https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2022. Том 2. № 3

Оригинальная статья
УДК 338.48-52:303.4

Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта

А. С. Хворостяная[1], Р. Х. Равилов[2]
[1,2]Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия
[1]Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705
[2]ravilov.rk@gmail.com

Аннотация: Актуальность выбранной темы связана с сохранением в государственной политике России тренда на поддержку развития физической культуры и спорта, в частности хоккея, для решения комплекса социальных и политических проблем. Спорт как сфера и отрасль быстро меняется из-за вызовов внешней среды. Поэтому существует потребность в стратегическом управлении, чтобы приспособиться к изменениям и вызовам. Важно иметь четкий стратегический план, т. к. недостаточно полагаться на универсальные бизнес-модели и устаревшие методы стратегического управления. Спорт – это бизнес, требующий сложного менеджмента и стратегического подхода. Успех спортивной команды зависит как от правильных стратегических решений, так и от результатов спортсменов. Цель исследования – выявить особенности для разработки эффективных стратегий в индустрии спорта. В статье использовались традиционные методы научного исследования – синтез, абстрагирование и обобщение. Исследование основано на теории и методологии стратегирования, разработанной и апробированной ЦСИ ИМИСС МГУ, ЦЭМИ РАН, кафедрой экономической и финансовой стратегии МШЭ МГУ, кафедрой стратегии регионального и отраслевого развития КемГУ и кафедрой индустриальной стратегии НИТУ «МИСИС» под научным руководством академика В. Л. Квинта. Новизна работы обусловлена слабой изученностью темы в научной литературе. Методология разработки стратегий для индустрии спорта еще не получила широкого освящения в научной литературе. В работе были уточнены и систематизированы многие понятия и подходы в отношении разработки стратегий, которые были адаптированы для спортивных организаций с учетом их специфики. Предложена схема разработки стратегии для индустрии спорта и описаны ее отдельные элементы. Представленные в работе рекомендации по развитию стратегии в индустрии спорта могут найти практическое применение при разработке и реализации стратегий развития отдельных клубов и лиг.

Ключевые слова: индустрия спорта, стратегия, стратегический приоритет, бренд

Цитирование: Хворостяная А. С., Равилов Р. Х. Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта // Стратегирование: теория и практика. 2022. Т. 2. № 3. С. 405–420. https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

Поступила в редакцию 20.09.2022. Прошла рецензирование 25.09.2022. Принята к печати 26.09.2022.

© 2022. Автор(ы). Статья распространяется на условиях лицензии CC BY 4.0

STRATEGIZING:
THEORY AND PRACTICE
2022. Vol 2. No 3

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

original article

Strategizing Sports Industry Enterprises

Anna S. Khvorostyanaya[1], Radik Kh. Ravilov[2]
[1,2]Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia
[1]Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705
[2]ravilov.rk@gmail.com

Abstract: The current state policy of the Russian Federation supports the development of physical culture and sports, in particular hockey, to solve a complex of social and political problems. Sport as a sphere and industry is changing rapidly due to various external challenges. Consequently, strategic management has to adapt to these changes and challenges. The current situation demands a clear strategic plan, not universal business models or outdated strategic methods. Sport is a business that requires complex management and a strategy. A sports team owes its success not only to its athletes but also to the proper strategic decisions. Unfortunately, the methodology of developing strategies for sports industry received little scientific attention. The present research objective was to identify effective strategies in the sports industry. This paper clarifies and systematizes many concepts and approaches to the strategy development that have been adapted for sports organizations with all their specifics. The authors propose a new scheme for sports industry strategy and a number of recommendations on the strategy development in the sports industry that can be recommended for practical application. The study relied on the general theory and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences, Dr.Sc.(Econ.), at the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, the Central Economics and Mathematics Institute of the Russian Academy of Sciences, the Department of Economic and Financial Strategy of the Moscow School of Economics of the Lomonosov Moscow State University, the Department of Regional and Sectoral Development Strategy of the Kemerovo State University, and the Department of Industrial Strategy of National University of Science and Technology "MISIS".

Keywords: sports industry, strategy, strategic priority, brand

Citation: Khvorostyanaya AS, Ravilov RKh. Strategizing Sports Industry Enterprises. Strategizing: Theory and Practice. 2022;2(3):405–420. (In Russ.) https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

Received 20 September 2022. Reviewed 25 September 2022. Accepted 26 September 2022.

体育产业企业战略化的特点

赫沃罗斯蒂亚纳亚・安・谢[1]，拉维洛夫・鲁・哈[2]
[1,2]莫斯科罗蒙诺索夫国立大学，俄罗斯莫斯科
[1]Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705
[2]ravilov.rk@gmail.com

摘要：所选主题的相关性与俄罗斯国家政策中继续支持体育文化和体育运动，特别是冰球发展的趋势有关，目的是解决一系列社会和政治问题。由于外部环境的挑战，体育作为一个领域和行业正在迅速变化。因此，有必要进行战略管理，以适应变化和挑战。有一个清晰的战略计划很重要，因为仅仅依靠一刀切的商业模式和过时的战略管理方法是不够的。体育是一项需要复杂管理和战略方法

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

СТРАТЕГИРОВАНИЕ:
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА
2022. Том 2. № 3

的产业。一个运动队的成功既取决于良好的战略决策，也取决于运动员的表现。该研究的目的是确定制定体育产业有效战略的特征。文章中使用了科学研究的传统方法——综合、抽象和概括。该研究基于莫斯科罗蒙诺索夫国立大学复杂系统数学研究所战略研究中心、俄罗斯科学院中央经济与数学研究所、莫斯科国立大学莫斯科经济学院经济与金融战略系、克麦罗沃国立大学区域和部门发展战略系、国立研究型技术大学 MISIS 产业战略系在V.L.昆特院士的科学领导下开发和验证的战略化理论和方法论。这项工作之所以新颖，是由于科学文献中对这一主题的研究不多。制定体育产业战略的方法尚未在科学文献中得到广泛讨论。这项工作明确并系统阐述了许多制定战略的概念和方法，考虑到体育组织的特殊性。提出了一个体育产业的战略发展框架，并对其各个要素进行了描述。本文所提出的关于制定体育产业战略的建议可以在制定和实施个别俱乐部和联赛的发展战略中找到实际应用。
关键词：体育产业、战略、战略优先事项、品牌

编辑部收到稿件的日期：2022年9月20日 评审日期：2022年09月25日 接受发表的日期：2022年09月26日

ВВЕДЕНИЕ

Индустрия спорта является крупным сектором экономики, где проекты являются объектами для внушительных инвестиций. Годовой бюджет клубов Континентальной Хоккейной Лиги (КХЛ) оценивается в 53 млрд руб.[1]. Доходы Национальной Хоккейной Лиги (НХЛ) в сезоне 2019 г. составили $5,09 трлн и за последние 10 лет выросли почти в 2 раза[2].

Развитие и достижение высоких результатов в спорте, а также получение финансовой прибыли становится невозможным без использования стратегического подхода. Поэтому спортивные организации проявляют активность в попытках адаптировать имеющиеся стратегические подходы к своим нуждам. Проблема разработки стратегии для индустрии спорта заключается в слабой теоретической и методологической проработке данной проблемы. В науке не сформированы отраслевые подходы к разработке стратегий развития спортивных организаций. Например, опыт стратегирования в хоккее еще нарабатывается и пока не все, даже самые развитые хоккейные лиги, имеют полноценные стратегии развития.

Теоретические основы стратегирования индустрии спорта

Отраслевые стратегии являются потенциалом развития экономики. Стратегия в бизнесе позволяет своевременно реагировать на происходящие или ожидаемые изменения и выявлять наиболее успешные комбинации ресурсов для достижения стратегических целей.

Для определения специфики разработки стратегий в индустрии спорта требуется разобрать содержание ключевых понятий и принятых подходов.

В Стратегии развития спортивной индустрии Российской Федерации используется следующее определение: спортивная индустрия – «отрасль промышленности, совокупность предприятий и организаций, осуществляющих на всех этапах производство (изготовление) спортивной продукции (изделий, инвентаря, оборудования), их компонентов, материалов и программного обеспечения, а также связанных с ними услуг»[3].

На практике спортивная индустрия имеет более широкую трактовку и включает комплекс дополнительных сфер и направлений коммерческой деятельности. Спортивная индуст-

[1] EY оценила бюджет клубов КХЛ в 53 млрд руб. URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/5bacadfe9a79478126177025 (дата обращения: 12.03.2022).
[2] National Hockey League – total league revenue from 2005/06 to 2019/20. URL: https://www.statista.com/statistics/193468/total-league-revenue-of-the-nhl-since-2006 (дата обращения: 12.03.2022).
[3] Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года. Утверждена Распоряжением Правительства Российской Федерации от 3.06.2019. № 1188-р.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

рия является частью национальной экономики (сфера экономики), которая связана с производством, продвижением и сбытом спортивных товаров, услуг и прочих коммерческих продуктов (особенность заключается в продаже спортивных мероприятий, спонсорстве, правах на рекламу и пр.)[4].

Другой особенностью спортивной индустрии является решение не только коммерческих, но и социальных целей[5]. Спортивная индустрия всегда ориентирована на человека: она удовлетворяет потребности разных социальных групп потребителей: зрителей (индивидуальных и корпоративных), спортсменов (любителей и профессионалов, организаций), спонсоров, рекламодателей и др.[6].

Индустрия спорта часто рассматривается как неотделимая часть экономики и имеет следующий состав:

– рынок спортивных событий (субъекты: спортсмены, организации, матчи, лиги, агенты, клубы);
– рынок спортивных товаров (ритейл, дистрибуция, поставщики, посредники, арендаторы);
– рынок спортивных услуг (фитнес, тренировки, инструкции);
– рынок спортивных сооружений (стадионы, арены, поля, бассейны);
– рынок инфраструктуры спорта (организации, федерации, союзы, ассоциации);
– маркетинговая инфраструктура (реклама, продвижение, PR, спонсорство);
– спортивная наука (университеты, лаборатории);
– система спортивных медиа, включая цифровые;
– рынок спортивных кадров;
– государственные органы, регулирующие спортивную индустрию[7].

Коммерческие продукты индустрии спорта имеют свою отраслевую специфику. Спортивный продукт – это набор товаров или услуг, которые создаются спортивными организациями и удовлетворяют потребности заинтересованных субъектов рынка. Однако спортивная индустрия дополнительно создает особый тип коммерческого продукта – спортивное событие (мероприятие). Это соревнования, для которых производятся спортивные продукты и через которые организуется процесс удовлетворения запросов потребителей[8].

В спортивном менеджменте выделяют три уровня управления:

– стратегический (topmanager) – руководители спортивных организаций;
– тактический (middlemanager) – руководители управлений, самостоятельных отделов и т. п.;
– исполнительский (entrymanager) – тренеры, административный и другой персонал и т. п.[9].

Можно предположить, что задача разработки стратегии в индустрии спорта решается на высшем (стратегическом) уровне управления.

В отношении разработки стратегии в спортивной индустрии существует два подхода в научном дискурсе[10]. Первый предполагает использование стандартных методик по разработке стратегий как для любого торгового или промышленного предприятия (замена слова «компания» на «спортивная

[4] Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 5. № 3. С. 92–101.

[5] Pijetlovic K. The sporting industry // EU sports law and breakaway leagues in football / ed. K. Pijetlovic. T.M.C. Asser Press The Hague, 2015. P. 31–45. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2

[6] Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций // Практический маркетинг. 2013. Т. 191. № 1. С. 17–22.

[7] Жабаков В. Е. Менеджмент спортивной индустрии. Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. 198 с.

[8] Там же.

[9] Бардина М. Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2018. Т. 3. № 4. С. 36–39.

[10] Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого. 2016. Т. 66. № 3. С. 80–86.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

команда», «спортивная организация»). Суть стратегического планирования заключается в определении наиболее важных целей спортивной организации, а также действий, которые помогают задействовать все доступные ресурсы для их достижения[11]. Второй подход предполагает попытку создания методики, адаптированной к спортивной индустрии, которая ограничивается разработкой миссии, видения и целей спортивной организации, не отражая других, более значимых положений[12]. Второй подход часто ограничивается только разработкой маркетинговой стратегии спортивной организации. Первый и второй подходы к стратегированию спортивных организаций соотносятся как общее и частное. Маркетинговое стратегирование должно стать неотъемлемой частью общего процесса разработки стратегии спортивной организации.

Стратегический спортивный маркетинг – это подход, при котором организации занимаются тщательным планированием перед осуществлением маркетинговых мероприятий, направленных на достижение организационных целей. Этот системный подход помогает руководству принимать более эффективные решения, указывая направления и определяя действия, необходимые для продвижения в этом направлении. Ключевые вопросы решаются с пониманием маркетинговой среды, потребностей клиентов и конкурирующих организаций[13].

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической сферы. Специалисты-практики в области спортивного менеджмента В. А. Алексунин и В. А. Баскаков называют следующие специфические задачи в спортивной индустрии:

– привлечение заинтересованности зрителей и болельщиков к развитию организации;
– создание конкурентного спортивного продукта и мероприятия;
– привлечение интереса СМИ, бизнеса и спонсоров;
– создание ассоциативных связей между брендом спортивной организации и брендом производителя, вовлеченного в спортивный процесс в качестве спонсора;
– получение от спортивного события прибыли[14].

Экономическая эффективность спортивных событий играет большую роль. Важно принимать правильные стратегические решения, поскольку у большинства спортивных организаций нет времени или бюджета для долгого поиска решений проблем и концентрации ресурсов. Оперативность и эффективность стратегирования в спортивной индустрии имеют особое значение. Ошибки могут дорого обойтись, т. к. специалисты по спортивному менеджменту и маркетингу работают в режиме «реального времени» и не могут вернуться в прошлое, чтобы реализовать непроданные билеты на мероприятие, которое уже прошло, или заключить дополнительные рекламные контракты. Кроме того, для спортивной индустрии характерна высокая конкуренция (ключевая составляющая спорта): если стратегия неэффективна, то конкурент очень быстро занимает лидирующую позицию.

Следует обратить внимание на большое количество целевых установок при разработке стратегии спортивной организации[15]. Например, физкультурно-спортивные сооружения могут

[11] Ilić R. Strategic planning at sports organizations // Journal of Process Management – New Technologies, International. 2013. Vol. 1. № 4. P. 113–121.
[12] Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии…
[13] Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan // Marketing for sport business success / eds. B. Parkhouse, B. Turner, K. Miloch. Iowa: Kendall Hunt Publishing, 2012. P. 29–51.
[14] Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению...
[15] Гремина Л. А., Липская П. М., Москаленко В. С. Бизнес-планирование организации спортивной индустрии // Высокие технологии и инновации в науке: сборник избранных статей Международной научной конференции. СПб., 2022. С. 200–204. https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

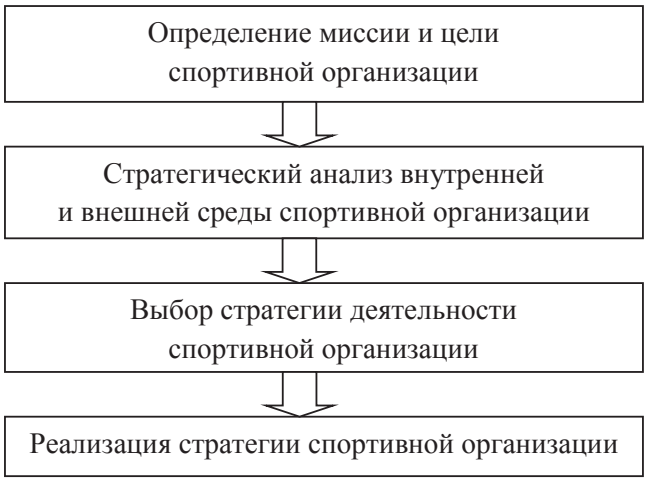

Рис. 1. Схема разработки стратегии спортивной организации по С. С. Филиппову

Fig. 1. S.S. Filippov's scheme for developing a strategy for a sports organization

активно поддерживаться государством. Поэтому следует ставить цели, ориентированные на массовое развитие спорта и оздоровление населения[16]. То есть при разработке стратегий следует обращать внимание на социальную значимость индустрии спорта и необходимость ее развития. В других условиях оказываются спортивные организации, представляющие малый и средний бизнес, которым в условиях рыночной среды и конкуренции следует в процессе стратегирования искать возможности развития, ориентируясь на собственные ресурсы, инновационный потенциал и эффективность менеджмента. В таких условиях цели разработки стратегии спортивной организации могут быть коммерческими.

К субъектам, заинтересованным в стратегии спортивной организации, кроме нее самой и потребителей спортивной продукции, относятся правительственные организации, неправительственные организации (НПО), учреждения частного сектора и частные доноры, а также группы кампаний и общественные движения[17].

Задача стратегии в индустрии спорта – развивать спорт на обоих концах спектра (любительский и профессиональный) на низовом и высоком уровнях эффективности[18].

Следует согласиться с выводом экспертов, что базовая стратегия в спортивной индустрии будет одинаково актуальна как для бизнеса, так и для спорта[19].

Профессор, специалист в области спортивного менеджмента А. И. Иванов выделяет 6 ключевых факторов, формирующих стратегию спортивной организации:

– общественно-политические регуляторы и отношение государства и общества к спортивной организации;
– привлекательность отрасли и конкурентное окружение;
– возможности и угрозы спортивной организации;
– сильные и слабые стороны спортивной организации (конкурентные преимущества);

[16] Рудакова О. Ю., Кошман Л. А. Разработка инновационной стратегии спортивной организации // Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 1. С. 39–47. https://doi.org/10.14258/201905

[17] Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat, 2014. 94 p.

[18] Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization // E a M: Ekonomie a Management. 2016. Vol. 19. № 4. P. 56–72.

[19] Using the business S-Word – STRATEGY – for sports. URL: https://thesportjournal.org/article/using-the-business-s-word-strategy-for-sports (дата обращения: 22.11.2021).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

Таблица 1. Схема разработки стратегии спортивной организации по Ч. Гринвиллу и Д. Торну

Table 1. C. Greenwell and D. Thorn's scheme for developing a strategy for a sports organization

№	Этап	Процессы (вопросы, на которые следует ответить)
1	Подготовка	Какова миссия организации? Каковы текущие продукты и кто клиенты? Каковы были результаты предыдущих стратегических усилий?
2	Данные и анализ	Каковы внутренние условия? Каковы внешние условия? Как оценить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы?
3	Цели и задачи	Каковы общие маркетинговые цели? Какие конкретные задачи необходимо поставить в связи с этими целями?
4	Целевые рынки	Как можно описать рынок? Какие целевые рынки и как их описать? Как будет позиционироваться продукт в сознании целевых рынков?
5	Стратегические ориентиры	Какова долгосрочная стратегия? Какая тактика необходима для реализации стратегии: • Продукт • Цена • Продвижение • Место
6	Реализация	Какие задачи необходимы для реализации данной тактики? Кто отвечает за выполнение каждой задачи?

– амбиции, бизнес-философия и этические качества организации;
– ценности и культура спортивной организации[20].

В качестве дополнительной группы факторов, влияющих на разработку стратегий спортивной организации, следует назвать глобальные и национальные тренды. Ключевыми тенденциями мировой индустрии спорта являются:

1. Всеобщая глобализация мирового спорта;
2. Высокий уровень конкурентных отношений в спорте;
3. Устойчивый и регулярный рост количества спортивных событий;
4. Расширение зрительской аудитории на спортивных событиях в результате стремительного развития компьютерных и информационно-коммуникационных технологий;
5. Резкое влияние коммерциализации на спорт в самых разных формах;
6. Индустрия развлечений как прямой и очень сильный конкурент индустрии спорта в борьбе за клиента[21].

Основоположник отечественной школы стратегии, доктор экономических наук, академик РАН В. Л. Квинт определяет стратегию как «результат системного анализа среды, существующих прогнозов будущих условий на основе стратегического мышления, глубокий знаний и интуиции. Конечным продуктом этого анализа является формализованная стратегия, сочетающая предшествующий ей новый прогноз, миссию, видение, приоритеты и долгосрочные цели и задачи с детальным сценарием». Также В. Л. Квинт называет стратегию «путеводителем к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного. Это мудрость, умно-

[20] Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор…
[21] Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4. С. 45–62.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

женная на точно выбранный вектор атаки с оценкой ресурсной ограниченности»[22].

Согласно В. Л. Квинту процесс разработки стратегии имеет следующий алгоритм[23]:

1. Мониторинг глобальных, отраслевых и национальных трендов, которые могут повлиять на развитие компании. На этапе мониторинга и прогнозирования внутренней и внешней среды объекта стратегии изучается внешняя и внутренняя среда и составляются прогнозы развития ситуации;
2. Центральный этап разработки стратегии связан с выявлением возможностей, угроз, сильных и слабых сторон, т. е. проведение OTSW-анализа (Opportunities, Threats, Strengths и Weaknesses). Он «намного лучше соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам»[24]. OTSW-анализ позволяет, как считает В. Л. Квинт, получить преимущество во времени для компаний, региона или страны и более эффективно подготовиться к огромному числу угроз и возможностей, которые предоставляет глобальный рынок. Этот подход может быть полезен для компаний, сознательно идущих на риск.
3. Разработка стратегии включает в себя миссию, видение, целеполагание и определение задач. Формулирование миссии – первый практический документ, создаваемый в результате сканирования, анализа и прогнозов внешней и внутренней среды. Миссия должна описывать продукты, которые субъект будет предоставлять обществу. Миссия также кратко объясняет то, как объект стратегии будет удовлетворять интересы и потребности общества в глобальном, региональном или местном масштабах.

После миссии следующей частью разработки стратегии является видение объекта (компании, региона, страны). Видение предназначается для внешнего мира и внутреннего использования. В обобщенном виде видение – это философская концепция компании, региона и т. д., в основу которой закладывается идеология, определенные принципы и стратегические приоритеты.

Целеполагание – это процесс постановки целей. Исходя из идей миссии и основываясь на видении, целеполагание должно провести качественную ориентацию и детализацию комплекса приоритетов, скоординировать их и связать отдельные цели стратегии объекта.

После того как ключевые документы стратегии (миссия, видение, целеполагание и цели, определение задач) разработаны и предварительно проверены, следующий этап стратегирования заключается в выборе как минимум трех стратегических сценариев. С их помощью достигаются одобренные ранее приоритеты, цели и задачи, а после выбора предпочтительного сценария разрабатывается стратегический план его реализации.

Таким образом, развитие любой организации, в том числе в спортивной индустрии, должно осуществляться на базе стратегического подхода, который является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта, верного определения конкурентных преимуществ и постановки стратегических целей.

Алгоритм разработки стратегии спортивной организации представлен подходом профессора НГУФКиС им П. Ф. Лесгафта С. С. Филиппова и имеет следующую схему (рис. 1[25]).

Схема на рисунке 1 является упрощенной и не раскрывает всей специфики спортивной индустрии.

[22] Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас. 2012. 626 с.
[23] Там же.
[24] Там же.
[25] Филиппов С. С. Менеджмент физической культуры и спорта. М.: Юрайт, 2018. 234 с.

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

Эксперт в области спортивного менеджмента С. Валзел использует в своей работе очень близкую по содержанию схему разработки стратегии спортивной организации: (1) предварительное планирование или подготовка плана, (2) этап разработки стратегии, (3) этап реализации стратегии и (4) этап оценки и контроля[26].

Профессора Луисвильского университета Ч. Гринвилл и Д. Торн полагают, что процесс стратегического планирования включает в себя ряд этапов: тщательная оценка маркетинговой среды, разработка конкретных целей, определение целевого рынка, разработка стратегий и тактик, внедрение и оценка. Каждый новый этап основывается на предыдущем этапе[27]. Алгоритм предлагаемой модели стратегирования представлен в таблице 1[28].

При разработке миссии спортивной организации требуется учесть роль спорта в конкретном обществе. Миссия – это определенный комплекс целей и задач, который имеет поддержку в общественных ценностях и спортивных результатах, за которыми следует прибыльность и общий рост спортивной организации. Основной элемент миссии основан на убеждении в том, что спортивные результаты и предоставляемые услуги должны отвечать потребностям потребителей, зрителей и болельщиков, сотрудников, владельцев и менеджеров, средств массовой информации и сообщества в целом.

Определение миссии спортивной организации помогает подтвердить основную зону интересов системы спортивной работы, достижимость намеченных целей и их приоритетные ценности.

Видение – это генератор действий в спорте, а прибыль – это результат конкурентного преимущества, получаемого спортивной организацией и спортом в целом в процессе деятельности. Видение мотивирует, а прибыль является наградой за достигнутые результаты в рамках спортивной организации.

Определение видения развития спортивной организации может осуществляться по следующим пяти направлениям:

– увеличение числа спортивных выступлений и доходов спортивных организаций;
– содействие изменениям в спорте и спортивной организации;
– обеспечение основы для стратегического развития спорта;
– мобилизация спортсменов как отдельных лиц и поддержка талантов в спорте;
– гарантия непрерывности принятия решений по развитию организации.

Стратегические цели – это общие заявления о том что организации необходимо выполнить для достижения своей миссии и решения основных проблем, стоящих перед ней.

Система стратегических ориентиров развития спортивной организации должна быть связана с одним из ключевых составляющих ее деятельности. Спектр этих составляющих достаточно широк: обучение тренеров, обеспечение и благоустройство спортивных сооружений, набор участников (включая Программы по работе с общественностью и выявлению талантов), организация мероприятий, открытость в политической и административной структуре, разработка программ самофинансирования и развития спортсменов, налаживание партнерских отношений с другими видами спорта и организациями и др.[29,30].

Специфика стратегий спортивных организация заключается в следующем:

– миссия требует учета не только экономических, но и социальных ценностей;
– широта целей и решаемых задач;

[26] Walzel S. Strategic management of team sports organisations // Managing sports teams: Economics, strategy and practice / eds. S. Walzel, V. Römisch. Cham: Springer, 2020. P. 89–105. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5
[27] Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport…
[28] Там же.
[29] Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning…
[30] Ilić R. Strategic planning at sports organizations…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

– сложный анализ внешних и внутренних условий в силу разнообразия рынков и субъектов, с которыми связана спортивная организация;
– оперативность и эффективность стратегирования в спортивной индустрии имеют особое значение;
– возможности развития в спорте скоротечны, а условия быстро меняются;
– спортивный результат в спорте не менее важен, чем коммерческий успех.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической сферы, т. е. ставить не только коммерческие, но и социальные цели, а значит отслеживать вопросы экономической и общественной эффективности.

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Зарубежный опыт разработки стратегий спортивных организаций

Стратегический подход нашел широкое распространение в спорте. В настоящее время все типы спортивных организаций имеют опыт разработки и реализации стратегий. Можно выделить следующие их типы:

– Стратегии международных спортивных организаций[31];
– Стратегии национальных федераций по видам спорта[32];
– Стратегии развития спорта в отдельных регионах или странах[33];
– Стратегии развития национальных, региональных ассоциаций спортивных клубов. В эту группу входят стратегии НХЛ, КХЛ и других региональных хоккейных лиг[34].

Особенности стратегий спортивных организаций заключаются в привлечении общественных объединений к их разработке. Например, Стратегия развития спорта в Ричмонде (США) разработана в консультации с властями города, заинтересованными сторонами, общественными ассоциациями и спортивными организациями под руководством Консультативного комитета по вопросам отдыха и спорта города. Для поддержки этой работы и обеспечения контекста был подготовлен профиль сообщества Ричмонда, включающий данные об использовании отдыха и спорта, а также обзор тенденций в области спорта и передовой практики на национальном и провинциальном уровнях. Примерно с 150 заинтересованными сторонами были проведены консультации в ходе разработки Стратегии[35].

Цели стратегий спортивных организаций могут быть разноплановыми. Например, Стратегия развития спорта Таиланда ставит следующие цели:

– создание гармоничного единства среди всех групп граждан Таиланда, развитие спортивного мастерства и повышение профессионального уровня за счет использования спортивной науки и технологий;
– систематическое управление спортом во всех аспектах с целью получения доходов и укрепления экономики страны;
– расширение успехов национального спорта как ключевого показателя экономического роста страны[36].

[31] Summer sports strategic plan 2017 to 2020. URL: https://www.paralympic.org/sites/default/files/document/170720163905834_2017+IPC+Sport+Strategic+Plans_Swimming.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[32] Sports strategy. Supporting sport in Fingal. URL: https://www.fingal.ie/sites/default/files/2019-03/Fingal%20Sports%20Strategy%202011-2016%20%281%29.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[33] The Sixth National Sports Development Plan (2017–2021). The Ministry of Tourism and Sports Thailand, 2017. 118 p.; High performance strategy 2021–2032. URL: https://www.sportireland.ie/sites/default/files/media/document/2021-06/strategy_eng.pdf; Sport New Zealand 2020–2032 strategic direction. URL: https://sportnz.org.nz/media/1160/strategy-doc-201219.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[34] Стратегия КХЛ 2023: Лига готова выплачивать клубам больше денег. URL: https://www.khl.ru/news/2017/11/17/368310.html (дата обращения: 22.11.2021).
[35] Recreation and sport strategy 2019–2024. URL: https://www.richmond.ca/__shared/assets/Recreation_and_Sport_Strategy_2019-202454626.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[36] The Sixth National Sports…

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

Таблица 2. Пример OTSW-анализа НХЛ

Table 2. OTSW analysis of National Hockey League

Внутренняя среда	
Сильные стороны: • Уникальный стратегический бренд. • Развитая база поклонников. • Паритет, созданный жестким ограничением заработной платы. • Использование вирусного маркетинга. • Популярное зимнее классическое мероприятие.	Слабые стороны: • Плохой телевизионный контракт и рейтинги. • Проблемные рынки (Атланта, Тампа-Бэй и др.). • Плохой маркетинг звездных игроков. • Отсутствие этнического разнообразия.
Возможности: • Потенциальные трудовые проблемы в НБА и НФЛ (Лига Американского футбола[42]). • HDTV-телевизоры повышают привлекательность хоккейных трансляций. • Интерес, созданный Олимпийскими играми. • Более сильный канадский доллар.	Угрозы: • Сильная конкуренция со стороны других спортивных лиг. • Экономический спад. • Неправильное представление о хоккее как о чисто жестокой игре и насилии (плохой имидж и репутация).
Внешняя среда	

Пример стратегического видения в Стратегии развития спорта высоких достижений Ирландия: данная страна последовательно добивается успеха на мировой спортивной арене, вдохновляя нацию и будущие поколения. Видение расширяется «философией» (ценности): «наши спортсмены и люди, которые их поддерживают, лежат в основе всего, что мы делаем»[37].

В Стратегии спорта Новой Зеландии преобладают социальные цели улучшения физического и психического здоровья нации, создания социальных связей, отражения культурной самобытности, улучшения знаний и навыков и развития человеческого капитала[38].

Рассмотрели подробнее структуру и содержание стратегий хоккейных лиг в разных странах.

Международная федерация хоккея с шайбой (IIHF) выпустила рекомендации для разработки стратегий национальных лиг и региональных ассоциаций. Целями стратегий в области развития хоккея должно являться продвижение, развитие и администрирование национальной хоккейной программы для игроков, команд и лиг разного возраста.

Рекомендации содержат предложения по следующим направлениям: административное развитие (стратегические приоритеты развития организации и персонала), развитие клубов (стратегические приоритеты развития отдельных хоккейных клубов, участников Лиги), тренеров и материально-технической базы (стратегические приоритеты в области средств и ресурсов), стратегические приоритеты в области маркетинга и взаимодействия со СМИ и стратегические приоритеты, связанные с расширением Лиги и включением в состав новых членов[39].

В НХЛ, как и КХЛ, отсутствует полноценная стратегия развития Лиги. Однако традиционно разрабатываются стратегические планы развития

[37] High performance strategy…

[38] Sport New Zealand…

[39] Guidelines for creating a national hockey development plan. URL: https://www.fih.ch/files/Sport/Development/Background%20information%20and%20questions.pdf (дата обращения: 22.11.2021)

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

с элементами классического стратегирования на 4 года[40].

Стратегии развития НХЛ начинаются с ситуационного анализа, который включает анализ финансового отчета НХЛ за последние годы и выявление ключевых экономических трендов развития Лиги. Для анализа используются индикаторы финансового типа: годовая и операционная прибыль, совокупный доход, стоимость франшиз НХЛ и пр. Анализ включает последовательное изучение экономических, технологических, культурных и социальных (вариант PEST-анализа) факторов внешней среды.

Важный этап анализа связан с исследованием источников поступления доходов Лиги: продажа билетов, франшизы, рекламные контракты, права на трансляцию и пр.

Важный этап разработки стратегии развития НХЛ – OTSW-анализ (табл. 2[41]). [42]

Цели в рассматриваемом стратегическом документе предложены по ключевым направлениям: финансовые (увеличение выручки на $100 млн, продажи билетов на 10 %), маркетинговые (увеличение телеаудитории на 15 %, повышение узнаваемости бренда и пр.), креативные. Подробно в стратегическом документе рассматриваются тактика и план реализации. Таким образом, в стратегии НХЛ представлены не все обязательные элементы стратегии, т. е. она является несистемным документом, лишенным целостности.

Стратегия развития Канадской хоккейной лиги имеет следующую структуру:

1. Заявление о Видении;
2. Заявление о Миссии;
3. Ценности Лиги;
4. Текущая ситуация на основе варианта стратегического анализа;
5. Стратегические Цели;
6. Стратегии достижения Целей;
7. График реализации с указанием приоритетов;
8. Ключевые показатели эффективности и отслеживания[43].

Например, видение в рассматриваемой стратегии определяет оптимальное желаемое будущее состояние Лиги. Миссия определяет текущее состояние или цель Лиги.

В стратегии развития Австралийской хоккейной лиги (IHA) миссия, видение, ценности и принципы отражают историю организации и ее перспективное будущее. Видение – стать полностью национальным видом спорта, получить развитие во всех австралийских штатах и территориях; чтобы австралийские команды регулярно участвовали на чемпионатах мира по хоккею, а австралийская сборная – в зимних Олимпийских играх 2030 г. Миссия состоит в том, чтобы продвигать и развивать хоккей на льду на всех уровнях по всей Австралии, предоставляя социальным, младшим, старшим и элитным участникам возможность максимально раскрыть свой потенциал[44].

В качестве стратегических приоритетов называются подготовка организации к устойчивому развитию; поддержка развития и продвижения ледовых видов спорта в Австралии; сотрудничество с государственными организациями; поддержка развития австралийских спортсменов и др.

Система целей стратегии построена по иерархическому принципу: основная цель и группа второстепенных, раскрывающих основную. Например, главные цели стратегии IHA:

1. Расширение Лиги;
2. Достижение высоких результатов;
3. Эффективное управление;
4. Превращение хоккея в бизнес.

[40] A strategic plan to reposition the NHL as America's number one sport. URL: https://delucajv.files.wordpress.com/2010/11/nhl-strategic-plan1.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[41] Там же.
[42] Основные конкуренты.
[43] Strategic plan 2017–2022. URL: https://www.hnb.ca/images/hnb/Strategic-Plan-final-short-version-EN.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
[44] IHA Strategic Plan 2020–2023. URL: https://www.iha.org.au/governance/iha-strategic-plan-april-2020 (дата обращения: 22.11.2021).

https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420

В рамках первой цели предполагается:

1. Работа с делегатами штатов по расширению возможностей для входа в Лигу. Создание гостеприимной, дружелюбной и инклюзивной среды для всех. Стратегический ориентир – расширение лиги на 10 %;
2. Работа с делегатами от государства для устранения нехватки юниоров (ориентир – рост участников юниорской лиги на 20 %);
3. Поддержка инициатив в области развития, направленных на создание моста между участием молодежи и профессионалов;
4. Развитие инициатив по расширению количества тренеров, судей и администраторов хоккейных команд.

Стратегия Юниорской хоккейной лиги США определяет цель следующим образом:

1. Предоставить возможность игрокам этой возрастной группы играть в организованный хоккей;
2. Развитие навыков и умений всех участников, включая игроков, тренеров и официальных лиц[45].

Стратегическими приоритетами рассматриваемой стратегии являются развитие навыков, качественный коучинг, социальная ориентированность, повышение квалификации спортсменов, подготовка игроков для взрослых лиц, продвинутая конкуренция, бесплатное обучение, оборудование, проезд и жилье для спортсменов и др.

Стратегия Юниорской хоккейной лиги США разработана на 3-х стратегических уровнях. Цель первого уровня: стать лучшей любительской хоккейной лигой в мире, которая привлечет лучших игроков 16–20 лет и будет способствовать дальнейшему развитию спортсменов, тренеров и официальных лиц на самом высоком уровне конкуренции. Цель второго уровня: позволить игрокам достичь максимального развития навыков на самом высоком соревновательном уровне юниорского хоккея. Цель третьего уровня: продвигать Лигу, команды, игроков, тренеров и официальных лиц в максимально возможной степени, чтобы все будущие варианты развития и продвижения (включая НХЛ) оставались открытыми и доступными для них[46].

Таким образом, стратегирование в развитии спортивных организаций получило распространение в разных формах и направлениях. Обязательными элементами стратегии спортивной организации являются видение, миссия, ценности, стратегические цели и задачи, комплекс стратегических инициатив, система экономических и социальных ориентиров для мониторинга результатов.

Стратегии хоккейных лиг часто сочетают комплекс финансовых, маркетинговых и социальных целей. При разработке стратегий хоккейных организаций важен системный подход, при котором учитываются все ключевые интересы, составляющие единство: спортсмены, тренеры, зрители, менеджеры, гражданское общество, бизнес и пр. Поэтому цели стратегий хоккейных организаций должны быть разных уровней и должны согласовываться со стратегиями более высокого порядка (международные, национальные).

ВЫВОДЫ

В современном мире стратегия является базовым инструментом стабильного и эффективного развития любой экономической системы. Развитие организаций в спортивной индустрии должно осуществляться на базе стратегического подхода, который является результатом системного анализа внешней и внутренней среды объекта, верного определения конкурентных преимуществ, стратегических приоритетов и постановки стратегических целей.

Отраслевая специфика разработки стратегий спортивных организаций в методологическом отношении изучена недостаточно. Анализ научных исследований по проблеме стратегирова-

[45] Junior Hockey in the U.S. URL: https://nahl.com/the-nahl/junior-hockey-in-the-us (дата обращения: 22.11.2021).
[46] Там же.

ния в спорте показал, что представлены два подхода. Первый предполагает использование стандартных методик по разработке стратегий для любого коммерческого и некоммерческого субъекта (формальная замена слова «компания» на «спортивная команда», «спортивная организация»). Второй подход предполагает попытку создания методики, адаптированной к спортивной индустрии и учитывающей ее специфику.

В процессе обобщения разных подходов были сформированы специфические особенности стратегий спортивных организация:

– миссия требует учета не только экономических, но и социальных ценностей;
– широта целей и решаемых задач;
– сложный анализ внешних и внутренних условий в силу разнообразия рынков и субъектов, с которыми связана спортивная организация;
– оперативность и эффективность в стратегировании спортивной индустрии имеют особое значение;
– возможности развития в спорте скоротечны, а условия быстро меняются;
– спортивный результат в спорте не менее важен, чем коммерческий успех.

При разработке стратегий спортивных организаций следует учитывать особенности спортивной индустрии как социально-экономической среды. Эффективность спортивных событий не является случайной величиной. Важно принимать правильные стратегические решения, поскольку у большинства спортивных организаций нет времени или бюджета для долгого поиска решений проблем и концентрации ресурсов. Оперативность и эффективность в стратегировании спортивной индустрии опредляют коммерческий и социальный успех проектов. Кроме того, для спортивной индустрии характерна высокая конкуренция (это ключевая составляющая спорта). Если стратегия неэффективна, то конкурент очень быстро занимает лидирующую позицию.

ЛИТЕРАТУРА

Алексунин В. А., Баскаков В. А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 5. № 3. С. 92–101.

Антушевич Е. В., Карчевская Е. Н. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации // Вестник Гомельского государственного технического университета им. П. О. Сухого. 2016. Т. 66. № 3. С. 80–86.

Бардина М. Ю. Спортивный менеджмент, спортивный менеджер // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. 2018. Т. 3. № 4. С. 36–39.

Гремина Л. А., Липская П. М., Москаленко В. С. Бизнес-планирование организации спортивной индустрии // Высокие технологии и инновации в науке: сборник избранных статей Международной научной конференции. СПб., 2022. С. 200–204. https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017

Жабаков В. Е. Менеджмент спортивной индустрии. Челябинск: Изд-во Южно-Урал. гос. гуман.-пед. ун-та, 2018. 198 с.

Иванов А. А. Стратегия маркетинга как фактор конкурентного преимущества спортивных организаций // Практический маркетинг. 2013. Т. 191. № 1. С. 17–22.

Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М.: Бизнес Атлас. 2012. 626 с.

Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 4. С. 45–62.

Рудакова О. Ю., Кошман Л. А. Разработка инновационной стратегии спортивной организации //

Экономика. Профессия. Бизнес. 2019. № 1. С. 39–47. https://doi.org/10.14258/201905

Филиппов С. С. Менеджмент физической культуры и спорта. М.: Юрайт, 2018. 234 с.

Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat, 2014. 94 p.

Financial management in the sport industry / M. T. Brown [et al.]. New York: Routledge, 2021. 689 p. https://doi.org/10.4324/9780429316746

Greenwell C., Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan // Marketing for sport business success / eds. B. Parkhouse, B. Turner, K. Miloch. Iowa: Kendall Hunt Publishing, 2012. P. 29–51.

Ilić R. Strategic planning at sports organizations // Journal of Process Management – New Technologies, International. 2013. Vol. 1. № 4. P. 113–121.

Petkovic J., Jasinskas E., Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization // E a M: Ekonomie a Management. 2016. Vol. 19. № 4. P. 56–72.

Pijetlovic K. The sporting industry // EU sports law and breakaway leagues in football / ed. K. Pijetlovic. T.M.C. Asser Press The Hague, 2015. P. 31–45. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2

Walzel S. Strategic management of team sports organisations // Managing sports teams: Economics, strategy and practice / eds. S. Walzel, V. Römisch. Cham: Springer, 2020. P. 89–105. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5

REFERENCES

Aleksunin VA, Baskakov VA. Marketing approach to the sports industry management. RGGU Bulletin. Series: Economics. Management. Law. 2016;5(3):92–101. (In Russ.)

Antushevich EV, Karchevskaya EN. The development of marketing strategy of the sports organization. Bulletin Sukhoi State Technical University of Gomel. 2016;66(3):80–86. (In Russ.)

Bardina MYu. Sports management, sports manager. Physical Culture. Sport. Tourism. Motor Recreation. 2018;3(4):36–39. (In Russ.)

Gremina LA, Lipskaya PM, Moskalenko VS. Business planning of the organization of the sports industry. Vysokie tekhnologii i innovatsii v nauke: sbornik izbrannykh statey Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii [High technologies and innovations in science: Proceedings of the International Scientific Conference]; 2022; St. Petersburg. St. Petersburg: GNII NATSRAZVITIE; 2022. p. 200–204. (In Russ.) https://doi.org/10.37539/VT197.2022.71.43.017

Zhabakov VE. Menedzhment sportivnoy industrii [Sports industry management]. Chelyabinsk: South Ural State Humanitarian Pedagogical University Press; 2018. 198 p. (In Russ.)

Ivanov AA. Marketing strategy as a factor of competitive advantage sports organizations. Practical Marketing. 2013;191(1):17–22. (In Russ.)

Kvint VL. Global emerging market: Strategic management and economics. Moscow: Biznes Atlas; 2012. 626 p. (In Russ.)

Lednev VA. The sports industry: education in entrepreneurship and management. Journal of Modern Competition. 2017;11(4):45–62. (In Russ.)

Rudakova OYu, Koshman LA. Development of an innovative strategy for a sports organization. Economics. Profession. Business. 2019;(1):39–47. (In Russ.) https://doi.org/10.14258/201905

Filippov SS. Menedzhment fizicheskoy kul′tury i sporta [Management of physical culture and sports]. Moscow: Yurayt; 2018. 234 p. (In Russ.)

Dudfield O. Strengthening sport for development and peace. National policies and strategies. The Commonwealth Secretariat; 2014. 94 p.

Brown MT, Rascher DA, Nagel MS, McEvoy CD. Financial management in the sport industry. New York: Routledge; 2021. 689 p. https://doi.org/10.4324/9780429316746

Greenwell C, Thorn D. Developing a strategic sport marketing plan. In: Parkhouse B, Turner B, Miloch K, editors. Marketing for sport business

success. Iowa: Kendall Hunt Publishing; 2012. pp. 29–51.

Ilić R. Strategic planning at sports organizations. Journal of Process Management – New Technologies, International. 2013;1(4):113–121.

Petkovic J, Jasinskas E, Jesevičiūtė-Ufartienė L. Significance of strategic planning for results of sport organization. E a M: Ekonomie a Management. 2016;19(4):56–72.

Pijetlovic K. The sporting industry. In: Pijetlovic K, editor. EU sports law and breakaway leagues in football. T.M.C. Asser Press The Hague; 2015. pp. 31–45. https://doi.org/10.1007/978-94-6265-048-0_2

Walzel S. Strategic management of team sports organisations. In: Walzel S, Römisch V, editors. Managing sports teams: Economics, strategy and practice. Cham: Springer; 2020. pp. 89–105. https://doi.org/10.1007/978-3-030-56495-7_5

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Хворостяная Анна Сергеевна, канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, ведущий научный сотрудник Центра стратегических исследований Института математических исследований сложных систем, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

Равилов Радик Харисович, магистр кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики, Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия; ravilov.rk@gmail.com

ABOUT AUTHORS: Anna S. Khvorostyanaya, PhD.(Econ.), Associate Professor of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Leading Researcher of the Center for Strategic Studies of the Institute for Mathematical Research of Complex Systems, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; Khvorostyanayaas@gmail.com; https://orcid.org/0000-0003-4421-3705

Radik Kh. Ravilov, Master's Student of the Department of Economic and Financial Strategy Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia; ravilov.rk@gmail.com