

УДК 65:796.062  
DOI 10.26118/2686-7036.2026.49.86.014

**Рыбалкин Егор Сергеевич**  
аспирант кафедры менеджмента и маркетинга  
Волгоградский государственный университет  
г. Волгоград, Россия

**Гущина Елена Геннадьевна**  
доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга  
Волгоградский государственный университет  
г. Волгоград, Россия

### **Современные тенденции принятия управленческих решений в спортивном менеджменте**

**Аннотация.** В условиях активной глобализации спорта и усиления его коммерциализации система управления спортивными организациями претерпевает существенные изменения. Современные спортивные клубы, федерации и лиги функционируют не только как социальные институты, но и как полноценные бизнес-структуры, которые интегрированы в рыночную экономику. Спортивные организации не являются исключением, так как они осуществляют свою деятельность на конкурентном рынке и для них определенно важно принимать наиболее эффективные и стратегически правильные решения. Это обуславливает трансформацию подходов к принятию управленческих решений, которые становятся более комплексными, с опорой на применение информационных систем, методы искусственного интеллекта, которые в свою очередь ориентированы на результат, специфика и особенности которых рассматриваются в настоящей статье.

**Ключевые слова:** спорт, глобализация, принятие решений, искусственный интеллект, машинное обучение, спортивный менеджмент.

**Rybalkin Egor Sergeevich**  
Graduate Student, Volgograd State University  
Volgograd, Russia

**Gushchina Elena Gennadyevna**  
Doctor of Economics, Associate Professor  
Head of the Department of Management and Marketing,  
Volgograd State University  
Volgograd, Russia

### **Modern trends in decision-making in sports management**

**Annotation.** In the context of the active globalization and increasing commercialization of sports, the management system of sports organizations is undergoing significant changes. Modern sports clubs, federations, and leagues function not only as social institutions but also as fully-fledged business structures integrated into the market economy. Sports organizations are no exception, as they operate in a competitive market, and it is imperative for them to make the most effective and strategic decisions. This is driving a transformation in approaches to management decision-making, which are becoming more comprehensive, relying on the use of information systems and artificial intelligence methods, which are in turn results-oriented. The specifics and characteristics of these approaches are discussed in this article.

**Key words:** sport, globalization, decision making, artificial intelligence, machine learning, sports management.

Принятие управленческих решений в спортивном менеджменте сегодня осуществляется в условиях высокой неопределенности, конкурентного давления, цифровизации процессов и роста требований со стороны болельщиков, партнеров, спонсоров, а также инвесторов. Существенное влияние оказывают цифровые технологии, аналитические инструменты обработки данных, системы спортивной статистики, а также внедрение моделей планирования. В результате меняется сама логика управленческого выбора, организации стараются уходить от интуитивных моделей к аналитически обоснованным, которые основываются исключительно на данных.

Особую актуальность приобретает необходимость соблюдения баланса между спортивными результатами и экономической эффективностью. Управленцы в спортивных организациях вынуждены ориентироваться на результаты соревновательной деятельности, но на маркетинговые метрики, финансовую устойчивость, репутационные риски и долгосрочную стратегию развития. Совокупность таких факторов приводит к тому, что усложняется структура управленческих решений и повышаются требования к профессиональной компетентности менеджеров.

Таким образом, современные тенденции принятия управленческих решений в спортивном менеджменте отражают процессы цифровой трансформации и усиления коммерческой составляющей спорта. Анализ данных тенденций позволит выявить ключевые направления развития управленческих практик и определить факторы, которые влияют на эффективность деятельности спортивных организаций в современных условиях.

В первую очередь представляется важным для настоящего исследования определить, что под собой подразумевает термин «принятие решений». Для этого первоначально стоит разложить данный термин на составляющие. Под решением понимается результат мыслительной деятельности, который приводит к какому-либо выводу. Данный термин трактуется тройко: процесс, акт выбора, результат выбора [4]. Сам процесс принятия решений представляет собой непосредственно процесс, в основе которого происходит постановка проблемы, которую нужно урегулировать за определенный ряд шагов (в том числе и практическая ликвидация проблемной ситуации) [1].

Современные спортивные менеджеры решают разного рода задачи: финансовые, соревновательные, маркетинговые, кадровые и другие. Важно отметить, что управление в спортивных организациях делится по специальностям, как и в классическом бизнес-структурах. Относительно принятия решений субъектами выступают лица, которые наделены правом инициировать действия для устранения проблемных ситуаций. Так, в контексте спортивных организаций субъектами являются директор, главный специалист по кадрам, спортивный менеджер, главный специалист по финансам, главный специалист по маркетингу.

В условиях цифровизации и глобализации спортивной индустрии становится очевидным, что использование современных технологий становится уже обязанностью, а не правом, чтобы соблюсти конкурентоспособность организации в ее среде. Однако до сих пор являются популярными и достаточно широко используемыми и классические модели принятия решений. К таким моделям справедливо отнести модель «мусорной корзины» М. Коэна, согласно которой решения представляют собой результат никак не связанных с собой событий, которые происходят в спортивной организации, имеющих непосредственную связь с принятием решений [6].

Например, в баскетбольном клубе после серии поражений и падения посещаемости руководство может принять решение о заключении контракта с новым игроком или расторжении договора с тренером, хотя данное решение изначально не было связано с проблемой. В данном случае решение появляется не как результат последовательного анализа, а как следствие организационной динамики и совпадения управленческих потоков [3]. Актуальна в данном контексте и модель Карнеги, согласно которой для принятия решений управленцы в разных вертикалях кооперируются в целях решения определенной проблемы. Допустимо привести в пример заключение контракта с профессиональным

спортсменом – решение принимается не единолично, а в результате взаимодействия нескольких лиц (например, спортивный директор, тренерский штаб, генеральный менеджер) [2].

Отдельно представляется важным заметить, что с активным ростом доли интеграции в искусственного интеллекта в управленческую среду, различные вертикали обращаются к инструментам искусственного интеллекта (ИИ-инструментам). Рассмотрим ситуации, когда искусственный интеллект позволяет принимать решения менеджерам. Для спортивных менеджеров важно находить талантливых или эффективных игроков в состав команды. Однако для таких действий нужно анализировать большой массив статистических данных, и на данный момент существуют платформы, которые помогают проанализировать статистические данные. Например, платформа InStat предоставляет расширенную и объективную статистику спортсменов, что позволяет спортивному менеджеру сравнивать кандидатов между собой и выбирать наиболее предпочтительного для заключения соглашения между игроком и клубом [5]. Кроме того, существуют методы машинного обучения, например, кластеризация, позволяющая группировать игроков по конкретным признакам, предоставляя уникальную возможность сравнивать спортсменов по группам в зависимости от определенного параметра.

Для специалистов по финансам модели машинного обучения помогают выстраивать прогнозные модели, например, строить предсказания по доходам организации от продажи билетов, фирменной атрибутики, а также предсказывать спрос на гостиничные номера и транспорт (в рамках крупных спортивных событий), что позволяет финансистам более точно распределять бюджеты. Немаловажным аспектом является динамическое ценообразование, где алгоритмы учитывают множество факторов, например, турнирное положение команд, результаты предыдущих матчей, время и день недели для автоматической корректировки цен на билеты. Это позволяет повысить максимизировать выручку, минуя операционную деятельность сотрудников. Модели машинного обучения упрощают управленческую задачу по анализу факторов и принятию решения относительно формирования цен.

Одна из частых и сложных задач спортивных управленцев являются трансферы, так как есть риск заплатить высокую сумму и не получить нужный результат от спортсмена. Искусственный интеллект помогает управленцам в решении этой задачи. С помощью алгоритмов анализируются спортивные результаты игрока, а также ищется корреляция с похожими спортсменами. Таким образом, спортивные менеджеры и финансисты с помощью моделей машинного обучения могут сформировать объективное финансовое предложение для игрока или клуба с точки зрения затрат [7].

Для специалистов в спортивном маркетинге искусственный интеллект также является важным инструментом, так как модели машинного обучения позволяют работать с большим массивом данных. Перед спортивными маркетологами часто стоит задача по работе с сегментациями аудиторий, так как им нужно персонализировать контент, отправлять коммуникации для конкретных категорий людей. Машинное обучение позволяет «кластеризовать» пользователей по конкретным признакам, что упрощает операционную деятельность и дает возможность наиболее эффективно взаимодействовать с болельщиками. Для управленцев это значит то, что алгоритмы предоставляют работают с данными и предоставляют свои вердикты вместо сотрудников. Им остается только скорректировать или подтвердить работу системы [8].

Подводя итог, можно отметить, что механизм принятия решений остается по большей степени в классических моделях, однако в них внедряются методы искусственного интеллекта. Спортивные менеджеры теперь не только решают задачи, основываясь на определенном объеме информации, но и имеют объективные данные для того, чтобы решать поставленные перед ними задачи. Инструменты искусственного интеллекта позволяют организациям трансформировать управление, которое строилось на реакции на событие, в прогностическое основанное на предсказании вероятных результатов. Таким образом,

искусственный интеллект не должен быть субъектом принятия решений, он должен оставаться инструментом, который помогает лицам наделенным правом принимать решения.

#### Список источников

1. Артикова Ш.И., Ахроркулов Ш.Х. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений // Journal of marketing, business and management(jmbm)/sjif factor. 2025. 3 (9). С. 32-39.
2. Сазонов А.А. Особенности моделей теории принятия решений // Достижения вузовской науки. 2015. С. 195-200.
3. Смаржевский И.А. Анализ модели принятия решений в организации // Финансовый менеджмент. 2013. 30 (168). С. 9-18.
4. Юханаев В.Г. Принятие управленческих решений в физкультурно-спортивной организации / В.Г. Юханаев // Международный студенческий научный вестник. 2018. № 5. С. 80.
5. Chatterjee S., Rana N. P., Tamilmani K., Sharma A., Dwivedi Y. K. Application of artificial intelligence in the sports industry: A review // AI in Technology, Business and Social Science. 2023. 3(1). P. 1–12.
6. Cohen M., March J., Olsen J. A Garbage Can Model of Organizational Choice // Administrative Science Quarterly. 1972. 17 (March). P. 1—25.
7. Li C., Kampakis S., Treleaven P. Machine Learning Modeling to Evaluate the Value of Football Players // University College London. 2022. 30 pp.
8. Miglani T. AI-Powered Sports Marketing: Predictive Insights, Consumer Behavior, and Global Brand Strategy // International Journal for Multidisciplinary Research (IJFMR). 2025. 7 (6). P. 1-21.