

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)

**Автореферат
диссертации на соискание учёной степени
кандидата экономических наук**

Москва - 2017

Диссертационная работа выполнена на кафедре предпринимательства и логистики федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

Научный
руководитель: кандидат экономических наук, доцент
ОРЛОВА ЛЮБОВЬ НИКОЛАЕВНА

Официальные
оппоненты: **ЛЯСНИКОВ НИКОЛАЙ ВАСИЛЬЕВИЧ**
доктор экономических наук, профессор,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», профессор факультета «Институт менеджмента и маркетинга»


ЛЕДНЕВ ВЛАДИМИР АЛЕКСЕЕВИЧ
доктор экономических наук, профессор,
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», заведующий кафедрой спортивного менеджмента

Ведущая
организация: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Казанский (Приволжский) федеральный университет

Защита диссертации состоится 06 июня 2018 г. в 15.30 на заседании Диссертационного Совета Д 212.196.13 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, г. Москва, Стремянный пер., д.36, кор. 3, ауд. 353.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в Научно-информационном библиотечном центре им. Академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» по адресу 117997, г. Москва, ул. Зацепа д. 43 и на сайте организации: <http://ords.rea.ru/>.

Автореферат разослан _____ 2018 года

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.13,
кандидат экономических наук, доцент  Ирина Владимировна Шарова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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, 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

¹ Остроухов С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур // Человеческий капитал и высшее образование, 2015. – № 4. – С. – 10-15.

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 предпринимательски-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 предпринимательски-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 предпринимательски-ориентированными спортивными организациями, направленную на реализацию их экономического потенциала;

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

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

Предметом исследования являются экономико-управленческие отношения, возникающие в процессе формирования и развития конкурентоспособности предпринимательски-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 предпринимательски-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 повышение 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 снижение 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 предпринимательски-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 предпринимательски-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 предпринимательски-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 предпринимательски-

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 предпринимательски-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 предпринимательски-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 предпринимательски-ориентированных 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.

II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

В рамках первого научного результата обосновано, что ведение предпринимательской деятельности является дополнительной возможностью развития спортивных организаций, а уровень проявления предпринимательской активности определяет степень использования экономического потенциала и предпринимательскую ориентированность спортивных организаций.

Во всем мире спортивные организации активно реализуют предпринимательскую функцию, являются полноправными участниками рыночных отношений (Таблица 1).

Таблица 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	121,1	104,11	107,89	93,15	105,51
Показатель/год	2011	2012	2013	2014	2015
Глобальные доходы спортивных организаций, млн. долларов	121391	129929	130164	146469	145341
Темп роста, в % к предыдущему году	102,28	107,03	100,18	112,53	99,23

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

Необходимость реализации предпринимательских инициатив в спорте подчеркивается как в программных правительственных документах, так и на уровне руководителей спортивных организаций. Так, разработка комплекса мер по развитию малого предпринимательства и государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта заявлена как задача Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года.²

Для обоснования механизмов управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами и повышения уровня их конкурентного статуса автором было проведено эмпирическое исследование возможностей ведения спортивными организациями предпринимательской деятельности. При проведении исследования учитывались мнения 2 групп респондентов – респондентов с опытом практической предпринимательской деятельности (руководители спортивных организаций) и респондентов, непосредственно вовлеченные в проблему (спортсмены, политики, ученые, государственные служащие). Результаты опроса показали (рисунок 1), что респонденты выделяют как возможность, так и необходимость ведения спортивными организациями предпринимательской деятельности.

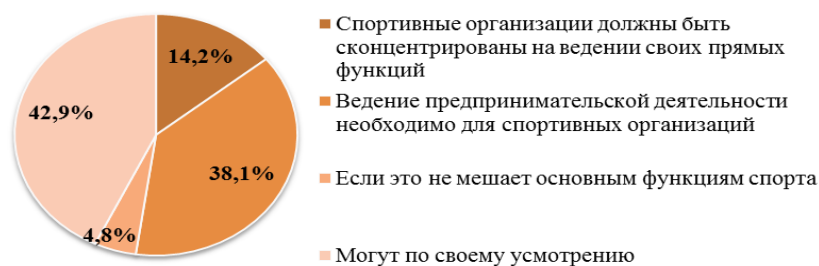


Рисунок 1 – Результаты анкетирования по вопросу «могут ли спортивные организации заниматься предпринимательской деятельностью?»

Источник: составлено автором

² Распоряжение Правительства РФ от 07.08.2009 № 11001-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года»

Только 14% опрошенных указали, что деятельность спортивные организаций должна быть сконцентрирована исключительно на основных функциях, т.е. подготовке спортсменов. На возможность ведения предпринимательской деятельности и предпринимательскую активность спортивных организаций наибольшее влияние оказывают такие факторы как государственные программы, бюрократические барьеры, государственная поддержка, доступ к финансированию, внутренние исследования и разработки, барьеры входа, культурные и социальные нормы.

Большинство респондентов считают, что предпринимательство – источник дополнительных финансовых средств, необходимых для осуществления эффективной деятельности спортивной организации. В качестве основных источников предпринимательского дохода выделены мастер-классы, продажа билетов на спортивные соревнования и мероприятия, коммерциализация прав на результаты интеллектуальной деятельности и спортивные трансляции.

Возможности реализации предпринимательских инициатив спортивными организациями представлены в таблице 2.

Таблица 2 - 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.
Физкультурно-спортивные организации (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.)
Спортивные федерации	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 трансляции спортивных соревнований
Образовательные организации, 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 организации
Научные организации, 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.
Олимпийский комитет России; Паралимпийский комитет России; Сурдлимпийский комитет России;	Пропаганда и внедрение принципов олимпийского движения, содействие	Общественное объединение, союз. Возможности ведения предпринимательской деятельности –

Специальная олимпиада России	развитию физической культуры и спорта, укрепление международного спортивного сотрудничества, участие в Олимпийских играх и других международных спортивных мероприятиях.	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

Спорт, как социально-экономическое явление, представляет из себя совокупность большого количества спортивных организаций и организаций индустрии спорта. Федеральным законом от 04.12.2007 № 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации" физкультурно-спортивная организация определена как юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы, осуществляющее деятельность в области физической культуры и спорта в качестве основного вида деятельности. Однако такого определения для описания экономических отношений в сфере спорта является недостаточным. Для более глубокого понимания социально-экономических процессов в спорте и определения объекта исследования была проведена авторская классификация спортивных организаций (по ряду признаков: организационно-правовой форме, по количеству участников, по ориентированности основных процессов, степени межсубъектной интегрированности, по принципу локальности, по степени проявления предпринимательской активности). По степени проявления предпринимательской активности автором выделены организации предпринимательского типа (организации индустрии спорта, полностью финансируемые за счет собственных источников от предпринимательской деятельности), предпринимательски-ориентированные организации (финансирование осуществляется в том числе за счет предпринимательской деятельности), организации социального и административного типа (исключительно бюджетное финансирование или за счет членских взносов).

В качестве критерия деления спортивных организаций по степени проявления предпринимательской активности был разработан Коэффициент предпринимательской активности (Кпа), который определяется формулой (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).

$$K_{па} = \frac{\text{Доходы от предпринимательской деятельности}}{\text{Доходы от непредпринимательской деятельности}} \quad (1)$$

Таблица 3 – 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 и спонсорский 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

На основе значений коэффициента предпринимательской активности, представленных в таблице 3, была проведена типизация спортивных организаций (таблица 4), позволяющая выделить предпринимательски-ориентированные спортивные организации, которые при осуществлении своей деятельности выполняют две основные функции: социальную (подготовка спортсменов, проведение спортивных мероприятий, пропаганда здорового образа жизни) и экономическую (формирование спортивного продукта (спортивного события), частичное или полное обеспечение хозяйственных процессов), за счет чего достигается возможность получения положительных синергических эффектов.

Полученные значения Коэффициента предпринимательской активности позволяют выделить основные типы спортивных организаций, исходя из уровня их предпринимательской активности (таблица 4).

Таблица 4 – 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	$K_{па} (0 - 0,43]$ – низкий уровень предпринимательской активности $K_{па} (0,43 - 1,5]$ – средний уровень предпринимательской активности $K_{па} (1,5 - 9,99]$ – высокий уровень предпринимательской активности	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.

В рамках второго пункта научной новизны определена система многокритериальной оценки эффективности и результативности деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций.

Одной из основных задач и основным показателем эффективности функционирования предпринимательски-ориентированных спортивных организаций является непосредственная подготовка спортсменов высокого класса и олимпийского резерва. Бизнес-процессы предпринимательски-ориентированных спортивных организаций носят дуалистический характер, заключающийся в одновременном предоставлении спортивной услуги и формировании спортивного продукта (спортивного события). При этом, ключевая роль в обеспечении этих процессов закрепляется за спортсменом. Спортсмен является носителем физиологического капитала, 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.

Для того, чтобы добиться поставленных целей, спортивная организация должна уделять внимание механизмам построения такой системы управления, которая бы способствовала функционированию ключевых бизнес-процессов. Применительно к деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций были разграничены понятия «эффект», «результат», «эффективность» и «результативность», что позволяет выстраивать систему управления предпринимательски-ориентированной спортивной организацией, нацеленную на развитие и формирование конкурентных преимуществ (таблица 5). Представленная система оценки эффективности функционирования спортивных организаций не является исчерпывающей, может быть адаптирована под конкретные цели конкретной организации, что позволяет выстраивать бизнес-процессы, направленные на повышение уровня конкурентоспособности.

Таблица 5 – Показатели результата, эффекта, результативности и эффективности спортивных организаций

Категория	Общепринятое понимание	Определение для предпринимательски-ориентированных организаций	Примеры показателей в деятельности предпринимательски-ориентированных 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	* доход; * 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

Оценку эффективности и результативности деятельности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций необходимо рассматривать в контексте жизненного цикла как самой предпринимательски-ориентированной спортивной организации, так и кривой опыта спортсмена (рисунок 2).

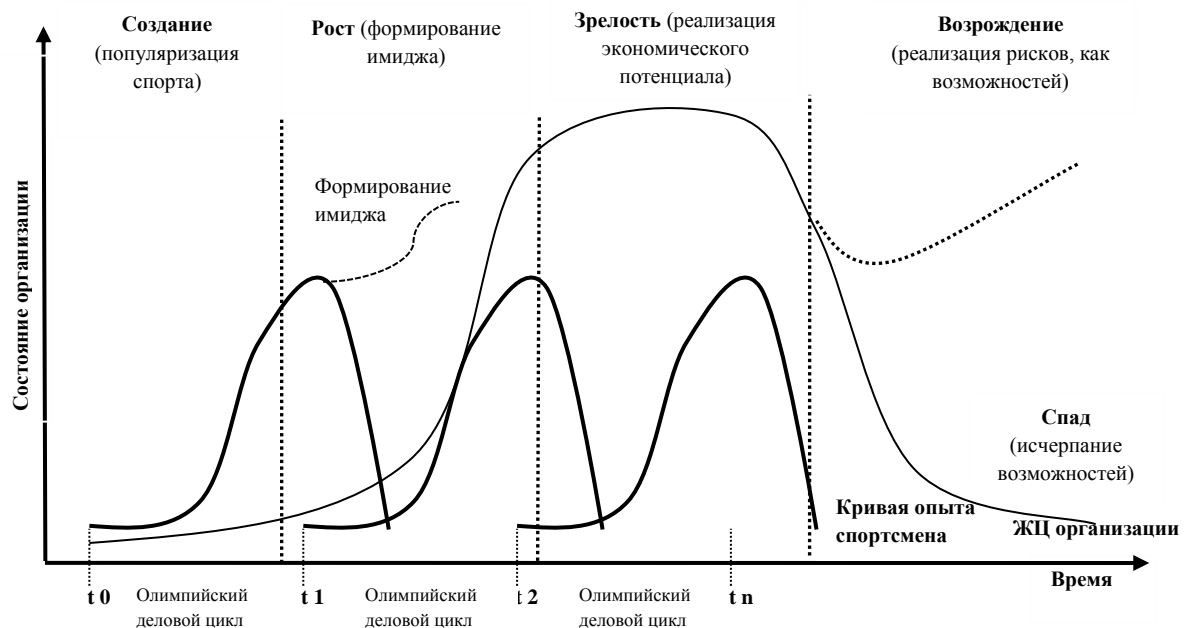


Рисунок 2 – Жизненный цикл спортивной организации и кривая опыта спортсмена

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

С целью управления жизненным циклом спортивной организации и трансформации идентифицированных автором рисковых моментов в возможности, было проведено распределение рисков по стадиям жизненного цикла (таблица 6).

Таблица 6 – Риски предпринимательской деятельности, возникающие на различных этапах жизненного цикла спортивной организации

	Жизненный цикл спортивной организации			
	Зарождение	Рост	Зрелость	Спад
Угрозы	<ul style="list-style-type: none"> *недостаток финансирования из всех видов источников; *ошибка в определении идеи бизнеса; *потеря доверия; *недобросовестная конкуренция; *отсутствие или износ инфраструктуры 	<ul style="list-style-type: none"> *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 	<ul style="list-style-type: none"> *информационный вакуум (узкий кругозор); *«утечка мозгов»; *бреши знаний; *пренебрежение охраной интеллектуальной собственности; *недобросовестная конкуренция; *потеря доверия; *пренебрежение внедрением НИОКР; *миграция профессиональных кадров 	<ul style="list-style-type: none"> *исчерпание существующей бизнес-модели и модели управления
Возможности	<ul style="list-style-type: none"> *потеря профессиональных знаний и навыков 	<ul style="list-style-type: none"> *миграция профессиональных кадров 	<ul style="list-style-type: none"> *исчерпание существующей бизнес-модели и модели управления 	-

Источник: составлено автором

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

В рамках третьего пункта научной новизны разработаны основы формирования ключевых детерминант конкурентоспособности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций.

Увеличивающийся спрос на спортивные продукты 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. Конкурентоспособность предпринимательски-ориентированной спортивной организации проявляется в способности конкурировать за спортсменов, за ресурсы (финансовые, материальные, интеллектуальные), за зрителя, создавать привлекательный спортивный продукт (спортивное событие).

Формирование конкурентоспособности предпринимательски-ориентированных спортивных организаций происходит под влиянием ключевых характеристик (детерминант), а также зависит от качества менеджмента. Данный процесс имеет три уровня: стратегический, тактический, оперативный. Стратегический уровень подразумевает принятие обоснованных управленческих решений и разработку стратегий развития. Тактический уровень предполагает разработку методического инструментария для оценки

уровня конкурентоспособности организаций. Оперативный уровень представляет собой информационную составляющую для анализа конкурентных позиций организаций. На рисунке 3 представлена модель ромба конкурентных преимуществ М. Портера, адаптированная под специфику функционирования предпринимательно-ориентированных спортивных организаций.



Рисунок 3 – Ромб конкурентных преимуществ спортивной организации

Составлено автором на основе ромба конкурентных преимуществ М. Портера

Первая детерминанта представленного ромба – это формирование конкурентной среды и разработка планов стратегического развития на всех уровнях функционирования. Вторая детерминанта – спрос на рынке. Для предпринимательно-ориентированных спортивных организаций стимулирование спроса заключается в ведении пропаганды здорового образа жизни, стимулировании населения к занятиям спортом, повышения зрелищности спортивных мероприятий (для обеспечения массовости). Третья детерминанта -развитие спортивной инфраструктуры, обеспечивающей нормальное функционирование спортивных организаций как экономико-социальных 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 предпринимательно-ориентированных спортивных организаций обеспечивается возможностями, которые предоставляет внешняя среда

организации и действиями по формированию конкурентных позиций. Для оценки степени устойчивости конкурентных позиций предпринимательски-ориентированных спортивных организаций была разработана соответствующая матрица (рисунок 4).

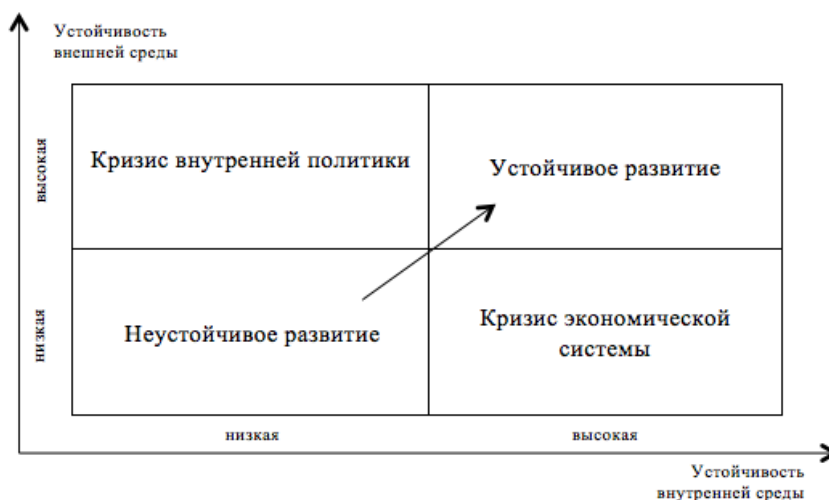


Рисунок 4 – Матрица устойчивости предпринимательских организаций

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

Устойчивая конкурентная позиция предпринимательски-ориентированной 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. Неустойчивая конкурентная позиция предпринимательски-ориентированной 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.

В рамках четвертого пункта научной новизны автором определены структурные элементы экономического потенциала спортивных организаций, представлены критерии его оценки.

Для того, чтобы реализовывать свои основные функции предпринимательски-ориентированные спортивные организации должны обладать определённой совокупностью ресурсов всех видов, дающих возможность одновременного развития социальной и экономической составляющих. Предпринимательская деятельность как источник ресурсного обеспечения предполагает реализацию предпринимательских инициатив и использование экономического потенциала (рисунок 5).



Рисунок 5 – Экономический потенциал спортивной организации

Источник: составлено автором

Выделение главных структурных элементов на основе принципа достаточности и необходимости позволяет осуществлять оценку, анализ и прогнозирование развития предпринимательски-ориентированной спортивной организации. В связи с тем, что спортивные организации разнообразны по структуре, организационно-правовой форме, направлениям деятельности, каждая из них может подбирать ряд целевых индикаторов развития, исходя из особенностей развития и собственных целевых установок.

Представленная схема оценки экономического потенциала спортивной организации позволяет полномасштабно увязать через механизмы системы сбалансированных показателей 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.

В рамках пятого пункта научной новизны разработан механизм управления спортивными организациями, в основу которого заложены принципы эффектуации и самоорганизации.

Разработка механизмов управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями необходима как для устранения противоречий развития организаций, так и для реализации возможностей обеспечения всех своих функций и повышения конкурентоспособности. Достижение устойчивости функционирования предпринимательски-ориентированных спортивных организаций возможно при построении самоорганизующихся интрапренерских систем, являющихся в настоящее время эффективным инструментом повышения конкурентоспособности организаций и реализации предпринимательских инициатив.

Система управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами, основанная на использовании сбалансированной системы показателей и охватывающей основные бизнес-процессы представлена на рисунке 6.

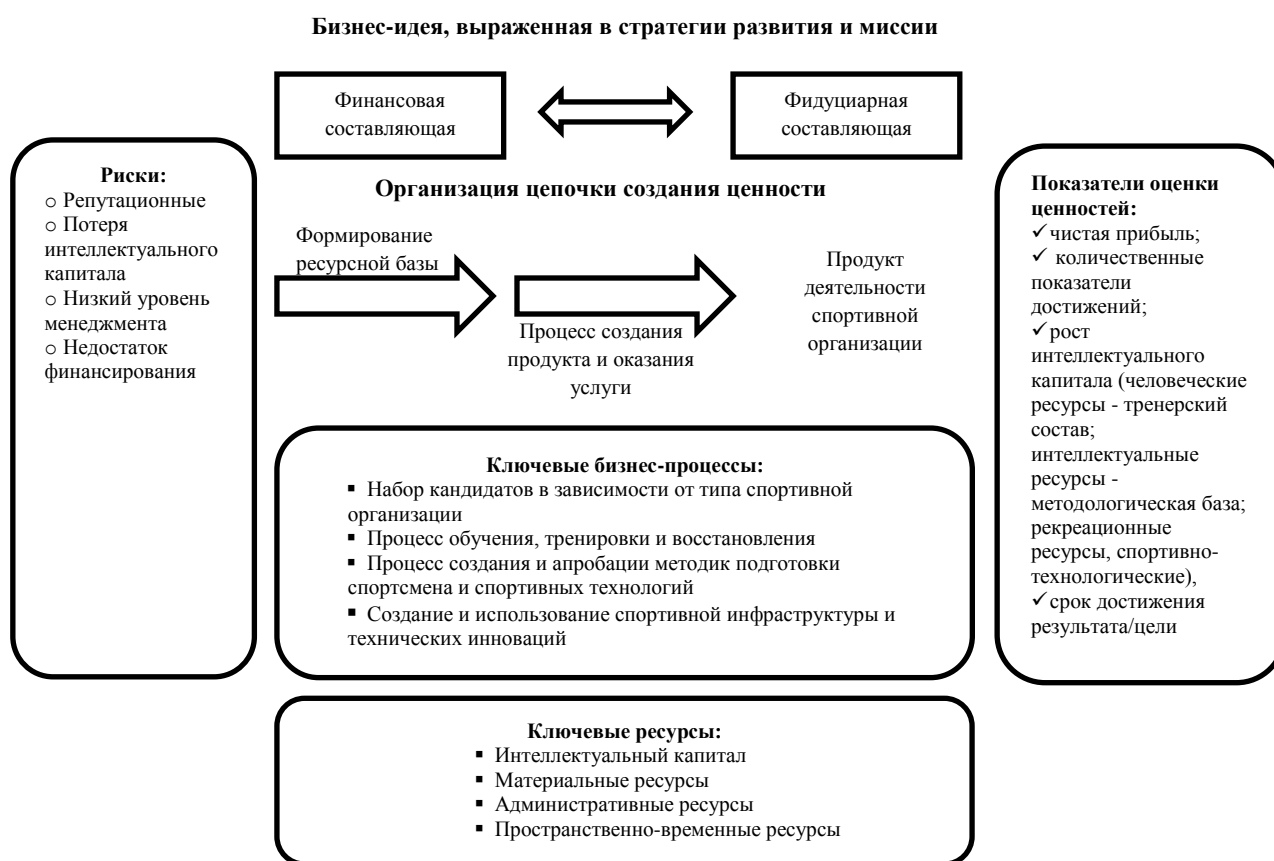


Рисунок 6 – Основные блоки системы управления спортивными организациями

Источник: составлено автором

Особенность данной модели выражается в одновременной реализации финансовой и доверительной (фидуциарной) компоненты стратегического

развития. 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. Реализация предложенного алгоритма предполагает ориентацию основных бизнес- процессов на минимизацию рисков и использование неопределенности развития как источника формирования конкурентных преимуществ.

Сочетание основных принципов саморазвивающихся систем (принципы открытости, прозрачности, использования предпринимательских инициатив как особого ресурса, «не усложнения», сочетания эволюционного и революционного развития) с принципами теории эффектуации С. Сарасвати (реализация предпринимательского мышления, основанного на использовании имеющихся ресурсов и оценке получения возможных эффектов, которые могут быть созданы с использованием имеющихся ресурсов) послужило основой для разработки алгоритма управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями (рисунок 7).



Рисунок 7 – Алгоритм управления спортивными организациями

Источник: составлено автором

На основе разработанных теоретических и методических положений была проведена оценка использования экономического потенциала предпринимательски-ориентированных спортивных организаций - ФГБОУ СПО «Училище олимпийского резерва по хоккею» (г. Ярославль), ГАОУ СПО «Училище олимпийского резерва №1» (Свердловская область), ГБПОУ "МССУОР № 2" Москомспорта (г. Москва) (таблица 7), что позволило

определить их конкурентные позиции (рисунок 8) и выработать комплекс рекомендаций по повышению предпринимательской активности.

Таблица 7 – 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 на основе экономического анализа деятельности спортивных организаций

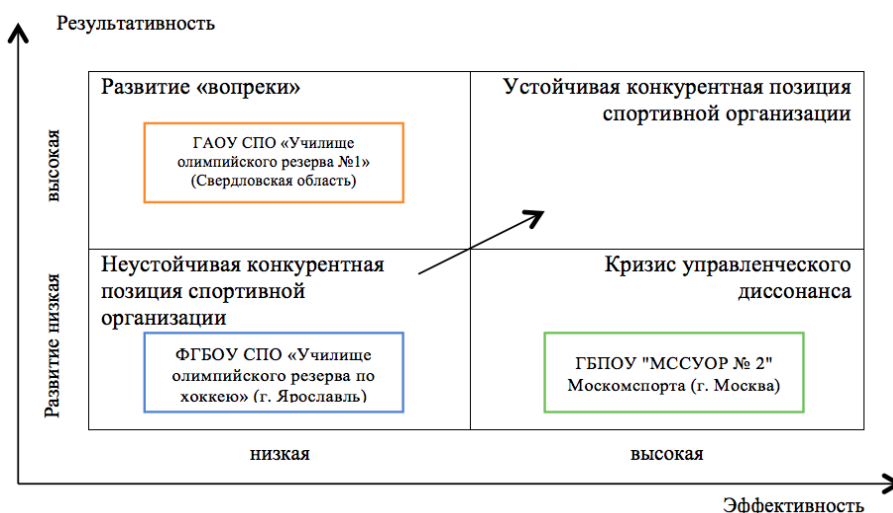


Рисунок 8 – Конкурентные позиции спортивных организаций

Источник: составлено автором

По результатам проведенного исследования были даны 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 повышение эффективности использования мощностей спортивных площадок за счет оказания спортивных услуг для населения; привлечение бизнеса (организация государственно-частного партнерства) для проведения соревнований и спортивных мероприятий для широкой массы на базе спортивных организаций; 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 и рекомендации.

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. Для обоснования необходимости разработки представленного организационно-управленческого подхода автором проведено эмпирическое исследование возможностей повышения уровня предпринимательской активности спортивных организаций.

При решении теоретических задач исследования автором проведена классификация спортивных организаций по различным признакам, включая степень проявления предпринимательской активности. Обосновано, что предпринимательски-ориентированные спортивные организации по своей социально-экономической природе реализуют дуалистическую модель создания стоимости, выражающуюся в одновременной реализации и финансовой и фидуциарной компонент стратегического развития.

При решении методических задач разработана система управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями, включающая следующую цепочку создания ценности: формирование ресурсной базы, процесс создания продукта, процесс использования продукта, которая была дополнена методическими рекомендациями по оценке ключевых блоков: ресурсов, рисков, бизнес-процессов, показателей эффективности и результативности.

При решении практических задач разработан алгоритм управления предпринимательски-ориентированными спортивными организациями, проведена оценка конкурентных позиций спортивных организаций и даны конкретные рекомендации по повышению эффективности использования экономического потенциала и реализации предпринимательских инициатив.

Таким образом, 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.

III. ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Публикации автора по теме диссертационного исследования в изданиях, рекомендованных ВАК Министерства образования и науки Российской Федерации:

1. Остроухов С.А. Применение принципов теорий эффектуации и самоорганизации при реализации экономического потенциала спортивных организаций // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие), 2017. - № (1(29)). – С.178-184. - 0,5 п.л.

2. Остроухов С.А., Орлова Л.Н. Предпринимательство в спорте или как формируется конкурентоспособность спортивных организаций // Российское предпринимательство, 2017. - Том 18. - № 3. - с. 405-416. – 0,8 п.л. (0,55 авт.)

3. Остроухов С.А. Механизмы построения системы управления спортивными организациями как предпринимательскими структурами // Экономика и предпринимательство, 2016. - №10 (ч.1) – С. 267 – 272. - 0,5 п.л.

4. 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> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. – 0,7 п.л. (0,35 авт.)

5. Остроухов С.А. Особенности формирования и развития предпринимательского потенциала спортивных организаций // Экономика и предпринимательство, 2015. - № 11-2 (64-2). - С. 1116-1120. - 0,4 п.л.

6. Остроухов С.А., Орлова Л.Н., Сергеев А.А. Управленческие инновации как основа поддержания устойчивого развития бизнеса // Интеграл. - 2014. - № 5-6. – С.124-125. - 0,5 п.л. (0,17 авт.)

Статьи, опубликованные в других научных журналах и изданиях:

7. Остроухов С.А. Развитие спорта как предпринимательской деятельности: возможности и необходимости государственного регулирования // 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. - 0,3 п.л.

8. Остроухов С.А. Интеллектуальный капитал в системе управления развитием спортивных организаций как предпринимательских структур // Человеческий капитал и высшее образование, 2015. - № 4. - С.10 -15. - 0,4 п.л.

9. Остроухов С.А., Орлова Л.Н. Инновационная деятельность в системе устойчивого развития спортивных организаций // Материалы конференции. VI Международный научно-практический форум «Инновационное развитие российской экономики» // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. - С. 297-300. - 0,5 п.л. (0,25 авт)

10. 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. - 0,4 п.л.