрос подготовки и переподготовки кадров имеет значение именно в перспективе, так как именно через подготовленные и качественно обученные кадры мы можем проектировать развитие тех или иных направлений деятельности в отдельных видах спорта. Кадровое обеспечение подразумевает подготовку не только тренерского

состава, но также и менеджеров спорта, которые будут выстраивать ту самую стратегию развития, которая будет вписываться в национальные приоритеты.

На наш взгляд структура спортивного персонал-менеджмента может быть построена с ориентацией на следующие потребности организации: содержание объектов инфраструктуры в удовлетворительном для эксплуатации состоянии, формирование методологии тренировочного процесса, адаптация имеющихся методик тренировок, тренерский и инструкторский состав, а также группа обслуживающего процесса подготовки спортсменов персонала. (рис. 2)



Рис. 2. Структура персонал-менеджмента

Главное в построении коллектива — наличие настоящего лидера по направлению. Причем, на наш взгляд, эта предпосылка является абсолютно рабочей как в собственно спортивных организациях, так и в образовательных учреждениях, где уделяется достаточно большое внимание спорту. То есть, это может быть завуч по спортивной подготовке, методисты-тренера (преподаватели) по отдельным спортивным дисциплинам, закрепленным в профиле школы (легкая атлетика, футбол, баскетбол, плавание), помощники-инструкторы и спасатели.

Для того чтобы миссия подготовки спортсмена или вовлеченности в определенный вид деятельности была успешно реализована, персонал должен быть подготовлен с точки зрения конкретных знаний и профессиональных навыков (это подтверждается документами об образовании), определенных профессиональных и личных интересов (это подтверждается документами профессиональной переподготовки и повышения квалификации), а также должна быть либо подготовка, либо тестирование по блоку психологических, интеллектуальных, физических качеств для осуществления конкретной профессиональной деятельности.

Техническая составляющая реализации миссии во многом определяется двумя компонентами — пассивной (здания спортивной направленности, специальные сооружения) и активной (оборудование, снаряжение). Современный подход к проектированию спортивных комплексов как многофункциональных сооружений оправдывает себя на уровне вовлеченности в спортивную деятельность. В случае же поддержания приоритетных видов спорта, такие сооружения ввиду большой загруженности неспортивными или околоспортивными активностями неудобны для создания каче-

ственного процесса обслуживания команды или группы спортсменов. Еще более проблемной становится реализация миссии в общеобразовательном учреждении, которое зачастую не имеет специально оборудованных сооружений, заключая договора аренды и вынужденно подстраивая свой график работы под условия, навязанные договором. В этом случае ломается не только график учеба/спорт для воспитанника или обучающегося, но также происходит частичный сдвиг биологических ритмов (особенно при очень ранних и очень поздних тренировках), что негативно сказывается если не на физическом, то на эмоционально-психологическом состоянии обучающихся.

При оценке активной технической компоненты во многом следует согласиться, что оснащенность инвентарем процесса подготовки спортсмена или обучающегося упирается не в финансирование, как таковое, но в наличие знаний и умения применять знания персоналом. То есть, если тренер работает, как и 20–30 лет назад только с подручным инвентарем, не зная, или не понимая ценности приобретения современных средств подготовки, то даже при желании директора/лидера вывести процесс подготовки на новый уровень все будет тормозиться.

Технологическая составляющая разработки миссии как раз отвечает на вопрос «как и какие знания можно сегодня использовать». В оснащении спортивных объектов еще 15–20 лет назад достаточно редко можно было встретить электрические беговые дорожки, эллипсы, «умные весы», а сегодня это есть в любом зале. Новые технологии входят в нашу жизнь активно, не только в сфере разработки новых материалов для изготовления личной экипировки спортсмена, которая сегодня настолько «умна», что может считывать параметры тела спортсмена. А также это VR-технологии, которые могут смоделировать трассу для бегуна, велосипедиста или лыжника, или приложения для тренировок, соблюдения питьевого режима, управления нашей активностью через «умные часы», и вездесущий ИИ.

Аналогичная ситуация подготовки к использованию новых технологий может быть отслежена и в отношении обслуживающего персонала и его подготовленности к современным тенденциям в спорте — тейпирование, подбор индивидуальных нутрициентов, кинезиология, перкурсионный массаж.

Таким образом, использование современных технологий в физической культуре помогает людям лучше заботиться о своем здоровье и поддерживать свою физическую форму [6].

Но для качественной организации процесса построения стратегии считаем разумным воспользоваться еще одним управленческим методом — системой сбалансированных карт. Сама по себе идея ССП (balance score cards) уже не является революционной, ведь ей уже более 30 лет. Однако, считаем, что подобное предложение для организации, не производящей продукт для потребительского рынка на коммерческой основе, можно считать оригинальным, поскольку в данном случае она может стать действенным инструментом мониторинга выстраиваемой стратегии управления спортивной активностью. Тем более, что многие практикующие консультанты, например В.В. Ильин [7] и исследователи, среди которых В.А. Клендар [8], говорят о необходимости смены привычных методик и подходов, формирования осознанного выбора в пользу реинжиниринга процессов.

Итак, классическая система ССП охватывает четыре компоненты — финансы, команда, процессы и рынок. Именно в таком ключе она балансирует между внутренними и внешними факторами.

Базовая вариация ССП для спортивно-ориентированной организации может быть сформирована на основе классической схемы Нортон и Каплана, и она выглядит следующим образом (рис. 3). В этом варианте мы должны начать разработку системы с карты стратегических задач. Для этого должно быть четкое осознание как взаимодействуют компоненты системы.

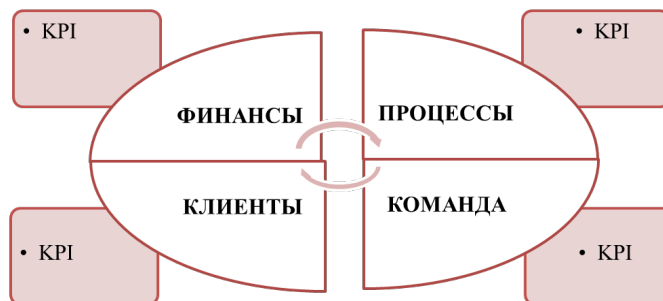


Рис. 3. Принципиальная схема сбалансированной системы показателей

Блок «финансы» в общем смысле отвечает за финансовое обеспечение, и для коммерческого предприятия раскрывает вопросы выхода на финансовые рынки или обеспечение доходности для инвестора. Но в нашем случае возможно сконцентрироваться на том, какие источники финансирования доступны, как их удерживать или преумножить. Учитывая, что нацеленность на здоровый образ жизни — это государственный посыл, то здесь важно учесть критерии и бюджетного финансирования.

Второй блок схемы — «процессы» — отвечает за совокупность внутренних процессов в их ритмичности и слаженности. Для спортивного менеджмента это может быть блок, отвечающий за продажу спортивной услуги, и блок, отвечающий за подготовку спортсмена.

«Выбранная конкурентная стратегия и стратегические цели определяют последние этапы процесса планирования — тактику деятельности физкультурно-спортивной организации и задачи оперативного управления. На основании стратегических целей менеджеры спортивной организации составляют тактические и оперативные цели, формируя дерево целей организации. При этом учитывается характер основной деятельности физкультурно-спортивной организации — коммерческий, направленный на получение и максимизацию прибыли, или некоммерческий, направленный на достижение социальных задач по развитию физкультурно-спортивного массового движения» [9].

Третий блок — «команда» — формирует представление о том, как с помощью сформированного коллектива можно не только отработать процессы, заявленные в стратегии, но также не потерять финансирование. Поэтому здесь есть существенный фактор, влияющий на результативность — это способность к развитию или саморазвитию.

Четвертый блок — «клиенты» — самый проблемный для спортивной организации, которая в отличие от коммерческой не имеет посылы произвести конкретный продукт для конкретного потребителя. Чаще — это реализация заявки общества на здоровьесбережение, из которой рождается физкультура, массовый спорт и спорт высоких достижений.

Определив суть самой матрицы ССП, необходимо задать в ней КРІ — ключевые показатели эффективности, по которым можно будет отследить достижимость поставленных целей и качество заявленной миссии. Несмотря на то, что ССП пришла из коммерции, многие организации устанавливают в качестве ключевых показателей не только финансовые или числовые. Часто можно встретить оценочные суждения «удовлетворенность», «полнота предоставления услуги». При этом, часть показателей может опираться на данные рейтингов [10], основная задача которых — давать информацию об эффективности затраченных ресурсов.

Ключом успеха такой системы должен быть унифицированный интегрированный ряд показателей, измеряющих ключевые активности и процессы в оперативном окружении организаций. «Особенно это касается правила «10-80-10», где оговаривается (в классическом варианте) необходимость иметь в наличии около 10 показателей результативности, 80 производственных (процессных) показателей и 10 показателей эффективности» [11].

Оставляя схему блоков неизменной можем предположить, что показатели эффективности для спортивной модели управления будут следующими (табл. 2).

Таблица 2

Показатели эффективности (KPI) в спортивном менеджменте

Блок	Показатели эффективности
Финансы	Полное использование источника финансирования (бюджетного, внебюджетного) Целевое использование источника (занятие призовых мест, получение званий) Наличие призовых мест, победы в соревнованиях различного уровня Доходы от имиджа, репутации
Процессы	Вовлечение в физическую культуру и спорт Интеграция в сферу образования Количество проведенных стартов и соревнований Налаженный тренировочный процесс Количество сборов для подготовки к соревнованиям
Команда	Повышение квалификации и переквалификация Текучесть кадров Роль команды в подготовке чемпионов
Клиенты	Увеличение количества спортсменов/обучающихся Увеличение упоминаемости организации в СМИ и социальных сетях Степень удовлетворенности спортсменов/обучающихся, их родителей и зрителей

Одной из наиболее распространенных ошибок при использовании подобных инструментов и технологий управления является отсутствие анализа результатов внедрения системы. То есть чаще всего есть этап сбора информации, сегментация процессов, клиентов, оценка команды. Далее доводится информация о внедрении системы и разработанных KPI, но результаты внедрения системы, воздействия на конкретные процессы и эффективность в целом не учитывается. В силу этого наиболее важным является не только начальный этап внедрения системы управления, но также и оценка достигнутой эффективности. По мнению современных авторов [12], это позволит при установлении стратегических задач уйти от бездумной рутины и описывать и измерять все, что можно описать и измерить, сделает работу любой спортивно-ориентированной организации вдумчивой и качественной.

Список использованной литературы

1. Лукашук В.И. Особенности менеджмента в индустрии спорта в современных условиях / В.И. Лукашук. — EDN ZDFMEZ // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. — 2017. — Т. 7, № 2(23). — С. 168–173.

2. Имаи М. Стратегический кайдзен. Как изменить ДНК компании и стать лидером отрасли: практическое пособие / М. Имаи. — Москва : Теории от практиков, 2022. — 222 с.

3. Остроухов С.А. Применение принципов теорий эффектуации и самоорганизации при реализации экономического потенциала спортивных организаций / С.А. Остроухов. — DOI 10.18184/2079-4665.2017.8.1.178-184. — EDN YHGLQZ // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). — 2017. — Т. 8, № 1 (29). — С. 178–184.

4. Стратегии организаций : учебник / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин [и др.]; под ред. О.П. Ивановой, В.М. Тумина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 340 с. — DOI 10.12737/2004281. — EDN ANXGXR.

5. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, Дж.А. Стрикленд. — Москва : Юнити-Дана, 2012. — 578 с.
6. Глинина К.С. Современные технологии, используемые в физической культуре и спорте, их влияние на организм человека / К.С. Глинина, Д.Р. Ягудин. — EDN VUZMJX // Молодой ученый. — 2023. — № 12 (459). — С. 193–194.
7. Ильин В.В. По ту сторону проектов. Записки консультанта : практическое руководство / В.В. Ильин. — 4-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 379 с.
8. Клендар В.А. Влияние динамики основных показателей развития физической культуры и спорта и макроэкономических показателей в субъектах Российской Федерации на увеличение доли учащихся и студентов, систематически занимающихся физической культурой и спортом: Сопоставительный анализ (2008–2013 гг.) / В.А. Клендар, В.А. Гаркавенко, В.А. Королёв. — Москва : Спорт, 2020. — 148 с. — EDN CYIPGY.
9. Магомедалиева О.В. Концептуальные основы формирования конкурентной стратегии физкультурно-спортивной организации / О.В. Магомедалиева. — EDN XQGNUD // Наука-2020. — 2018. — № 2-1 (18). — С. 107–112.
10. Карминский А.М. Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт : монография / А.М. Карминский, А.А. Полозов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Форум, 2024. — 446 с.
11. Болдов А.С. Возможности применения системы key performance indicators в педагогической деятельности кафедр физической культуры и спорта вузов / А.С. Болдов. — DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-2-40-47. — EDN SMXXKQ // Наука и спорт: современные тенденции. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 40–47.
12. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер : практическое руководство / Б. Марр. — 5-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2021. — 343 с.

References


1. Lukashchuk V.I. The Features of Sports Management in the Industry of Sports in Modern Society. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of South-West State University. Series Economy. Sociology. Management*, 2017, vol. 7, no. 2, pp. 168–173. (In Russian). EDN: ZDFMEZ.
2. Imai M. *Strategic Kaizen. How to Change DNA of the Company and Become Industry Leader: A Practical Guide*. Moscow, Teorii ot praktikov Publ., 2022. 222 p.
3. Ostroukhov S.A. Use of the Principles of Effectuation and Self-Organization Theories in Realization of Economic Capacity of Sports. *MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie) = MIR (Modernization. Innovation. Research*, 2017, vol. 8, no. 1, pp. 178–184. (In Russian). EDN: YHGLQZ. DOI: 10.18184/2079-4665.2017.8.1.178-184.
4. Antonov G.D., Ivanova O.P., Tumin V.M. [et al.]; Ivanova O.P., Tumin V.M. (eds.). *Strategies of Organizations*. Moscow, INFRA-M Publ., 2023. 340 p. EDN: AHXGXR. DOI: 10.12737/2004281
5. Thompson A.A., Strickland Dzh.A. *Crafting & Implementing Strategy*. 6th ed. Publisher Irwin, 1995. 564 p. (Russ. ed.: Thompson A.A., Strickland Dzh.A. *Strategic Management. Art of Strategy Development and Implementation*. Moscow, Yuniti-Dana Publ., 2012. 578 p.).
6. Glinina K.S., Yagudin D.R. Modern Technologies Used in Physical Culture and Sports, Their Impact on the Human Body. *Molodoi uchenyi = Young Scientist*, 2023, no. 12, pp. 193–194. (In Russian). EDN: VUZMJX.
7. Il'in V.V. *On the Other Side of the Projects. Consultant's Notes*. 4th ed. Moscow, Laboratoriya znanii Publ., 2020. 379 p.
8. Klendar V.A., Garkavenko V.A., Korolev V.A. *Influence of Dynamics of the Main Indicators of Development of Physical Culture and Sports and Macroeconomic Indicators in the Constituent Entities of the Russian Federation on Increase of the Share of Pupils and Students Systematically Engaged in Physical Culture and Sports: Comparative Analysis (2008–2013)*. Moscow, Sport Publ., 2020. 148 p. EDN: CYIPGY.
9. Magomedaliyeva O.V. Conceptual Bases of Formation of Competitive Strategy of Physical Culture and Sports Organizations. *Nauka-2020 = Science-2020*, 2018, no. 2-1, pp. 107–112. (In Russian). EDN: XQGNUD.


10. Karminskii A.M., Polozov A.A. *Encyclopedia of Ratings: Economy, Society, Sport*. 2nd ed. Moscow, Forum Publ, 2024. 446 p.


11. Boldov A.S. Possibilities of the Key Performance Indicators System in the Pedagogical Activity of the Universities' Departments of Physical Culture and Sports. *Nauka i sport: sovremennye tendentsii = Science and Sport: Contemporary Trends*, 2021, vol. 9, no. 2, pp. 40–47. (In Russian). EDN: SMXXKQ. DOI: 10.36028/2308-8826-2021-9-2-40-47.

12. Marr B. *Key Performance Indicators: the 75 Measures Every Manager Needs to Know*. Harlow, Pearson Financial Times Pub., 2012. 347 p. (Russ. ed.: Marr B. *Key Performance Indicators: the 75 Measures Every Manager Needs to Know*. 5th ed. Moscow, Laboratoriya znanii Publ., 2021. 343 p.).


Информация об авторах


Горбатенко Татьяна Борисовна — кандидат педагогических наук, доцент, заведующий кафедрой физической культуры и спорта, Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация,  <https://orcid.org/0009-0002-2828-4562>, SPIN-код: 8356-2281, AuthorID РИНЦ: 1096730.


Кичигина Ирина Михайловна — кандидат экономического наук, доцент, кафедра финансов и управления, Читинский институт, Байкальский государственный университет, г. Чита, Российская Федерация, 20iraki18@inbox.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-4302-8065>, SPIN-код: 4347-7228, AuthorID РИНЦ: 343301.

Лян Анна — магистрант, Московская международная академия, г. Москва, Российская Федерация,  <https://orcid.org/0009-0008-2778-9167>, SPIN-код: 6564-2545, AuthorID РИНЦ: 1237058.

Authors

Tatyana B. Gorbatenko — PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Physical Education and Sports, Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation,  <https://orcid.org/0009-0002-2828-4562>, SPIN-Code: 8356-2281, AuthorID RSCI: 1096730.

Irina M. Kichigina — PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance and Management, Chita Institute, Baikal State University, Chita, Russian Federation, 20iraki18@inbox.ru,  <https://orcid.org/0000-0003-4302-8065>, SPIN-Code: 4347-7228, AuthorID RSCI: 343301.

Anna Liang — Master's Degree Student, Moscow International Academy, Moscow, Russian Federation,  <https://orcid.org/0009-0008-2778-9167>, SPIN-Code: 6564-2545, AuthorID RSCI: 1237058.

Вклад авторов

Все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the Authors

The authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Для цитирования

Горбатенко Т.Б. Вопросы организации стратегического спортивного менеджмента / Т.Б. Горбатенко, И.М. Кичигина, Анна Лян. — DOI 10.17150/2411-6262.2024.15(1).84-93. — EDN JJSLFB // Baikal Research Journal. — 2024. — Т. 15, № 1. — С. 84–93.

For Citation

Gorbatenko T.B., Kichigina I.M., Liang Anna. Issues of Organization of Strategic Sports Management. *Baikal Research Journal*, 2024, vol. 15, no. 1, pp. 84–93. (In Russian). EDN: JJSLFB. DOI: 10.17150/2411-6262.2024.15(1).84-93.