

¹Даумов А.А.^а, ²Гореликов В.А., ³Зауренбеков Б.З., ¹Шалабаева Л.И.,
³Утегенов Е.К.

¹Казахская Академия спорта и туризма, г. Алматы, Казахстан

²Университет «Синергия», г. Москва, Россия

³Жетысуский университет имени И. Жансугурова, г. Талдыкорган, Казахстан

ПРОБЛЕМЫ В РАЗВИТИИ ПЕРСОНАЛА В ИНДУСТРИИ ФУТБОЛА КАЗАХСТАНА

Даумов Алтай Алмасович, Гореликов Валерий Афанасьевич, Зауренбеков Бауыржан Зауренбекович, Шалабаева Лаура Исмаилбековна, Утегенов Ерлан Казбекович

Проблемы в развитии персонала в индустрии футбола Казахстана

Аннотация. В статье дан анализ основных результатов исследования, по итогам которого были определены основные направления работы с персоналом в индустрии футбола Республики Казахстан – футбольные менеджеры, тренеры по футболу, футболисты и футбольные арбитры. Были проанализированы проблемы, которые связаны с персоналом, ограничивающим развитие национального футбола. Проведен анализ требований к специалистам, образовательным программам и методическим рекомендациям, которые направлены на развитие навыков и компетенций, по каждому направлению. Были изучены регламентирующие документы национальной и международных федераций футбола к уровню подготовки и квалификации данных специалистов. Рассмотрены возможности и определены варианты решений для развития персонала, которые должны положительно повлиять на результаты на уровне национальных сборных, профессиональных клубов, на детско-юношеском уровне и в массовом футболе.

Ключевые слова: спортивный менеджмент, футбол, индустрия футбола, менеджер, тренер, арбитр, спортсмен.

Daumov Altay, Gorelikov Valery, Zaurenbekov Bauyrzhan, Shalabaeva Laura, Utegenov Yerlan
Problems in personnel development in soccer industry in Kazakhstan

Abstract. The article provides an analysis of the main results of the study, which identified the main areas of work with personnel in the soccer industry of the Republic of Kazakhstan - soccer managers, soccer coaches, soccer players and soccer referees. The problems that are associated with the personnel that limit the development of national soccer were analyzed. The analysis of requirements for specialists, educational programs and methodological guidelines, which are aimed at the development of skills and competencies, in each area. Have been studied the regulatory documents of the national and international soccer federations to the level of training and qualification of these specialists. Considered the possibilities and identified options for solutions for staff development, which should have a positive impact on the results at the level of national teams, professional clubs, at youth and junior level and in grassroots soccer.

Key words: sports management, soccer, soccer industry, manager, coach, referee, athlete.

Даумов Алтай Алмасович, Гореликов Валерий Афанасьевич, Зауренбеков Бауыржан Зауренбекович,
Шалабаева Лаура Исмаилбековна, Утегенов Ерлан Казбекович

Қазақстан футбол индустриясындағы персоналды дамытудағы проблемалар

Аңдатпа. Мақалада зерттеудің негізгі нәтижелеріне талдау жасалды, оның қорытындысы бойынша Қазақстан Республикасының футбол индустриясындағы персоналмен жұмыс істеудің негізгі бағыттары – футбол менеджерлері, футбол жаттықтырушылары, футболшылар және футбол төрешілері айқындалды. Ұлттық футболдың дамуын шектейтін қызметкерлерге қатысты мәселелер талданды. Әр бағыт бойынша дағдылар мен құзыреттерді дамытуға бағытталған мамандарға, білім беру бағдарламалары мен едістемелік ұсынымдарға қойылатын талаптарға талдау жүргізілді. Ұлттық және халықаралық футбол федерацияларының осы мамандарды даярлау және біліктілік деңгейіне реттеуші құжаттары зерделенді. Ұлттық құрамалар, кәсіби клубтар деңгейінде, балалар мен жасөспірімдер деңгейінде және бұқаралық футболда нәтижелерге оң әсер етуі тиіс кадрларды дамыту үшін мүмкіндіктер қарастырылып, шешімдердің нұсқалары айқындалды.

Түйін сөздер: спорт менеджменті, футбол, футбол индустриясы, менеджер, жаттықтырушы, төреші, спортшы.

Введение. В данной статье подведены итоги исследования, проведенного по проблемам развития персонала в индустрии футбола Республики Казахстан. Актуальность темы обусловлена тем, что в настоящее время существует потребность в развитии индустрии футбола в Казахстане и создании конкурентоспособного футбольного продукта, что невозможно без построения системы эффективной системы обучения персонала – менеджеров, тренеров, футболистов и судей. Учитывая то, что данный вид спорта является самым массовым в Казахстане и имеет приоритет развития в стране, данное исследование поможет изучить эти вопросы и предложить варианты их улучшения.

Любые изменения и реформы, будь то в бизнесе или в спорте, всегда требуют новых компетенций и подходов. А в таком масштабном, массовом секторе, как футбол, успех во многом определяется компетенциями ключевых людей на местах: тренеров, управленцев футбольных клубов и школ, организаторов соревнований, руководителей местных федераций [1]. Исходя из этого, были определены основные сегменты работы с персоналом в отечественном футболе и проведен анализ данной работы.

Методы и организация исследования. В рамках данного исследования были использованы следующие методы: анализ научно-методической литературы, документальных источников и интернет-источников, а также метод изучения организации работы и взаимодействия объектов индустрии футбола. Проведен анализ проблем в развитии персонала в индустрии футбола Казахстана и определены варианты решений, которые были выделены в ходе исследования. Для достижения поставленной цели были проанализированы официальные документы, научные статьи и интернет-сайты казахстанских и иностранных центров подготовки футбольных специалистов и футболистов.

Результаты исследования и их обсуждение. В настоящий момент возрастает значимость отдачи от работы специалистов в индустрии футбола Казахстана, так как руководство Казахстанской федерации футбола (КФФ) ставит задачи по трансформации футбола в масштабе всей страны. Для реализации принятой стратегии необходимо обновление работы имеющихся в индустрии футбола специалистов и привлечение новых. Одним из факторов выбора данной темы исследования стали проблемы, с которыми может столкнуться КФФ при реализации новой стратегии развития, – это эффективность рабо-

ты персонала, от футболиста до управленца, и потенциальные возможности по решению этих проблем. Поэтому было решено изучить имеющиеся направления работы с персоналом в футболе Казахстана, их сегментацию, выделение проблем, их решение и создание возможностей по развитию каждого направления. В настоящем исследовании были проанализированы основные направления работы с персоналом в футболе и выделены следующие направления – это менеджеры, тренеры, спортсмены и арбитры.

В последнее время вопросам анализа работы с персоналом в футболе было уделено значительное внимание в отечественных и зарубежных исследованиях. Но есть явный перекос в сторону изучения работы менеджмента и тренеров, много исследований по методикам тренировок футболистов, но научных работ по анализу и управлению спортивной карьерой футболиста почти нет. Так, изучению работы менеджеров в спорте и футболе, в частности, посвящены работы Б. Доскарева [2], К. Браткова [3], М. Орловой [4] и иностранных специалистов Н. Al-Khaldi [5], С. Hickey [6] и М. Jagielski [7].

О работе с тренерским персоналом, особенно в клубных структурах, рассказывают в своих работах И. Круговых [8], В. Леднев [9], В. Намадов и И. Солнцев [10]. О проблемах и особенностях развития футбольной карьеры и их возможностях описали в своих работах А. Киричек [11], I. Behravan [12] и T. Velema [13]. О работе со спортивными арбитрами и их подготовке научных исследований нет, есть требования и методические рекомендации по подготовке к сдаче на категории на сайтах международной и национальной федераций футбола [14].

Цель исследования, представленного в данной статье, заключается в изучении проблем и возможностей по улучшению работы с персоналом в индустрии футбола Казахстана. Предположительно, внесение изменений в работу по данному направлению может стать одним из важных условий для запуска и поддержания изменений в национальном футболе.

В Республике Казахстан (РК) проводится большая работа по изучению и обобщению опыта европейских стран для создания условий успешной интеграции системы высшей школы, которые затрагивают и аспекты подготовки специалистов для индустрии футбола. Например, масштабные реформы, новые концептуальные подходы и инновации, направленные на повышение глобальной конкурентоспособности казахстанского образования, укрепление свя-

зи между системой подготовки кадров и современным рынком труда находят свое отражение в директивных документах, таких, как «Стратегический план Министерства образования и науки Республики Казахстан на 2020-2024 годы» и «Государственная программа развития образования и науки Республики Казахстан на 2020 – 2025 годы» [8, с. 32].

Одними из задач, стоящих перед КФФ, являлись разработка и внедрение новых и инновационных образовательных программ по подготовке специалистов (футбольный менеджер и арбитр по футболу), которые пока только набирают свою востребованность на рынке или отсутствуют в системе образования РК в отличие от зарубежных университетов. Центры подготовки футбольных кадров при КФФ с внедрением инновационных образовательных программ из системы образования РК и международных образовательных центров, с привлечением ведущих университетов РК и их специалистов должны стать основными центрами и вести подготовку по следующим направлениям развития персонала:

- футбольный менеджер;
- тренер по футболу;
- футболист;
- арбитр по футболу.

Футбольный менеджер. В числе основных проблем в работе футбольного менеджмента можно отметить недостаточное количество специалистов с управленческим образованием и отставание методик подготовки таких специалистов для ведения эффективной работы на разных уровнях индустрии футбола. Казахстанский футбол испытывает дефицит управленческих, спортивных, аналитических и организаторских талантов (кадров) из-за отсутствия программ по развитию и подготовке профессиональных владельцев и руководителей клубов, спортивных и технических директоров, футбольных тренеров, тренеров-аналитиков, коммерческих директоров, организаторов соревнований (event management) [1, с. 4].

Управление футбольной федерацией, футбольным клубом или футбольной школой будет различным, так как у них отличаются цели, задачи, возможности и ресурсы. Эту специфику экономики футбола необходимо учитывать при привлечении руководящих и управленческих кадров, которые должны обладать профессиональными знаниями как в спорте, так и в экономике [15, с. 17].

Для решения этих проблем рекомендуется КФФ выстроить систему требований к менед-

жменту футбольных организаций через систему лицензирования и программам обучения. Возможно, есть необходимость в создании национальной школы подготовки футбольных управленцев при совместной работе с ведущими экономическими университетами РК и образовательными программами Европейской футбольной ассоциации (УЕФА).

Разработать программы профессиональной подготовки или повышения квалификации для различных уровней менеджеров в футболе и в зависимости от их образования – дать новые методики работы по эффективному развитию футбола на уровне ведущих мировых стандартов. По организации работы футбольных федераций (национальной и региональных), футбольных соревнований (от международных до городских), футбольных клубов (профессиональных и любительских) или футбольных школ и академий.

Тренер по футболу. Квалифицированные тренерские кадры в футболе Казахстана – самая главная проблема, которая серьезно влияет на развитие футбола в стране. От массового до профессионального футбола, везде ощущается данная проблема. И если на уровне национальной сборной и профессиональных клубных команд вопросы с тренерскими кадрами частично решаются за счет отечественных и иностранных специалистов, то в других сегментах казахского футбола эта проблема является ключевой, особенно на детско-юношеском уровне.

Небольшой охват системы обучения и лицензирования тренеров. Лицензирование сегодня не является необходимым элементом для работы в системе массового футбола, а более высокие уровни лицензий недоступны многим из-за стоимости и количества сессий в год. Система обучения не строится на национальной модели игры, с глубокими, детальными методологическими материалами для ведения тренерской деятельности на разных уровнях футбольной пирамиды, от детского футбола до национальной сборной [1, с. 4].

Предлагается создание Национальной школы подготовки тренеров на базе КФФ, в стенах которой будут адаптированы и реализованы требования УЕФА и национального законодательства к педагогическим работникам (требование о наличии профильного физкультурного образования ко всем тренерам по футболу в стране).

Разработка модели интеграции системы лицензирования тренеров с программами Национальной школы подготовки тренеров и с ведущими педагогическими университетами, и в

первую очередь с Казахской академией спорта и туризма (КазАСТ). Рассмотреть вопрос и внедрить в систему профильного высшего образования для тренерского направления получение уровня лицензий «С» и «В» (согласно тренерской конвенции УЕФА), а в университетах, подготавливающих учителей физической культуры, – получение лицензии уровня «D» Grassroots (массовый футбол). Эта интеграция в образовательные программы педагогических университетов Казахстана позволит заложить хороший фундамент для развития массового футбола. А молодым тренерам по футболу это будет хорошим фундаментом для начала тренерской работы и отличным стимулом для личного развития и получения лицензий «А» и «Pro» UEFA.

Футболист. Проблемы с подготовкой футболистов в Республике Казахстан стали наиболее заметны, когда страна получила возможность самостоятельно выступать на международном уровне, увеличилась потребность в высококлассных футболистах в национальном чемпионате и в сборных Республики Казахстан всех возрастов. Система подготовки футболистов в стране не успевала за новыми вызовами, продолжая работать по старым методикам подготовки и подходам к привлечению занятий футболом.

Практически все модели успешной трансформации футбольных экосистем разных стран основываются на изменении подхода к поиску и воспитанию талантливой молодежи. Воспитание целого поколения молодых талантов требует содержательных и структурных изменений в футбольном хозяйстве всей страны, развитии массового футбола, синхронизации всех участников процесса, развития целой плеяды талантливых тренеров, внедрении целостной национальной модели игры и образа «успешного игрока» [1, с. 5].

Необходимо провести изменения в подготовке футболистов на всех уровнях – от работы профессионалов до массового футбола. Футбольные клубы ведут постоянную работу по организации учебно-тренировочной работы, участвуют в соревнованиях, ведут селекционную работу по отбору сильнейших футболистов в команды клуба и готовят футболистов для национальной, молодежной и юношеских сборных. Также развивают работу своих футбольных школ и ведут взаимодействия с другими футбольными школами или академиями из своих регионов [15, с. 16].

На этом уровне необходимо совместно с ведущими специалистами КФФ, профессиональных клубов и преподавателями кафедры футбола и высшей школы тренеров КазАСТ разработать

методики работы по развитию футболистов на уровне профессионального и спортивного совершенствования.

Футбольные школы или академии, которые не входят в клубные структуры, организуют работу по привлечению детей к регулярным занятиям футболом, ведут постоянную учебно-тренировочную работу, организуют и участвуют в соревнованиях, активно популяризируют футбол и проводят мероприятия для занятий массовым футболом. По итогам подготовки футболистов школы передают своих выпускников на более высокие уровни подготовки – в структуры футбольных центров, молодежные клубные структуры или в юниорские сборные РК [15, с. 20].

Такое же обновление методик отбора, подготовки и развития футболистов необходимо провести на всех уровнях детско-юношеского футбола. Данные методики должны соответствовать современным требованиям – по критериям отбора перспективных спортсменов с потенциалом для дальнейшего развития, по уровню технической подготовки, специальной и общефизической подготовки и возможностью конкурировать со своими ровесниками не только на национальном уровне, но и на международном. Особенно это важно для игроков юниорской (U-17), юношеской (U-19) и молодежной (U-21) сборных Казахстана, которые в будущем станут основой для национальной сборной и профессиональных клубов из чемпионата страны.

Стоит обратить серьезное внимание на трансфер футболиста, создавать потенциал для увеличения его стоимости и усовершенствовать механизмы компенсаций школам и академиям за подготовку игрока. Трансфер игрока в профессиональном спорте является качественным маркетинговым продуктом. В настоящее время наиболее эффективное использование данного продукта используется футбольными клубами, имеющими профессиональный статус [16, с. 123].

Мировой тренд на развитие женского футбола может также стать качественным источником роста количества занимающихся футболом в Казахстане за счет большего привлечения к занятиям футболом девушек. Популяризация женского футбола и совершенствование системы соревнований и подготовки девушек должны стать еще одним решением в улучшении системы подготовки футболисток в Казахстане.

Возможно, стоит рассмотреть и подготовить программы профессиональной ориентации на другие варианты быть в футболе для

спортсменов, которые по итогам занятий в футбольных школах или академиях не смогут продолжить свой профессиональный рост как футболисты, но смогли бы продолжить заниматься футболом в роли тренера, арбитра или менеджера. А также через данные программы показать имеющиеся возможности, варианты обучения и примеры реализованных специалистов в этих направлениях.

Арбитр по футболу. На возможности качественного развития футбола в Казахстане серьезно влияет еще одна проблема – подготовка и развитие судейских кадров для проведения соревнований по футболу на всех уровнях. Без качественной подготовки арбитров по футболу трудно выстроить эффективную систему соревнований, которая бы позволяла развиваться футболистам, организовывать и проводить футбольные турниры, интересные для футбольного болельщика. Футбольный арбитр неотъемлемая часть современного футбола и уровень их подготовки напрямую влияет на качество футбола. КФФ выстроила системную работу с футбольными арбитрами, делегатами и инспекторами, которые работают на профессиональном национальном и международном уровнях. Ведет системную работу по подготовке и аттестации этой категории специалистов. Но этой работы недостаточно, чтобы качественно изменить ситуацию с судейством в футболе Казахстана и создать условия для системного развития футбола в стране, особенно на региональном уровне в детско-юношеском и массовом футболе.

Рекомендуется подготовить и запустить в работу модернизированную систему обучения судей с новыми методиками обучения арбитров, с вариантами специализации и с четким региональным вектором развития. Необходимо расширить каналы привлечения к судейской практике футболистов, которые завершили игровую карьеру и могли бы реализовать себя в новом качестве. Приглашать к судейской работе молодых футбо-

листов, у которых недостаточно возможностей для профессионального роста, где они могли бы выстроить карьеру профессионального арбитра. Стоит обратить внимание на студентов выпускных курсов, которые могли бы получить навыки судейства в футболе и активно помогать в работе детско-юношеского и массового футбола.

На базе кафедры футбола КазАСТ можно было бы запустить элективную программу «Футбольный арбитр» для студентов 2-4 курсов, где на протяжении 3-х лет они бы осваивали базовые знания по этой дисциплине и проходили практику по выходным дням в матчах, проводимых Алматинской федерацией футбола (АФФ). Помимо непосредственных оценок в рамках образовательной программы АФФ могла бы проводить собственную систему оценки и лицензирования арбитров, на основании которой молодые судьи могли быть допущены к играм более высокого разряда и важности.

Выводы. По итогам проведенного исследования были выделены основные направления работы с персоналом в индустрии футбола Республики Казахстан. В первую очередь необходимо решить имеющиеся проблемы в работе с персоналом, во-вторых, обновить и интегрировать национальную систему футбольного образования в европейскую. В-третьих, создать условия для профессионального роста специалистов – менеджеров, тренеров и арбитров. В-четвертых, необходимо создать систему поиска и развития талантов среди детей, юношей и молодежи, чтобы они могли пополнять национальные сборные и профессиональные клубы, реализуя свои таланты и поднимая уровень футбола. В-пятых, необходимо разработать и экспериментально апробировать эффективную модель подготовки футбольного персонала. При системном подходе к каждому направлению этой работы с персоналом можно будет достичь ощутимых положительных изменений и начать качественное развитие футбола в Республике Казахстан.

Литература

- 1 Стратегия развития казахстанского футбола до 2034 года // [электронный сайт]. – URL: <http://www.kff.kz/ru/documents/federation> (дата обращения: 10.01.2023).
- 2 Доскараев Б.М., Бодрунов А.А., Алтынбек Е.Т., Игибаев Ж.О. Некоторые вопросы организации и управления развитием футбола в Казахстане // Теория и методика физической культуры. – 2020. – № 1(59). – С. 112-116. – DOI: 10.48114/2306-5540_2020_1_112.
- 3 Братков К.И., Гореликов В.А. Менеджмент спортивных организаций. – М.: Университет «Синергия», 2022. – 112 с. – DOI: 10.37791/978-5-4257-0560-0-2022-1-112.
- 4 Орлова М.М., Хайруллина А.Д. Нормативно-правовое обеспечение деятельности спортивного менеджера // Наука и спорт: современные тенденции. – 2022. – Т. 10. – № 3. – С. 84-91. – DOI 10.36028/2308-8826-2022-10-3-84-91.
- 5 Al-Khaldi H.M. The role of administrators of professional football league clubs in sports crisis management // Sport Science. – 2019. – Vol. 12. – Pp. 61-64.

- 6 Hickey C., Berthoud J. Handbook of Football Association Management // Research UEFA Academy, 2021. – 198 p.
- 7 Jagielski M., Zhang Y. Role of cross-cultural management in professional football // Journal of Physical Education and Sport, 2021. – Vol 21 (Suppl. issue 2), Art 155 pp. 1219–1224. –DOI:10.7752/jpes.2021.s2155
- 8 Круговых И.И., Онгарбаева Д.Т., Сайкина Е.Г., Мадиева Г.Б. Обновление классификатора и образовательных программ по подготовке кадров сферы физической культуры и спорта в условиях преобразования системы высшего образования Казахстана // Вестник Казахского национального университета. Серия Педагогические науки. – 2021. – Т. 68. – № 3. – С. 31-39. – DOI 10.26577/JES. 2021.v68. i3.03.
- 9 Леднев В.А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему // Современная конкуренция. – 2020. – Т. 14. – № 1(77). – С. 106-117. – DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-106-117
- 10 Намадов В.Д., Солнцев И.В. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2021. – Т. 20. – № 4. – С. 559-580.
- 11 Киричек А. А., Гореликов В.А. Трансфер спортсмена – источник дохода в индустрии спорта. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2022. – 106 с. – DOI: 10.37791/978-5-4257-0519-8-2022-1-106
- 12 Behravan I., Razavi S.M. A novel machine learning method for estimating football players' value in the transfer market // Springerlink. – Soft Comput 25, 2021. – Pp. 2499–2511. – DOI: 10.1007/s00500-020-05319-3
- 13 Velema T. Upward and downward job mobility and player market values in contemporary European professional football // Sport Management Review. – 2018. – Pp. 209-221. – DOI: 10.1016/j.smr.2018.02.004
- 14 Федерация футбола Казахстана: электронный // [сайт]. – URL: <https://www.kff.kz/ru> (дата обращения: 10.01.2023).
- 15 Даумов А.А. Анализ управления объектами индустрии футбола в Республике Казахстан // Теория и методика физической культуры. – 2022. – № 4(70). – С. 16-21. – DOI: 10.48114/2306-5540_2022_4_16.
- 16 Гореликов В.А. Трансфер игрока в профессиональном спорте как маркетинговый продукт спортивного клуба // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9. – № 3. – С. 115-124. – DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-3-115-124.

References

- 1 Strategiya razvitiya kazahstanskogo futbola do 2034 goda. // [elektronnyj sayt]. – URL: <http://www.kff.kz/ru/documents/federation> (data obrashcheniya: 10.01.2023).
- 2 Doskaraev B.M., Bodrunov A.A., Altynbek E.T., Igbayev ZH.O. Nekotorye voprosy organizacii i upravleniya razvitiem futbola v Kazahstane // Teoriya i metodika fizicheskoy kul'tury. – 2020. – № 1(59). – S. 112-116. – DOI: 10.48114/2306-5540_2020_1_112.
- 3 Bratkov K.I., Gorelikov V.A. Menedzhment sportivnyh organizacij. – М.: Universitet «Sinergiya», 2022. – 112 s. – DOI: 10.37791/978-5-4257-0560-0-2022-1-112.
- 4 Orlova M.M., Hajrullina A.D. Normativno-pravovoe obespechenie deyat'nosti sportivnogo menedzhera // Nauka i sport: sovremennye tendencii. – 2022. – Т. 10. – № 3. – S. 84-91. – DOI 10.36028/2308-8826-2022-10-3-84-91.
- 5 Al-Khaldi H.M. The role of administrators of professional football league clubs in sports crisis management // Sport Science. – 2019. – Vol. 12, p. 61-64.
- 6 Hickey C., Berthoud J. Handbook of Football Association Management // Research UEFA Academy, 2021. – 198 r.
- 7 Jagielski M., Zhang Y. Role of cross-cultural management in professional football // Journal of Physical Education and Sport, 2021. – Vol 21 (Suppl. issue 2), Art 155 pp. 1219–1224. – DOI:10.7752/jpes.2021.s2155
- 8 Krugovyh I.I., Ongarbaeva D.T., Sajkina E.G., Madiyeva G.B. Obnovlenie klassifikatora i obrazovatel'nyh programm po podgotovke kadrov sfery fizicheskoy kul'tury i sporta v usloviyah preobrazovaniya sistemy vsshego obrazovaniya Kazahstana // Vestnik Kazahskogo nacional'nogo universiteta. Seriya Pedagogicheskie nauki. – 2021. – Т. 68. – № 3. – S. 31-39. – DOI 10.26577/JES. 2021.v68. i3.03.
- 9 Lednev V.A. Predprinimatel'stvo v sporte: neobhodimo razvivat' klubnuyu sistemu // Sovremennaya konkurenciya. – 2020. – Т. 14. – № 1(77). – S. 106-117. – DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-1-106-117
- 10 Namadov V.D., Solncev I. V. Razrabotka sistemy celevykh pokazatelej effektivnosti dlya professional'nogo futbol'nogo kluba // Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Menedzhment. – 2021. – Т. 20. – № 4. – S. 559-580.
- 11 Kirichek A. A., Gorelikov V.A. Transfer sportsmena - istochnik dohoda v industrii sporta. – М.: Moskovskij finansovo-promyshlennyj universitet «Sinergiya», 2022. – 106 s. – DOI: 10.37791/978-5-4257-0519-8-2022-1-106
- 12 Behravan I., Razavi S.M. A novel machine learning method for estimating football players' value in the transfer market // Springerlink. – Soft Comput 25, 2021. – Pp. 2499–2511. – DOI: 10.1007/s00500-020-05319-3
- 13 Velema T. Upward and downward job mobility and player market values in contemporary European professional football // Sport Management Review. – 2018. – Pp. 209-221. – DOI: 10.1016/j.smr.2018.02.004
- 14 Federaciya futbola Kazahstana: elektronnyj // [сайт]. – URL: <https://www.kff.kz/ru> (data obrashcheniya: 10.01.2023).
- 15 Daumov A.A. Analiz upravleniya ob'ektami industrii futbola v Respublike Kazahstan // Teoriya i metodika fizicheskoy kul'tury. – 2022. – № 4(70). – S. 16-21. – DOI: 10.48114/2306-5540_2022_4_16.
- 16 Gorelikov V.A. Transfer igroka v professional'nom sporte kak marketingovyy produkt sportivnogo kluba // Nauka i sport: sovremennye tendencii. – 2021. – Т. 9. – № 3. – S. 115-124. – DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-3-115-124.

<p>Хат хабарға арналған автор (бірінші автор) Даумов Алтай Алмасұлы – заң ғылымдарының магистрі, Қазақ спорт және туризм академиясы футбол кафедрасы менгерушісінің орынбасары, Қазақстан, Алматы қ., e-mail: altay.daumov@kifs.kz, ORCID: 0000-0002-0027-9051</p>	<p>Автор для корреспонденции (первый автор) Даумов Алтай Алмасович – магистр юриспруденции, заместитель заведующего кафедрой футбола, Казахская Академия спорта и туризма, Казахстан, г. Алматы, e-mail: altay.daumov@kifs.kz, ORCID: 0000-0002-0027-9051</p>	<p>The Author for Correspondence (The First Author) Daumov Altay Almasovich – Master of Laws, Deputy Head of the Department of Football, Kazakh Academy of Sports and Tourism, Kazakhstan, Almaty, e-mail: altay.daumov@kifs.kz, ORCID: 0000-0002-0027-9051</p>
--	---	---