

*На правах рукописи*



**Башминов Александр Васильевич**

**ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СЕТЕЙ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ**

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Московская область, Мытищи – 2022

Работа выполнена в Автономной некоммерческой образовательной организации высшего и профессионального образования «Прикамский социальный институт»

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Руденко Марина Николаевна**

**Официальные  
оппоненты:**

**Плотников Владимир Александрович** доктор экономических наук, профессор  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», кафедра общей экономической теории и истории экономической мысли, профессор

**Соколинская Юлия Михайловна**

кандидат экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Воронежский государственный университет инженерных технологий», кафедра экономической безопасности и финансового мониторинга, доцент

**Ведущая организация:**

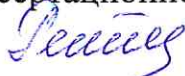
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Национальный государственный Университет физической культуры, спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург»**

Защита состоится «11» мая 2022 г. в 16-00 часов на заседании диссертационного совета Д 513.002.05, созданного на базе Автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», по адресу: 141014, Московская область, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, дом 12/30, корпус 4, аудитория 235.

С диссертацией и авторефератом можно ознакомиться в библиотеке и на сайте автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации» (<https://www.ruc.su/>).

Автореферат разослан «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 г.

Ученый секретарь диссертационного  
совета Д 513.002.05



Репушевская Ольга Александровна

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Вопросы стимулирования развития предпринимательства были и остаются весьма актуальными, т.к. от предпринимательской активности, в конечном итоге, зависят темпы и направленность экономического развития, а также уровень благосостояния в целом. При этом в последние годы серьезное внимание привлекает развитие предпринимательства не в традиционных сферах хозяйственной активности, но в социально-экономической области. Сегодня происходит переосмысление роли предпринимательства в развитии экономики и общества в целом в связи с его ориентацией на решение социально-значимых задач в сфере образования, социальной поддержки населения, патриотического воспитания, физической культуры и спорта и т.д.

Реализация целей государственной политики в области повышения качества жизни населения и наращивания человеческого капитала и человеческого потенциала страны и регионов ставит задачу более активного вовлечения всех категорий населения в занятия физической культурой и спортом. В этом аспекте становится весьма актуальным вопрос стимулирования предпринимательской активности в сфере профессионального и любительского спорта, его общественной, частной (спонсорский), государственной и муниципальной поддержки, что непосредственно связано с повышением качества управления спортивными клубами как специфическими предпринимательскими структурами.

Особенностью профессиональных спортивных клубов как предпринимательских формирований является то, что они активно вовлечены не только в хозяйственную деятельность, но и в социальные процессы, за счет чего число их внешних и внутренних связей существенно возрастает. Эти взаимодействия носят не иерархический, но горизонтальный, сетевой характер, в связи с чем актуальными для исследования становятся вопросы формирования и развития предпринимательских сетей профессиональных спортивных клубов. Актуальность выбранной темы диссертационного исследования определила основные направления теоретико-методологических исследований в области формирования, развития и совершенствования сетевых моделей управления профессиональных спортивных клубов как специфических предпринимательских структур.

**Степень научной разработанности темы.** Вопросы формирования и развития предпринимательской деятельности и управления в социально-экономических системах занимают важное место в исследованиях экономико-управленческой направленности, что нашло отражение в научных работах Бака П., Благова Ю.Е., Богданова А.А., Булгаковой И.Н., Вертаковой Ю.В., Гагаринского А.В., Голиковой Г.В., Дженсена М.С., Друкера П.Ф., Каплана Р.С., Клейнера Г.Б., Ключкова А.К., Князевой Е.Н., Коттера Дж., Курбанова А.Х., Курдюмова С.П., Лумана Н., Лыгиной Н.И., Маркварта Э., Маслова Д.В., Меклинга В.Х., Нестеровой Т.А., Нортон Д.П., Плотникова В.А., Попова Е.В., Пригожина И., Сенге П., Серебренникова С.С., Трещевского Ю.И., Хакена Г., Чена К., Шманёва С.В., Эшби У.Р. и др. Результаты, полученные указанными авторами, послужили теоретико-методологической основой разработок, изложенных в диссертации.

В последние годы становятся всё более популярными и востребованными исследования в области формирования и развития некоммерческих организаций, к числу которых могут быть отнесены и профессиональные спортивные клубы, которые активно вовлекаются в социально ориентированную предпринимательскую деятельность. Соответствующая проблематика рассматривалась в научных публикациях Адаменко А.А., Бобровой Е.А., Головиной Т.А., Гришиной Е.Л., Даниловой Н.Е., Клочко Е.Н., Косыгиной К.Е., Кузнецова М.Б., Лытневой Н.А., Мирончука В.А., Никитиной Л.М., Парушиной Н.В., Паршутинной И.Г., Полянина А.В., Руденко М.Н., Сергеева П.В., Смоленкова Э.О., Суровневой А.А., Шапоровой О.А. и др. Анализ трудов указанных авторов позволил нам разработать авторскую методику диссертационного исследования и изучить углубленно специфику профессиональных спортивных клубов как особых предпринимательских формирований.

Особенности управления профессиональными спортивными клубами, в том числе с использованием сетевых моделей, в контексте реализации мер по повышению качества жизни населения путем развития физической культуры и спорта, рассматривались в работах Бааде Р.А., Боровик О.Н., Васильева В.Е., Верзилина Д.Н., Власовой К.В., Горского В.Е., Гуреевой Е.А., Де Бошера В., Илле А.М., Клевцовой М.Г., Коатеса Д., Лубышевой Л.И., Кадырова А.Р., Мингалева Ж.А., Раппапорта Дж., Розентрауба М.С., Сторма Р.К., Томсена Ф., Хадсона И., Якобсена Т.Г. и др. Представленные в публикациях этих специалистов результаты использованы нами для разработки авторских положений диссертации и проверки их адекватности.

Несмотря на глубокие исследования и существенные результаты, полученные многими авторами в предметной области диссертационного исследования, многие вопросы, связанные с формированием эффективных сетевых моделей управления и взаимодействия социально ориентированных предпринимательских формирований, в частности – профессиональных спортивных клубов, до сих пор остаются недостаточно изученными или дискуссионными. Это предопределило выбор объекта, предмета, постановку цели и задач диссертационного исследования.

**Объект исследования** – профессиональные спортивные клубы, рассматриваемые как специфические социально-ориентированные предпринимательские формирования, существующие в формате некоммерческих организаций.

**Предмет исследования** – управленческие и экономические отношения, опосредующие процессы формирования предпринимательских сетей профессиональных спортивных клубов.

**Цель работы** состоит в развитии теоретических и методических положений формирования предпринимательских сетей профессиональных спортивных клубов, как специфических предпринимательских формирований, на основе реализации сетевой модели их взаимодействия со стейкхолдерами.

Для достижения цели работы, автором поставлены следующие **научно-практические задачи диссертационного исследования**:

1. Выделить факторы трансформации предпринимательства в третьем секторе экономики и определить особенности профессиональных спортивных клубов как специфических субъектов предпринимательской деятельности.

2. Разработать механизм сетевого взаимовлияния профессиональных спортивных клубов и социально-экономической системы.

3. Предложить методический подход к многокритериальной оценке эффективности предпринимательской деятельности профессионального спортивного клуба с учетом его сетевых взаимодействий.

4. Разработать методику оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба.

5. Предложить методический подход к модернизации управления профессиональным спортивным клубом с учетом включенности его в сети предпринимательского взаимодействия.

**Теоретико – методологической основой исследования** являются экономическая и управленческая методология, фундаментальные положения теории предпринимательства и экономической теории, структурно-функциональный, монографический и историко-эволюционный подходы к исследованию концептуальных положений и практических результатов предшествующих исследований в рамках тематики диссертационной работы, общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход к решению социально-экономических проблем, фундаментальные концепции и научные гипотезы современных российских и зарубежных ученых, специалистов-практиков в предметной области диссертационного исследования. При проведении исследования использованы *методы* структурно-функционального и сравнительного анализа, экономико-математического моделирования, расчетно-аналитические и экспертно-аналитические методы, методы прогнозирования, специальные методы анализа интересов стейкхолдеров, оценки социальной и экономической эффективности и др.

**Информационная база исследования** представлена данными Росстата, Минспорта России, независимых отечественных и зарубежных исследовательских, консалтинговых и аналитических агентств, официальными документами зарубежных и международных организаций в области управления спортом, трудами отечественных и зарубежных исследователей в области развития предпринимательства, в том числе в третьем секторе, публикациями в отраслевых и научных СМИ, в том числе сетевых, а также данными, собранными автором в ходе исследования непосредственно в изучаемых субъектах предпринимательской деятельности – спортивных клубах.

**Диссертационное исследование** соответствует паспорту научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика предпринимательства), в том числе пунктам: п. 8.1. - Развитие методологии и теории предпринимательства; разработка методики организации предпринимательской деятельности в различных формах предпринимательства; п. 8.14. - Формирование и развитие предпринимательских сетей с учетом их экономической целесообразности; п. 8.19. - Многокритериальные оценки эффективности предпринимательской деятельности.

**Научная новизна исследования** в целом состоит в обосновании научно-методического аппарата формирования предпринимательских сетей профессиональ-

ных спортивных клубов, как особого типа субъектов предпринимательства, отличающегося учетом присущей им специфики, а также особенностей сетевого взаимодействия со стейкхолдерами, базирующегося на использовании модифицированной модели САФ, использование которого позволяет повысить эффективность предпринимательской деятельности профессиональных спортивных клубов и реализуемой государственной (муниципальной) политики регулирования их функционирования и развития.

**Наиболее существенными пунктами научной новизны, выносимыми на защиту,** выступают следующие:

1. Выделены факторы трансформации предпринимательства в третьем секторе экономики (четвертая промышленно-технологическая революция и переход экономики к новому технологическому укладу; социальные трансформации и развитие гуманистического подхода к управлению, рост неустойчивости социально-экономического развития, развитие процессов сетевизации и «горизонтального» взаимодействия и др.) и показана специфика профессиональных спортивных клубов как субъектов предпринимательской деятельности (балансирование потребностей различных групп заинтересованных сторон, социальная ответственность, строгая государственная регламентация деятельности и др.), учет которых позволяет рекомендовать к использованию в управлении профессиональными спортивными клубами модели САФ для повышения эффективности их предпринимательской деятельности (п. 8.1).

2. Разработан механизм взаимовлияния профессиональных спортивных клубов и социально-экономической системы, отличительными особенностями которого являются рассмотрение профессиональных спортивных клубов в качестве ядер социально-ориентированных территориальных предпринимательских кластеров и спецификация направленности их взаимодействия в рамках сетевой модели, что позволяет позиционировать профессиональные спортивные клубы как специфические предпринимательские структуры, положительно влияющие на социальные и экономические показатели развития территорий их размещения(п. 8.14).

3. Предложен методический подход к многокритериальной оценке эффективности предпринимательской деятельности профессионального спортивного клуба, базирующийся на использовании адаптированной автором к его особенностям модели САФ, включающей 230 первичных показателей, использование которого позволяет выделить наиболее существенные проблемы предпринимательской деятельности профессионального спортивного клуба и предложить приоритетные меры по их разрешению на основе развития сетевого взаимодействия(п. 8.19).

4. Разработана методика оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба, отличающаяся количественным учетом вклада клуба в увеличение валового регионального продукта (с учетом мультипликатора), рост региональной занятости, приращение человеческого потенциала и человеческого капитала региона за счет увеличения численности населения, занимающегося спортом, использование которой на практике может рассматриваться как инструмент оценки эффективности государственного регулирования и поддержки предпринимательства на региональном уровне (п. 8.14).

5. Предложен методический подход к модернизации управления профессиональным спортивным клубом, отличающийся использованием модифицированной модели САФ и концепции центров ответственности, с учетом существующей сети предпринимательского взаимодействия, а также потенциальных направлений ее развития, применение которого позволяет повысить эффективность управления предпринимательской деятельностью профессиональных спортивных клубов с учетом типа сформировавшейся в них системы управления (централизованная, переходная, смешанная, децентрализованная) (п. 8.1).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в дополнении и развитии теоретических положений и организационно-методических подходов теории предпринимательства в части: решения задач управления предпринимательскими сетями, уточнения понятийного аппарата, выделения особенностей профессиональных спортивных клубов, как специфической категории предпринимательских формирований, а также инструментов повышения качества управления развитием и функционированием профессиональных спортивных клубов.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности повышения эффективности предпринимательской деятельности профессиональных спортивных клубов за счет внедрения в практику управления ими авторских разработок. Материалы диссертационного исследования могут быть также использованы при разработке и совершенствовании учебно-методических материалов по учебным дисциплинам, рассматривающим вопросы развития предпринимательства в третьем секторе экономики, а также по специализированным дисциплинам, связанным с управлением профессиональными спортивными организациями. Предложенные в диссертации теоретические положения могут быть использованы при выборе и разработке подходов к управлению профессиональными спортивными клубами; в дальнейших научных исследованиях в области выявления, развития и оценки механизмов управления функционированием предпринимательских организаций и предпринимательских сетей.

Результаты диссертации внедрены в практическую деятельность: Государственного автономного учреждения Московской области «Центр спортивной подготовки по игровым видам спорта № 3»; Ассоциации «Профессиональный баскетбольный клуб «Уралмаш» г. Екатеринбург; Фонда Развития Пермского баскетбола «ПАРМА» г. Пермь; Администрации города Перми Комитета по физической культуре и спорту; Ассоциации «Некоммерческое партнерство Баскетбольный клуб «Динамо» г. Новосибирск; Муниципальное бюджетное учреждение г. Магнитогорска Баскетбольный клуб «Магнитогорск»; Ассоциации Баскетбольный клуб «Академия баскетбола»; Автономной некоммерческой организации высшего и профессионального образования «Прикамский социальный институт» (АНО ВПО «СПИ»), что подтверждено соответствующими актами о внедрении.

**Степень достоверности, апробация и реализация результатов исследования** обеспечивается обоснованным использованием теоретико-методологических основ и современных подходов теории и методологии экономики предпринимательства, сформулированных отечественными и зарубежными учеными. Основой



разработки теоретических положений диссертационной работы явились: современное понимание концептуальных основ сетевого взаимодействия предпринимательских формирований и творческое применение подходов к многокритериальному управлению субъектами предпринимательства третьего сектора экономики (некоммерческими организациями) в условиях цифровизации и глобализации, учет специфических факторов, влияющих на функционирование профессиональных спортивных клубов; теория проектного управления и основанный на ней подход к решению актуальных задач сетевого взаимодействия и развития внутренних процессов предпринимательских структур; оценка возможностей и перспектив использования компетентностного подхода в управлении предпринимательскими формированиями, включая применение методов управления по центрам ответственности и ключевым показателям эффективности деятельности.

Основные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на ряде конференций «Integrated Science in Digital Age» (ICIS 2019), международная научная конференция (Батуми, Грузия, 2019), «Цифра – реальность, меняющая мир: готовность российской экономики к новым правилам игры», национальная научно-практическая конференция (Москва, 2019), «Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт», всероссийская научно-практическая конференции с международным участием (Санкт-Петербург, 2017), «Социально-экономические аспекты качества жизни», международная научно-практическая конференция (Пермь, 2016), а также на теоретических семинарах кафедр экономики и управления Прикамского социального института и предпринимательства и экономической безопасности Пермского государственного национального исследовательского университета (Пермь, 2013-2021).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 18 работ общим объемом – 8 п.л. (личный вклад автора – 7 п.л.), из них 7 статей опубликованы в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертаций на соискание учёных степеней доктора и кандидата наук, общим объемом 3,5 п.л. (личный вклад автора – 3,1 п.л.), 1 статья в издании, индексируемом в международной базе данных Scopus общим объемом 0,6 п.л., (личный вклад автора – 0,3 п.л.). В них полностью отражены научные результаты исследования, составляющие научную новизну.

**Структура и объем диссертации.** Структура диссертации включает в себя введение, основную часть, состоящую из трех глав, заключение, где изложены все полученные выводы и рекомендации, список литературы, состоящий из 198 источников и 4 приложения. Итоговый объем диссертации – 201 страницы, содержит 31 таблицу и 31 рисунок.



## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

### **1. Факторы трансформации предпринимательства в третьем секторе экономики и специфика профессиональных спортивных клубов как субъектов предпринимательской деятельности.**

Современный этап развития экономики и общества в целом проходит под влиянием множества разнообразных факторов и явлений, действие которых многократно усиливает друг друга, трансформируя уже привычные и устоявшиеся способы и правила поведения. Активное развитие в этих трансформирующихся условиях некоммерческих организаций (НКО), как специфических предпринимательских формирований, отличающихся ярко выраженной социальной направленностью деятельности, потребовало пересмотра подходов к управлению ими. Исследование комплекса факторов, оказывающих наиболее сильное влияние на развитие и функционирование НКО, позволило автору выделить среди них ключевые, оказывающие наибольшее влияние на предпринимательство в третьем секторе экономики (Рисунок 1):

1. Начало четвертой промышленно-технологической революции и переход экономики к новому технологическому укладу, сопровождающийся активным внедрением информационно-коммуникационных, знаний, цифровых технологий. Их использование позволило перестроить технологию управления и взаимодействия предпринимательских формирований, в т.ч. за счет придания ей распределенного сетевого характера.

2. Социальные трансформации, которые привели к кардинальному изменению подходов к месту и роли человека в трудовой (производственной) деятельности. Это привело к развитию гуманистического подхода и изменению на этой основе фундаментальных методов ведения предпринимательской деятельности, приданию им человеко-центристского характера. Эта смена парадигмы хорошо сочетается с целями существования третьего сектора экономики (НКО ориентированы на решение не столько экономических, сколько социальных, гуманистических задач).

3. Рост неустойчивости социально-экономического развития. В частности, экономические кризисы конца XX (1998 г.) – начала XXI вв. (2008 г.), а также развернувшийся с 2020 года «коронакризис», вызванный пандемией новой коронавирусной инфекции Covid-19, повлекли за собой серьезные изменения в оценке места и роли некоммерческих организаций в современном обществе.

4. Развитие механизмов публично-частного партнерства. Усложнение задач современного публичного управления и нехватка ресурсов для их удовлетворительного решения привели к активному взаимодействию не только государства и частного бизнеса, но и к вовлечению в эти процессы институтов гражданского общества, выразителями интересов которого являются НКО. В рамках партнерства, понимаемого в широком смысле, провести границу между коммерческой и некоммерческой деятельностью все чаще становится затруднительно, в итоге специфические инструменты управления и сетевого взаимодействия коммерческой и некоммерческой направленности тесно переплетаются.

5. Рост внимания к проблемам социальной ответственности всех субъектов предпринимательства перед гражданами, населением своих стран и регионов, все более существенно влияющей на рейтинг и имидж предпринимательских формирований. Это привело к требованию отражения вопросов, связанных с социальной ответственностью в отчетных документах предприятий, а также к необходимости усиления соответствующих подсистем управления, лидерству НКО, которые ориентированы на социально ответственное предпринимательское поведение.



Рисунок 1 – Общесистемные направления развития исследований в области управления предпринимательством в третьем секторе экономики

6. Активное развитие процессов сетевизации и «горизонтального» взаимодействия во всех сферах экономики и общества. Во многом, этот фактор связан с развитием цифровых технологий, но он не тождественен этому технократическому аспекту. Сетевизация и диджитализация, действуя одновременно, усиливают синергетический эффект друг друга. Сетевизация спровоцировала значительное усложнение внешней среды предпринимательства за счет роста числа взаимосвязей и расширения разнообразия их содержания, произошло ускорение взаимодействия

между субъектами и, соответственно, возникла необходимости более быстрой реакции на изменения внешней среды.

Помимо указанных специфических факторов, можно выделить и иные, общесистемные факторы развития исследований в области управления предпринимательством в третьем секторе экономики в последние десятилетия. Рассмотренные факторы приводят к необходимости перманентных изменений и совершенствования НКО, что требует постоянной самооценки качества управления ими, в результате чего происходит рост популярности использования в управлении некоммерческих организаций, как специфических предпринимательских формирований, модели CAF (от англ. CommonAssessmentFramework), которая реализует комплексный подход к управлению. Ее использование нами рекомендовано в профессиональных спортивных клубах.

Особенности профессиональных спортивных клубов (ПСК) как субъектов предпринимательской деятельности, которые должны быть учтены при формировании и развитии систем управления их развитием и функционированием, приведены на Рисунке 2.



Рисунок 2 – Особенности ПСК как субъектов предпринимательской деятельности

## 2. Механизм взаимовлияния профессиональных спортивных клубов и социально-экономической системы.

В настоящее время, согласно официальным данным Минюста России, в РФ имеется в общей сложности 210 236 зарегистрированных НКО. Анализ показал, что наиболее активно некоммерческие организации представлены в спортивной

сфере, что актуализирует необходимость формирования научно обоснованных подходов к управлению их развитием и функционированием, т.к. соответствующие теоретические и методические вопросы исследованы недостаточно.

Ключевую роль играет государственная поддержка предпринимательской деятельности ПСК в контексте решения ими ряда социально значимых задач (Рисунок 3), значимость которой возросла в условиях кризиса, вызванного пандемией Covid-19. Авторский подход состоит в том, что ПСК должны рассматриваться не как потребители общественных ресурсов, но как особые предпринимательские формирования – источники генерации общественного блага, положительно влияющие на социальные и экономические показатели развития муниципалитетов и регионов размещения. Совокупность генерируемых ПСК эффектов приводит к тому, что наличие в муниципалитете (регионе) профессиональной спортивной команды прямо и косвенно способствует росту экономики.

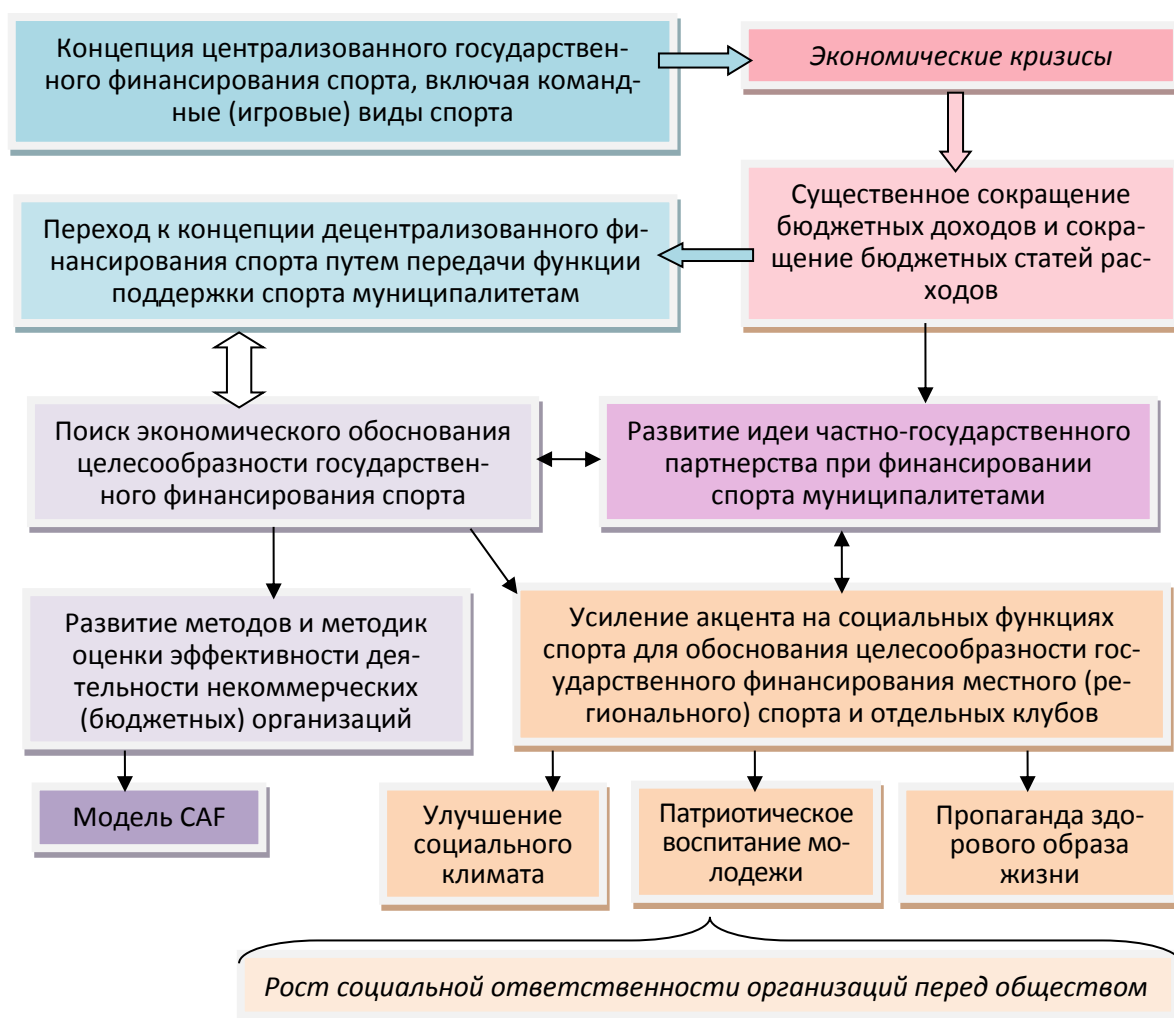


Рисунок 3 – Схема государственной (муниципальной) поддержки деятельности ПСК как специфических предпринимательских формирований в контексте решениями социально значимых задач

Модель сетевого взаимодействия субъектов в рамках управления БК представлена на Рисунке 4.

улучшение социального климата в муниципалитетах, поддержка детей и молодежи, здорового образа жизни

повышение имиджа региона (города), решение социально-экономических задач, привлечение бизнеса, населения, туристов, рост бюджетных доходов и пр.

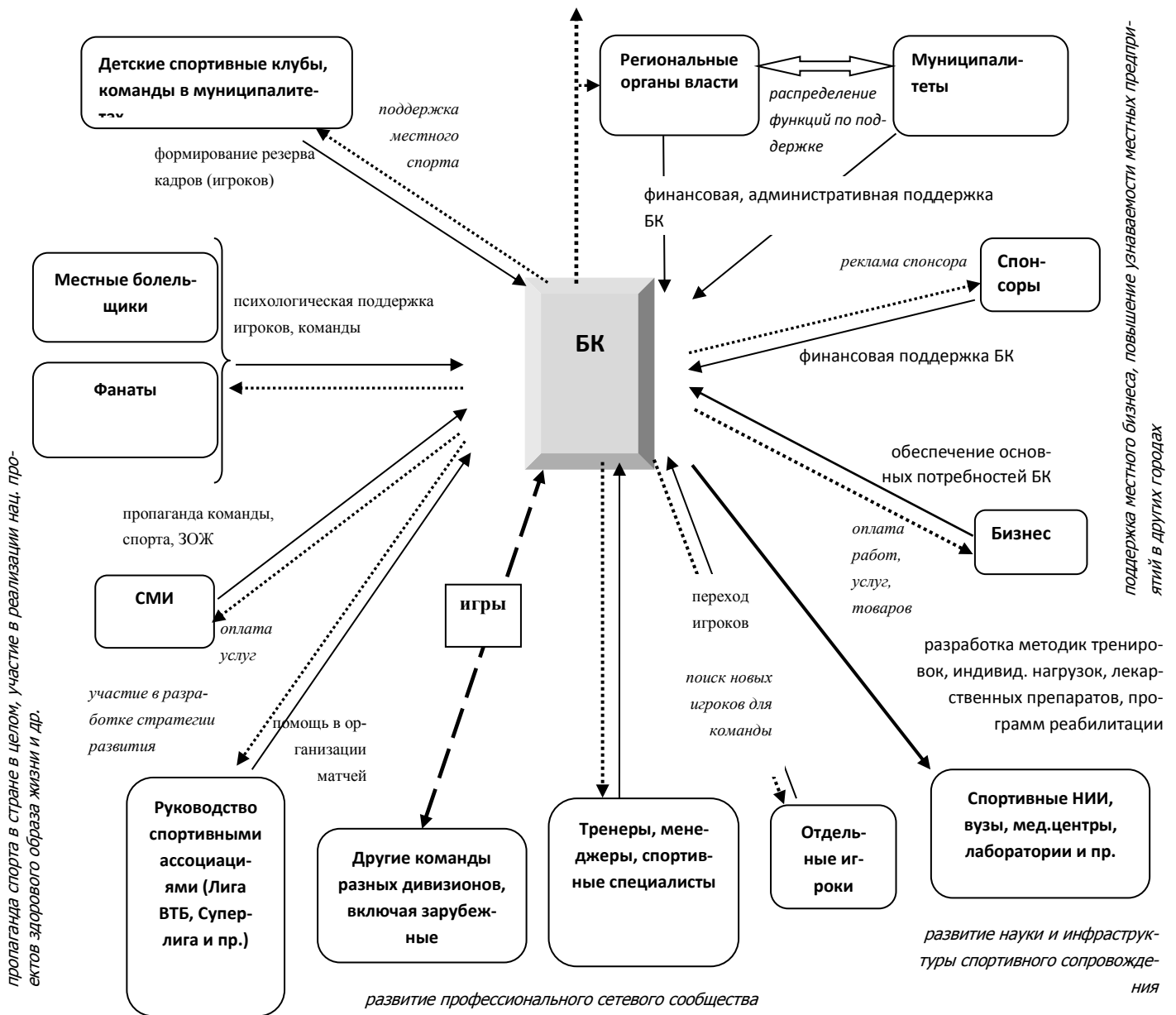


Рисунок 4– Модель сетевого взаимодействия субъектов в рамках управления БК

В этой связи целесообразно субсидирование городских и региональных спортивных команд со стороны местных (региональных) властей, т.к. эти команды могут обеспечить региону (территории) дополнительные положительные эффекты. Механизм их возникновения определяется характером, интенсивностью и направленностью сетевого взаимодействия ПСК с основными стейкхолдерами.

Построение схемы сетевого взаимодействия, где ПСК выступает в качестве центра предпринимательской сети, позволило сформулировать авторское понятие сетевого фокуса и уточненное понятие стратегического фокуса в деятельности ПСК как базовых элементов модели управления им (Рисунок 5).

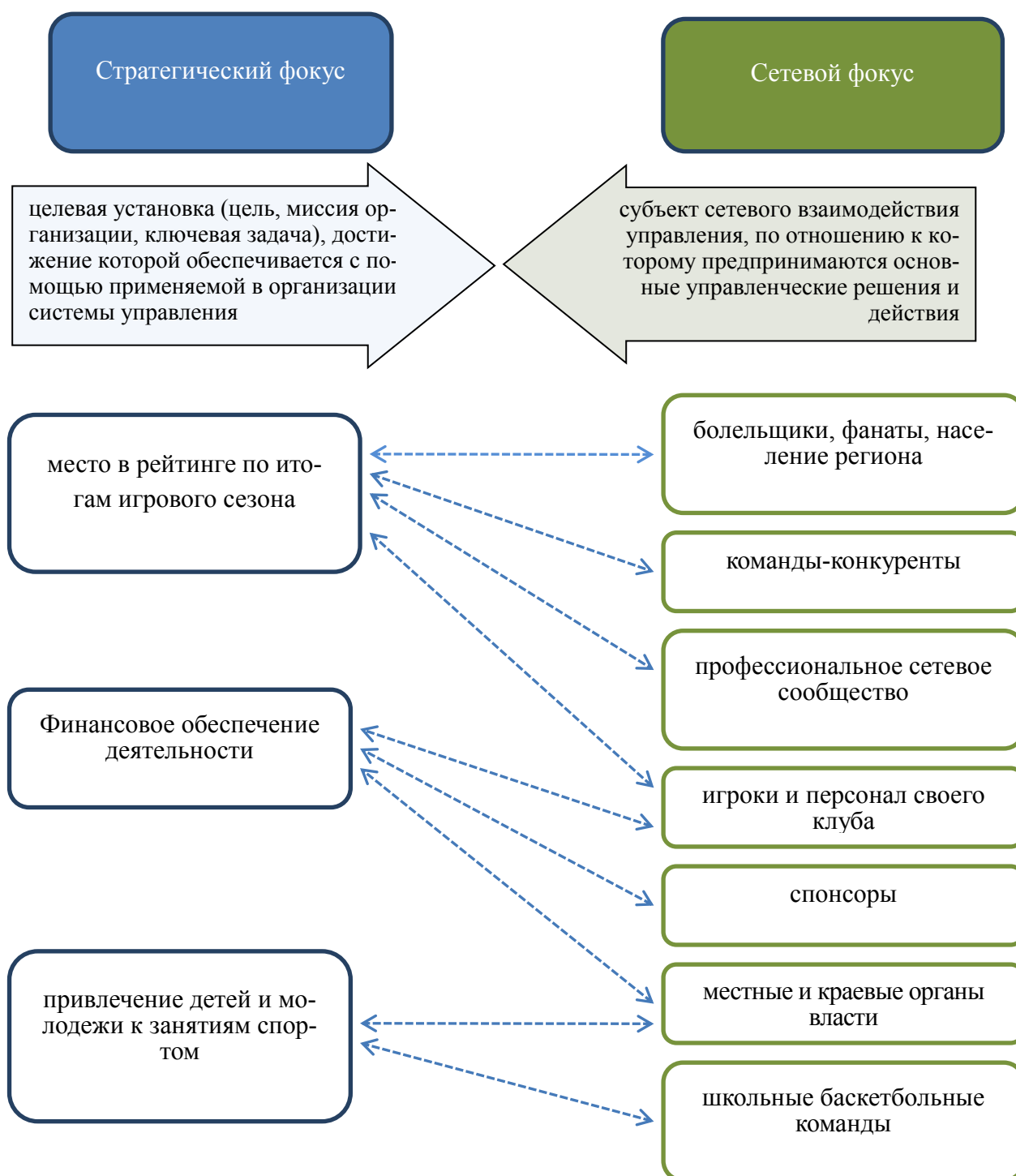


Рисунок 5 – Согласование базовых направлений взаимосвязи сетевого фокуса и стратегического фокуса в деятельности баскетбольного клуба

Как следует из представленной модели, ПСК является кластерообразующей предпринимательской структурой для региональной и муниципальной экономики, чем и определяется многообразие его положительного влияния на социально-экономическую систему. При этом, если традиционно в отечественной экономической литературе и практике хозяйствования и государственного регулирования экономики кластеры рассматриваются как экономический феномен, то в предложенной нами схеме, объединяющей в формате территориально-локализованной предпринимательской сети разнообразных стейкхолдеров, речь идет о новом типе кластера

– кластере социально-экономическом, ядром которого выступает профессиональный спортивный клуб.

### **3. Методический подход к многокритериальной оценке эффективности предпринимательской деятельности профессионального спортивного клуба на основе использования модели САФ.**

Для оценки результатов и развития предпринимательской деятельности ПСК необходима специальная методика, которую, как показало проведенное исследование, целесообразно строить на основе модели САФ. Этот выбор обусловлен тем, что выстроенная на этой методологической основе методика обладает рядом преимуществ. В процессе авторского исследования модель САФ была адаптирована к особенностям функционирования ПСК. Апробация методики проводилась на материалах баскетбольных клубов (БК), а разработка прикладных рекомендаций – на примере БК «ПАРМА».

Проведенная в процессе исследования адаптация модели САФ к особенностям деятельности НКО не затрагивала содержание и сущностное наполнение 9 ключевых критериев и 28 подкритериев, а касалась подбора первичных оценочных показателей, позволяющих максимально полно, точно и всесторонне оценить подкритерии и критерии, и частных методик сбора информации для проведения оценки. Общая характеристика показателей приведена в Таблице 1.

Таблица 1 – Показатели методики оценки на основе модели САФ

Группа	Критерии	Подкритерии	Показатели
Возможности	1. Лидерство	4	35
	2. Стратегия и планирование	4	18
	3. Персонал	3	22
	4. Партнерства и ресурсы	6	37
	5. Процессы	3	22
Результаты	6. Результаты для граждан / потребителей	2	25
	7. Результаты для персонала	2	25
	8. Результаты социальной ответственности	2	28
	9. Ключевые результаты деятельности	2	18
Итого	9	28	230

Далее, исходя из особенной объекта оценки, была разработана методика сбора и обработки информации. Вследствие отсутствия официальных статистических данных для проведения самооценки и оценки, был использован метод экспертного опроса. Всего было опрошено 347 человек. Все респонденты были разделены на группы в зависимости от их функционала (спортсмены, тренеры, менеджеры, сотрудники клубов (спортивные врачи, массажеры, технические работники, водители и пр.), служащие муниципалитетов, бизнесмены, спортивные фанаты). Исследование включало две стадии:

- март-июнь 2018 года (первый опрос). Интернет-опрос среди болельщиков баскетбольных клубов и сотрудников клубов (спортивные врачи, массажисты, технические работники, водители и пр.);

- март-май 2019 года (второй опрос). Экспертный опрос среди других стейкхолдеров (представителей органов местной и региональной власти, бизнесменов, сотрудников спортивных клубов, спортсменов).



Для получения пригодной для использования в модели САФ информации и проведения на ее основе достоверной и надежной многокритериальной оценки была разработана специальная анкета, учитывающая специфику деятельности именно баскетбольных клубов. Для обработки первичных данных были использованы традиционные статистические и математические методы анализа: метод группировки данных, метод ранжирования, метод сравнения, метод кластеризации. В мае 2019 года для проверки собранных данных и определения сильных и слабых сторон каждого компонента были проведены дополнительные собеседования (интервью) с экспертами.

На следующем этапе реализации авторского методического подхода полученным результатам оценивания была дана содержательная интерпретация на основе инструментария, присущего модели САФ. Эти результаты подробно описаны в диссертации. В частности, были получены основные оценки результатов деятельности БК со стороны стейкхолдеров, выявлены и уточнены их целевые установки, направления интересов, наиболее выраженные ожидания в отношении развития сети взаимодействия, были оценены ключевые показатели в области социальной ответственности БК и т.д. Отметим, при этом, что модель САФ предполагает обязательную оценку сетевого взаимодействия со стейкхолдерами.

Результаты анкетирования позволили получить следующие данные, характеризующие уровень сетевого взаимодействия рассматриваемой организации: во-первых, обнаружено расхождение в восприятии эффективности сетевого взаимодействия между руководством ПСК и местными и региональными органами власти и управления; во-вторых, были выявлены приоритетные и перспективные направления поддержки ПСК для местных органов власти (муниципалитетов); в-третьих, проведена оценка респондентами роли и объемов участия бизнеса в поддержке местного спорта, в том числе в формате партнерства (Рисунок 6).

На завершающем этапе реализации авторского методического подхода были сформулированы рекомендации по развитию системы предпринимательской деятельности ПСК на основе приоритетного решения выявленных проблем, которые связаны с дальнейшим наращиванием сетевого взаимодействия ПСК со стейкхолдерами.

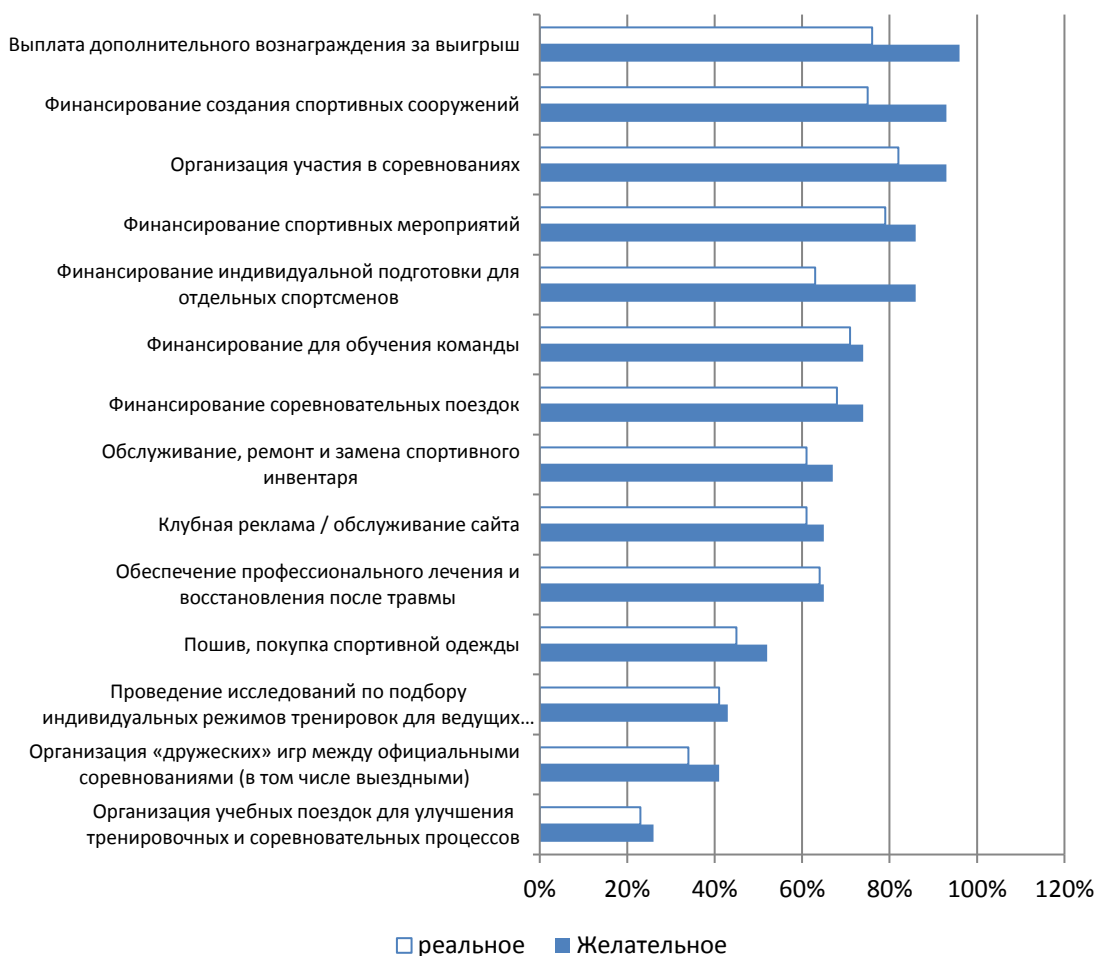


Рисунок 6 – Оценка соотношения между реальным и желаемым уровнем государственно-частного партнерства при финансировании конкретных видов деятельности российских спортивных клубов

Сравнительный анализ показывает, что реальная потребность спортивных клубов в государственно-частном партнерстве в настоящее время в России удовлетворена только на 42%.

#### 4. Методика оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба.

В процессе исследования нами было выявлено, что одним из важных направлений развития спорта в целом и профессиональных спортивных клубов, как особых субъектов предпринимательства, относящихся к «третьему сектору» экономики, является обоснование целесообразности, а также экономической и социальной эффективности создания в той или иной региональной (городской) экономике профессиональной спортивной команды.

В диссертации показано, что профессиональные ПСК отличаются от других НКО тем, что они выступают в качестве ядер территориальных предпринимательских кластеров, объединяющих не только хозяйствующих субъектов и органы управления (государственные и муниципальные), а также различные бюджетные организации (в частности, образовательные), но и другие НКО. При этом, в силу

многообразия форм деятельности ПСК, их взаимодействие с многочисленными внешними стейкхолдерами является по своей сути сетевым, «горизонтальным».

На первом этапе реализации авторской методики оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба проводится оценивание эффектов влияния деятельности ПСК на локальную (региональную) социально-экономическую систему. В Таблице 2 приведены данные такого рода оценивания на материалах БК «ПАРМА-ПАРИМАТЧ», функционирующего в Пермском крае.

Таблица 2 – Некоторые количественные показатели оценка результатов деятельности БК «ПАРМА-ПАРИМАТЧ»

Показатель	Результат
Количество жителей Пермского края, регулярно и систематически занимающихся баскетболом, тыс. чел.	около 45
Количество детей и подростков, занимающихся в специализированных школах и в рамках проекта ШБЛ, тыс. чел.	около 10
Количество малых и средних предприятий (МСП), реализующих свою продукцию во время матчей, ед.	около 10
Количество рабочих мест, созданных в коммерческих организациях, работающих по прямым договорам с БК «ПАРМА», ед.	более 800
Количество коммерческих организаций, работающих по прямым договорам с БК «ПАРМА», ед.	более 30
Общая сумма договоров сторонних организаций на оказание услуг для БК «ПАРМА», млн руб.	около 100
Расчетный мультипликативный экономический эффект для экономики региона (мультипликатор для экономики РФ), млн руб.	1 667
Расчетный мультипликативный экономический эффект для экономики региона (мультипликатор для экономики региона), млн руб.	2 000

Расчеты показали, что в Пермском крае мультипликативное влияние от деятельности ПСК на экономику выше, чем в целом по стране. Это подчеркивает важность локализации спортивных клубов (с сугубо экономических позиций) в российских регионах. Т.к. за счет мультипликативного эффекта они будут оказывать положительное влияние на снижение присущей Российской Федерации существенной региональной дифференциации.

На втором этапе реализации авторской методики оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба проводится оценивание характеристик социально-экономического развития региона (в нашем примере – Пермского края) (Таблица 3).

Таблица 3 – Некоторые показатели социально-экономического развития Пермского края

Показатель	Величина
Численность населения (на конец года), тыс. человек (2019)	2599,3
Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек (2019)	1160,0
Валовой региональный продукт (валовая добавленная стоимость), в текущих основных ценах, млрд рублей (2018)	1318,5
Численность населения Пермского края, занимающегося физической культурой и спортом, чел. (2019)	963 462

На третьем этапе проводится сравнение данных, полученных на предыдущих этапах с целью получить интегральную количественную оценку уровня воздействия деятельности ПСК, на региональную социально-экономическую систему. Воздействие осуществляется по следующим направлениям: увеличение ВРП (с учетом мультиплицирующего влияния предпринимательской деятельности ПСК) – оценивается индексом  $i_1$ ; увеличение занятости – оценивается индексом  $i_2$ ; рост числа занимающихся спортом, что положительно сказывается на человеческом потенциале и человеческом капитале – оценивается индексом  $i_3$ . Интегральная оценка выполняется по Формуле 1.

$$K = (i_1^2 + i_2^2 + i_3^2)^{1/2}; K \rightarrow \max \quad (1)$$

В процессе расчетов параметры  $i_1, i_2, i_3$  были отнормированы. Предлагается рассчитывать их как долевой вклад ПСК в соответствующий обще-региональный показатель с учетом дифференциальных масштабирующих коэффициентов, значения которых были обоснованы в диссертации:  $A_1 = 1\ 000$ ;  $A_2 = 10\ 000$ ;  $A_3 = 1$ . В результате расчетов было определено значение искомого показателя:  $K \approx 3,56$ . Такова комплексная численная оценка влияния ПСК на региональную социально-экономическую систему. Построив аналогичный ряд показателей в динамике, можно оценить тенденции взаимодействия ПСК и региона. А расчет такого рода показателей для разных ПСК, находящихся в различных регионах, позволяет провести сравнительную оценку эффективности их деятельности.

Предложенный нами подход носит количественный характер, а методика оценки является «прозрачной». Этим авторские разработки принципиально отличаются от тех подходов, которые реализуются в Российской Федерации в рассмотренной сфере, когда оценки проводятся экспертным путем, что приводит к их субъективизму. Предложенная автором методика лишена этого недостатка.

В качестве справочных показателей также предлагается учитывать целевые результаты деятельности ПСК. Например, в отношении рассмотренного в качестве примера БК «ПАРМА» можно привести следующие данные: в сезоне игр 2019/2020 гг. БК «ПАРМА» занял 8 место в Лиге ВТБ и 6 место в Чемпионате России по баскетболу, существенно улучшив свои позиции. На этой основе могут быть оценены косвенные показатели в виде возможности привлечения инвестиций в экономику региона, улучшения имиджа региона и т.д. Но изучение этих вопросов выходило за границы авторского исследования.

Судя по полученным в ходе апробации авторской методики данным, влияние ПСК на социально-экономическую систему является значительным и носит положительный характер. Следовательно, поддержка со стороны властей спортивных клубов, как прямая, так и косвенная целесообразна и оправдана, т.к. она может рассматриваться как инструмент стимулирования регионального и муниципального социально-экономического развития.

##### **5. Методический подход к модернизации управления профессиональным спортивным клубом на основе модели САГ и концепции центров ответственности.**

Разработка сетевой модели управления ПСК осуществлена нами на основе теоретических и методических положений, разработанных в диссертации, а также

на основе фактических оценочных показателей и данных анкетного и экспертного опросов, полученных в процессе применения модели САФ.

Полученная на предыдущих этапах исследования информация о внешней среде деятельности ПСК, его рейтинге и имидже в профессиональном сообществе и обществе в целом (результат анкетирования ключевых для сетевого взаимодействия субъектов сети) и информации о внутренней среде и внутренних результатах деятельности клуба (результат самооценки на основе модели САФ) в совокупности с сетевым фокусом и стратегическим фокусом управления позволили выделить наиболее значимые для ПСК направления развития с учетом существующих и перспективных предпринимательских сетей (Рисунок 7).

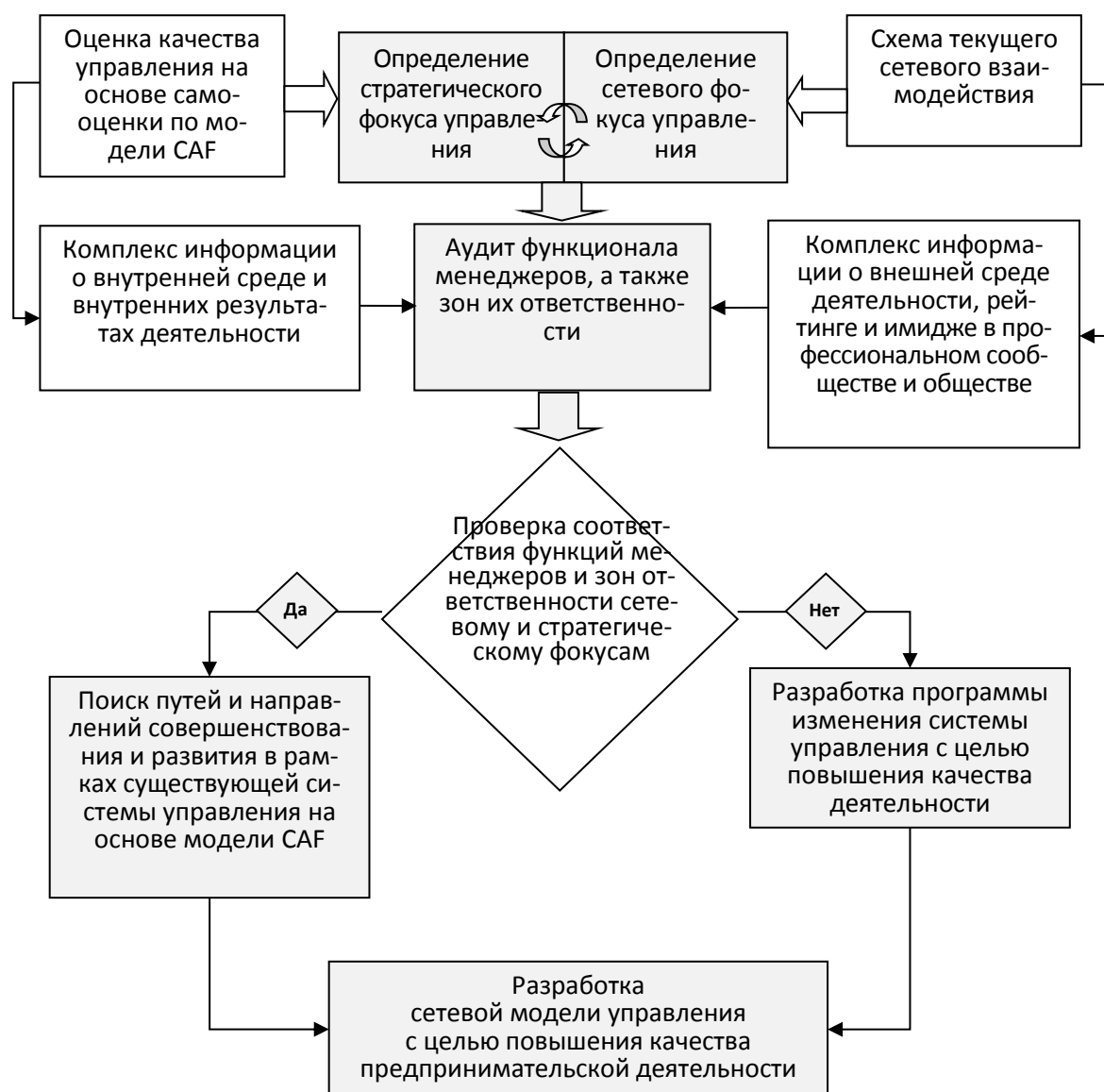


Рисунок 7 – Алгоритм разработки сетевой модели управления профессиональным спортивным клубом

Преодоление слабых сторон ПСК и создание эффективной модели управления баскетбольными клубами рекомендовано на основе применения в менеджменте положений и инструментов концепции управления по центрам ответственности (Рисунок 8).

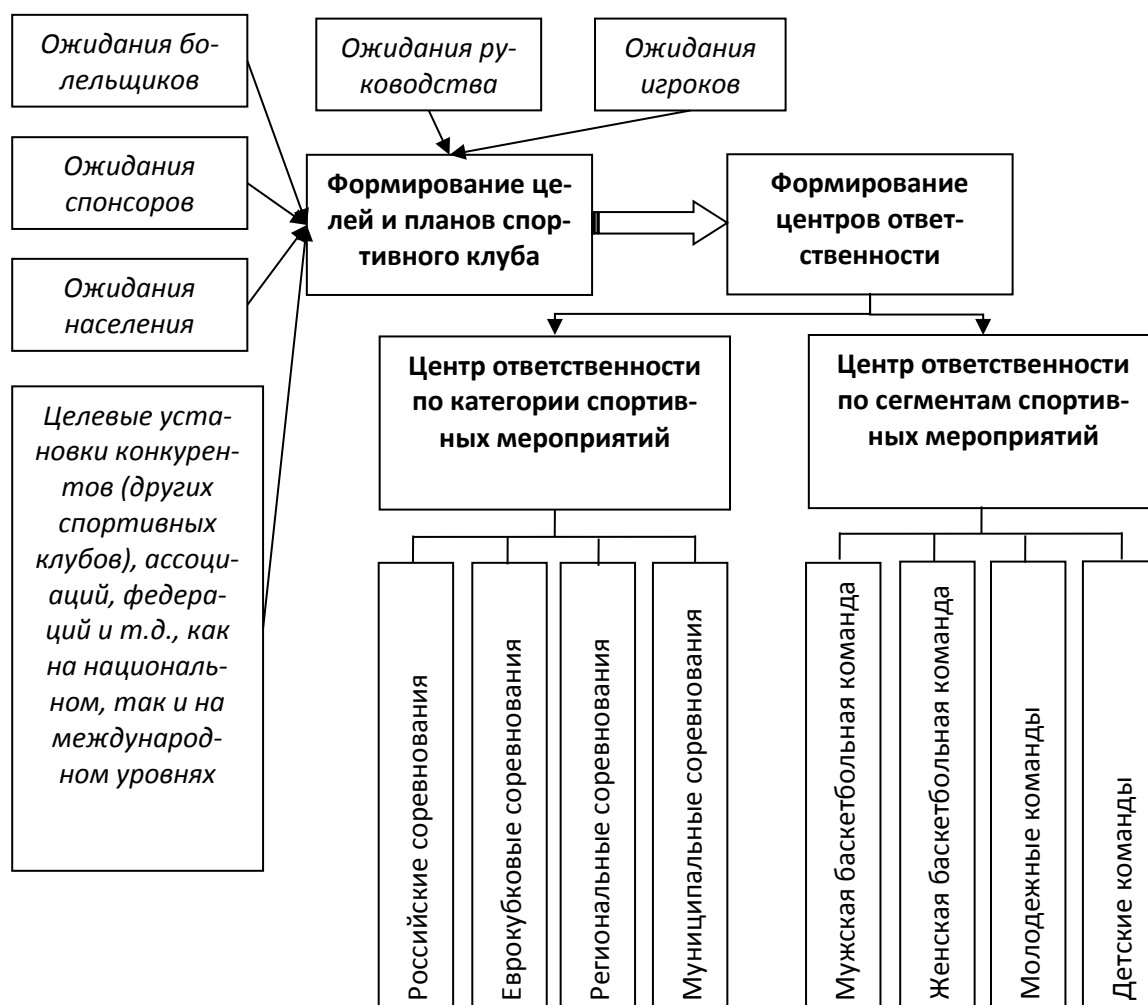


Рисунок 8 – Схема формирования центров ответственности в ПСК (на примере баскетбольного клуба)

Формирование центров ответственности в ПСК должно учитывать особенности его системы управления. В частности, выделено 4 типа систем управления, существующих в российских баскетбольных клубах: (1) централизованная; (2) переходная; (3) смешанная; (4) децентрализованная. Анкетирование и экспертный опрос сотрудников баскетбольных клубов позволили установить, что в российских баскетбольных клубах преобладает 3 тип систем управления. В целом это соответствует и организации управления профессиональным спортом в стране в целом.

На Рисунке 9 представлены этапы оценки результатов деятельности по центрам ответственности спортивных клубов.

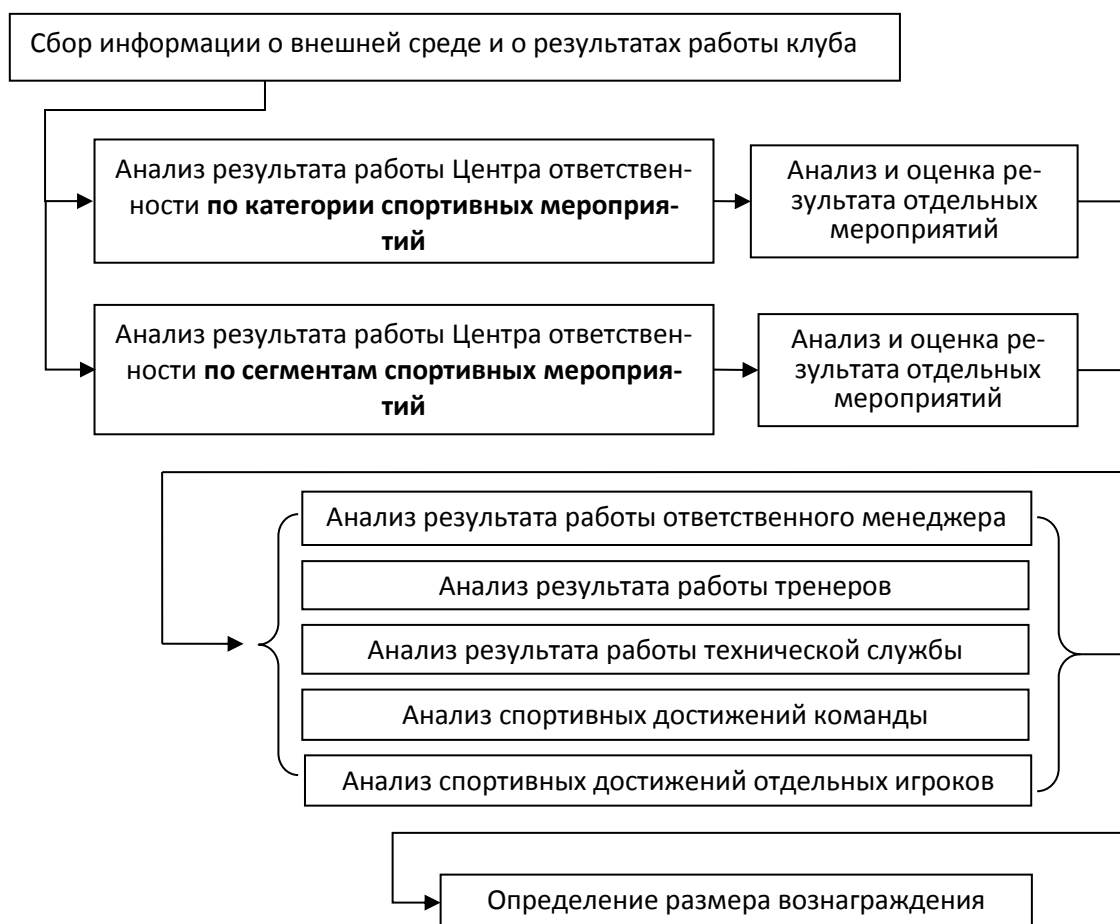


Рисунок 9 – Этапы оценки результатов деятельности по центрам ответственности профессионального спортивного клуба

Как показывает зарубежная практика, а также опыт применения концепции управления на основе выделения центров ответственности, формирование центров ответственности происходит исходя из того, какой показатель деятельности отдается под контроль данного центра, а оценка эффективности его деятельности является основой для оценки эффективности руководителя данного центра ответственности. В качестве самостоятельного центра можно выделить центр привлечения дополнительных ресурсов для финансирования деятельности клуба. В этом случае менеджеры, имеющие отношение к данному центру ответственности, будут нести определенные обязательства по привлечению финансовых источников для обеспечения деятельности по конкретным направлениям. На рис.9 представлены этапы оценки результатов деятельности по центрам ответственности спортивного клуба.

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Результаты исследования комплекса теоретических, методических и практических положений формирования предпринимательских сетей профессиональных спортивных клубов, как специфических предпринимательских формирований, на основе реализации сетевой модели их взаимодействия со стейкхолдерами, позволяют сформулировать следующие обобщающие выводы:



1. Были выделены факторы трансформации предпринимательства в третьем секторе экономики и специфика профессиональных спортивных клубов как субъектов предпринимательской деятельности. Установлено, что современный этап развития экономики и общества в целом проходит под влиянием множества разнообразных факторов и явлений, действие которых многократно усиливает друг друга, трансформируя уже привычные и устоявшиеся способы и правила поведения.

Исследование комплекса факторов, позволило автору выделить среди них ключевые, оказывающие наибольшее влияние на менеджмент НКО: начало четвертой промышленно-технологической революции и переход экономики к новому технологическому укладу; социальные трансформации, которые привели к кардинальному изменению подходов к месту и роли человека в трудовой (производственной) деятельности, развитию гуманистического подхода; рост неустойчивости социально-экономического развития (в частности, следует упомянуть развернувшийся с 2020 года «коронакризис», вызванный пандемией новой коронавирусной инфекции Covid-19); развитие механизмов публично-частного партнерства; рост внимания к проблемам социальной ответственности всех субъектов экономики и общества перед гражданами, населением своих стран и регионов. Рассмотренные факторы приводят к необходимости перманентных изменений и совершенствования менеджмента НКО, что требует постоянной самооценки качества менеджмента, в результате чего происходит рост популярности использования в менеджменте некоммерческих организаций модели CAF (от англ. Common Assessment Framework), которая реализует комплексный подход к управлению.

2. В диссертации предложен оригинальный механизм взаимовлияния профессиональных спортивных клубов и социально-экономической системы. Анализ показал, что наиболее активно некоммерческие организации представлены в спортивной сфере, что актуализирует необходимость формирования эффективных систем менеджмента спортивных НКО. Ключевую роль играет государственная поддержка деятельности спортивных НКО (клубов) в контексте решения ими ряда присущих им социально значимых задач, значимость которой возросла в условиях кризиса, вызванного пандемией Covid-19. Авторский подход состоит в том, что профессиональные спортивные клубы (СК) должны рассматриваться не как потребители общественных ресурсов, но как источники генерации общественного блага, положительно влияющие на социальные и экономические показатели развития муниципалитетов и регионов размещения.

Совокупность генерируемых СК эффектов приводит к тому, что наличие в муниципалитете (регионе) профессиональной спортивной команды прямо и косвенно способствует росту экономики. Построение схемы сетевого взаимодействия, где СК выступает в качестве центра сети, позволило сформулировать авторское понятие сетевого фокуса и уточненное понятие стратегического фокуса в деятельности СК как базовых элементов модели управления им. Как следует из представленной в работе модели, НКО в формате спортивного клуба является кластерообразующей структурой для региональной и муниципальной экономики.

При этом, в предложенной нами схеме, объединяющей в формате территориально-локализованной сети разнообразных стейкхолдеров, речь идет о новом типе кластера – кластере социально-экономическом, т.к. в данном случае ядром кластера выступает некоммерческая организация (профессиональный спортивный клуб), которая преследует некоммерческие цели.

3. Автором разработан методический подход к многокритериальной оценке эффективности предпринимательской деятельности профессионального спортивного клуба на основе использования модели САФ. В процессе авторского исследования, модель САФ была адаптирована к особенностям функционирования профессионального спортивного клуба. Апробация методики проводилась на материалах баскетбольных клубов (БК), а разработка прикладных рекомендаций – на примере БК «ПАРМА-ПАРИМАТЧ». Адаптация модели САФ к особенностям деятельности НКО не затрагивала содержание и сущностное наполнение 9 ключевых критериев и 28 подкритериев, а касалась подбора первичных оценочных показателей, позволяющих оценить подкритерии и критерии, и частные методики сбора информации для проведения оценки. Была разработана методика сбора и обработки информации. Вследствие отсутствия официальных статистических данных для проведения самооценки и оценки, был использован метод экспертного опроса. Все респонденты (347 человек) были разделены на группы в зависимости от их функционала (спортсмены, тренеры, менеджеры, сотрудники клубов (спортивные врачи, массажеры, технические работники, водители и пр.), служащие муниципалитетов, бизнесмены, спортивные фанаты). Для получения пригодной для использования в модели САФ информации и проведения на ее основе достоверной и надежной оценки менеджмента, была разработана специальная анкета, учитывающая специфику деятельности именно баскетбольных клубов. Для обработки первичных данных были использованы статистические и математические методы анализа: метод группировки данных, метод ранжирования, метод сравнения, метод кластеризации.

На следующем этапе реализации авторского методического подхода полученным результатам оценивания менеджмента была дана содержательная интерпретация на основе инструментария, присущего модели САФ. Были получены основные оценки результатов деятельности БК со стороны стейкхолдеров, выявлены и уточнены их целевые установки, направления интересов, наиболее выраженные ожидания в отношении развития сети взаимодействия, были оценены показатели в области социальной ответственности БК и т.д.

Результаты анкетирования позволили получить данные, характеризующие уровень сетевого взаимодействия со стейкхолдерами рассматриваемой организации: во-первых, обнаружено расхождение в восприятии эффективности сетевого взаимодействия между менеджментом СК и местными (региональными) органами власти и управления; во-вторых, были выявлены приоритетные и перспективные направления поддержки СК для местных органов власти (муниципалитетов); в-третьих, проведена оценка респондентами роли и объемов участия бизнеса в поддержке местного спорта, в том числе в формате партнерства.

На завершающем этапе реализации авторского методического подхода были сформулированы рекомендации по развитию системы менеджмента СК на основе приоритетного решения выявленных проблем.

4. Разработана методика оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба. В процессе исследования нами было выявлено, что одним из важных направлений развития менеджмента спорта как вида деятельности в целом, относящихся к ее «третьему сектору», и общества, выступающих в качестве его важных институтов, является обоснование целесообразности, а также экономической и социальной эффективности создания в той или иной региональной (городской) экономике профессиональной спортивной команды.

В диссертации показано, что ПСК отличаются от других НКО - они выступают в качестве ядер территориальных кластеров, объединяющих не только хозяйствующих субъектов и органы управления (государственные и муниципальные), а также различные бюджетные организации (в частности, образовательные), но и другие НКО. При этом, их взаимодействие с многочисленными внешними стейкхолдерами является по своей сути сетевым, «горизонтальным».

На первом этапе реализации авторской методики оценки социально-экономической эффективности сетевых взаимодействий профессионального спортивного клуба проводится оценивание эффектов влияния деятельности ПСК на локальную (региональную) социально-экономическую систему. Расчеты показали, что в Пермском крае мультипликативное влияние от деятельности СК на экономику выше, чем в целом по стране. Это подчеркивает важность локализации спортивных клубов (с сугубо экономических позиций) в российских регионах. Т.к. за счет мультипликативного эффекта они будут оказывать положительное влияние на снижение существенной региональной дифференциации.

На втором этапе реализации авторской методики проводится оценивание характеристик социально-экономического развития региона (в нашем примере – Пермского края).

На третьем этапе проводится сравнение данных, с целью получить интегральную количественную оценку уровня воздействия деятельности такой специфической НКО, как спортивный клуб, на региональную социально-экономическую систему. Воздействие осуществляется по следующим направлениям: увеличение ВРП (с учетом мультиплицирующего влияния хозяйственной деятельности НКО); увеличение занятости; рост числа занимающихся спортом, что положительно сказывается на человеческом капитале.

В процессе расчетов исходные параметры были отнормированы. Предлагается рассчитывать их как долевой вклад СК в соответствующий общерегиональный показатель с учетом дифференциальных масштабирующих коэффициентов, значения которых были обоснованы в диссертации:  $A_1 = 1\ 000$ ;  $A_2 = 10\ 000$ ;  $A_3 = 1$ . Было определено значение искомого показателя:  $K \approx 3,56$ . Такова комплексная численная оценка влияния ПСК на региональную социально-экономическую систему. Построив аналогичный ряд показателей в динамике, можно

оценить тенденции взаимодействия СК и региона. А расчет такого рода показателей для разных СК (в том числе находящихся в различных регионах) позволяет провести сравнительную оценку эффективности их деятельности.

Предложенный нами подход носит количественный характер, а методика оценки является «прозрачной». Этим авторские разработки принципиально отличаются от тех подходов, которые реализуются в Российской Федерации в настоящее время для поддержки социально ориентированных НКО. Отбор СОНКО, получающих финансовую помощь от государства, проводится экспертным путем, что не позволяет в будущем говорить о какой-либо оценке эффективности от ее распределения тем или иным образом. Предложенная автором методика лишена этого недостатка. Судя по полученным в ходе апробации авторской методики данным, влияние СК на социально-экономическую систему является значительным и носит положительный характер. Следовательно, поддержка со стороны властей спортивных клубов, как прямая, так и косвенная целесообразна и оправданна.

5. Разработан методический подход к модернизации управления профессиональным спортивным клубом на основе модели САФ и концепции центров ответственности. Полученная на предыдущих этапах исследования информация: о внешней среде деятельности СК, его рейтинге и имидже в профессиональном сообществе и обществе в целом; о внутренней среде и внутренних результатах деятельности клуба (результат самооценки на основе модели САФ) в совокупности с сетевым фокусом и стратегическим фокусом управления позволили выделить наиболее значимые СК направления совершенствования системы управления с учетом существующей сети взаимодействия, а также потенциальных направлений ее развития.

Преодоление слабых сторон менеджмента СК и создание эффективной модели управления баскетбольными клубами рекомендовано на основе применения в менеджменте положений и инструментов концепции управления по центрам ответственности. Формирование центров ответственности в СК должно учитывать особенности его системы управления. В частности, выделено 4 типа систем управления, существующих в российских баскетбольных клубах: (1) централизованная; (2) переходная; (3) смешанная; (4) децентрализованная. Анкетирование и экспертный опрос сотрудников баскетбольных клубов позволили установить, что в российских баскетбольных клубах преобладает 3 тип систем управления.

6. В результате проведенного исследования решена важная для теории предпринимательства и практики управления профессиональными спортивными клубами, как специфическими субъектами предпринимательства задача, связанная с разработкой научно-методического аппарата по формированию предпринимательских сетей профессиональных спортивных клубов на основе реализации сетевой модели их взаимодействия со стейкхолдерами. Направления дальнейших исследований автор связывает с развитием методов количественной оценки косвенного влияния спортивных клубов на характеристики региональных (муниципальных) социально-экономических систем, а также с разработкой информационного обеспечения, направленных на реализацию предложенного в диссертации научно-методического аппарата.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных Высшей аттестационной комиссией Российской Федерации для опубликования основных научных результатов диссертации на соискание ученой степени доктора и кандидата наук:**

1. Башминов, А.В. Специфика управления некоммерческими организациями /А.В. Башминов// Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. - 2021. - № 3. - С. 138-142. (0,6 п.л.).

2. Мингалева, Ж.А. Методические особенности применения модели САФ для оценки качества менеджмента некоммерческих организаций (на примере профессионального баскетбольного клуба) /Ж.А. Мингалева, А.В. Башминов// Вопросы управления. - 2020. - № 3 (64). - С. 169-179. (0,8 п.л./0,4 п.л.).

3. Башминов, А.В. Зарубежный опыт муниципальной поддержки организаций профессионального спорта /А.В. Башминов// Ars Administrandi. - 2017. - Т. 9. - № 4. - С. 629-642. (0,8 п.л.).

4. Башминов, А.В. Особенности управления профессиональным спортивным клубом /А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 9 (50). - С. 766-768. (0,3 п.л.).

5. Башминов, А.В. Применение системы ключевых показателей эффективности в управлении профессиональным спортивным клубом /А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 11-3 (52). - С. 720-723. (0,4 п.л.).

6. Башминов, А.В. Развитие гуманистических подходов к управлению организацией /А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 12-4 (41). - С. 499-501. (0,3 п.л.).

7. Башминов, А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями /А.В. Башминов// Экономика и предпринимательство. - 2013. - № 12-4 (41). - С. 572-574. (0,3 п.л.).

**Статья в изданиях, индексируемых в международной базе данных Scopus:**

8. Bashminov, A. The Use of Digital Technologies for the Modernization of the Management System of Organizations /A. Bashminov, Z. Mingaleva // Lecture Notes in Networks and Systems. - 2020. – Vol. 78. - P. 213-220. (0,6 п.л./0,3 п.л.) (БД Scopus).

**Статьи, опубликованные в других периодических изданиях:**

9. Башминов, А.В. Модернизация менеджмента некоммерческих организаций в современных условиях / А.В. Башминов, М.Н. Руденко// Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2021. - № 1 (47). - С. 19-23. (0,6 п.л./0,3 п.л.).

10. Башминов, А. В. Влияние цифровизации на механизм управления организацией / А. В. Башминов / Национальная научно-практическая конференция «Цифра» – реальность, меняющая мир: готовность российской экономики к новым правилам игры (Москва, 23 апреля 2019). – М: ФГУП «Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», 2019 – С. 24-26. ( 206 с.) (0,3 п.л.).

11. Башминов, А. В. Национальные различия государственной поддержки профессиональных спортивных организаций / А. В. Башминов // Вектор экономики. - 2017. - № 12 (18). - С. 53. (0,5 п.л.).

12. Башминов, А. В. Внедрение информационных технологий и методов цифровизации в управление современной спортивной организацией / А. В. Башминов / Научно-практическая конференция «Экономика и менеджмент в условиях цифровизации: состояние, проблемы, форсайт». (Санкт-Петербург, 25 декабря 2017). – СПб.: ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», 2017 – С. 68-73.(512 с.). (0,4 п.л.).

13. Башминов, А. В. Управлением качеством жизни профессиональных спортсменов /А. В. Башминов / I заочной Международная научно-практическая конференция «Социально-экономические аспекты качества жизни» (Пермь, 27 июня 2016). – Пермь: «От и До», 2016 – С. 86-92. (153 с.). (0,4 п.л.).

14. Башминов, А. В. Совершенствование системы управления информацией в деятельности профессионального спортивного клуба /А. В. Башминов //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2015. - № 37-1. - С. 7-12 (0,4 п.л.)

15. Башминов, А. В. Построение информационной системы принятия управленческих решений в спортивных организациях /А. В. Башминов //Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. -- 2014. - № 30.- С. 43-46. (0,3 п.л.).

16. Башминов, А. В. Возможность применения концепции центров ответственности в системе управления спортивным клубом /А. В. Башминов //Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. - 2014. - № 3. - С.38-41. (0,3 п.л.).

17. Башминов, А. В. Значимость организационной культуры для развития системы управления спортивным клубом /А. В. Башминов // Наука и современность. - 2014. - № 34. - С. 164-168.(0,3 п.л.).

18. Башминов, А. В. Формирование современных управленческих подходов к решению проблем в развитии организаций /А. В. Башминов // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. - 2013. - № 8. -С. 128-133. (0,4 п.л.).