

УДК 33**Обзор подходов к разработке систем показателей эффективности работы спортивных организаций****Асланов Эмиль Асиф оглы**

Заместитель директора по региональному развитию,
ООО «Федерация регби России»,
123242, Российская Федерация, Москва, Садовая-Кудринская ул., 11;
e-mail: aslanove@gmail.com

Аннотация

Данная статья посвящена обзору подходов к разработке систем показателей эффективности работы спортивных организаций. Оценка и планирование деятельности любой спортивной организации (в том числе связанной с регби) возможна только в случае верного анализа ее работы. Специфика работы каждой организации зачастую требует индивидуального подхода для решения этой задачи. Целью работы является систематизация и обзор исследований в области разработки системы показателей эффективности в спорте с возможностью применения в регби. Исследование показало, что во многом факторы, которые выделяются теми или иными исследователями, зависят от аспекта, которые планируется анализировать. В большинстве случаев это экономические показатели, показатели успешности педагогической деятельности, а также непосредственно оценки спортивной результативности. Упор на указанные показатели позволяет наиболее полно (в зависимости от цели создания системы) проанализировать эффективность работы спортивной организации. При этом важно правильное и корректное выделение критериев оценки эффективности работы спортивной организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Асланов Э.А. Обзор подходов к разработке систем показателей эффективности работы спортивных организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 3А. С. 432-443.

Ключевые слова

Показатели эффективности, key performance indicators, спортивные организации, управление, регби.

Введение

Для оценки и планирования деятельности любой спортивной организации (в том числе связанной с регби) необходимо верно анализировать ее работу. Однако ввиду того, что нередко в подобных организациях имеются свои особенности, требуется индивидуальный подход к разработке системы показателей эффективности, что делает данный вопрос актуальным.

Целью данной работы является систематизация и обзор существующих исследований в области разработки системы показателей эффективности в спорте с возможностью применения в регби. Для достижения указанной цели необходимо решить ряд задач: проанализировать работы, позволяющие выявить основные подходы к составлению КРІ в спортивных организациях, и систематизировать имеющиеся в настоящее время подходы.

В рамках данной работы был проведен сбор и анализ информации, описывающей подходы к созданию систем показателей эффективности работы спортивных организаций, и изучены ключевые особенности предлагаемых подходов.

Основная часть

Прежде всего, для правильного понимания нужно разобраться с особенностями классификации субъектов индустрии спорта и основными регулирующими данную сферу документами, после чего и можно перейти к рассмотрению вопроса существующих исследований по теме разработки системы показателей эффективности в сфере спорта (в том числе применительно к регби).

Для того, чтобы та или иная группа людей могла считаться организацией, она должна соответствовать нескольким требованиям [Муликов, 2023]: иметь не менее двух человек, которые бы считали и осознавали себя частью указанной группы; иметь общую для всех участников группы цель, для достижения которой прикладываются усилия; осознанность участников при работе в группе ради достижения обозначенной ими цели.

При этом организации могут быть двух видов: неформальные и формальные. Для первых характерно случайное возникновение группы людей, особенностью которых является довольно частое взаимодействие членов друг с другом. Для организаций второго вида характерно наличие прав юридического лица, целей, определенной деятельности (обычно закрепленной в тех или иных документах), а также нормативных актов и соглашений, которые регулируют функционирование организации и ответственность каждого ее участника [там же]. Организации второго типа существуют в форме коммерческих и некоммерческих [Поваляева, 2010].

К физкультурно-спортивным организациям относятся юридические лица, для которых организационно-правовые формы не являются основополагающими в рамках осуществления деятельности, связанной с физической культурой и спортом, что является их главной формой деятельности. Спортивные организации участвуют в организации и проведении работ, которые направлены на развитие физической культуры и спорта в обществе (среди всех заинтересованных групп населения), а также занимаются созданием условий для укрепления здоровья спортсменов, которые принимают участие в спортивных соревнованиях, а также создают условия для проведения тренировок и иных мероприятий.

Базовые долговременные задачи организаций, занимающихся физкультурно-спортивной деятельностью, обычно прописываются в учредительных документах (в том числе в уставе), а текущие – в планах, программах целевой направленности и прочих похожих документах. Важно

подчеркнуть, что в текущих законодательных условиях данные организации не подпадают под действие четких, жестких стандартов в соответствии с действующим российским законодательством или сложившейся практикой функционирования организации. В результате характер работы и цели, изложенные в текстах, диктуют, как организации относятся к физической культуре и спорту [Муликов, 2023].

С точки зрения функционирования работа указанного типа организаций основана на следующих особенностях [там же]: осуществление деятельности, связанной с тренировками, соревнованиями и реализацией физкультурно-оздоровительных программ; предоставление услуг в области физкультуры и спорта для населения; получение необходимых для функционирования ресурсов извне.

К коммерческим организациям физкультурно-спортивной направленности относятся спортивные клубы (в том числе фитнес-центры), спортивно-оздоровительные центры, профессиональные лиги.

Некоммерческими же организациями в данном случае можно назвать такие организации, как детско-юношескую спортивную школу, спортивную школу олимпийского резерва, училище олимпийского резерва, учреждение высшего образования, которое осуществляет обучение в рамках физкультурного образования, федерацию и спортивный клуб и иные организации [Яковлева, 2004].

Что касается спортивных организаций, занимающихся подготовкой спортсменов и зафиксированных в законодательстве в сфере физической культуры и спорта, можно указать на то, что организации вправе [Муликов, 2023]: заниматься подготовкой, разработкой программ подготовки в области спорта и физической культуры, а также утверждать их, принимать необходимые нормативные акты, которые связаны с процессом подготовки в данной сфере; заниматься отбором лиц ради осуществления подготовительной деятельности обучающихся в сфере спорта; заниматься реализацией прочих прав при опоре на законодательные акты о физической культуре и спорте, базовые документы учреждения и локальные нормативные акты организации, а также иные документы.

На спортивные организации возложены следующие обязанности: соблюдать федеральные стандарты, относящиеся к спортивной подготовке; обеспечивать поддержку лиц, которые принимают участие в спортивных мероприятиях в соответствии с законами, которые затрагивают вопросы спортивной подготовки; оказывать медицинскую помощь лицам, которые занимаются непосредственной спортивной подготовкой, а также организовывать систематический медицинский контроль; осуществлять государственные (муниципальные) задания, связанные с оказанием услуг спортивной подготовки.

Законы, нормы, регулирующие деятельность организаций, их уставы, правила, распоряжения и расписания устанавливают систему взаимодействий – все это элементы, которые структурируют организацию, деятельность которой посвящена физической культуре и спортивному досугу [Истратов, 2013].

На территории России регулирование физической культуры и спорта осуществляется с помощью различных законов, что позволяет заложить правовые основы и гарантировать развитие этой сферы и управление ею.

Федеральный закон Российской Федерации от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» является одним из основных нормативных актов в области физической культуры и спорта. Данный документ прописывает главные направления и особенности реализации политики государства в области физической культуры и спорта, а

также права и обязанности участников в этих областях. В нем также излагаются рамки и средства государственной поддержки физической культуры и спорта, включая финансовые стимулы, налоговые льготы и создание предпосылок для роста спортивной инфраструктуры.

Корпоративный спорт, как определено в указанном выше законе, является подмножеством массовых видов спорта, которые предназначены для содействия физической подготовке и развитию сотрудников компаний, связанных с той же отраслью или профессией, государственных корпораций, органов государственной власти, местного самоуправления и их семей, а также для планирования и осуществления программы физического воспитания и спортивные мероприятия для семей этих сотрудников, в том числе проводимые при поддержке обществ физической культуры и спорта [Муликов, 2023].

Также выделены массовые виды спорта – это подмножество видов спорта, которые направлены на содействие физическому воспитанию и развитию граждан посредством личных и/или организованных мероприятий, а также участия в массовых спортивных мероприятиях и физическом воспитании [там же].

Важной проблемой является оценка эффективности спортивных организаций. Данная и смежные темы неоднократно поднимались в различных исследованиях. К примеру, такие исследователи, как Эспита-Эскуэйр, Гарсиа-Себри, А.В. Гошунова, А.А. Керн, Ю. Лаго, К. Баррос, А. Барочелли, Э. Бейл, Д. Боска, В. Лирн, А. Мартинес, Р. Сала, Д. Хаас и другие, занимались вопросами эффективности деятельности субъектов спортивной индустрии, а также изучали вопрос ее оценки [Солнцев, 2020].

Кроме этого, А.Е. Петров, С.П. Ермаков, А.А. Полозов, А.М. Карминский, А.А. Пересецкий в своих работах исследовали вопрос рейтинговой оценки, затрагивая также субъекты индустрии спорта. Более узкие темы – экономические вопросы отдельных видов спорта (футбола) и вариантов управления организациями – поднимали в своих работах С. Купер, Т. Маркман, С. Шимански, С. Чадвик, В.Л. Огороков, В.Ю. Черепанов [там же].

Важно понимать, что существует большое число подходов, которые можно использовать для разработки системы показателей эффективности в спорте, применяя их также и к спортивным организациям, занимающимся регби. К примеру, возможно рассмотрение спортивных организаций как учреждений, предоставляющих услуги. В таком ключе рассматривается создание системы KPI (Key Performance Indicators) в статье Е.А. Беляковича и А.С. Денисенко «Система Key Performance Indicator для спортивных организаций».

В таком случае важно выделить конкретные элементы, которые оказывают влияние на деятельность спортивной организации. С позиции предоставления услуги в первую очередь обращает на себя внимание тренерский состав. Именно работа тренеров становится значимой для оценки эффективности предоставления услуги, потому что именно от них зависит ее качество [Белякович, 2019].

Авторы отмечают, что при разработке системы KPI необходимо выделить отдельные показатели, разделив их на группы эффективности, выделив [там же]: KPI результата; KPI функционирования; KPI производительности; KPI эффективности.

Первая группа показателей основывается на спортивных достижениях и подготовке спортсменов высокого класса, вторая – на уровне посещаемости, третья – на количестве занимающихся в группе человек, а четвертая – на основании показателей продаж абонементов (то есть фактически на финансовой эффективности).

Важность разработки и внедрения подобной системы KPI заключается в том, что система мотивации становится понятной и прозрачной. Руководитель ясно видит, за что и как можно

мотивировать сотрудника, так как значения, которые фиксируются, имеют конкретные плановые и фактические показатели. Сотрудник же осознает объем вознаграждения или взыскания и условия его получения. В итоге это способствует как эффективности сотрудников, так и финансовой эффективности организации. В результате получается, что подобная система позволяет организации вознаграждать сотрудника за достижение необходимых результатов, а самого сотрудника стимулирует к достижению необходимых показателей [там же].

Однако существуют и иные подходы. В работе «Эффективность деятельности спортивных организаций» А.М. Казиахмедов, М.Р. Мусаханян и А.С. Назарова рассуждают о критериях эффективности спортивных организаций и том, какие пути оценивания можно выделить. Авторы рассматривают не только финансовую эффективность спортивных групп, но и их социальные и спортивные успехи. Эффективность этой сферы в значительной степени оценивается авторами статьи с точки зрения оценки показателей, демонстрирующих спортивные достижения, влияние на уровень жизни населения, здравоохранение, производительность труда, преступность и так далее. В работе также обсуждается оценка эффективности развития спорта на региональном уровне [Казиахмедов, Мусаханян, Назарова, 2023].

Следует подчеркнуть, что степень удовлетворения интересов заинтересованных сторон – владельцев компании – в значительной степени определяет эффективность. Необходимо иметь в виду, что было бы сложнее создать эффективную фирму при недостатке ресурсов. И для этого необходимо разработать список эффективных критериев, или переменных величин.

Если говорить о целях и результате, то стоит заметить, что не только материальное обеспечение решает эти вопросы. Сами результаты зависят во многом от штата сотрудников. Причем как от лиц, непосредственно занимающихся спортивной деятельностью (тренеров, физиотерапевтов, который будет помогать игрокам восстанавливаться после игр, команды игроков), так и от сотрудников, обеспечивающих административные и иные функции, необходимые для слаженной работы всей организации (менеджеров, маркетологов и иных работников, которые занимаются развитием бренда и популяризирует организацию через медиасферу, привлекая при этом новых потребителей) [там же].

По этой причине большое значение в спорте имеет подбор персонала. А.М. Казиахмедов, М.Р. Мусаханян и А.С. Назарова выделили это в качестве одного из главных критериев в системе показателей эффективности работы спортивной организации, в том числе в таком спорте, как регби.

В целом, в работе «Эффективность деятельности спортивных организаций» выделяются такие факторы, как объективные (экономические); субъективные (социально-психологические, физические и пр.).

В статье «Возможности применения системы Key Performance Indicators в педагогической деятельности кафедр физической культуры и спорта вузов» А.С. Болдовым была проведена оценка потенциала использования системы KPI в рамках осуществления физкультурно-спортивной деятельности в процессе получения высшего образования ради формирования категориальных компонентов ее эффективности.

Для данного исследования автор изучил систему KPI, ее структурные элементы и схемы взаимодействия, предпосылки для ее разработки, а также руководящие принципы и нормативные акты, регулирующие ее эффективное функционирование в рамках спортивных организаций. С целью создания компонентной структуры профессиональной физической культуры личности студентов была предпринята попытка аналитического моделирования

деятельностного применения данной системы в рамках технологизированного подхода к деятельности преподавательского состава кафедр физической культуры и спорта университетов [Болдов, 2021].

Если опираться на результаты аналитического исследования, то университетские кафедры физической культуры и спорта могут использовать систему КРІ для преобразования своей педагогической деятельности в области физической культуры и спорта для достижения максимальной эффективности в процессных, целевых и проектных показателях [там же].

В работе автором были выделены определенные виды показателей КРІ (рис. 1) применительно к спортивным секциям, что можно экстраполировать на регби.

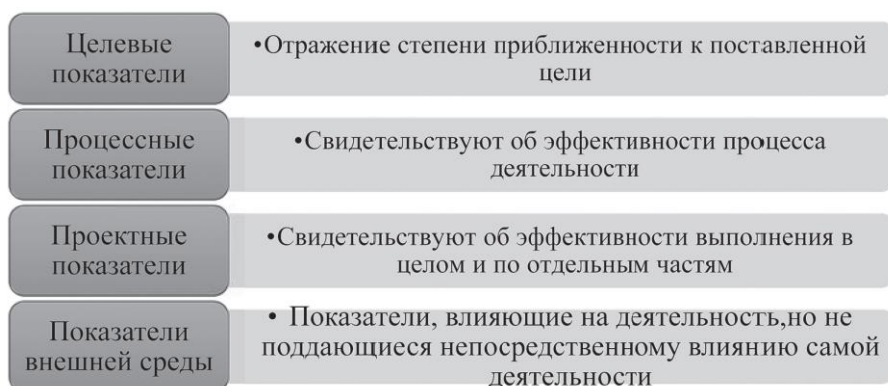


Рисунок 1 - Виды ключевых показателей системы КРІ [Казиахмедов, Мусаханян, Назарова, 2023].

Автор указывает, что все предлагаемые виды ключевых показателей должны соответствовать следующим спецификациям, чтобы быть разработанными в качестве системы КРІ [Степанова, 2015]: прогнозируемость зависимостей; достижимость цели; взаимодополняемость в зависимости от обстоятельств; определенность и конкретность.

Для самой системы были выработаны и установлены определенные правила и принципы работы [Сафронова, 2016]: правило «10-80-10»; принцип управляемости; принцип сотрудничества; идея смещения акцента на основные направления; идея объединения процедур отчетности, повышения производительности и оценки результативности; идея согласования стратегии с показателями результативности.

Крайне важно, что исследователь прямо отметил, что вышеупомянутые руководящие принципы и предписания в первую очередь касаются бизнес-процессов для ведения любого вида бизнеса или организации, включая фитнес-индустрию [Степанова, 2015; Клочков, 2015; Никишкин, Бумарскова, Лазарева, 2017]. Как таковые, они, очевидно, не совсем применимы к процессам педагогической деятельности, в рамках которой осуществляется физкультурно-спортивная деятельность на специализированных кафедрах университетов. Но учитывая, что система КРІ считается универсальной, прозрачной и масштабируемой, можно отметить, что такое применение возможно при незначительной реструктуризации [Степанова, 2015]. Это особенно верно в отношении правила «10-80-10», которое гласит, что должно быть примерно 10 характеристик, отображающих результат, 80 показателей в сфере производительности и 10 показателей эффективности (в традиционной версии).

Однако с опорой на работу М.М. Панова [Панов, 2013] следует уточнить, что, поскольку профессионально-прикладное физическое воспитание, наряду с физической культурой и

спортом, является компонентом профессиональной подготовки, этот метод более уместен и актуален при оценке достижений студентов на пути их профессионального становления в процессе учебы.

Автор указывает, что для первой оценки возможностей ввода подхода КРІ в работу специализированных кафедр университетов нужно держать во внимании особенности структуры физической культуры обучающихся (и, следовательно, будущих выпускников). То есть фактически автор указывает на то, что большое значение имеет модель профессиональной физической культуры студентов. Аксиологический, когнитивный, операционально-поведенческий и индивидуально-творческий компоненты профессиональной физической культуры индивида проявляются у каждого человека по-разному в профессиональной и прикладной физической культуре. Однако их уточнение и детализация, выделение четкой структуры и разделение на отдельные уровни нужны для наглядности, верного и ясного оценивания будущих специалистов.

О.Н. Степанова представила четкую последовательность действий, которая состоит из отдельных шагов: диагностического, предпроектировочного, собственно проектировочного, реализационного, контрольно-корректировочного и преобразующего.

Ожидается, что психофизические и социальные условия учащихся (физическое развитие, физическая подготовка, мотивационные и ценностные предпочтения, степень двигательной активности) будут собраны на этапе диагностики и сопоставлены с КРІ системы ROI 0-го уровня Д. Филипса.

По словам О.Н. Степановой, стратегия реализации мероприятий должна быть выбрана на стадии предварительного проектирования (второй этап или первый уровень модели ROI Д. Филипса). Основой данной ступени является реакция обучающихся на возможность применения предложенной им двигательной активности при развитии академических компетенций и ее прогностической значимости для применения.

Третий этап (второй уровень модели ROI) сводится к разработке конкретных методов осуществления двигательной активности.

На четвертом этапе (третьем уровне модели ROI) О.Н. Степанова предлагает применять на практике разработанную ранее стратегию, то есть должны осуществляться реальные физкультурно-спортивные мероприятия.

Этап пятый (контрольно-корректировочный) позволяет использовать диагностические процедуры первого этапа для отслеживания эффективности педагогических воздействий и модификации стратегии по мере необходимости.

О.Н. Степанова утверждает, что на этапе шестом (преобразующем), который соответствует уровню прямой «отдачи от инвестиций» модели ROI, требуется творческое знание результатов, полученных путем вдумчивого и профессионального анализа.

В заключение автор отмечает, что показатели, которые дают тщательную оценку состоянию здоровья и способностям работать, или изменения отслеживаемых показателей, могут быть использованы в качестве параметров оценки в системе КРІ для анализа результативности. Следует иметь в виду рекомендации Панова М.М. [Панов, 2013], что количество ключевых показателей эффективности не должно превышать 10. Данный подход имеет место для применения в рамках физкультурного образования, однако при должной корректировке вполне применим и в сфере прикладного спорта.

При разработке систем показателей эффективности работы спортивных организаций, связанных с регби, важно обращать внимание на различные перспективные направления и

детали, на которых заостряют внимание. Важной чертой является, конечно, результативность игры, и здесь также возможна разработка своей собственной системы показателей эффективности. Именно эти детали можно выделить в качестве одних из показателей в системе оценки эффективности. В частности, в данном вопросе помочь могут данные видеоанализа. Именно такой подход предлагают в рамках выявления информативных показателей эффективности соревновательной деятельности в регби-7 Е.А. Ксенофонтова и М.В. Жийяр в своей статье «Факторы успешности соревновательной деятельности спортсменов в регби-7 на основе данных видеоанализа (аналитический обзор исследований)» [Ксенофонтова, Жийяр, 2021].

Еще в 1970-х годах М. Портнов и Ю.Д. Железняк обозначили названия первичных элементов, которые являются базой для построения иерархии в несколько уровней в рамках соревнований в спортивных играх [Портнов, 1996; Железняк и др., 2004]: участники команд противостоят друг другу системно, охватывая все стороны матча; действия внутри команды имеют тактическое значение в атаке и защите; групповые тактические действия в атаке (комбинации) и защите; индивидуальные тактические действия в атаке и защите; игровые приемы, которые используются для выполнения действий в рамках соревнований; показатели физической формы, которые позволяют давать гарантии в плане эффективности и надежности маневров с позиции тактики и техники во время соревнований; психологические и личностные особенности отдельно взятого члена команды; функциональность организма и его возможности; морфологические показатели тела спортсмена.

Важнейшей предпосылкой для максимального совершенствования подготовительных элементов в рамках тренировок членов команды ради получения самых лучших результатов в спорте является доскональное понимание каждого элемента эффективного системно-целостного противостояния между спортсменами двух команд [Ксенофонтова, Жийяр, 2021].

Успешные команды имеют определенные черты, которые выделяют их на фоне неуспешных. Исследователи выделили эти черты, выделяющие их эффективность [там же]: стремление контролировать мяч; число контактов во время атаки отличается в меньшую сторону; число неуспешных передач мяча, приведших к его потере, меньше; дисциплина на высоком уровне (фиксируется по числу штрафных ударов и количеству нарушений); в схватках, раках и молах мяч чаще оказывается сохранен у команды; число пасов мяча меньше.

В отдельных исследованиях изучалась связь между результативностью команды в игре и ее способностью сохранять контроль над мячом, которую авторы поставили на первое место в приведенном выше списке [Analyzing Time of Possession in Rugby 7, www]. Исследователи заявляют, что они ожидали увидеть гораздо более сильную корреляцию между результатами команды в регби-7 и количеством времени, в течение которого она контролировала мяч [Ксенофонтова, Жийяр, 2021].

По результатам этапов Мировой серии 2017 года в Лондоне, Ванкувере и Сингапуре М. Тренари, главный тренер команды регби-7 Мичиганского университета, представил первоначальную методику измерения эффективности соревновательных действий на основе видеоанализа в регби-7. Им предоставляется оценка того, насколько хорошо команда использовала свои навыки. При этом оценка проводится как с учетом показателей, относящихся к соревнованиям и игре непосредственно (например, отмечается то, как команда владела мячом во время открытой игры), так и опосредованно (когда предвидится, что команда получит мяч). Это рассматривается в довесок к общей статистике, которая традиционно ведется в ходе матча. Автором работы отмечается, что каждая из команд может реализовать возможность отыграть мяч в «неочевидных» сценариях, и поэтому эти возможности следует оценивать по-разному.

Например, у команд есть 95% шанс выиграть матч и 78% шанс выиграть свой коридор [там же].

И то, и другое являются лишь возможными вариантами. Однако они не дают стороне, получившей мяч, такой же возможности отыграться. Даже если у их оппонентов вероятность завладеть мячом в этих обстоятельствах намного ниже 50%, у них все равно есть возможности. Таким образом, в итоговую статистику включены только возможности команд по контролю мяча.

Стратегия, предложенная М. Тренари, имеет уникальный подход и требует более тщательного рассмотрения [там же].

Тем не менее, все показатели должны быть в конечном счете объединены в единую систему. В частности, были приняты во внимание наиболее значимые этапы внедрения метода оценки эффективности в компании, а анализ основных преимуществ и недостатков подхода был проведен в статье Сафроновой А.В. «Особенности формирования и оценки системы ключевых показателей КРІ деятельности фитнес-клуба» [Сафронова, 2016]. Данный подход применим не только к фитнес-клубам, но и в более широком диапазоне спортивных организаций, однако в таком случае будет требоваться доработка подхода с учетом особенностей той или иной спортивной организации.

Прежде всего, в статье были выделены основные показатели, уже указанные на рисунке 1. К указанным в этом случае данным предъявляются следующие запросы [Сафронова, 2016]: критерии оценивания необходимо прописывать максимально четко; при обозначении цели важно то, чтобы ее можно было достичь; необходимо осознавать связь между критериями оценивания и главной задачей организации.

Стоит отметить, что обычно разработка основных показателей эффективности не является проблемой в организациях. Связано это с тем, что обычно управляющие уже имеют информацию, касающуюся требований в этой сфере.

Тем не менее, имеются определенные ступени, необходимость учитывать которые является обязательной при разработке КРІ [Сафронова, 2016].

1. Предпроектная работа: необходимость получения согласия на деятельность и поддержки со стороны руководства; проработка рабочего проекта с учетом его особенностей и возможных рисков; создание непосредственной группы участников проекта; осуществление методологической подготовки перед непосредственным запуском работы.

2. Методологическая работа в процессе разработки системы КРІ: изменение структуры организации работы в связи с вносимыми коррективами; введение системы критериев эффективности ради получения возможности прогнозировать существующие организационные процессы; создание необходимой документально зафиксированной методологической базы; разработка подходов к управлению внутри организации на основе новой системы КРІ.

3. Проработка вопросов обучения коллектива особенностям работы с новой системой КРІ.

4. Подведение итогов проекта.

Таким образом, видно, что при разработке системы показателей эффективности организаций, занимающихся различными видами спорта (в том числе регби), учитывается большое число факторов. Во многом факторы, которые выделяются теми или иными исследователями, зависят от аспекта, которые планируется анализировать. В большинстве случаев это экономические показатели, показатели успешности педагогической деятельности, а также непосредственно оценки спортивной результативности. Упор на указанные показатели позволяет наиболее полно (в зависимости от цели создания системы) проанализировать эффективность работы спортивной организации.

Заключение

В настоящее время существует несколько подходов к разработке системы показателей эффективности работы. Одним из них является рассмотрение спортивных организаций как учреждений, предоставляющих услуги. В таком случае возможно выделение показателей по отдельным группам КРІ, таким как результаты, функционирование, производительность, эффективность. Каждая группа позволяет оценить тот или иной аспект работы спортивного учреждения.

Однако такой подход не в каждом случае имеет применение. Для образовательных учреждений имеет смысл использовать систему КРІ для преобразования своей педагогической деятельности в области физической культуры и спорта для достижения максимальной эффективности в процессных, целевых и проектных показателях. При таком подходе следует учитывать, что цели образовательных учреждений не в полной мере совпадают с другими организациями спортивного профиля, что необходимо иметь в виду при разработке системы КРІ.

Для оценки спортивных организаций с позиции результативности спортивной деятельности при разработке КРІ нужно обращать внимание на специфику вида спорта (в данном случае регби). Отсюда следует подход, в котором для оценки эффективности игры команды детально рассматриваются все действия игроков (вплоть до числа контактов с мячом и дисциплины).

В целом же при разработке системы КРІ организации как таковой имеется ряд этапов (предпроектная работа, методологическая работа, внедрение и подведение итогов проекта), прохождение которых необходимо и в том или ином виде присутствует в любом подходе при разработке данных систем.

При этом необходимо отдавать себе отчет в том, что для наибольшей эффективности при разработке системы показателей необходимо верно выделить критерии оценивания, которые должны соответствовать определенным правилам: прогнозируемость зависимостей, достижимость цели, взаимодополняемость в зависимости от обстоятельств, определенность и конкретность. Только в случае правильного подбора критериев возможна верная оценка эффективности работы спортивной организации.

Библиография

1. Белякович Е.А. Система Key Performance Indicator для спортивных организаций // Материалы XII Международной научно-практической конференции студентов «Национальная экономика Республики Беларусь: проблемы и перспективы развития». Минск: БГЭУ, 2019. С. 94-95.
2. Болдов А.С. Возможности применения системы Key Performance Indicators в педагогической деятельности кафедр физической культуры и спорта вузов // Наука и спорт: современные тенденции. 2021. № 2.
3. Железняк Ю.Д. и др. Спортивные игры: техника, тактика, методика обучения. 2-е изд., стереотип. М.: Академия, 2004. 520 с.
4. Истратов Н.В. ДЮСШ как условие успешной социализации обучающихся. 2013. URL: <http://www.scienceforum.ru/2013/192/4514> (дата обращения: 14.03.2024).
5. Казиахмедов А.М., Мусаханян М.Р., Назарова А.С. Эффективность деятельности спортивных организаций // Теория и практика современной науки. 2023. № 6 (96).
6. Ключков. А. КРІ и мотивация персонала : сборник практических инструментов. М.: Юрайт, 2015. 236 с.
7. Ксенофонтова Е.А., Жийяр М.В. Факторы успешности соревновательной деятельности спортсменов в регби-7 на основе данных видеонализа (аналитический обзор исследований) // Вестник спортивной науки. 2021. № 1.
8. Муликов Д.Д. Эффективность деятельности спортивной организации. Казань, 2023.
9. Никишкин В.А., Бумарскова Н.Н., Лазарева Е.А. Эффективность физкультурно-спортивной и оздоровительной деятельности студентов вуза (из опыта работы кафедры физкультуры и спорта Национального исследовательского Московского государственного строительного университета) // Педагогика и психология

- образования. 2017. № 4. С. 69-75.
10. Панов М.М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. М.: Инфра-М, 2013. 255 с.
11. Поваляева Г.В. Менеджмент спортивной школы. Омск: ФиС, 2010. 212 с.
12. Портнов Ю.М. Основы управления тренировочно-соревновательным процессом в спортивных играх. М.: VIR Print, 1996. 200 с.
13. Сафронова А.В. Особенности формирования и оценки системы ключевых показателей KPI деятельности фитнес-клуба // Вестник Науки и Творчества. 2016. № 5 (5). С. 417-422.
14. Солнцев И.В. Стратегическое управление индустрией футбола: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. М., 2020. 51 с.
15. Степанова О.Н. Концептуальный подход и алгоритм педагогического проектирования физкультурно-оздоровительных занятий // Теория и практика физической культуры. 2015. № 2. С. 60-62.
16. Яковлева Н.Ю. Подготовка Олимпийского резерва. М.: ФиС, 2004. 143 с.
17. Analyzing Time of Possession in Rugby 7. 2017. URL: https://rpubs.com/starting7s/time_of_possession

Review of approaches to the development of performance indicators systems for sports organizations

Emil' A. Aslanov

Deputy Director for Regional Development,
Russian Rugby Federation LLC,
123242, 11 Sadovaya-Kudrinskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: aslanove@gmail.com

Abstract

This article is devoted to the review of approaches to the development of performance indicator systems through the prism of the work of sports organizations. This work is relevant because the assessment and planning of the activities of any sports organization (including those related to rugby) is possible only if its work is correctly analyzed. The issue of developing such systems is acute because, due to the specifics of each organization's work, an individual approach is often required to solve this problem. The aim of the work is to systematize and review existing research in the field of developing a system of performance indicators in sports with the possibility of application in rugby. The study showed that in many ways the factors that are highlighted by one or another researcher depend on the aspect that is planned to be analyzed. In most cases, these are economic indicators, indicators of the success of teaching activities, as well as direct assessments of sports performance. The emphasis on these indicators allows us to analyze the effectiveness of the work of a sports organization in the most complete way (depending on the purpose of creating the system). At the same time, it is important to correctly identify criteria for evaluating the effectiveness of the work of a sports organization.

For citation

Aslanov E.A. (2024) Obzor podkhodov k razrabotke sistem pokazatelei effektivnosti raboty sportivnykh organizatsii [Review of approaches to the development of performance indicators systems for sports organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (3A), pp. 432-443.

Keywords

Performance indicators, key performance indicators, sports organizations, management, rugby.

References

1. *Analyzing Time of Possession in Rugby 7*. 2017. Available at: https://rpubs.com/starting7s/time_of_possession [Accessed 15/03/2024].
2. Belyakov E.A. (2019) Sistema Key Performance Indicator dlya sportivnykh or-ganizatsii [Key Performance Indicator system for sports organizations]. *Materialy XII Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi kon-ferentsii studentov «Natsional'naya ekonomika Respubliki Belarus': problemy i perspektivy razvitiya»* [Proc. Int. Conf. "National Economy of the Republic of Belarus: Problems and Development Prospects"]. Minsk: Belarusian State Economic University, pp. 94-95.
3. Boldov A.S. (2021) Vozmozhnosti primeneniya sistemy Key Performance Indicators v pedagogicheskoi deyatel'nosti kafedr fizicheskoi kul'tury i sporta vuzov [Possibilities of using the Key Performance Indicators system in the pedagogical activities of departments of physical culture and sports of universities]. *Nauka i sport: sovremennye tendentsii* [Science and sport: modern trends], 2.
4. Istratov N.V. (2013) *DYuSSh kak uslovie uspeshnoi sotsializatsii obuchayu-shchikhsya* [Children's and Youth Sports School as a condition for successful socialization of students]. Available at: <http://www.scienceforum.ru/2013/192/4514> [Accessed 14/03/2024].
5. Kaziakhmedov A.M., Musakhanyan M.R., Nazarova A.S. (2023) Effektivnost' deya-tel'nosti sportivnykh organizatsii [Efficiency of sports organizations]. *Teoriya i praktika sovremennoi nauki* [Theory and practice of modern science], 6 (96).
6. Klochkov. A. (2015) *KPI i motivatsiya personala: sbornik prakticheskikh in-strumentov* [KPI and staff motivation: a collection of practical tools]. Moscow: Yuraït Publ.
7. Ksenofontova E.A., Zhiyyar M.V. (2021) Faktory uspeshnosti sorevnovatel'-noi deyatel'nosti sportsmenov v regbi-7 na osnove dannyykh videoanaliza (analiticheskii obzor issledovaniy) [Factors of success of competitive activity of athletes in rugby-7 based on video analysis data (analytical review of research)]. *Vestnik sportivnoi nauki* [Bulletin of sports science], 1.
8. Mulikov D.D. (2023) *Effektivnost' deyatel'nosti sportivnoi organizatsii* [The effectiveness of a sports organization]. Kazan'.
9. Nikishkin V.A., Bumarskova N.N., Lazareva E.A. (2017) Effektivnost' fiz-kul'turno-sportivnoi i ozdorovitel'noi deyatel'nosti studentov vuza (iz opyta raboty kafedry fizkul'tury i sporta Natsional'nogo issledovatel'skogo Moskovskogo gosudarstvennogo stroitel'nogo univer-siteta) [The effectiveness of physical culture, sports and health activities of university students (from the experience of the Department of Physical Education and Sports of the National Research Moscow State University of Civil Engineering)]. *Pedagogika i psikhologiya obrazovaniya* [Pedagogy and psychology of education], 4, pp. 69-75.
10. Panov M.M. (2013) *Otsenka deyatel'nosti i sistema upravleniya kompaniei na osnove KPI* [Performance assessment and company management system based on KPI]. Moscow: Infra-M Publ.
11. Portnov Yu.M. (1996) *Osnovy upravleniya trenirovochno-sorevnovatel'nym protsessom v sportivnykh igrakh* [Fundamentals of managing the training and competitive process in sports games]. Moscow: VIR Print Publ.
12. Povalyaeva G.V. (2010) *Menedzhment sportivnoi shkoly* [Sports school management]. Omsk: FiS Publ.
13. Safronova A.V. (2016) Osobennosti formirovaniya i otsenki sistemy klyuche-vykh pokazatelei KPI deyatel'nosti fitnes-kluba [Features of the formation and evaluation of the system of key KPI indicators for the activities of a fitness club]. *Vestnik Nauki i Tvorchestva* [Bulletin of Science and Creativity], 5 (5), pp. 417-422.
14. Solntsev I.V. (2020) *Strategicheskoe upravlenie industrii futbola. Doct. Diss. Abstract* [Strategic management of the football industry. Doct. Diss. Abstract]. Moscow.
15. Stepanova O.N. (2015) Kontseptual'nyi podkhod i algoritm pedagogicheskogo proektirovaniya fizkul'turno-ozdorovitel'nykh zanyatii [Conceptual approach and algorithm for pedagogical design of physical education and health classes]. *Teoriya i praktika fizicheskoi kul'tury* [Theory and practice of physical culture], 2, pp. 60-62.
16. Yakovleva N.Yu. (2004) *Podgotovka Olimpiiskogo rezerva* [Preparation of the Olympic reserve]. Moscow: FiS Publ.
17. Zheleznyak Yu.D. i dr. (2004) *Sportivnye igry: tekhnika, taktika, metodika obu-cheniya* [Sports games: technique, tactics, teaching methods], 2nd ed. Moscow: Akademiya Publ.