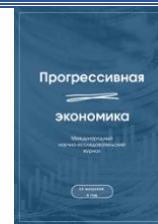


Международный научно-исследовательский журнал
«Прогрессивная экономика»
№ 11 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/adaptacziya-upravleniya-talantami-v-sporte-v-ramkah-institucionalnoj-sredy/
Научная статья / Original article
Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6
УДК 334.7
DOI: 10.54861/27131211_2025_11_296



АДАПТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ТАЛАНТАМИ В СПОРТЕ В РАМКАХ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ

*Обухов К.М., аспирант, Московский Инновационный Университет,
г. Москва, Россия*

Аннотация. В статье рассматривается управление талантами в спортивной индустрии через призму институционального подхода. Институциональная среда трактуется как совокупность политических, социальных и правовых норм, определяющих правила функционирования профессионального спорта и влияющих на эффективность процессов талант-менеджмента. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях трансформации институциональных требований традиционные модели управления талантами утрачивают способность обеспечивать устойчивое развитие спортивных организаций и требуют адаптации к новым формальным и неформальным регламентам. Целью исследования является разработка авторской модели адаптации управления талантами к изменениям институциональной среды. Для достижения поставленной цели автором проведён теоретический анализ сущности талант-менеджмента, его ключевых концептов и проблемных зон, а также определены перспективы использования новых управленческих практик с учётом правовых норм, культурных ориентиров и социального контекста. Исходная гипотеза предполагает, что повышение эффективности спортивного развития и удержание талантливых спортсменов возможно при условии трансформации системы управления в направлении большей согласованности с институциональными ограничениями и ожиданиями. Научная новизна работы заключается в формировании концептуальной модели адаптации талант-менеджмента, позволяющей учитывать влияние институциональных факторов и выявлять барьеры, препятствующие внедрению современных управленческих подходов в спортивных организациях. Методологическая база исследования включает системный анализ, методы дедукции, сравнения, систематизации и обобщения. Полученные результаты отражают основные проблемы адаптации управления талантами в современной спортивной индустрии и содержат рекомендации, направленные на повышение устойчивости и эффективности спортивных организаций в условиях меняющейся институциональной среды.

Ключевые слова: талант-менеджмент, управление, спорт, организация, адаптация, модель, институциональная среда.



Конфликт интересов. Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Обухов К.М. Адаптация управления талантами в спорте в рамках институциональной среды // Прогрессивная экономика. 2025. № 11. С. 296–308. https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_296.

Статья поступила в редакцию: 22.10.2025 г. Одобрена после рецензирования: 24.11.2025 г. Принята к публикации: 25.11.2025 г.

ADAPTATION OF TALENT MANAGEMENT IN SPORTS WITHIN AN INSTITUTIONAL ENVIRONMENT

*Obukhov K.M., Postgraduate Student, Moscow Innovation University,
Moscow, Russia*

Abstract. The article examines talent management in the sports industry through the lens of an institutional approach. The institutional environment is interpreted as a set of political, social and legal norms that define the rules of professional sports and affect the effectiveness of talent management processes. The relevance of the research is due to the fact that in the context of the transformation of institutional requirements, traditional talent management models are losing their ability to ensure the sustainable development of sports organizations and require adaptation to new formal and informal regulations. The purpose of the research is to develop an author's model of talent management adaptation to changes in the institutional environment. To achieve this goal, the author conducted a theoretical analysis of the essence of talent management, its key concepts and problem areas, and identified the prospects for using new management practices, taking into account legal norms, cultural guidelines and social context. The initial hypothesis suggests that improving the effectiveness of sports development and retaining talented athletes is possible if the management system is transformed towards greater alignment with institutional constraints and expectations. The scientific novelty of the work lies in the formation of a conceptual model of talent management adaptation, which allows taking into account the influence of institutional factors and identifying barriers that hinder the implementation of modern management approaches in sports organizations. The methodological base of the research includes system analysis, methods of deduction, comparison, systematization and generalization. The results obtained reflect the main problems of talent management adaptation in the modern sports industry and contain recommendations aimed at increasing the sustainability and effectiveness of sports organizations in a changing institutional environment.

Keywords: talent management, management, sports, organization, adaptation, model, institutional environment.

JEL classification: L80, M20, Z21.

Conflict of interest. The author declares that there is no conflict of interest.

For citation: Obukhov K.M. (2025). Adaptation of talent management in sports within an institutional environment. *Progressivnaya ekonomika [Progressive Economy]*, 11, 296–308, https://doi.org/10.54861/27131211_2025_11_296 (In Russ., abstract in Eng.)



The article was submitted to the editorial office: 22/10/2025. Approved after review: 24/11/2025. Accepted for publication: 25/11/2025.

Введение

Развитие спортивной индустрии сопровождается нарастающими системными противоречиями, обусловленными усложнением организационной структуры спорта, усилением международной конкуренции и изменением общественных ожиданий в отношении профессионального спорта. Массовый и профессиональный спорт вступают в стадию институциональной трансформации, в рамках которой традиционное понимание талант-менеджмента как замкнутой внутренней функции спортивной организации утрачивает свою объяснительную и практическую достаточность. Если ранее управление талантами сводилось преимущественно к идентификации, развитию и удержанию одарённых спортсменов, то изменение институциональных условий, ужесточение требований к прозрачности и этичности практик, а также усложнение механизмов взаимодействия акторов спортивной системы требуют переосмысления этого подхода.

Аудитория, активно вовлечённая в потребление спортивного контента, воспринимает спортивные организации не только как тренировочные центры, но как открытые социальные институты, зависимые от политических, правовых и культурных условий. Такая зависимость проявляется через действие институциональных давлений, концептуализированных П. Дж. Димаджио и У.В. Пауэллом, которые выделили нормативные и принудительные механизмы институционального воздействия. Нормативное давление формируется профессиональными сообществами, тренерскими ассоциациями, СМИ и общественностью, задающими рамки «легитимных» практик работы с талантами, включая этические стандарты поведения с юными спортсменами и необходимость психологической поддержки. Принудительное давление воплощается через законодательные нормы, регламенты государственных органов и международных федераций, определяющие формальные правила функционирования спорта. Дополнительным фактором выступает распространённая практика копирования зарубежных моделей подготовки без учёта национальной или региональной специфики, что нередко приводит к несоответствию организационных стратегий реальным условиям и снижению мотивации спортсменов [1].

В этих условиях профессиональный спорт представляет собой особый институциональный феномен, в котором пересекаются логика спортивной деятельности и логика управленческой профессии. Профессиональный спорт как социальный институт характеризуется не только специализированной деятельностью спортсмена, но и системой профессиональных норм,



механизмами карьерного продвижения, трансляцией знаний и обновлением этических кодексов. Тем самым институциональный подход позволяет рассматривать спортивную сферу как комплекс взаимосвязанных структур, определяющих формы поведения и профессиональные практики участников.

Трансформация институциональной среды приводит к тому, что ранее устойчивые модели управления талантами утрачивают соответствие новым требованиям, что снижает их эффективность и создаёт риски для долгосрочной конкурентоспособности спортивных организаций, что обуславливает необходимость разработки адаптивных моделей управления талантами, учитывающих изменения в нормативно-правовой системе, новые общественные ожидания, требования к этичности тренерской деятельности и безопасности спортивной среды.

Профессиональный спорт сейчас приобретает черты сложного институционального образования, в котором спортивная деятельность и управленческая логика образуют единую, но внутренне дифференцированную систему. Спорт как область профессиональной занятости включает не только демонстрацию исключительных физических и когнитивных возможностей, но и разветвлённую инфраструктуру трудовых отношений, механизмов карьерного продвижения, профессиональной социализации и обновления нормативно-этических стандартов [2]. Совокупность данных признаков позволяет рассматривать профессиональный спорт как самостоятельный социальный институт, функционирование которого опирается на специфические нормы, правила и ожидания.

Важной особенностью такого института является его двойственная природа: он выполняет значимую социальную функцию, связанную с формированием культуры физической активности и поддержанием общественного интереса к здоровому образу жизни, и одновременно выступает сферой профессиональной деятельности с чётко регламентированными экономическими и организационными механизмами. Именно поэтому анализ требует различения понятий «спорт» и «профессиональный спорт», поскольку процесс профессионализации связан с формированием уникальных требований к подготовке, отбору и сопровождению спортсменов, а также с институциональными факторами, определяющими конкурентность и жизненный цикл спортивной карьеры [3].

На фоне трансформации институциональной среды, включающей изменения в правовом регулировании, рост общественных ожиданий и усложнение международного контекста, традиционные системы управления талантами всё чаще демонстрируют ограниченную способность адаптироваться к новым условиям. Несоответствие устаревших управленческих практик современной логике функционирования спортивного института приводит к снижению эффективности подготовки спортсменов и увеличивает риски для устойчивости спортивных организаций. В этих

условиях возникает необходимость разработки модели, способной обеспечить гибкую адаптацию управления талантами к институциональным изменениям, включая обновление нормативно-правовой базы, корректировку требований к этичности тренерской деятельности и повышение стандартов безопасности.

Обзор литературы

В теоретическом плане управление талантами появилось около тридцати лет назад на основе концепции, которая была представлена в США еще в 1980-х годах. На тот момент было понимание того, что человеческие ресурсы – это важные активы и интеллектуальный капитал любой компании. Отмечалось, что инвестирование в развитие сотрудников, формирование определенной структуры занятости и совокупности характеристик персонала дает возможность организациям получить конкурентное преимущество по отношению к другим субъектам бизнеса.

Исследователи А. Кнап-Стефанюк и В. Карна в 2017 году определили, что талант – менеджмент считается одним из важнейших мировых трендов, оказывающих существенное влияние на политику развития человеческих ресурсов. Такая идея прослеживается и в Польше, что приводит к необходимости создания специальных программ развития для сотрудников с наибольшим потенциалом [4].

L.S. Brzezinski считает, что управление талантами также как и повышение эффективности, поддержание баланса между работой и личной жизнью, является одной из важных задач стратегического менеджмента. По мнению исследователя, талант – это сложный набор ожиданий как от руководителей, так и от их талантливых подчиненных. Многие из этих ожиданий не определены, и именно из-за этого возникают большинство трудностей в управлении такими кадрами [5]. Стоит сказать, что в своих публикациях ученые А. Миш и А. Почтовски определяют талант как человека, который предлагает в работе организации что-то новое, часто незаметное в планах ее деятельности и стратегии из-за того, что компания, возможно, еще не осознает этого до определенного момента [6; 7].

Исследователи Р.С. Уэллинс, А.Б. Смит и Л. Мак Джи предпочитают определять управление талантами как «набор, развитие, продвижение по службе и удержание талантов, планируемые и осуществляемые в соответствии с текущими и будущими целями организации» [8]. С другой стороны, Т. Дэвис утверждает в своих публикациях, что управление талантами состоит в наборе, надлежащем обучении и развитии сотрудников, а также в постоянном удержании отличных работников, выполняющих свои функции [9].

Применительно к спортивной индустрии ученые Dr. Robert Balcerzyk, M.A. Karolina Gaborek выявили необходимость использования надежной системы управления талантами в спортивной организации, начиная от стратегического планирования и заканчивая грамотным подробным анализом

и оценкой. Авторы показали, что процессы управления талантами в спорте осуществляются автоматически и осознанно [10].

Теоретический анализ показал, что на данный момент управление талантами в спортивных организациях стоит далее рассматривать как комплексную методику внутренних методов отбора и тренировок спортсменов. Современное понимание должно быть основано на изучении открытой социальной системы, постоянно взаимодействующей с внешней институциональной средой.

Материалы и методы

Материалами исследования являются научные труды и публикации зарубежных и отечественных авторов, посвященные управлению талантами и его особенностям в спортивной индустрии. В дополнение к теоретическим источникам были использованы статистические данные, отражающие текущие тенденции развития спорта и институциональных изменений, изучены статистические данные в рамках темы исследования. Методологическая база исследования включает системный анализ, методы дедукции, сравнения, систематизации и обобщения.

Результаты и обсуждения

Среди участников профессиональной спортивной индустрии лишь спонсоры и менеджмент клубов придерживаются позиции, что спортсмены должны самостоятельно принимать финансовые последствия несостоятельности организации или соглашаться с частичным исполнением контрактных обязательств. Подобные разногласия между игроками и администрацией спортивных организаций представляют собой одну из главных на сегодня конфликтных зон в современном профессиональном спорте. Стоит сказать, что многие исследователи проводили интервью среди спортсменов, занимающихся профессионально, на предмет выявления специфики управления талантами, удержания наиболее квалифицированных и опытных участников, состоящих в спортивных клубах [11]. Опрошенные чаще всего склонялись к мнению о том, что важными факторами управления являются формальные и неформальные аспекты. Такие факторы создают ограничения для процессов отбора спортсменов, удержания талантов. Также имеет место быть многоуровневое взаимодействие субъектов, то есть начиная с государственных структур, спортивных федераций и заканчивая образовательными учреждениями, преподающими и освещающими наиболее успешные практики адаптации. Различные бюрократические процедуры, недостаток финансирования создают определенные барьеры, мешающие успешной адаптации современных практик управления спортивными организациями. На рисунке 1 можно представить карту стратегий адаптации управления талантами к институциональной среде.





Рис. 1. Карта стратегий адаптации управления талантами

Источник: составлено автором

Fig. 1. Talent Management adaptation strategy map

Source: compiled by the author

Такая схема показывает несколько стратегий, выявленных в ходе интервью экспертов, в зависимости от уровня пассивности или активности спортивной организации.

Кроме этого, респонденты указали на ряд барьеров при адаптации. На рисунке 2 представлена частота упоминания таких барьеров в процентном соотношении от общего числа интервью. Согласно представленным данным, основные проблемы связаны с нехваткой финансовых ресурсов. Именно этот барьер мешает большинству спортивных клубов внедрять дорогостоящие, но эффективные практики. Что касается консерватизма руководства и тренеров, то это ключевая внутренняя проблема, связанная с нормативным давлением и нежеланием менять устоявшиеся, но устаревшие методики подготовки. Далее стоит обозначить подробнее специфику выявления таланта в спорте, ведь способности, как известно, формируются из различных компонентов. Так, определенная часть обусловлена наследственностью и присутствует с рождения, а другая часть представляет собой набор качеств, развивающихся в течение жизни. Необязательно выдающиеся способности проявляются с детства, но тем не менее есть определенные критерии для их обнаружения. Особенную значимость талант приобретает именно в спортивной сфере [12].



Рис. 2. Частота упоминания главных барьеров адаптации, %

Источник: составлено автором по данным [11]

Fig. 2. The frequency of mentioning the main barriers to adaptation, %

Source: compiled by the author according to [11]

Процесс поиска перспективных спортсменов в большей части спортивных организаций опирается на личное мнение специалистов и существующие материалы с игровыми параметрами (показателями), составляющими основу оценочной базы: ТОРС (техника, осанка, равновесие, скорость), СПЛН (скорость, понимание, личность, навыки) и ТИЛС (талант, интеллект, личность, скорость). Знание и понимание данных критериев позволяют минимизировать риск неточностей в процессе выявления спортивной одаренности молодых талантов и обеспечивают более достоверную диагностику.

Стоит сказать, что путь к спортивному мастерству с научной точки зрения включает четыре основных этапа:

- обнаружение,
- отбор,
- развитие,
- идентификацию [12].

При этом процесс обнаружения направлен на поиск перспективных юных спортсменов, которые на текущий момент имеют какие-либо достижения. Раскрытие способностей предполагает создание условий, при которых спортсмен способен выявить свои уникальные качества в подходящем окружении. В настоящее время данное научное направление привлекает значительное внимание, причем многие эксперты уже зафиксировали переориентацию приоритетов – от методик обнаружения талантливых спортсменов к системам их сопровождения и

совершенствования. По сути, идентификация перспективных игроков представляет собой непрерывный механизм определения спортсменов на разных стадиях их карьеры, соответствующих критериям для вхождения в конкретную возрастную группу либо состав команды. Отбор означает определение наиболее подходящего участника [12].

Научно обоснованная оценка двигательных и функциональных возможностей талантов стала возможной благодаря прогрессу в спортивной науке, особенно в области физиологии физических нагрузок, что привело к созданию множества специализированных тестов. Важным фактором при определении одаренности становится правильный выбор таких тестов для практического применения [13; 14].

В коллективных спортивных дисциплинах особенно значимым является способность сформировать из множества участников слаженный механизм для достижения поставленных целей в конкретных условиях. Синергия индивидуальных способностей спортсменов в единую результативную систему представляет собой первостепенную задачу [15].

Следует отметить, что с точки зрения управления физические навыки и двигательные возможности представляют собой важнейший компонент профессиональной спортивной деятельности. Профессиональных спортсменов высочайшего уровня от обычных отличает, прежде всего, развитое тактическое мышление, то есть умение задействовать интеллектуальный потенциал при преодолении игровых трудностей [16].

Итак, на основании изложенных и описанных проблем адаптации спорта с точки зрения институциональных аспектов, целесообразно разработать модель управления талантами

Предлагаемая модель адаптации представляет собой комплексное решение, основанное на взаимодействии государственных структур, спортивных организаций, бизнеса с целью поиска, подготовки и развития талантливых спортсменов. С точки зрения управленческих процессов модель поможет выявить талантливых спортсменов с помощью современных инструментов и критериев, одобренных экспертами. В результате чего будет создан так называемый кадровый резерв, для которого организуется непрерывное развитие и обучение. Данная модель поможет учесть внешние институциональные факторы, оценить степень их влияния на внутренние процессы управления талантами в спорте, обеспечивая тем самым эффективную адаптацию.

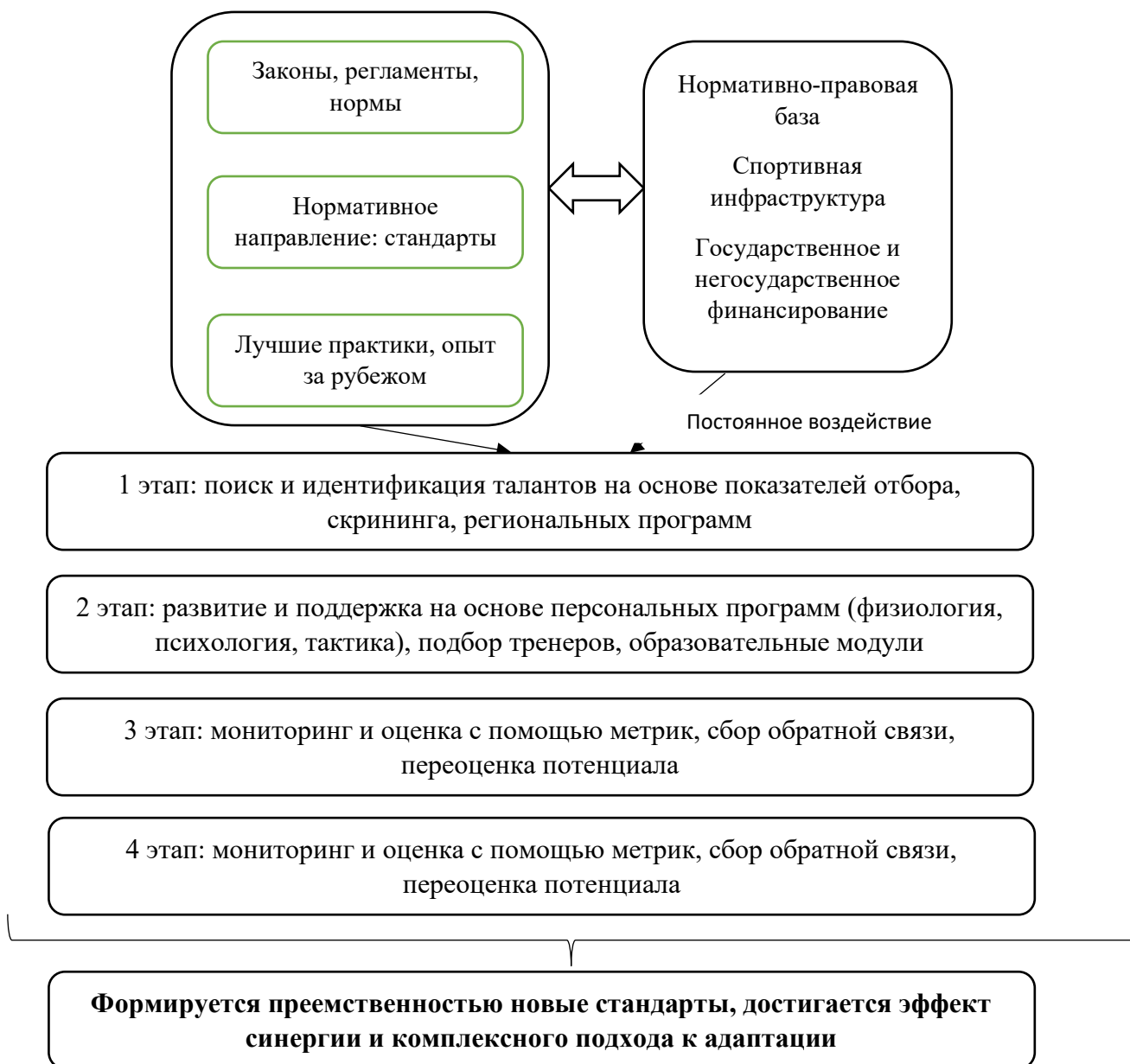


Рис. 3 Авторская модель адаптации управления талантами в спорте

Источник: составлено автором

Fig. 3 The author's model of adaptation of talent management in sports

Source: compiled by the author

Заклyчение

Таким образом, можно сделать выводы о том, что концепция управления талантами в большей степени ориентируется на выявление молодых спортсменов, обладающих исключительным потенциалом для достижения успеха в спорте высших достижений, а также на их отбор и привлечение к участию в программах продвижения талантов. Основной упор делается на том, как можно оценить текущие возможности спортсмена в конкретном виде спорта и тем самым предсказать будущий талант.



Кроме этого, управление талантами строится на том, чтобы подготовка спортсменов шла таким образом, чтобы они получали правильные возможности для профессионального и карьерного роста. И в этом случае главными вопросами является темы, касающиеся того, какой именно объем тренировок должен быть привязан к конкретному виду спорта и как рано следует специализироваться в том или ином виде спорта.

Итак, с целью повышения эффективности развития спорта, удержания талантливых спортсменов важно адаптировать систему управления, внедрив в нее новые подходы и методы, которые будут учитывать правовые нормы, культурные ценности, социальные особенности. Разработанная модель адаптации в рамках институционального подхода определяет взаимодействие между органами государственной власти и спортивной общественностью, а также между субъектами в области образования, управления персоналом, предпринимательства и представителями рынка труда.

Литература

1. DiMaggio P., Powell W. The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields // *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48 (2). P. 147–160.
2. Кожин В.В. Институализация профессионального спорта в современном российском обществе // *Гуманитарий Юга России*. 2018. № 6. С. 128–136.
3. Рыскин П.П., Фагина С.С., Кудрявцев И. В. Институциональный подход к адаптации профессиональных спортсменов // *ЕГИ*. 2024. № 5 (55). С. 607–609.
4. Knap-Stefaniuk A., Karna W. Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Kraków, Religia i świat cyfrowy, 2017. Vol. XVI Iss. 1. P. 101–120.
5. Brzeziński Ł.S. Zarządzanie talentami w organizacji // *Bydgoszcz, Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*. 2015. 15 p.
6. Poczowski A., Pauli U., Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies // *Entrepreneurial Business and Economics Review*. 2019. Vol. 7. No 4. P. 199–218.
7. Mis A. Zarządzanie talentami. 2020. Warszawa: Wolters Kluwer. 19 p.
8. Wellins R.S., Smith A.B., Mc Gee, L. The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline. 2006. Pittsburgh, Development Dimensions International.
9. Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S., Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji. 2010. Warszawa, Wolters Kluwer, 15 p.

10. Dr. Robert Balcerzyk, M.A. Karolina Gaborek. Talent management in sport // Scientific Papers of Silesian University of Technology Organization and Management Series. 2023. No 166. P. 49–61.

11. Васькевич В.П. Современные договорные конструкции в профессиональной деятельности спортсмена // Пермский юридический альманах. 2020. № 3. С. 286–299.

12. Буров А. В., Ализар Т. А. Проблема определения таланта в спорте // Ученые записки университета Лесгафта. 2021. № 4 (194). С. 58–62.

13. Казакбаев А.М., Аллаяров И.К. Выносливость как физическое качество спортсменов // Теория и практика современной науки. 2022. № 6 (84). С. 128–131.

14. Balcerzyk, D. The Role of a Leader in Contemporary Organizations // European Research Studies Journal. 2021. Vol. XXIV Iss. 1. P. 226–240.

15. Gottwald-Białdyga, M., Analiza systemu zarządzania talentami w organizacjach // Sosnowiec, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Zarządzanie. 2018. No 3. P. 141–158.

16. Малышев А.И. Институциональная модель организации профессионального образования спортсменов на протяжении спортивной карьеры // Вестник Нижневартовского государственного университета. 2023. № 4 (64). С. 94–102.

References

1. DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. (In Eng.)

2. Kozhin, V. V. (2018). Institutionalizatsiya professional'nogo sporta v sovremennom rossiyskom obshchestve [Institutionalization of professional sport in modern Russian society]. *Gumanitarii Yuga Rossii [Humanitarian of the South of Russia]*, 6, 128–136. (In Russ., abstract in Eng.)

3. Ryskin, P. P., Fagina, S. S. & Kudryavtsev, I. V. (2024). Institutional'nyy podkhod k adaptatsii professional'nykh sportsmenov [Institutional approach to the adaptation of professional athletes]. *EGI*, 5(55), 607–609. (In Russ., abstract in Eng.)

4. Knap-Stefaniuk, A. & Karna, W. (2017). Zarządzanie talentami jako wyzwanie w międzynarodowym zarządzaniu zasobami ludzkimi. *Religia i świat cyfrowy*, XVI(1), 101–120. Kraków. (In Eng.)

5. Brzeziński, Ł. S. (2015). Zarządzanie talentami w organizacji. *Bydgoszcz: Uniwersytet Kazimierza Wielkiego w Bydgoszczy*, 15 p. (In Eng.)

6. Poczowski, A. & Pauli, U. (2019). Talent Management in SMEs: An Exploratory Study of Polish Companies. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(4), 199–218. (In Eng.)



7. Mis, A. (2020). Zarządzanie talentami. Warszawa: Wolters Kluwer, 19 p. (In Eng.)
8. Wellins, R. S., Smith, A. B. & McGee, L. (2006). The CEO's Guide to Talent Management: Building a Global Leadership Pipeline. Pittsburgh: Development Dimensions International. (In Eng.)
9. Davis, T., Cutt, M., Flynn, N., Mowl, P., Orme, S. (2010). Ewaluacja talentu. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji. Warszawa: Wolters Kluwer, 15 p. (In Eng.)
10. Balcerzyk, R. & Gaborek, K. (2023). Talent management in sport. Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series, 166, 49–61. (In Eng.)
11. Vas'kevich, V. P. (2020). Sovremennye dogovornye konstruksii v professional'noy deyatel'nosti sportsmena [Modern contractual structures in the professional activity of an athlete]. Permskiy yuridicheskiy al'manakh [Perm Legal Almanac], 3, 286–299. (In Russ., abstract in Eng.)
12. Burov, A. V. & Alizar, T. A. (2021). Problema opredeleniya talanta v sporte [The problem of defining talent in sport]. Uchenye zapiski universiteta Lesgafita [Scientific Notes of Lesgafit University], 4(194), 58–62. (In Russ., abstract in Eng.)
13. Kazakbaev, A. M. & Allayarov, I. K. (2022). Vynoslivost' kak fizicheskoe kachestvo sportsmenov [Endurance as a physical quality of athletes]. Teoriya i praktika sovremennoy nauki [Theory and Practice of Modern Science], 6(84), 128–131. (In Russ., abstract in Eng.)
14. Balcerzyk, D. (2021). The Role of a Leader in Contemporary Organizations. European Research Studies Journal, XXIV(1), 226–240. (In Eng.)
15. Gottwald-Białydyga, M. (2018). Analiza systemu zarządzania talentami w organizacjach. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie, 3, 141–158. Sosnowiec. (In Eng.)
16. Malyshev, A. I. (2023). Institutsional'naya model' organizatsii professional'nogo obrazovaniya sportsmenov na protyazhenii sportivnoy kar'ery [Institutional model of organizing professional education of athletes throughout their sports career]. Vestnik Nizhnevartovskogo gosudarstvennogo universiteta [Bulletin of Nizhnevartovsk State University], 4(64), 94–102. (In Russ., abstract in Eng.)

© Обухов К.М., 2025 г.

