

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ СФЕРОЙ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ И СПОРТА НА РЕГИОНАЛЬНОМ УРОВНЕ

В.Б. Мяконьков¹, А.Ш. Шитова²

¹ Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург, Россия

² Великолукская государственная академия физической культуры и спорта, Великие Луки, Россия

Аннотация

Одним из ключевых направлений совершенствования современной системы управления является направленность на повышение ее эффективности. Реальная возможность повышения эффективности заключается в анализе и оценке процессов, происходящих внутри системы управления, причем с позиции самих управляющих субъектов. В связи с субъективностью процесса управления добиться максимальной эффективности достаточно сложно, однако совершенствовать его необходимо. В исследовании представлены результаты оценки эффективности управленческих процедур на материалах Северо-Запада России.

Цель исследования: получение информации о процессах управления, субъектах управления, их взаимодействии, политике по оказанию услуг физкультурно-спортивной направленности в регионах Северо-Запада России.

Методы и организация исследования. Использован метод экспертных оценок, в основу которого положен вопросник (анкета), структурированный по содержательным разделам [2]. В экспертном опросе принимали участие субъекты управления физической культурой и спортом, а также представители спортивных организаций регионов Северо-Запада России.

Результаты исследования и их обсуждение. Итоги исследования мнений экспертов можно интерпретировать как оценку эффективности деятельности субъектов системы управления в сфере физической культуры и спорта на уровне выше среднего. Исследование показало положительную динамику эффективности системы регионального управления сферой физической культуры и спорта на протяжении 2007-2020 годов.

Заключение. Опрос экспертов, проведенный в рамках данного исследования, позволил оценить эффективность субъектов регионального и муниципального управления физической культурой и спортом, а также выделить направления ее дальнейшего повышения.

Ключевые слова: субъекты управления сферой физической культуры и спорта, эффективность управления.

EFFECTIVENESS OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS MANAGEMENT AT THE REGIONAL LEVEL

V.B. Myakonkov¹, e-mail: 62sport@gmail.com, ORCID: 0000-0003-0314-4168

L.Sh. Shitova², e-mail: liliyashitova@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5385-5350

¹ Lesgaft National State University of Physical Education, Sport, and Health, St. Petersburg, Russia

² Velikiye Luki State Academy of Physical Education and Sport, Velikiye Luki, Russia

Abstract

One of their key areas of improvement of the modern management system is the focus on improving its efficiency. The real possibility of increasing efficiency lies in the analysis and evaluation of processes occurring within the management system, and from the perspective of the managing subjects themselves. Due to the subjectivity of the management process, it is quite difficult to achieve maximum efficiency, but it is necessary to improve it. The study presents the results of evaluating the effectiveness of management procedures based on the materials of the North-West of Russia.

The purpose: to obtain information about management processes, management entities, their interaction, policy on the provision of sports and sports services in the regions of the North-West of Russia.

Methods and organization of the research: the method of expert assessments was used, which is based on a questionnaire (questionnaire) structured according to the content sections [2]. The expert survey was attended by subjects of physical culture and sports management, as well as representatives of sports organizations of the regions of the North-West of Russia.

Results and discussion. The results of the study of expert opinions can be interpreted as an assessment of the effectiveness of the activities of the subjects of the management system in the field of physical culture and sports at an above average level. The study showed a positive dynamics of the effectiveness of the system of regional management of the sphere of physical culture and sports during 2007-2020.

Conclusion. The survey of experts conducted within the framework of this study made it possible to assess the effectiveness of the subjects of regional and municipal management of physical culture and sports, as well as to identify areas for its further improvement.

Keywords: subjects of physical culture and sports management, management efficiency.

ВВЕДЕНИЕ

Важным вектором реформирования современной системы управления является направленность на повышение ее эффективности [1]. В настоящее время государственные органы власти ориентируют ведомственные структуры на использование одной из базовых концепций «управления результатами», однако это не всегда приводит к достижению поставленных целей, что характерно для деятельности в области физической культуры и спорта (ФКиС) [4]. Такая ситуация во многом вызвана меняющимися условиями внешней среды, изменениями в процессах функционирования физкультурно-спортивных организаций, а также постоянными изменениями системы управления сферой физической культуры и спорта, интеграционными процессами, происходящими в ней [5,6].

Термин «эффективность управления» используется в разных вариациях и применительно к различным явлениям в довольно разнообразных научных исследованиях и практической деятельности. Современная научная литература предоставляет множество теоретико-методологических подходов к пониманию этого термина, которые выражаются в характеристиках и способах его представления в виде показателей и критериев. Под эффективностью управления понимают уровень достижения цели, установленной стратегии, темпы и этапы функционирования и развития социально-экономических, производственных, организационных систем [7]. «Эффективность управления» означает создание лучших социальных и экономических условий для деятельности организаций в части достижения целей и стратегий в установленный срок с указанными качественными и коли-

чественными показателями эффективности и наименьшими ресурсами.

Исследование эффективности управления широко представлено в научной литературе, однако подходы к оценке в настоящее время не унифицированы. Наиболее часто оценка эффективности управления ограничивается анализом экономического и финансового состояния компании, что в случае с физической культурой и спортом невозможно из-за отсутствия данных для таких расчетов. Эффективность управления в некоторых исследованиях приравнивается к эффективности использования ресурсов для определенного количества итогового продукта или услуги [7].

Спортивные организации также заинтересованы в измерении эффективности при достижении заранее поставленных целей, но реалистичные и полные измерения из-за некоммерческого характера спортивных организаций фактически недостижимы [11,8]. Есть множество моделей оценки эффективности управления, каждая из которых направлена на улучшение обслуживания и получение лучших результатов. Организации выбирают эти модели в зависимости от своих потребностей, доступа к ресурсам и целей [12]. Руководители спортивных организаций учитывают внутренние и внешние факторы, контекст своего окружения в целях повышения эффективности своей деятельности. [10,13].

Зарубежные исследователи на уровне спортивных федераций для мониторинга эффективности и результативности организационных процессов используют полуструктурированные интервью и фокус-группы с руководителями федераций [9]. Результаты показывают, что заинтересованные стороны и отдельные лица в национальных спортивных организациях играют разные

роли в создании и поддержании практики управления эффективностью.

Реальная возможность повышения эффективности заключается в анализе и оценке процессов, происходящих внутри системы управления, причем с позиции самих управляющих субъектов. В связи с субъективностью процесса управления добиться максимальной эффективности достаточно сложно, однако совершенствовать его необходимо. Положительным направлением движения в этой области является обеспечение прозрачности управленческого процесса в сфере физической культуры и спорта, разработанное и апробированное В.А. Бескровной и коллегами [2, 3].

Представленные выше подходы зарубежных исследователей (учет целей развития физической культуры и спорта в содержании опросника, внутренние и внешние факторы функционирования спортивных организаций включены в анализ ответов респондентов, использована методика полуструктурированного интервью при сборе информации для исследования) и проблемы, выявленные российскими авторами, легли в основу исследования, результаты которого представлены ниже.

Целью исследования является получение информации о процессах управления, субъектах управления, их взаимодействии, политике по оказанию услуг физкультурно-спортивной направленности в регионах Северо-Запада России.

МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Для анализа и оценки эффективности управления физической культурой и спортом использован метод экспертных оценок, в основу которого положен структурированный опросник. Экспертами выступили представители органов управления физической культурой и спортом, а также представители спортивных организаций (федераций, спортивных школ и коммерческих организаций) регионов Северо-Запада России (Архангельская, Псковская, Новгородская области, Республика Карелия,

Ненецкий автономный округ). Исследование проведено в конце 2020 года.

Анкета состоит из 26 закрытых вопросов, сгруппированных в 5 разделов. Разделы затрагивают основные направления политики в сфере физической культуры и спорта, характеристика которых позволит дать оценку эффективности управления в названной сфере. В анкете также присутствуют вопросы, позволяющие респондентам самостоятельно оценить свою компетентность по десятибалльной шкале в каждой из областей: менеджменте, юридическом, финансово-экономическом обеспечении физической культуры и спорта. Данный подход подразумевает количественную интерпретацию полученных результатов. Перевод в количественную оценку осуществляется в соответствии с авторской методикой [2]. Для понимания существующих тенденций развития функционирующей в отрасли физической культуры и спорта системы управления на региональном и муниципальном уровне мы использовали для сравнения результаты экспертных опросов по названной выше методике, проведенных в 2007 и 2014 годах [2, 3].

При работе с экспертами дополнительно, в рамках выделенных ранее разделов анкеты, обсуждались возможности оценки эффективности управления в контексте Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года, утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 24 ноября 2020 г. № 3081-р (ценности, миссия, целевые установки).

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Анализ ответов экспертов по вопросам нормативного обеспечения действующей системы регионального управления в сфере физической культуры и спорта позволяет нам говорить о достаточном уровне нормативно-правового регулирования. Респонденты отмечали, что нормативные документы в сфере физической культуры и спорта реализуются с ограничениями, связанными с экономическими и организационными составляющими функционирования органов управления и организаций.

Полномочия исполнительных органов физической культуры и спорта, на взгляд участвующих в исследовании респондентов, достаточно ясно определены в законодательстве, однако некоторые опрошенные указывают на широкий перечень прописанных функций, которые фактически реализуются не в полном объеме (чаще указываются финансовые и кадровые ограничения). На практике органы управления общей компетенции руководят и контролируют выполнение отдельных функций, ставят дополнительные задачи. Также отмечается недостаточно четкое распределение прав и полномочий между региональными и местными органами управления отраслью. Отдельные респонденты отмечали, что муниципальные руководящие органы физической культуры и спорта фактически функционируют обособленно от общей государственной системы управления.

Интерпретируя количественную оценку респондентов по отношению к нормативному обеспечению деятельности органов управления и организаций физической культуры и спорта, можно заключить, что она находится на среднем уровне, что определяется разрывом между нормативно-правовой базой развития физической культуры и спорта и конкретными условиями деятельности физкультурно-спортивных субъектов территориального значения.

Далее респонденты оценивали собственно деятельность органов управления физической культурой и спортом и физкультурно-спортивных организаций. По этому разделу были одни из самых высоких оценок эффективности управления. Респонденты обращали внимание на заинтересованность и компетентность представителей органов управления, качественно организованную систему управления программными мероприятиями. При этом часть опрошенных указали на ориентацию исполнителей решений только на количественные показатели. Существенный разброс мнений экспертов связан с оценкой эффективности реализации программных мероприятий по развитию физической культуры и спорта. Часть

опрошенных отмечают, что заложенные в программах мероприятия не приводят к плановым показателям и не обеспечивают необходимое развитие (25% экспертов). Остальные эксперты указывают на большую эффективность программного подхода по сравнению с текущей деятельностью.

Реализация механизмов заказа и конкурсов в отрасли получила разную оценку респондентов. Одни указывают на присутствие конкурсных процедур фактически во всех мероприятиях, другие выделяют выборочный характер использования конкурсов в работе спортивных комитетов.

Механизмы координации и управления физкультурно-спортивной деятельностью определены и используются на практике, что обеспечивает контроль за деятельностью физкультурно-спортивных организаций. Четыре респондента из двадцати указали на чрезмерный контроль за деятельностью физкультурно-спортивных организаций по каждой управленческой процедуре со стороны координирующих органов (комитет по спорту (муниципальный, областной), управление образования, финансовое управление), что ограничивает возможность самостоятельного планирования и принятия решений, создает большой поток документации и ее дублирование, необходимость согласования всех видов деятельности со всеми структурами. Эксперты также отмечают отсутствие согласованной работы, эффективного взаимодействия между физкультурно-спортивными организациями, спортивным комитетом, управлением образования и общественными организациями.

В целом оценка осуществления политики в отрасли физической культуры и спорта средняя, ближе к высокой. Однако некоторые респонденты указывают на малоэффективный механизм взаимодействия участников физкультурно-спортивной работы на территориях и организационных структурах управления. Респонденты указывали на то, что при организации физкультурно-спортивной работы на уровне региона представители муниципального уровня управления фактически не задействованы.

Основным источником принятия управленческих решений является информация о состоянии и динамике функционирования объекта управления. По совокупности вопросов респонденты оценивают это направление деятельности субъектов управления физической культурой и спортом на уровне выше среднего. Комментируя свою позицию, респонденты отмечают появление и использование в управлении различных открытых источников получения информации; достаточность для управленческих процедур действующей отчетности о деятельности. Отмечается также, что использование методологии «управления по результатам» в отрасли физической культуры и спорта неактуально ввиду недостаточности организационных, кадровых и финансовых ресурсов, а также методического обеспечения технологий планирования и контроля результатов.

Также отмечается полнота (по некоторым вопросам избыточная) отчетности о текущей физкультурно-спортивной деятельности (годовые отчеты, результаты выполнения государственных программ, отчеты физкультурно-спортивных организаций), доступность информации о проводимых мероприятиях и прогнозных показателях на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Самый большой разброс мнений респондентов был представлен по вопросам экономики и финансов. Отмечается, что ключевым источником финансирования деятельности субъектов управления физической культурой и спортом является региональный бюджет, объемы финансирования отрасли соответствуют текущим потребностям и сокращаются.

Основными субъектами привлечения дополнительных денежных средств, по мнению экспертов, являются федерации по видам спорта и попечительские советы. При этом спонсорская деятельность осуществляется на добровольной основе, без каких-либо поощрений со стороны государства и без достаточного внимания к этим вопросам СМИ. Респонденты в комментариях упомянули остаточный принцип финансирования отрасли, что, по их мнению, не позволяет

создать продуманную долгосрочную финансовую политику. Имеет место дефицит денежных средств, обеспечивающих деятельность отраслевых органов управления и физкультурно-спортивных организаций, финансируется проведение физкультурно-массовых мероприятий и минимальное существование ведомственных физкультурно-спортивных организаций. Отмечается наличие, полнота и доступность финансовой информации в сфере (отчеты о целевых программах, отчеты физкультурно-спортивных организаций). Однако для большинства субъектов управления спортивными организациями приоритеты финансирования размыты, распределение денежных средств скорее неколлективное, наблюдается постоянное сокращение объемов финансирования по различным направлениям. Отмечается, что для повышения результативности деятельности участников физкультурно-спортивного движения, их дополнительной мотивации необходимо внедрение принципов финансирования по результатам, которые фактически не используются на муниципальном уровне.

Большинство экспертов дают следующие характеристики действующей системе финансирования: вертикальный ведомственный финансовый механизм; несоответствие финансирования потребностям сферы; прозрачность и экономия всех поступающих бюджетных средств; рационализация и повышение эффективности используемых ресурсов; контроль (государственный в большей степени, общественный в меньшей) за поступлением и использованием денежных средств; отсутствие продуманных долгосрочных механизмов привлечения внебюджетных средств.

Сопоставляя полученные данные с данными предыдущего исследования, можно говорить о том, что существенных изменений в системе финансирования физической культуры и спорта не произошло. Общая оценка вопросов финансирования и экономического обеспечения немного ниже средней.

Собственно, оценивание эффективности управленческих процедур физкультурно-

спортивной сферы включало рассмотрение комплекса вопросов о независимом анализе, подходах к оценке деятельности субъектов управления, действующих методах управления. Респонденты отметили фактическое отсутствие практики независимого анализа и оценки деятельности органов управления и спортивных организаций. Система управления строится в основном на соответствии предъявляемым требованиям высшего руководства. Руководители физкультурно-спортивных организаций больше задумываются о «выживании» (сохранении материально-технической базы, кадрах, выполнении количественных показателей), нежели об эффективности управления.

Качественные оценки, такие как социальные результаты деятельности, диверсификация источников финансирования деятельности, достижение максимальной ресурсной обеспеченности организации, использование инновационных инструментов управления и организации работы, осуществление дифференцированной коммуникации на практике не используются. Фактически, показатели результативности управленческой деятельности при оценке деятельности субъекта управления, по мнению экспертов, не

применяются. Общая оценка респондентами эффективности управленческих процедур в сфере физической культуры и спорта не много ниже средней.

Далее в исследовании содержательные ответы экспертов были переведены в количественные оценки, представленные в таблице.

Практически по всем разделам анкеты можно отметить положительную динамику, подтверждающую тезис о повышении эффективности действующей системы управления в сфере физической культуры и спорта.

Отдельно мы сравнили показатели вариации в ответах респондентов исследований 2014 и 2020 гг. Можно отметить снижение коэффициента вариации в 2020 году и большую однородность ответов.

Подводя итоги исследования и давая общую оценку эффективности деятельности территориальных субъектов управления в сфере физической культуры и спорта, можно говорить об уровне выше среднего. Однако важно отметить, что полученные количественные оценки эффективности в рамках исследования получались по итогам суммирования различных по содержанию ответов респондентов. Поэтому количественная

Таблица – Итоговая оценка эффективности субъектов управления физической культурой и спортом
Table – Final evaluation of the effectiveness of the subjects of physical culture and sports management

Составляющие оценки (разделы анкеты) Evaluation components (sections of the questionnaire)	2007 год	2014 год	2020 год
Юридические аспекты прозрачности и эффективности управленческих процедур в сфере физической культуры и спорта / Legal aspects of transparency and efficiency of management procedures in physical culture and sports	0,46	0,65	0,63
Осуществление государственной политики в сфере физической культуры и спорта / Implementation of state policy in the sphere of physical culture and sport	0,56	0,69	0,72
Отраслевая информация и документация. Информационное обеспечение физкультурно-спортивной деятельности / Branch information and documentation. Information support of physical culture and sports activity	0,59	0,74	0,76
Финансирование и экономическое обеспечение сферы физической культуры и спорта / Financing and economic provision of the sphere of physical culture and sports	0,41	0,52	0,48
Эффективность управленческих процедур / Efficiency of managerial procedures	0,39	0,34	0,48
Сводная оценка прозрачности / Summary evaluation of transparency	0,47	0,58	0,61 ¹

¹ – **Примечание:** достоверность различий относительно 2007 года при уровне значимости $p < 0.01$

оценка может быть использована как дополнительная к содержательной.

В нашем исследовании приняли участие руководители отраслевых комитетов и министерств субъектов Северо-Запада РФ (20 экспертов в сфере управления физической культурой и спортом). На наш взгляд, это косвенно свидетельствует об актуальности поднимаемых нами вопросов оценки эффективности деятельности, а также осознанной органами власти потребности в совершенствовании системы управления физической культурой и спортом в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленные результаты исследования эффективности деятельности субъектов управления физической культурой и спортом имеют неоднозначный характер, что связано со сложностью процедур оценки и высокой вариабельностью объекта управления. Хотим обратить внимание, что при использовании методики оценки следует

внимательно относиться к составу экспертов, осуществляющих оценку. Основа методики оценки – анкета, включает широкий спектр различных аспектов физкультурно-спортивной деятельности, что подразумевает высокий профессиональный уровень респондентов в узких вопросах. Особо следует учитывать территориальные различия в системах и уровнях развития сферы физической культуры и спорта.

Экспертный опрос, проведенный в рамках данного исследования, позволил оценить эффективность субъектов управления и выделить направления ее дальнейшего повышения. Респонденты отмечали практическую ценность предложенной методики оценки эффективности субъектов управления. Приведенная выше методика оценки на региональном уровне позволяет нам предложить аналитическую составляющую организационно-экономического механизма управления развитием сферы физической культуры и спорта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Андросова, Г. А. Критерии эффективности государственного управления отраслью физической культуры и спорта / Г. А. Андросова, Е. Я. Михайлова // Физическая культура. Спорт. Туризм. Двигательная рекреация. – 2019. – Т. 4, № 2. – С. 128-133; URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38240342_30008523.pdf (дата обращения 20.04.2021)
2. Бескровная, В.А. Государственное регулирование и управление в сфере физической культуры и спорта / В. А. Бескровная; ФГОУ ВПО «Великолук. гос. акад. физ. культуры и спорта». – Великие Луки, 2006. – 288 с.
3. Бескровная, В. А. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: оценка прозрачности / В. А. Бескровная, С. Ю. Петров, Т. И. Виноградова // Теория и практика физической культуры. – 2015. – № 6. – С. 42-44.
4. Гетман, Е. П. Оценка эффективности государственного управления в отрасли физическая культура и спорт (на примере Краснодарского края) / Е. П. Гетман, Л. А. Гремина, С. С. Воеводина // Colloquium-journal. – 2020. – №13-5 (65). – С. 9-11. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42935471_67080514.pdf (дата обращения 12.02.2021).
5. Савенкова, Е. А. Экспертная методика выбора критериев оценки развития физической культуры и спорта в субъектах РФ / Е. А. Савенкова, С. А. Симкачев, М. В. Тихомиров // Вестник спортивной науки. – 2010. – № 4. – С. 37-41.
6. Солнцев, И. В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) // Региональная экономика: теория и практика, –2016. – № 5 (428). – С. 177-187.
7. Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E. (2016). Measuring Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operations Research*, pp. 320-339.
8. Ghotnian, S., Lotfi, F.H., Tojari, F., Zarei, A. (2018) Efficiency Calculation, Effectiveness and Productivity of Sports Federations Using the Method (DEA) *Revista Publicando*, 15 (1), pp. 328-345.
9. Ingram K., O'Boyle I. (2017). Sport governance in Australia: questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*. 60. pp. 1-17. 10.1080/16078055.2017.1340332.
10. Moisescu, P., Moisescu, F. (2013) Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 81, pp. 95-99.
11. Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., Breuer, C. (2015) Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly* 15:2, pp. 155-175.
12. Pacheco, M.M., Ramírez García, A., Martos Ruano, M.D & Anguita López, V (2017). El absentismo escolar en Andalucía (España): balance y propuestas de futuro en el marco de la Unión Europea. *Opción*, Año 33, pp. 65-90.
13. Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., Bailey, R. (2019) Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly* 19:3, pp. 312-330.

REFERENCES

1. Androsova G.A., Criteria for the effectiveness of state management of the branch of physical culture and sports. / G.A. Androsova, E.Ya. Mikhailova //Physical culture. Sport. Tourism. Motor recreation. 2019. VOL. 4. No. 2. PP. 128-133; URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_38240342_30008523.pdf (accessed 20.04.2021) (in Russian).
2. Beskrovnaya, V. A. State regulation and management in the field of physical culture and sports / V. A. Beskrovnaya; Velikie Luki State Academy of Physical Education and Sport. – Velikiye Luki, 2006. – 288 p. (in Russian).
3. Beskrovnaya, V. A. Management in the field of physical culture and sports: assessment of transparency / V. A. Beskrovnaya, S. Yu. Petrov, T. I. Vinogradova // Theory and practice of physical culture. – 2015. – No. 6. – P. 42-44. (in Russian).
4. Hetman, E. P. Evaluation of efficiency of state management in the field of physical culture and sport (by the example of the Krasnodar region) / E. P. Getman, L. A. Gremin, S. S. Vojvodina // Belongs among others institutions-journal. 2020. No. 13-5 (65). P. 9-11. URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_42935471_67080514.pdf (accessed 12.02.2021). (in Russian).
5. Savenkova E.A. Expert methodology for selecting criteria for assessing the development of physical culture and sports in the subjects of the Russian Federation / E.A. Savenkova, S.A. Simkachev, M.V. Tikhomirov // Bulletin of Sports Science. 2010. No. 4. pp. 37-41. (in Russian).
6. Solntsev I.V. Building a management system for regional sports federations based on ratings (on the example of football). // Regional Economics: Theory and Practice, 2016, No. 5 (428), pp. 177-187. (in Russian).
7. Charnes, A., Cooper, W.W., Rhodes, E. (2016). Measuring Efficiency of Decision Making Units. *European Journal of Operations Research*, pp. 320-339.
8. Ghotnian, S., Lotfi, F.H., Tojari, F., Zarei, A. (2018) Efficiency Calculation, Effectiveness and Productivity of Sports Federations Using the Method (DEA) *Revista Publicando*, 15 (1), pp. 328-345.
9. Ingram K., O'Boyle I. (2017). Sport governance in Australia: questions of board structure and performance. *World Leisure Journal*. 60. pp. 1-17. 10.1080/16078055.2017.1340332.
10. Moisescu, P., Moisescu, F. (2013) Sports Organization Management: Between Constraints and Objectives *Procedia. Social and Behavioral Sciences* 81, pp. 95-99.
11. Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., Breuer, C. (2015) Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly* 15:2, pp. 155-175.
12. Pacheco, M.M., Ramírez García, A., Martos Ruano, M.D & Anguita López, V (2017). El absentismo escolar en Andalucía (España): balance y propuestas de futuro en el marco de la Unión Europea. *Opcción*, Año 33, pp. 65-90.
13. Parnell, D., May, A., Widdop, P., Cope, E., Bailey, R. (2019) Management strategies of non-profit community sport facilities in an era of austerity. *European Sport Management Quarterly* 19:3, pp. 312-330.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ:

Мяконьков Виктор Борисович - доктор психологических наук, профессор кафедры менеджмента и экономики спорта, Национальный государственный университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, 190121, Россия, г. Санкт-Петербург, ул. Декабристов, дом 35, e-mail: 62sport@ gmail.com, ORCID: 0000-0003-0314-4168.

Шитова Лилия Шамильевна - старший преподаватель кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Великолукская государственная академия физической культуры и спорта, Великие Луки, 182100, Россия, Псковская область, г. Великие Луки, пл. Юбилейная, дом 4 e-mail: liliyashitova@yandex.ru, ORCID: 0000-0001-5385-5350.

Поступила в редакцию 18 сентября 2021 г.

Принята к публикации 22 ноября 2021 г.

ОБРАЗЕЦ ЦИТИРОВАНИЯ

Мяконьков, В.Б. Эффективность управления сферой физической культуры и спорта на региональном уровне / В.Б. Мяконьков, Л.Ш. Шитова // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, №4. – С. 142-149. DOI: 10.36028/2308-8826-2021-9-4-142-149

FOR CITATION

Myakonkov V. B., Shitova L. Sh. Effectiveness of physical culture and sports management at the regional level *Science and sport: current trends*, 2021, vol. 9, no.4, pp. 142-149 (in Russ.) DOI: 10.36028/2308-8826-2021-9-4-142-149