

**АКТУАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТСМЕНОВ ВЫСШИХ ДОСТИЖЕНИЙ**

**UPDATING THE STRATEGIC PLANNING
OF LIFE ACTIVITIES OF ELITE ATHLETES**



ЕРМИЛОВА Анна Вячеславовна — кандидат социологических наук, доцент кафедры общей социологии и социальной работы Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского (e-mail: ermilova.75@bk.ru)

МОРОЗОВА Екатерина Викторовна — кандидат социологических наук, доцент кафедры адаптивной физической культуры МГГЭУ (e-mail: morozova@mggeu.ru)



ERMILOVA Anna Vyacheslavovna — Candidate of Sociology, Associate Professor of Department of General Sociology and Social Work, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod (e-mail: ermilova.75@bk.ru)

MOROZOVA Ekaterina Viktorovna — Candidate of Sociology, Assistant Professor of Department Adaptive Physical Culture, MGGEU (morozova@mggeu.ru)

Аннотация. В статье рассматривается проблема стратегического планирования жизненного пути спортсменов высших достижений, как непосредственно в спортивном поле, так и за его пределами с опорой на методологические разработки Р. Гранта, позволяющие спортсменам определить стратегические альтернативы своего развития, максимально нарастив свой ресурсный капитал. Значимость стратегического планирования жизнедеятельности спортсменов раскрывается на материалах авторского социологического исследования, осуществленного методом анкетирования представителей спорта высших достижений в октябре – декабре 2022 г. (n=330 чел.). Цель исследования: обосновать значимость использования стратегического планирования жизнедеятельности спортсменов с опорой на метод периодического SWOT-анализа и детальной проработки взаимосвязей между его элементами для выработки стратегических решений в поле спорта и за его пределами. SWOT-анализ позволяет на глубинном уровне проанализировать систему ресурсов спортсмена или их дефицит, возможные риски, являющиеся барьером для достижения побед в спортивном поле, затрудняющих адаптацию спортсменов в социуме после завершения спортивной деятельности.

Ключевые слова: стратегическое планирование, жизнедеятельность, спорт высших достижений, SWOT-анализ, ресурсы, риски.

Abstract. The article considers the problem of strategic planning of life path of top performance sportsmen both inside and outside the sports field with the help of R. Grant's methodological developments, which allow the athletes to determine the strategic alternatives of their development, maximizing their resource capital. The significance of strategic planning of athletes' life activity is revealed on the materials of the author's sociological research, carried out by questioning representatives

of high performance sport in October – December 2022 (n=330 people). The purpose of the study is to substantiate the significance of the use of strategic planning of life activity of sportsmen based on the method of periodic SWOT-analysis and a detailed study of the relationships between its elements to develop strategic decisions in the field of sport and beyond. SWOT-analysis allows to analyze at a deep level the system of resources of an athlete or their deficiency, possible risks that are a barrier to achieving victories in the field of sport, hindering the adaptation of athletes in society after the end of sports activities.

Key words: *strategic planning, vitality, high performance sports, SWOT-analysis, resources, risks.*

Спорт высших достижений является активно развивающейся сферой общественной жизни, социокультурным, политическим и экономическим феноменом, влияющим на все области жизни. Сегодня мы можем наблюдать трансформацию современного спорта, которая связана с процессами глобализации, межкультурного взаимодействия, ростом масштабов медиавливания, усилением гедонистических настроений, важностью «символического капитала». [3, с. 53; 4, с. 153]. Модернизационные процессы, коснувшиеся современного спорта высших достижений, не всегда являются залогом его благополучного развития и функционирования, о чем свидетельствует, например, достаточно высокий уровень смертности спортсменов высших достижений от средств, якобы обеспечивающих профилактику функционального износа организма спортсмена [18]. Актуальность рассмотрения проблем жизнедеятельности современных спортсменов высших достижений, как и в целом особенностей проблемного поля современного спорта, настолько высока, что в 2020 г. в рамках Международной конференции «Теоретическая и прикладная этика: традиции и перспективы» состоялся круглый стол на тему: «Концептуализация интегрити спорта: множественные практики», в котором приняли участие представители Тайваня, Индии, США и России. В ходе круглого стола в процессе обсуждения были определены следующие проблемы спорта высших достижений, которые беспокоят как отечественных, так и зарубежных специалистов:

- проблема распространения «генного допинга», в результате чего грань между разрешенными стимуляторами в спорте и допингом стирается, что, в свою очередь, осложняет борьбу с ним;
- невысокий уровень развития законодательной базы в сфере функционирования спорта высших достижений, результатом чего становятся участвовавшие случаи договорных матчей, характерные для определенных видов спорта (например, футбол, крикет);
- утрата культуры спорта и его изначальной философии, провозглашенной Пьером де Кубертенем, в связи с тенденцией внедрения в спорт рыночных отношений, его тотальной коммерциализацией, в результате чего итоговым продуктом профессионального труда становится спортивный результат [4, с. 152–153]. В связи с этим участник американской делегации поднял в ходе обсуждения вопрос об изменении спортивной этики.

Участники круглого стола пришли к выводу, что современный спорт высших достижений подвержен риску элиминации таких составляющих спорта, как честность и его чистота.

Следует иметь в виду, что спорт высших достижений — это сфера спортивной деятельности, направленная на достижение спортсменами высоких спор-

тивных результатов на официальных всероссийских и международных соревнованиях [20]. Спортсмены, участвующие в этой сфере, по доброй воле подвергают себя повышенному уровню рисков, порой извлекая определенную выгоду, которая в случае достижения высокого результата выражается в финансовом и ином материальном вознаграждении, в получении высокого социального статуса. Тем не менее, в погоне за победой спортсмены подвергают себя наивысшим рискам, чреватым в большинстве своем потерей здоровья, инвалидизацией, а порой и летальными исходами [16]. Усугубляет данную проблему процесс мультипликации рисков, среди которых наиболее ярко выражены риски утраты здоровья, криминализации спорта, финансовой дискриминации, стигматизации спортсменов, отсутствия социальных связей вне спорта, кратковременного стажа деятельности в спортивном поле, затруднительной адаптации спортсменов после завершения спортивной карьеры. Можно сказать, что сфера спорта высших достижений — это рискогенная среда, спортивная карьера в которой может оборваться в самый неподходящий для спортсмена момент, что актуализирует проблему стратегического анализа его жизнедеятельности в спортивном поле и стратегического планирования спортивного долголетия.

Особо остро стоит вопрос стратегического подхода к планированию жизнедеятельности спортивных акторов, агентов. Количество факторов, напрямую влияющих на жизнедеятельность спортивного сообщества, постоянно возрастает прямо пропорционально рискам их воздействия. Соответственно, перманентно присутствуют угрозы потери той или иной ресурсности для поддержания уровня жизни, социального и профессионального статуса, биологического состояния спортсмена, профилактику которых, по нашему мнению, возможно осуществлять только при помощи стратегического подхода. Без него качественное планирование жизнедеятельности спортсмена, как в границах профессиональной деятельности, так и за ее пределами представляется невыполнимой задачей. Планирование спортсменами своей жизнедеятельности должно начинаться со стратегического анализа своего долголетия в спортивном поле, в результате которого представители спорта должны определить несколько стратегических альтернатив развития, а затем составить план мероприятий, позволяющих достичь побед и своевременно закончить профессиональную карьеру, максимально нарастив свой ресурсный капитал. Именно на современный стратегический анализ как основу выбора стратегического плана спортсменом для достижения наивысшего спортивного результата направлено исследовательское внимание автора.

Степень научной разработанности проблемы. Одними из первых разработчиков стратегического подхода являются Д.Ф. Абелл [15], С. Хофер [21], У. Кинг [7], Б. Тейлор [17], которые сумели проанализировать проблему эволюции рыночных отношений. Современными представителями стратегической концепции выступают исследователи теоретических и практических основ ведения экономической деятельности М. Портер [10] и Р. Грант [5]. Научный вклад в современный стратегический анализ деятельности, в частности, в разработку теории и стратегии развития различных организационных структур корпоративного управления внесли такие отечественные ученые, как Г.Б. Клейнер [8], Т.Б. Кувалдина [19], И.А. Антипин [1], К.А. Чернов [13], А.Н. Хорин и В.Э. Керимов [14], а также исследовательский коллектив в составе С.А. Измалкова, И.А. Тронина, Г.И. Татенко, О.В. Магомедалиева, Н.С. Лаушкина [11].

Мы не ставим перед собой целью рассмотрение методологических аспектов анализа понятия «стратегия», поскольку существует достаточное количе-

ство его трактовок. Базовым для нашего исследования является интерпретация Р. Грантом понятия «стратегия». Его методология признана большинством экспертов в данной области и может быть адаптирована к анализу жизнедеятельности спортсменов высших достижений. В основе стратегического анализа Р. Гранта лежит ресурсный подход, стратегически важный для длительного и успешного функционирования человека в спортивном поле. Определяя стратегию как «общий план по использованию ресурсов для установления благоприятного положения в настоящем и в будущем» [5, с. 29], объединяющую тему, обеспечивающую согласованность и задающую общее направление действиям и решениям организаций [5, с. 19], во главу угла он ставит самого человека, либо общность людей, в нашем случае спортсменов. Значимость использования стратегического анализа спортсменами высших достижений очень высока, так как позволяет контролировать будущее, и, соответственно, успешно выстраивать свою спортивную карьеру и безболезненно интегрироваться в социум после ухода из спорта.

Методология и методика исследования. Методологической основой изучаемой проблемы является аналитическая схема современного стратегического анализа, разработанная Р. Грантом, применение которой позволит спортсменам рационально, с точки зрения сохранности своего здоровья и достижения спортивного результата, планировать свое пребывание как в сфере спорта, так и за ее пределами. Инструментом планирования выступает SWOT-анализ, позволяющий глубоко проанализировать систему ресурсов спортсмена, ее дефицитов, возможных рисков в достижении побед в спортивном поле, либо затрудняющих адаптацию спортсменов в социуме после завершения спортивной деятельности.

Теоретические разработки ресурсности Е.В. Митягиной [9] и Н.Е. Тихоновой [12] также лежат в основе методологии исследования. Некоторые аспекты ресурсности спортсменов высших достижений были выявлены в ходе авторского социологического исследования «Специфика долголетия спортсменов высших достижений: ресурсный аспект», в ходе которого методом анкетирования были опрошены представители спорта высших достижений в конце 2022 г. (n=330 чел., представленных кандидатами в мастера спорта, мастерами спорта РФ, заслуженными мастерами спорта, мастерами спорта международного класса). Цель исследования: обосновать значимость использования стратегического планирования жизнедеятельности спортсменов с опорой на метод периодического SWOT-анализа и детальной проработки взаимосвязей между его элементами для выработки стратегических решений в поле спорта и за его пределами.

Результаты исследования и обсуждения. Важно учитывать, что стратегии планирования жизнедеятельности зависят от сферы их реализации, на что указывает Р. Грант: «Как только мы переходим от общих понятий стратегии к более точному определению, то все это начинает зависеть от того, на какой именно арене реализуется стратегия». [5, с. 33] Цель стратегии в спортивном поле деятельности — обеспечить выживание спортсменов в конкурентной борьбе, чтобы достичь наивысшего спортивного результата. Планируя стратегию реализации в спорте, актер должен продумать план эффективной ее реализации с опорой на следующие факторы: во-первых, долгосрочные, простые и согласованные цели (в нашем случае достижение наивысшего результата спортивной деятельности); во-вторых, глубокое понимание конкурентной среды (оценка

уровня конкуренции применительно к виду спорта; объективная оценка своих физических и психологических качеств, сильных и слабых сторон, необходимых для достижения результата); в-третьих, объективный анализ ресурсов (оценка ресурсов, которые можно приобрести либо утратить в ходе реализации в спортивном поле); в-четвертых, эффективное выполнение стратегического плана (эффективное использование своих ресурсов для достижения цели и своевременное реагирование на изменения в спортивном поле и в конкурентной среде). Один из главных вопросов, который возникает перед спортсменом, касается объективной оценки конкурентных особенностей как непосредственно самого вида спорта, так и собственных личностных качеств. Например, будущему чемпиону, как и его родителям, следует учитывать, насколько выражена конкуренция между спортсменами, клубами в избранном виде спорта. Соответственно, выбирая спорт с жесткой внешней и внутренней конкуренцией (например, футбол), индивид должен объективно оценивать свои конкурентные преимущества, что подчеркивает функциональное значение стратегии планирования своей возможной будущей профессии, в которой особую роль приобретают ресурсы и самого начинающего спортсмена, и его семьи, региона и даже государства в целом.

Важное значение в стратегическом планировании жизнедеятельности спортивной карьеры занимает, по нашему мнению, SWOT-анализ, который возможно представить как совокупность внешних и внутренних факторов (см. рис. 1).

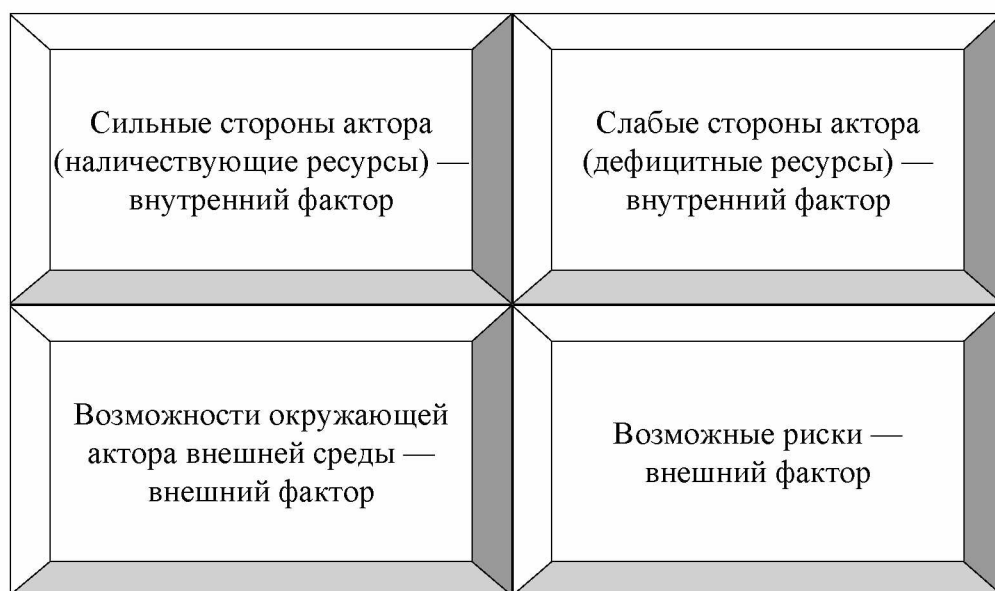


Рис. 1. Элементы SWOT-анализа, необходимые для планирования жизнедеятельности спортсменов

Стратегия планирования жизнедеятельности в спортивном поле предполагает определение плана действий с опорой на оценку своей ресурсной базы, которая будет способствовать развитию конкурентного преимущества в спортивном поле. В данном случае считаем необходимым воспользоваться методологической разработкой ресурсности Е.В. Митягиной и Н.Е. Тихоновой, которые разработали виды актуализации ресурсов (ресурсный потенциал, реальный ресурс-актив, ресурсный капитал) [12, с. 218], уровни ресурсности (латентный,

фактический, перспективный) [9, с. 97–98]. Анализ ресурсной обеспеченности осуществляется при следующих условиях: 1) социум во многом определяет ресурсность индивида; 2) индивид может самостоятельно аккумулировать и использовать ресурсы для достижения целей. Придерживаясь трактовки ресурсности исследователя Е.В. Митягиной, мы будем понимать ее следующим образом: «Ресурсность — это характеристика, предполагающая соотношение наличия и размеров использования имеющихся у акторов ресурсов с различной степенью их актуализированности в виде “потенциалов”, “активов”, “капиталов”, которые конвертируются в различные виды продуктивной деятельности. Ресурсность — это мера перспективности реализации возможностей субъекта» [9, с. 97].

В ходе стратегического планирования важно учитывать следующие особенности ресурсности:

- перечень видовых характеристик ресурсности весьма обширен, что необходимо принимать во внимание в ходе осуществления SWOT-анализа. В частности, Е.В. Митягина предлагает производить оценку ресурсов с опорой на следующую классификацию [9, с. 104–105]: квалификационный, экономический, властный, социальный, личностный, биологический, ценностный, информационно-инновационный ресурсы. По нашему мнению, к данному перечню необходимо добавить еще и такой ресурс, как время, которое имеет особое значения для спортсменов (короткий спортивный век и сжатое время между соревнованиями, жизнь «от чемпионата до чемпионата»);
- ресурсность является в той или иной мере стабильной характеристикой, с одной стороны, так как аккумулирование ресурсов является длительным процессом, осуществляемым в ходе построения спортивной карьеры, при этом в течение всей своей жизни субъект пользуется реальными ресурсами-активами. С другой — на протяжении всего этапа накопления ресурсов набор ресурсных активов может меняться, одни ресурсы исчерпывают себя, другими человек начинает пользоваться, в иные инвестирует, что говорит об изменчивости такой характеристики, как ресурсность [6, с. 85]. Самым дефицитным ресурсом, по мнению участников нашего опроса, является здоровье (63,6%). При этом с увеличением стажа пребывания в спортивном поле проблемы со здоровьем усугубляются до такой степени, что траты на поддержание здоровья могут достигать до 40 000 тыс. в месяц. В целом же по выборке 55,4% спортсменов в той или иной степени считают, что спорт усугубил проблемы их физического и психического самочувствия. Вторым по значимости дефицитным ресурсом выступает информационно-инновационный ресурс. Особое внимание следует уделить именно ему, так как его значимость существенно возросла в постиндустриальную эпоху. Знания и информация — это ключевые составляющие ресурсности современного человека. Индикатором данного ресурса является образование, которое, по мнению участников опроса, находится в дефиците (47,5%), несмотря, порой, на наличие у большинства опрошенных высшего образования, что объясняется фиктивностью его получения. Проблема совмещения учебы и большого спорта до сих пор остается нерешенной, что негативно отражается на знаниях спортсменов, получающих образование. Однако важно осознать и проблему качества и объема накопленной информации

спортсменами, которая может стать не актуальной для постоянно модернизирующегося общества. Спортсменов высших достижений как социальную группу, по нашему мнению, может отличать информационный голод, так как характер их жизнедеятельности весьма специфичен и предусматривает очень плотный тренировочно-соревновательный график. Соответственно, помимо наиболее значимых в мире информационных ресурсов, на что в свое время указывал Д. Белл, говоря: «Информация и теоретические знания — это стратегические ресурсы постиндустриального общества» [2, с. 330], на повестку дня выходит другой недооцененный ресурс — время. Именно дефицит этих двух типов ресурсов может негативно отразиться на ресурсности данной категории населения, что, в свою очередь, усугубляется ускоренной модернизацией всех сфер деятельности человека, в результате чего накопленный ранее профессиональный опыт спортсменов быстро теряет свою значимость. Приоритет временных и информационных ресурсов в современном обществе ставит представителей спорта в невыгодное положение в сфере занятости, в результате чего они предпочитают осуществлять трудовую деятельность в сфере физической культуры и спорта (ФКС);

- следует указать на изменчивость, нестабильность ресурсов спортсменов, что обусловлено спецификой спортивной сферы, а именно ее рискогенностью, связанной, например, с высоким уровнем травматизма спортсменов высших достижений, который обуславливает возможную утрату такого важного ресурса, как здоровье [16, с. 1114]. Большинство участников опроса (82,7%) считают наиболее распространенным риском в спортивной сфере потерю здоровья и низкий уровень возможности реализоваться в иной сфере деятельности после завершения спортивной карьеры (38,4%), что, естественно, может негативно отразиться на их дальнейшей жизнедеятельности. Как правило, к этапу ухода из спорта спортсмены ощущают физический и эмоциональный износ организма (77,1%; 61%), что в совокупности с приобретенными хроническими заболеваниями, травмами, инвалидностью может провоцировать их преждевременное старение, которое испытали на себе 34,7%.

Еще одним элементом SWOT-анализа являются возможности окружающей актора внешней среды. Потенциал окружения спортсмена на любом этапе его становления имеет важное значение для достижения наивысшего спортивного результата. В данном случае речь идет о таких субъектах поддержки спортсмена, как семья, спортивное сообщество, федерации, государство, то есть тех элементах социальной системы, от которых во многом зависит результативность спортсмена. На этапах спортивного становления и совершенствования представители спорта в большей степени возлагают надежды на спортивные структуры (Министерство спорта РФ, федерации по выбранному виду спорта, департаменты спорта). На помощь со стороны государственных органов спортсмены особенно рассчитывают, приближаясь к этапу завершения спортивной карьеры. Актуализируют вопрос помощи в трудоустройстве со стороны служб занятости населения 63,2% респондентов. Особое внимание, по мнению участников опроса, необходимо привлечь к следующим аспектам социальной поддержки и помощи:

- внедрение системы адаптации и сопровождения спортсменов как во время функционирования в спортивном поле, так и после ухода из спорта;

- внесение в список профессий спортсменов как представителей тяжелого труда;
- внесение изменений в пенсионное законодательство, так как спортсмены не имеют права выходить на пенсии досрочно;
- повышение уровня реабилитационных услуг в связи с высоким уровнем травматизма;
- совершенствование системы социального страхования, так как компенсация на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности не способна покрыть затраты на лечение и восстановление.

Выше перечисленные аспекты подчеркивают важность повсеместного внедрения в сознание спортсменов необходимости стратегического планирования своего спортивного будущего. Несомненно, что в самом начале своего пути молодой человек или его агент должны четко взвешивать все «за» и «против» еще до принятия окончательного решения посвятить себя спорту как профессии. Уже в этот решающий момент самому будущему профессиональному спортсмену или лицу, несущему за него ответственность, было бы очень правильно обратиться к методу SWOT-анализа для минимизации риска изначальной ошибки при принятии решения. В большинстве случаев данный инструмент позволит правильно определить целесообразность старта и всех дальнейших стратегических шагов развития спортивной карьеры. В дальнейшем, когда вопрос о вхождении в сферу спорта уже не актуален, стоят другие задачи, связанные с достижением спортсменом высших результатов, стратегическое планирование должно быть продолжено путем новых периодических SWOT-анализов на каждом важном этапе карьеры или достижения. Это не является примитивным действием и высока цена ошибки при анализе внутренних и внешних факторов, поэтому мы предполагаем, что она должна выполняться лицами с определенными навыками или данные навыки должны быть получены самим спортсменом в дополнительной образовательной программе.

С другой стороны, стратегический подход к анализу жизнедеятельности должен учитывать рискогенность сферы спорта и, как правило, высокий уровень возможности утраты ресурсности спортсменами. Ресурсный дефицит может трансформировать спортсмена в клиента социальной службы. Риск остаться в один момент «у разбитого корыта» у представителей спортивной сферы очень высок. Преследуя прямую выгоду реализации данного подхода как для общества, так и для конкретного человека, следует озаботиться созданием методологии моделирования жизнедеятельности человека с применением современного стратегического анализа ресурсности. Необходимо привить акторам спорта понимание необходимости периодической переоценки своих возможностей, их диверсификации, конструирования новых моделей поведения на более ранних этапах становления спортсмена. По словам Р. Гранта, для достижения субъектом конкурентного преимущества необходимо соблюдение двух условий:

- уникальность ресурса: чем уже ресурс, тем он более конкурентоспособен и долговечен;
- уместность ресурса или соотносимость с одним или несколькими ключевыми факторами успеха в отрасли.

При этом стратегическая цель индивида, по Р. Гранту — не что иное, как наиболее долгое сохранение конкурентного преимущества на протяжении всей жизни [5, с. 25]. Добавим: в том числе и на этапе завершения его спортивного

пути. Результатом достижения данной цели должна стать продолжительная, активная реализация в спорте с наращиванием своей ресурсной базы и эффективная интеграция в социум после завершения спортивной карьеры.

Список литературы

1. *Антипин И.А.* Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы: монография / под науч. ред. Н.Ю. Власовой; М-во науки и высшего образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2021. — 237 с.
2. *Белл Д.* Социальные рамки информационного общества // Новая технологическая волна на Западе. — М.: Прогресс, 1986. — С. 330–342.
3. *Быховская И.М.* Спорт: социокультурная экспансия в современном мире // Вестник Вятского государственного гуманитарного университета. — 2014. — № 11. — С. 51–58.
4. *Гонашвили А.С., Сун Ч.* Концептуализация интегрита спорта: множественные практики и подходы // Социологические исследования. — 2021. — № 3. — С. 152–153.
5. *Грант Роберт Моррис.* Современный стратегический анализ / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с.
6. *Ермилова А.В., Захаров Д.В.* Ресурсность представителей пожилого возраста: теоретический аспект // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2022. — № 1. — С. 82–88.
7. *Кинг У.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика: [Пер. с англ.] / У. Кинг, Д. Клиланд; общ. ред. и предисл. Г.Б. Кочеткова. — М.: Прогресс, 1982. — 399 с.
8. *Клейнер Г.Б.* Стратегия предприятия / Акад. народного хоз-ва при Правительстве РФ, Центральный экономико-мат. ин-т РАН. — М.: Дело, 2008. — 567 с.
9. *Митягина Е.В.* Ресурсность рабочих в условиях «двойной» модернизации: дисс. ... доктора соц. наук: 22.00.04 / ННГУ им. Н.И. Лобачевского. — Н. Новгород, 2014. — 351 с.
10. *Портер М.* Конкуренция / пер. с англ.: О.Л. Пелявского. — М: Вильямс, 2005. — 608 с.
11. Стратегический анализ: современная концепция менеджмента: учебное пособие для высшего профессионального образования / С.А. Измалкова, И.А. Тронина, Г.И. Татенко и др. — Орел: ФГБОУ ВПО «Госуниверситет – УНПК», 2013. — 315 с.
12. *Тихонова Н.Е.* Социальная стратификация в современной России: опыт эмпирического анализа. — М.: Институт социологии РАН, 2007. — 320 с.
13. *Чернов К.А.* Организационные особенности разработки и реализации стратегий социально-экономического развития регионов // Вестник ВолГУ. Серия 3. Экономика. Экология. — 2018. — Т. 20. — № 4. — С. 47–54.
14. *Хорин А.Н.* Стратегический анализ / А.Н. Хорин, В.Э Керимов. — М.: Эксмо, 2006. — 448 с.
15. *Abell D.F.* Defining the Business: the Starting Point of Strategic Planning — Englewood Cliffs: Prentice–Hall, 1980.
16. *Ermilova A.V., Abelkalns I.* The Impact of Traumatism on the Professional Aging: The Case of Elite Sports // Human, Technologies and Quality of Education. — 2021. — № 1. — P. 1112–1122.

17. *Taylor B.* Strategic Planning – Which Style Do You Need? // Long range planning. — 1984. — Vol. 17. — № 3. — P. 31–62.

18. *Иконниковой Е.В., Хорькина П.И.* Последствия допинга для здоровья и спортивной карьеры. — Текст: электронный // mgouor.by: [сайт]. — URL: <https://mgouor.by/wp-content/downloads/posledstviya.pdf> (дата обращения: 09.09.2022).

19. *Кувалдина Т.Б., Метелев И.С.* Стратегический анализ в современной учетно-аналитической системе. — Текст: электронный // cyberleninka.ru: [сайт]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-analiz-v-sovremennoy-uchetno-analiticheskoy-sisteme> (дата обращения: 11.12.2022).

20. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: Федеральный закон № 329-ФЗ [принят 04.12.2007], (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.06.2022) — Текст: электронный // КонсультантПлюс: [сайт]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/b819c620a8c698de35861ad4c9d9696ee0c3ee7a/ (дата обращения: 17.11.2022).

21. *Hofer C., Schendel D.* Strategy Formulation: Analytical Concepts. — St. Paul, MN: West, 1978. — Текст: электронный // Internet archive: [сайт]. — URL: <https://archive.org/details/strategyformulat00char/page/n5/mode/2up> (дата обращения: 20.12.2022).