

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

ОСТРОУХОВ СЕРГЕЙ АЛЕКСЕЕВИЧ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ
КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ
СТРУКТУР**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(Экономика предпринимательства)

диссертация на соискание учёной степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель
кандидат экономических наук, доцент
Орлова Любовь Николаевна

Москва 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР	12
1.1. Роль спорта в развитии экономики страны: генезис, факторы, тенденции	12
1.2. Развитие спортивных организаций как предпринимательских структур	24
1.3. Оценка факторов и рисков развития спортивных организаций как предпринимательских структур.....	42
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	64
2.1. Формирование базы многокритериальной оценки эффективности и результативности деятельности спортивных организаций	64
2.2. Устойчивость конкурентных позиций предпринимательски-ориентированных спортивных организаций	69
2.3. Экономический потенциал предпринимательски-ориентированной спортивной организации: ресурсное обеспечение и критерии оценки	82
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИ-ОРИЕНТИРОВАННЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	99
3.1. Механизмы построения системы управления спортивными организациями ..	99
3.2. Управление конкурентными позициями спортивных организаций	110
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	122
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	125

ПРИЛОЖЕНИЕ 1	144
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	147

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Стратегическая направленность развития экономики Российской Федерации связана с повышением конкурентоспособности экономических субъектов за счёт реализации предпринимательских инициатив. В развитии спортивных организаций проявляются сложившиеся тенденции, поскольку спорт в настоящее время является одновременно и экономическим, и социальным феноменом. К основным приоритетам социально-экономической политики относятся формирование и реализация стандартов здорового образа жизни, повышение уровня физиологического капитала. Благодаря этому активизируется предпринимательская деятельность в сфере физической культуры и спорта, происходит рост числа спортивных и физкультурных организаций, различающихся по формам собственности и организационно-правовым формам, расширяется спектр и улучшается качество предоставляемых населению услуг.¹

В настоящее время в индустрии спорта присутствуют две однонаправленные тенденции: 1) снижение уровня финансирования и государственного регулирования спортивных организаций при одновременном предоставлении им права заниматься предпринимательской деятельностью; 2) возрастание интереса к спорту как неотъемлемой части жизни общества. Коммерциализация спорта является важной чертой современного общества, причем этот процесс протекает на фоне его дифференциации и стратификации. Необходимость реализации предпринимательских инициатив в спорте подчеркивается как в программных правительственных документах, так и на уровне руководителей спортивных организаций. Так, комплексное развитие предпринимательства (в том числе и малого), путем реализации механизмов государственно-частного партнерства, заявлено как задача Стратегии развития физической культуры и спорта. Однако, проблемами развития спортивных организаций как полноправных участников экономических отношений является их низкая интегрированность в экономику,

¹ Остроухов С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур // Человеческий капитал и высшее образование, 2015

неэффективное использование экономического потенциала и слабая реализация предпринимательских инициатив.

Степень разработанности и изученности темы. Исследование проблем предпринимательства в спорте потребовало изучения большого количества вопросов, связанных как с теорией и методологией предпринимательства, так и с практическими аспектами предпринимательской деятельности, механизмами решения проблем предпринимательства, особенностями формирования конкурентоспособности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций. Основу исследования составили труды ведущих исследователей: Друкера П., Адизеса Й., Стюарта Т., Нортон Д. и Каплана Р., Фогеля Р.

Особенности использования предпринимательского потенциала вообще и реализации предпринимательских инициатив в нематериальной сфере в частности рассмотрены в трудах как классиков, так и современников научной мысли: Шумпетера Й., Бусыгина А.В., Лапусты М.Г., Булатова А.С., Верховской О.Р., Дорохиной М.В., Сагиновой О.В., Высоцкой Н.В., Гапоновой С.Н., Шкариной В.С., Дмитрова Д. и др. Проблемам обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур посвящены труды Портера М., Юданова А.Ю., Фатхутдинова Р.А., Балабанова В.С., Леонтьевой Л.С., Орловой Л.Н. и др. Развитие спорта как экономической категории представлено в трудах таких исследователей как Галкин В.В., Гуттман А., Нишуков В., Алексеев С.В., Воробьев А.И., Алтухов С.В., Семенцов Н.С., Квасцов С.А.; особенности осуществления предпринимательской деятельности в индустрии спорта – Леднева В.А., Сухова С.В., Солнцева И.В. Однако существующие исследования проблем развития спортивных организаций оставляют нерешенными вопросы, связанные с повышением эффективности деятельности за счет использования предпринимательского потенциала: не решён вопрос классификации спортивных организаций по различным признакам; слабо разработан методический аппарат в части формирования многокритериальной оценки деятельности спортивных организаций; недостаточно сформированы механизмы управления спортивными организациями как предпринимательски-ориентированными структурами.

Актуальность и недостаточная изученность рассмотренных направлений определили выбор темы, постановку цели и формулировку задач исследования.

Научная гипотеза исследования заключается в том, что конкурентоспособность предпринимательно-ориентированных спортивных организаций детерминирована степенью использования их экономического потенциала.

Цель диссертационного исследования состоит в теоретико-методическом обосновании механизмов управления формированием, развитием и использованием экономического потенциала предпринимательно-ориентированных спортивных организаций для повышения уровня их конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели исследования автором были сформулированы следующие задачи:

1. Выявить особенности и возможности развития спортивных организаций как предпринимательских структур; идентифицировать факторы и риски, определяющие возможности реализации экономического потенциала на разных этапах жизненного цикла и устойчивость конкурентных позиций спортивных организаций;

2. Разработать базисные показатели многокритериальной оценки эффективности функционирования спортивных организаций как предпринимательских структур;

3. Определить методические основы обеспечения конкурентоспособности спортивных организаций и оценки устойчивости их конкурентных позиций;

4. Сформировать концептуальную модель системы управления предпринимательно-ориентированными спортивными организациями, направленную на реализацию их экономического потенциала;

5. Разработать алгоритм управления предпринимательно-ориентированными спортивными организациями, провести их апробацию на примере спортивных организаций г. Москвы.

Объектом исследования являются предпринимательно-ориентированные спортивные организации, то есть те спортивные организации, которые осуществляют и/или могут осуществлять предпринимательскую деятельность, являющуюся дополнительным источником их развития.

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития конкурентоспособности предпринимательно-ориентированных спортивных организаций.

Основу работы на теоретическом и методологическом уровнях составляют существующие фундаментальные концепции и подходы как зарубежных, так и отечественных исследователей по проблемам развития предпринимательства, концепции формирования конкурентоспособности предпринимательских структур, теории менеджмента, управления развитием спортивных организаций.

В работе использовались такие методы исследования как анализ и синтез, систематизация, конкретизация и обобщение, сравнительный анализ, группировка и классификация, также методы научной абстракции, индукции и дедукции; методы сбора информации, наблюдения, метод экспертных оценок, опросы, графические и табличные методы в совокупности обеспечивающие решение сформулированных целей и проверки гипотезы исследования.

Основными информационными источниками работы послужили материалы Федеральной службы государственной статистики, материалы международных организаций, федеральные и региональные нормативно-правовые акты. Материалы официальных сайтов федеральных и региональных органов управления, данные, размещенные на сайтах спортивных организаций и публикуемые в периодических изданиях, методические разработки в области развития спортивных организаций являются основой эмпирической части исследования.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке научного подхода к управлению предпринимательно-ориентированными спортивными организациями через многокритериальную оценку и использование

структурных элементов экономического потенциала, направленных на обеспечение устойчивости их конкурентных позиций.

1. Развита теория становления и развития спортивного предпринимательства в части: 1) уточнения понятия «спортивная предпринимательская структура» на основе полного или частичного соответствия деятельности спортивных организаций базовым характеристикам предпринимательства и введения «состояния» предпринимательски-ориентированных спортивных организаций по принципу получения доходов; 2) разработки критерия деления спортивных организаций по степени проявления предпринимательской активности (коэффициента предпринимательской активности спортивных организаций); 3) авторской систематизации внешних и внутренних факторов развития предпринимательских структур с учетом специфики спорта; 4) определения возможности реализации спортивными организациями предпринимательских инициатив, направленных на повышения уровня их конкурентоспособности (соответствует п. 8.6 научной специальности).

2. Предложена система многокритериальной оценки эффективности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций, в основу которой заложены различия социально-экономического характера между результатом, эффектом, эффективностью и результативностью деятельности спортивных организаций. Доказано, что эффективность и результативность деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций необходимо рассматривать в контексте жизненного цикла как самой организации, так и кривой опыта спортсмена, что позволяет эффективно выстраивать бизнес-процессы, направленные на повышение уровня конкурентоспособности и снижения рисков деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций (соответствует п. 8.19 научной специальности).

3. Применительно к деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций развита и дополнена модель М. Портера относительно ключевых детерминант конкурентоспособности спортивных организаций. Предложенная автором модель направлена на повышение конкурентоспособности

и эффективности деятельности предпринимательно-ориентированных спортивных организаций за счет использования возможностей внешней и внутренней среды (стратегия – разработка стратегических планов на микро- и макроуровнях; спрос – пропаганда здорового образа жизни, повышение зрелищности спортивных мероприятий; связанные отрасли – развитие инфраструктуры спорта; условия использования ресурсов – политика поддержания общественного здоровья). Предложенная модель дополнена матрицей определения конкурентных позиций предпринимательно-ориентированных спортивных организаций, позволяющей на основе индикаторных характеристик эффективности и результативности деятельности оценивать и принимать управленческие решения относительно перспектив развития (соответствует п. 8.10 научной специальности).

4. Обоснована структура экономического потенциала предпринимательно-ориентированных спортивных организаций (спортивный, предпринимательский, человеческий и инновационный потенциал) и для каждого элемента предложены показатели многокритериальной оценки. Это позволяет через механизмы системы сбалансированных показателей встраивать оценочные характеристики в стратегию развития предпринимательно-ориентированных спортивных организаций и использовать модель управления данными организациями для повышения их экономического потенциала (соответствует п. 8.19 и п. 8.10 научной специальности).

5. Разработан механизм управления предпринимательно-ориентированными спортивными организациями, в основу которого заложены принципы теории эффектуации С. Сарасвати и теории самоорганизации. Отличительной чертой представленного механизма является учет фидуциарной составляющей при управлении спортивными организациями. Предложенный механизм позволяет ориентировать основные бизнес-процессы на минимизацию рисков и использование неопределённости развития как источника формирования конкурентных преимуществ предпринимательно-ориентированных спортивных организаций (соответствует п. 8.10 научной специальности).

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Исследование соответствует паспорту специальности 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства), а именно п.п. 8.6. Становление и развитие различных форм предпринимательства: организационно-правовых; по масштабу предпринимательской деятельности (малое, среднее, крупное предпринимательство); по сферам предпринимательской деятельности (производство, торгово-финансовая, посредническая и др.), по бизнес-функциям; 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; 8.19. Многокритериальные оценки эффективности предпринимательской деятельности.

Теоретическое значение работы. Основные положения, выводы и рекомендации диссертационной работы могут быть использованы в качестве базы для дальнейших исследований как теоретического, так и прикладного характера в области управления спортивными организациями как структурами предпринимательского типа. Представленные в диссертации теоретические положения дополняют и развивают теории предпринимательства в сфере спорта в части формирования научных положений о принципах, формах и рисках предпринимательской деятельности спортивных организаций, подходах к оценке эффективности предпринимательской деятельности и обеспечения конкурентоспособности предпринимательских спортивных организаций. В работе на примере предпринимательски-ориентированных спортивных организаций получили развитие и углубление такие теории как модель ключевых детерминант конкурентоспособности, теория эффектуации, система сбалансированных показателей. Выводы по работе позволяют сформировать концепцию управления устойчивостью конкурентных позиций спортивных организаций.

Практическая ценность работы состоит в возможности использования полученных результатов в качестве методической базы в деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций для разработки стратегических и тактических планов, обеспечивающих их устойчивое развитие.

Апробация и внедрение результатов диссертационного исследования.

Материалы исследования докладывались и получили положительную оценку на следующих научных конференциях и форумах: Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества» (Москва, 2013), Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» (Москва, 2013), Всероссийская научно-практическая конференция «Устойчивое развитие российской экономики» (Москва, 2016). Практическое использование результатов исследования подтверждается справками о внедрении из спортивных организаций г. Москвы.

Публикации. Автор имеет 10 опубликованных научных работ, в число которых входят 6 статей в рецензируемых изданиях. Общий объем научных работ составляет 5,0 п.л. (3,82 п.л. – авторские), из них научные статьи в рецензируемых изданиях – 3,4 п.л. (2,47 – авторские).

Структура и содержание работы. Диссертация состоит из введения, основной части, содержащей три главы, заключения, списка литературы и приложений, содержит таблицы и рисунки. В первой главе на теоретическом уровне сформулированы подходы к формированию и развитию спортивных организаций как предпринимательских структур, для чего рассмотрены генезис, факторы и тенденции развития спорта и спортивных организаций, проведена оценка факторов и рисков развития спортивных организаций как предпринимательских структур. Во второй главе разработаны методические основы оценки и обеспечения конкурентных позиций предпринимательски-ориентированных спортивных организаций: сформирована система многокритериальной оценки эффективности и результативности деятельности, определены особенности формирования конкурентных позиций спортивных организаций, выявлены особенности ресурсного обеспечения реализации предпринимательского потенциала. Третья глава посвящена формированию механизмов построения системы управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ И РАЗВИТИЮ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

1.1. Роль спорта в развитии экономики страны: генезис, факторы, тенденции

Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 связана с изменением существующей модели развития, трансформацией процессов перехода к инновационному варианту развития за счёт реализации нового механизма социального развития, базирующегося на использовании человеческого потенциала. А к числу основных приоритетов как социальной, так и экономической политики относится распространение стандартов здорового образа жизни. Стратегическая направленность развития экономики Российской Федерации связана с повышением конкурентоспособности экономических субъектов всех уровней за счёт развития инновационной составляющей и предпринимательской инициативы. В развитии спортивных организаций также проявляются все сложившиеся тенденции, поскольку спорт в настоящее время является одновременно и социальным, и экономическим феноменом. Современная экономика способствует развитию предпринимательства в сфере физической культуры и спорта, росту числа собственников физкультурных и спортивных организаций, увеличению многообразия их организационно-правовых форм, расширению спектра и улучшению качества предоставляемых населению физкультурно-спортивных услуг.²

Экс-председатель Международного олимпийского комитета Ж. Рогге говорил о необходимости взаимодействия спорта и коммерческих компаний,

² Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

подчеркивая, что при дополнительных источниках финансирования спорт становится более независимым.³

По мнению Галкина В.В. подготовка высококлассных специалистов в области физической культуры и спорта «невозможна без современных знаний, в первую очередь знания экономики спорта и предпринимательства, так как именно эти сферы являются определяющими для процветания спортивного бизнеса и спорта в целом». Физкультура и спорт оказывают интенсивное воздействие на экономическую сферу жизни государства и общества, на ряд качественных и количественных показателей, характеризующих уровень жизни населения (спрос и потребление, качество человеческого капитала, внешнеэкономические связи, туризм и ряд других).⁴

Роль физическое культуры и спорта для экономики и общества можно определить следующим образом:

- вредные привычки оказывают мощное деструктивное воздействие на экономическую систему, а физическая активность и оздоровительно-массовый спорт выступают альтернативой, которая способствует минимизации экономических потерь;
- физическая активность способствует увеличению таких показателей, как продолжительность жизни населения и трудоспособный возраст людей;
- спорт, равно как и туризм, являются сферой приложения предпринимательских усилий. Предпринимательская деятельность в спорте обеспечивает рост занятости, наполняемость федеральных и местных бюджетов, обеспечивают решение социальных проблем;⁵
- реализация спортивных мероприятий различных масштабов и направлений повышает имидж и деловую репутацию всей страны.

³ Президент МОК Рогге открыл круглый стол "Спорт как индустрия" // Материалы информационного агентства РИА-Новости. <https://ria.ru/sport/20111126/498474534.html>

⁴ Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: Учебное пособие / В.В. Галкин. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.

⁵ Указ. соч.

Как уникальная и широко распространенная форма соревнований, имеющая неутилитарный характер, современный спорт сформировался за период примерно в 150 лет, с начала XVIII до конца XIX века.⁶

В традиционном понимании спорт - это «составная часть физической культуры, средство и метод физического воспитания, основанный на использовании соревновательной деятельности и подготовке к ней, в процессе которой сравниваются и оцениваются потенциальные возможности человека».⁷ Согласно Федеральному закону о спорте, спорт – это сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившихся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним.⁸

Однако спорт из чисто физической категории перешел в категорию социально-экономическую и рассматривается в экономической плоскости как феномен, характеризующий развитие той или иной формации. С этой позиции выделяют два подхода к интерпретации категории спорта – узкий и широкий. В узком понимании, спорт – это спорт модерна, наивысшим выражением которого является олимпийское движение. Определение, представленное в Федеральном законе о спорте содержит узкую трактовку и понимание данной категории. В широком понимании, спорт – это практики и мероприятия, генетически связанные со спортом в узком понимании.⁹ В рамках данного исследования будем придерживаться широкой трактовки и понимания спорта как социально-экономического явления в совокупности всех структурных элементов.

В работах известного исследователя А. Гуттмана развитие современного спорта рассмотрено с позиции марксистской концепции экономических систем.¹⁰ Согласно марксистской материалистической концепции истории, спорт неизменно связан с организацией способов производства. Рассмотрим, как менялось значение

⁶ Гуттман А. Капитализм, протестантизм и современный спорт // Логос, 2013. - №5. – С. 2-42.

⁷ Электронный учебник по основам физической культуры в вузе. – Режим доступа:

http://snit.ssau.ru/kadis/osnov_set/tema6/ (Дата обращения: 03.02.2014)

⁸ Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» № 329-ФЗ от 30 марта 2008 г.

⁹ Нишуков В. Понятие спорта // Логос, 2014. - №3. – С. 181-190.

¹⁰ Гуттман А. Капитализм, протестантизм и современный спорт // Логос, 2013. - №5. – С. 2-42.

и отношение к спорту в соответствии со способами развития производства человечества.

В каменном веке физические упражнения изначально были одним из производительных процессов, выживание общины зависело от физической ловкости ее членов. В первобытнообщинном способе производства спорт и физическая выносливость, каждодневная тренировка всех мышц тела была объективной необходимостью, условием выживания. В этом смысле можно сказать, что все первобытные люди были спортсмены, а спорт был их повседневной жизнью. Здесь правомерно утверждение: спорт- это жизнь.

В эпоху рабовладения высокие физические качества также были в высокой цене. Это объясняется тем, что основной рабочей силой оставалась физическая сила человека, конечно, исключая тягловую силу прирученных животных. Однако особенностью этого периода от предыдущего можно назвать уже отделение спорта как социально-экономического явления от повседневной жизни. Спорт становится самостоятельным явлением в жизни всех народов. Вместе с тем, он продолжает иметь жизненно важный смысл, т.к. связан с развитием физической силы и ловкости необходимой при ведении военных действий. В современных олимпийских видах спорта до сих пор сохранились такие виды как: метание копья, метание диска, стрельба из лука, бег на разные дистанции и другие.

В период средневековья развитие спорта также формировалось как физическое совершенствование человека, которое необходимо при защите или нападении. Появились новые виды оружия, которые вначале были одним из видов боевого искусства, а, впоследствии, превратились в определенные виды спорта, а именно: фехтование рапирой, мечом, шпагой и прочие. В эту эпоху идет дальнейшее вычленение спорта из повседневной жизни, но принимает формы военной выучки, гарантирующей победу в общем сражении или единоборстве.

В период капитализма, в разные его исторические периоды можно выделить разные этапы развития спорта. Главной отличительной его чертой становится то, что внутри спорта как явления появляются такие виды, которыми в большей или меньшей степени занимаются разные слои населения. Выделяются демократичные,

всеми любимые и доступные виды, например, футбол, баскетбол, волейбол и другие игровые виды спорта. Наряду с ними появляются такие виды как гольф, гонки на яхтах, которые, как правило, доступны далеко не всем слоям населения. Другой важной особенностью спорта в этот период является то, что он перестает быть жизненно необходимым. Далеко не все люди занимаются спортом, даже не все люди занимаются зарядкой. Второй особенностью является то, что спорт полноценно включается в рыночные отношения: продается экипировка, снаряжение, в футбольных, баскетбольных и других командах продаются даже сами спортсмены. Сегодня это явление стало обыденностью.

Тенденция к преобразованию человеческого поведения в последовательность рыночных сделок превращает спорт в сферу прибыли и убытков. Структура любительского спорта предполагает продажу билетов и спонсорство, структура профессионального спорта – коммерциализацию в более открытом виде – получение прибыли от предпринимательской деятельности.

В Советском союзе и в государствах Восточной Европы спорт продолжает служить средством социализации, но в иных формах. В дополнение к рекреационной функции спорт становится фактором национальной и экономической производительности (нормы ГТО).

Таким образом, спорт, как и знания, всегда развивался вместе с социально-экономической формацией, отражая основные особенности развития, и служил достижению целей экономических субъектов. Коммерциализация спорта является главной чертой современного общества, причем этот процесс протекает на фоне его дифференциации.¹¹ Проведенное исследование показывает, что спорт как явление всегда присутствовал в жизни человечества и развивался вместе с ним, но только на последнем, капиталистическом этапе его развития, стал самостоятельной рыночной ценностью, имеющей свои стоимостные отношения.

¹¹ Остроухов, С.А. Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Российское предпринимательство, 2017. - Том 18. - № 3. – С. 405-416.

Спортивные организации при осуществлении своей деятельности выполняют две основные функции: социальную и экономическую. Важно заметить, что раздельное рассмотрение этих функций не представляется возможным, поскольку именно их взаимодействие позволяет получать положительные синергетические эффекты. Экономическая функция спортивной организации заключается в частичном или полном обеспечении хозяйственных процессов. Социальная функция в свою очередь проявляется в возможности реализовывать определённые потребности человека и общества. Специфической чертой социальной функции является соревновательная компонента; общими чертами являются такие как воспитательная, оздоровительная, рекреативная, социальной интеграции и социализации личности, коммуникативная и другие компоненты. Социальная функция отражается в подготовке спортсменов, проведении спортивных мероприятий, пропаганде здорового образа жизни. Так, согласно Докладу о развитии массового спорта и физическом воспитании населения, представленного Советом при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта в марте 2014 года, стратегия развития спорта исходит из посыла о том, что физическая культура и массовый спорт являются факторами социально-экономического развития государства и повышения качества жизни граждан, а также фактором укрепления здоровья нации и развития человеческого потенциала.

Исследования Фонда «Общественное мнение» демонстрирует зависимость соотношения качества здоровья граждан и показателей распространённости оздоровительных практик, базирующихся на физической активности. Соответственно, Стратегия развития физической культуры и спорта и соответствующая государственная программа в качестве ключевых индикаторов использует такие показатели как процент населения, занимающегося спортом и физической культурой на системной основе. В экономически развитых странах мира этот показатель составляет 40%. В 2008 году в Российской Федерации спортом и физической культурой на системной основе занималось лишь 16% населения, при этом практически здоровыми являлись менее 15% учащихся

старших классов, свыше 40% молодёжи допризывного возраста не соответствовали требованиям, предъявляемым армейской службой.¹²

Реализация стратегии и программы развития позволили к 2012 году получить результаты, представленные на рисунке 1.1.

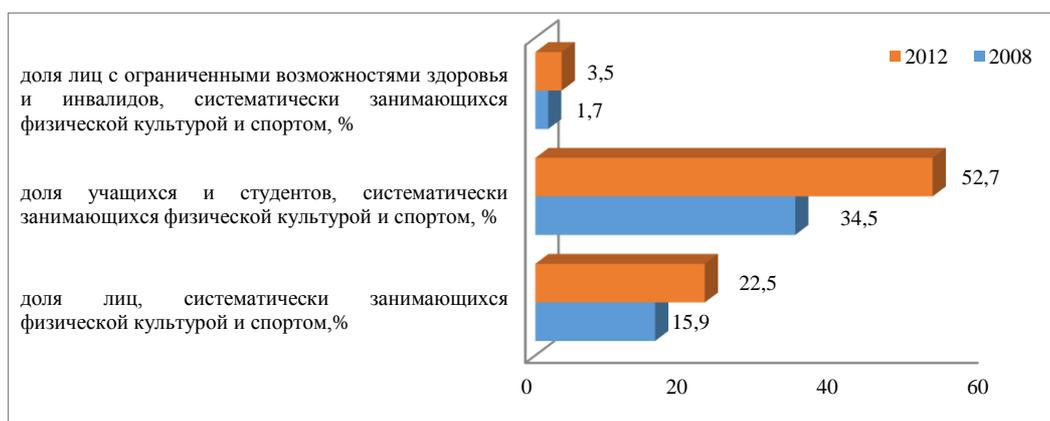


Рисунок 1.1 – Динамика отдельных групп населения, на системной основе занимающихся спортом и физической культурой (в процентах к общему числу населения соответствующей группы населения)

Источник: составлено автором на основании материалов Доклада о развитии массового спорта и физическом воспитании населения. URL: [council.gov.ru>media...41d55525484637acd8d2.pdf](http://council.gov.ru/media...41d55525484637acd8d2.pdf)

Можно сказать, что спортивные организации выполняют миссию социального предпринимателя.¹³ Как справедливо отмечается в исследованиях О.В. Сагиновой и Ю.Л. Сагинова «социальный предприниматель рассчитывает достичь масштабных изменений и улучшения жизни конкретной группы населения и общества в целом», что совсем не означает отсутствия мотивации к получению дохода и достижению экономической эффективности.¹⁴ Так, согласно исследованию международной консалтинговой компании «PricewaterhouseCoopers», средний ежегодный прирост доходов от деятельности

¹² Доклад о развитии массового спорта и физическом воспитании населения. URL: [council.gov.ru>media...41d55525484637acd8d2.pdf](http://council.gov.ru/media...41d55525484637acd8d2.pdf) (Дата обращения 15.09.2015)к

¹³ Гапонова С.Н., Рац В.С. Социально-экономическая ответственность предпринимателей // Вопросы новой экономики, 2013. - № 1 (25). – С. 71-74.

¹⁴ Сагинова О.В., Сагинов Ю.Л. К вопросу определения понятия социального предпринимательства // Российское предпринимательство, 2012. - № 6. – С. 47-54.

Сагинова О.В., Сагинов Ю.Л. Задачи подготовки предпринимателей в контексте концепции устойчивого развития // Российское предпринимательство, 2012. - № 6. – С. 176-182.

спортивных организаций к 2015-2016 году составит 3,7%. В таблице 1.1 представлены глобальные доходы спортивных организаций.¹⁵ Данные, приведенные в таблице, в целом, характеризуют положительную тенденцию возрастания доходов от предпринимательской деятельности спортивных организаций.

Таблица 1.1 – Динамика изменения доходов спортивных организаций

Показатель/год	2006	2007	2008	2009	2010
Глобальные доходы спортивных организаций, млн. долларов	107516	111934	120760	112489	118690
Темп роста, в % к предыдущему году	<i>121,1</i>	<i>104,11</i>	<i>107,89</i>	<i>93,15</i>	<i>105,51</i>
Показатель/год	2011	2012	2013	2014	2015
Глобальные доходы спортивных организаций, млн. долларов	121391	129929	130164	146469	145341
Темп роста, в % к предыдущему году	<i>102,28</i>	<i>107,03</i>	<i>100,18</i>	<i>112,53</i>	<i>99,23</i>

Источник: составлено автором на основе материалов Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015

Изложенные ранее положения и аналитические данные позволяют сформулировать ряд задач, решение которых предопределено экономическими процессами спортивной деятельности:

- накопление, генерация и распространение экономических знаний в области спорта, формирование предпринимательской культуры в спорте;
- реализация научных и прикладных исследований, связанных с развитием социального и экономического функционала спортивных организаций;
- выявление и решение экономических проблем сферы спорта, развитие процессов интеграции хозяйственной деятельности спортивных организаций в

¹⁵ Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015. URL: www.pwc.com/sportsoutlook (Дата обращения (25.01.2016))

экономическую жизнь общества;

– определение и прогнозирование основных тенденций развития экономики и спорта, характер их взаимного влияния;

– разработка рекомендаций по повышению эффективности деятельности и оптимизации бизнес-процессов спортивных организаций.

К началу XX века спортивное движение глубоко дифференцировалось и выступает в форме различных направлений. В научной литературе приведено достаточно много классификаций спорта как такового по различным признакам. Например, деление спорта на массовый, профессиональный и спорт высших достижений позволяет определять целевые установки и критерии оценки эффективности, основные функции, особенности контингента занимающихся, специфику материального обеспечения.¹⁶ Согласно ФЗ также в отдельные категории выделяется студенческий и школьный спорт, армейско-служебный спорт, спорт инвалидов и лиц с ограниченными возможностями и т.д. Сформировано в настоящее время и представление о системе видов спорта. Под видом спорта понимается часть спорта, имеющая отличительные признаки и включающая в себя специальный порядок, среду занятий, используемый инвентарь, программу спортивных соревнований. В настоящее время в РФ зарегистрировано около 130 видов спорта, которые включены во Всероссийский реестр видов спорта. Для сравнения уровня достигнутых результатов как одной спортивной дисциплины, так и между различными видами спорта используется Единая всероссийская спортивная классификация.¹⁷

Необходимо отметить, что спорт, как социально-экономическое явление, представляет из себя совокупность большого количества спортивных организаций и организаций индустрии спорта. Федеральный закон № 329 определяет спортивную и физкультурно-спортивную организацию как юридическое лицо,

¹⁶ Алексеев С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организаций и проведение физкультурных и спортивных мероприятий: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент организации», «Юриспруденция», «Физическая культура и спорт» / С.В. Алексеев; под ред. П.В. Крашениникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015. – 687 с.

¹⁷ Положение о Единой всероссийской спортивной классификации. Утв. Приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации 21 ноября 2008 г. № 48

которое в качестве основного вида деятельности осуществляет деятельность в области спорта и физической культуры, независимо от организационно-правовой формы. Однако такого определения для описания экономических отношений в сфере спорта является недостаточным.

Для более глубокого понимания социально-экономических процессов в спорте, необходимо классифицировать спортивные организации по ряду признаков.

1) По организационно-правовым формам спортивные организации бывают: коммерческие и некоммерческие. К коммерческим организациям следует относить организации, целью которых является экономическая выгода. Некоммерческие организации несут в себе социальную миссию.

2) По количеству участников можно выделить индивидуальных предпринимателей в сфере спорта и коллективные организации. Индивидуальные предприниматели оказывают услуги по консультант-клиентскому сопровождению (спортивный агент, юрист) деятельности спортивных организаций. Коллективные организации – спортивные организации состоящие из двух и более участников. К ним относится абсолютное большинство всех спортивных организаций.

3) По ориентированности основных процессов: организации, занимающиеся деятельностью в области спорта и организации инфраструктурного типа. Организации, занимающиеся деятельностью в области спорта – спортивные школы, федерации, клубы и прочие. Организации инфраструктурного типа – организации, обеспечивающие бесперебойное функционирование спортивных объектов, качественное и профессиональное проведение спортивных мероприятий и событий. К организациям инфраструктурного типа относятся также организации информационно-спортивного бизнеса (спортивные издательства, телерадиоканалы, информационные агентства).

4) По степени межсубъектной интегрированности выделены полностью интегрированные, частично интегрированные и не интегрированные спортивные организации. Полностью интегрированные организации – совокупность хозяйствующих субъектов, находящихся в иерархической зависимости,

деятельность которых направлена на осуществление общей стратегической цели. Частично интегрированные организации – организации, находящиеся во взаимодействии с интегрированными структурами, но не всегда реализующие общую стратегическую цель (например, ветеранские спортивные организации или организации, представляющие виды спорта, не имеющие массовый характер). Не интегрированные организации – обособленные спортивные организации, преследующие частные стратегические цели (например, FightNights).

5) По принципу локальности: международные, национальные и региональные организации. Международные спортивные организации – объединения представителей спортивных организаций различных стран и направлений (например, МОК, ВАДА). Национальные спортивные организации – организации, осуществляющие деятельность на территории одной страны; региональные – на уровне одного региона.

6) По степени проявления предпринимательской активности: организации предпринимательского типа, предпринимательно-ориентированные организации, организации социального и административного типа. Организации предпринимательского типа – это организации индустрии спорта, полностью финансируемые за счет собственных источников от предпринимательской деятельности. Предпринимательно-ориентированные организации – это организации, финансирование которых осуществляется как за счет бюджетных источников, так и за счет предпринимательской деятельности. Организации социального и административного типа финансируются исключительно за счет бюджета или за счет членских взносов.¹⁸

В качестве критерия деления спортивных организаций по степени проявления предпринимательской активности можно предложить использовать Коэффициент предпринимательской активности (Кпа), который определяется

¹⁸ Остроухов, С.А. Инновационная деятельность в системе устойчивого развития спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Материалы конференции. VI Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. - С. 297-300.

формулой (1.1) и представляет собой отношение доходов спортивной организации, полученных от предпринимательской деятельности (доходы от использования имущества, доходы от реализации товаров и услуг, доходы от использования нематериальных активов), к сумме средств, полученных от непредпринимательской деятельности (средства из государственного бюджета, добровольные взносы и пожертвования).

$$K_{па} = \frac{\text{Доходы от предпринимательской деятельности}}{\text{Доходы от непредпринимательской деятельности}} \quad (1.1)$$

В таблице 1.2 представлены значения Коэффициента предпринимательской активности, где доходы от предпринимательской деятельности и средства, полученные из бюджетных и других источников, разделены на децильные группы.

Таблица 1.2 – Значения Коэффициента предпринимательской активности

Доля доходов от предпринимательской деятельности в общих источниках финансирования	1	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1	0
Доля бюджетных средств в общих источниках финансирования	0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
Коэффициент предпринимательской активности	∞	9	4	2,33	1,5	1	0,67	0,43	0,25	0,11	0

Источник: составлено автором

Полученные значения Коэффициента предпринимательской активности позволяют выделить основные типы спортивных организаций, исходя из уровня их предпринимательской активности (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Типизация спортивных организаций по степени предпринимательской активности

Тип организации	Значения Коэффициента предпринимательской активности	Примеры спортивных организаций
-----------------	--	--------------------------------

Организации предпринимательского типа	$K_{па} \rightarrow \infty$	Фитнес клубы, event-агентства, производители спортивных товаров
Предпринимательски-ориентированные организации	<p>$K_{па} (0 - 0,43]$ – низкий уровень предпринимательской активности</p> <p>$K_{па} (0,43 - 1,5]$ – средний уровень предпринимательской активности</p> <p>$K_{па} (1,5 - 9,99]$ – высокий уровень предпринимательской активности</p>	Спортивные клубы, ДЮСШы, СДЮШОРы, УОРы, спортивные федерации, Олимпийский комитет
Организации социального и административного типа	$K_{па} = 0$	ВАДА, общественные организации

Источник: составлено автором

Таким образом, спортивные организации являются предпринимательскими структурами с разным уровнем предпринимательской активности, основной целью которых является обеспечение конкурентоспособности. Предпринимательски-ориентированные спортивные организации являются объектом исследования как индикаторы проявления современных процессов в экономике и спорте.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что Коэффициент предпринимательской активности с одной стороны является индикативной характеристикой предпринимательских процессов в спортивных организациях, а с другой - представляет собой инструмент управленческого воздействия на изменения внутренних и адаптацию внешних бизнес-процессов.

1.2. Развитие спортивных организаций как предпринимательских структур

Согласно российскому законодательству спортивные организации могут заниматься предпринимательской деятельностью, на основании этого автором были определены особенности функционирования спортивных организаций в современных условиях (рисунок 1.2).

Развитие теории спортивного предпринимательства требует систематизации подходов к самому предпринимательству, выявление основных родовых признаков предпринимательства. Развитию теорий предпринимательства посвящено

достаточно большое количество трудов как классиков, так и современников экономической мысли.

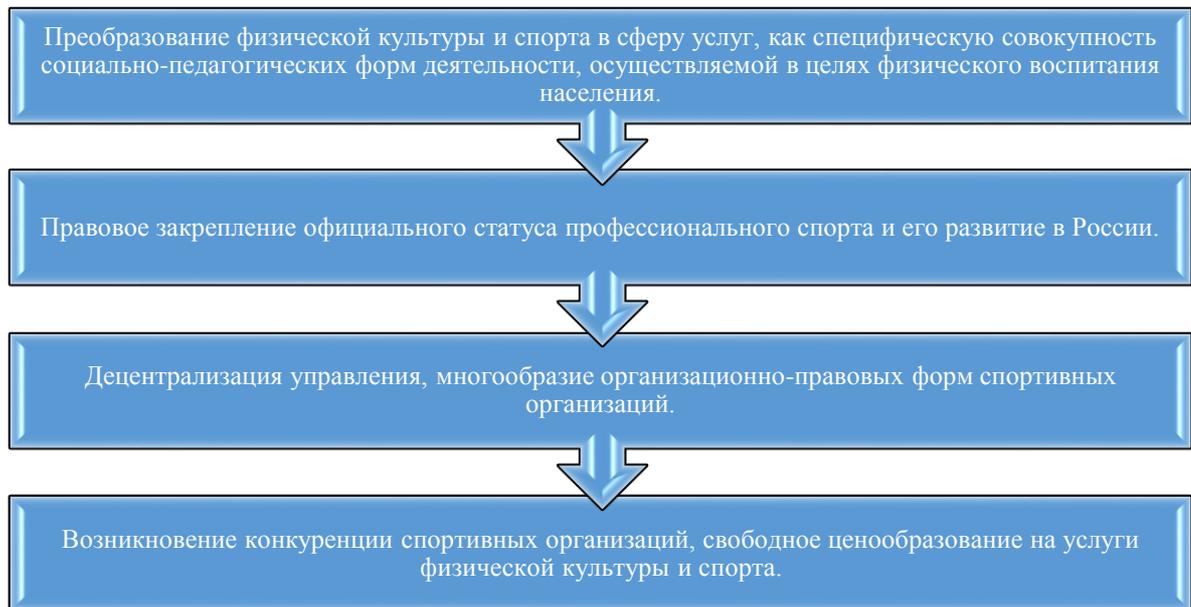


Рисунок 1.2 – Особенности развития спортивных организаций как предпринимательских структур

Источник: составлено автором

В классических интерпретациях (Р. Катильон, И. Тюнен, Ж.-Б. Сэй, Й. Шумпетер) предпринимательство рассматривается как рискованная инициативная деятельность, направленная на получение предпринимательского дохода.

По Р. Катильону¹⁹ основная функция предпринимателя – действовать в неопределенности, а также с помощью нее находить удовлетворение своих материальных потребностей. Согласно И. Тюнена²⁰ предприниматель является изобретателем и исследователем в своей области, чья прибыль – это остаток от валовой прибыли деловой операции после уплаты процента за инвестированный капитал, платы за управление, страховой премии по рискам. Ж.Б. Сэй²¹

¹⁹ Гловелли, Г.В. История экономических учений: учебное пособие для бакалавров [Текст] / Г.В. Гловелли. – 2-е изд., перераб. и доп. – И.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2013. – 777 с. – Серия: Учебники НИУ ВШЭ.

²⁰ Блауг М., Тюнен, Иоганн Генрих фон // 100 великий экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб.: Экономикс, 2008. — С. 299-303. - 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42).

²¹ Блауг М., Сэй, Жан Батист // 100 великий экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб.: Экономикс, 2008. — С. 287-289. — 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42).

рассматривает предпринимательство как некую комбинацию факторов, позволяющую на постоянной основе эффективным образом использовать ресурсы и достигать наилучшие результаты. А. Смитом²² предпринимательская деятельность трактуется как рискованная, а предприниматель, решившийся на такую инициативу, вносит капитал, прогнозирует и планирует, организует производство, отвечает за результаты своего труда. П. Самуэльсон²³ связывает предпринимательство с новаторством. Предпринимательство ориентировано на лидерство, успех, инновации. В работах Л. фон Мизеса²⁴ предпринимательство рассмотрено как категория, ориентированная на изменение рыночной информации, а в работах Ф. фон Хайека²⁵ выделены особенные характеристики, определяющие хозяйствующего субъекта как предпринимателя. К числу этих характеристики Ф. фон Хайек относит особое поведение и стремление обнаружить и использовать различные возможности получения дохода.

Современные теории предпринимательства в большей степени ориентированы на предпринимательство как фактор производства (К. Макконелл, С. Брю²⁶), развивающееся в условиях неопределенности (Ф. Найт). По К. Макконеллу и С. Брю предпринимательство – это выполнение индивидом четырех функций: готовность взять на себя инициативу, способность принимать решения, быть инноватором, быть готовым на взвешенный риск. Ф. Найт²⁷ связывает предпринимательскую прибыль с неопределенностью. Риск является измеримой неопределенностью, а нестрахуемая неопределенность связана с быстрыми экономическими переменами. Также основной чертой современных теорий является рассмотрение предпринимательства в различных сферах, на первый

²² Аникин А.В. Глава 1. Адам Смит // Всемирная история экономической мысли. В 6 томах / Гл. ред. В. Н. Черковец. — М.: Мысль, 1988. — Т. II. От Смита и Рикардо до Маркса и Энгельса. — 574 с.

²³ Самуэльсон П.Э., Нордхаус В.Д. Экономика.-М.: Вильямс, 2015.-1358 с.

²⁴ Мизес Л. фон Человеческая деятельность: трактат по экономической теории / Людвиг фон Мизес; пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Куряева. – Челябинск: Социум, 2012. – 878 с.

²⁵ Хайек, Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок [Текст] / Фридрих Хайек; пер. с англ. О.А. Дмитриевой под ред. Р.И. Капелюшниковой. – Челябинск: Социум, 2011. XXVIII+394 с. (Серия «Австрийская школа». Вып.24)

²⁶ Брю С.Л., Макконелл К.Р. Экономикс: краткий курс.-М.:ИНФРА-М, 2015.-461 с.

²⁷ Блауг М. Найт, Фрэнк Х. // 100 великих экономистов после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. — СПб.: Экономикс, 2009. — С.215-218. — 384 с.

взгляд, не относящихся к чисто экономическим секторам (здравоохранение, социальная сфера, сфера культуры и т.д.).

Особое место в генезисе предпринимательства занимает теория Й. Шумпетера. Согласно Й. Шумпетеру²⁸, предприниматель – носитель динамических процессов. Это особый дар и особая функция, носитель которой как таковой не является принадлежностью какого-либо социального класса. Мотивы предпринимательства: стремление иметь «свою империю», воля к победе, радость творчества. Теория Й. Шумпетера, разработанная в начале XX века, остается актуальной и в настоящее время, так как динамические процессы связаны с инновационной деятельностью, которая присуща и спортивным организациям. Так, например, для интегрированных спортивных организаций важны управленческие инновации, а для некоммерческих организация на первый план будут выступать социальные инновации. Для коммерческих организаций необходимы инновации в области маркетинга, а технологические и технические инновации будут ключевыми для организаций инфраструктурного типа. Для обеспечения устойчивого и эффективного развития необходим постоянный поиск инновационных решений, разработка своих, а также освоение и внедрение лучших практик.²⁹

У спорта и бизнеса схожие цели: победить в условиях конкуренции, завоевать уважение, самореализоваться.³⁰ Спортивные организации, независимо от организационно-правовых форм и направлений деятельности, реализуя предпринимательские инициативы, способствующие достижению их основных целей, формируют качественно новую конкурентную среду. Причем, формирование и развитие конкуренции происходит не только между спортивными

²⁸ Шумпетер, Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й. Шумпетер / предисл. В. С. Автономова. — М.: ЭКСМО, 2007. — 864 с. — (Антология экономической мысли).

²⁹ Остроухов, С.А. Инновационная деятельность в системе устойчивого развития спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Материалы конференции. VI Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. - С. 297-300

³⁰ Леднев В.А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция, 2012. – № 6 (36). – С. 83-87.

организациями, но и между всеми предпринимательскими структурами в экономике.

В таблице 1.4 выделены различные субъекты спорта, для которых определены возможности реализации предпринимательских инициатив.

Таблица 1.4 – Возможности реализации предпринимательских инициатив различными субъектами спорта

Субъекты спорта (согласно ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации")	Основная цель	Организационно-правовая форма. Возможности ведения предпринимательской деятельности.
<i>Физкультурно-спортивные организации</i> (физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, спортивные клубы, физкультурно-спортивные клубы и их объединения, центры спортивной подготовки, студенческие спортивные лиги)	Тренировочная, соревновательная, физкультурная и воспитательная деятельность.	Коммерческие и некоммерческие организации, предусмотрены различные организационно-правовые формы. Существуют возможности по ведению предпринимательской деятельности: продажа билетов на мероприятия, использование имущества, продажа товаров с символикой организации и т.п.)
<i>Спортивные федерации</i>	Организация и проведение чемпионатов, первенств, кубков; разработка регламента соревнований, контроль деятельности спортивных организаций.	Общественная организация. Возможности ведения предпринимательской деятельности заключаются в распоряжении правами на использование символики спортивных сборных команд и трансляций спортивных соревнований.
<i>Образовательные организации</i> , осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта	Тренировочная, физкультурная и воспитательная деятельность.	Некоммерческие организации. Возможности ведения предпринимательской деятельности – использование имущества, продажа товаров с символикой организаций, семинары, тренинги, курсы повышения квалификации.
<i>Научные организации</i> , осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта	Реализация инноваций в области физической культуры и спорта.	Некоммерческие организации различных организационно-правовых форм. Возможности ведения предпринимательской деятельности – коммерциализация полученных результатов интеллектуальной деятельности.
<i>Олимпийский комитет России, Паралимпийский комитет России, Сурдолимпийский комитет России, Специальная олимпиада России</i>	Пропаганда и внедрение принципов олимпийского движения, содействие развитию физической культуры и спорта, укрепление международного спортивного сотрудничества, участие в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях.	Общественное объединение, союз. Возможности ведения предпринимательской деятельности – распоряжение исключительными правами на олимпийскую эмблему Олимпийского комитета России, девиз, флаг и иную российскую олимпийскую символику, права на трансляции.

Федеральные и региональные органы исполнительной власти в области физической культуры и спорта, военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта	Институциональное содействие развитию физической культуры и спорта.	Ведение предпринимательской деятельности не предусмотрено.
Граждане , занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды), зрители, спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта	Развитие физической культуры и спорта.	Ведение предпринимательской деятельности ограничено.

Источник: составлено автором

Можно отметить и встречную тенденцию развития современного общества – не только проникновение предпринимательства в спорт, но и диффузия спорта в предпринимательскую и бизнес-среду. Рассмотрим вопросы интеграции спорта в корпоративную среду как возможности увеличения экономических показателей и обеспечения устойчивого развития.

По мнению многих учёных занятия физическими упражнениями на системной основе положительным образом влияют на различные физические и психологические функции человека, способствуют развитию устойчивости к интеллектуальной работе, что в свою очередь оказывает благотворное воздействие на «здоровую» конкуренцию в бизнес среде. Чтобы с успехом конкурировать на рынке, компании должны быть заинтересованы в организации фитнес досуга для своих сотрудников. Однако большинство российских компаний не придаёт этому факту должного значения, а ведь организация спортивного досуга, по нашему мнению, должна быть неотъемлемой частью корпоративной культуры. Ключевой сложностью в этом вопросе является выявления индивидуальных предпочтений персонала в двигательной активности. Наиболее эффективным способом решения данной задачи является привлечение квалифицированных специалистов в области спортивного менеджмента. Роль спортивного менеджера в компании должна заключаться не просто в проведении спортивных мероприятий, а в интеграции спорта в бизнес среду через систему управленческих функций: планирования, организации, мотивации и контроля.

Интеграция спорта в бизнес среду является управленческой инновацией, направленной на реализацию принципа максимально эффективного управления компанией.³¹

В таблице 1.5 приведены данные об общем количестве спортивных организаций, а также спортивных клубов при организациях и предприятиях различных секторов экономики.

Таблица 1.5 – Количество организаций, осуществляющих спортивно-оздоровительную деятельность

Наименование учреждения	2013 год (кол-во ед.)	2014 год (кол-во ед.)	Темп роста
Всего учреждений, предприятий и организаций	6306	5809	92,12%
- из них, имеющие спортивные клубы	544	377	69,30%
Учреждения и организации при спортивных сооружениях	109	111	101,83%
Фитнес клубы	247	311	125,91%
Физкультурно-спортивные клубы по месту жительства	1761	1749	99,32%
Другие учреждения и организации	331	341	103,02%
Центры спортивной подготовки, школы высшего спортивного мастерства	6	-	-

Источник: составлено автором на основе данных Росстата.

Современный менеджер должен обладать рядом компетенций, к числу которых можно отнести организационно-управленческие (участие в разработке стратегии организации; планирование деятельности организации и подразделений и т.д.); информационно-аналитические (сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений; оценка эффективности управленческих решений); предпринимательские

³¹ Остроухов, С.А. Управленческие инновации как основа поддержания устойчивого развития бизнеса [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова, А.А. Сергеев // Интеграл. - 2014. - № 5-6. – С.124-125

(разработка бизнес-проектов; организация предпринимательской деятельности). Данными компетенциями должен обладать и спортивный менеджер.

Основываясь на классических воззрениях науки управления о том, что менеджмент – это искусство, а также опыт и обучение³², можно дать такое определение спортивного менеджера: это профессиональный управляющий, способный руководить как организациями физкультурно-спортивного комплекса, так и адаптировать принципы и методологию спорта в бизнес-процессы любой предпринимательской структуры с целью обеспечения её устойчивого развития.

Такие специалисты способны с высокой точностью определить, какие варианты интеграции спорта в производственную деятельность фирмы наиболее подходят для отдельно взятой организации. Данные предпосылки выявляются на основе прямого личного контакта с работниками организации, за счёт ознакомительного анкетирования и понимания специфики функционирования организационных процессов наряду с внутренним рабочим распорядком предприятия. Параллельно необходимо проводить анализ внешней среды на наличие возможностей проведения фитнес мероприятий для сотрудников. Принимаются во внимание все близлежащие спортивные учреждения, имеющие возможность сотрудничать по данному направлению, а также парки отдыха для занятий спортом на открытом воздухе.

В настоящее время существует позитивная тенденция в корпоративной среде, обусловленная реальными шагами менеджмента по организации активного досуга, включающего в себя все возможные мероприятия, связанные с физической активностью. Данное решение является весьма дальновидным и приносит конкурентные преимущества на фоне остальных компаний, пренебрегающих данными аспектами корпоративной культуры. Ещё одним плюсом участия в различных спортивно-корпоративных мероприятиях является налаживание деловых связей и улучшение атмосферы внутри коллектива. Одним из таких успешных примеров является совместная спортивная жизнь «Сбербанка России» и

³² Леонтьева Л.С., Кузнецов В.И., Конотопов М.Н., Орехов С.А., Башкатова Ю.И., Морева Е.Л., Орлова Л.Н. Теория менеджмента. М., 2013 – 287 с.

его клиентов. Идея заключается в регулярном проведении спортивных мероприятий с клиентами банка (футбол, волейбол, теннис и другие виды спорта), эффект проявляется в сплочении и объединении «Сбербанка» и его клиентов, в возможности рекламы продуктов банка при непосредственном контакте с клиентом.

Автором было проведено исследование, связанное с интеграцией спорта в бизнес-процессы коммерческой организации. Объектом исследования была выбрана международная компания «Strauss» – крупная международная компания в секторе продуктов питания. Перед спортивным менеджером была поставлена задача внедрения модели спорт-развития и проведения анализа его деятельности по итогам. В эксперименте принимали участие 2 группы по 15 человек из отдела продаж компании. С одной группой производилась спортивная работа, а другая работала в штатном режиме. Время исследования составило 3 месяца (квартал). В задачу менеджера входило: организовать систематический спортивный досуг 1-й группы исследования, с целью выяснить окажет ли данное внедрение положительную динамику на экономические показатели 1-й группы сотрудников. Полученные результаты соотносились с показателями 2-й группы и показателями этих групп за предыдущий квартал (при проведении расчетов был исключен фактор сезонности). Результаты исследования показали, что экономические показатели 1-й группы, с которой работал спортивный менеджер, возросли на 13,4% (данные приведены в таблице 1.6), в то время как 2-я группа лишь сохранила прежние показатели продаж. В 1-й группе укрепилась дисциплина и сократилось число пропусков, появился явно выраженный положительный синергетический эффект.

Таблица 1.6 – Показатели прибыли от продаж по итогам исследования по апробации фитнес интеграции

	IV квартал 2013 г.	I квартал 2014 г.	Абсолютный прирост
1-я группа	1 495 536,00 руб.	1 695 937,00 руб.	+ 200 401,00 руб.
2-я группа	1 503 963 руб.	1 501 625 руб.	- 2 338,00 руб.

Источник: составлено автором

Данное исследование показало, что при грамотном и осознанном внедрении спорта в среду предпринимательской структуры, можно добиться как прироста экономических показателей, так и положительной динамики ряда других важных показателей, оказывающих сильное воздействие на устойчивое развитие предпринимательской структуры.

Таким образом, диффузия и интеграция спорта в предпринимательскую структуру способствует её устойчивому развитию, увеличению экономических показателей и оказывает общее положительное влияние на экономическую среду в целом. Персонал бизнес единицы становится более целеориентированным и стрессоустойчивым к кризисным явлениям, тем самым увеличивается конкурентоспособность предпринимательской структуры на рынке. Дополнительным плюсом является маркетинговая составляющая, которая проявляется в симпатиях внешнего окружения фирмы, так как сотрудник в хорошем настроении и физической форме всегда вызывает интерес и положительную симпатию, что проецируется на компанию в целом и, таким образом, активизирует дополнительные источники коммерциализации.³³

Рассмотрение спортивных организаций как предпринимательских структур обусловлено особенностями развития современного общества. Изначально, основной целью деятельности спортивных организаций выступала качественная подготовка спортсменов. Ещё в преддверии Олимпийских игр в Пекине, отмечая «ряд последних достижений российских спортсменов», Дмитрий Медведев озвучил тезис о том, что «развитие спорта высших достижений автоматически приводит к развитию физической культуры, просто к тому, что люди становятся более здоровыми. А что ещё нужно государству?»³⁴

Однако недостаток внешнего финансирования, как правило, бюджетного и расширение возможностей получения доходов не только за счёт создания материального продукта повлекли за собой переориентацию целей спортивных

³³ Остроухов, С.А. Управленческие инновации как основа поддержания устойчивого развития бизнеса [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова, А.А. Сергеев // Интеграл. - 2014. - № 5-6. – С.124-125

³⁴ Дмитрий Медведев: Наши спортсмены покажут себя на Олимпиаде! //Комсомольская правда. 22.05.2008. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://kp.ru/online/news/92124> (Дата обращения: 12.09.2013)

организаций, расширение направлений деятельности. Согласно Федеральному закону № 329 «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» сочетание государственного регулирования и саморегулирования рассматривается как основной принцип правового регулирования организаций спортивной индустрии, что обеспечивает возможность устойчивого развития хозяйствующих субъектов.³⁵

Анализ современного состояния и перспектив развития позволяет нам говорить о том, что в индустрии спорта присутствует две однонаправленные тенденции. Первая тенденция проявляется в снижении уровня финансирования и государственного регулирования спортивных организаций, при одновременном предоставлении им права заниматься предпринимательской деятельностью. Государство предоставляет право реализации предпринимательских возможностей посредством частичного коммерческого использования спортивных сооружений, проведения тренингов и мастер-классов, продажи сувенирной продукции, организации спортивно-массовых мероприятий, привлечения спонсоров и др., где основными преимуществами, создающими конкурентный перевес, выступают имидж и деловая репутация субъекта. Таким образом, возможность ведения предпринимательской, т.е. инициативной и рискованной деятельности, приносящей доход, позволяет спортивным организациям дополнительно решать ряд задач как социальной, так и экономической направленности.

На рисунке 1.3 представлена структура доходов населения, в которой основное место занимают доходы от оплаты труда - 66,7% и 65,8% от общего дохода в 2014 и в 2015 году соответственно, меньшую долю занимают доходы от социальных выплат – 17,9% и 18,4% от общего дохода в 2014 и в 2015 году соответственно. В свою очередь доходы от ведения предпринимательской деятельности составляют всего лишь 8,1% и 7,5% от общего дохода в 2014 и в 2015 году соответственно.

³⁵ Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ (ред. от 03.11.2015) "О физической культуре и спорте в Российской Федерации"

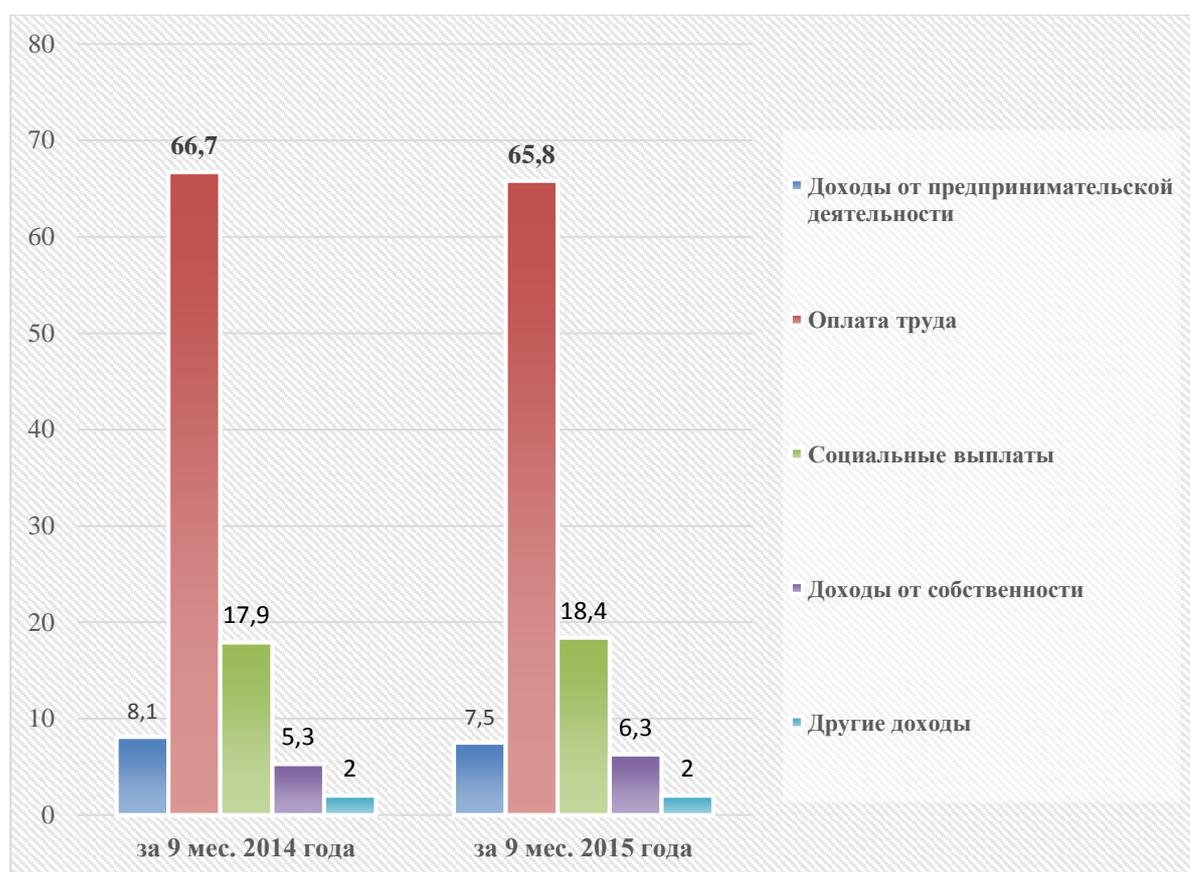


Рисунок 1.3 – Структура доходов населения³⁶

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Необходимо особо отметить, что возможность получения предпринимательского дохода реализуется в настоящее время очень слабо. Эта тенденция распространяется и на спортивные организации, которые по разным причинам не используют свой предпринимательский потенциал. На рисунке 1.4 представлена видовая структура платных услуг на душу населения. Доля расходов на физическую культуру и спорт составляет менее процента в бюджете потребителя. Для сравнения – доля расходов в бюджете потребителя, приходящаяся на коммунальные платежи, составляет 21%, на транспортные - 19 %, а на оплату услуг связи – 17%. Такой низкий процент расходов на физическую культуру и спорт в бюджете потребителя косвенно подтверждает не высокий уровень формирования доходов спортивной организации от предпринимательской деятельности.

³⁶ Статистическое обозрение №4(95), 2015

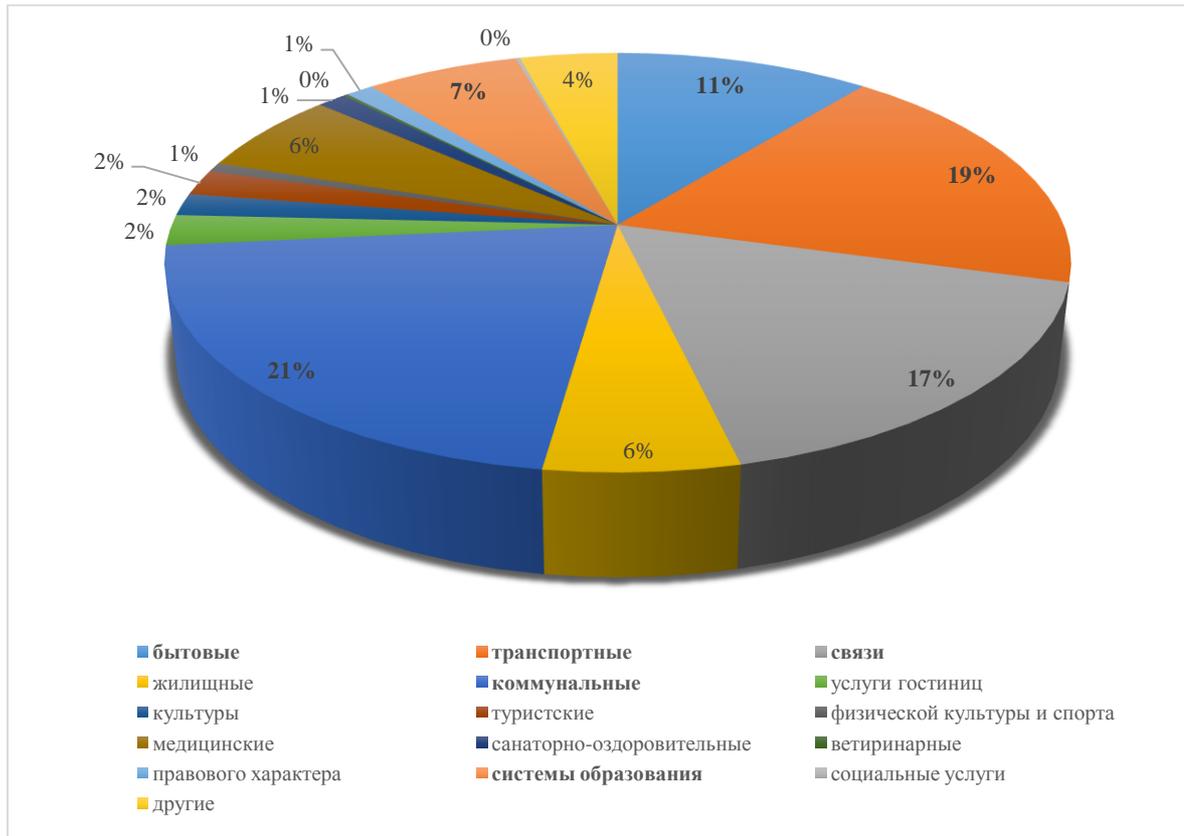


Рисунок 1.4 – Структура платных услуг на душу населения в 2014 году³⁷

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Вторая тенденция проявляется в возрастании интереса к спорту как неотъемлемой части жизни общества. По данным Всероссийского центра изучения общественного мнения³⁸, за последние несколько лет усиливается интерес к спорту и физической культуре, доля россиян, позитивно оценивающих ситуацию, выросла с 42 до 59%. Позитивные оценки даёт, в основном, молодое поколение россиян (70% респондентов), что не может не вызывать оптимизма. Спортом с той или иной периодичностью занимается половина опрошенных россиян (рисунок 1.5), однако 48% россиян не занимаются спортом вообще. Именно эти 48% являются «голубым океаном» для предпринимательски-ориентированных спортивных организаций.

³⁷ Материалы Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gks.ru> (Дата обращения: 06.06.2015)

³⁸ Материалы сайта Всероссийского центра изучения общественного мнения. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=113837> (Дата обращения 06.06.2015)

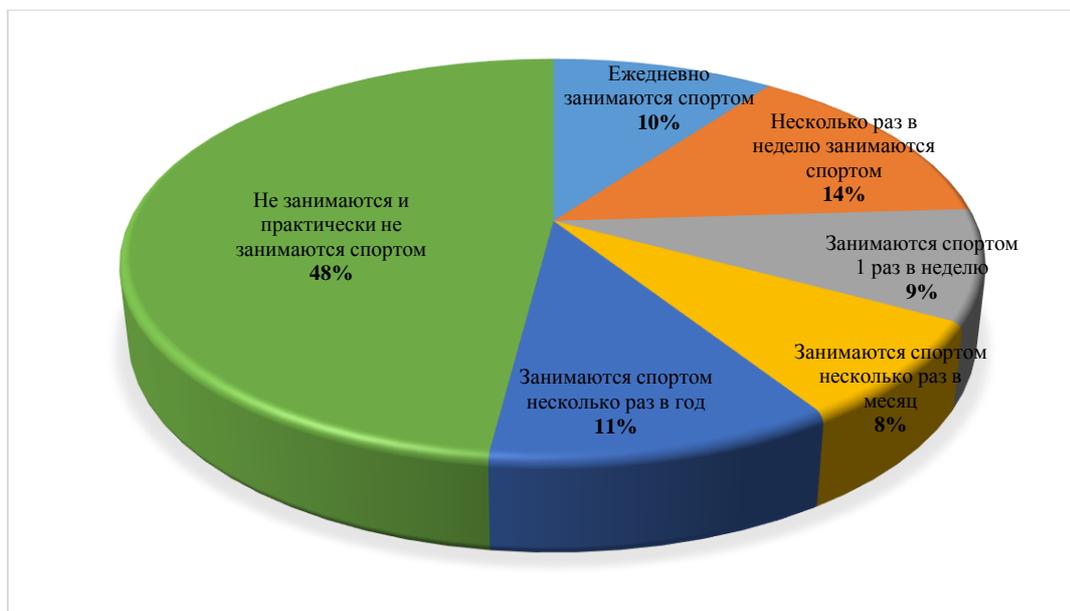


Рисунок 1.5 – Структурная характеристика спортивной активности населения

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Важно отметить, что процент населения, занимающегося спортом на регулярной основе за период с 2006 года по 2013 год значительно увеличился: доля занимающихся спортом несколько раз в неделю возросла с 10 до 14%, а доля ежедневно занимающихся спортом возросла с 6 до 8% (рисунок 1.6).

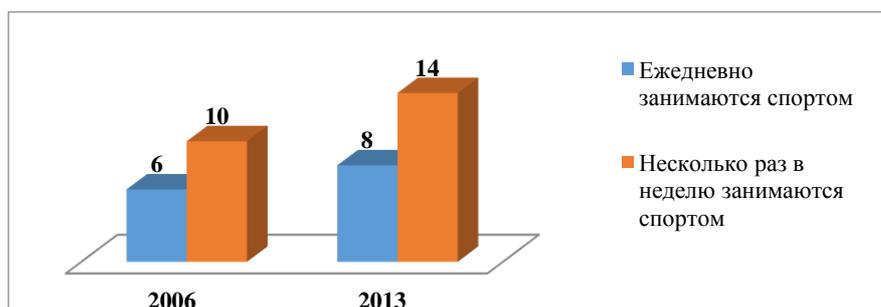


Рисунок 1.6 – Динамика регулярных занятий спортом (в % от общего числа респондентов)

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Достижение амбициозных целей, связанных с формированием экономической модели лидерства и инноваций, укреплением позиций в

конкурентной среде требуют от российской экономической, социальной и политической системы реализации сбалансированных механизмов управления, основанных на учёте релевантных факторов развития. Поставленные в Концепции долгосрочного социально-экономического развития цели затрагивают не только экономический сектор, но и социальный. Спортивные организации призваны в настоящее время решать не только задачи социального развития, но и чисто экономические вопросы.

На рисунке 1.7 представлено развитие массовых видов спорта. Лидерами являются игровые виды спорта (футбол, волейбол, баскетбол). В свою очередь, индивидуальные виды спорта такой динамики не демонстрируют.

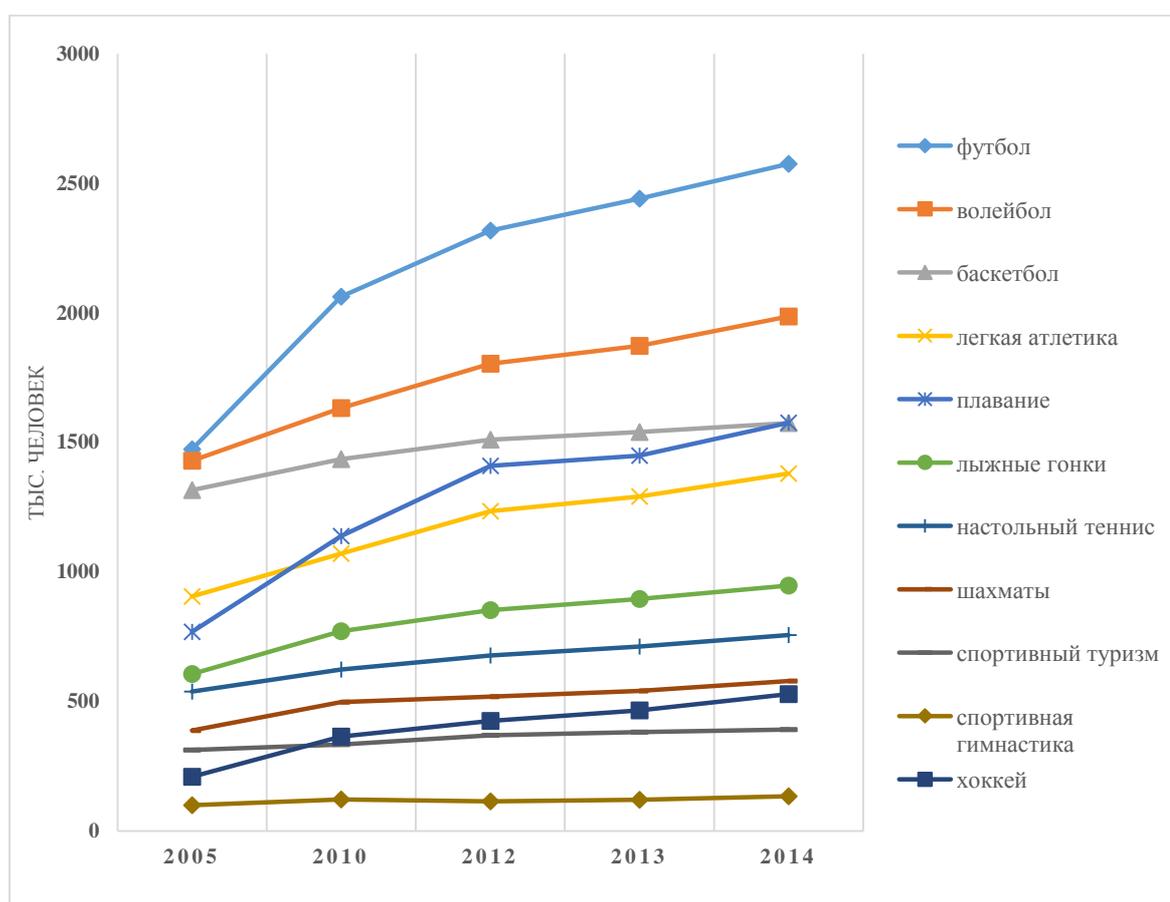


Рисунок 1.7 – Развитие массовых видов спорта

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Функционированию спортивных организаций сопутствует ряд положительных и отрицательных тенденций, определяющих особенности развития

современного общества. Увеличивающийся спрос на спортивные услуги, в связи с возрастающим желанием населения заботиться о своём здоровье и поддерживать физическую форму, приводит к росту количества спортивных организаций, что в свою очередь приводит к возрастанию конкуренции на рынке спортивной индустрии.

Существующие проблемы функционирования спортивных организаций проявляются и через внешние угрозы, и через внутренние слабости. Реалии современного мира вынуждают спортивные организации задумываться не только о спортивных достижениях, но и об экономических составляющих этих процессов. Развитие предпринимательских инициатив способствует, с одной стороны, увеличению многообразия организационно-правовых форм спортивных организаций, расширению спектра спортивных и физкультурных услуг, повышению их качества и возможности получения предпринимательского дохода. С другой стороны, порождаются соответствующие риски, требующие обоснованных экономических подходов к принятию управленческих решений. Таким образом, вопрос механизмов построения системы управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами является очень важным.

Определение возможностей ведения предпринимательской деятельности, однако, не решает все экономические проблемы спортивных организаций и требует государственного вмешательства и поддержки. Дискуссии по этому вопросу ведутся на всех уровнях, рассматривается и необходимость вмешательства или невмешательства государства в деятельность спортивных организаций. Мировой опыт и взгляды исследователей в этой области позволили выделить два противоположных мнения: о необходимости государственного вмешательства в развитие спорта на всех уровнях (пример Китая); о необходимости отказа от государственного вмешательства в развитие спорта (пример США).

В таблице 1.7 представлено обоснование необходимости вмешательства государства в деятельность спортивных организаций, исходя из классификации спорта как бизнеса, как массового и как элитарного.

Таблица 1.7 – Необходимость вмешательства государства в развитие спорта

Категория	Примеры спортивных организаций	Необходимость и обоснованность вмешательства государства
Профессиональный спорт (спорт как бизнес)	Профессиональные клубы (футбольные, хоккейные, баскетбольные клубы и т.п.)	Не требуется государственное вмешательство, зрелищность и популярность данных видов спорта обеспечивают предпринимательский успех.
Элитарный спорт (является атрибутом принадлежности спортсмена к «высшему свету»)	Парусный спорт, конный спорт, поло, гольф, крикет и т.п.	Отсутствует необходимость вмешательства государства, данные виды спорта развиваются на спонсорской основе и личном материальном участии спортсменов.
Массовый спорт	Организации, осуществляющие подготовку профессиональных спортсменов и пропаганду здорового образа жизни.	Необходима мощная государственная поддержка. Организации данного сектора не в состоянии самостоятельно находить источники финансирования. Их основная цель - подготовка профессиональных кадров.

Источник: составлено автором

Определение возможностей ведения предпринимательской деятельности, однако, не решает все экономические проблемы спортивных организаций и требует государственного вмешательства и поддержки.

Так, например, в рамках круглого стола «Спорт в России и в мире. Определение точки равновесия интересов государства, общества и бизнеса в спортивной отрасли», проводимого в феврале 2016 года в МГУ им. М.В. Ломоносова, рассматривался круг проблем, связанных со способностью российского спорта к конкурентному развитию при снижении государственного финансирования. Мировой опыт и взгляды известных исследователей в этой области (В.А. Леднев, С.В. Сухов, С.В. Алтухов, В.И. Агеев, В.И. Маршев, В.В. Сараев и другие)³⁹ позволили выделить два противоположных мнения:

³⁹ Леднев В.А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития // Современная конкуренция, 2012. – № 6 (36). – С. 83-87.

Леднев В.А. Развитие индустрии спорта в России. Куда идет отечественная спортивная индустрия? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета, 2011. – № 1. – С. 56.

Сухов С.В. Развитие предпринимательской деятельности в российской индустрии спорта // Диссертация кандидата экономических наук по специальности 08.00.05, Москва: МФПА, 2008. – 157 с.

Алтухов С. В., Агеев В. И. Эффективность финансирования спортивных мероприятий и реинжиниринг бизнес-процессов спортивного наследия (на примере Олимпийских игр в Сочи) // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, 2014. - №11 (77). – С. 120-135.

Алтухов С.В. Государственное управление и рыночное саморегулирование экономики профессионального спорта в Российской Федерации // Автореферат ... кандидата экономических наук. Москва: Институт макроэкономических и социальных исследований. – 24 с.

- 1) О необходимости государственного вмешательства в развитие спорта на всех уровнях (пример Китая);
- 2) О необходимости отказа от государственного вмешательства в развитие спорта (пример США).

На рисунке 1.8 отражены тенденции бюджетного финансирования спорта в Российской Федерации, которые характеризуют цикличность развития спорта в рамках олимпийского делового цикла.

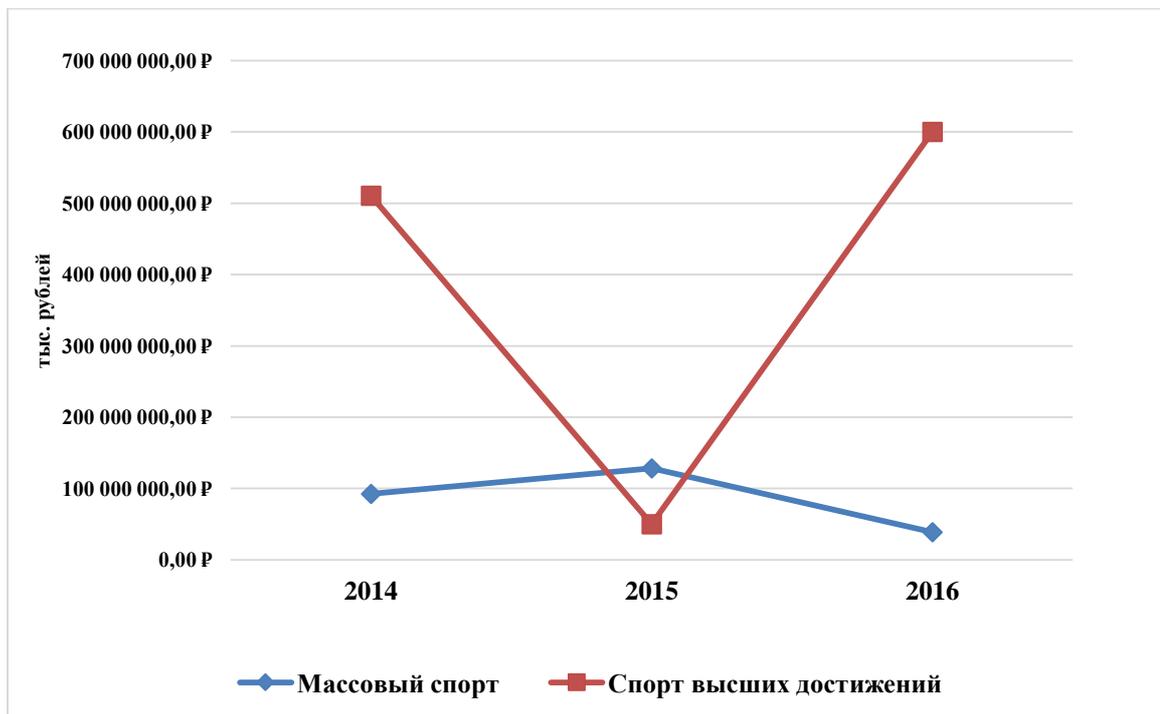


Рисунок 1.8 – Бюджетное финансирование спорта

Источник: составлено автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

На наш взгляд, оптимальным решением будет формирование сбалансированной модели государственного вмешательства в развитие физической культуры и спорта – отказ от регламентации и финансирования спорта как бизнеса, и необходимость государственной поддержки массового спорта.

Сараев В.В. Отдельные вопросы правового регулирования коммерческой деятельности в профессиональном спорте // Спорт: экономика, право, управление, 2010. - №4. – С. 11-17.
 Маршев В.И. Размышления об управлении Россией: прошлое, настоящее будущее //Проблемы теории и практики управления. - №3. – С. 45-51.

1.3. Оценка факторов и рисков развития спортивных организаций как предпринимательских структур

Многогранные особенности предпринимательства, оценка предпринимательских инициатив, факторов, способствующих их развитию и рисков предпринимательства осуществляются в настоящее время на постоянной основе как на национальном уровне, так и на уровне мирового сообщества. Глобальное исследование предпринимательской активности - Global Entrepreneurship Monitor (GEM)⁴⁰ - совместно проводится ведущими бизнес-школами в разных странах мира. В России данный проект реализуется исследовательской группой Института «Высшая школа менеджмента» (Санкт-Петербург).

Концептуальной основой данного отчета является выявление и оценка особенностей ведения предпринимательской деятельности в той или иной стране, определение зависимости между предпринимательством и экономическим развитием национальной экономики. Для этого, в рамках проекта GEM:

А) выделяются факторы, способствующие или препятствующие предпринимательской деятельности;

Б) формируется платформа для оценки предпринимательской активности и ее влияния на национальную экономику;

В) раскрываются стратегические последствия реализации предпринимательских инициатив.

Данное исследование проводится в контексте социальных, культурных, политических и экономических факторов, формирующих национальную среду предпринимательства.

В рамках данного проекта предпринимательство понимается как процесс, который охватывает все стадии жизненного цикла организации (от зарождения предпринимательской идеи до закрытия бизнеса, которое воспринимается также

⁴⁰ GEM 2015/16 Global Report. <http://blog.iese.edu/bizknowledgewatch/>

как этап предпринимательского процесса, поскольку связан с приобретением предпринимательского опыта или возможностью начать новый бизнес).

На рисунке 1.9 представлена динамика предпринимательской активности в России, которая характеризует общие тенденции реализации предпринимательских инициатив. На ранних этапах становления предпринимательских организаций активность выше, чем у устоявшихся предпринимателей.



Рисунок 1.9 – Динамика предпринимательской активности в России, 2006 - 2013, %⁴¹

Источник: материалы Национальный отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013». – Санкт-Петербург, 2013

В таблице 1.8 представлена оценка предпринимательской активности по некоторым странам мира в зависимости от уровня их экономического развития. В странах с инновационно-ориентированной экономикой уровень активности устоявшихся предпринимателей, характеризующий стабильность и устойчивость развития предпринимательства, составляет в среднем 6,7%. В Российской Федерации, экономика которой характеризуется как эффективно-

⁴¹ Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013». – Санкт-Петербург, 2013

ориентированная, этот показатель составляет всего лишь 3,4%. В России также низкие значения имеют показатели, характеризующие активность начинающих предпринимателей - «уровень активности начинающих предпринимателей» и «уровень активности владельцев нового бизнеса» (3% и 2,8% против средних по группе 8,4% и 6,4%). Данная ситуация требует создания стабильных условий ведения бизнеса.

Таблица 1.8 – Предпринимательская активность в странах мира, %

		Уровень активности нарождающихся предпринимателей	Уровень активности владельцев нового бизнеса	Индекс ранней предпринимательско й активности	Уровень активности устоявшихся предпринимателей	Уровень выхода из бизнеса	Вынужденные предприниматели (% от Индекса ранней предпринимательско й активности)	«Высокопротяжатель ные» предприниматели (% от Индекса ранней предпринимательско й активности)
Ресурсно-ориентированные экономики	Алжир	2,2	2,6	4,9	5,4	3,3	21,3	62,3
	Индия	5,1	4,9	9,9	10,7	1,5	38,8	35,9
	Филиппины	12,0	6,7	18,5	6,6	12,3	43,6	38,0
	<i>Среднее значение</i>	<i>9,4</i>	<i>12,0</i>	<i>21,1</i>	<i>13,3</i>	<i>12,6</i>	<i>30,3</i>	<i>46,0</i>
Эффективно-ориентированные экономики	Аргентина	10,5	5,6	15,9	9,6	5,5	20,3	47,4
	Россия	3,0	2,8	5,8	3,4	1,6	35,4	42,0
	Таиланд	7,9	10,4	17,7	28,0	3,5	18,7	67,8
	<i>Среднее значение</i>	<i>8,4</i>	<i>6,4</i>	<i>14,4</i>	<i>8,0</i>	<i>4,2</i>	<i>28,8</i>	<i>42,0</i>
Инновационно-ориентированные экономики	Великобритания	3,6	3,6	7,1	6,6	1,9	16,1	45,2
	Германия	3,1	2,0	5,0	5,1	1,5	18,7	55,7
	Финляндия	2,7	2,7	5,3	6,6	2,0	17,9	66,0
	<i>Среднее значение</i>	<i>4,7</i>	<i>3,3</i>	<i>7,9</i>	<i>6,7</i>	<i>2,8</i>	<i>18,3</i>	<i>53,7</i>

Источник: составлено автором на основе материалов Национального отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013». – Санкт-Петербург, 2013

Среди факторов, которые характеризуют индивидуальное восприятие предпринимательства в России (рисунок 1.10) на первое место выходит «страх провала» бизнеса. Причем эта тенденция имеет восходящий характер, что также характеризует нестабильность внешней и внутренней среды предпринимательства. Оценки благоприятных условий, в свою очередь, имеют нисходящую тенденцию и подтверждают «тревоги» предпринимателей. Из приведенных характеристик только знания и опыт носят более-менее постоянный характер, потому что именно

знаниевые ресурсы позволяют предпринимателям обеспечивать стабильность и устойчивость развития.

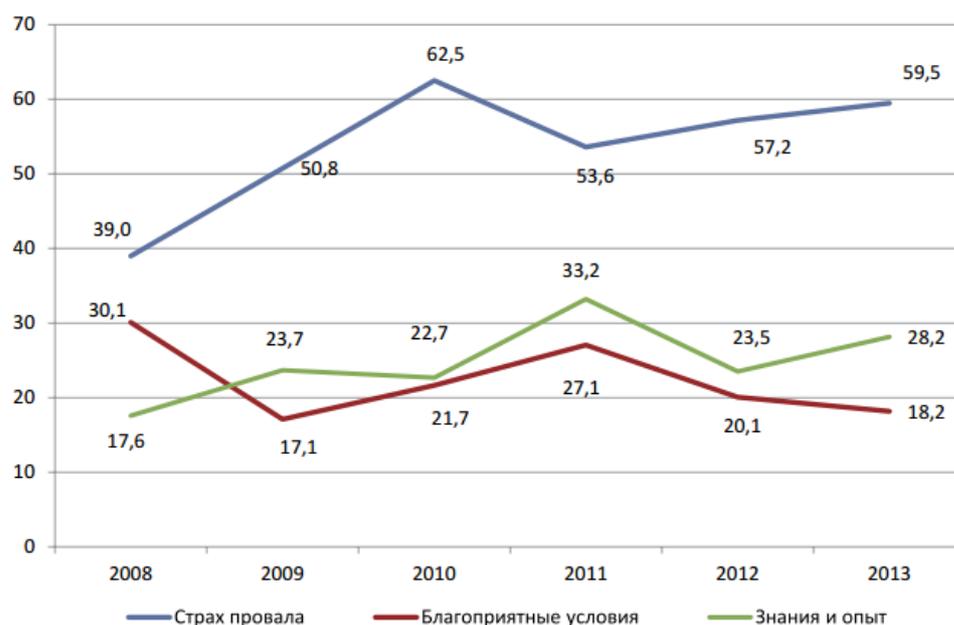


Рисунок 1.10 – Динамика индивидуальных характеристик восприятия предпринимательства, 2006—2013, %⁴²

Источник: составлено автором на основе материалов Национальный отчета «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013». – Санкт-Петербург, 2013

В целом, факторы, которые влияют на развитие предпринимательства и экономики делятся на 2 группы: общеэкономические условия (такие как открытость рынков, государственная политика в области предпринимательства, развитие институтов) и факторы развития предпринимательства (такие как наличие финансовой поддержки, политика государства, государственные программы, образование и профессиональная подготовка, внедрение научно-технических разработок, коммерческая и профессиональная инфраструктура, открытость рынка, доступ к физической инфраструктуре, культурные и социальные нормы, защита прав интеллектуальной собственности).

Общеэкономические условия в совокупности влияют на деятельность уже существующих крупных, средних и мелких предпринимательских структур,

⁴² Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013». – Санкт-Петербург, 2013

факторы развития предпринимательства оказывают влияние на возможность реализации предпринимательских способностей.⁴³ Одним из главных факторов, которые препятствуют реализации предпринимательских инициатив, является такой фактор, как «внедрение разработок». Негативное влияние этого фактора также мешает экономике РФ перейти из разряда эффективно-ориентированной в разряд инновационно-ориентированной.

В спортивной индустрии также проявляются все тенденции, характеризующие предпринимательскую среду в общем. Например, за последние годы складывается тенденция уменьшения финансирования научных исследований в области спорта (рисунок 1.11), что не может не сказаться на уровне развития спортивных организаций.

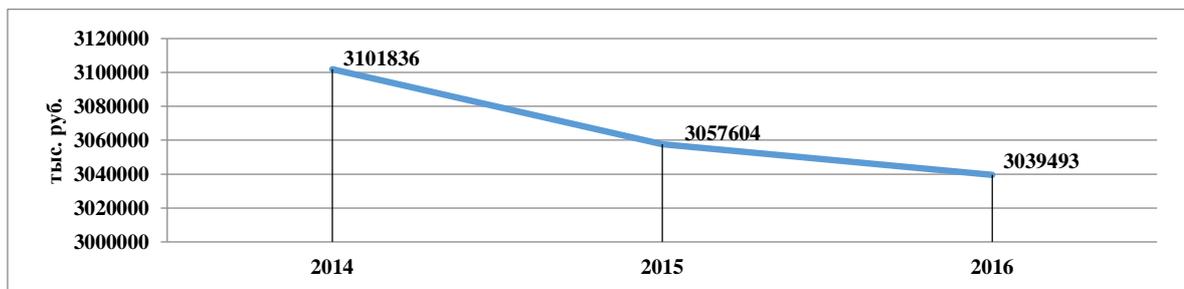


Рисунок 1.11 – Прикладные научные исследования в области физкультуры и спорта, финансируемые из бюджета⁴⁴

Источник: составлено автором на основе Федеральной службы государственной статистики

Необходимо отметить, что комплексные исследования, характеризующие уровень предпринимательской активности спортивных организаций, в настоящее время отсутствуют. С целью разрешения этой проблемы, а также для обоснования механизмов управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами и повышения уровня их конкурентного статуса автором было проведено анкетное обследование возможностей ведения предпринимательской

⁴³ Верховская О.Р., Дорохина М.В. Предпринимательская активность в современной России // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 1. – С. 25-52.

⁴⁴ По материалам Федеральной службы государственной статистики. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gks.ru> (Дата обращения 12.03.2016)

деятельности спортивными организациями. Для этого была разработана анкета (Приложение 1), содержащая вопросы относительно возможностей и рисков ведения предпринимательской деятельности спортивными организациями.

Для проведения опроса были сформулированы основные принципиальные моменты проведения выборочного обследования: определение целей и задач исследования, определение исследуемой генеральной совокупности, составление программы наблюдения, определение степени точности и надежности материалов выборочного наблюдения, расчет необходимого объема выборочной совокупности, определение способа сбора необходимой информации, оценка результатов обследования.⁴⁵

Результаты исследования «Предпринимательская деятельность в спорте».

Цель исследования: определить возможность спортивным организациям заниматься предпринимательской деятельностью.

Задачи исследования: оценить уровень предпринимательской активности спортивных организаций, выявить факторы, влияющие на реализацию предпринимательских инициатив, оценить риски предпринимательской деятельности.

Программа наблюдения: составление вопросов анкеты.

Определение степени точности и надежности исследования: примем коэффициент вариации равный 0,3, что является достаточно большой гарантией от риска ошибки оценки. Основное требование, чтобы с вероятностью 0,95 ошибка репрезентативности не превосходила 10%.

Определение генеральной и выборочной совокупности. В качестве генеральной совокупности будем рассматривать спортивные организации г. Москвы, которые могут заниматься предпринимательской деятельностью на постоянной основе. По данным Департамента физической культуры и спорта г. Москвы⁴⁶ число таких организаций составляет 112 единиц.

⁴⁵ Васильева Э.К. Выборочный метод в социально-экономической статистике: учеб. Пособие /Э.К. Васильева, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.: Ил

⁴⁶ Официальный сайт Департамента физической культуры и спорта г. Москвы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://sport.mos.ru> (Дата обращения 12.03.2016)

С учетом определённой степени точности и надежности объем выборки определяется формулам 1.2 и 1.3 и составляет 36 единиц.⁴⁷

$$n \geq \frac{\sigma^2}{(0,05\bar{X})^2} \quad (1.2)$$

$$n \geq \frac{v^2}{0,0025}, \text{ или } n \geq 400v^2 \quad (1.3)$$

Для проведения исследования учитывались мнения респондентов, которые были разделены на 2 группы – «предприниматели» и «профессионалы». «Предприниматели» – респонденты с опытом практической предпринимательской деятельности (руководители организаций), «профессионалы» – респонденты, непосредственно вовлеченные в проблему (спортсмены, политики, ученые, государственные служащие). Минимум 50% выборки должны представлять «профессионалов», минимум 25% должны быть «предпринимателями».

Способ сбора необходимой информации. Для проведения анкетирования и сбора результатов автором производилась рассылка анкет руководителям спортивных организаций, проводилось личное анкетирование работников в сфере спорта, а также использовался интернет-сервис Survio.⁴⁸

Полученные результаты исследования представлены ниже.

В анкетировании принял участие 51 респондент, из которых 16 респондентов (31,4%) – руководители спортивных организаций, 30 респондентов (58,8%) – работники спортивных организаций, 5 человек (9,8%) – респонденты, непосредственно вовлеченные в проблему развития спортивных организаций. Таким образом, результаты проведенного анкетирования соответствуют выдвинутым критериям надежности исследования.

На вопрос «могут ли спортивные организации заниматься предпринимательской деятельностью?» только 14% опрошенных указали, что

⁴⁷ Васильева Э.К. Выборочный метод в социально-экономической статистике: учеб. пособие /Э.К. Васильева, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.: Ил

⁴⁸ Интернет-сервис Survio [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.survio.com/survey/d/P3V4I2M2Y9G9O6Q4M> (Дата обращения 13.04.2016)

деятельность спортивные организаций должна быть сконцентрирована на основных функциях, т.е. подготовке спортсменов. Тот факт, что ведение предпринимательской деятельности является необходимым направлением развития спортивных организаций, было отмечено 38,1% респондентов. Остальные респонденты выделили как возможность, так и необходимость ведения спортивными организациями предпринимательской деятельности (рисунок 1.12). Проведенный опрос, в целом, показал готовность спортивных организаций к ведению предпринимательской деятельности.



Рисунок 1.12 – Результаты анкетирования по вопросу «могут ли спортивные организации заниматься предпринимательской деятельностью?»

Источник: составлено автором

В качестве основных рисков предпринимательской деятельности были названы репутационный и профессиональный риски (рисунок 1.13). Однако, оценка риска носит конъюнктурный характер и, во-многом, зависит от сложившейся ситуации в экономике на конкретный момент времени. Например, оценка влияния политических рисков зависит от общей политической ситуации в стране и в мире.

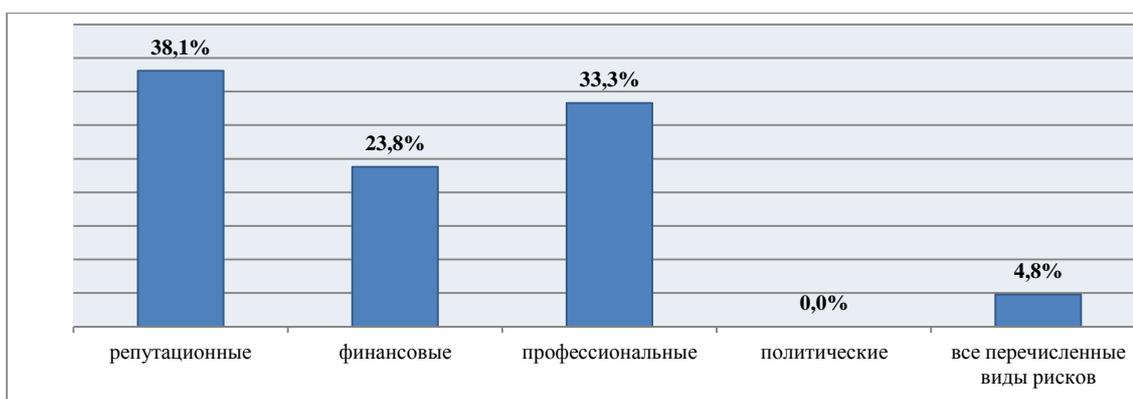


Рисунок 1.13 – Результаты анкетирования по вопросу «Какие риски возникают у спортивной организации в случае ведения предпринимательской деятельности?»

Источник: составлено автором

На вопрос «Может ли предпринимательский доход быть основным источником обеспечения финансовых потребностей спортивных организаций?» только 14% респондентов ответили, что предпринимательский доход должен быть основным источником финансовых потребностей. Большинство респондентов считают, что предпринимательство – источник дополнительных финансовых средств, необходимых для осуществления эффективной деятельности спортивных организаций (рисунок 1.14).

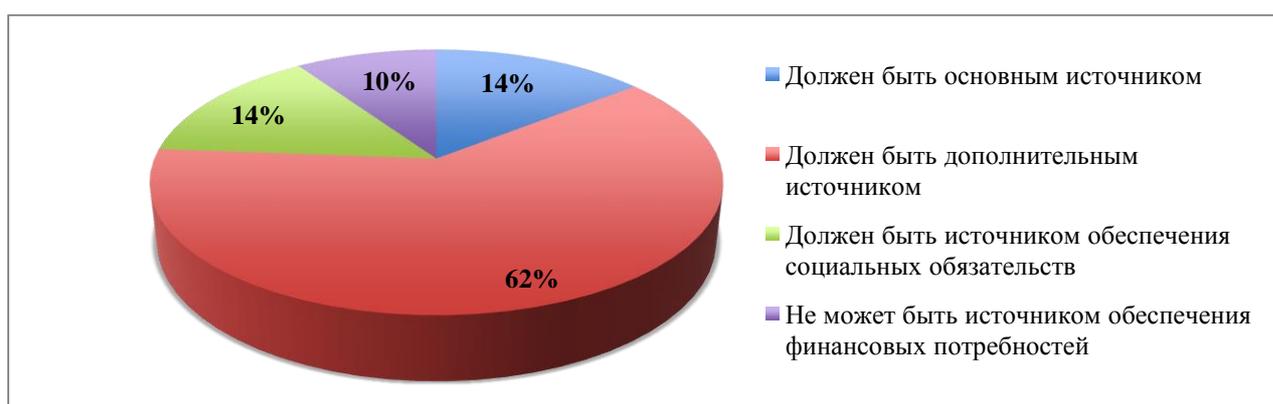


Рисунок 1.14 – Результаты анкетирования по вопросу «Может ли предпринимательский доход быть основным источником обеспечения финансовых потребностей спортивных организаций?»

Источник: составлено автором

В качестве основных источников предпринимательского дохода выделены мастер-классы и продажа билетов на спортивные соревнования и мероприятия. Однако, другие виды предпринимательской деятельности также рассматриваются респондентами как предпринимательски возможные. В числе дополнительных доходов были указаны коммерциализация прав на результаты интеллектуальной деятельности и спортивные трансляции (рисунок 1.15). Во всем мире продажа прав на спортивные трансляции является в настоящее время одним из самых доходных видов предпринимательства в сфере спорта. Коммерциализация прав на результаты интеллектуальной деятельности реализуется через такие инструменты как патентование изобретений, регистрация товарного знака и т.д. с последующей переуступкой прав на основе лицензионного соглашения.



Рисунок 1.15 – Виды возможных доходов спортивной организации

Источник: составлено автором

На вопросы о необходимости государственной поддержки и государственного регулирования деятельности спортивных организаций 81% опрошенных ответили, что государственная поддержка необходима, а 86% респондентов считают, что государственное регулирование способствует развитию спортивных организаций и обеспечивает баланс интересов (рисунки 1.16 - 1.17).

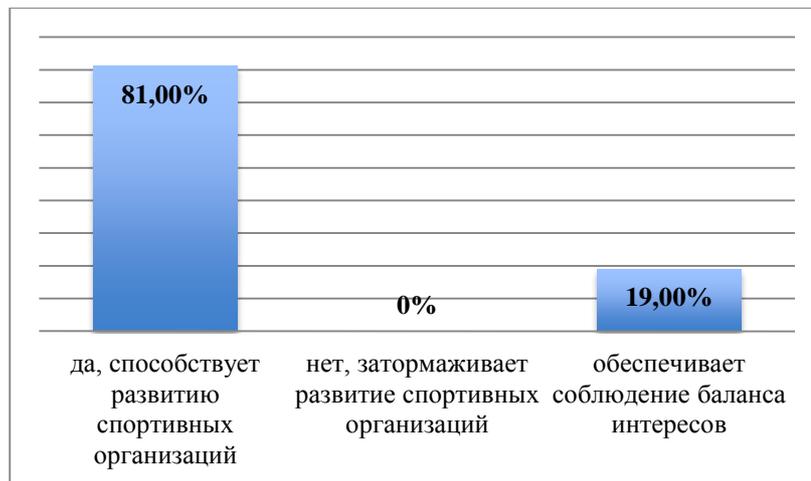


Рисунок 1.16 – Результаты анкетирования по вопросу «Необходима ли государственная поддержка спортивных организаций?»

Источник: составлено автором

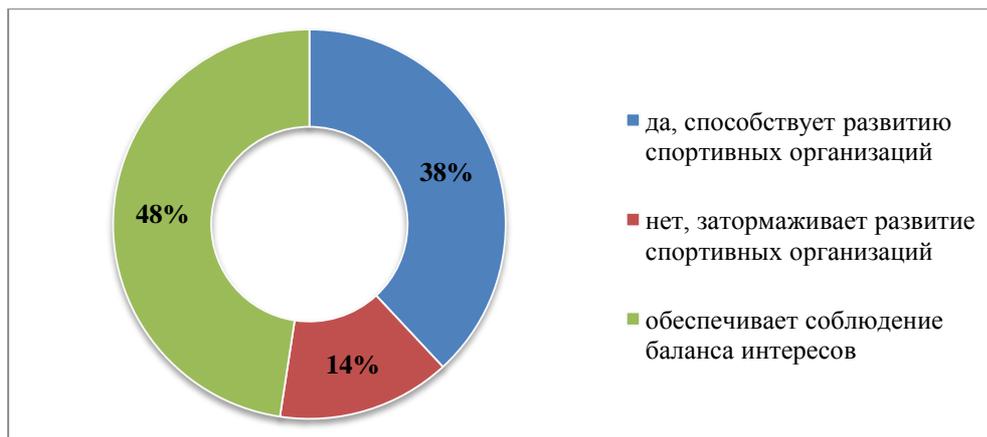


Рисунок 1.17 – Результаты анкетирования по вопросу «Необходимо ли государственное регулирование деятельности спортивных организаций?»

Источник: составлено автором

Таким образом, существует необходимость учета деятельности государства при рассмотрении факторов, влияющих на предпринимательскую активность спортивных организаций.

Также, респондентам было предложено оценить факторы, которые наибольшим образом влияют на возможность ведения предпринимательской деятельности и предпринимательскую активность (рисунок 1.18).

В качестве основных факторов были предложены: государственные программы, бюрократические барьеры, государственная поддержка, доступ к финансированию, внутренние исследования и разработки, барьеры входа, культурные и социальные нормы. Оценка факторов производилась по шкале негативно – нейтрально – позитивно. Критерию «нейтрально» соответствует оценка 0, степень негативного влияния оценивалась по шкале -1, -2, -3; степень положительного влияния оценивалась по шкале +1, +2, +3.

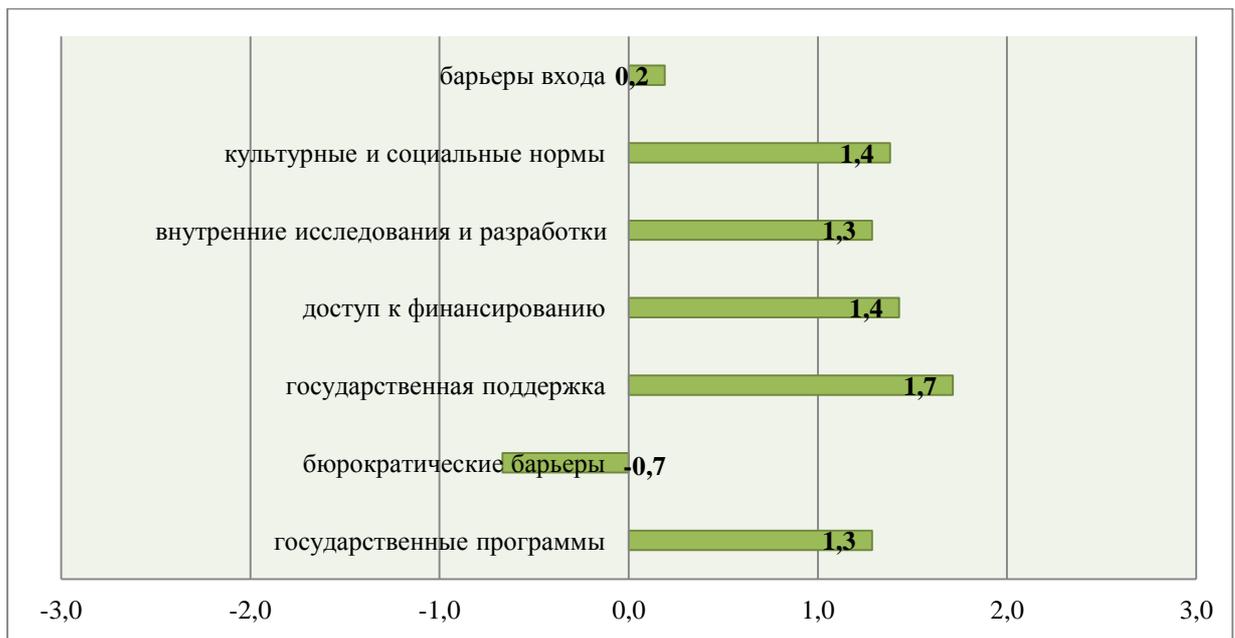


Рисунок 1.18 – Степень влияния факторов

Источник: составлено автором

Далее рассмотрим риски предпринимательской деятельности спортивной организации в контексте жизненного цикла спортивной организации и кривой опыта спортсмена.

Жизненный цикл спортивной организации (трансформационно переходя от этапа создания к этапам роста, зрелости, возрождения) не имеет привязанности к срокам, т.к. это непредсказуемые изменения в деятельности любой организации, которые происходят с определенной последовательностью в течение времени (рисунок 1.19), но имеет устойчивую взаимосвязь с кривой опыта спортсмена.

Рассмотрим основные характеристики стадий жизненного цикла предпринимательно-ориентированных спортивных организаций.

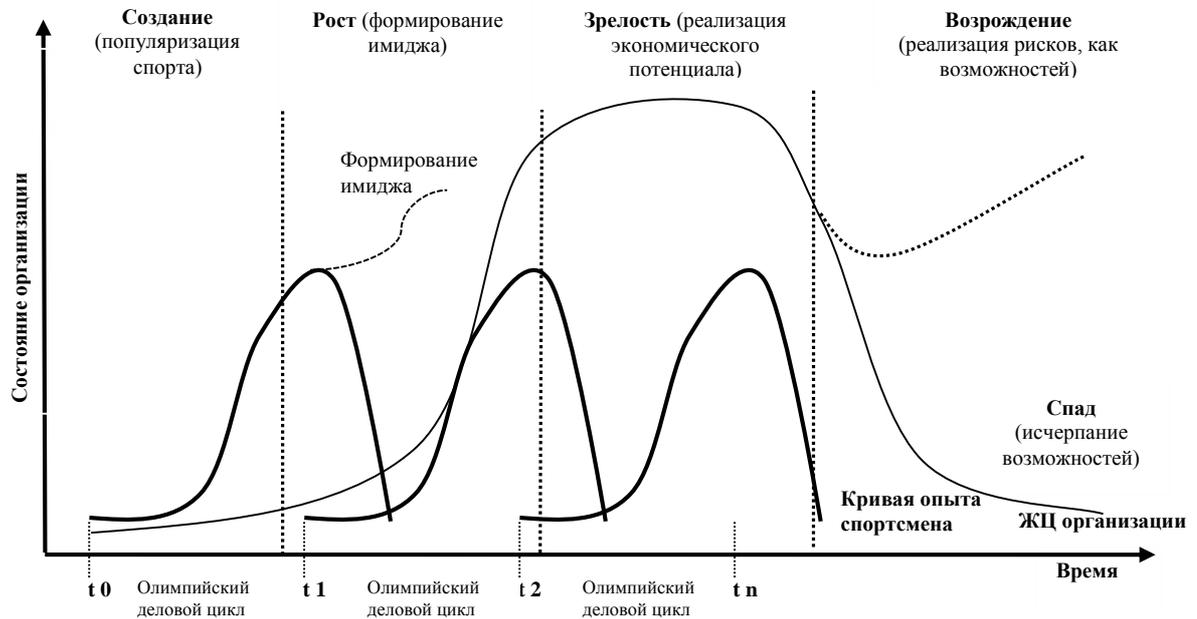


Рисунок 1.19 – Жизненный цикл спортивной организации и кривая опыта спортсмена

Источник: составлено автором на основе Модели жизненного цикла организации И. Адизеса

1. Стадия создания организации. Основной задачей на данном этапе является создание спроса на продукт. Создание спортивных организаций обусловлено, как правило, развитием и популяризацией новых видов спорта, выходом на новые рынки. Высока роль личных (имиджевых) профессиональных качеств руководителей организации. Организация формирует массовость определенного спортивного направления.

2. Стадия роста. Для спортивных организаций характеризуется возрастанием спроса, повышенным интересом со стороны общества. На данном этапе формируется имиджевая составляющая деятельности и закладываются конкурентные преимущества. Увеличиваются масштабы профессиональной и экономической деятельности. Наиболее выраженными чертами, характеризующими развитие на данной стадии, являются достаточно высокая

мотивация, творческий подход к достижению целей, реализация предпринимательских инициатив, обеспечивающих синергический эффект от использования как социальной, так и экономической компоненты. Бизнес-процессы находятся на стадии становления.

3. Стадия зрелости. На данной стадии массовость спроса достигает максимального значения. Организация, зачастую, начинает пренебрегать реализацией предпринимательских инициатив. Характерной чертой является четкое разделение предпринимательской и профессиональной функций при управлении организацией. Ресурсы организации используются наиболее эффективным образом, формируется организационная культура, возрастает эффективность использования нематериальных ресурсов.

4. Стадия упадка и ликвидации (возрождения). Характеризуется возрастанием бюрократизации всех организационных процессов. Возникает дисбаланс между эффективностью и результативностью деятельности спортивной организации. Сокращение масштабов и прекращение деятельности спортивной организации связано с падением интереса к определенному виду спорта. Потребители отказываются от предоставляемых услуг и товаров. Только приход новой команды профессионалов, формирующих продукт спортивной организации, делает возможным возрождение и переход на качественно новый этап роста.

Кривую опыта спортсмена и особенности профессионального роста спортсмена можно проиллюстрировать моделью жизненного цикла И. Адизеса (рисунок 1.20).

Выхаживание – это этап зарождения профессионального спортсмена. На этом этапе организация привлекает потенциальных спортсменов, проводит профессиональный отбор. Будущий спортсмен оценивает свои стремления и возможности. Однако, это период обсуждений, а не реализации и выполнения конкурентных действий. Организация закладывает будущий фундамент успеха, оценивает потенциал спортсмена и риски создания «нового продукта».

Младенчество – этап становления спортсмена. От идей и возможностей деятельность перемещается к достижению результатов. Задача организации

заключается в осуществлении перехода спортсмена от стадии мечтаний в стадию кропотливой работы, нацеленной на результат.

Стадия быстрого роста («Давай-давай») – спортсмен начинает «работать», показывать результаты. Видение будущего спортсмена изменяется от узкого взгляда на спорт до бескрайних возможностей спортивной индустрии. Для спортсмена на этой стадии характерен такой тип поведения, который связан с использованием предоставляемых возможностей (в том числе и внешней средой), но не с предвидением и прогнозированием этих возможностей. На этой стадии возможны риски «потери» спортсмена (переход спортсмена в другую организацию, профессиональные травмы, исчерпание потенциала).

Первые три этапа представляют собой стадию рискоинвестиций с точки зрения реализации потенциала, в том числе и предпринимательского в стратегической перспективе. Данные стадии не имеют привязки к олимпийскому циклу. Основная черта данных жизненных стадий – высокая степень внутренней мотивации.



Рисунок 1.20 – Модель жизненного цикла организации И. Адизеса⁴⁹

Источник: на основе Модели жизненного цикла организации И. Адизеса

⁴⁹ Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес: пер. с англ. В. Кузина. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.

Следующие этапы формирования кривой профессионального опыта спортсмена (юность, расцвет, стабилизация и аристократизм) ориентированы на олимпийский деловой цикл. Приоритетной задачей спортивной организации будет выстраивание бизнес-процессов таким образом, чтобы данные этапы коррелировались с олимпийским деловым циклом.

Юность – на данном этапе развитие происходит более осознанно, формируется будущий имидж и деловая репутация спортсмена, происходит смещение целей – повышение качественной составляющей спортивной деятельности вместо экстенсивного развития.

Расцвет – характеризуется высоким уровнем профессионализма и реализации конкурентных преимуществ. На этой стадии также требуются значительные инвестиции в спортсмена, но доходы покрывают данные расходы. Расцвет – это не дискретная точка, а перманентный процесс достижения эффективных результатов. Расцвет профессиональных качеств спортсмена представляет собой процесс дальнейшего роста как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

Стабилизация – представляет собой точку экстремума, на которой ценность профессиональных качеств спортсмена становится максимальной, а также максимально используется потенциал и возможности. Для получения максимальной эффективности в деятельности спортивной организации данный этап должен совпадать с пиком олимпийского делового цикла.

Аристократизм. Для этой стадии характерной чертой является получение максимальной прибыли от инвестиций (затрат в становление спортсмена как профессионала), имиджевая компонента используется максимально. Процесс получения прибыли имеет мультипликативный эффект (доходы поступают из разных источников – призовые, рекламные контракты, спонсорская поддержка, коммерциализация прав на интеллектуальную собственность и т.д.). Задачей организации является недопущение перехода стадии аристократизма в стадию ранней бюрократизации. Данный этап совпадает с последней фазой делового олимпийского цикла и является своеобразной точкой бифуркации – на данном

этапе принимается решение о дальнейшей судьбе профессиональной карьеры спортсмена.

Последние три этапа (ранняя бюрократизация, бюрократизация и смерть) выходят за пределы олимпийского делового цикла.

Ранняя бюрократизация связана с переносом приоритетов – спортивные достижения уходят на второй план, на первый план выходят вопросы коммерциализации бизнес-процессов. «Звездная болезнь» является основным фактором, негативно влияющим на процессы жизнедеятельности.

Бюрократизация и смерть. На этом этапе не создается необходимых ресурсов для самосохранения. Исчерпывается потенциал спортсмена, теряется мотивация.

Бизнес-процессы предпринимательски-ориентированных спортивных организаций носят дуалистический характер, заключающийся в одновременном предоставлении спортивной услуги и создании конечного продукта – спортивного события. При этом, ключевая роль в обеспечении этих процессов закрепляется за спортсменом. Спортсмен является носителем физиологического капитала⁵⁰, что подразумевает высокую степень риска, связанную с биологическими и психофизическими особенностями организма; спортсмену свойственны самоорганизация и саморазвитие, трансформация физиологического капитала в интеллектуальный; кривая опыта спортсмена равна сроку его профессиональной карьеры, в ходе которого у него возникает возможность неоднократно реализовывать как физиологический, так и интеллектуальный потенциал, получать мультипликативные эффекты как самому, так и спортивной организации.

Рассмотрение основных этапов жизненного цикла предпринимательски-ориентированной организации и кривой профессионального опыта спортсмена необходимо для определения рисков и возможностей ведения предпринимательской деятельности, обеспечения жизнеспособности организации.

⁵⁰ Физиологический капитал – биологический потенциал человека как работника. Fogel, R.W., The New Economic History, its Findings and Methods // Economic History Review, 1996. – December. - P. 108-109

В традиционных трактовках, под риском понимается возможность возникновения таких условий, которые приведут к нежелательным или неблагоприятным последствиям. Однако, риск можно рассматривать и как благоприятную возможность, как отправную точку для реализации потенциала. Такая научная позиция отражена, в частности, в трудах П. Друкера.

Согласно П. Друкера, важные области для развития организации – благоприятная возможность и риск, масштабы бизнеса, финансовые стратегии и организация бизнеса – должны непременно обдумываться и анализироваться менеджментом компании при разработке программы обеспечения эффективности. Ведь именно стратегические решения в этих четырёх областях будут в значительной степени определять, насколько средства, выбранные компанией, адекватны ее целям и амбициям.

П. Друкер выделяет четыре вида рисков:

- риск, который надо принимать (риск, который «встроен» в саму природу бизнеса);
- риск, который компания может себе позволить;
- риск, который компания не может себе позволить;
- риск, который компания не может себе не позволить.⁵¹

Принимая во внимание взгляды П. Друкера, а также на основе существующих классификаций рисков и неопределенностей, автором была проведена систематизация рисков предпринимательской деятельности спортивных организаций, которая представлена на рисунке 1.21. Риски, с которыми может столкнуться (и сталкивается) спортивная организация разделены автором на следующие категории: политические риски, социальные, технологические, репутационные, организационные, риски потери интеллектуального капитала, финансовые и управленческие риски. Сущность данной классификации сводится к тому, что ни один из рисков не возникает случайно и не является самостоятельным процессом. Все риски взаимосвязаны, имеют устойчивые корреляции. Например,

⁵¹ Друкер П. Эффективное управление предприятием. : Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с. : ил. – Парал. тит. англ. (С. 201)

как показывают недавние события, внешнеполитическая ситуация вокруг той или иной страны или между рядами стран, напрямую влияет на потерю доверия к спортивным организациям, миграции профессиональных кадров, возрастанию недобросовестной конкуренции.

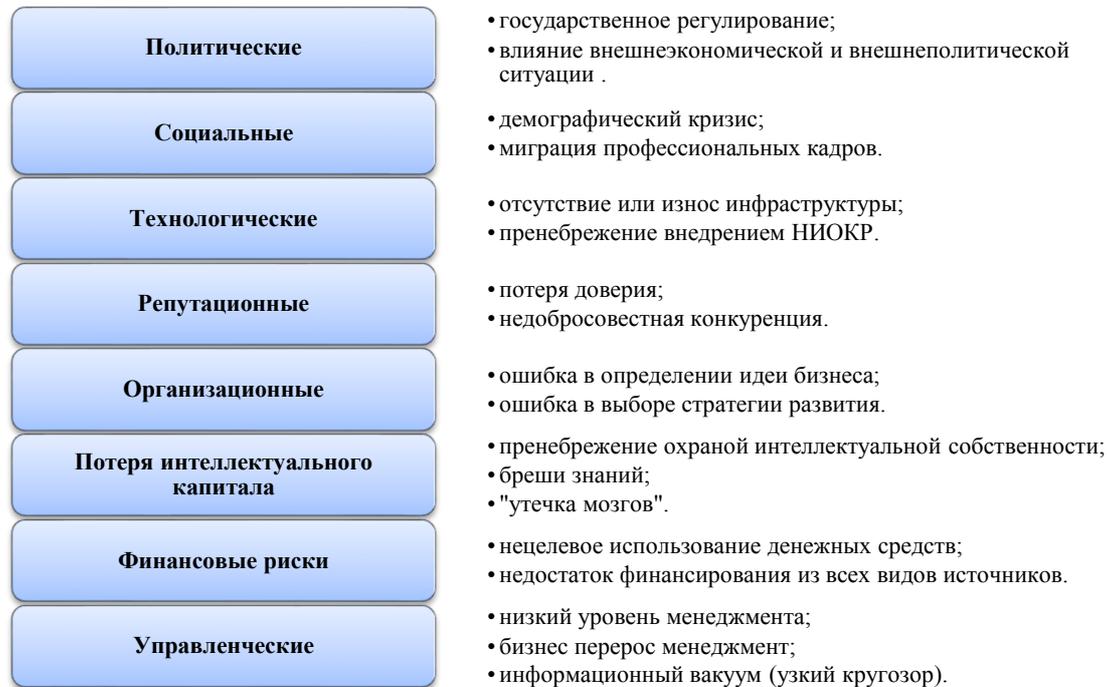


Рисунок 1.21 – Риски предпринимательской деятельности спортивных организаций

Источник: составлено автором

С целью управления жизненным циклом спортивной организации и трансформации представленных рисковых моментов в возможности, было проведено распределение рисков с точки зрения их возможностей и угроз по стадиям жизненного цикла (таблица 1.9). Сущность представления данной классификации связана с необходимостью превращения каждой возникающей рискованной ситуации в возможность для развития. Именно это является целью риск-менеджмента спортивной организации (как и любой другой). Не только предвидение и избежание риска, но и поиск новых перспектив, возникающих на стыке рисковых моментов – вот основные направления реализации предпринимательских инициатив в сфере спорта.

Также в отдельную категорию можно выделить угрозы, возникающие на макроуровне:

- государственное регулирование;
- влияние внешнеэкономической и внешнеполитической ситуации;
- демографический кризис.

Таблица 1.9 – Риски предпринимательской деятельности, возникающие на различных этапах жизненного цикла спортивной организации

	Жизненный цикл спортивной организации			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Угрозы	*недостаток финансирования из всех видов источников; *ошибка в определении идеи бизнеса; *потеря доверия; *недобросовестная конкуренция; *отсутствие или износ инфраструктуры	*низкий уровень менеджмента; *нецелевое использование денежных средств; *недостаток финансирования из всех видов источников; *«утечка мозгов»; *ошибка в выборе стратегии развития; *недобросовестная конкуренция; *пренебрежение внедрением НИОКР; *миграция профессиональных кадров	*информационный вакуум (узкий кругозор); *«утечка мозгов»; *бреши знаний; *пренебрежение охраной интеллектуальной собственности; *недобросовестная конкуренция; *потеря доверия; *пренебрежение внедрением НИОКР; *миграция профессиональных кадров	*исчерпание существующей бизнес-модели и модели управления
Возможности	*потеря профессиональных знаний и навыков	*миграция профессиональных кадров	*исчерпание существующей бизнес-модели и модели управления	-

Источник: составлено автором

Таким образом, выделение на каждом этапе жизненного цикла рисков предпринимательской деятельности позволяет не только свести их к минимуму, но и реализовать новые возможности.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 1

Спорт всегда развивался вместе с социально-экономической формацией, отражая основные особенности развития, и служил достижению целей экономических субъектов. Коммерциализация спорта является главной чертой современного общества, причем этот процесс протекает на фоне его дифференциации. Через повышение производительности труда спорт является дополнительным источником коммерциализации и находит положительное отражение на экономике государства в целом.

Спорт – социально-экономический феномен и может рассматриваться только в таком формате. Реализуя социальную миссию по популяризации здорового образа жизни и развитию спорта, спортивные организации обеспечивают массовость, которая способствует как увеличению спроса, так и созданию новых продуктов и услуг. Социальная функция, безусловно, является первостепенной, но для устойчивого развития спортивной организации необходима реализация предпринимательских инициатив. В свою очередь ведение предпринимательской деятельности сильно затрудняется, если основополагающая социальная функция реализуется не в полной мере, с низким уровнем профессионализма.

Несмотря на многообразие организационных форм, организации индустрии спорта должны быть социальными предпринимателями, а коммерческая деятельность должна быть источником дополнительных доходов, которые, в свою очередь, должны быть направлены на развитие организации. Спортивные организации призваны в настоящее время решать не только задачи социального развития, но и чисто экономические вопросы, и здесь очень важно не забывать, что спорт является неотъемлемой частью жизни общества.

Рассмотрение спортивных организаций как структур предпринимательского типа позволяет выделять и оценивать факторы, способствующие или препятствующие их развитию, и оценивать особенности ведения бизнеса. Проведённое автором исследование «Предпринимательская деятельность в спорте» позволило получить следующие выводы: более 80% респондентов выделили не только возможности, но и необходимость ведения спортивными

организациями предпринимательской деятельности, определив предпринимательство в качестве дополнительного источника удовлетворения финансовой потребности. В качестве основных факторов, способствующих реализации предпринимательских инициатив, респондентами были отмечены государственная поддержка, доступ к финансированию, культурные и социальные нормы, внутренние исследования и разработки.

Особенностью функционирования спортивной организации является совмещение жизненных циклов самой организации с кривой профессионального опыта спортсмена. Причем жизненный цикл организации не имеет привязки к срокам, а кривая профессионального опыта спортсмена ориентирована на олимпийский деловой цикл. Оба жизненных цикла развиваются параллельно, отражая специфику внутренних бизнес-процессов и формирование профессиональных качеств спортсмена. Отличительными чертами спортсмена являются самоорганизация и саморазвитие, что формирует его имидж. Выделение на каждом этапе жизненного цикла рисков предпринимательской деятельности позволяет не только свести их к минимуму, но и реализовать новые возможности.

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИ- ОРИЕНТИРОВАННЫХ СПОРТИВНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1 Формирование базы многокритериальной оценки эффективности и результативности деятельности спортивных организаций

Основной задачей спортивного менеджмента является обеспечение эффективной спортивной деятельности для всех его участников. Как было отмечено в главе 1, интерес к спорту в последние годы в России значительно увеличился, поэтому спортивный менеджмент становится все более актуальным направлением, так как в современном мире спорт также, как и любая другая деятельность, нуждается в эффективном управлении. Здесь подразумеваются не только экономические аспекты или бизнес, но и социальная сфера, в спорт вовлечены не только профессиональные спортсмены, но и любители, для которых спорт – хобби.

Государство и многие внебюджетный фонды вкладывают большие средства в развитие спорта, но они не всегда оправдываются, а желаемый результат не всегда достигается. Поэтому возрастает важность грамотного спортивного менеджмента и профессионалов в данной сфере, которые способны эффективно управлять спортивными инвестициями. В каждой спортивной организации сотрудники взаимодействуют друг с другом, а значит, она не может осуществлять свою деятельность без менеджмента. На данный момент в России функционирует около 100 тысяч физкультурно-спортивных организаций, в которых работают более 241,8 тысяч различных специалистов – тренеров, преподавателей, учителей, инструкторов-методистов, психологов и многих других категорий работников, а также более 500 тысяч работников технического персонала. Все они создают физкультурно-спортивные услуги, куда входят различные организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, спортивные зрелища, программы спортивной тренировки и другие.

По своей сути спортивный менеджмент не сильно отличается от менеджмента в любой другой индустрии, в его основе лежит организация процесса, но только со спортивной спецификой. Спортивный менеджмент регулирует такие организационные вопросы, на которые не должен отвлекаться спортсмен, занимаясь тренировками и подготовкой к соревнованиям. В целом, людям, ответственным за процесс управления в организации, приходится принимать множество решений, качество которых влияет на эффективность деятельности физкультурно-спортивных организаций.

Главной управленческой задачей, стоящей перед спортивной организацией является вопрос, как сделать так, чтобы с течением жизненного цикла эффективность действий и результативность сохраняли вектор устойчивого развития. Эффективность деятельности спортивной организации целесообразно оценивать с позиции комплексного подхода. Интегральная эффективность должна включать в свой состав целевую, ресурсную, экономическую и институциональную эффективность.⁵² Согласно Поповой А.А. целевая эффективность подразумевает степень соответствия или несоответствия функционирования исследуемой системы ее стратегическому назначению. Под ресурсной эффективностью можно понимать степень интенсивности использования ресурсов, в том числе предпринимательских, с точки зрения соотношения между объемами конечного продукта и затрачиваемыми ресурсами. Понятие экономическая эффективность предполагает учет платежеспособного спроса, предъявляемого рынком в соответствии с полезностью результата деятельности спортивной организации. Институциональная эффективность характерна для условий трансформационной экономики, в которой большое значение приобретают институциональные аспекты предпринимательской деятельности спортивной организации.

Для любой организации, в том числе и спортивной, важно оптимизировать все виды ресурсопотоков, которые обеспечивают бизнес-процессы. Разработка

⁵² Попова А.А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации // Journal of Economy and Business, 2015. - № 9. - С. 78-82

проблем управления сложными ресурсопотоками требует комплексности, решения организационных, экономических, социальных, психологических, правовых и других задач.

Для этого необходимо разграничить понятия и показатели эффективности и результативности деятельности спортивных организаций. Что же является показателями эффективности и результативности спортивных организаций: достижение высших спортивных результатов или минимизация ресурсов и максимизация прибыли? Для ответа на этот вопрос рассмотрим категории «эффективность» и «результативность» вообще и, применительно к спортивным организациям, в частности.

В общем виде, понятие «эффективный» подразумевает «дающий эффект, приводящий к нужным результатам, действенный». Процессы преобразования ресурсов через механизмы управленческих воздействий дают результат.

Ресурсы + Управленческое воздействие = Результат

Относительное выражение реализации поставленных целей является результативностью. В свою очередь, под эффектом и эффективностью понимается абсолютное и относительное использование ресурсов, необходимых для достижения результатов.

В общем виде соотношение результата, эффекта и эффективности представлено на рисунке 2.1.

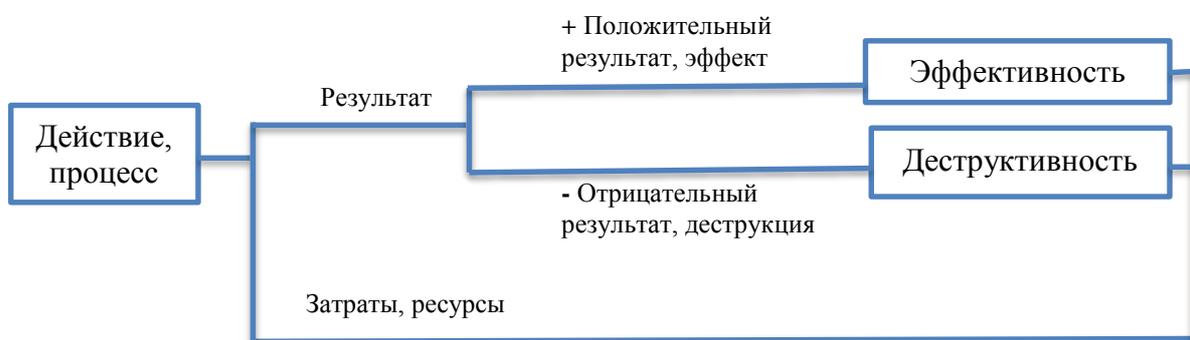


Рисунок 2.1 – Принципиальная схема эффективности процессов

Источник: Лобова С.В. Идентификация эффективности экономической категории: обзорно-теоретический аспект исследования // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - №2. – С. 3-12.

В настоящее время на уровне административно-правового регулирования сделаны попытки выделения критериев оценки эффективности функционирования спортивной организации. Согласно Письму Министерства спорта РФ⁵³ критерии оценки эффективности деятельности спортивных организаций делятся по четырем этапам: спортивно-оздоровительный, начальная подготовка, тренировки, совершенствование спортивного мастерства. Основными критериями эффективности на этих четырех этапах являются: состояние здоровья и стабильность состава занимающихся, динамика индивидуальных показателей подготовленности, уровень освоения основ спортивной техники, результаты участия в спортивных соревнованиях, динамика специальной физической подготовленности, уровень освоения объемов тренировочных нагрузок, динамика спортивных достижений и др. Однако, на наш взгляд, для комплексной оценки эффективности деятельности и использования потенциала спортивной организации данных показателей явно недостаточно.

Применительно к деятельности спортивных организаций понятия эффект, результат, эффективность и результативность целесообразно разделять, поскольку именно на соотношении эффективности и результативности выстраивается система управления спортивной организацией, нацеленная на устойчивое развитие и формирование конкурентных преимуществ. База критериев, рассмотренных выше категорий, представлена в таблице 2.1. Общеизвестное понимание таких категорий как «результат», «эффект», «результативность» и «эффективность» раскрыто с позиции деятельности спортивных организаций, а также приведены примеры основных показателей в деятельности спортивных организаций, раскрывающих эти категории. Необходимо отметить, что определение «результата», «эффекта», «результативности» и «эффективности» для спортивных организаций не противоречит общеизвестному пониманию этих категорий, а носит уточняющий характер.

⁵³ Письмо Министерства спорта Российской Федерации от 12 мая 2014 г. № вМ-04-10/2554 О направлении методических рекомендаций по организации спортивной подготовки в Российской Федерации

Таблица 2.1 – Показатели результата, эффекта, результативности и эффективности спортивных организаций

Категория	Общепринятое понимание	Определение для спортивной организации	Примеры показателей в деятельности спортивных организаций
Результат	Последствие какого-либо управленческого воздействия, выраженное в качественных или количественных показателях	Количество спортивных достижений (в том числе высших)	* количество спортивных достижений, * количество зрителей; * количество тренеров высшей категории; * количество применяемых передовых методик
Эффект	Разность между достигнутым результатом (выраженным в стоимостных измерителях) и осуществлёнными для его достижения затратами	Абсолютное использование ресурсов, необходимых (привлечённых) для достижения результатов	* прибыль; * спонсорская поддержка; * бюджетное финансирование
Результативность	Сопоставление фактического и планового результата	Относительное выражение реализации поставленных целей в области спортивных достижений	* количество фактических спортивных достижений по отношению к плановому; * средняя заработная плата тренерского состава по отношению к средней по отрасли; * ресурсоемкость применяемых технологий
Эффективность	Продуктивность использования ресурсов для достижения целей	Относительное использование ресурсов, необходимых (привлечённых) для достижения результатов	* рентабельность; * показатели использования бюджетного финансирования; * показатели использования материально-технической базы

Источник: составлено автором

Таким образом, результатом спортивной организации будет являться количество спортивных достижений (в том числе высших). Результативность – относительное выражение реализации поставленных целей в области спортивных достижений (например, количество золотых медалей на Олимпийских играх). Под эффектом и эффективностью деятельности спортивных организаций будем понимать абсолютное и относительное использование ресурсов, необходимых (привлечённых) для достижения результатов (экономические показатели прибыли, рентабельности и т.п.).

2.2 Устойчивость конкурентных позиций предпринимательски-ориентированных спортивных организаций

Конкурентоспособность становится базовым условием устойчивости функционирования социально-экономических систем (к числу которых относятся и спортивные организации), так как ускорение экономического роста, более эффективное использование ресурсов и экономического потенциала возможно лишь за счет системного формирования и развития краткосрочных, а особенно долгосрочных конкурентных преимуществ.

Современный этап развития экономических систем любого уровня характеризуется значительной нестабильностью условий их функционирования. Притом нестабильность условий проявляется и через внешние угрозы, и через внутренние слабости экономических систем. В таких условиях любая экономическая система должна обладать устойчивостью, то есть способностью сохранять вектор своего развития в любых условиях. Остро стоит проблема устойчивого развития и перед спортивными организациями, которые, в настоящее время, являются полноправными участниками экономических отношений. Проблемой развития спортивных организаций является их низкая интегрированность в экономику, в частности слабое взаимодействие с предприятиями спортивной индустрии.

Ключевой задачей менеджмента любой экономической единицы хозяйствования или профессионального спортивного клуба является её эффективная работа как в краткосрочной, так и долгосрочной перспективе, обеспечение положительной динамики деятельности и сохранение на надлежащем уровне её конкурентоспособности. Как показывает экономическая практика, решить эту сложную, комплексную задачу можно только с учётом изменений, происходящих во внешней и внутренней среде компании, путём отслеживания и анализа инноваций, внедряемых конкурентами. В противном случае компанию ожидает застой, который плавно переходит в рецессию с постепенным ухудшением финансовых и спортивных результатов. Вместе с тем, это касается как отдельных

субъектов рынка, так и целых отраслей промышленности или спортивной индустрии.

Инновации являются ключевым фактором устойчивого развития любой организации, основой повышения её конкурентоспособности. Применение инноваций является залогом устойчивого развития, под которым следует понимать состояние экономической системы, характеризующееся положительной динамикой основных экономических показателей деятельности, адаптивностью к изменениям во внешней и внутренней среде, гармонизацией интересов всех участников социально-экономических отношений.

Кризисные явления последнего десятилетия обусловили необходимость глубокого рассмотрения и анализа проблем устойчивого развития экономических систем любого уровня: от микро уровня отдельного предприятия до макро уровня национальной экономики.

Из выступления Д. Медведева «Время простых решений прошло» можно выделить следующие основные принципы роста экономики РФ:⁵⁴

- 1) Необходимо обеспечить предпринимателям максимальную свободу предпринимательской деятельности;
- 2) Обеспечить эффективность использования имеющихся ресурсов;
- 3) Добиться качественного государственного управления.

Все эти принципы могут оказать существенное влияние на экономическое развитие, но смогут ли они обеспечить его устойчивость? Для ответа на этот вопрос рассмотрим взгляды и позиции различных исследователей на данную проблему.⁵⁵

В докладе, представленном Комиссией в ООН, понятие устойчивого развития определяется следующим образом: "Устойчивое развитие – это такое развитие, которое удовлетворяет потребности настоящего времени, но не ставит

⁵⁴Д. Медведев *Время простых решений прошло* // <http://www.vedomosti.ru/opinion/news/16830781/vremya-prostyh-reshenij-proshlo?full#cut> (Дата обращения 05.04.2014)

⁵⁵ Остроухов С.А. *Генезис развития проблемы устойчивого развития экономических систем* // Материалы конференции. Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Часть 2 // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. – 322 с.

под угрозу способность будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности".⁵⁶

И. Богданов определяет экономическую устойчивость следующим образом: «Устойчивость экономики отражает прочность и надёжность её элементов, вертикальных, горизонтальных и других связей внутри системы, способность выдерживать внутренние и внешние нагрузки. Таким образом, устойчивость и развитие – важнейшие характеристики экономики как единой системы».⁵⁷

Из чего можно заключить, что если система не развивается, не увеличивает свой экономический потенциал, то её возможности по эффективной адаптации к изменяющимся рыночным условиям резко снижаются. Устойчивость предпринимательской структуры по существу означает способность осуществлять эффективное функционирование в условиях совокупности негативных факторов внутренней и внешней среды.⁵⁸

Достаточно полно развитие определения «устойчивое развитие» представлено исследователем Терентьевой Т.В.⁵⁹ (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Формирование понятия «устойчивость развития»

Развитие	Устойчивость
1. Объект должен развиваться по прогрессивному направлению. Такое развитие предполагает приращение ресурсов организации, повышение эффективности деятельности.	Термин «устойчивость» означает «стабильное», «постоянное во времени».
2. Объект должен развиваться в интенсивном режиме. При этом развитие субъекта должно происходить в большей степени за счёт качественных изменений, а не за счёт количественных.	
3. Основной драйвер развития носит эндогенный характер, то есть находится внутри системы, и характеризуется высоким качеством управления субъектом.	
4. Временной ориентир процесса развития должен носить стратегический, т.е. перспективный характер.	

⁵⁶ Международная комиссия по окружающей среде и развитию // <http://www.unrussia.ru> (Дата обращения 12.10.2013)

⁵⁷ Богданов И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика. – М.: ИНФРА, 2010. – 410 с.

⁵⁸ Остроухов С.А. Генезис развития проблемы устойчивого развития экономических систем // Материалы конференции. Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Часть 2 // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. – 322 с.

⁵⁹ Терентьева Т.В. Обеспечение устойчивости развития рыбохозяйственных предпринимательских структур в период кризиса. СПб.: Санкт-Петербургский Политехнический университет, 2011. – 210 с.

УСТОЙЧИВОСТЬ РАЗВИТИЯ

Устойчивость развития - это процесс постоянного перехода системы под воздействием внешних возмущений и управленческих решений из менее эффективного состояния в более эффективное, осуществляемый в прогрессивном направлении, интенсивном режиме и в соответствии со стратегическими целями.

Источник: Терентьева Т.В. Обеспечение устойчивости развития рыбохозяйственных предпринимательских структур в период кризиса. СПб.: Санкт-Петербургский Политехнический университет, 2011. – 210 с.

Необходимо отметить, что предпринимательская структура по существу является сложной производственно-экономической системой, которая имеет соответствующие элементы или подсистемы (производственно-техническая, финансовая, социальная, инновационная, рыночная). Слаженное взаимодействие этих подсистем должно быть направлено на предотвращение кризисных явлений, противодействие негативному влиянию дестабилизирующих факторов. Именно во взаимосвязанном функционировании основных и вспомогательных бизнес-процессов видится залог устойчивого развития любых организаций.

Принимая во внимание структурные составляющие, изображённые на рисунке 2.2, экономическую устойчивость предпринимательских структур можно рассматривать по следующим направлениям: производственно-техническую, финансовую, социальную, инновационную и рыночную устойчивость.

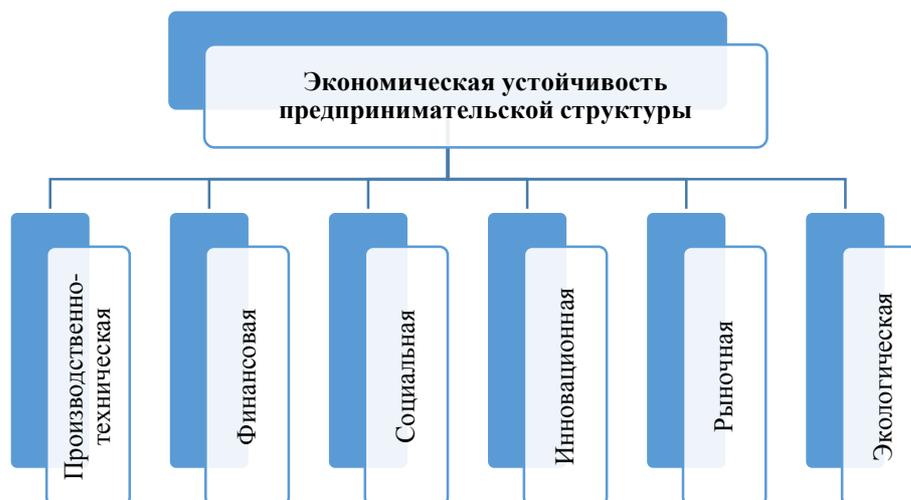


Рисунок 2.2 – Структурный аспект экономической устойчивости предпринимательской структуры

Источник: составлено автором

Существуют различные направления экономической теории, предполагающие разные модели сущности и факторов устойчивости экономики. Во-первых, это неоклассическое направление, в рамках которого предполагается повышение эффективности деятельности экономических агентов за счет безбарьерной среды предпринимательства. Во-вторых, это институционализм, предполагающий создание системы эффективных институтов и, прежде всего, обеспечение прав собственности. В-третьих, это эволюционное направление, предполагающее поведенческие рутины и генетические механизмы передачи признаков следующим поколениям агентов. И, в-четвертых, это новое направление экономической мысли – системная экономическая теория, в рамках которой понятие устойчивости органически вплетено в системную парадигму развития экономики (под системой понимается локализованная во времени и/или пространстве относительно устойчивая часть странового социально-экономического континуума, обладающего внешней целостностью и внутренним разнообразием). С точки зрения известного исследователя, представителя системного направления экономической мысли Г.Б. Клейнера, с которой нельзя не согласиться, экономическая динамика представляет собой чередование кризисных, посткризисных, межкризисных и предкризисных периодов, а устойчивость представляет собой предсказуемость и частичную регулируемость деятельности этих четырёх стадий, достигаемую за счёт принятия релевантных стратегических решений по поддержке тех или иных подсистем.⁶⁰ Характер социально-экономического развития России в экономическом пространстве характеризуется как зигзагообразный, в экономическом времени как возвратно поступательный, по сути – циклический. Поэтому основной стратегической целью экономической политики является обеспечение эволюционной траектории развития.⁶¹

⁶⁰ Остроухов С.А., Орлова Л.Н. О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN316.pdf>.

⁶¹ Клейнер Г. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории // вопросы экономики. – 2015. - №12. – С. 107-123.

Рассмотрев некоторые взгляды исследователей на проблемы устойчивого развития, можно дополнить их и дать следующее определение понятия «устойчивое развитие». На наш взгляд, под устойчивым развитием следует понимать состояние экономической системы, характеризующееся положительной динамикой основных экономических показателей деятельности, адаптивностью к изменениям во внешней и внутренней среде, гармонизацией интересов всех участников социально-экономических отношений.⁶²

Ключевым условием устойчивого развития экономической системы является уровень её инновационной активности, обусловленный не только идейными проектами, но и реальной реализацией и адаптацией этих проектов в среду системы.

М.Л. Альпидовская в своей статье «Проблемы инновационного развития экономики России: история и теории»⁶³ указывает на то, что в нашей стране последние годы «три главных проблемы страшат и раздражают российское народонаселение – коррупция, «разгром» экономики и разрушение традиционных ценностей». Это говорит о том, что социально-экономическая модель, которая действовала в нашей стране на протяжении 20 лет подошла к естественному концу. Стоя на пороге выбора альтернативы, надо чётко понимать, что без активного вмешательства государства как с политической, экономической, так и с социальной точки зрения не обойтись.

В свою очередь государству давно пора чётко понять, что целью любого «бизнеса» является извлечение максимальной прибыли, следовательно, все обвинения бизнес-сектора в том, что он самостоятельно не ведёт модернизацию производства и не осуществляет активной инновационной деятельности – это ни что иное, как перекалывание ответственности.

⁶² Остроухов С.А., Орлова Л.Н. О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVEN316.pdf>.

⁶³ Альпидовская М.Л. Уроки государственного регулирования: упущенные возможности современной России // Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии: пятая международная научная конференция; Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет; 18-20 апреля 2012 г.: Сборник статей. Том 1/ Под ред. В.П. Колесова, Л.А. Тутова. – М.: ТЕИС, 2012. – 824 с.

Итогом регулирования экономики со стороны государства является возникновение определённых рамок, в которых действуют все участники рынка вне зависимости от масштабов. При этом такое регулирование, как правило, в реальности осуществляется исходя из интересов господствующей элиты, и не всегда обеспечивает согласованности интересов, а значит и устойчивого развития.

Таким образом, гармонизация социально-экономических интересов различных субъектов должна обеспечивать, на наш взгляд, устойчивость развития и проявляться в виде положительных синергетических эффектов, возникающих на всех уровнях взаимодействия.⁶⁴

Развитие экономики протекает волнообразно, но в рамках экономики должно иметь место единое восходящее движение. Однако, формирование устойчивой конкурентоспособной экономической системы является важным направлением научных исследований, поскольку до сих пор вопрос об основных причинах и факторах роста, достаточного уровня конкурентоспособности и развития остаётся достаточно открытым.⁶⁵

По мнению Р.В. Кочубея, Высоцкой Н.В., Ларионова Г.В.⁶⁶, формирование предпринимательской среды, ориентированной на устойчивое развитие, предполагает:

1) Раскрытие содержания системы экономических отношений, возникающих в процессе развития и функционирования предпринимательской структуры как открытой целеустремлённой системы, изменяющей саму себя, а также влияющей на свою транзакционную среду, внешнюю среду и получающую влияние извне;

⁶⁴Остроухов С.А. Генезис развития проблемы устойчивого развития экономических систем // Материалы конференции. Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Часть 2 // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. – 322 с.

⁶⁵Остроухов С.А., Орлова Л.Н. О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN316.pdf>.

⁶⁶Высоцкая Н.В., Ларионов Г.В. Перспективы развития инновационного управления предпринимательской деятельностью // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2011.- №8 (82). – С. 16 – 21. Кочубей Р.В. Содержание понятия «Предпринимательская структура» // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 64-68.

2) Установление роли предпринимателя-инноватора и системы экономических отношений, связанных с возникновением и внедрением инноваций в процессе жизнедеятельности предпринимательской структуры.⁶⁷

Согласно М. Портеру⁶⁸, эволюционный характер развития всех успешных компаний оказывается одинаковым, несмотря на то, что каждая компания разрабатывает и применяет собственную стратегию. Конкурентные преимущества можно создать только через инновации, при этом инновации понимаются в самом широком смысле – от новых технологий и продуктов до новых методов ведения хозяйствования и бизнеса. После создания конкурентных преимуществ через инновации, удержать их можно только через постоянные улучшения. Как только предпринимательская структура прекращает внедрение и совершенствование инноваций, конкуренты сразу же и обязательно обойдут её в своём развитии. Инновации являются основой развития конкурентоспособных предпринимательских систем.

Как хозяйствующий субъект бизнеса, для предпринимателя характерен особый тип поведения, связанный с поиском новых возможностей получения прибыли, тех ниш, которые еще не замечены конкурентами. Именно такого мнения придерживается Ф. Хайек⁶⁹, определяющий зависимость предпринимательского дохода от двух важных факторов - конфиденциального и специализированного личностного знания. Именно конфиденциальная информация позволяет экономическим субъектам судить о своих шансах и конкурентных преимуществах. Специализированное личностное знание является собственным ресурсом предпринимателя, используемым как фактор достижения предпринимательского успеха.

⁶⁷Остроухов С.А., Орлова Л.Н. О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVEN316.pdf>.

⁶⁸ Портер М. Конкуренция / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2010. – 592 с.

⁶⁹ Хайек, Ф.А. Индивидуализм и экономический порядок [Текст] / Фридрих Хайек; пер. с англ. О.А. Дмитриевой под ред. Р.И. Капелюшникова. – Челябинск: Социум, 2011. XXVIII+394 с.

По отношению к спортивным организациям можно сказать, что предпринимательская активность позволяет спортивным организациям быть конкурентоспособными. Структура конкурентоспособности спортивной организации представлена на рисунке 2.3. Способность конкурировать за спортсменов как конечный продукт деятельности, способность конкурировать за ресурсы (финансовые, материальные, интеллектуальные и другие), способность конкурировать за зрителя являются основными характеристиками, комплексно характеризующими способность спортивных организаций обеспечивать выгодные позиции в конкурентной среде. На пересечении этих областей возникает новое качество – конкурентоспособность самой спортивной организации.



Рисунок 2.3 – Конкурентоспособность спортивной организации

Источник: составлено автором

Формирование конкурентоспособности спортивных организаций происходит под влиянием ключевых характеристик, а также зависит от качества менеджмента. Данный процесс имеет три уровня: оперативный, тактический и стратегический.

Оперативный уровень представляет собой информационную составляющую для анализа конкурентных позиций организаций. Тактический уровень предполагает разработку методического инструментария для оценки уровня

конкурентоспособности организаций. Стратегический уровень подразумевает принятие обоснованных управленческих решений и разработку стратегий развития, что во многом зависит от качества менеджмента.

Модель ромба конкурентных преимуществ для спортивных организаций будет выглядеть следующим образом (рисунок 2.4).



Рисунок

2.4 – Ромб конкурентных преимуществ спортивной организации (составлен на основе ромба конкурентных преимуществ М. Портера)

Источник: составлено автором

Первая детерминанта представленного ромба – это формирование конкурентной среды и разработка планов стратегического развития на всех уровнях функционирования. Данная детерминанта особо важна с точки зрения обеспечения устойчивого развития спортивных организаций и спортивной индустрии в долгосрочной перспективе.

Вторая детерминанта – спрос на рынке. Для спортивных организаций стимулирование спроса заключается в ведении пропаганды здорового образа жизни,

стимулировании населения к занятиям спортом, повышения зрелищности спортивных мероприятий (для обеспечения массовости зрителей).

Третьей важной детерминантой является развитие спортивной инфраструктуры, обеспечивающей нормальное функционирование спортивных организаций как социальных, так и экономических субъектов.

Четвертая детерминанта определяет, как заинтересованность самих организаций в эффективном использовании ресурсов, так и заинтересованность органов государственного управления в создании условий нормального функционирования спортивных организаций.

Взаимосвязь между представленными детерминантами конкурентоспособности спортивных организаций обеспечивается возможностями, которые предоставляет внешняя и внутренняя среда организации. Формирование конкурентной среды является важным процессом для развития спорта и для развития предпринимательских инициатив в индустрии спорта. Конкурентная среда является своеобразным катализатором для развития предпринимательства. Положительное воздействие конкуренции на эффективности функционирования сопровождается синергетическими эффектами. Усилия государства по защите конкуренции и по ее активному стимулированию (проводимые структурные реформы) выражаются в процессе создания режима наибольшего благоприятствования для реализации предпринимательских инициатив. Развитие конкурентной среды со стороны предпринимательства приводит к повышению эффективности их деятельности. Оценки выигрышей от конкурентной политики делятся на две большие группы: оценка непосредственных результатов применения мер конкурентной политики (например, антимонопольных запретов) и оценка конечного результата как повышения производительности на уровне отрасли или экономики.⁷⁰

Механизмы конкурентной политики представляют собой воздействия на стимулы участников рынка. Таким образом, конкуренция не строит новых

⁷⁰ Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики. -М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013.- 120 с. – (Научные доклады: экономика).

стадионов, не рождает новые виды спорта, не даёт рекомендаций относительно внедрения инноваций и новых методик и технологий, но именно она заставляет организации развиваться и прогрессировать.



Рисунок 2.5 – Концептуальная схема формирования конкурентной среды в индустрии спорта

Источник: составлено автором

В работах Леонтьевой Л.С. и Орловой Л.Н. рассмотрены вопросы формирования устойчивых конкурентных позиций предпринимательских структур и разработана матрица их определения. Модель представляет собой двуразмерную матрицу, позволяющую в координатах «Устойчивость внешней среды» - «Устойчивость внутренней среды» определить конкурентные позиции предпринимательских организаций с точки зрения сохранения ими заданного уровня устойчивости. (рисунок 2.6).⁷¹

В матрице выделены четыре основные состояния предпринимательских организаций в зависимости от сочетания устойчивости внутренней и внешней

⁷¹ Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н. К вопросу об устойчивости развития предпринимательских структур // Интеграл. - 2014. - № 1. - С.98-99.

среды: абсолютно неустойчивое – кризис внутренней политики – кризис внешней политики – абсолютно устойчивое. И если абсолютно устойчивое состояние является идеалом, целью развития предпринимательской организации, то три других состояния – это направления формирования конкурентного статуса предпринимателя в долгосрочной перспективе.

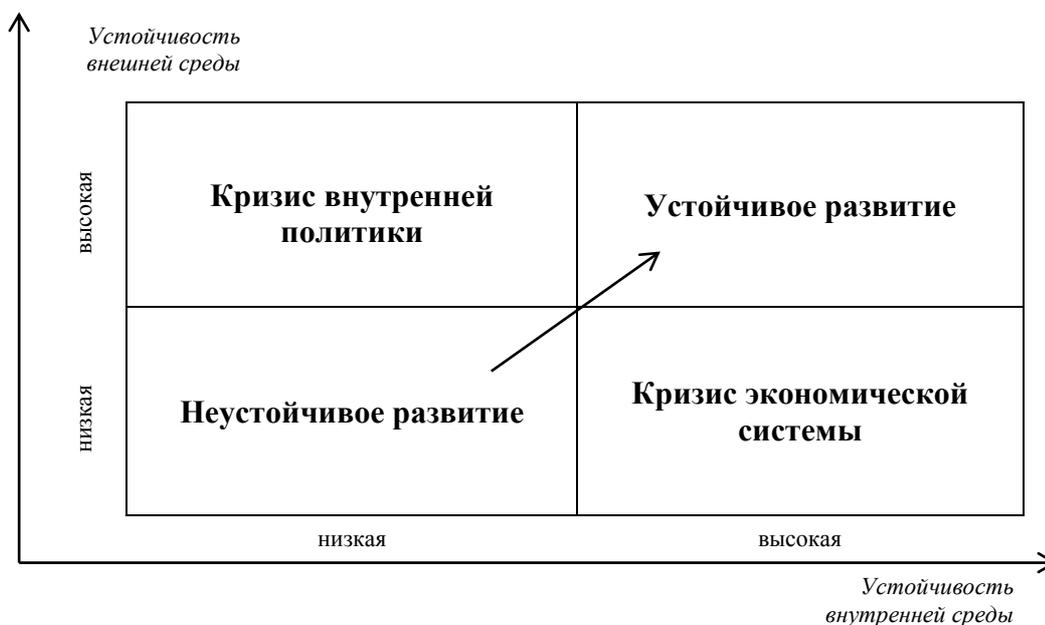


Рисунок 2.6 – Матрица устойчивости предпринимательских организаций

Источник: Леонтьева Л.С., Орлова Л.Н. К вопросу об устойчивости развития предпринимательских структур // Интеграл. - 2014. - № 1. – С.98-99.

Автором исследования была доработана данная концепция применительно к спортивным организациям и предложена Матрица определения устойчивых позиций спортивных организаций (рисунок 2.7).

В основу представленной Матрицы было заложено соотношение эффективности и результативности деятельности, рассмотренное применительно к деятельности спортивных организаций в параграфе 1.3 настоящего исследования.

Устойчивая конкурентная позиция спортивной организации характеризуется высокими показателями эффективности и результативности, то есть положительной динамикой результатов деятельности (в том числе спортивных

достижений) при одновременном эффективном использовании ресурсного потенциала.

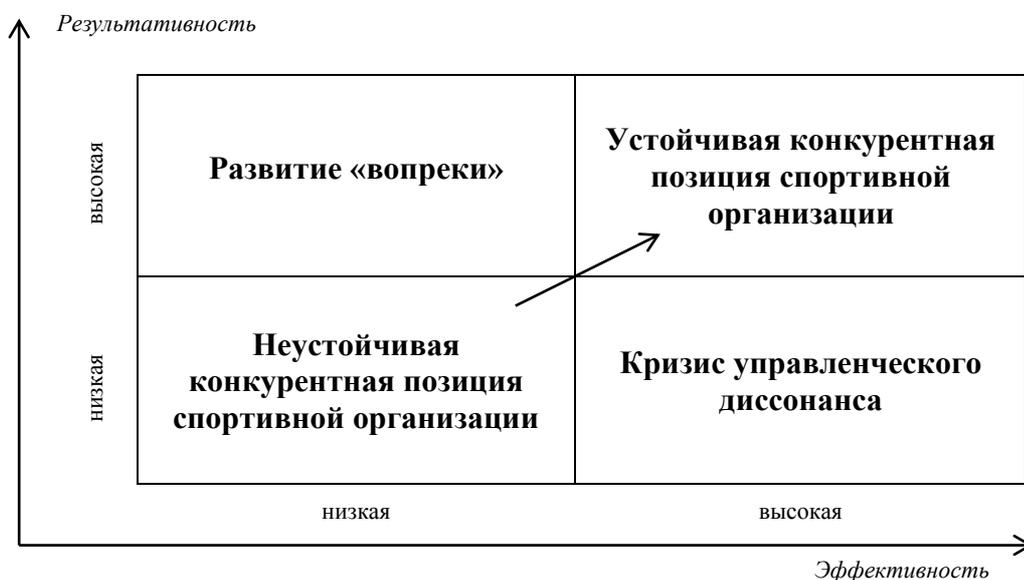


Рисунок 2.7 – Матрица определения устойчивых конкурентных позиций спортивных организаций

Источник: составлено автором

Неустойчивая конкурентная позиция спортивной организации определяется низкими показателями эффективности и результативности, что означает низкую нацеленность спортивной организации на результат, неэффективное управление. Развитие «вопреки» характеризуется достаточно высокими показателями результативности при низких показателях эффективности, то есть развитие организации за счет внутренних резервов. Кризис управленческого диссонанса возникает при «неумении» использовать ресурсы для достижения результатов.

2.3. Экономический потенциал предпринимательски-ориентированной спортивной организации: ресурсное обеспечение и критерии оценки

Для того чтобы реализовывать свои основные функции по продвижению спортивного образа жизни и достижению наивысших спортивных результатов, спортивные организации должны обладать определённой совокупностью ресурсов

всех видов, дающих возможность одновременного развития социальной и экономической составляющих и обеспечения устойчивого развития.

Ресурсы – это то, из чего или благодаря чему производятся блага, это то, с помощью чего можно реализовать идеи и проекты. Многообразие всех ресурсов, используемых спортивной организацией для достижения поставленных целей, можно укрупнённо разделить на природные, человеческие и произведённые человеком (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Виды ресурсов спортивных организаций и источники их формирования

Ресурсы	Состав	Источники формирования
Природные	* Традиционные: земля и природные объекты; * Специфические: пространственно-временные ресурсы, определяющие специфику деятельности спортивной организации	Природа
Человеческие	* Традиционные: человек с присущими ему духовно-нравственными характеристиками и уровнем квалификации и мастерства, ресурсы времени; * Специфические: сложившиеся традиции и нормы, социальные отношения в обществе, спортивный потенциал	Общество в целом, внешняя по отношению к организации система подготовки профессиональных кадров, внутренняя система подготовки профессиональных кадров организации
Произведённые человеком	* Традиционные: материальные ресурсы (здания, сооружения), информационные ресурсы, финансовые ресурсы; * Специфические: административный ресурс, предпринимательский потенциал	Государственное финансирование, спонсорская поддержка, предпринимательская деятельность

Для спортивных организаций важно наличие специфических пространственно-временных ресурсов, которые определяют направления деятельности организаций (предопределяют вид спорта, необходимое инфраструктурное обеспечение, временные и климатические факторы, влияющие на подготовку спортсмена и т.д.).

Человеческие ресурсы – это те люди, которые работают или собираются работать в спортивной организации на постоянной, привлечённой и добровольной основе. Человеческие ресурсы характеризуют человека, как основу развития организации, включают следующие компоненты: профессиональные качества, творческий потенциал, нравственное и физической здоровье ресурсы рабочего времени. Специфическими компонентами человеческих ресурсов, определяющих деятельность спортивной организации, являются устоявшиеся в обществе нормы и ценности относительно спорта и здорового образа жизни, социальный капитал, характеризующий уровень доверия между всеми участниками индустрии спорта.

Ресурсы, произведенные человеком, включают все остальные ресурсы: материальные, информационные, финансовые. Можно в эту группу также отнести и предпринимательские возможности организации, а также административный ресурс, которые часто в большей степени предопределяют дальнейшее развитие спортивной организации.

В отдельную группу ресурсов, произведенных человеком, необходимо выделить нематериальные ресурсы, а в широком понимании – интеллектуальный капитал спортивной организации. Под интеллектуальным капиталом понимаются неосязаемые ценности, объективно повышающие рыночную стоимость хозяйствующего субъекта и формирующие его конкурентные преимущества.

В общем виде под интеллектуальным капиталом понимаются знания и опыт, навыки и компетенции человека, организационные возможности и информационные каналы организации, которые можно использовать, чтобы создавать богатство. На основе трудов Т. Стюарта,⁷² определяющих

⁷² Stewart T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. New York: Currency Doubleday, 1997, p. 67.

экономическую сущность и основные составляющие интеллектуального капитала (человеческий капитал (знания, навыки, компетенции сотрудников), структурный капитал (элементы организационной культуры и структуры, объекты интеллектуальной собственности) и потребительский капитал (взаимоотношения с клиентами), автором исследования использование интеллектуального капитала в совокупности и по отдельным компонентам применительно к деятельности спортивных организаций трактуется следующим образом. Человеческий капитал спортивной организации – это знания и навыки всех сотрудников, реализующих программы подготовки спортсменов: личные методики обучения и тренировок, отвечающие требованиям и уровню развития современного спорта, инновационные идеи в части проектирования новых материалов, компонентов, устройств и приспособлений, используемых в деятельности спортивных организаций; общекультурные и моральные ценности, пропагандирующие спорт как источник здоровья нации. Организационный капитал спортивных организаций – это, во-первых, организационная культура и организационная структура, обеспечивающие высокий уровень подготовки спортсменов и эффективность деятельности организаций, во-вторых, это охраняемые результаты интеллектуальной деятельности (патенты, ноу-хау, товарные знаки), способствующие одновременной реализации спортивного и предпринимательского потенциалов организаций. Потребительский капитал спортивной организации – это взаимоотношения с болельщиками, органами государственного управления, спонсорами, формирующие основу для ведения предпринимательской деятельности.⁷³

Выделение компонент интеллектуального капитала необходимо для реализации следующих задач экономико-управленческого характера: привлечение инвестиций, оценка бизнеса, управление персоналом, выстраивание стратегии развития.

⁷³ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

Необходимо также отметить, что в научной литературе и в практической деятельности наряду с понятием интеллектуальный капитал используются понятия интеллектуальной собственности и нематериальных активов. Под интеллектуальной собственностью понимаются права субъекта использовать нематериальный объект, распоряжаться правами, разрешать или запрещать использование. Профессиональной областью использования, в большей мере, является юриспруденция. Под нематериальными активами понимаются неосязаемые активы субъекта, приносящие доход. Категория нематериальных активов чаще используется в бухгалтерской и оценочной деятельности. Таким образом, категория интеллектуального капитала является более широким понятием по отношению к понятиям интеллектуальной собственности и нематериальных активов, и его целесообразней использовать при построении эффективных систем управления спортивными организациями.

Выделение интеллектуального капитала как особого ресурса спортивной организации представляется обоснованным с той точки зрения, что спорт в настоящее время превращается в интеллектуальную услугу. Например, стоимость прав на контракт игрока признается в настоящее время в качестве нематериального актива спортивной организации.

При этом возникают научные дискуссии о признании в качестве нематериального актива не только права на контракты игрока, но и регистрации спортсмена как специфического нематериального актива организации, а также результатов спортсменов. Данной точки зрения, в частности, придерживаются такие исследователи как Семенцов Н.С., Квасцов С.А., Солнцев И. В. В работе Семенцова Н.С. рассмотрено само понятие регистрации спортсмена для определения стоимости трансфертной сделки в командном спорте.⁷⁴ Квасцов С.А. предлагает, с целью введения прозрачной системы учета, признать в качестве специфического объекта нематериальных активов спортивной организации спортивный паспорт, то есть полученные разряды спортсмена, присвоенные

⁷⁴ Семенцов Н.С. Оценка стоимости предмета трансфертной сделки как нематериального актива спортивной организации: автореферат диссертации ... кандидата экономических наук: 08.00.10 Новосибирск, 2013.- 24 с.

звания. Спортивный паспорт может служить индикатором выполнения государственного заказа при подготовке спортсменов.⁷⁵ Солнцев И.В. отмечает, что «основным активом для любого клуба является его история, которая находит стоимостное отражение в бренде или совокупности прав на использование репутации главного тренера и игроков команды».⁷⁶

Популярным изданием «Forbes» ежегодно проводится оценка стоимости брендов спортивной индустрии. Данные оценки проводятся для ведущих команд, спортсменов, фирм, мероприятий и определяют вклад бренда (деловой и спортивной репутации, известности) в стоимость объекта. В Приложении 2 приведена стоимость брендов спортивной индустрии по разным категориям. По оценкам 2015 года в данный список не попали ни российские спортсмены, ни команды, ни мероприятия. То есть одной из проблем развития спортивных организаций в России является проблема использования интеллектуального капитала, «неотражение» нематериальной компоненты при учете активов спортивной организации и при разработке управленческих решений.

На рисунках 2.8 и 2.9 в качестве примера показаны структура выручки и динамика формирующих ее направлений футбольного клуба «ЦСКА».

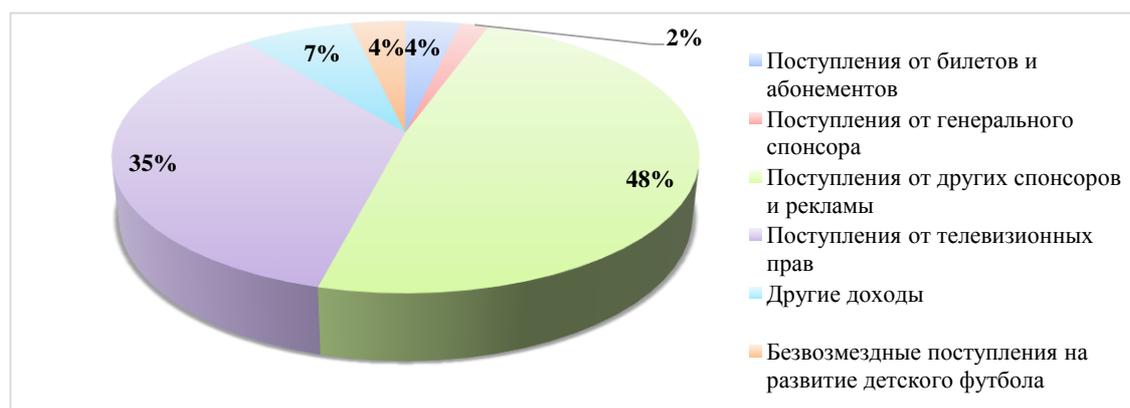


Рисунок 2.8 – Структура выручки ФК ЦСКА в 2014 году

Источник: <http://www.rbc.ru/business/18/11/2015/564bbe2f9a7947a63e840709>; Отчетность Bluecastle Enterprises Limited no МСФО

⁷⁵ Квасцов С.А. Необходимость признания в качестве специфических объектов нематериальные активы, созданные в некоммерческих организациях при осуществлении спортивной подготовки в рамках выполнения государственного задания // Известия Сочинского государственного университета, 2014. - №4-1. – С. 96 – 102.

⁷⁶ Солнцев И.В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки // Вестник финансового университета, 2015. - №1. – С. 112-117.

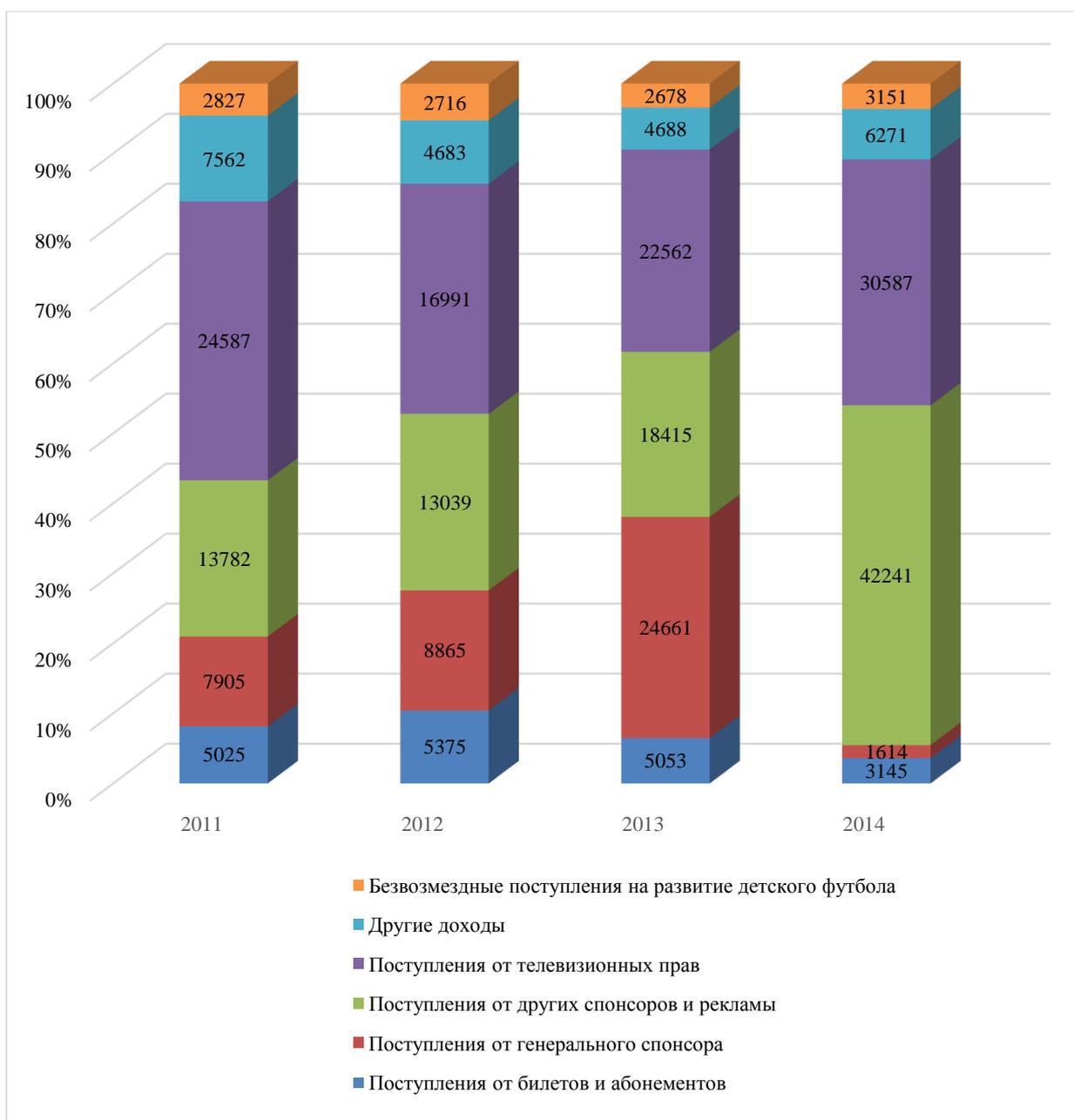


Рисунок 2.9 – Структура и динамика структуры выручки футбольного клуба ЦСКА (млн. долларов)

Источник: <http://www.rbc.ru/business/18/11/2015/564bbe2f9a7947a63e840709>; Отчетность Bluecastle Enterprises Limited по МСФО

Как видно, доля выручки, формируемая за счет нематериальной компоненты неуклонно растет. В 2014 году за счет поступления от телевизионных прав было сформировано 35% выручки ФК ЦСКА.

Важным аспектом ресурсного обеспечения деятельности спортивной организации является соблюдение оптимальности при их привлечении и

использовании. Чаще всего спортивные организации сталкиваются с нехваткой специфических ресурсов (пространственно-временных, предпринимательского потенциала, доверия), но и финансовая составляющая всех процессов тоже требует пристального внимания со стороны руководителей организации. Источниками ресурсного обеспечения спортивной организации являются внешние: государственное финансирование и спонсорская поддержка, а также внутренние: система подготовки профессиональных кадров и предпринимательская деятельность. В связи с этим, управление ресурсным обеспечением связано с одновременной реализацией следующих процессов:

- Обучение (подготовка профессиональных кадров);
- Фандрайзинг (процесс привлечения денежных средств и других ресурсов);
- Реализация предпринимательских инициатив.

Фундамент профессионализма спортивной организации закладывается на ранних стадиях жизненного цикла продукта и развивается на всех стадиях жизненного цикла как продукта, так и самой спортивной организации.

Процесс привлечения денежных средств и других ресурсов (фандрайзинг) предполагает нахождение компаний, частных лиц, фондов, государственных органов, которые могут оказывать финансовое спонсорство, выступать в качестве инвесторов, меценатов и доноров⁷⁷, а также грантодающих организаций, кроме того, выступать в качестве партнёров спортивных организаций. В настоящее время самым распространённым методом фандрайзинга является нахождение и привлечение спонсоров. Еще в Древнем Риме, спонсорство использовалось как форма поддержки спортсменов, когда возникала необходимость развития спорта и реализации спортивных мероприятий.⁷⁸ Например, атлетам в те времена

⁷⁷Доноры – организации, в миссии которых предусмотрено предоставление безвозвратной финансовой и технической помощи на конкурсной основе. Меценатство – благотворительная помощь физических лиц на добровольной безвозвратной основе. Спонсорство – конкретная помощь юридическим и физическим лицам на определённых условиях.

⁷⁸Алексеев С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организаций и проведение физкультурных и спортивных мероприятий: учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент организации», «Юриспруденция», «Физическая культура и спорт» / С.В. Алексеев; под ред. П.В. Крашениникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015. – 687 с.

предоставлялись краткосрочные займы для преодоления финансовых трудностей в период подготовки к соревнованиям, которые они должны были возратить после соревнований из соответствующих денежных премий. Поэтому, одним из направлений ресурсного обеспечения является составление спонсорского предложения, т.е. выделение определённых спонсорских пакетов с разными условиями сотрудничества и привилегиями – для генерального, эксклюзивного, медийного спонсора и т.д.

Предпринимательская деятельность как источник ресурсного обеспечения предполагает реализацию предпринимательских инициатив и использование экономического потенциала спортивной организации.

Экономическим потенциал представляет собой обобщённую способность экономической системы производить продукцию или оказывать услуги, решать задачи экономического и социального развития. Потенциал субъекта хозяйствования – это ресурсы всех видов, которые могут быть использованы для достижения целей хозяйствующего субъекта. Термин «потенциал» был введён в научный оборот во второй половине XX века и означает «возможности и силу». В широком понимании потенциал трактуется как «источник возможностей, средств, запаса, которые могут быть приведены в действие, использованы для решения каких-либо задач или достижения определённой цели; возможности отдельного, общества государства в определённой области».⁷⁹

Категория экономического потенциала многоаспектно изучалась и изучается достаточно широким кругом исследователей. В связи с этим выделяются четыре подхода к определению и пониманию сущности этой категории⁸⁰, и основные характеристики и структурные составляющие, что представлено на рисунке 2.10. В совокупности эти четыре подхода характеризуют экономический потенциал как мощь и результат использования всех видов имеющихся ресурсов на всех уровнях

⁷⁹ Управление экономическим потенциалом организации: учебное пособие / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Чарыкова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1095

⁸⁰ Финансовый словарь. Режим доступа http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/23287 (Дата обращения 01.10.2015)
Санникова И.Н. и Татарникова Э.В. Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №3. – С. 57-64.

хозяйствования. В общем виде экономический потенциал можно определить, как конкурентоспособный потенциал, формирование которого в предпринимательских организациях является результатом сочетания факторов внешней среды и внутренних возможностей (потенциалов).⁸¹

Необходимо отметить, что единый подход к категории «экономический потенциал» отсутствует по достаточно объективным причинам, к числу которых можно отнести разнообразие направлений экономической деятельности, организационно-правовых форм ведения хозяйственной деятельности, различных масштаб деятельности.

Выделение главных структурных элементов необходимо для проведения оценки, анализа и прогнозирования дальнейшего развития спортивной организации. Это позволяет охарактеризовать рыночные возможности организации, а все остальные категории можно рассматривать как факторы и условия эффективного использования экономического потенциала.



⁸¹Евдокимова Л.О. Методология содержания и оценки экономического потенциала в предпринимательской деятельности организации // Российское предпринимательство, 2011. - № 12-1. - С. 16-20.

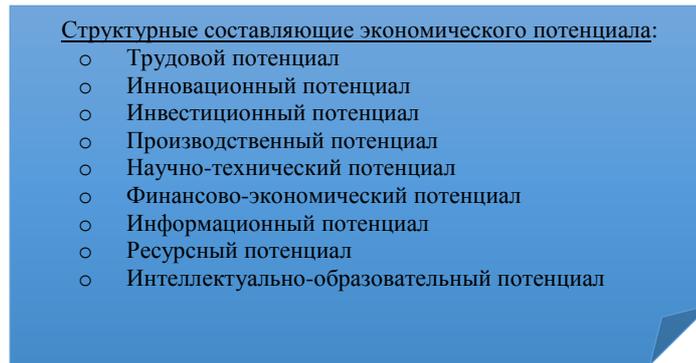


Рисунок 2.10 – Многоаспектность экономического потенциала как экономической категории

Источник: составлено автором по материалам Управление экономическим потенциалом организации: учебное пособие / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Чарыкова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с.

Так и для спортивных организаций экономический потенциал должен, прежде всего, отражать возможности системного использования ресурсов всех видов для реализации дуалистических целей устойчивого развития. На рисунке 2.11 представлена структура экономического потенциала, определённая на основе принципа достаточности и необходимости.



Рисунок 2.11 – Экономический потенциал спортивной организации

Источник: составлено автором

Особую роль в структуре экономического потенциала занимает предпринимательский потенциал. Многие исследователи выделяют предпринимательский потенциал как отдельную категорию. По нашему мнению, предпринимательский потенциал является структурным элементом экономического потенциала, определяющим возможности комплексного эффективного функционирования деятельности спортивной организации.

В научной литературе встречается достаточно большое количество определений и пониманий предпринимательского потенциала. Ряд авторов рассматривали предпринимательский потенциал как предпринимательские способности, называя предпринимателей их носителями. Такой подход встречается в трудах М.В. Кибакина и В.А. Лапшова⁸² А.В. Бусыгина⁸³, М.Г. Лапуста⁸⁴.

В трудах Г.А. Минова предпринимательский потенциал определяется как разновидность трудового потенциала, зависящего от специфики предпринимательской деятельности организации.⁸⁵

Более полная оценка предпринимательского потенциала представлена в трудах П.В. Журавлева, который добавил в структуру предпринимательского потенциала еще и инновационный потенциал.⁸⁶ Однако, на наш взгляд, с точки зрения управления спортивной организацией, инновационный потенциал стоит выделить в отдельную структурную компоненту, поскольку новые идеи и процессы не всегда находят отражение в реализованных предпринимательских инициативах, остаются на стадии некоммерциализированных новшеств.

⁸²Кибакин М.В., Лапшов В.А. Социально-типический портрет студента СГИ // Труды СГУ, 1999. - Вып. 10. - С. 52-62.

⁸³Бусыгин А.В. Предпринимательство. – М.: Бусыгин, 2003. – 614 с.

⁸⁴Лапуста М.Г. Предпринимательство: учебник.- М.: ИНФРА-М, 2008. – 608 с.

⁸⁵ Минов Г.А. Теоретические аспекты применения понятия «предпринимательский потенциал» в современных условиях // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2011. - № 5. - С. 2-3.

⁸⁶ Журавлев П.В. Управление персоналом в предпринимательских организациях. – : Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1998. - С.224.

Журавлев П.В., Банников С.А., Черкашин Г.М. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и экономическим специальностям / П. В. Журавлев, С. А. Банников, Г. М. Черкашин ; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, Московская академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы. Москва, 2008. (Издание 2-е, переработанное и дополненное)

В трудах Шкариной В.С. предпринимательский потенциал рассматривается как многоаспектная и многоуровневая категория, характеризующая степень стремления осуществлять прибыльную инициативную рисковую деятельность.⁸⁷

Таким образом, предпринимательский потенциал часто отождествляют с экономическим и инновационным потенциалами. Однако, на наш взгляд, необходимо разделять эти понятия, так как предпринимательский потенциал характеризует именно возможности ведения бизнеса, которым, например, не могут или не хотят заниматься некоторые организации (некоммерческие организации как таковые, казенные учреждения). Инновационная деятельность присутствует в любой организации, в спортивной организации проявляется в виде применения новых тренировочных методик, организационно-управленческих моделей. Экономическим же потенциалом обладают все организации, независимо от организационно-правовой формы, поскольку априори являются участниками социально-экономических отношений. Спортивный, трудовой, инновационный потенциалы являются «традиционными» для спортивных организаций, так как направлены на реализацию основной цели – достижения высших спортивных результатов. Предпринимательский потенциал в структуре экономического потенциала является своеобразным катализатором всех процессов, так как связан с возможностями гибкого использования всех имеющихся ресурсов для достижения целей как коммерческой, так и спортивной направленности.

Исследователями в области предпринимательского потенциала также выделяются подвиды предпринимательского потенциала – наличный и перспективный⁸⁸, что предопределяет подходы к его оценке, измерению и управлению. Действительно, когда потенциал рассматривается как совокупность ресурсов, его оценка заключается в установлении качественных и количественных характеристик отдельных видов ресурсов, причем их взаимное влияние не учитывается и не измеряется. Рассматривая потенциал как способность ресурсов

⁸⁷ Шкарина В.С. Пределы развития предпринимательского потенциала театральные интеграции // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012 - №6 (2). – С. 6-7.

⁸⁸ Минов Г.А. Теоретические аспекты применения понятия «предпринимательский потенциал» в современных условиях // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2011. - № 5. - С. 2-3.

давать определенные результаты и обеспечивать функционирование системы, следует учитывать и выражать в показателях все факторы, которые определяют такую способность. Для этого необходимо иметь как характеристики ресурсов всех видов, так и их результирующие (системные) характеристики, знать способ их использования и управления ими. Другими словами, необходимо знать не только ресурсы, но и накопленные, однако еще не используемые резервы.⁸⁹

Оценка экономического потенциала спортивной организации является важным процессом при принятии управленческих решений относительно перспектив развития, так как является критериальной базой разработки стратегии развития.

Так, использование ресурсной материальной базы для реализации целей в области спорта осуществляется в настоящее время крайне неэффективно. В таблице 2.3 представлен анализ использования мощностей спортивных сооружений на территории Российской Федерации в разрезе основных видов спорта.⁹⁰ За последние годы наблюдается прирост количества спортивных сооружений по всей стране практически для всех видов спорта.

Однако загрузка существующих и введенных в действие спортивных мощностей в среднем составляет 50%. Самая большая загрузка спортивных мощностей наблюдается по лыжным базам (99,51%) и крытым спортивным объектам с искусственным льдом (89,72%). Стадионы с трибунами на 1500 мест и плоскостные спортивные сооружения, а также спортивные залы загружены всего лишь на 44,49%, 33,75% и 48,32% соответственно. Данные цифры наглядно демонстрируют недоиспользование спортивными организациями имеющегося экономического потенциала.

⁸⁹ Колчанова Е.Е. Предпринимательский потенциал персонала: понятие и эволюция концепций // Аграрный вестник Урала, 2011. - № 7. - С. 74-77.

⁹⁰ Рассчитано автором на основе материалов Федеральной службы государственной статистики

Таблица 2.4 – Анализ использования мощностей спортивных сооружений

Наименование спортивного сооружения	2013 год				2014 год				Темп роста (количество спортивных сооружений)	Изменения показателя использования мощностей п.п.
	Количество спортивных сооружений (ед.)	Загруженность (чел.)	Мощность (чел.)	% использования мощностей	Количество спортивных сооружений (ед.)	Загруженность (чел.)	Мощность (чел.)	% использования мощностей		
Всего спортивных сооружений	13910	388418272	796218363	48,78%	14602	435463635	862613696	50,48%	104,97%	1,70%
Стадионы с трибунами на 1500 мест и более	20	1190125	2385696	49,89%	22	1073953	2413856	44,49%	110,00%	-5,39%
Плоскостные спортивные сооружения	7584	113480574	308719957	36,76%	7896	108440659	321336335	33,75%	104,11%	-3,01%
Спортивные залы	3562	129134744	266363886	48,48%	3589	131059823	271255939	48,32%	100,76%	-0,16%
Крытые спортивные объекты с искусственным льдом	47	11865553	13192567	89,94%	49	11996903	13371168	89,72%	104,26%	-0,22%
Манежи	22	1480257	3103658	47,69%	22	1586971	3046756	52,09%	100,00%	4,39%
Велотреки, велодромы	11	634374	1261726	50,28%	13	3440660	5316025	64,72%	118,18%	14,44%
Плавательные бассейны	297	20330234	34056720	59,70%	301	22481384	35097830	64,05%	101,35%	4,36%
Лыжные базы	29	30766299	46398010	66,31%	28	54563413	54830237	99,51%	96,55%	33,20%
Биатлонные комплексы	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Сооружения для стрелковых видов спорта	64	910177	1696924	53,64%	71	1133151	1840373	61,57%	110,94%	7,93%
Гребные базы и каналы	4	481936	688080	70,04%	3	481376	580560	82,92%	75,00%	12,88%
Другие спортивные сооружения	2270	78083999	118351139	65,98%	2608	99205344	153524618	64,62%	114,89%	-1,36%

Спортивный потенциал можно оценить через количество высших достижений по спортивному направлению, количеству современных применяемых методик подготовки спортсменов, количеству используемых объектов интеллектуальной собственности.

Для оценки трудового потенциала можно использовать такие показатели как: квалификация персонала, уровень удовлетворённости оплатой труда, персональная результативность при подготовке спортсменов и т.д.

Инновационный потенциал оценивается через показатели реализации организационно-управленческих инноваций: количество зрителей (болельщиков), уровень применения научно-технических достижений в спортивной практике.

Анализ и оценка экономического потенциала спортивной организации должны носить системный и комплексный характер, так как потенциал формируется и используется благодаря сочетанию множества факторов. Повышение эффективности использования ресурсов и имеющихся резервов обеспечивает устойчивый рост хозяйствующего субъекта, повышает его конкурентоспособность, служит гарантом эффективной реализации управленческих решений.

Таким образом, представленная схема оценки экономического потенциала спортивной организации позволяет полномасштабно увязать стратегию развития с оперативными задачами за счёт построения такой системы бизнес-процессов, которая в полной мере адаптирована под конкретную предпринимательскую структуру и ориентирована на достижение долгосрочных и краткосрочных, социальных и экономических целей спортивной организации, стремящейся обеспечивать устойчивость своего развития.⁹¹

⁹¹ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 2

Конкурентоспособность спортивной организации определяется способностью конкурировать за спортсмена как конечного продукта, за ресурсы и за зрителя. Формирование конкурентоспособности спортивной организации должно проходить в конкурентной среде, обеспечивающей реализацию основных целей и задач. Конкурентная среда является катализатором для развития предпринимательского потенциала спортивных организаций.

Для того, чтобы реализовывать свои основные функции по продвижению спортивного образа жизни и достижению наивысших спортивных результатов, спортивные организации должны обладать определённой совокупностью ресурсов всех видов, дающих возможность одновременного развития социальной и экономической составляющих и обеспечения устойчивого развития. Важным аспектом ресурсного обеспечения спортивной организации является соблюдение принципа оптимальности при привлечении и использовании ресурсов, что достигается при одновременной реализации процессов обучения, фандрайзинга и предпринимательства.

Для сохранения устойчивости конкурентных позиций и одновременного достижения социальных и экономических целей развития необходимо разделять понятия эффективности и результативности применительно к деятельности спортивных организаций. Существующих критериев, определяющих эффективность функционирования спортивных организаций недостаточно, поэтому разработка базы многокритериальной оценки позволяет комплексно не только оценивать, но и использовать экономический потенциал спортивных организаций.

Разграничение понятий результативность и эффективность позволяет позиционировать спортивную организацию в конкурентном пространстве, формировать устойчивые конкурентные позиции, определять стратегию развития.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИ-ОРИЕНТИРОВАННЫМИ СПОРТИВНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

3.1 Механизмы построения системы управления спортивными организациями

Одной из основных задач и основным показателем эффективности функционирования спортивных организаций является непосредственная подготовка спортсменов высокого класса и олимпийского резерва. Спортсмен – «продукт», который под действием бизнес-процессов формирует прибыль. Одновременное обеспечение результативности и эффективности деятельности спортивной организации является сложной управленческой задачей. Поэтому, чтобы добиться поставленных целей, спортивная организация должна уделять внимание механизмам построения такой системы управления, которая бы способствовала функционированию ключевых бизнес-процессов. Бизнес-процессы спортивных организаций – основные и вспомогательные процессы становления спортсмена как основного источника создания стоимости.

Многообразие форм и видов спортивных организаций порождает необходимость разработки комбинированных механизмов управления, связанных с реализацией социальной и экономической функций. Для коммерческих спортивных организаций (организации спортивной индустрии, занимающиеся производством спортивной формы, инвентаря, оборудования) применимы законы и процессы, характерные для всех предпринимательских структур. Для спортивных организаций некоммерческого типа механизмы управления должны сочетать в себе социальные и экономические компоненты.

Согласно Р. Каплану и Д. Нортона⁹² для коммерческих организаций модель создания стоимости выглядит как реализация стратегии через финансовую, клиентскую, внутреннюю составляющие и составляющую обучения и развития. Для общественных и некоммерческих организаций эта же модель видоизменяется, в неё включается фидуциарная (доверительная) составляющая (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Модель создания стоимости для общественных и некоммерческих организаций

Источник: Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 512 с.: ил.

⁹² Каплан Роберт С., Нортон Дэйвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 512 с.: ил.

Спортивные организации по своей социально-экономической природе в настоящее время реализуют дуалистическую модель создания стоимости, выражающуюся в одновременной реализации и финансовой, и фидуциарной компонент стратегического развития.

Система управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами, основанная на использовании сбалансированной системы показателей и охватывающей основные бизнес-процессы, можно представить следующим образом (рисунок 3.2):



Рисунок 3.2 – Концептуальная схема формирования ценности спортивной организации

Источник: составлено автором

Более подробно основные блоки концептуальной схемы формирования ценности спортивной организации представлены на рисунке 3.3. Необходимо

отметить, что ни один, взятый в отдельности, элемент бизнес-модели не может создать устойчивого конкурентного преимущества. Только комбинация всех элементов создаёт для спортивной организации уникальную потребительскую ценность и конкурентное преимущество.



Рисунок 3.3 – Основные блоки системы управления спортивными организациями

Источник: составлено автором

Таким образом, для спортивных организаций, несущих в себе социальную миссию по обеспечению здорового образа жизни населения, формированию спортсмена на ранних стадиях становления, механизмы управления должны сочетать в себе социальные и экономические компоненты. Разработка механизмов управления спортивными

организациями необходима как для устранения противоречий развития организаций, так и для реализации возможностей обеспечения всех своих функций и повышения конкурентоспособности.

Рассмотрение спортивных организаций как структур предпринимательского типа порождает необходимость выработки определённых управленческих решений и разработки экономических механизмов, направленных на обеспечение их устойчивого развития и повышения конкурентоспособности. Перспективным направлением развития любой предпринимательской структуры, в том числе и спортивной организации, является построение эффективной системы управления интеллектуальным капиталом.⁹³

В научных исследованиях Л.Н. Орловой отмечается, что «управление конкурентоспособностью экономических субъектов разных уровней хозяйствования через воздействие на нематериальные факторы можно рассматривать с двух позиций: оценочной и позиции построения эффективной системы».⁹⁴ Проведение достоверной оценки и встраивание интеллектуального капитала в систему управления предпринимательской организацией – является главной целью при формировании бизнес-процессов устойчивого развития.

На наш взгляд, применительно к деятельности спортивных организаций систему оценки и управления интеллектуальным капиталом можно построить в разрезе его основных компонентов, что обеспечит реализацию принципа сбалансированности в управлении (таблица 3.1).⁹⁵

⁹³ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

⁹⁴ Орлова, Л.Н. Интеллектуальный капитал в системе обеспечения конкурентоспособности экономических субъектов // Интеграл. - 2015. - №.- С 79.

⁹⁵ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

Таблица 3.1 – Схема оценки и управления интеллектуальным капиталом спортивной организации⁹⁶

Устойчивое развитие спортивных организаций	Экономический потенциал спортивных организаций		Система сбалансированных показателей			
				Индикаторы	Цели	Мероприятия
	Предпринимательский потенциал	→	Финансовая компонента			
	Спортивный потенциал	→	Организационный капитал	Интеллектуальный капитал		
	Трудовой потенциал	→	Человеческий капитал			
	Инновационный потенциал	→	Клиентский капитал			

Источник: составлено автором

Ввиду того, что спортивные организации разнообразны по структуре, организационно-правовой форме, направлениям деятельности, то каждая из них может подбирать ряд целевых индикаторов развития исходя из особенностей развития и собственных целевых установок. Но в качестве общих рекомендаций можно выделить следующие индикаторы для оценки каждого из видов экономического потенциала спортивной организации и структурных элементов интеллектуального капитала.

Финансовая составляющая может быть определена традиционными экономическими показателями: эффективность (рентабельность) деятельности, показатели использования материально-технической базы, покрытие потребностей за счёт всех источников финансирования и т.д.

Организационный капитал можно оценить через количество высших достижений по спортивному направлению, количеству современных применяемых методик подготовки спортсменов, количеству используемых объектов интеллектуальной собственности.

⁹⁶ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С.9 -15.

Человеческий капитал можно оценить рядом таких показателей как: квалификация персонала, уровень удовлетворённости оплатой труда, персональная результативность при подготовке спортсменов и т.д.

Клиентский капитал оценивается через показатели реализации организационно-управленческих инноваций: количество зрителей (болельщиков), уровень применения научно-технических достижений в спортивной практике.

Таким образом, представленная схема оценки и управления интеллектуальным капиталом спортивной организации позволяет полномасштабно увязать стратегию развития с оперативными задачами за счёт построения системы бизнес-процессов, адаптированных под конкретную предпринимательскую структуру и ориентированных на достижение как социальных, так и экономических целей спортивной организации.⁹⁷

В настоящее время получает распространение теория эффектуации, предложенная С. Сарасвати⁹⁸. В основу этой теории положен принцип предпринимательского мышления, основанный на использовании имеющихся ресурсов и оценке получения возможных эффектов, которые могут быть созданы с использованием имеющихся ресурсов.⁹⁹

Теория эффектуации возникла на базе концепции воплощения К. Вейка, теории неопределенности Ф. Найта и теории неоднозначности целей Дж. Марча, в основе которых заложены идеи формирования структуры и взглядов компании за счет воздействия на них (теория К. Вейка), принятия интуитивных решений на основе опыта в состоянии неопределенности (теория Ф. Найта), организационного выбора в ситуации неопределенности (модель «мусорной корзины» Дж. Марча). Данная теория противостоит теориям

⁹⁷ Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

⁹⁸ Sarasvathy S.D. "Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency", *Academy of management review*, vol. 26, № 2, p. 243-288.

⁹⁹ "Take a set of means as given and focus on selecting between possible effects that can be created with that set of means"

каузации, то есть традиционным рациональным моделям принятия решений в предпринимательстве, которые предполагают реализацию бизнес-возможностей через заранее поставленные цели.¹⁰⁰

Основные принципы модели эффектуации:

1. Принцип синицы в руках – начинай с тем, что имеешь. Ресурсоориентированный подход.

2. Принцип допустимых потерь – рискуй малым, отделяйся дешево. Экспериментирование со стратегиями.

3. Принцип лоскутного одеяла – строим партнерские связи. Построение стратегических альянсов вместо конкурентного анализа.

4. Принцип лимонада – используй случай. Неопределенность рассматривается как возможность.

5. Принцип пилота и самолета – контроль, а не предвидение. Нет необходимости поиска оптимального варианта или прогноза будущего, если строить планы из имеющихся ресурсов.¹⁰¹

Таким образом, поиск, обнаружение и создание новых возможностей на использовании непредвиденных событий и на контроле неопределённого будущего эффектуацией не рассматривается как единый и верный способ принятия решений, она может дополнять рациональные методы и вместе с каузацией являться важнейшим аспектом принятия решений в предпринимательстве.

Достижение устойчивости функционирования спортивных организаций возможно при построении самоорганизующихся систем, являющихся в настоящее время эффективным инструментом повышения конкурентоспособности организаций, формирования конкурентных преимуществ. Для построения самоорганизующихся систем необходимо соблюдать следующие принципы: принцип открытости, принцип

¹⁰⁰ Elena Paweta Entrepreneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: a systematic literature review. *Entrepreneurial business and economic review*, 3(4),11-36. Doi10.15678/EBER.2015. 030402

¹⁰¹ Ласковая А.К. Теоретические истоки и место концепции эффектуации в теории стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - № 3. – С. 26 - 32

прозрачности, принцип использования предпринимательских инициатив как особого ресурса, принцип «не усложнения», принцип сочетания эволюционного и революционного развития.¹⁰²

Принцип открытости предполагает, что только открытые системы обеспечивают мобильность переноса ресурсов и отношений с минимальными изменениями в более широкий диапазон подсистем, мобильность потребителей, скорость протекания интеграционных процессов.

Принцип прозрачности предполагает нацеленность ведения хозяйственных операций открыто, максимально достоверно для всех участников экономических и социальных отношений. Анализ открытости российских спортивных организаций показал, что информация о деятельности предоставляется несистемно, часть информации остаётся закрытой.

Принцип использования предпринимательских инициатив как особого ресурса предполагает максимизацию потребительской стоимости продукта спортивной организации.

Принцип «не усложнения» предполагает выработку рациональных управленческих решений, обеспечивающих положительный синергический эффект за счет минимизации бюрократических процедур.

Принцип сочетания эволюционного и революционного развития предполагает «избегание» резких скачков развития, что обеспечивает устойчивость развития.

В дополнение к принципам самоорганизующихся систем предпринимательски-ориентированным спортивным организациям необходимо развивать внутреннее предпринимательство (интрапренерство). Интрапренерство рассматривается как внутренний переменный ситуационный фактор, задаваемый руководителем организации, исходя из

¹⁰² Егоров А.Ю., Никулин Л.Ф. «Пульсирующий» менеджмент. М.: Изд-во Рос. экон. академия. – Екатеринбург: Деловая книга. – 1998. – 236 с.

анализа влияния внешней среды, используется для достижения организацией конкурентных преимуществ.¹⁰³

Реализация принципов построения самоорганизующихся систем позволили нам разработать организационно-управленческий механизм реализации экономического потенциала спортивной организации (рисунок 3.4).

В рамках реализации функции планирования использование экономического потенциала должно осуществляться через определение целей спортивной организации; определение текущих конкурентных позиций спортивной организации на основе применения традиционных методов стратегического анализа; изучении нормативно-правового обеспечения процессов и тенденций развития спортивной индустрии; оценки ресурсов и источников их формирования; идентификация рисков деятельности спортивной организации.

Функции организации и мотивации реализуются через соотнесение этапов жизненного цикла спортивной организации с жизненным циклом продукта; оценку рисков каждого этапа, выделение основных и вспомогательных процессов; построение стратегических карт развития на основе системы сбалансированных показателей; поиск и расширение источников формирования ресурсов, поиск и развитие новых форм стратегических партнёрств; разработку системы мотивации персонала через ключевые индикаторы оценки экономического потенциала спортивной организации.

Функция контроля реализуется через определение релевантных показателей эффективности и результативности спортивной организации; определение степени устойчивости конкурентных позиций спортивной организации исходя из достигнутых целей; корректировку управленческих воздействий.

¹⁰³ А.Н. Асаул, М. П. Войнаренко, П. Ю. Ерофеев Организация предпринимательской деятельности. Учебник. Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб: «Гуманистика», 2004. -448 с.



Рисунок 3.4 – Механизм реализации экономического потенциала спортивной организации (составлено автором)

Таким образом, в данном организационно-управленческом механизме большая роль отводится самоменеджменту, построению мягких (самоорганизующихся) организационных систем. Именно реализация предпринимательских инициатив создает условия для реализации экономического потенциала, дает спортивным организациям возможность ухода от жесткого государственного регулирования.

3.2 Управление конкурентными позициями спортивных организаций

Далее для апробации разработанных теоретических положений и организационно-управленческих механизмов, направленных на повышение эффективности деятельности спортивных организаций, проведем экономико-управленческое обследование с целью выявления резервов роста и формирования устойчивых конкурентных позиций спортивных организаций.

В качестве базы исследования были выбраны три училища олимпийского резерва: ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область), ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль), ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва).

ФГБОУ СПО «ГУОР по хоккею» было создано на основе и благодаря идее и инициативе Президента Некоммерческого партнерства «Хоккейный Клуб «Локомотив» Ю.Н. Яковлева по созданию в Ярославской области современного российского центра хоккея с шайбой, позволяющего решать целый комплекс задач и проблем, стоящих перед отечественным хоккеем.¹⁰⁴

ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» – это училище по базовым видам спорта для Свердловской области.¹⁰⁵

ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва) осуществляет подготовку спортсменов по следующим видам спорта: велоспорт, триатлон,

¹⁰⁴ ФГБОУ СПО «ГУОР по хоккею» [офиц. сайт]. – Режим доступа: <http://www.yarguor.ru/> (дата обращения 15.05.2016)

¹⁰⁵ ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» [офиц. сайт]. – Режим доступа: <http://www.uor-ekb.ru/> (дата обращения 15.05.2016)

тяжелая атлетика, пулевая стрельба, гребные, зимние, игровые виды спорта.

106

Оценим конкурентные позиции и возможности, экономический потенциал представленных спортивных организаций согласно методическим рекомендациям, разработанным в работе.

Организационно-управленческий механизм реализации экономического потенциала спортивной организации для выбранных организаций будет следующий.

Определение целей спортивной организации, исходя из видовой классификации.

Училища олимпийского резерва (УОР) по организационно-правовой форме относятся к некоммерческим организациям, по количеству участников – коллективные организации, по ориентированности основных процессов – организации, занимающиеся деятельностью в области спорта, по степени интегрированности – полностью интегрированные организации, деятельность которых направлена на подготовку спортсменов олимпийского уровня, по принципу локальности – региональные организации. Таким образом, исходя из видовой классификации, главной целью УОР является подготовка спортсменов олимпийского уровня, завоевание высших наград на Олимпийских играх.

Определение текущих конкурентных позиций спортивной организации на основе применения традиционных методов стратегического анализа. Для определения текущих конкурентных позиций УОР применим матричные методы – SWOT-анализ, метод ключевых вопросов и метод сценариев (таблица 3.2).

Изучение нормативно-правового обеспечения процессов, тенденции развития спортивной индустрии.

¹⁰⁶ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва) [офф. сайт]. – Режим доступа: <http://www.uor2.ru/> (дата обращения 15.05.2016)

Деятельность спортивных организаций, в частности училищ олимпийского резерва, достаточно регламентирована с точки зрения необходимости соблюдения стандартов подготовки спортсменов, расходования бюджетных средств. Основным законом, определяющим развитие спортивных организаций, является Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями), который дополняется рядом регламентирующих нормативных актов и Федеральными стандартами спортивной подготовки по виду спорта (спортивной дисциплине).

Особенностью нормативного регулирования спортивной индустрии является достаточно частое обновление законодательной базы, введение в действие новых нормативных актов и новелл действующего законодательства, что требует от спортивных организаций определенных усилий по их соблюдению и реализации.

Положительным моментом нормативного регулирования спортивной сферы является ее приоритетность с точки зрения бюджетного финансирования, что отражается в федеральной целевой программе "Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы" (Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" (с изменениями и дополнениями).

Таблица 3.2 – Определение текущих конкурентных позиций

	SWOT-анализ		Метод ключевых вопросов		Метод сценариев		
			Факторы, способствующие достижению целей	Факторы, препятствующие достижению целей	Пессимистический сценарий развития	Оптимистический сценарий развития	Наиболее вероятный сценарий развития
ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область)	Сильные стороны Высокий уровень спортивных достижений	Слабые стороны Утечка мозгов	Поддержка государства в виде реализации федеральной программы у населения интереса к здоровому образу жизни	Низкая предпринимательская активность организаций и заинтересованность в реализации предпринимательских инициатив «Сложные» взаимоотношения с международными спортивными организациями	«Бюджетная игла», снижение результативности деятельности спортивных организаций, смена приоритетов в обществе. Отсутствие предпринимательской активности	Высокий уровень спортивных достижений, развитие массового спорта, интеграция в экономику страны (высокий уровень коммерциализации, создание новых рынков)	Бюджетная зависимость
	Возможности Пропаганда здорового образа жизни – развитие спорта, «гонка за спортивными результатами»	Угрозы Бюджетная зависимость, политизация спорта					
ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль)	Сильные стороны Хорошая материальная база	Слабые стороны Монопрофильное училище, отсутствие внутренней конкуренции					
	Возможности Хоккей - самый популярный вид зимнего спорта	Угрозы Снижение финансирования, невозможность реализации фандрайзинга					
ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва)	Сильные стороны Высокий квалификационный уровень тренерского состава, развитая материально-техническая база, внедрение НИОКР	Слабые стороны Утечка мозгов					
	Возможности Сильная региональная поддержка, в том числе бюджетная и спонсорская	Угрозы Давление со стороны международных спортивных организаций					

Источник: составлено автором

Наилучшим образом спортивные организации используют имеющийся трудовой потенциал (штат спортивных организаций представлен большим количеством тренеров, отмеченных различными наградами), а вот использование спортивных мощностей, также как и по всей стране, на достаточно низком уровне. Пространственно-временные ресурсы в целом соответствуют выбранным спортивным направлениям. Финансирование осуществляется, в основном, за счет бюджетных источников, а вот предпринимательскую активность исследуемые организации проявляют слабо, также не всегда эффективно используется и административный ресурс.

Таблица 3.3 – Ресурсы спортивных организаций

Вид ресурса	Ресурсы и источники их формирования		
	ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область)	ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль)	ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва)
Пространственно-временные ресурсы	По данным Министерства спорта РФ в Уральском федеральном округе самое высокое финансирование ФКиС на одного жителя – 3700 рублей, при этом доля всех бюджетных средств, выделяемых на УФО, составляет 13%, а доля занимающихся спортом составляет 8,5%.	По данным Министерства спорта РФ наибольшее количество человек занимается спортом в Центральном федеральном округе – около 10,1 миллионов человек, при этом доля выделяемых бюджетных средств составляет 30%, а финансирование из расчета на одного жителя – 2800 рублей. Климатические условия ЦФО позволяют развивать как зимние, так и летние виды спорта, развитая инфраструктура также направлена на развитие игровых видов спорта.	
Трудовые ресурсы	В образовательном процессе задействовано 28 преподавателей, в т.ч. 18 штатных преподавателей и 10 преподавателей-совместителей. Доля преподавателей, имеющих высшее профессиональное образование - 96 %. Количество преподавателей, имеющих высшую квалификационную категорию, составляет -11 человек (39%). В подготовке спортсменов участвуют ведущие тренеры Свердловской области – представители разных федераций спорта. Почётные звания «Заслуженный тренер России» имеют 13 человек, «Заслуженный работник физической культуры» - 1 человек, «Заслуженный мастер спорта» - 2 человека. Почётный знак «Отличник физической культуры» имеют 4 человека, «За заслуги в развитии физической культуры» - 1 человек, «Почётный работник общего образования РФ» - 2 человека.	В образовательном процессе задействовано 17 преподавателей, в т.ч. 8 штатных преподавателей и 9 преподавателей-совместителей. Доля преподавателей, имеющих высшее профессиональное образование - 95%. Количество преподавателей, имеющих ученую степень кандидата педагогических наук - два (12%), кандидата химических наук - один (6%), кандидата биологических наук - два человека, что составляет 12%. Количество преподавателей, имеющих высшую квалификационную категорию, составляет - пять (29%). Спортивную подготовку студентов Училища обеспечивают 1 штатный старший тренер-преподаватель, 1 штатный тренер-преподаватель, и 3 тренера-преподавателя, работающие по совместительству. Количество тренеров-преподавателей, имеющих звание Заслуженный тренер России - 1.	В образовательном процессе задействовано 24 штатных преподавателя, из них 4 человека - кандидаты наук, 13 человек имеют высшую квалификационную категорию.

Спортивный потенциал	Всего студентов - 135 человек. Количество членов сборных команд России - 59 человек (44%), количество победителей и призеров международных соревнований - 19 человек (14%), количество победителей и призеров Чемпионата России - 16 человек (12%), количество победителей и призеров Первенства России - 24 человека (18%), количество победителей и призеров Чемпионата Уральского федерального округа - 62 человека (46%), количество победителей и призеров Первенства Уральского федерального округа - 25 человек (19%).	Всего студентов - 145 человек. Училище работает с 2012 года, поэтому спортивный потенциал не высок.	Всего студентов - 333 человека. За 35-летний период работы училища было подготовлено большое количество призеров и победителей крупных соревнований.
Материально-техническая база	Универсальный спортивный зал, плавательный бассейн, зал «сухого» плавания, тренажерный зал, спортивный зал, зал ритмики.	Ледовый комплекс «Арена»	Спортивные залы, залы физкультурные, бассейн гребной, плавательный бассейн
Финансовые ресурсы	Финансирование учреждения осуществляется за счет бюджетных субсидий, спонсорство и предпринимательская деятельность развиты слабо.	Финансирование учреждения (2014 год): субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг - 62 035 300 рублей, субсидии из федерального бюджета на цели, не связанные с финансовым обеспечением выполнения государственного задания на оказание государственных услуг - 1 109 200 рублей.	Финансирование учреждения осуществляется за счет бюджетных субсидий, спонсорство и предпринимательская деятельность развиты слабо.
Административный ресурс	Практически не используется	Используется	Используется

Источник: составлено автором

Идентификация рисков деятельности спортивной организации.

Для оценки рисков спортивных организаций применим классификацию рисков П. Друкера, авторскую систематизацию рисков спортивной организации и метод ABC, позволяющий классифицировать риски по их значимости и влиянию на деятельность организации (таблица 3.4).

А - риск, который надо принимать – риск, который «встроен» в саму природу бизнеса;

В - риск, который компания может себе позволить;

С - риск, который компания не может себе позволить;

Д - риск, который компания не может себе не позволить.

Таблица 3.4 – Риски спортивных организаций

Риски	Оценка рисков спортивной организации		
	ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область)	ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль)	ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва)
Государственное регулирование	А	А	А
Влияние внешнеэкономической и внешнеполитической ситуации	А	А	А
Демографический кризис	Д	Д	А
Миграция профессиональных кадров	С	С	А
Отсутствие или износ инфраструктуры	С	С	А
Пренебрежение внедрением НИОКР	С	С	С
Потеря доверия	С	С	С
Недобросовестная конкуренция	А	А	А
Ошибки в определении стратегии и бизнес-идеи	В	В	В
Пренебрежение охраной интеллектуальной собственности	С	С	С
«Бреши знаний» и «утечка мозгов»	С	С	А
Нецелевое использование денежных средств	С	С	С
Недостаток финансирования	А	А	А

Низкий уровень менеджмента	В	В	В
Информационный вакуум	В	В	А

Источник: составлено автором

Соотнесение этапов жизненного цикла спортивной организации с жизненным циклом продукта.

Училища олимпийского резерва осуществляют подготовку спортсменов на ранних этапах жизненного цикла (стадии выхаживания, младенчества и быстрого роста жизненного цикла продукта). Эти этапы являются этапами рискоинвестиций, что требует государственного финансирования, а также развития предпринимательского потенциала самих спортивных организаций в стратегической перспективе.

Основной процесс – подготовка спортсмена на ранних этапах жизненного цикла.

Вспомогательные процессы – экономическое мотивирование спортсменов и тренеров на достижение высоких результатов.

Определение релевантных показателей эффективности и результативности спортивной организации (рисунок 3.5).

Таблица 3.5 – Анализ показателей эффективности и результативности

Показатели	ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область)	ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль)	ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва)
Показатели результата			
Количество спортивных достижений (численность студентов, ставших победителями и призерами спортивных соревнований всех уровней)	62 человека	-	169 человек
Количество зрителей,	-	-	-
Количество тренеров высшей категории,	19	1	13
Количество применяемых передовых методик тренировки	5	2	9
Показатели эффекта			
Спонсорская поддержка	-	-	-
Бюджетное финансирование	58 млн. рублей	62 млн. рублей	142 млн. рублей
Доходы от предпринимательской деятельности (в расчете на одного работника)	63,8 тыс. рублей	76 тыс. рублей	84,5 тыс. рублей

Показатели результативности			
Количество фактических спортивных достижений по отношению к плановому	46 %	-	51%
Отношение средней заработной платы тренерского состава по отношению к средней по экономике региона	116%	130%	124%
Ресурсоемкость применяемых технологий			
Показатели эффективности			
Показатели использования бюджетного финансирования	100%	96%	100%
Показатели использования материально-технической базы. (использование мощностей спортивных организаций)	48%	90%	65%

Источник: составлено автором

Определение степени устойчивости конкурентных позиций спортивной организации, исходя из достигнутых целей.

Произведенный анализ позволил определить конкурентные позиции анализируемых организаций (рисунок 3.5) и выработать комплекс рекомендаций по повышению предпринимательской активности.

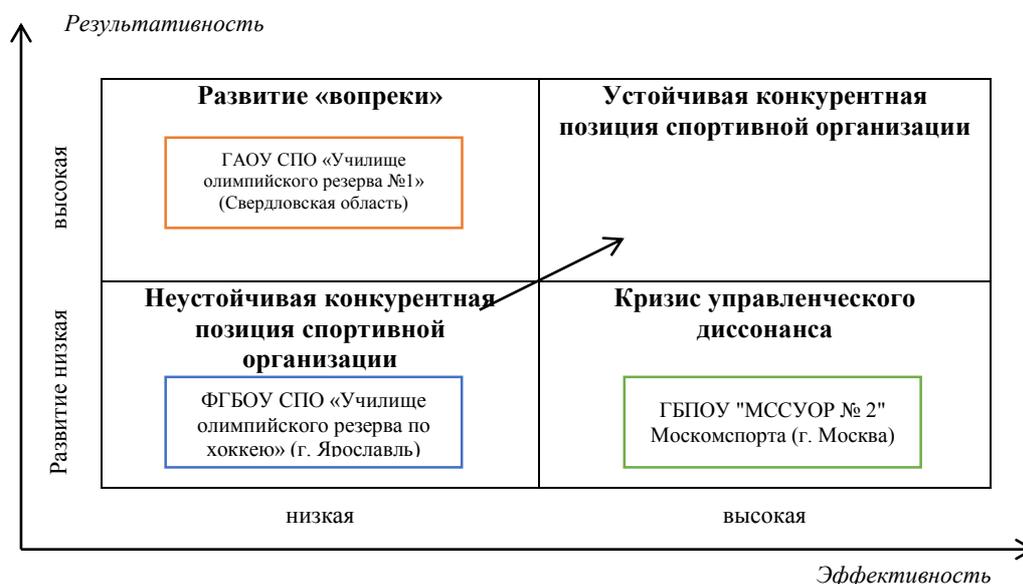


Рисунок 3.5 – Конкурентные позиции спортивных организаций

Источник: составлено автором

Проведенный анализ конкурентных позиций спортивных организаций позволил подтвердить выдвинутую гипотезу исследования: конкурентоспособность предпринимательски-ориентированных спортивных

организаций детерминирована степенью использования экономического потенциала, оценка которого проводилась по системе многокритериальной оценки эффективности и результативности.

По результатам проведенного исследования были сделаны следующие общие рекомендации:

1. Училищам олимпийского резерва необходимо расширять источники формирования ресурсов за счет привлечения спонсоров и ведения предпринимательской деятельности, а также развивать новые формы стратегических партнерств. Основными источниками предпринимательского дохода училищ должны быть:

А) повышение эффективности использования мощностей спортивных площадок за счет оказания спортивных услуг для населения;

Б) привлечение бизнеса (организация государственно-частного партнерства) для проведения соревнований и спортивных мероприятий для широкой массы на базе спортивных организаций;

В) привлечение выпускников училищ для проведения мастер-классов.

2. Необходимо включить индикаторы оценки экономического потенциала спортивной организации в систему мотивации персонала.

3. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности, выражающихся в реализации «бренда успешных спортсменов», создание собственной атрибутики, реализации ноу-хау по подготовке спортсменов.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ 3

Развитие спорта как такового, спортивных организаций, спортивной индустрии необходимо рассматривать с точки зрения эффективности протекания всех процессов. Развитие спортивной индустрии связано с крупными частными инвестициями и бюджетными трансфертами. Поэтому осуществление грамотного управления по всем канонам менеджмента и оценка принимаемых решений посредством многокритериальной базы

является перспективным направлением обеспечения устойчивого развития и спорта, и спортивных организаций, и спортивной индустрии.

Многообразие форм и видов спортивных организаций порождает необходимость разработки комбинированных механизмов управления, связанных с реализацией как социальной, так и экономической функций. Спортивные организации по своей социально-экономической природе реализуют дуалистическую модель создания стоимости, выражающуюся в одновременной реализации и финансовой, и фидуциарной компонент стратегического развития. Система управления спортивной организацией должна представлять собой следующую цепочку создания ценности: формирование ресурсной базы, процесс создания продукта, процесс использования продукта; а также содержать ключевые блоки: ресурсы, риски, бизнес-процессы, показатели оценки ценности. Сочетание принципов теорий эффектуации и самоорганизации позволили также разработать организационно-управленческий механизм, реализация которого способствует повышению конкурентоспособности спортивных организаций. Только системное рассмотрение этих процессов позволит получить спортивной организации необходимые конкурентные преимущества и сформировать уникальную потребительскую ценность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Спорт – социально-экономический феномен и может рассматриваться только в таком формате. Реализуя социальную миссию по популяризации здорового образа жизни и развитию спорта, спортивные организации обеспечивают массовость, которая способствует как увеличению спроса, так и созданию новых продуктов и услуг. Социальная функция, безусловно, является первостепенной, но для устойчивого развития спортивной организации необходима реализация предпринимательских инициатив. В свою очередь, ведение предпринимательской деятельности сильно затрудняется, если основополагающая социальная функция реализуется не в полной мере, с низким уровнем профессионализма. Недостаток действенных механизмов управления спортивными организациями как структурами предпринимательского типа позволил выявить и решить ряд задач, связанных с формированием конкурентоспособности спортивных организаций.

В рамках представленного исследования выявлена роль спорта в развитии экономики страны и особенности формирования спортивных организаций как предпринимательских структур на разных этапах исторического развития; идентифицированы факторы и риски, определяющие возможности реализации предпринимательского потенциала на разных этапах жизненного цикла и устойчивость конкурентных позиций спортивных организаций. Несмотря на многообразие организационных форм, организации индустрии спорта должны быть социальными предпринимателями, а коммерческая деятельность должна быть источником дополнительных доходов, которые, в свою очередь, должны быть направлены на развитие организации. Конкурентоспособность спортивной организации определяется способностью конкурировать за спортсмена, за ресурсы и за зрителя. Формирование конкурентоспособности спортивной организации должно проходить в конкурентной среде, обеспечивающей реализацию основных

целей и задач. Конкурентная среда является катализатором для развития предпринимательского потенциала спортивных организаций.

В рамках решения задач по обеспечению конкурентоспособности спортивных организаций и управлению ими через реализацию структурных элементов экономического потенциала было проведено исследование, направленное на оценку факторов, способствующих или препятствующих развитию и ведению бизнеса. Более 80% респондентов выделили не только возможности, но и необходимость ведения спортивными организациями предпринимательской деятельности, определив предпринимательство в качестве дополнительного источника финансовой потребности. В качестве основных факторов, способствующих реализации предпринимательских инициатив, респондентами были отмечены государственная поддержка, доступ к финансированию, культурные и социальные нормы, внутренние исследования и разработки.

Особенностью функционирования спортивной организации является совмещение жизненных циклов предпринимательски-ориентированной спортивной организации с кривой профессионального опыта спортсмена. Причем жизненный цикл организации не имеет привязки к срокам, а кривая профессионального опыта спортсмена ориентирована на олимпийский деловой цикл. Оба жизненных цикла развиваются параллельно, отражая специфику внутренних бизнес-процессов и становления спортсмена. Выделение на каждом этапе жизненного цикла рисков предпринимательской деятельности позволяет не только свести их к минимуму, но и реализовать новые возможности.

Для того чтобы реализовывать свои основные функции по продвижению спортивного образа жизни и достижению наивысших спортивных результатов, спортивные организации должны обладать определённой совокупностью ресурсов всех видов, дающих возможность одновременного развития социальной и экономической составляющих и обеспечения устойчивого развития. Важным аспектом ресурсного обеспечения спортивной

организации является соблюдение принципа оптимальности при привлечении и использовании ресурсов, что достигается при одновременной реализации процессов обучения, фандрайзинга и предпринимательства.

В рамках решения задач по разработке многокритериальной базы оценки устойчивости конкурентных позиций спортивных организаций и концептуальной модели управления спортивными организациями, основанной на эффективности и результативности их деятельности, были разграничены понятия эффективности и результативности применительно к деятельности спортивных организаций. Существующих критериев, определяющих эффективность функционирования спортивных организаций, недостаточно, поэтому была разработана многокритериальная база позволяющая комплексно не только оценивать, но и использовать экономический потенциал спортивных организаций, а также позиционировать спортивную организацию в конкурентном пространстве, формировать устойчивые конкурентные позиции, определять стратегию развития.

Разработанные автором теоретические и методические положения были апробированы на примере спортивных организаций г. Москвы, что позволило оценить эффективность представленных концептуальных положений и получить соответствующие справки о внедрении.

Таким образом, в представленном научном исследовании разработан системный организационно-управленческий подход, реализация основных принципов и алгоритмов которого направлена на получение предпринимательски-ориентированными спортивными организациями необходимых конкурентных преимуществ и формирование уникальной потребительской ценности. В рамках представленной работы выявлена и решена проблема повышения эффективности управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями, нацеленными на достижение высокого уровня конкурентоспособности за счет использования всех имеющихся возможностей и ресурсов

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Законодательные акты

1. Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" (с изменениями и дополнениями): принят Гос. Думой Федер. Собр. Рос. Федерации 16 ноября 2007 г., одобрен Советом Федерации Федер. Собр. Рос. Федерации 23 ноября 2007 г. // Собр. законодательства Рос. Федерации от 10 декабря 2007 г. № 50, ст. 6242.

2. Постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302 "Об утверждении государственной программы Российской Федерации "Развитие физической культуры и спорта" (с изменениями и дополнениями) // Собр. законодательства Рос. Федерации от 5 мая 2014 г. № 18, ч. I, ст. 2151

3. Постановление Правительства РФ от 12 сентября 2014 г. № 929 "О представлении Президенту Российской Федерации предложения о подписании Конвенции Совета Европы против манипулирования спортивными соревнованиями" // Собр. законодательства Рос. Федерации от 22 сентября 2014 г. № 38, ст. 5085

4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 7 августа 2009 г. № 1101-р «Об утверждении стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» // Собр. законодательства Рос. Федерации от 17 августа 2009 г. № 33, ст. 4110

Основная литература

5. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпораций [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес: пер. с англ. В. Кузина. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 512 с.

6. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента. Диагностика и решение управленческих проблем [Текст] / Ицхак Калдерон Адизес: пер. с англ. Н. Брагиной. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 320 с.

7. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организаций и проведение физкультурных и спортивных мероприятий: учебник для

студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент организации», «Юриспруденция», «Физическая культура и спорт» [Текст] / С.В. Алексеев; под ред. П.В. Крашенникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА: Закон и право, 2015. – 687 с.

8. Алиев, С. А. Корпоративное управление: опыт, проблемы, стратегия развития в российской экономике [Текст] / С.А. Алиев. — М.: Российская экономическая акад. им. Г. В. Плеханова, 2006. - 215 с.

9. Алиева, И.З. Значение спорта и крупных спортивных мероприятий для развития национальной экономики [Текст] / И.З. Алиева, Е.С. Романчук // Экономика, социология и право, 2015. – № 1. – С. 18-21.

10. Алтухов, С. В. Эффективность финансирования спортивных мероприятий и реинжиниринг бизнес-процессов спортивного наследия (на примере Олимпийских игр в Сочи) [Текст] / С.В. Алтухов, В.И. Агеев // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, 2014. - №11 (77). – С. 120-135.

11. Алтухов, С.В. Государственное управление и рыночное саморегулирование экономики профессионального спорта в Российской Федерации Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] /С.В. Алтухов. - Москва: Институт макроэкономических и социальных исследований. – 24 с.

12. Альпидовская, М.Л. Уроки государственного регулирования: упущенные возможности современной России [Текст] /М.Л. Альпидовская //Инновационное развитие экономики России: сценарии и стратегии: пятая международная научная конференция; Москва, МГУ им. М.В. Ломоносова, Экономический факультет; 18-20 апреля 2012 г.: Сборник статей. Том 1/ Под ред. В.П. Колесова, Л.А. Тутова. – М.: ТЕИС, 2012. – 824 с.

13. Аникин, А.В. Глава 1. Адам Смит [Текст] / А.В. Аникин // Всемирная история экономической мысли. В 6 томах / Гл. ред. В. Н. Черковец. — М.: Мысль, 1988. — Т. II. От Смита и Рикардо до Маркса и Энгельса. — 574 с.

14. Асаул, А.Н. Методологические аспекты формирования и развития предпринимательских сетей. Под ред. д.э.н., проф. А.Н. Асаула. [Текст] / А.Н. Асаул, Е.Г. Скуматов, Г.Е. Локтеева. – СПб: «Гуманистика», 2004. – 256 с.
15. Асалиев, А.М. Актуальные вопросы трудоустройства [Текст] / А.М. Асалиев, Е.В. Шубенкова // Вопросы структуризации экономики, 2012. - № 3. - С. 10-15.
16. Аузан, А. «Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь» [Текст] / А. А. Аузан. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. - 160 с.
17. Барабанов, А.С. Управление региональной конкурентоспособностью [Текст]: монография / А.С. Барабанов; под науч. рук. д.э.н. Т.В. Усковой. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2014. – 160 с.
18. Бараненко, С.П. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / С.П. Бараненко, М.К. Беляев // Путеводитель предпринимателя, 2011. - № 12. - С. 61-67.
19. Бараненко, С.П. Влияние венчурного предпринимательства на развитие производственного сектора [Текст] / С.П. Бараненко, А.В. Бусыгина // Путеводитель предпринимателя, 2015. - № 26. - С. 13-24.
20. Бердичевский, И.В. Оценка предпринимательского потенциала фирмы как элемента инвестиционной привлекательности. Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 [Текст] / И.В. Бердичевский. - Санкт-Петербург, 2002. - 24 с.
21. Богданов, И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика. [Текст] / И.Я. Богданов. – М.: ИНФРА, 2010. – 410 с.
22. Болмэн, Ли Рефрейминг организаций: Артистизм, выбор и лидерство [Текст] / Ли Болмэн, Терренс Дил; Пер. с англ. – М.: Альпина Палишер, 2011. – 627 с. – (Библиотека Сбербанка).
23. Блауг, М. Тюнен, Иоганн Генрих фон // 100 великий экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. [Текст] / М. Блауг. — СПб.:

Экономикус, 2008. — С. 299-303. - 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42).

24. Блауг, М. Сэй, Жан Батист // 100 великий экономистов до Кейнса = Great Economists before Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. [Текст] / М. Блауг. — СПб.: Экономикас, 2008. — С. 287-289. — 352 с. — (Библиотека «Экономической школы», вып. 42).

25. Блауг, М. Найт, Фрэнк Х. // 100 великих экономистов после Кейнса = Great Economists since Keynes: An introduction to the lives & works of one hundred great economists of the past. [Текст] / М. Блауг. — СПб.: Экономикас, 2009. — 384 с.

26. Брю, С.Л. Экономикас: краткий курс [Текст] / С.Л. Брю, К.Р. Макконелл. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 461 с.

27. Бусыгин, А.В. Предпринимательство [Текст] / А.В. Бусыгин. – М.: Дело, 2003. – 614 с.

28. Большой экономический словарь / Под. ред. А.Н. Азрилияна [Текст]. – 3-е изд. стереотип. – М.: Институт новой экономики, 1998. – 864 с.

29. Валькович, О.Н. Социальное партнерство. [Текст] / О.Н. Валькович, А.М. Асалиев, Г.Г. Вукович. – Саарбрюккен: LAP LAMBERT, 2013. – 284.

30. Васильева, Э.К. Выборочный метод в социально-экономической статистике: учеб. пособие [Текст] / Э.К. Васильева, М.М. Юзбашев. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 256 с.

31. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. [Текст] / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2011. – 296 с.

32. Волков, Д.А. Социально-экономические аспекты управления семейным предпринимательством в Российской Федерации. Диссертация кандидата экономических наук [Текст] / Д.А. Волков / Российская академия народного хозяйства и государственной службы. - Москва, 2011. – 178 с.

33. Волков, Д.А. Инвестиционные ожидания основателей семейного бизнеса в РФ: адаптация модели жизненного цикла семейного бизнеса [Текст] / Д.А. Волков // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки, 2012. - № 6 (161). - С. 140-144.
34. Волков, Д.А. Формирование предпринимательских команд и линии разлома в семейном бизнесе [Текст] / Д.А. Волков // Российское предпринимательство, 2013. - № 23 (245). - С. 127-134.
35. Верховская, О.Р. Предпринимательская активность в современной России [Текст] / О.Р. Верховская, М.В. Дорохина // Российский журнал менеджмента. – 2008. – Том 6. – № 1. – С. 25-52.
36. Варфоломеева, А.М. Совершенствование методических основ процессного управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры [Текст] / А.М. Варфоломеева // Современная экономика: проблемы и решения. – 2012. – №7. – С. 93-98.
37. Вулах, М.Г. Правовая организация регионального управления физической культурой и спортом в странах с развитой рыночной экономикой [Текст] / М.Г. Вулах // Вестник Евразийской академии административных наук, 2009. - № 1. - С. 54-66.
38. Высоцкая, Н.В. Перспективы развития инновационного управления предпринимательской деятельностью [Текст] / Н.В. Высоцкая, Г.В. Ларионов // Вестник Самарского государственного экономического университета, 2011. – №8 (82). – С. 16 – 21.
39. Галкин, В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес: Учебное пособие [Текст] / В.В. Галкин. – М.: КНОРУС, 2006. – 320 с.
40. Гапоненко, А.А. Новые тенденции в развитии современного менеджмента [Текст] / А.А. Гапоненко, М.В. Савельева // Менеджмент в России и за рубежом [Текст]. – 2014. - №5. – С. 110 -116.
41. Гапонова, С.Н. К вопросу о многофакторном и системном характере поддержки малого и среднего предпринимательства [Текст] / С.Н.

Гапонова, В.С. Рац // Теория и практика общественного развития, 2016. – №7. – С. 43-45

42. Гапонова С.Н., Рац В.С. Социально-экономическая ответственность предпринимателей [Текст] / С.Н. Гапонова, В.С. Рац // Вопросы новой экономики, 2013. – № 1 (25). – С. 71-74.

43. Григорьев, В. И. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебное пособие. [Текст] / В.И. Григорьев — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. ун-та экономики и финансов, 2008. – 214 с.

44. Григорьев, В.И. Фитнес-культура студентов: теория и практика: Учебное пособие. [Текст] / В.И. Григорьев, Д.Н. Давиденко, С.В. Малинина. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. – 228 с.

45. Гизатуллин, Х.Н. Концепция устойчивого развития: новая социально-экономическая парадигма [Текст] / Х.Н. Гизатуллин, В.А. Троицкий // Общественные науки и современность. – 1998. - №5. – С. 124 – 130.

46. Гловелли, Г.В. История экономических учений: учебное пособие для бакалавров [Текст] / Г.В. Гловелли. – 2-е изд., перераб. и доп. – И.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2013. – 777 с.

47. Грачев, М.В. Предприниматель в современной экономике [Текст] / М.В. Грачев // Общество и экономика. - 1993. - № 4. - С. 33-34.

48. Гуттман, А. Капитализм, протестантизм и современный спорт [Текст] / А. Гуттман // Логос, 2013. - №5. – С. 2-42.

49. Грэхэм, Л. Сможет ли Россия конкурировать? История инноваций в царской, советской и современной России [Текст] / Лорен Грэхэм; пер. с англ. Ю. Константиновой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 272 с.

50. Дмитриев, Д.В. Управление развитием предпринимательски-ориентированных организаций (на примере производственных структур уголовно-исполнительной системы) [Текст] / Д.В. Дмитриев, Л.С. Леонтьева // Вестник Владимирского юридического института, 2011. – № 1. – С. 17-19.

51. Дмитриев, Д.В. Определение факторов формирования конкурентных преимуществ учреждений уголовно-исполнительной системы с использованием методов корреляционно-регрессионного анализа [Текст] / Д.В. Дмитриев // Транспортное дело России, 2010. - № 6. - С. 143-146.

52. Доев, В.К. Управление экономикой рынка услуг сферы физической культуры и спорта. Автореф. дис. ...кандидата экономических наук [Текст] / В.К. Доев / Кисловодский институт экономики и права. - Кисловодск, 2007. – 24 с.

53. Друкер, П. Эффективное управление предприятием.: Пер. с англ. [Текст] / П. Друкер – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 224 с.

54. Дьяков, М. М. Основные проблемы стратегического управления региональным физкультурно-спортивным комплексом [Текст] / М.М. Дьяков // Актуальные экономико-правовые проблемы современной экономики России. Вып. 3. М.: ИНИОН РАН, 2007. – 356 с.

55. Егоров, А.Ю. «Пульсирующий» менеджмент. [Текст] / А.Ю. Егоров, Л.Ф. Никулин. - М.: Изд-во Рос. экон. академия. – Екатеринбург: Деловая книга. – 1998. – 236 с.

56. Евдокимова, Л.О. Методология содержания и оценки экономического потенциала в предпринимательской деятельности организации [Текст] / Л.О. Евдокимова // Российское предпринимательство. 2011. № 12-1. С. 16-20.

57. Журавлев, П.В. Управление персоналом в предпринимательских организациях [Текст] / П.В. Журавлев. - М.: Изд-во РЭА им. Г. В. Плеханова, 1998. - 224 с.

58. Журавлев, П.В. Экономика предприятия и предпринимательской деятельности: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлению "Экономика" и экономическим специальностям [Текст] / П. В. Журавлев, С. А. Банников, Г. М. Черкашин; Российская экономическая академия им. Г. В. Плеханова, Московская

академия предпринимательства при Правительстве г. Москвы. Москва, 2008. – 542 с.

59. Имас, Е.В. Проблемы развития экономики физической культуры и спорта в условиях формирующегося рынка [Текст] / Е.В. Имас, Ю.П. Мичуда // Наука и спорт: современные тенденции, 2013. - Т. 1. - № 1 (1). - С. 48-56.

60. Кандаурова, Н.В. Экономика и основы предпринимательства в спорте. Учебное пособие для студентов высших и средних образовательных учреждений физической культуры и спорта [Текст] / Н.В. Кандаурова. – Москва: Издательство: Московский городской педагогический университет, 2010. – 112 с.

61. Каплан, Роберт С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. Пер. с англ. [Текст] / Роберт С. Каплан, Дэвид П. Каплан. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. - 512 с.

62. Касьяненко, Т.Г. Анализ и оценка рисков в бизнесе [Текст] / Т.Г. Касьяненко, Г.А. Маховикова. – Москва: Юрайт, 2016. – 381 с.

63. Квасцов, С.А. Необходимость признания в качестве специфических объектов нематериальные активы, созданные в некоммерческих организациях при осуществлении спортивной подготовки в рамках выполнения государственного задания [Текст] / С.А. Касьянов // Известия Сочинского государственного университета, 2014. - №4-1. – С. 96 – 102.

64. Кибакин, М.В. Социально-типический портрет студента СГИ [Текст] / М.В. Кибакин, В.А. Лапшов // Труды СГУ. 1999, - Вып. 10. – С. 52-62.

65. Ким, Чан.В. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков [Текст] / В. Чан Ким, Рене Моборн; пер. с англ. И. Ющенко. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.

66. Клейнер, Г. Устойчивость российской экономики в зеркале системной экономической теории [Текст] / Г. Клейнер // Вопросы экономики. – 2015. - №12. – С. 107-123.

67. Кокоулина, О.В. Совершенствование системы мотивации в спортивных клубах [Текст] / О.В. Кокоулина, Д.В. Галинский // Инфраструктурные отрасли экономики: проблемы и перспективы развития. – 2013. - №2. – С. 166-171.

68. Колчанова, Е.Е. Предпринимательский потенциал персонала: понятие и эволюция концепций [Текст] / Е.Е. Колчанова // Аграрный вестник Урала, 2011. - № 7. - С. 74-77.

69. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Текст] / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

70. Коуз, Р. Фирма, рынок и право [Текст] / Р. Коуз. Пер. с англ. М.: Новое издательство, 2007. — 224 с. — (Библиотека Фонда «Либеральная миссия»)

71. Кочубей, Р.В. Содержание понятия «Предпринимательская структура» [Текст] / Р.В. Кочубей // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – №1. – С. 64-68.

72. Ласковая, А.К. Теоретические истоки и место концепции эффектуации в теории стратегического управления [Текст] / А.К. Ласковая // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - № 3. – С. 26 – 32.

73. Лапуста, М.Г. Предпринимательство [Текст] / М.Г. Лапуста. – М.: Инфра-М, 2008. – 608 с.

74. Леднев, В.А. Конкуренция в спорте: новые тренды и закономерности развития [Текст] / В.А. Леднев // Современная конкуренция, 2012. – № 6 (36). – С. 83-87.

75. Леднев, В.А. Развитие индустрии спорта в России. Куда идет отечественная спортивная индустрия? [Текст] / В.А. Леднев // Вестник

Российского Международного Олимпийского Университета, 2011. – № 1. – С. 56.

76. Леонтьева, Л.С. Теория менеджмента: учебник для бакалавров [Текст] / Л.С. Леонтьева, В.И. Кузнецов, М.Н. Конотопов, С.А. Орехов, Ю.И. Башкатова, Е.Л. Морева, Л.Н. - М.: Юрайт, 2013 – 287 с.

77. Леонтьева, Л.С. К вопросу об устойчивости развития предпринимательских структур [Текст] / Л.С. Леонтьева, Л.Н. Орлова // Интеграл. - 2014. - № 1. – С.98-99.

78. Лившиц, А.С. Управленческие решения [Текст] /А.С. Лившиц. – Москва: КноРус, 2015. – 244 с.

79. Лобова, С.В. Идентификация эффективности экономической категории: обзорно-теоретический аспект исследования [Текст] / С.В. Лобова // Менеджмент в России и за рубежом, 2015. - №2. – С. 3-12.

80. Лясников, Н.В. Использование бизнес-модели в обеспечении конкурентного преимущества предпринимательских структур [Текст] / Н.В. Лясников // Научный вестник МГИИТ. – 2015. - №3. – С. 34-35.

81. Максимов, И.Б. Место экономики и менеджмента спорта в общей системе наук [Текст] / Т.Б. Максимов // Проблемы и перспективы развития физической культуры и спорта в Восточно-Сибирском регионе (экономический аспект) материалы межрегиональной научно-практической конференции. И. Б. Максимов (отв. ред.), 2015. - С. 4-12.

82. Мансурова, Г.И. Роль и значение физической культуры и спорта в экономике [Текст] / Г.И. Мансуров, А.П. Мансуров // Вестник Ульяновского государственного технического университета, 2015. - № 4 (72). - С. 59-61.

83. Матвиенко, А.И. Профессиональный спорт как отрасль национальной экономики [Текст] / А.И. Матвиенко // Проблемы управления (Минск), 2016. - № 4 (61). - С. 67-73.

84. Маршев, В.И. Размышления об управлении Россией: прошлое, настоящее будущее [Текст] / В.И. Маршев //Проблемы теории и практики управления. - №3. – С. 45-51.

85. Мизес, Л. фон Человеческая деятельность: трактат по экономической теории [Текст] / Людвиг фон Мизес; пер. с 3-го испр. англ. изд. А.В. Куряева. – Челябинск: Социум, 2012. – 878 с.

86. Минов, Г.А. Теоретические аспекты применения понятия «предпринимательский потенциал» в современных условиях [Текст] / Г.А. Минов // Современная экономика: проблемы, тенденции, перспективы, 2011. - № 5. - С. 2 - 3.

87. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. с англ. - М.: Вильямс, Москва, 2016. - 665 с.

88. Нардин, Д.С. Оценка экономической эффективности предпринимательской деятельности сельскохозяйственных предприятий [Текст] / Д.С. Нардин, В.В. Карпов // Экономика сельского хозяйства России. – 2009 г.– №10. – С. 42-45.

89. Национальный отчет «Глобальный мониторинг предпринимательства. Россия 2013» [Текст]. – Санкт-Петербург, 2013. – 64 с.

90. Невдаха, С.В. Предпринимательский потенциал предприятия: понятие и структура [Текст] / С.В. Невдаха // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки, 2008. - № 10 (66). - С. 441-449.

91. Нерода, Д.С. Экономика физической культуры и спорта, как наука [Текст] / Д.С. Нерода, В.В. Грошев // Управление. Бизнес. Власть, 2016. - № 3 (12). - С. 73-75.

92. Никифоров, А.А. Государственное регулирование социальных факторов экономического роста национальной экономики (на примере спорта) [Текст] / А.А. Никифоров // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент, 2013. - № 3. - С. 3 - 4.

93. Нишуков, В. Понятие спорта [Текст] / В. Нишуков // Логос, 2014. - №3. – С. 181-190.

94. Нонака, И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах [Текст] / И. Нонака, Х. Такеучи. Перевод с английского. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384 с.

95. Носова, С.С. Воспроизводство интеллектуального капитала и его роль в росте инновационного потенциала современной экономики: теоретико-методологический аспект [Текст] / С.С. Носова // Инновации и инвестиции. – 2012. - №3. – С. 19-23.

96. Нуреев, Р.М. Олимпийский деловой цикл [Текст] / Р.М. Нуреев, Е.В. Маркин // Экономический вестник Ростовского государственного университета, 2008. - № 3. – Том 6. – С. 50-64.

97. Нуреев, Р.М. Эти разные олимпийские игры [Текст] / Р.М. Нуреев, Е.В. Маркин // TERRA ECONOMICUS (Пространство экономики), Ростов-на-Дону, 2009. -- том 7. - №3. - С. 1-22.

98. Остроухов, С.А. Применение принципов теорий эффектуации и самоорганизации при реализации экономического потенциала спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2017. – № 1(29). – С.178 -184.

99. Остроухов, С.А. Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Российское предпринимательство, 2017. - Том 18. - № 3. – С. 405-416. – 0,5 п.л.

100. Остроухов, С.А. Механизмы построения системы управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами [Текст] / С.А. Остроухов // Экономика и предпринимательство, 2016. - №10 (ч.1) – С. 267 – 272.

101. Остроухов, С.А. О соотношении понятий «конкурентоспособность», «инновационность» и «устойчивое развитие» предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/50EVN316.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

102. Остроухов, С.А. Особенности формирования и развития предпринимательского потенциала спортивных организаций [Текст] / С.А.

Остроухов // Экономика и предпринимательство, 2015. - № 11-2 (64-2). - С. 1116-1120.

103. Остроухов, С.А. Управленческие инновации как основа поддержания устойчивого развития бизнеса [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова, А.А. Сергеев // Интеграл. - 2014. - № 5-6. – С.124-125

104. Остроухов, С.А. Развитие спорта как предпринимательской деятельности: возможности и необходимости государственного регулирования [Текст] / С.А. Остроухов // Устойчивое развитие российской экономики: материалы III Всероссийской научно-практической конференции (15-17 марта 2016 г.) /ред. А. Воронов. – Москва: ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2016. – С. 153-157.

105. Остроухов, С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур [Текст] / С.А. Остроухов // Человеческие капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С. 9 -15.

106. Остроухов, С.А. Инновационная деятельность в системе устойчивого развития спортивных организаций [Текст] / С.А. Остроухов, Л.Н. Орлова // Материалы конференции. VI Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. - С. 297-300.

107. Остроухов, С.А. Генезис развития проблемы устойчивого развития экономических систем [Текст] / С.А. Остроухов // Материалы конференции. Международная научно-практическая конференция «Ценности и интересы современного общества». Часть 2 // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. – 322 с.

108. Панков, Д.А. Актуальные направления научных исследований в области экономики и менеджмента спорта [Текст] / Д.А. Панков, С.Б. Репкин // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки, 2013. – № 5. – С. 26-29.

109. Починкин, А.В. Изучение менеджмента и экономики профессионального спорта в системе высшего физкультурного образования [Текст] / А.В. Починкин // Вестник учебных заведений физической культуры, 2006. – № 1 (4). – С. 13-17.

110. Попова, А.А. Оценка эффективности коммерческой деятельности физкультурно-спортивной организации [Текст] / А.А. Попова // Journal of Economy and Business, 2015. - № 9. - С. 78-82.

111. Репкин, С.Б. Национальная профессиональная гандбольная лига как механизм и форма реализации рыночной модели экономики игровых видов спорта [Текст] / С.Б. Репкин // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова, 2016. - № 1 (85). - С. 70-80.

112. Романова, М.М. Тенденции и особенности инноваций в сфере услуг [Текст] / М. М. Романова, А.А. Чернова // Экономика и предпринимательство, 2015. - №3-2 (56-2). – С. 856 – 860.

113. Последствия слабой конкуренции: количественные оценки и выводы для политики [Текст]. - М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2013. - 120 с. – (Научные доклады: экономика).

114. Сагинова, О.В. К вопросу определения понятия социального предпринимательства [Текст] / О.В. Сагинова, Ю.Л. Сагинов // Российское предпринимательство, 2012. - № 6. – С. 47-54.

115. Сагинова, О.В. Задачи подготовки предпринимателей в контексте концепции устойчивого развития [Текст] / О.В. Сагинова, Ю.Л. Сагинов // Российское предпринимательство, 2012. - № 6. – С. 176-182.

116. Самуэльсон, П.Э. Экономика [Текст] / П.Э. Самуэльсон, В.Д. Нордхаус В.Д. - М.: Вильямс, 2015. - 1358 с.

117. Санникова, И.Н. Оценка инновационного потенциала предприятия для управления развитием [Текст] / И.Н. Санникова, Э.В. Татарникова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №3. – С. 57-64.

118. Сараев, В.В. Отдельные вопросы правового регулирования коммерческой деятельности в профессиональном спорте [Текст] / В.В. Сараев // Спорт: экономика, право, управление, 2010. - №4. – С. 11-17.

119. Саруханян, Л.А. Спорт и физическое воспитание студентов [Текст] / Л.А. Саруханян, Т.С. Давудов // Международный журнал экспериментального образования. – 2015. – № 11-6. – С. 951-954.

120. Семенцов, Н.С. Оценка стоимости предмета трансферной сделки как нематериального актива спортивной организации: Автореф. дис.... канд. экон. наук: 08.00.10. [Текст] / Н.С. Семенцов. - Новосибирск, 2013. - 24 с.

121. Советский энциклопедический словарь. – М.: Советская энциклопедия, 1981. - С. 1058.

122. Солнцев, И.В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки [Текст] / И.В. Солнцев // Вестник финансового университета, 2015. - №1. – С. 112-117.

123. Солнцев, И.В. Оценка стоимости футбольных клубов и больших спортивных арен: монография. [Текст] / И.В. Солнцев. – Москва: Проспект, 2016. - 152 с.

124. Соломенная, З.В. Экономика сферы спорта в контексте глобализационных процессов [Текст] / З.В. Соломенная, И.И. Пугачева, Ф.Ф. Соломенный // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. Материалы международной научно-практической конференции, 2016. - С. 52-55.

125. Сухов, С.В. Развитие предпринимательской деятельности в российской индустрии спорта [Текст] / С.В. Сухов // Диссертация ...кандидата экономических наук по специальности 08.00.05, Москва: МФПА, 2008. – 157 с.

126. Теребова, С.В. Предпринимательство в регионе: состояние, перспективы: монография [Текст] / С.В. Теребова, О.В. Подолякин, В.С. Усков, С.Ю. Егорихина. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2011. – 160 с.: ил.

127. Терентьева, Т.В. Обеспечение устойчивости развития рыбохозяйственных предпринимательских структур в период кризиса. [Текст] / Т.В. Терентьева. - СПб.: Санкт-Петербургский Политехнический университет, 2011. – 210 с.

128. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М: Издательское объединение «Юнити», 2012. – 576 с.

129. Управление экономическим потенциалом организации: учебное пособие [Текст] / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая, О.В. Кириллина, М.К. Чарыкова. – Тамбов: Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. – 88 с. – 50 экз. – ISBN 978-5-8265-1095

130. Устойчивое развитие экономических систем: от концепции к управлению: монография [Текст] / под. ред. Н.Б. Завьяловой, О.В. Сагиновой. – Москва.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», 2014. – 232 с.

131. Управление интеллектуальным капиталом: учебник для и практикум для бакалавриата и магистратуры [Текст] / Л.С. Леонтьева, Л.Н. Орлова. – М.: Издательство Юрайт, 2014. – 295 с.

132. Фукуяма, Ф. Доверие: социальные добродетели и путь к процветанию: Пер. с англ. [Текст] / Ф. Фукуяма. — М.: ООО «Издательство АСТ»: ЗАО НПП «Ермак», 2004. — 730 с.

133. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2000. – 312 с.

134. Фасхиев, Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия [Текст] / Х.А. Фатхутдинов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. - № 4. – С. 75 – 83.

135. Формирование устойчивости предпринимательских структур в условиях трансформации конкурентной среды. Монография. [Текст] / Под редакцией В.С. Балабанова. М.: Издательство «Элит», 2013. – 280 с.

136. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: Девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / Майкл Хаммер, Лиза Хершман; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – 356 с.

137. Хозяйственные системы инновационного типа: теория, методология, практика [Текст] / Под общ. ред. А.Н. Фоломьёва. Москва, Экономика, 2011. – 324 с.

138. Хусаинова, С.В. Роль и значение физической культуры и спорта для экономики и общества [Текст] / С.В. Хусаинова, Р.Х. Бекмансуров // Экономика и предпринимательство. 2015, № 4-1 (57-1). - С. 763-767.

139. Шкарина, В.С. Пределы развития предпринимательского потенциала театральных интеграций [Текст] / В.С. Шкарина // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012 - №6 (2). – С. 6-7.

140. Шумпетер, Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия [Текст] / Й. Шумпетер. Предисл. В. С. Автономова. — М.: ЭКСМО, 2007. — 864 с. — (Антология экономической мысли).

141. Экономика: учебник [Текст] / Под ред. доц. А.С. Булатова. - 2-е изд., перс-раб и доп. - М.: изд-во БЕК, 1997. – 632 с.

142. Юданов, А.Ю. Опыт конкуренции в России: причины успехов и неудач [Текст] / кол. авторов; автор проекта и координатор исследований А.Ю. Юданов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: КНОРУС, 2008. — 464 с.

143. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Учебно-практическое пособие. – 2-е изд., испр. и доп. [Текст] /А.Ю. Юданов. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 1998. – 384 с.

144. Asaliev A.M. Intellectual capital: theory and approaches of its assessment on macro level [Text] / A.M. Asaliev A.M., A.L. Poltarykhin, O.N. Alkhimenko // World Applied Sciences Journal, 2014. - Т. 30. - № 10. - С. 1404-1408.

145. Fogel, R.W., The New Economic History, its Findings and Methods // Economic History Review, 1996. – December. - P. 108-109

146. Paweta, E. Entrepreneur-related constructs explaining the emergence of born global firms: a systematic literature review / E. Paweta // Entrepreneurial business and economic review, 3(4) - 11-36. - Doi10. - 15678/EBER.2015. 03040

147. Sarasvathy, S.D. Causation and Effectuation: toward a theoretical shift from economic inevitability to entrepreneurial contingency / S.D. Sarasvathy. - Academy of management review, vol. 26. - № 2. - P. 243-288.

148. Stewart, T.A. Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations. / T. A. Stewart. - New York: Currency Doubleday, 1997. - p. 67.

Электронные ресурсы

149. Доклад о развитии массового спорта и физическом воспитании населения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: council.gov.ru>media...41d55525484637acd8d2.pdf

150. Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: www.pwc.com/sportsoutlook

151. Медведев, Д. Наши спортсмены покажут себя на Олимпиаде! //Комсомольская правда. 22.05.2008 [Электронный ресурс] /Д. Медведев – Режим доступа: URL: http://kp.ru/online/news/92124

152. Медведев Д. Время простых решений прошло [Электронный ресурс]. / Д. Медведев – Режим доступа: URL: //http://www.vedomosti.ru/opinion/news/16830781/vremya-prostyh-reshenij-proshlo?full#cut

153. Материалы сайта Всероссийского центра изучения общественного мнения [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=113837

154. Анализ эффективности деятельности специализированных детско-юношеских спортивных школ олимпийского резерва субъектов Российской Федерации. Казань, 2009. - 76 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL:https://sportsovet.ru/docs/doklad_3-n.doc

155. Международная комиссия по окружающей среде и развитию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL://<http://www.unrussia.ru>
156. GEM 2015/16 Global Report. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://blog.iese.edu/bizknowledgewatch/>
157. Материалы Федеральной службы государственной статистики [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.gks.ru> [gks.ru](http://www.gks.ru)
158. Исследовательская анкета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.surveio.com/survey/d/P3V4I2M2Y9G9O6Q4M>
159. Отчетность Bluecastle Enterprises Limited по МСФО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.rbc.ru/business/18/11/2015/564bbe2f9a7947a63e840709>;
160. Финансовый словарь. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/fin_enc/23287
161. Официальный сайт ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.uor-ekb.ru/>
162. Официальный сайт ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.uor2.ru/>
163. Официальный сайт ФГБОУ СПО «ГУОР по хоккею» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.yarguor.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ 1**АНКЕТА**

Вопрос 1. Укажите Ваш социально-профессиональный статус

Вопрос 2. Как Вы считаете, могут ли спортивные организации заниматься предпринимательской деятельностью?

- могут по своему усмотрению;
- спортивные организации должны быть сконцентрированы на ведении своих прямых функций;
- ведение предпринимательской деятельности необходимо для спортивных организаций;
- Ваш вариант ответа.
-

Вопрос 3. Какие риски возникают у спортивной организации в случае ведения предпринимательской деятельности?

- репутационные;
- финансовые;
- профессиональные;
- политические;
- Ваш вариант ответа.
-

Вопрос 4. Может ли предпринимательский доход быть основным источником обеспечения финансовых потребностей спортивных организаций?

- должен быть основным источником;
- должен быть дополнительным источником;
- должен быть источником обеспечения социальных обязательств;
- не может быть источником обеспечения финансовых потребностей.

Вопрос 5. В какой форме спортивные организации могут получать доход?:

- аренда спортивных площадей;
- продажа билетов на спортивные мероприятия;
- мастер-классы, семинары, индивидуальные тренировки;
- продажа сувенирной продукции;
- рекламные контракты;
- Ваш вариант ответа.

Вопрос 6. Как Вы считаете, необходима ли государственная поддержка (целевые программы, прямое финансирование и др.)?

- да, способствует развитию спортивных организаций;
- нет, затормаживает развитие спортивных организаций;
- обеспечивает соблюдение баланса интересов
- Ваш вариант ответа.

Вопрос 7. Как Вы считаете, необходимо ли государственное регулирование (нормативно-правовое)?

- да, способствует развитию спортивных организаций;
- нет, затормаживает развитие спортивных организаций;
- обеспечивает соблюдение баланса интересов
- Ваш вариант ответа.

Вопрос 8. Оцените факторы, влияющие на предпринимательскую активность спортивных организаций:

- государственные программы
- бюрократические барьеры
- государственная поддержка
- доступ к финансированию
- внутренние исследования и разработки

- барьеры входа
- культурные и социальные нормы
- начальное и среднее образование
- профессиональное образование
- коммерческая инфраструктура
- финансовая инфраструктура
- динамика рынков

негативное			нейтральное	позитивное		
-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
сильное	среднее	слабое		слабое	среднее	сильное

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

СТОИМОСТЬ СПОРТИВНЫХ БРЕНДОВ¹⁰⁷ (по версии Forbes)

Таблица 1 – Forbes Fab 40 Sports Brands

Компании		Команды		Спортсмены		Мероприятия	
Nike	\$26 млрд	New York Yankees	\$661 млн	Тайгер Вудс	\$30 млн	Super Bowl	\$580 млн
ESPN	\$17 млрд	Los Angeles Clippers	\$521 млн	Фил Микельсон	\$28 млн	Summer Olympics	\$348 млн
Adidas	\$6,2 млрд	Dallas Cowboys	\$497 млн	Леброн Джеймс	\$27 млн	Winter Olympics	\$285 млн
Under Armour	\$5 млрд	New England Patriots	\$465 млн	Роджер Федерер	\$27 млн	FIFA World Cup	\$229 млн
Sky Sports	\$4,6 млрд	Real Madrid	\$464 млн	Махендра Сингх Дони	\$21 млн	WrestleMania	\$170 млн
MLBAM	\$2 млрд	Manchester United	\$446 млн	Усейн Болт	\$18 млн	NCAA Mens Final Four	\$150 млн
YES	\$1,3 млрд	FC Barcelona	\$437 млн	Кевин Дюрант	\$18 млн	Daytona 500	\$136 млн
Reebok	\$830 млн	FC Bayern Munich	\$375 млн	Криштиану Роналду	\$16 млн	UEFA Champions League	\$127 млн
NESN	\$700 млн	Los Angeles Dodgers	\$373 млн	Рори Макилрой	\$12 млн	College Football Playoff	\$106 млн
UFC	\$460 млн	New York Knicks	\$361 млн	Флойд Мэйвезер	\$11,5 млн	MLB World Series	\$101 млн

Для категории «Бизнес» стоимость бренда рассчитывается как разница между оценкой стоимости компании и стоимостью бренда аналогичной фирмы. Стоимость брендов команд – это ценность, которая реализуется через денежные потоки, например, доходы от телетрансляций и продажи билетов, вне зависимости от средних показателей в этом виде спорта и на данном рынке. Стоимость бренда спортсменов рассчитывается как сумма, на которую доход от эндорсмента превышает средний доход от этого вида отношений среди 10 самых богатых спортсменов прошлого года. Стоимость бренда спортивных мероприятий – это средняя дневная выручка мероприятия.

¹⁰⁷ <http://s-bc.ru/news/Pejting-samyh-dorogih-sportivnyh-brendov-Forbes-Fab-40.html> (Дата обращения 02.02.2016)