

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Осокин Никита Андреевич

МЕХАНИЗМ СТИМУЛИРОВАНИЯ
ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЙ

08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:
управление инновациями

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Трачук Аркадий Владимирович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2021

Оглавление

Введение.....	5
Глава 1 Инновационная деятельность как ключевое направление развития профессиональных спортивных организаций.....	19
1.1 Особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций.....	19
1.2 Факторы успешной инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.....	35
1.3 Концептуально-логические основы механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	49
Глава 2 Ключевые факторы успеха инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций в России.....	60
2.1 Методология анализа инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.....	60
2.2 Анализ внутриорганизационных и внешних детерминант инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	70
2.3 Анализ метаорганизационных факторов, определяющих результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.....	88
Глава 3 Подходы к стимулированию инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.....	105
3.1 Формирование механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.....	105
3.2 Оценка эффектов от реализации механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	118

3.3 Применение механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций в контексте реализации стратегических целей развития спорта в России	131
Заключение.....	143
Список сокращений и условных обозначений.....	149
Список литературы	150
Список иллюстративного материала.....	175
Приложение А Данные для регрессионного анализа инновационной деятельности профессиональных футбольных клубов в России (2017–2020 гг.)	180
Приложение Б Описание результатов кластерного анализа инновационной деятельности профессиональных футбольных клубов в России (2017–2020 гг.)	191
Приложение В Перечень вопросов интервью, обсуждаемых с респондентами в рамках кейса КХЛ и кейса УЕФА.....	193
Приложение Г Детальное описание кейса КХЛ	195
Приложение Д Детальное описание кейса УЕФА.....	199
Приложение Е Опросный лист для профессиональных спортивных организаций для оценки уровня инновационного развития	207
Приложение Ж Консолидированное описание методики оценки эффектов от применения механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	209
Приложение И Обоснование допущений, принятых при оценке эффектов от использования механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	211
Приложение К Промежуточные результаты моделирования эффектов от использования механизма стимулирования	

инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций	212
---	-----

Введение

Актуальность темы исследования. Сфера спорта за последние 30 лет претерпела кардинальную трансформацию экономических процессов, что позволило ее хозяйствующим субъектам перейти на новый этап развития. На сегодняшний день в большинстве развитых стран спорт рассматривается как самостоятельная отрасль реального сектора экономики, формирующая 1–2% валового внутреннего продукта (далее – ВВП). При этом в России спорт в большей степени продолжает выполнять социальную функцию, финансируемую в основном за счет бюджетных источников. Традиционно выделяются три сектора сферы спорта: бюджетный (организации, напрямую нацеленные на реализацию государственной политики в сфере спорта), частный (организации, реализующие частные спортивные инициативы в области спорта) и профессиональный (организации, формирующие коммерчески привлекательный продукт на основе профессиональных спортивных соревнований). В случае России потенциал сферы спорта как отрасли национальной экономики в первую очередь может быть реализован за счет профессионального спорта, где сконцентрированы основные финансовые потоки. Реализация данного потенциала будет положительно отражаться на других секторах сферы спорта за счет косвенных эффектов, в том числе в виде популяризации спортивных соревнований среди граждан.

Унаследовав советскую модель управления спортом, в России профессиональный спорт традиционно финансировался за счет бюджетных источников. Однако за последние несколько лет можно наблюдать переориентацию государственных приоритетов в области развития спорта в стране. Большую значимость приобретает массовый спорт, который преимущественно развивается за счет организаций, относящихся к бюджетному и частному секторам спорта. Тогда как внимание российского государства к профессиональному спорту постепенно снижается. С 2018 г. по 2020 г. объем бюджетных ассигнований федерального бюджета и

консолидированных бюджетов субъектов Российской Федерации на развитие массового спорта выросли в 2 раза – в 2020 г. они составили 166,1 млрд руб., тогда как валовые объемы физической культуры и спорта в целом не изменялись. Постепенное снижение доли участия государства в финансировании деятельности профессиональных спортивных организаций в России ставит существенные вызовы перед отраслью. Одним из потенциальных решений для задачи снижения зависимости профессиональных спортивных организаций от бюджетного финансирования является стимулирование инновационной деятельности со стороны субъектов профессионального спорта.

В России на сегодняшний день уровень коммерциализации профессионального спорта находится на низком уровне: отсутствует конкурентоспособный рынок спортивных телетрансляций, спонсорские сделки заключаются на квазирыночных условиях, потребление товаров и услуг в игровые дни осуществляется в несущественных объемах. Данный факт можно напрямую связать с низкой результативностью инновационной деятельности отечественных профессиональных спортивных организаций. На сегодняшний день можно констатировать, что среди российских профессиональных спортивных организаций не сформировались механизмы стимулирования разработки и внедрения инновационных продуктов. Многие исследователи это связывают с доминированием бюджетных источников в финансировании деятельности российских профессиональных спортивных организаций.

Инновационная деятельность стала неотъемлемой составляющей деятельности профессиональных спортивных организаций в большинстве развитых экономик мира. Важной чертой наиболее существенных инноваций в профессиональном спорте стал тот факт, что они охватывают сразу всех участников рынка. Данный феномен можно связать со склонностью профессиональных спортивных организаций к коллективизации усилий в рамках «зонтичных» организаций, которых Дж. Арне и Н. Брунссон

предложили называть метаорганизациями. Под термином «метаорганизация» понимается формализованный союз нескольких организаций, объединенных схожим родом деятельности, единой отраслевой принадлежностью и географическими границами. Метаорганизационные связи могут стимулировать сотрудничество по отдельным направлениям деятельности между организациями, конкурирующими друг с другом на отраслевом рынке. В научной литературе подобную систему взаимоотношений называют конкурентным сотрудничеством или соконкуренцией. При этом до сих пор влияние фактора соконкуренции на результативность инновационной деятельности как отдельных спортивных организаций, так и метаорганизаций не изучалось.

Исходя из перечисленных научных проблем можно определить ключевые вопросы для исследования:

- Имеются ли отличительные особенности инновационного процесса для организаций, склонных формировать метаорганизационные связи?
- Насколько актуальны распространенные детерминанты инновационной деятельности для профессиональных спортивных организаций?
- Каким образом метаорганизация может формировать стимулы для инновационной деятельности ее участников?

Вышеизложенные предпосылки определяют актуальность исследования.

Степень разработанности темы исследования. Тематика исследования носит комплексный характер и предполагает изучение проблематики, по которой в отечественной научной литературе просматривается существенный пробел – особенности стимулирования инноваций среди профессиональных спортивных организаций, склонных к формированию тесных метаорганизационных связей, которые при этом относятся к низкотехнологичной отрасли, для которой инновации не являются

приоритетным видом деятельности.

Ранее российскими авторами инновационный процесс спортивных организаций рассматривался как объект анализа в рамках педагогических и физкультурно-спортивных исследований. В данном контексте можно отметить работы Е.А. Анисимовой, А.В. Таймазова и Д.А. Жихарева. В целом, можно признать, что экономические и менеджериальные исследования на спортивную тематику до сих пор скромно представлены в отечественной научной литературе. Ключевыми российскими авторами в данном направлении можно назвать В.В. Галкина, А.В. Починкина, А.И. Воробьева, В.А. Леднева, И.В. Солнцева, Р.М. Нуреева, К.И. Сонина, Е.А. Гурееву, Д.А. Дагаева, С.В. Алтухова.

Инновации на сегодняшний день рассматриваются как неотъемлемая составляющая современной системы управления. В рамках исследования изучены труды основоположников современных школ менеджмента и исследователей области инноваций: Й. Шумпетер, И. Кирцнер, Ф. Даманпур, Р. Дэвис, Э. Роджерс, Ф. Басс, Л. Торнацки, М. Фляйшер. Крайне важными в рамках реализации исследования стали работы современных исследователей в области управления инновациями. На базе типологии «10 типов инноваций», сформулированной Л. Килли и соавторами, предложено осуществлять типологизацию инноваций профессиональных спортивных организаций. Среди отечественных авторов рассматривались вопросы межфирменного взаимодействия в контексте инновационной деятельности. Здесь можно выделить работы А.В. Трачука, А.Ю. Юданова, Н.В. Басова и Н.В. Смородинской. Однако феномен метаорганизаций в контексте инновационной деятельности в отечественных исследованиях на сегодняшний день слабо изучен.

Ранее в научной литературе не предпринималось попыток описать особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций. В рамках исследования выявлены ключевые особенности инновационной деятельности спортивных организаций на базе предпосылок,

сформулированных в работах американских экономистов С. Роттенберга и У. Нилла, а также на основе теории метаорганизаций, описанной в работах шведских ученых Дж. Арне и Н. Брунссон.

Следует отметить, что в зарубежных исследованиях проводился анализ инновационной деятельности только непрофессиональных (некоммерческих) спортивных организаций. При этом результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций существенно более актуальна как для академических исследователей, так и практиков. Можно констатировать, что на сегодняшний день не изучено, каким образом формируются инновации в профессиональных спортивных организациях, насколько метаорганизационный аспект влияет на инновационный процесс, какие факторы определяют результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций. Недостаточная изученность особенностей инновационного процесса профессиональных спортивных организаций, а также детерминант, определяющих результативность их инновационной деятельности, предопределила цели и задачи исследования.

Целью исследования является разработка организационно-экономического механизма, направленного на стимулирование инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.

Задачи исследования:

- выявление ключевых особенностей инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций;
- определение критериев для классификации профессиональных спортивных организаций в рамках анализа их инновационной деятельности;
- установление перечня факторов, в том числе метаорганизационных, определяющих результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций;
- формирование организационно-экономического механизма, направленного на стимулирование инновационной деятельности в профессиональных спортивных организациях и повышение скорости

диффузии инноваций среди участников спортивных метаорганизаций;

– разработка и апробация методики оценки эффектов от применения предложенного организационно-экономического механизма для стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.

Объект исследования – инновационный процесс профессиональных спортивных организаций.

Предмет исследования – отношения между профессиональными спортивными организациями в рамках инновационного процесса за счет управления, которыми возможно повысить результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.

Теоретическую основу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных исследователей в области построения инновационного процесса и изучения детерминант успешной инновационной деятельности. В основе работы заложены положения классических и современных концепций в области инноваций, в том числе диффузия инноваций и теория организации и среды формирования технологий, типология «10 типов инноваций», современные концепции управленческих наук, такие как метаорганизации и соконкуренция, а также принцип дихотомии стратегических целей спортивных организаций, объясняющий склонность профессиональных спортивных организаций стремиться к достижению как экономических, так и спортивных целей.

Методология и методы исследования. В рамках проведения исследования использовался широкий спектр общенаучных подходов, в том числе историко-сравнительный и системный, за счет чего удалось сформировать комплексную оценку относительно степени теоретической и практической разработанности вопроса инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.

Среди использованных специальных методов исследования применялись:

- регрессионный анализ для изучения детерминант результативности инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций;
- кластерный анализ для анализа архетипичных комбинаций детерминант инновационной деятельности среди профессиональных спортивных организаций;
- кейс-метод для детального изучения подходов к внедрению инноваций как на уровне отдельных спортивных организаций, так и на уровне метаорганизаций;
- контент-анализ для типологизации внедряемых инноваций отечественными профессиональными спортивными организациями и кодификации текстовых данных;
- метод интервью для изучения ключевых факторов успеха и барьеров инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций.

Для оценки эффектов от предлагаемого механизма стимулирования инноваций в профессиональном спорте использован экономико-математический инструментарий. Для проведения эконометрического анализа использован статистический пакет SPSS.

Область исследования соответствует п. 2.12. «Исследование форм и способов организации и стимулирования инновационной деятельности, современных подходов к формированию инновационных стратегий» Паспорта научной специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством: управление инновациями (экономические науки).

Информационно-эмпирическая база исследования составлена на основе массива первичных данных, сформированного за счет проведения контент-анализа открытых источников (отраслевые СМИ, отчеты консалтинговых компаний, официальные сайты спортивных организаций и другие) и проведения интервью с представителями отечественных и зарубежных профессиональных спортивных организаций. В рамках

исследования сформирован массив вторичных данных за счет анализа специализированных баз данных, таких как СПАРК-Интерфакс, портал спортивной статистики Championat.com. Для проведения обзора научной литературы использовались публикации отечественных и зарубежных исследований в ведущих научных изданиях мира, в том числе Springer, Taylor&Francis, Elsevier, FIT Publishing, Sage, а также в научных журналах, рекомендованных ВАК при Минобрнауки России.

Научная новизна исследования заключается в разработке организационно-экономического механизма, направленного на стимулирование инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций за счет координации инновационной деятельности участников метаорганизаций в условиях конфликтующих стратегических целей, а также создание условий для развития соконкурентного поведения и повышения скорости диффузии инноваций за счет воздействия на факторы внутреннего и внешнего влияния.

Положения, выносимые на защиту:

1) Выявлены особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций. Установлено, что инновационный процесс профессиональных спортивных организаций должен учитывать как частные интересы отдельных организаций, так и коллективные интересы, которые определяются на уровне спортивных метаорганизаций. Инновации на уровне отдельной спортивной организации могут давать положительный результат для самой организации, но негативно влиять на конкурентный баланс и, следовательно, нести негативные эффекты на уровне метаорганизации. Тогда как инновации на уровне метаорганизации могут нести положительные эффекты как на уровне отдельной организации, так и метаорганизации (С. 28; 32–35).

2) Сформирована классификация профессиональных спортивных организаций в контексте анализа их инновационной деятельности. В частности, выделены критерии организационной профессионализации и

необходимости осуществления деятельности в условиях неопределенности спортивных результатов. Особенность организационной профессионализации в контексте спортивных организаций выражается в зависимости данных организаций от привлечения высококлассных спортсменов, труд которых оплачивается на рыночных условиях. Выделяются три вида ПСО: лиги и федерации, которые могут выступать спортивными метаорганизациями, и клубы, которые являются участниками метаорганизаций (С. 24–27; 29; 137–138).

3) Впервые сформирован перечень факторов, определяющих результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций. Результативность экономических инноваций определяют факторы размера организации, рыночной конкуренции, способность организаций отходить от стратегии максимизации прибыли за счет смягчения бюджетных ограничений, поддержка инновационной деятельности со стороны метаорганизации, наличие соконкурентного поведения среди членов метаорганизационной сети (С. 48–50; 88–89; 101–103).

4) Разработан организационно-экономический механизм, направленный на стимулирование инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций, который представляет собой совокупность правил управления межфирменными отношениями профессиональных спортивных организаций в рамках осуществления инновационной деятельности. На основе соответствующих правил сформированы процессы взаимодействия ПСО в рамках механизма, направленные на повышение скорости диффузии инноваций среди участников метаорганизационной сети за счет координации стратегического целеполагания, снижения влияния обострения рыночной конкуренции, минимизации ресурсных барьеров и стимулирования соконкурентного поведения (С. 55–59; 107–109; 111–117).

5) Сформирована методика оценки эффектов от использования

предложенного механизма при реализации инновационных проектов в интересах профессиональных спортивных организаций путем моделирования двух уровней эффектов, формируемых за счет внедрения инноваций. Первоначально оцениваются эффекты на повышение доходности и снижение операционных затрат профессиональных спортивных организаций. Эффекты второго порядка формируются за счет влияния на соревновательный баланс турниров, проводимых спортивными метаорганизациями. Положительное изменение соревновательного баланса позволяет максимизировать финансовые результаты всех участников метаорганизационной сети. Сформированная методика позволяет оценить целесообразность взаимодействия с механизмом для профессиональных спортивных организаций за счет подхода альтернативной стоимости, сопоставляя эффекты от реализуемой инновации с использованием предложенного механизма и без его применения (С. 120–126).

Теоретическая значимость работы заключается в следующем:

– Выявлены особенности инновационного процесса спортивных организаций с учетом их склонности к формированию метаорганизаций. Метаорганизационный аспект деятельности профессиональных спортивных организаций предлагает отличный подход от современной модели инновационного процесса открытых инноваций. Коллективизация профессиональных спортивных организаций становится предпосылкой для формирования уникальных межфирменных отношений среди ограниченного числа хозяйствующих субъектов. При этом координацию данных отношений может осуществлять третья сторона в виде метаорганизации, роль которой могут исполнять лиги и федерации.

– Обоснован перечень факторов, влияющих на инновационную деятельность профессиональных спортивных организаций. Установлено, что размер организации, стратегическая модель поведения, соревновательный баланс влияют на результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций. Определено, что наличие

соконкурентного поведения среди участников спортивных метаорганизаций позволяет ускорить диффузию инноваций.

– Обоснованы логико-теоретические основы экономического механизма в контексте стимулирования инновационной деятельности. Под механизмом принято понимать совокупность правил, направленных на управление межфирменными отношениями экономических агентов, преследующих различные стратегии, в контексте максимизации эффективности хозяйственной деятельности каждого экономического агента. Выделены основные структурные элементы экономического механизма: владелец механизма, экономические агенты, правила, процессы, границы, детерминанты, результаты. Владелец механизма должен проектировать механизм с целью максимизации эффективности инновационной деятельности всех экономических агентов, которые потенциально могут с ним взаимодействовать. Подобный подход к концептуализации позволяет более четко определить сущность экономического механизма, выявить его отличия от схожих экономических терминов, как процесс и инструмент, сформировать методологическую основу для дальнейших эмпирических исследований.

Практическая значимость работы заключается в обосновании целесообразности применения предложенного механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций на базе метаорганизационного подхода. На основе данного вывода сформированы рекомендации по совершенствованию инновационного процесса на уровне профессиональных спортивных организаций в части:

- подходов к стимулированию соконкурентного поведения между членами спортивных метаорганизаций для ускорения процессов диффузии инноваций;
- нивелирования ресурсных барьеров инновационной деятельности;
- оценки целесообразности осуществления инноваций с учетом комплексного характера формирования эффектов на уровне отдельных профессиональных спортивных организаций и спортивных метаорганизаций.

Разработанный организационно-экономический механизм может быть использован профессиональными спортивными организациями для координации, стимулирования и повышения результативности инновационной деятельности на базе вышеизложенных рекомендаций. Предложенная методика по оценке эффектов от применения механизма стимулирования инновационной деятельности может быть применена на практике профессиональными организациями для определения экономической целесообразности реализации инновационных проектов.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования базируются на признанных в мировом научном сообществе теоретических концепциях в области принятия и использования инноваций, а также на ключевых постулатах экономики спорта. Используются широко распространенные методы сбора и анализа данных, что позволяет утверждать о достоверности полученных теоретических и практических результатов. Результаты исследования представлены на следующих конференциях: на 2-й Международной конференции по экономике футбола (Москва, Высшая школа экономики, 09–11 июля 2018 г.); на 3-й Международной конференции по экономике футбола (г. Баку, Азербайджан, Университет Хазар, 29–31 мая 2019 г.); на XXII Всероссийской научно-практической конференции «Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации» (г. Симферополь, Крымский федеральный университет имени В.И. Вернадского, 19–20 ноября 2020 г.).

Материалы диссертации использованы в научно-исследовательской работе, выполненной молодыми учеными Финуниверситета по теме «Формирование комплексной системы оценки эффективности и результативности развития массовости занятий физической культурой и спорта в регионах Российской Федерации», (приказ Финуниверситета от 07.11.2019 № 2383/о) в части подготовки разделов:

– 2.1 «Система показателей оценки эффективности и

результативности мероприятий регионов Российской Федерации по стимулированию массовости занятий физической культурой и спортом»;

– 3.3 «Предложения по совершенствованию политики федеральных и региональных органов исполнительной власти в области развития массовости занятий физической культурой и спортом».

АНО «МФК «Спартак (Москва)» использует материалы исследования в целях совершенствования инновационной деятельности организации. В практическую деятельность АНО МФК «Спартак» (Москва) внедрен разработанный организационно-экономический механизм, направленный на стимулирование инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций, для повышения эффективности взаимодействия со спортивными лигами и федерациями. В практической деятельности АНО «МФК «Спартак (Москва)» используется перечень факторов, влияющих на результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций, при реализации процесса стратегического целеполагания в рамках общей корпоративной стратегии.

Материалы исследования использовались Департаментом управления бизнесом Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Экономика индустрии спорта» по программе подготовки бакалавров 38.03.02 – «Менеджмент», профиль «Менеджмент в спорте».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения и результаты исследования отражены в 7 работах общим объемом 10,54 п.л. (авторский объем – 7,44 п.л.), в том числе 5 статей общим объемом 5,34 п.л. (весь объем – авторский) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России, и 2 статьи опубликованы в международных цитатно-аналитических базах данных общим объемом 5,2 п.л. (авторский объем – 2,1 п.л.). Все публикации по теме диссертации.

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 203 наименований, списка иллюстративного материала и 9 приложений. Текст диссертации изложен на 218 страницах, содержит 43 рисунка, 38 таблиц, 15 формул.

Глава 1

Инновационная деятельность как ключевое направление развития профессиональных спортивных организаций

1.1 Особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций

В рамках параграфа предлагается определить понятийные границы инновационной деятельности, рассмотреть особенности построения инновационного процесса профессиональных спортивных организаций.

В научной литературе предпринято множество попыток концептуально описать термин «инновации». Современные трактовки понятия чаще всего являются производными от тезисов, сформулированных одним из наиболее влиятельных экономистов XX в. Й. Шумпетером в его работе «Теория экономического развития» [177]. В частности, Й. Шумпетер указывал, что инновация является результатом новых сочетаний существующих знаний ресурсов и иных производственных факторов. При этом всегда отмечалось, что инновация – это не просто новшество, а источник формирования конкурентных преимуществ, подразумевающих оправданный экономический эффект. Большинство попыток определить фундаментальные основы термина «инновации» среди научных исследователей в большей степени дублировали концепцию, предложенную Й. Шумпетером.

С учетом неоспоримого вклада Й. Шумпетера в экономическую мысль в научной литературе сформировался термин «шумпетеровский предприниматель» [64]. Данный термин связывают с созидательной способностью экономических агентов и организаций создавать инновации. В конце XX в. еще один австрийский экономист, И. Кирцнер, предложил альтернативу «шумпетеровскому предпринимателю». Он указывал на необходимость развития alertности организаций, которая может способствовать «бдительному использованию» инноваций [134].

На основе данного подхода введен в оборот термин «кирцнеровский предприниматель», который означает пассивное использование инноваций, нежели их целенаправленное создание [64]. Отражение идей И. Кирцнера можно найти в работах отечественных авторов. А.В. Трачук указывает на то, что эффективность инновационной деятельности организаций будет напрямую зависеть от применяемых практик и процедур по поиску и внедрению новшеств [59]. В частности, выделены следующие элементы модели инновационной деятельности, которые позволяют максимизировать процесс формирования конкурентных преимуществ:

- система поиска и адаптации новшеств;
- инструменты экспертизы;
- инструменты преобразования новшеств в инновации (коммерциализация новшеств).

На практике в рамках осуществления международного статистического мониторинга при определении критериев инноваций, как правило, применяется «Руководство Осло – Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям» (далее – Руководство Осло) [35]. Данный документ разработан Организацией экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) и Европейским статистическим агентством (далее – Евростат) для методологического сопровождения статистического мониторинга инновационной деятельности. Согласно 4-му изданию Руководства Осло, инновация – это новый или значительно улучшенный продукт или процесс (или их комбинация), свойства которых существенно отличаются от продукта, производившегося ранее, или ранее используемого процесса. Тем самым Руководство Осло разделяет инновации на процессные и продуктовые.

В рамках прошлой (третьей) редакции Руководства Осло выделялись маркетинговые и организационные инновации. Исключение данных типов инноваций обосновывается стремлением к минимизации неоднозначности при отнесении новшеств к инновациям [160]. Однако данное уточнение существенно ограничивает предмет для анализа в рамках научных

исследований в области инновационной деятельности. В частности, подобный подход существенно сокращает применения определения Й. Шумпетера, который указывал на инновации как на источник конкурентных преимуществ. Классификация инноваций на процессные и продуктовые указывает на способ реализации инноваций, нежели описывает цель и ожидаемые эффекты от их реализации.

В работе Л. Кили и соавторов предложен отличный от Руководства Осло подход к концептуализации инноваций [131]. Авторами выделяются десять целей инноваций в зависимости от направления развития конкурентных преимуществ. В частности, авторы указывают, что инновации могут быть внедренными новшествами, направленными на совершенствование организационной конфигурации, внедрение новых и совершенствование свойств производимых продуктов, а также повышения качества процессов взаимодействия с потребителями. Подход к определению инноваций в зависимости направления совершенствования конкурентных преимуществ является более оправданным с учетом:

- положений работ Й. Шумпетера, где делался акцент именно на эффектах, нежели на средствах достижения эффектов;
- особенностей объекта исследования, которые более подробно будут раскрыты далее в работе.

С учетом вышеизложенного в рамках исследования предлагается использовать подход к концептуализации инновации, предложенный в работе Л. Кили и соавторов. При этом на основе Руководства Осло предлагается сохранить разграничение, что инновация должна создавать либо принципиально новые конкурентные преимущества, либо существенно усиливать действующие. Далее в работе более подробно будут рассмотрены субъекты инновационного процесса профессиональных спортивных организаций.

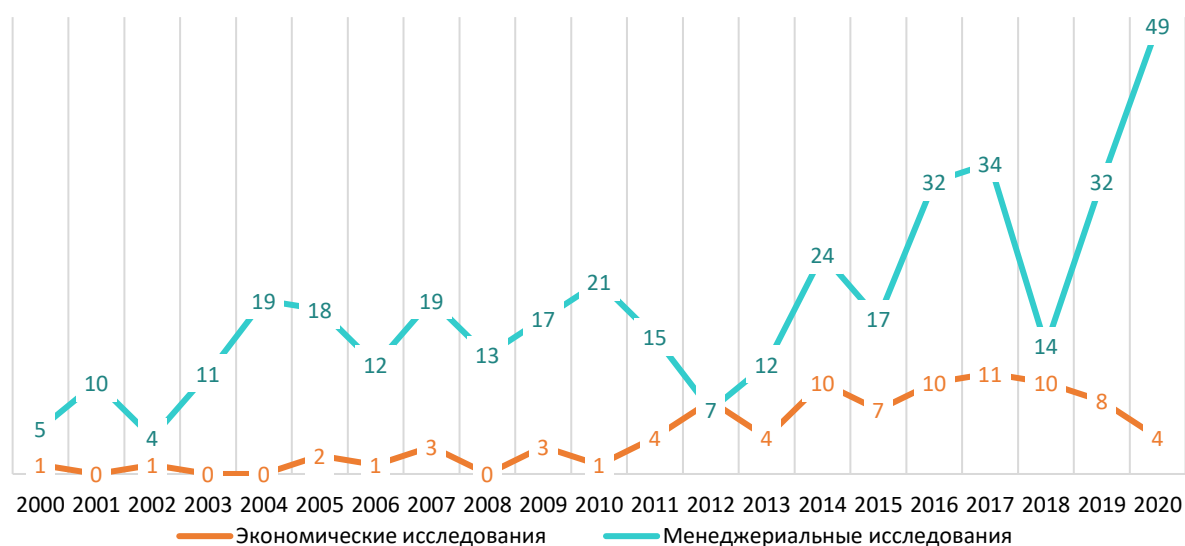
Субъекты инновационного процесса профессиональных спортивных организаций. Инновационный процесс предполагает полный цикл

формирования конкурентного преимущества от формулирования идеи на уровне концепции до ее практического применения [139]. В научной литературе предлагались различные модели инновационного процесса. На сегодняшний день одной из основных концепций является теория открытых инноваций. Она предполагает, что использование входящих и исходящих информационных потоков всеми участниками рынка позволяет катализировать внутрифирменную инновационную деятельность и при этом расширять продуктовые рынки за счет повышения доступности инноваций [86]. Данная модель подразумевает развитие внешних связей организаций, что позволяет расширять их доступ к новым потенциальным идеям и технологиям.

В рамках исследования необходимо определить критерии для отнесения организаций к профессиональным спортивным организациям (далее – ПСО) в контексте анализа особенностей их инновационного процесса. Среди первых эмпирических исследований, посвященных анализу инноваций в спорте, можно отметить статью М. Деборде, написанную в 2001 г. [99]. В данных статьях изучались особенности формирования продуктовых и сервисных инноваций в компаниях, производящих спортивный инвентарь и экипировку. Как замечено, в работе Ф. Фулконис, Дж. Нолле и Дж. Паше подходы к реализации спортивного инвентаря принципиально не будут отличаться от подходов к продаже товаров и услуг на иных «неспортивных» продуктовых рынках [109]. Связано это с тем, что на данных рынках хозяйствующие субъекты напрямую не связаны с экономическими особенностями спорта. Как видно на рисунке 1, в последние годы можно наблюдать повышение популярности тематики инноваций в спорте в менеджеральных исследованиях, при этом со стороны экономистов данный вопрос продолжает быть слабо актуальным.

Одной из ключевых особенностей спорта, которая может отражаться на инновационной деятельности организаций, является необходимость осуществления деятельности в условиях непредсказуемости результатов. В научных работах по тематике экономики спорта данный тезис приводят в

контексте гипотезы неопределенности результата, которая впервые сформулирована в статье американского экономиста С. Роттенберга в 1956 г. [173]. Гипотеза неопределенности результата гласит, что чем менее предсказуем спортивный результат очного турнирного противостояния, тем выше к нему зрительский интерес. В 1964 г. еще один американский экономист, У. Нил, привел схожий экономический феномен спорта, парадокс Льюис-Шмелинга, который указывает, что в профессиональном спорте выгодно иметь сильных конкурентов и экономически нецелесообразна монополизация рынка [148].



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Динамика публикаций по теме инноваций в спорте в журналах, включенных в наукометрическую базу данных Scopus, в штуках

Одним из ключевых направлений исследований в экономике спорта является соревновательный баланс. Обостренная конкуренция максимизирует зрительский интерес и, как следствие, максимизирует финансовый результат спортивных организаций. Тем самым в рамках исследования под спортивными предлагается рассматривать те организации, деятельность которых напрямую сопряжена с неопределенностью спортивного результата. Тем самым к спортивным организациям могут быть отнесены только те, кто напрямую участвуют в создании спортивного состязания, которое является платформой

для реализации неопределенности результата. Далее важно определить, какие критерии могут быть использованы для классификации спортивных организаций на профессиональные и непрофессиональные (любительские).

В научной литературе есть два подхода к определению соответствия спортивных организаций статусу профессиональных. В первом случае предлагается рассматривать среди профессиональных только те спортивные организации, которые непосредственно участвуют в формировании предложения для профессиональных спортивных турниров, то есть обеспечивают участие профессиональных спортсменов [10; 51]. В этом контексте авторы в основном относят лишь профессиональные клубы к ПСО. Во втором случае подход к определению параметров для классификации спортивных организаций как профессиональных носит более комплексный характер. В частности, в работе К. Руоранена и соавторов отмечались следующие атрибуты ПСО [174]:

- *Кадры.* Наличие высококвалифицированных специалистов (административно-управленческий персонал) и спортсменов, чей труд оплачивается на рыночных условиях.

- *Менеджмент.* Наличие отлаженных бизнес-процессов, использование проектного подхода к управлению.

- *Коммерческая деятельность.* Осуществление деятельности по коммерциализации спортивной деятельности.

В рамках исследования будут рассматриваться организации, соответствующие критерию организационной профессионализации в соответствии с подходом К. Руоранена и соавторов [174]. Таким образом, сформированы критерии для определения профессиональных спортивных организаций (далее – ПСО) с учетом цели и задач исследования. В контексте анализа инновационной деятельности ПСО подобные критерии ранее в научной литературе не выделялись. Использование этих критериев позволяет четко определять объект исследования при изучении инновационного процесса в спорте. Особенно важно иметь возможность разграничения

деятельности между спортивными организациями и организациями, оказывающими услуги для спортивных организаций, но при этом не зависящими напрямую от непредсказуемости спортивного результата. Например, производитель спортивного инвентаря или фитнес-центр с учетом сформированных критериев не будут относиться к ПСО и, следовательно, не будут рассматриваться в рамках исследования.

Далее важно рассмотреть различные виды ПСО в контексте анализа их инновационной деятельности. В работе С. Гомез, М. Опазо и К. Марти приведены три ключевые роли спортивных организаций [126]:

– *Руководящие спортивные органы.* Данные организации осуществляют стратегическое управление отдельным видом спорта (например, Международная федерация футбольных ассоциаций) или несколькими видами спорта сразу (например, Международный олимпийский комитет). Руководящие спортивные органы могут функционировать на международном, континентальном, национальном, региональном и местном уровнях. В профессиональном спорте подобными организациями, как правило, выступают спортивные федерации.

– *Организаторы спортивных мероприятий.* Подобные спортивные организации управляют бизнес-процессами создания спортивного зрелища в виде различных турниров и соревнований. В профессиональном спорте организаторами выступают именно спортивные лиги, где могут участвовать как индивидуальные спортсмены, так и команды спортсменов;

– *Поставщики спортивного зрелища.* За счет данных хозяйствующих субъектов становится возможным проведение спортивного мероприятия. Поставщиками спортивного зрелища выступают соревновательные единицы (команды или индивидуальные спортсмены), которые непосредственно участвуют в спортивных состязаниях с целью выявления лучшего.

На основе вышеприведенной классификации, а также работ К. Руоранена, С. Роттенберга и У. Нила определено три вида ПСО: федерации,

лиги и клубы [148; 173; 174]. Сводное описание выявленных видов ПСО, на основе анализа инновационной деятельности которых будет осуществлено исследование, представлено в таблице 1. Как видно, соответствие критерию осуществления деятельности в условиях неопределенности результата и критерию профессионализации обосновывается для каждого вида ПСО по-разному.

Таблица 1 – Критерии для ПСО

Критерий	Федерация	Лига	Клуб
Вид ПСО по классификации С. Гомез, М. Опазо и К. Марти	Руководящие спортивные органы; Организаторы спортивных мероприятий (в ряде случаев)	Организаторы спортивных мероприятий	Поставщики спортивного зрелища
Деятельность в условиях неопределенности результата	Управление взаимоотношениями между клубами и лигой. Подготовка спортивных сборных команд	Создание условий для спортивной конкуренции	Обеспечение участия спортсменов и команд
Аспект профессионального спорта	Кадры: Профессиональные спортсмены в сборных командах Коммерциализация: развивает ключевые источники выручки	Менеджмент: организация очных противостояний между профессиональными спортсменами и лигами	Кадры: профессиональные спортсмены в клубах

Источник: составлено автором по материалам [148; 173; 174].

Критерии организационной профессионализации, предложенные К. Руораненом и соавторами, будут актуальны для всех видов ПСО. Приведенная классификация позволяет определить особенности функционирования различных видов ПСО. В контексте анализа инновационной деятельности ПСО за счет данной классификации возможно оптимально построить дизайн эмпирического анализа, в том числе с целью адекватного изучения факторов, определяющих результативность инновационной деятельности.

С учетом определенных критериев и типов ПСО рассмотрим, как

экономические особенности спорта отражаются на инновационном процессе ПСО.

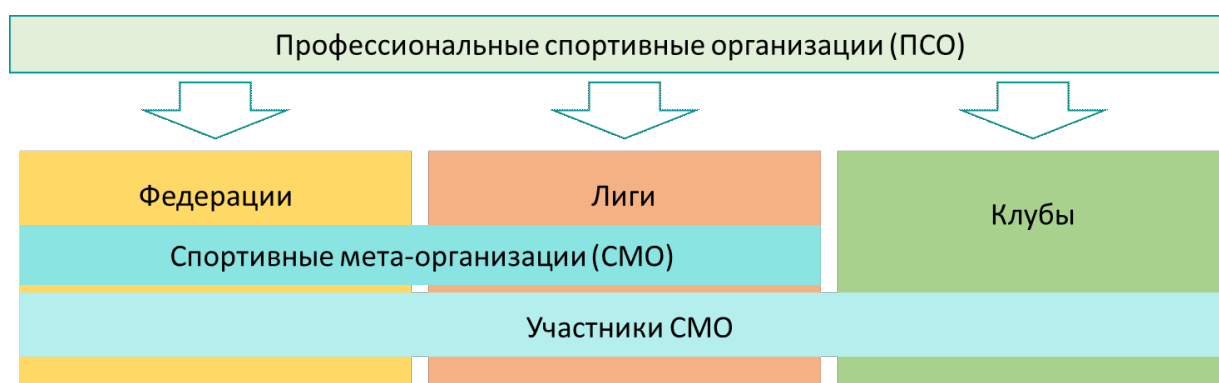
Построение инновационного процесса профессиональных спортивных организаций. Структура инновационного процесса зависит от множества внутренних и внешних факторов, в частности от вектора стратегического целеполагания. Лиги и федерации нацелены на достижение коллективных целей, в том числе за счет инновационной деятельности, тогда как клубы преследуют индивидуальные цели. Данная особенность ярко проявляется в рамках управления уже упомянутым соревновательным балансом. Как правило, данная функция является прерогативой организаторов спортивных турниров, которыми чаще всего выступают лиги. Более высокий конкурентный баланс соревнования позволяет максимизировать спрос на спортивный продукт и стимулировать рост спортивного мастерства. Следовательно, можно констатировать, что высокий соревновательный баланс является одним из ключевых конкурентных преимуществ ПСО. Однако именно в рамках совершенствования соревновательного баланса турниров может возникать конфликт интересов между клубами и организаторами турниров. Первые заинтересованы преследовать собственные индивидуальные цели (например, победа в турнире), тогда как лиги и федерации должны защищать коллективные интересы (например, снижать диспропорцию спортивного мастерства между клубами), которые зачастую могут противоречить задачам отдельных клубов/спортсменов.

Ранее в научной литературе влияние инновационной деятельности ПСО на перечисленные эффекты не рассматривались, даже на логико-теоретическом уровне. Тем самым концептуализация и эмпирическое изучение соответствующих зависимостей позволит расширить научное понимание проблемы детерминант результативности инновационной деятельности, в том числе с учетом особенностей низкотехнологичных отраслей, к которым относится спорт.

В работе И.В. Солнцева и Н.А. Осокина предложено рассматривать

спортивные лиги и федерации как спортивные метаорганизации (далее – СМО) [183]. Термин «метаорганизация» введен шведскими учеными Дж. Арне и Н. Брунссон [65]. Метаорганизации представляют собой объединения из нескольких организаций с целью выработки общих решений на уровне рынков, отраслей, географических территорий. При этом члены метаорганизаций, формирующие метаорганизационную сеть, не связаны друг с другом формализованными контрактами, которые бы позволяли в одностороннем порядке диктовать решения и условия для всех участников.

Отсутствие жестких формализованных связей, регулирующих систему взаимоотношений между участниками, отличает метаорганизации от вертикально интегрированных корпораций, стратегических альянсов и консорциумов. В контексте принятой классификации ПСО необходимо выделить, что федерации и лиги могут быть отнесены как к СМО, так и участникам СМО более высокого уровня (например, СМО международных федераций). Клубы могут исполнять только роль участников СМО. На рисунке 2 представлено схематическое описание распределения ролей в рамках метаорганизационной сети среди выделенных видов ПСО.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Профессиональные спортивные организации в контексте теории метаорганизаций

Р. Гулати, П. Пуранам и М. Тушман отмечают, что ориентация метаорганизаций на общесистемные цели принципиально отличает их от традиционных организаций [116]. Авторы указывают на управленческую

дилемму с точки зрения распределения ресурсов среди членов метаорганизаций. С одной стороны, целесообразно обеспечивать ресурсами те организации, которые имеют возможность ими эффективно воспользоваться. С другой стороны, СМО не могут игнорировать потребности организаций-членов, которые действуют в менее привлекательных рынках или не имеют необходимого организационного опыта [85]. В контексте инновационной деятельности данная дилемма также будет актуальна: целесообразно поддерживать инновационные ПСО или, напротив, тех, кто не готов самостоятельно осуществлять инновации.

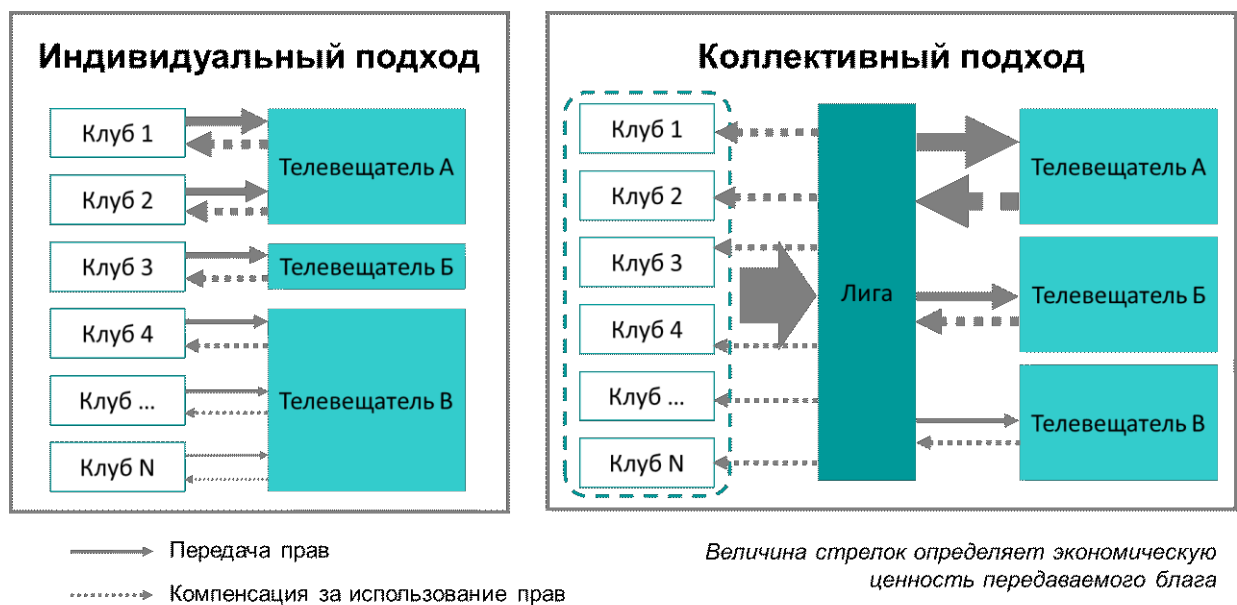
В статье Ф. Веммера и соавторов установлено, что повышение результативности инновационной деятельности спортивных клубов можно наблюдать в случаях, когда:

- клубы прибегают к сотрудничеству в рамках развития спортивного продукта;
- члены и сотрудники клубов вовлекаются в процесс разработки инноваций посредством инструментов открытых инноваций;
- личностные характеристики и компетенции членов клуба соотносятся с поставленными задачами в рамках инновационного процесса и стратегическими целями организации [200].

Ярким примером является кейс высшего футбольного дивизиона Испании. До 2016 г. права на показ матчей с участием испанских футбольных команд реализовывались клубами самостоятельно. С сезона 2016–2017 гг. Испанская лига перешла на коллективную модель реализации прав, когда телеведущие получают в рамках одной сделки доступ к матчам с участием всех команд в турнире. Схематическое описание работы данной модели представлено на рисунке 3.

Наибольшее сопротивление инициатива Испанской футбольной лиги получала со стороны ведущих клубов: «Барселона» и «Реал Мадрид». При прошлом механизме чемпион сезона 2013–2014 гг. в Испании «Атлетико Мадрид» получил в рамках собственного индивидуального

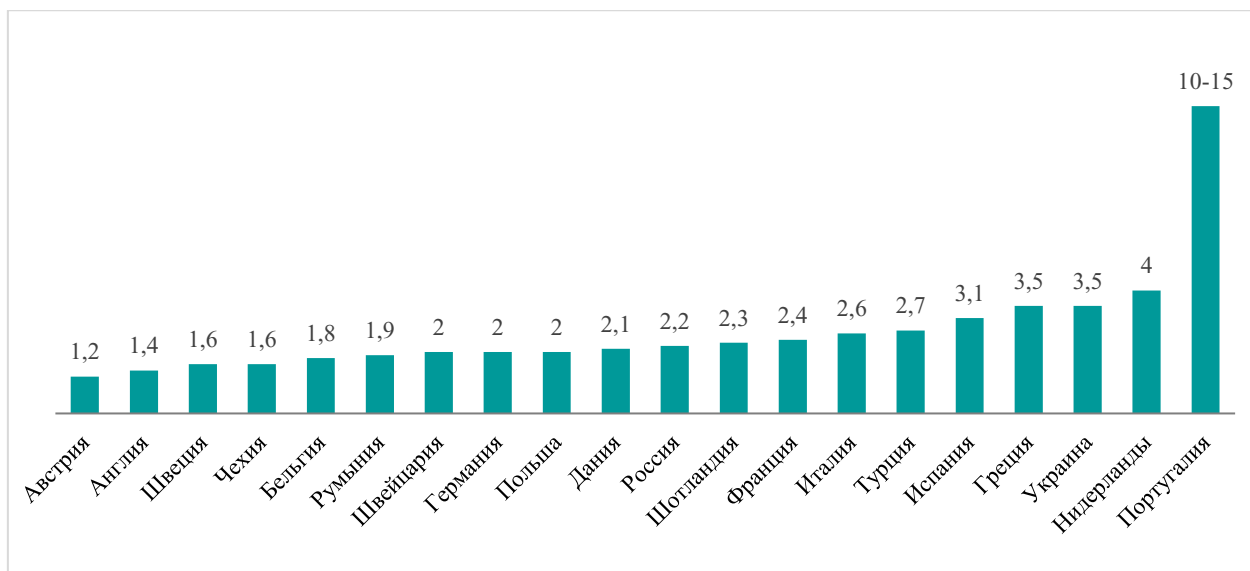
ТВ-контракта €42 млн, тогда как упомянутые «Барселона» и «Реал Мадрид», завершившие тот же сезон на втором и третьем местах, соответственно, вместе извлекли €280 млн благодаря собственным телевизионным контрактам (более 50% от всей ТВ-выручки всех испанских клубов) [125]. Представленный лигой отчет в 2019 г. показал, что благодаря введению системы коллективной реализации ТВ-прав удельный вес футбольных клубов «Реал Мадрид» и «Барселона» в общей ТВ-выручке лиги снизился, при этом в абсолютном выражении все клубы наблюдали прирост поступлений [184].



Источник: составлено автором по материалам [114].

Рисунок 3 – Сравнение метаорганизационного и индивидуального подходов к инновациям на примере реализации телевизионных прав в профессиональном спорте

Согласно отчету Союза европейских футбольных ассоциаций (далее – УЕФА), использование коллективной модели реализации ТВ-прав позволяет нивелировать неравномерность ресурсного обеспечения клубов и поддерживать конкурентную среду [189]. Как видно на 4 рисунке, единственной европейской лигой, где данная модель не используется, является Португальская премьер-лига, где разница в выручке между ведущим и медианным клубом по финансовому результату составляет более 10 раз, тогда как среднее значение по Европе равно 2,3.



Источник: составлено автором по материалам [89].

Рисунок 4 – Соотношение лучшего и медианного клуба по выручке от реализации телевизионных прав в лучших футбольных лигах УЕФА (2018), количество раз

Ряд авторов отмечает, что наличие «зонтичных» организаций, частным случаем которых являются метаорганизации, предопределяет актуальность использования модели открытых инноваций применительно к спортивной отрасли [98; 190]. В работе В. Раттен [164] установлено, что внедрение инноваций в ПСО требует вовлечения и одобрения большого круга внешних стейкхолдеров. Обусловлена эта специфика тем фактом, что спортивные организации имеют дифференцированную структуру заинтересованных сторон:

- международные федерации по видам спорта;
- международные контрольные органы (WADA, МОК и т.д.);
- государственные органы в области спорта;
- спонсоры и др.

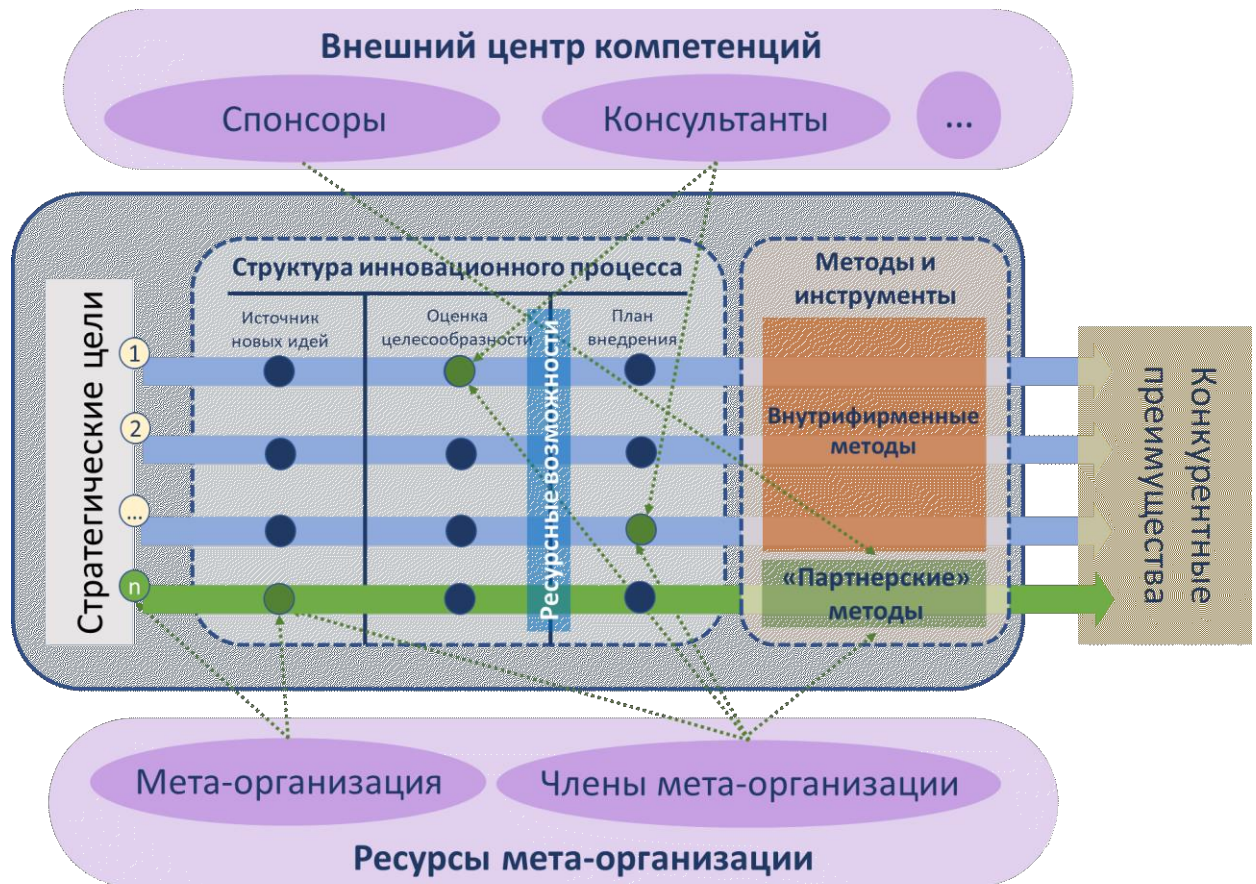
Наличие у организации межорганизационной сети позволяет ей повысить скорость исполнения всех стадий инновационного процесса. Сеть внешних связей ПСО не ограничивается лишь спортивными организациями. Среди участников межорганизационных связей могут выступать компании-спонсоры, телеведущие, учредители, попечители. Данные организации могут оказывать поддержку как в ресурсном обеспечении инновационного процесса,

так и формировать внешний центр компетенций для методологического сопровождения инновационных проектов [164]. Н.В. Смородинская [40] указывала, что в XXI в. стала активно развиваться модель сетевых коллаборативных инноваций, которые предполагают формирование инновационных экосистем. В составе данных экосистем должны формироваться институты коллаборации, которые выполняют роль связывающего звена между рынком, наукой, государством и обществом. В работах Н.В. Басова, Н.М. Абдикеева и Д.В. Маловой, а также М.Я. Веселовского и Т.В. Погодиной упоминается схожий термин – «инновационные кластеры» [2; 5; 12]. Данные кластеры призваны формировать более тесные межорганизационные связи между участниками инновационного процесса. Однако в исследованиях упомянутых авторов кластерная принадлежность тесно связана с географической близостью организаций, что не всегда актуально в контексте ПСО.

С учетом вышеизложенного предлагается разделять инновации ПСО на внутриорганизационные и метаорганизационные. Внутриорганизационные инновации предполагают совершенствование внутренних процессов ПСО, следовательно, все конкурентные преимущества будут формироваться на уровне отдельной ПСО. Метаорганизационные инновации предполагают, что будут формироваться эффекты для участников метаорганизации. Метаорганизационные инновации являются более масштабными и ресурсозатратными и должны координироваться со стороны СМО.

Исходя из проведенного анализа особенностей инновационной деятельности ПСО предлагается рассматривать инновационный процесс как на уровне отдельного клуба (поставщика спортивного зрелища), так и на уровне СМО. Инновационный процесс спортивного клуба предполагает формирование конкурентных преимуществ исходя из индивидуальных и коллективных стратегических целей, а также с использованием собственных и партнерских ресурсов и инструментов. Схематическое описание ключевых составляющих инновационного процесса ПСО представлено на рисунке 5.

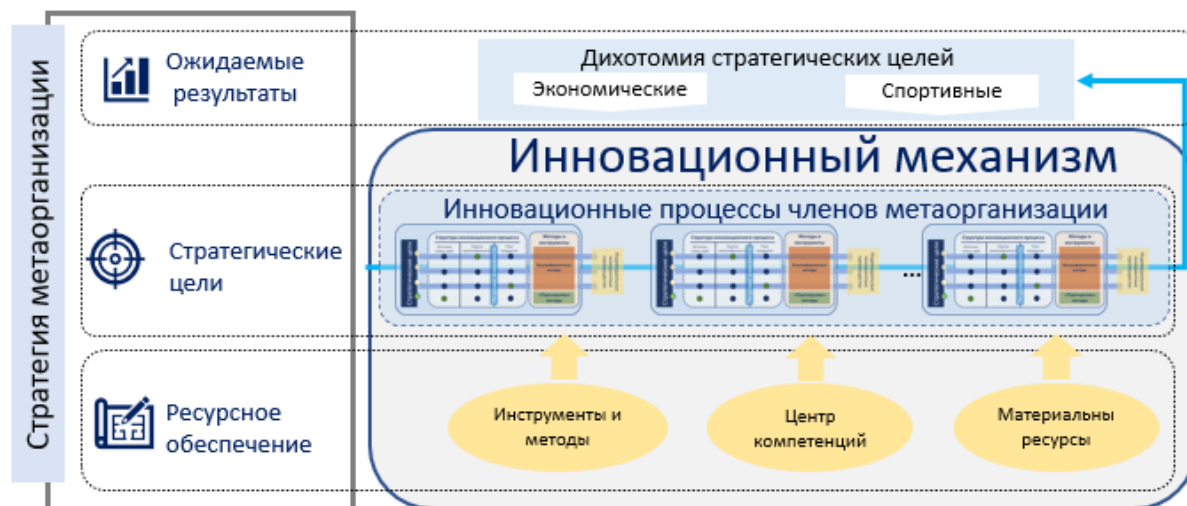
На уровне метаорганизаций направления инновационной деятельности должны быть определены актуальные стратегические цели. То есть инновационный процесс на уровне СМО позволяет задействовать как процессы организаций, являющихся членами метаорганизаций, так и инновационный процесс самой метаорганизации. В рамках данного процесса предполагается ресурсное обеспечение для трансформации новшеств в конкурентные преимущества.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Концептуальная схема инновационного процесса ПСО

Тем самым результативность инновационной деятельности в спорте зависит как от способности отдельно взятой организации управлять инновационным процессом, так и способности организаций внутри метаорганизаций решать коллективные задачи более высокого уровня. Графическое описание работы инновационного процесса на уровне СМО представлено на рисунке 6.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Графическое описание инновационного процесса на уровне СМО

Склонность ПСО к формированию союзов на базе лиг или федераций является ярко выраженной особенностью их инновационной деятельности, которая напрямую получает отражение в рамках инновационного процесса. Важно отметить, что ранее в научной литературе не предпринимались попытки анализировать инновационную деятельность организаций через призму теории метаорганизаций. Данный подход может быть оправдан именно в случае изучения отраслей, имеющих ярко выраженную тенденцию к формированию «зонтичных» организаций.

Концептуализация инновационного процесса ПСО, в том числе на уровне метаорганизаций, формирует предпосылки для проведения эмпирического анализа. Учет особенностей деятельности ПСО в рамках инновационного процесса позволяет изучать влияние различных факторов на результативность инновационной деятельности. Особенно важен метаорганизационный аспект, который изменяет подход к формированию конкурентных преимуществ на уровне отдельных организаций.

Стоит отметить, что успешность инновационного процесса будет существенно зависеть от способности ПСО воздействовать на ключевые факторы, определяющие их способность успешно находить и внедрять новшества для формирования конкурентных преимуществ. В следующем

параграфе будет рассмотрен вопрос наиболее значимых факторов, определяющих результативность инновационной деятельности ПСО.

1.2 Факторы успешной инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Множество эмпирических исследований [113; 142; 157] доказывают, что инновационные фирмы растут быстрее и показывают более высокие финансовые результаты. При этом не всем организациям удастся выстроить результативную инновационную деятельность, а ряд фирм вовсе не инициирует поиск или разработку инноваций. Это объясняется высоким уровнем неопределенности конечного результата и, как следствие, высокими рисками инновационной деятельности. В работах М. Асплунд и Р. Сэндин, а также в работе А. Козийнсен и соавторов эмпирически доказано, что лишь каждый пятый инновационный проект дает реальный экономический эффект для фирмы [70; 90]. При этом до сих пор в науке нет единого понимания, какие факторы (детерминанты) определяют способность организаций успешно создавать, находить и внедрять инновации. Набор подобных детерминант может существенно отличаться в зависимости от организационных, отраслевых и географических характеристик. В рамках параграфа предпринята попытка определить потенциальные факторы, которые могут влиять на результативность инновационной деятельности ПСО, с целью их дальнейшего изучения на основе эмпирических данных.

Понимание факторов, определяющих результативность инновационной деятельности ПСО, позволит системно анализировать инновационный процесс, а также сформировать механизм стимулирования инновационной деятельности. Среди ученых предпринято множество попыток сформировать подходы к систематизации факторов, которые определяют склонность фирм к инновациям и их способность вести результативную

инновационную деятельность [90; 91; 123]. Однако стоит отметить, что в контексте ПСО подобная систематизация ранее не проводилась ни отечественными, ни зарубежными исследователями.

В работе Дж. ван дер Панне, С. ван Беерс и А. Клайнкнехт проведен обзор ключевых научных работ, изучавших факторы успешной инновационной деятельности [194]. Авторы предложили выделять две ключевых предпосылки успешных инноваций: организационно-технологическую реализуемость и коммерческую целесообразность. Как представлено на рисунке 7, авторами определены 4 категории факторов, по две для каждой предпосылки. Организационно-технологическую реализуемость инновации определяют внутрифирменные факторы и факторы проектного управления. Коммерческая целесообразность инновации зависит от характеристики самой инновации и рыночных факторов.



Курсивом выделены факторы, значимость которых неоднозначно подтверждена эмпирическими исследованиями

Источник: составлено автором по материалам [194].
Рисунок 7 – Факторы и предпосылки успешных инноваций

М. Кроссан и М. Апайдин предлагали разделять организационные факторы, влияющие на инновационную деятельность, и характеристики самой инновации [91]. Организационные факторы авторы декомпозировали

на три уровня:

- лидерство (теория верхних эшелонов);
- управленческие решения (ресурсный подход);
- бизнес-процессы (процессный подход).

Характеристики инноваций М. Кроссан и М. Апайдин разделяли на процесс (источник инновации, предпосылка, инициаторы) и результат (тип, масштаб, сфера применения). Подобная классификация позволяет декомпозировать факторы инновационной деятельности в рамках организационной иерархии принятия решений. При этом данный подход не учитывает внешнее окружение организации [91].

С.Г. Авдоница вовсе предложила разделять все факторы на две группы: внешние и внутренние [3]. Среди внешних выделялись следующие факторы: спрос на инновации, доступ к внешним финансовым ресурсам, интенсивность конкурентной борьбы и экономическая политика государства. Внутренние факторы подразделялись на две группы: внутренние ресурсы (насколько в организации имеется потенциал для инновационной деятельности) и внутренняя система экономических отношений и способы взаимодействия с внешней средой (насколько организация способна коммерциализировать новшества). С. Ринге-Рио, А. Хан и Д. Джеймс отмечали, что подход к анализу детерминант инновационной деятельности спортивных организаций принципиально не отличается от практик, используемых в иных отраслях [167]. Авторы предлагали выделять три группы факторов: внешние, организационные и характеристики менеджмента.

С учетом различных подходов к классификации факторов, определяющих инновационную активность фирм, решено выделить три категории факторов: внутриорганизационные, внешние и характеристики инноваций. Соответствие ранее предложенных в научной литературе подходов к выделенным категориям факторов описано в таблице 2.

Таблица 2 – Подходы для классификации факторов, определяющих результативность инновационной деятельности, в рамках исследования

Группа факторов, используемая в рамках исследования	Подход к классификации в научной литературе	
	Авторы	Название групп факторов
Внутриорганизационные	М. Кроссан и М. Апайдин	Лидерство
		Управленческие решения
		Бизнес-процессы
	Дж. ван дер Панне, С. ван Беерс и А. Клайнкнехт	Внутрифирменные факторы
		Проектное оформление
	С.Г. Аводнина	Внутренние ресурсы
		Система внутренних экономических отношений
С. Ринге-Рио, А. Хан и Д. Джеймс	Организационные	
	Характеристики менеджмента	
Внешние	Дж. ван дер Панне, С. ван Беерс и А. Клайнкнехт	Рыночные
		С.Г. Авдонина
	С. Ринге-Рио, А. Хан и Д. Джеймс	Внешние
Характеристики инноваций	М. Кроссан и М. Апайдин	Инновация как процесс
		Инновация как результат
	Дж. ван дер Панне, С. ван Беерс и А. Клайнкнехт	Характеристики инноваций

Источник: составлено автором по материалам [3; 70; 90; 167; 194].

С учетом вышеприведенной логики в параграфе будут более подробно рассмотрены соответствующие факторы на предмет их актуальности для деятельности ПСО.

Внутриорганизационные факторы. Внутриорганизационные факторы предполагают описание способности и готовности организаций осуществлять инновационную деятельность. В множестве научных работ изучалась значимость размера организации для стимулирования инновационного процесса. При этом до сих пор среди экономистов отсутствует консенсус относительно оптимального размера организаций для максимизации результативности инновационной деятельности [171]. С одной стороны, отмечается, что более крупные организации будут обладать большими ресурсами и интеллектуальным капиталом для создания

инноваций. Однако организации меньшего размера могут быть более гибкими и быстрее реагировать на различные тренды за счет внедрения инноваций. В большинстве развитых стран формализованная деятельность в рамках НИОКР сконцентрирована в крупных компаниях и среди ограниченного числа ресурсоемких отраслей: авиастроение, фармакология, электроника, химическая промышленность [77]. Отмечается, что роль размера организации в определении ее инновационной активности может существенно отличаться в зависимости от отраслевой принадлежности. В контексте спортивной отрасли не проводились эмпирические исследования, которые могли объяснить данную зависимость.

В научной литературе хорошо изучена причинно-следственная связь между ресурсными возможностями и спортивными результатами. В частности, отмечается, что ресурсные возможности напрямую определяют способность спортивных клубов выигрывать матчи и турниры [118]. Причем ресурсное обеспечение является наиболее значимым фактором. Помимо этого, размер профессиональных клубов может определяться их инфраструктурными возможностями, например наличием собственного стадиона.

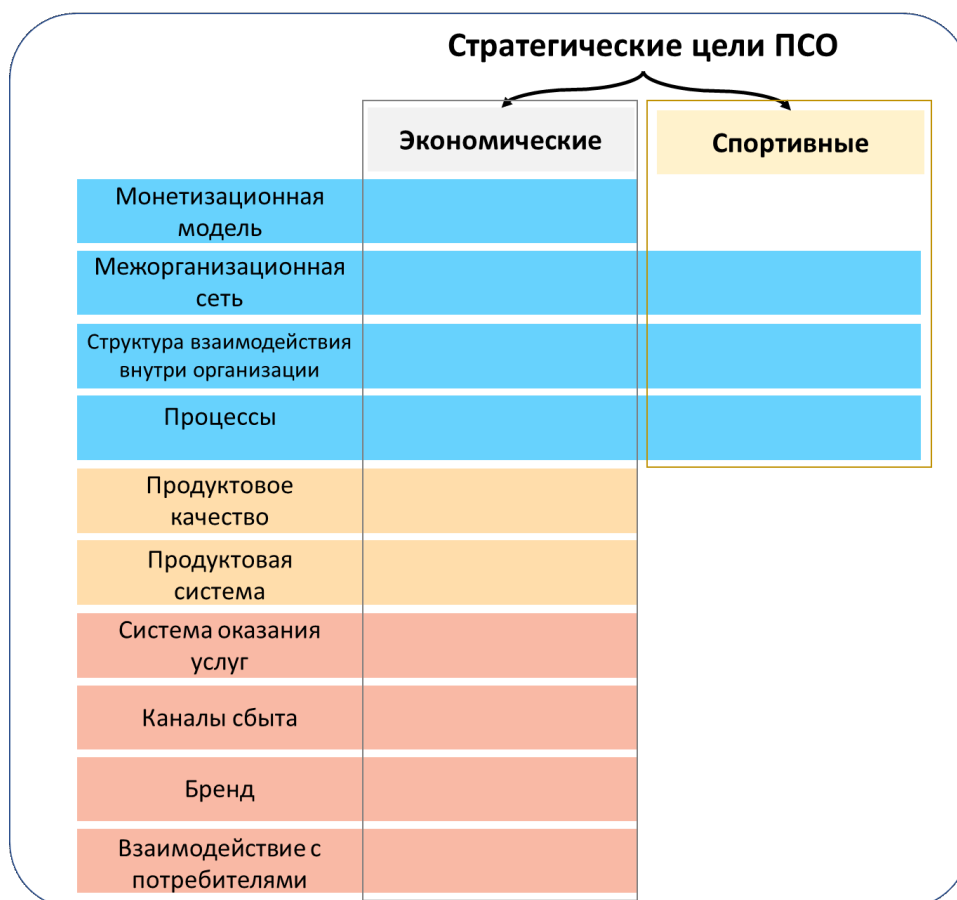
Доходность является одним из наиболее распространенных факторов, определяющих успешность инновационной деятельности. Это объясняется тем, что фирмы имеют доступ к большему объему ресурсов для активизации инновационного процесса. Однако, как ранее отмечалось, особенность ПСО заключается в дихотомическом характере их стратегических целей [188]. На основе классификации венгерского экономиста Я. Корнаи, предложенной в 1980-х, исследователи в области экономики спорта предложили выделять три модели стратегического поведения ПСО [67; 138]:

- максимизаторы прибыли (далее – МП) – ключевой целью является извлечение прибыли за счет спортивной деятельности;
- максимизаторы побед с мягкими бюджетными ограничениями (далее – МСМ) – нацелены на достижение спортивных результатов

независимо от ресурсных возможностей;

– максимизаторы побед с жесткими бюджетными ограничениями (далее – МСЖ) – нацелены на достижение спортивных результатов в условиях жестко контролируемого ресурсного обеспечения.

Таким образом, можно утверждать, что инновационная деятельность ПСО может быть направлена не только на достижение экономического эффекта, но и на повышение спортивной конкурентоспособности. Принцип дихотомии стратегических целей может быть совмещен с подходом Л. Кили и соавторов по типологизации инноваций. В частности, экономические инновации имеют более широкий потенциал воздействия на ключевые функции ПСО и, следовательно, могут формировать существенно более значимый эффект, нежели спортивные инновации [24]. Схематическое описание предложенного подхода представлено на рисунке 8.



Источник: составлено автором по материалам [131].

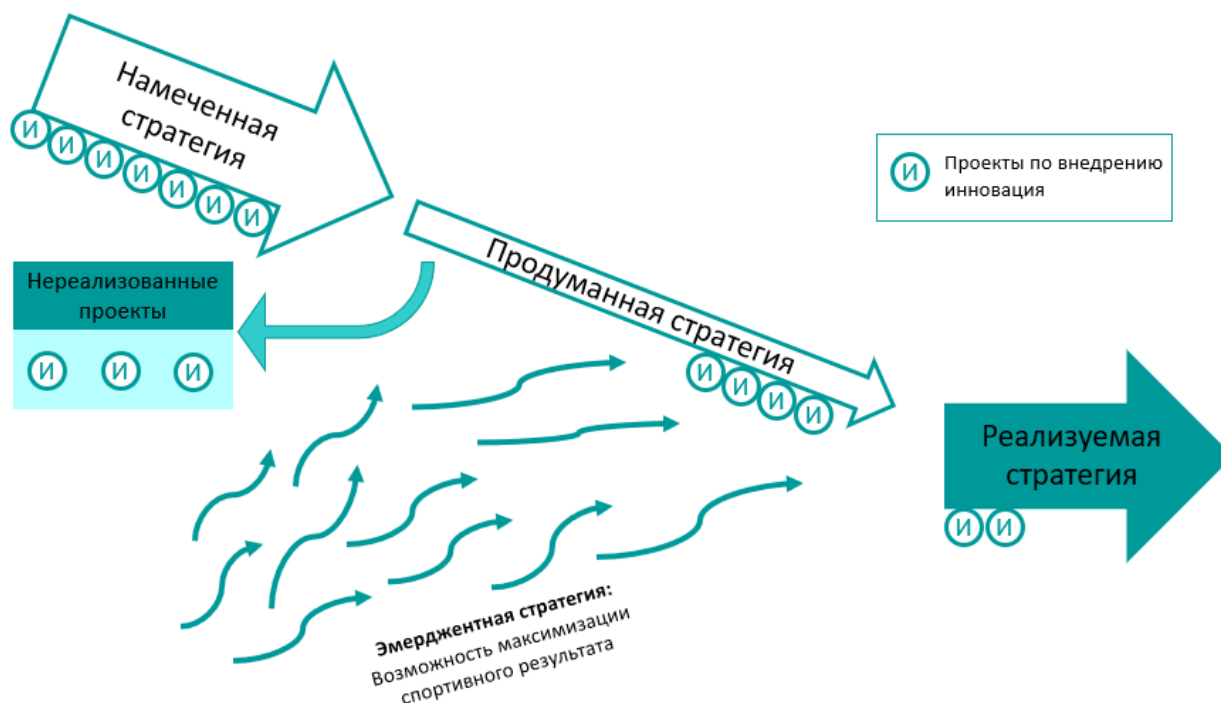
Рисунок 8 – Типы инноваций по объекту воздействий ПСО в условиях дихотомии стратегических целей

Между спортивными и финансовыми результатами в спорте наблюдается как прямая, так и косвенная взаимосвязь. Улучшение спортивных результатов позволяет ПСО иметь доступ к дополнительным источникам выручки. Например, в футболе призовые выплаты за участие в европейских турнирах могут обеспечивать порядка 10–15% их годовой выручки [26]. Косвенный эффект от участия в более конкурентных турнирах выражается в повышенном зрительском интересе к соревнованиям в виде увеличения заполняемости домашних стадионов, а также росте телевизионной аудитории. В свою очередь, улучшение финансовых ресурсов профессиональных клубов позволяет им привлекать новых мастеровитых и удерживать действующих спортсменов.

Анализ работы М. Террьен и соавторов [188] показал, что профессиональные клубы склонны сменять свое стратегическое поведение (например, смягчать бюджетные ограничения при ориентации на максимизацию побед), переходя на реализацию эмерджентной стратегии [147]. Как указано на рисунке 9, применительно к инновационной деятельности ПСО эмерджентной стратегией может являться возможность максимизации спортивного результата в случаях, когда клуб в течение соревновательного сезона начинает показывать спортивные результаты сверх ожидаемых.

В более актуальных исследованиях отмечалась важность поддержки инноваций со стороны руководящего звена организаций, а также уровень компетенций, которые актуальны для соответствующей инновации. В своем эмпирическом исследовании С. Дивисекера и В. Нгуен анализировали детерминанты инновационной деятельности в отраслях сферы услуг [101]. Авторами отдельно выделяется компетенция в области информационных технологий (далее – ИТ) как ключевой драйвер внедрения новшеств в сфере услуг. При этом данный фактор может быть актуален не только для организаций в сфере услуг – в исследовании А.В. Трачука и Н.В. Линдер установлено, что низкотехнологичные промышленные компании «имеют

отрицательную эластичность вложений в НИОКР» [58]. То есть инвестиции в инновации могут быть априорно убыточными на системном уровне при отсутствии соответствующего компетентного ресурса.



Источник: составлено автором по материалам [147; 188].

Рисунок 9 – Теоретическое описание влияния эмерджентной стратегии ПСО на реализацию инновационных проектов

М. Галливан утверждал, что принятие инноваций на уровне организаций является результатом позиции руководства/менеджмента организации, которое может [110]:

- поставить перед организацией обязательную задачу по внедрению инноваций;
- создавать необходимые условия для принятия инноваций на уровне пользователей;
- реализовать пилотный этап внедрения для верификации пользы от инноваций для непосредственных пользователей.

Л. Гумулусоглу и А. Илсев указывали, что поддержка «сверху» является важным фактором формирования инновационной культуры в организациях [117]. Начальная стадия инновационного процесса требует

наличия креативного мышления внутри организации. Одним из источников креативного мышления является наличие лидеров, роль которых могут исполнять как собственники, так и топ-менеджмент организаций [196].

В профессиональном спорте неоднократно исследовалась зависимость между моделями управления и собственности ПСО и их эффективностью, как спортивной, так и результативной. Е.С. Поротькин сумел установить, что в российском футболе наиболее успешны профессиональные клубы, имеющие частных собственников [30]. Д.С. Оленев и А.В. Чернов выявили, что частные спортивные клубы в России более активны в маркетинговом продвижении [22]. К. Лич и Б. Жимански указывали, что появление в руководстве футбольных клубов бизнес-ориентированных предпринимателей стало существенным драйвером коммерциализации профессионального спорта [22].

В ряде исследований отмечалось, что рассмотренные ранее механизмы коллективного распределения выручки в профессиональном спорте (например, коллективная реализация ТВ-прав) является проявлением конкурентного сотрудничества (*coopetition*). В работе Ф. Робера и соавторов анализировались особенности соконкурентного поведения профессиональных футбольных клубов во Франции [169]. Авторами замечено, что наличие соконкурентного поведения в профессиональном клубе не зависит от его финансовых ресурсов, а диктуется стратегическими целями. Примечательно, что клубы, имеющие признаки соконкурентного поведения, демонстрируют более высокую финансовую стабильность. Как отмечено, отдельным примером соконкуренции является система аренды игроков, предполагающая временную передачу прав на спортсмена другому клубу. Со стороны клуба, передающего права на игрока, зачастую мотивация состоит в том, чтобы обеспечить спортсменов необходимым объемом соревновательной практики, который бы позволил ему получить достаточный опыт и обеспечил профессиональный рост для успешной конкуренции внутри клуба в дальнейшем. Однако в контексте анализа инновационной деятельности изучение соконкурентного поведения требует более детального исследования

практик и подходов организаций к поддержке инновационного процесса, который идет параллельно с тренировочно-соревновательным процессом.

Эмпирический анализ влияния соконкурентного поведения на успешность инновационной деятельности спортивных организаций ранее не проводился. Однако исследования в других отраслях показывают, что конкурентное сотрудничество может существенно увеличивать результативность инновационной активности при ряде условий. А.Ю. Юданов указывал, что заимствование инноваций для решения собственных задач является эффективным подходом, в первую очередь, как инструмент минимизации затрат на НИОКР [64]. А.В. Трачук и Н.В. Линдер путем опроса представителей топ-менеджмента промышленных компаний сумели установить, что межфирменное сотрудничество является одним из ключевых факторов успеха инновационной деятельности организаций. Н.В. Басов указывал, что формирование инновационных кластеров «заставляет (участников кластера) перейти от конкуренции к более сложным формам межорганизационного взаимодействия, где конкуренция переплетается с сотрудничеством, которое происходит по всем направлениям, как по вертикали – поставщик-потребитель, так и по горизонтали – между конкурентами» [5].

Внешние факторы. Характеристики внешней среды описывают, насколько внешнее микро- и макроокружение способствуют или препятствуют принятию инноваций. С. Авдоница отмечала, что при анализе внешних факторов инновационной деятельности необходимо рассматривать именно те детерминанты, которые влияют на построение внутренних бизнес-процессов организации [3]. Среди элементов внешней среды в первую очередь можно выделить конкуренцию. Й. Шумпетер называл рыночную концентрацию как один из факторов, определяющих инновационную активность компаний. Обоснование данной шумпетеровской гипотезы заключается в том, что фирмы более склонны к инновационной активности в тех случаях, когда имеют большую рыночную долю и не задействованы в

жесткой конкурентной борьбе.

Относительно структуры рынка Й. Шумпетер указывал на то, что несовершенная конкуренция создает наилучшие условия для инновационной активности [112]. Ряд исследований сумел выявить параболическую зависимость между рыночной структурой и инновационной активностью. Например, в работах Ф. Шерера и Т. Келли установлено, что фирмы, имеющие рыночную долю от 50% до 60%, показывали наивысшую активность в НИОКР [132; 176]. Однако в исследованиях отмечается, что рыночная структура объясняет лишь малую часть (от 1,5% до 4% дисперсии) инновационной активности компаний.

В профессиональном спорте рыночная концентрация может быть рассмотрена как с позиции экономики, так и с точки зрения спортивной конкурентоспособности. Как уже отмечалось, федерации и лиги заинтересованы в обеспечении максимально сбалансированного состава участников турниров. Спортивные клубы, напротив, заинтересованы в максимизации собственной доли рынка. Однако до сих пор не рассматривался вопрос, каким образом данная практика воздействует на инновационную активность ПСО.

В случае ПСО подобная гипотеза может быть оправдана, поскольку целеполагание клубов зачастую находится в тактической (на один сезон), нежели стратегической (на несколько лет) плоскости [188]. Именно поэтому возникает частая смена стратегического поведения. Инвестиции в инновационную деятельность со стороны ПСО более вероятны в случаях, когда вопрос достижения высоких спортивных результатов либо не ставится во главу угла, либо решается регулярно.

В работе П. Ритала отмечается, что высокая рыночная неопределенность и низкая интенсивность конкуренции между фирмами может определять взаимосвязь между соконкуренцией и инновациями [168]. Как уже отмечалось, спортивной отрасли свойственна высокая рыночная неопределенность, в первую очередь связанная с невозможностью

гарантировать спортивные результаты. Успешность соконкуренции при низкой интенсивности рыночной конкуренции чаще всего связана с тем, что фирмам проще формировать организационные связи (альянсы) с меньшим числом игроков на рынке, которые контролируют наибольшую долю рынка. Однако данное условие может быть не столь актуальным для профессионального спорта, поскольку клубы априорно функционируют внутри метаорганизаций в виде лиги и федераций.

В случае спортивной отрасли особую значимость приобретают именно метаорганизационные факторы. Наличие ярко выраженной склонности ПСО к коллективизации в виде СМО указывает на то, что организация инновационного процесса внутри метаорганизационной сети потенциально может существенно влиять на результативность инновационной деятельности. В данном случае под метаорганизационными понимаются те факторы, воздействие на которые, в первую очередь, осуществляют СМО. Уже упомянутый фактор соконкуренции в контексте инновационной деятельности может быть в большей степени актуален именно для инновационного процесса на уровне метаорганизации, нежели отдельных ПСО. То есть метаорганизации сами должны формировать соответствующие стимулы для поддержки межфирменного взаимодействия в рамках инновационной деятельности среди своих членов. СМО могут самостоятельно оказывать поддержку в рамках инновационного процесса, коллективно реализуя инновации для всех своих участников. Таким образом, непосредственная конкуренция в рамках отрасли будет проходить не на уровне отдельных ПСО, а на уровне метаорганизаций или вовсе на уровне видов спорта. Ранее эмпирически влияние метаорганизационных факторов на результаты инновационной деятельности в научной литературе не рассматривалось.

Характеристики инновации. Среди характеристик инноваций в научной литературе чаще всего выделяют функциональное превосходство над имеющимися аналогами внутри организации, совместимость с организацией,

сложность/простота использования, возможности тестирования, стоимость реализации, понимание ожидаемых результатов [26; 93; 191]. Е. Кляйншмидт и Р. Купер отмечали, что уровень инновационности продукта и его коммерческая привлекательность имеют параболическую зависимость [135]. Высокоинновационные продукты в 80% случаев успешно воспринимаются рынком, низкоинновационные – в 70% случаев, а среднеинновационные – в 50% случаев. Л. Кили и соавторы предлагали оценивать уровень инновационности решения на основе способности других фирм его имитировать. Уровень имитируемости инноваций Л. Кили предлагали определять на основе количества типов инноваций, которым соответствует инновации с учетом подхода «10 типов инноваций». К легко имитируемым инновациям относились те, которые одновременно затрагивали 1 или 2 типа инноваций, к трудно имитируемым – 3 или более типа. На момент проведения исследования в научной литературе эмпирически не изучалось, какие характеристики инноваций наиболее значимы для деятельности ПСО.

На основе проведенного обзора научной литературы в таблице 3 представлен сводный перечень факторов, потенциально влияющих на результативность инновационной деятельности ПСО. Проведенный обзор наглядно показал, что большинство детерминант инновационной деятельности, показавших значимость в различных отраслях, в «спортивных» исследованиях эмпирически ранее не изучались. Подобный результат говорит о существенном пробеле как в зарубежной, так и отечественной научной литературе в части анализа инновационной деятельности ПСО. С учетом выводов, сформулированных на основе обзора, представленного в параграфе 1.1, представляется целесообразным в рамках исследования рассматривать дополнительную группу факторов – метаорганизационные факторы. Данная группа факторов специфична для профессиональных спортивных организаций. Таким образом, целенаправленное исследование данной группы факторов позволит сформировать необходимые предпосылки для формирования механизма стимулирования инноваций среди ПСО.

Таблица 3 – Сводное описание потенциальных факторов инновационной деятельности, актуальных для ПСО

Группа	Факторы	Наличие эмпирических исследований в контексте:	
		любого вида деятельности ПСО	инновационной деятельности ПСО
Внутриорганизационные факторы	Размер организации	Как факторы, определяющие спортивную конкурентоспособность	нет
	Доходность		нет
	Стратегический вектор	Как детерминант финансовой устойчивости	нет
	Поддержка руководящего звена	Как фактор коммерческой успешности	нет
	Проявление соконкурентного поведения на уровне ПСО	Как фактор, определяющий уровень соревновательного баланса	Изучалось среди некоммерческих (любительских) спортивных организаций
Внешние факторы	Соревновательный баланс (рыночная концентрация)	нет	нет
	Стимулирование соконкуренции со стороны СМО	нет	нет
	Участие СМО в инновационном процессе	нет	нет
Характеристики инноваций	Превосходство над имеющимися аналогами	нет	нет
	Совместимость с организацией	нет	нет
	Возможность тестирования	нет	нет
	Стоимость реализации	нет	нет
	Понимание ожидаемых результатов	нет	нет

Источник: составлено автором по материалам [135; 168; 171; 188; 191].

Отдельно необходимо отметить, что в рамках исследования стоит задача анализа детерминант, которые могут напрямую влиять ПСО. В связи с этим встает вопрос актуальности исследования группы факторов, описывающих характеристики инноваций. ПСО напрямую не могут воздействовать на характеристики новшеств, которые формируются третьими

лицами. В рамках инновационного процесса изначально заложены подпроцессы по отбору актуальных и реализуемых идей. Тем самым вопрос совместимости инноваций с возможностями ПСО нецелесообразно эмпирически анализировать при разработке механизма стимулирования инноваций. Таким образом, в рамках работы предлагается в первую очередь рассматривать три группы факторов, которые потенциально могут влиять на результативность инновационной деятельности ПСО: внутриорганизационные, внешние и метаорганизационные.

Далее в работе будет представлен анализ теоретических основ понятия «механизм» в контексте экономических наук для дальнейшего формирования концепции механизма стимулирования инновационной деятельности ПСО.

1.3 Концептуально-логические основы механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

В научной литературе можно встретить различные подходы к концептуализации понятия «механизм» в контексте экономических наук. Среди работ отечественных исследователей, в первую очередь, выделяют работы выдающегося экономиста Л.И. Абалкина как внесшего основополагающий вклад в объяснение сущности экономического (хозяйственного) механизма [4]. Л.И. Абалкиным предлагалось рассматривать механизм как «способ организации общественного производства со свойственными ему формами и методами, экономическими стимулами и правовыми нормами» [1]. В зарубежной литературе «механизм» как экономическое понятие принято ассоциировать с теорией дизайна механизмов (*mechanism design theory*), предложенной нобелевским лауреатом Л. Гурвицем. В данном случае под механизмом понимается совокупность сообщений, за счет которых субъекты могут передавать информацию в единый центр принятия решений, где формируется консолидированная

позиция. С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич указывали, что теория механизмов Л. Гурвица формирует условия, когда «добросовестный создатель механизма пытается придумать единые правила игры на все случаи жизни, чтобы каждый раз получалось именно то, что он хочет» [14]. В рамках этой теории выбор оптимального механизма включает три составляющие:

- проблема коллективного принятия решений для достижения конечной цели;
- проблема измерения успешности альтернативных механизмов;
- проблема описания ресурсов, которыми обладают все участники механизма.

Развивая работы Л. Гурвица, М. Джексон предложил современную теорию механизмов [127]. Автор предлагал рассматривать механизм как экономическую функцию, определяющую склонность экономических агентов (индивидов) к принятию решений на основе ожидаемых результатов (полезности) для конкретного экономического агента и в условиях ограничений, заложенных в дизайн механизма. Джексон выделяет три принципа идеального экономического механизма. Механизм должен отражать мотивацию индивидов и одновременно:

- максимизировать эффективность деятельности индивидов;
- максимизировать склонность индивидов взаимодействовать с механизмом;
- оптимально распределять результаты своей работы среди всех участников.

А.Ю. Чаленко отмечает, что понятийная неопределенность термина «механизм» в экономических науках связана в первую очередь с тем, что он заимствован из технических наук [61]. Автор отмечал, что зачастую происходит отождествление данного термина с понятиями «ресурс», «процесс» и «инструмент». В ряде исследований предпринята попытка использования вспомогательного термина «рычаг», который применяется в механике, для концептуального описания различных видов экономических

механизмов (хозяйственный, финансовый и другие) [19; 55]. На основе детального контент-анализа А.Ю. Чаленко предложил рассматривать экономический механизм в качестве ресурсной составляющей процесса, который «приходит в движение» только при оказании управленческого воздействия. Д.Г. Шишкин, напротив, предлагает рассматривать механизм существенно шире, как «совокупность процессов, организационных структур, форм и методов управления, а также правовых норм, при помощи которых осуществляются экономические законы и процессы воспроизводства» [63].

Еще одно определение предложено в работе А.Н. Бычковой, где говорится, что «механизм – это множество взаимосвязанных элементов, которые приводят в движение объект» [7]. При этом автор отметил, что в зависимости от контекста применения механизма может быть: а) «совокупность элементов, воздействующих на развитие объекта» (управленческий механизм) или б) «взаимосвязь и взаимодействие элементов, обеспечивающих развитие объекта» (механизм взаимодействия). Подход А.Н. Бычковой можно назвать наиболее общим среди рассматриваемых. При этом подобное определение делает экономический механизм намного более гибким и подчеркивает зависимость его параметров от отраслевого контекста, что особенно актуально в контексте исследования.

Анализ различных попыток концептуализировать экономический механизм показывает, в первую очередь, кардинальные отличия в подходах среди отечественных и зарубежных авторов. Российские ученые делают акцент на «интеграции» механизма в понятийный аппарат экономических и управленческих наук, подчеркивая взаимосвязь с процессами, методами управления.

По сути, отечественными исследователями подтверждается, что принципиальной разницы между механизмом и иными более устоявшимися экономическими понятиями как, например, процессом, не наблюдается. В таком случае встает вопрос о целесообразности использования механизма как термина в рамках экономических наук. Зарубежные ученые

рассматривают механизм в рамках широкой области познаний, теории игр, что приводит к его описанию в виде математических функций с набором допущений и ограничений. Подобный подход, с одной стороны, более привлекателен ввиду возможности четкого теоретического описания любого механизма, но при этом существенно ограничивает практическую применимость механизма в управлении. Сравнительный анализ определений экономического механизма представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Сравнительный анализ определений экономического механизма

Механизм – это	Автор					
	Л. Гурвиц	М. Джексон	А.Ю. Чаленко	А.Н. Бычкова	Д. Г. Шишкин	И.С. Аверина
совокупность процессов	нет	нет	нет	да	да	нет
составляющая процесса	нет	нет	да	нет	нет	нет
совокупность методов управления	нет	нет	нет	да	да	нет
функция максимизации полезности	да	да	нет	нет	нет	нет
элемент теории игр	да	да	нет	нет	нет	да

Источник: составлено автором по материалам [1; 4; 7; 14; 61; 63; 127].

И.С. Аверина предложила синтезирующее определение на основе подходов отечественных и зарубежных авторов: «хозяйственный механизм – это система субъектно-объектных взаимосвязей, обеспечивающих преобразование хозяйственной деятельности через изменения правил и условий "игры" посредством совершенствования форм, методов и инструментов достижения целей» [4]. Однако подобное определение хоть и совмещает основы теории игр с методами хозяйствования, но не позволяет выделить ключевые характеристики, которые бы его отличили от экономического процесса, экономического инструмента и методов управления.

На основе вышеизложенного предлагается сформулировать определение экономического механизма методом «от противного», то есть

подчеркивая отличия механизма от иных распространенных экономических понятий. В соответствии со сводом знаний о бизнес-процессах (далее – СВОК) процесс предполагает набор взаимосвязанных действий, инициируемых определенным перечнем действий и исполняемых с учетом заранее описанных ресурсных потребностей для достижения одной или нескольких целей. В данном случае процесс не учитывает действия иных экономических агентов и лишь предполагает кросс-функциональную синхронизацию, нежели моделирование взаимоотношений между экономическими агентами. Последнее как раз исследуется в рамках теории игр. Таким образом, предлагается рассмотреть экономический механизм как понятие, синтезирующее процесс (в рамках теории управления бизнес-процессами) и игру (в рамках теории игр). Процессная составляющая механизма предполагает алгоритмизацию набора правил, направленных на преобразование ресурсов в результаты. Игровая составляющая механизма заключается в том, что экономические агенты взаимодействуют с механизмом на добровольной основе исходя из собственной стратегии и из сформулированных правил. При этом результаты от взаимодействия с механизмом будут отличаться для экономических агентов в зависимости от действий других экономических агентов. Тем самым даже при алгоритмизации работы самого механизма его результаты для всех участников игры будут отличаться.

С учетом вышесказанного в рамках работы будет приниматься, что «механизм – это совокупность правил, направленных на управление межфирменными отношениями экономических агентов, преследующих различные стратегии, в контексте максимизации эффективности хозяйственной деятельности каждого экономического агента». В такой формулировке становится понятным критерий оптимальности механизма – максимизация числа экономических агентов, взаимодействующих с механизмом. То есть владелец механизма должен формировать систему правил, следование которым не будет снижать

полезность для каждого последующего агента, взаимодействующего с данным механизмом. В противном случае взаимодействие с механизмом будет экономически оправданным только для ограниченного количества экономических агентов.

С учетом задач исследования важно четко концептуально разделить понятия механизма стимулирования инноваций от инновационного процесса. Механизм направлен на повышение результативности инновационного процесса. Ключевым элементом механизма должны стать правила, которые будут способствовать формированию инноваций среди ПСО. В контексте осуществления инновационной деятельности механизм стимулирования инноваций должен формировать набор правил, которые бы позволяли положительно воздействовать на ключевые факторы, определяющие результативность инновационной деятельности. Тем самым важно четко установить логико-теоретическую структуру механизма стимулирования инноваций. На основе сформированного подхода, а также работы А.Н. Бычковой предлагается рассмотреть следующие структурные элементы механизма, которые будут использованы для решения задач исследования [7]:

- владелец механизма: «кто формирует правила?»;
- экономические агенты: «кто взаимодействует с механизмом?»;
- правила: «каковы концептуальные основы механизма?»
- процессы: «как экономические агенты могут взаимодействовать с механизмом?»;
- детерминанты: «на какие факторы могут влиять экономические агенты при взаимодействии с механизмом?»
- планируемые результаты: «как оценить результативность воздействия?».

На рисунке 10 представлено графическое описание работы механизма стимулирования инновационной деятельности, который предлагается использовать как теоретическую основу для формирования практически значимых результатов исследования.

Центральную роль в рамках предложенной концепции механизма играет владелец, который определяет совокупность правил. На основе четко сформулированных правил владелец механизма должен:

- выстраивать процессы, которые позволяют максимально эффективно задействовать ресурсы экономических агентов;
- создавать стимулы для взаимодействия с механизмом со стороны экономических агентов;
- оценивать результативность работы механизма;
- производить корректировки правил механизма при необходимости.



Источник: составлено автором.

Рисунок 10 – Графическое представление механизма стимулирования инновационной деятельности

Сформированные процессы должны максимизировать эффективность хозяйственной деятельности за счет воздействия на значимые детерминанты.

Как отмечено в обзоре, представленном в параграфе 1.2, набор значимых факторов, влияющих на результативность инновационного процесса, может существенно отличаться от отраслевого контекста. Таким образом, набор эмпирически обоснованных детерминант будет диктовать структуру процессов в рамках механизма.

С учетом принятой в рамках исследования концепции механизма одним из ключевых элементов является формирование системы стимулов, которые бы обосновали целесообразность осуществления инновационной деятельности для ПСО. То есть механизм должен способствовать не только изменению стратегии отдельного экономического агента, но создавать мотивы для сохранения стратегии экономических агентов, которые уже осуществляют инновационную деятельность. В базовом понимании в рамках исследования предлагается разработать механизм, который бы удовлетворял требованию, что реализовывать инновации целесообразно всем экономическим агентам, задействованным в рамках установленных границ механизма.

На рисунке 11 представлено концептуальное описание «игры», правила которой должен формировать механизм. Ключевая дилемма для экономического агента заключается в плоскости «осуществлять инновации или нет». То есть механизм формирует «игру» таким образом, чтобы участие всех экономических агентов в инновационной деятельности становилось экономически оправданным. В рамках рассмотренного гипотетического примера каждым экономическим агентом будет достигаться экономический эффект X при индивидуальном подходе к осуществлению инноваций. Тогда как за счет действия механизма совместное осуществление инновации должно формировать эффект для каждого экономического агента. Представим данный эффект в виде формулы (1)

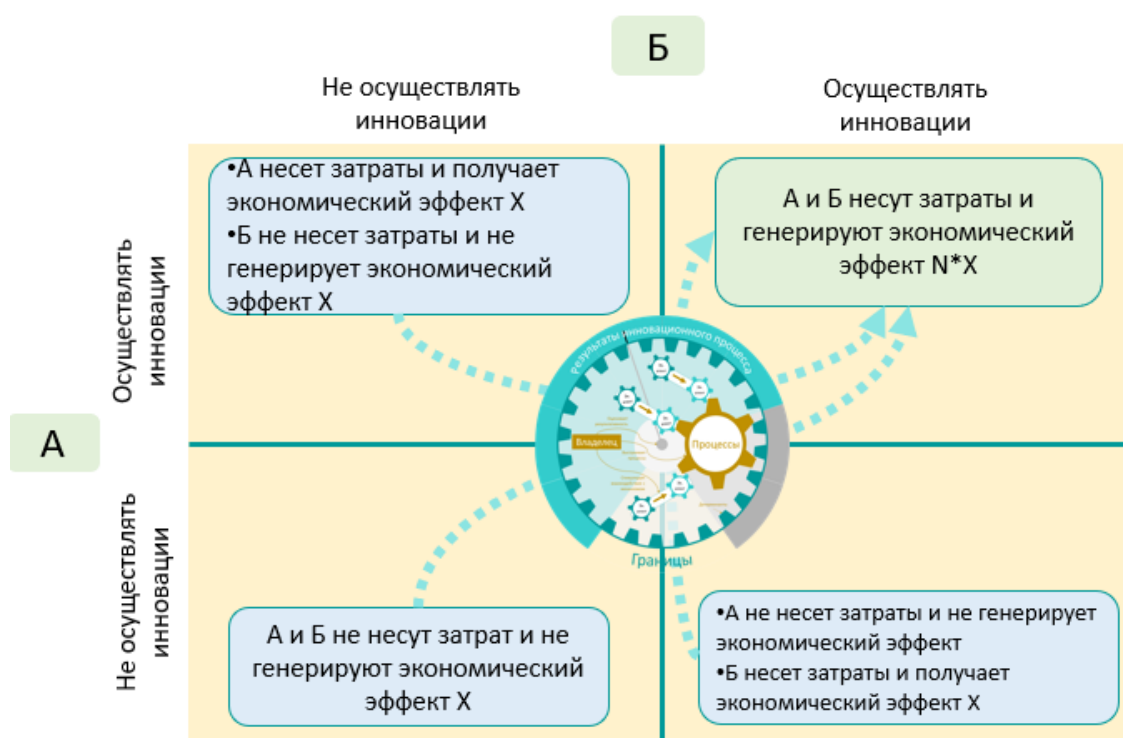
$$I_{\text{эффект}} = N \times X, \quad (1)$$

где X – эффект при реализации инновации экономическим агентом

собственными силами;

N – коэффициент изменения эффекта при реализации инновации с использованием механизма стимулирования.

В таком случае целесообразность для экономического агента взаимодействовать с механизмом будет актуальна при $N > 1$. При этом на практике эффект от осуществления инноваций индивидуально может существенно отличаться между различными ПСО, в связи с чем и может снижаться склонность ПСО к осуществлению инновационной деятельности.



Источник: составлено автором.

Рисунок 11 – Концептуальное описание «игры» по осуществлению инновационной деятельности

Как видно из рисунка 11 и обзора, представленного в параграфе 1.1, инновационная деятельность в рамках метаорганизационной сети может быть полицентричной. То есть инновации ПСО могут реализовываться как самостоятельно, так и совместно с СМО или иными ПСО аналогичного уровня в соответствии с предложенной в исследовании классификацией. Механизм стимулирования инноваций становится потенциальным решением для

синхронизации целеполагания участников метаорганизации, поскольку обосновывает целесообразность осуществления инновационной деятельности коллективно, нежели в индивидуальном порядке. Подобный тезис особенно актуален в контексте ранее упомянутого парадокса Льюиса-Шмелинга, указывающего на отсутствие экономической целесообразности в монополизации профессиональных спортивных соревнований. Многие исследователи [76; 82; 156; 181] указывают, что для профессиональных спортивных соревнований товарами-субститутами могут выступать не только иные спортивные состязания, но и неспортивные мероприятия. Тем самым применение механизма стимулирования инновационной деятельности ПСО, который будет формировать положительные эффекты для всех участников метаорганизационной сети, будет способствовать усилению позиции спорта в целом в рамках конкуренции за потребителя.

Выводы к главе 1

Раскрыты особенности деятельности ПСО, которые могут отражаться на их инновационной деятельности:

- склонность ПСО к коллективизации на базе метаорганизаций;
- осуществление деятельности в условиях дихотомии стратегических целей; помимо «традиционных» корпоративных целей (финансовые показатели, показатели рыночного доминирования и др.), ПСО должны учитывать важность спортивных результатов в рамках осуществления инновационной деятельности.

Определены критерии для определения и классификации профессиональных спортивных организаций в контексте анализа их инновационной деятельности:

- результативность хозяйственной деятельности напрямую зависит от спортивного результата;
- организационная профессионализация и профессионализация спортсменов.

С учетом сформированных критериев установлено, что ПСО могут

быть трех видов: клубы, лиги и федерации.

Проанализированы факторы, которые потенциально могут определять результативность инновационной деятельности ПСО:

- внутриорганизационные факторы, в том числе размер организации, доходность, стратегический вектор, поддержка руководящего звена, проявление соконкурентного поведения;
- внешние факторы, в том числе соревновательный баланс как частный показатель рыночной концентрации в спорте;
- метаорганизационные факторы, в том числе участие метаорганизации в поиске и реализации инноваций, а также стимулирование инноваций внутри метаорганизационной сети.

Предложено определение термина «механизм» в контексте экономических исследований и с учетом задач исследования. Выделены основные структурные элементы экономического механизма: владелец механизма, экономические агенты, правила, процессы, границы, детерминанты, результаты. Владелец механизма должен проектировать механизм с целью максимизации эффективности инновационной деятельности всех экономических агентов, которые потенциально могут с ним взаимодействовать.

Таким образом, гипотеза исследования основывается на том, что результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций зависит от внутриорганизационных, внешних (уровень рыночной концентрации – соревновательный баланс спортивных соревнований) и метаорганизационных факторов.

Глава 2

Ключевые факторы успеха инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций в России

2.1 Методология анализа инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Сформулированная гипотеза исследования выделяет три группы факторов для изучения, которые обоснованы обзором научной литературы, представленным в параграфе 1.2:

- внутриорганизационные;
- внешние;
- метаорганизационные.

В рамках описания методологии исследования необходимо обосновать подходы и методы исследования каждой из перечисленных групп факторов. В научной литературе принято разделять исследовательские методы на качественные и количественные. Качественные методы более актуальны в случаях, когда предметом анализа являются слабо формализованные явления или феномены, не подлежащие математическому описанию. Количественные методы оптимальны при изучении зависимостей, объясняемых структурированными массивами данных, которые можно сформировать на основе первичных или вторичных данных. При этом независимо от используемого методического инструментария любое исследование должно иметь теоретический фундамент на базе общепризнанных концепций. В контексте исследования требуется определить фундаментальные теоретические основы работы на базе сложившихся концепций анализа инновационной деятельности.

Теоретические концепции анализа инновационной деятельности

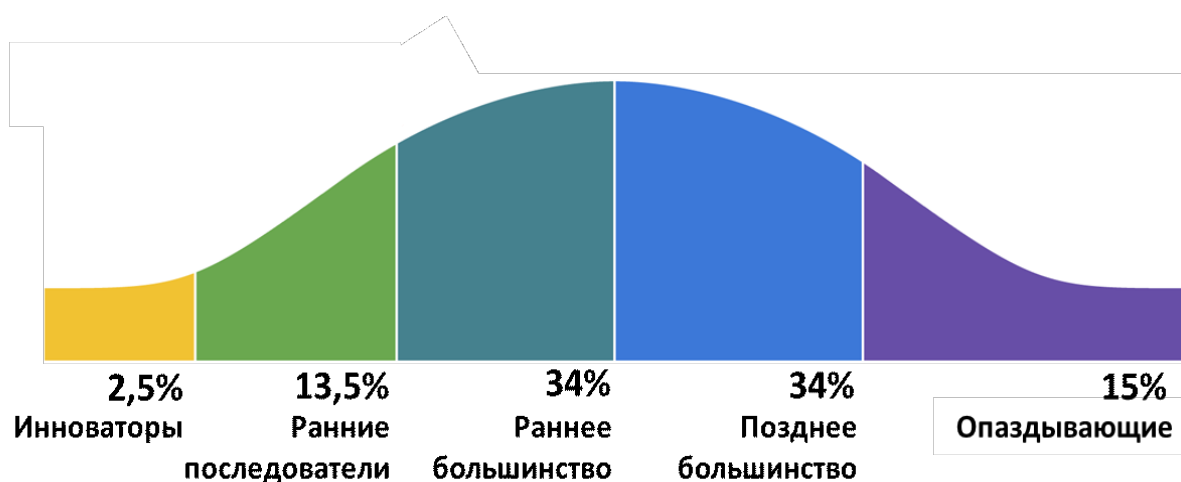
В научных исследованиях предложено множество подходов к анализу

факторов, объясняющих принятие инноваций. Данные подходы можно разделить на 2 группы в зависимости от объекта анализа: организационный уровень и уровень индивида. Теории организационного уровня нацелены на выявление факторов, объясняющих отношение организаций к инновациям и описывающих порядок их принятия. Тогда как теории на уровне индивидов предпринимают попытку описать процесс принятия инноваций со стороны исполнителей внутри организации. В рамках исследования и с учетом сформулированных групп анализируемых детерминант в первую очередь интерес представляют теории организационного уровня. Здесь можно выделить две ключевые концепции: теорию диффузии инноваций (*Diffusion of innovation – DOI*) и теорию организации и среды формирования технологий (*Technology Organization Environmental model – TOE*) [119].

DOI предполагает, что распространение инноваций является длительным процессом коммуникации принятия преимуществ новшества среди различных групп пользователей. Впервые концепцию сформулировал американский экономист Э. Роджерс в 1963 г. [149] и позже расширил ее в 1983 г. На рисунке 12 схематически описан подход Э. Роджерса к определению пяти групп организаций в зависимости от склонности к принятию инноваций: инноваторы, ранние последователи, раннее большинство, позднее большинство и опаздывающие.

Позже еще один американский экономист, Ф. Басс, расширил практическое применение DOI благодаря использованию математического моделирования. В своих работах Басс установил, что ключевую роль играет принятие инноваций со стороны двух групп пользователей: инноваторы и ранние последователи. Далее уже распространение происходит на основе эффекта сарафанного радио. Роджерс отмечал, что до 87% принятия инноваций зависит от 5 характеристик инновации: превосходства над имеющимися аналогами внутри организации, совместимости с организацией, степени сложности использования, возможности тестирования, стоимости реализации, понимания ожидаемых результатов. Отдельно Э. Роджерс

указывал на важность внешнего окружения на распространение инноваций [170].



Источник: составлено автором по материалам [170].
Рисунок 12 – Процесс диффузии инноваций по Э. Роджерсу

В рамках внешнего окружения можно рассматривать экономические, специфические отраслевые и иные факторы. Таким образом, копирование новшеств без учета особенностей контекста не приводит к результативной диффузии инноваций.

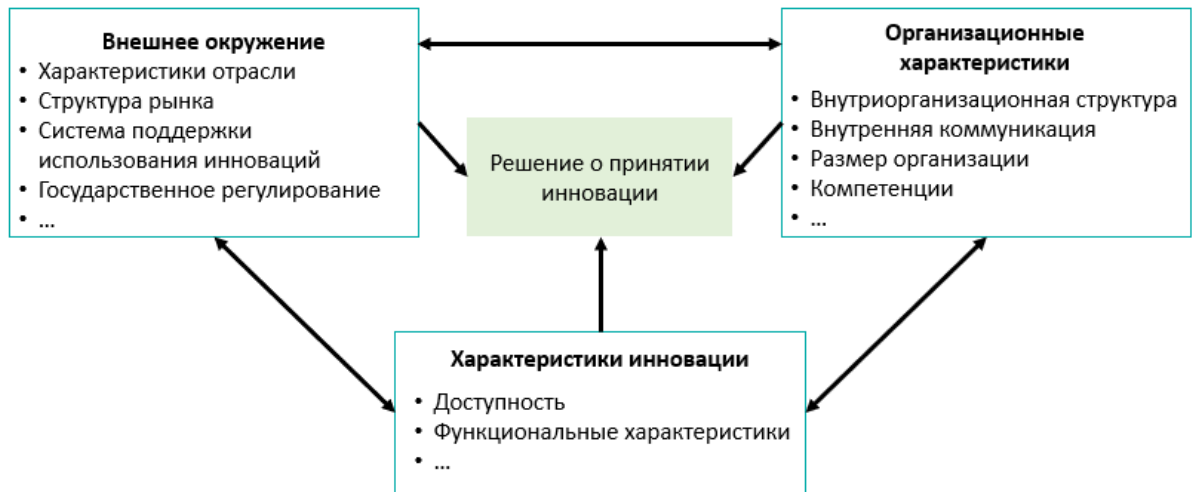
В рамках DOI значимыми факторами являются система принятия решений, способ распространения инновации, характер социальной системы, где производится диффузия, и усилия инноваторов. При этом одним из недостатков DOI отмечается именно первоочередное внимание к характеристикам инноваций, нежели характеристикам организаций, использующих или предпринимающих попытки использовать данные инновации [119].

Система принятия решения подразумевает, что скорость распространения инновации зависит от числа людей, принимающих решения о целесообразности внедрения. Чем больше людей участвуют в коллективном принятии решений, тем ниже скорость диффузии. Э. Роджерс отмечал, что одним из инструментов повышения скорости принятия инноваций может стать минимизация числа лиц, задействованных в процессе, а также числа

межорганизационных сетей, в которых участвует организация [170]. Применительно к профессиональному спорту данную особенность можно рассмотреть в контексте взаимоотношений СМО и ПСО, входящих в состав СМО.

Способ распространения инноваций влияет на уровень осведомленности потенциальных пользователей об инновационном решении. Например, в случаях использования сугубо межличностных коммуникаций для распространения инновации скорость ее распространения будет замедляться. В контексте участников метаорганизации крайне трудно рассмотреть диффузию инновации с использованием рекламных или каналов коммуникации. Особенностью диффузии инновации внутри метаорганизационной сети является ограниченность числа потенциальных пользователей инновации. В связи с этим видится, что использование традиционных рекламных инструментов продвижения для принятия инновации среди ПСО может быть неоправданным. Действия инноваторов играют важную роль в ускорении диффузного процесса. Успешный опыт инноваторов позволяет тиражировать инновационное решение для дальнейших групп. Данный тезис особенно актуален с учетом предложенной концепции механизма стимулирования инновационной деятельности ПСО, предложенной в параграфе 1.3. Владелец механизма должен выстраивать процессы механизма таким образом, чтобы максимизировать скорость диффузии инноваций.

На уровне организаций принятие инноваций зависит от наличия компетенций, ресурсов и процессов внутри организации для внедрения новшества и переменные внешней среды, которые определяют целесообразность внедрения [192]. Именно данные предпосылки заложены в модель ТОЕ, концептуальное описание которой представлено на рисунке 13. Модель ТОЕ является более гибкой и позволяет варьировать набор факторов в рамках каждой из трех групп детерминант.



Источник: составлено автором по материалам [192].

Рисунок 13 – Схематическое описание модели принятия инноваций ТОЕ

Можно отметить ограниченное число научных работ, анализировавших инновационную деятельность спортивных организаций в контексте теорий DOI и ТОЕ. Первой попыткой изучить инновационную деятельность спортивных организаций через призму диффузии инноваций можно назвать статью С. Ньэлл и Дж. Суон [149]. Авторы рассматривали механизмы диффузии инноваций среди национальных спортивных федераций Великобритании. При этом данная статья носит обзорно-дискуссионный формат, нежели является оригинальным эмпирическим исследованием.

В работе С. Ньэлл и Дж. Суон напрямую не упоминался метаорганизационный аспект ПСО, однако выделялись межорганизационные связи как один из ключевых факторов, определяющих диффузии инноваций среди спортивных организаций [149]. В частности, авторы выделили 6 мотивов формирования межорганизационных связей между спортивными организациями. При этом в контексте реализации инновационной деятельности целесообразнее подробнее рассмотреть 3 из них: необходимость, асимметрию и взаимную выгоду. Первые два мотива можно отнести как проявление метаорганизационного аспекта ПСО. Сводное описание соответствующих мотивов представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Мотивы формирования межорганизационных связей среди спортивных организаций в контексте реализации инноваций

Мотив	Описание	Пример
Необходимость	Для организации юридически необходимо формировать связь с другой организацией	Для получения права развития футбола в регионе требуется вступить в состав национальной федерации по футболу
Асимметрия	Организационная модель развития спорта требует формирования «зонтичных» организаций	Спортивные клубы по хоккею с шайбой организовали собственную профессиональную лигу
Взаимная выгода	Спортивная организация может формировать связи с неспортивной организацией при наличии взаимных интересов или взаимовыгодных ресурсов	Региональная федерация по плаванию подписала соглашение с местными образовательными школами, обладающими бассейнами для плавания

Источник: составлено автором по материалам [149].

В рамках методологии анализа инновационной деятельности одним из ключевых является вопрос оценки результатов инновационной деятельности. Концептуально можно выделить два основных подхода: на основе ресурсов (*input approach*) и на основе результатов (*output approach*) [172]. При первом подходе оценивается объем ресурсов, которые организация готова использовать в рамках инновационной деятельности, либо качество процессов по преобразованию ресурсов в результаты [144]. Тогда как второй подход предлагает исследовать непосредственно свершившийся факт внедрения инноваций и оценивать эффекты от их реализации. Концептуальное описание двух вышеприведенных подходов представлено на рисунке 14.



Источник: составлено автором по материалам [144].

Рисунок 14 – Подходы к оценке результативности инновационной деятельности

С учетом проведенного обзора теоретических концепций исследования факторов принятия инноваций предлагается рассмотреть, какие количественные и качественные методы исследования могут быть актуальными для решения задач исследования.

Количественные методы исследования инновационной деятельности

Основным методологическим вопросом при использовании количественных методов для анализа инновационной деятельности является подход к ее количественной интерпретации. Т. Равичандрани связывал сложность установления единого подхода к определению термина «инновации» именно с неготовностью научной общественности принять унифицированный подход к оценке результативности инновационной деятельности [166]. Стоит отметить, что подход, предложенный в Руководстве Осло, зачастую не применяется в эмпирических научных исследованиях [75; 111]. В большей степени это связано с тем, что Руководство Осло является попыткой стандартизировать учет инноваций в рамках международной и национальных систем статистического учета, нежели инструментом анализа детерминант результативности инновационной деятельности [69].

В рамках подхода на основе ресурсов в научных исследованиях чаще всего для количественной интерпретации «готовности» организаций к принятию инноваций используют экономические показатели. Труднее количественно оценивать качество процессов, которые применяют организации при осуществлении инновационной деятельности. В данном случае, как правило, применяются качественные методы. В работе М. Бхаттачария и Х. Блох выделены следующие показатели, которые чаще всего применяются в исследованиях для оценки уровня инновационной активности компаний при помощи подхода на основе ресурсов [77]:

- величина расходов на НИОКР;
- количество сотрудников, вовлеченных в НИОКР;
- количество зарегистрированных патентов;

- количество инновационных продуктов, внедренных в деятельность организации;
- финансовые результаты, полученные фирмой в результате внедрения инновационных решений.

В случае подхода на основе результатов акцент делается на показателях, которые либо подтверждают факт внедрения инновации, либо оценивают эффекты от их реализации. В частности, могут применяться обобщенные показатели изменения эффективности и результативности деятельности фирмы (например, доля выручки, генерируемая в результате создания новых товаров и услуг). Недостатком данного подхода является сложность контролирования влияния других потенциальных факторов. Среди показателей, напрямую связанных с результатами инновационной деятельности, перечисляют объем создаваемой интеллектуальной собственности, количество введенных новых продуктов и др.

В ряде исследований в качестве результирующего показателя инновационной деятельности использовались фиктивные (бинарные) переменные. Например, в работе М. Бхаттачария и Х. Блох [77] инновационной признавалась организация, если за исследуемый период фирма внедряла радикальные или подрывные инновации. Однако, как отмечают сами авторы, подобный методологический подход рекомендуется использовать только в случае отсутствия доступа к данным, более подробно описывающим результативность инновационной деятельности. Дополнительные трудности формирует качественный характер определения типа анализируемых инноваций.

Среди специфических количественных исследовательских методов, применяемых в научных исследованиях в области анализа инновационной деятельности, в первую очередь, необходимо выделить эконометрические методы. Данная группа методов доминирует среди количественных методов в менеджериальных и экономических исследованиях. В первую очередь, это объясняется возможностью получения количественных оценок влияния

отдельных факторов с учетом экзогенных факторов и контрольных переменных, эффекты которых возможно контролировать [185]. Далее будут рассмотрены качественные методы, которые могут применяться в исследованиях в области инновационной деятельности.

Качественные методы исследования инновационной деятельности

Качественные методы крайне распространены в исследованиях в области инновационной деятельности фирм, особенно в индуктивных исследованиях [106]. Чаще всего исследователями применяется кейс-метод. Кейс-метод является одним из наиболее популярных качественных подходов к осуществлению менеджеральных исследований и позволяет учитывать различные особенности отраслевого или иного контекста, влияющие на исследуемый объект [72; 130]. Кейс-метод позволяет совмещать использование качественных оценок и количественных (первичных и/или вторичных) данных. Т. Ярвенсиву и Дж. Торнроос отмечали, что кейс-метод особенно уместен в контексте анализа межорганизационных отношений и межорганизационных сетей [129].

Эмпирические исследования, посвященные изучению инновационной деятельности спортивных организаций, указывают именно на проблему отсутствия единого подхода к сбору количественных данных об инновационной деятельности спортивных организаций [124]. Отсутствие подобного мониторинга предопределило использование качественных методов в отдельных исследованиях.

Кейс-метод активно использовался в зарубежных исследованиях, посвященных анализу инновационной деятельности спортивных организаций. М. Винанд и соавторы предлагали организациям оценить по 5-балльной шкале Лайкерта 28 заявлений руководителей спортивных организаций, которые определяли «готовность» федераций к инновационной деятельности [202]. Крайне распространен среди «спортивных» исследований метод интервью. В частности, он применялся в работах Л. Хубер и О. Хубер [124], а также в трудах Ф. Веммера и Дж. Кенигсхофера [199]. Данный метод зачастую

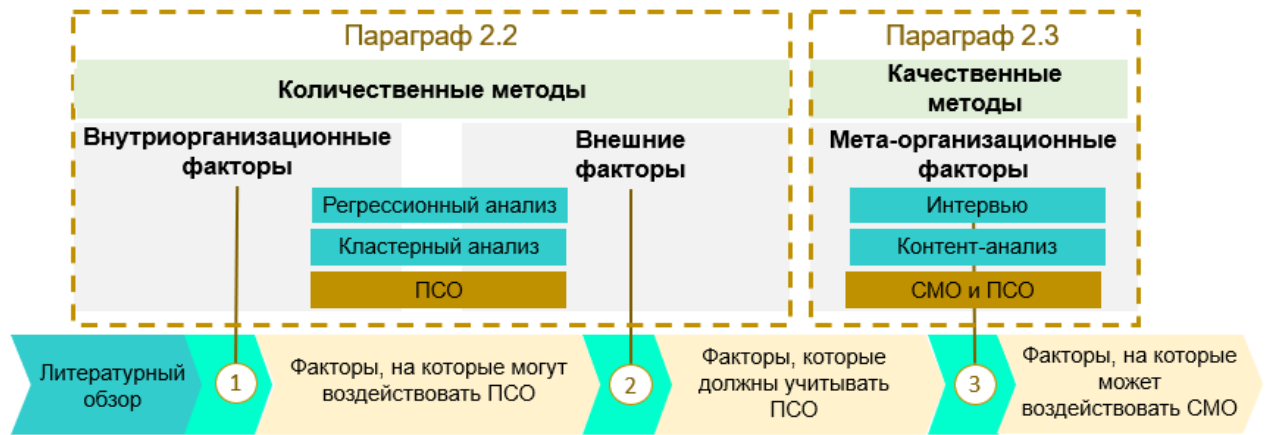
применялся вместе с методом кодификации текстовой информации и последующим контент-анализом. Сводное описание исследований в области инновационной деятельности спортивных организаций представлено в таблице 6.

Таблица 6 – Обзор методологических аспектов эмпирических исследований инновационной деятельности спортивных организаций

Авторы	Выборка	Предмет исследования	Метод
М. Винанд и соавт. [202]	144 спортивные федерации Бельгии	Типы внедряемых инноваций	Опрос с уточняющими интервью и последующий эконометрический анализ результатов
Л. Хубер и О. Хубер [124]	175 любительских футбольных команд Канады	Детерминанты инновационной активности	Интервью и фокус-группы с последующим контент-анализом
Ф. Веммер и Дж. Кенигсхофер [199]	11 некоммерческих спортивных клубов в Германии	Применение концепции открытых инноваций в спорте	Полуструктурированные интервью с последующим контент-анализом

Источник: составлено автором.

В рамках исследования предлагается использовать комбинированный подход к формированию дизайна исследования. Д. Фэмс отмечает, что в рамках изучения вопросов управления инновационной деятельностью оптимальным является именно подход, когда количественные данные позволяют обогатить анализ на основе качественных данных [106]. Количественные методы будут применены для анализа влияния внутриорганизационных и внешних факторов на инновационную деятельность ПСО, а для изучения метаорганизационных факторов – качественные методы. Графическое описание дизайна исследования представлено на рисунке 15. Далее будет более детально представлено обоснование подобного дизайна исследования. В рамках исследования для оценки результативности инновационной деятельности ПСО будет применен подход по результатам (*output approach*).



Источник: составлено автором.
Рисунок 15 – Дизайн исследования

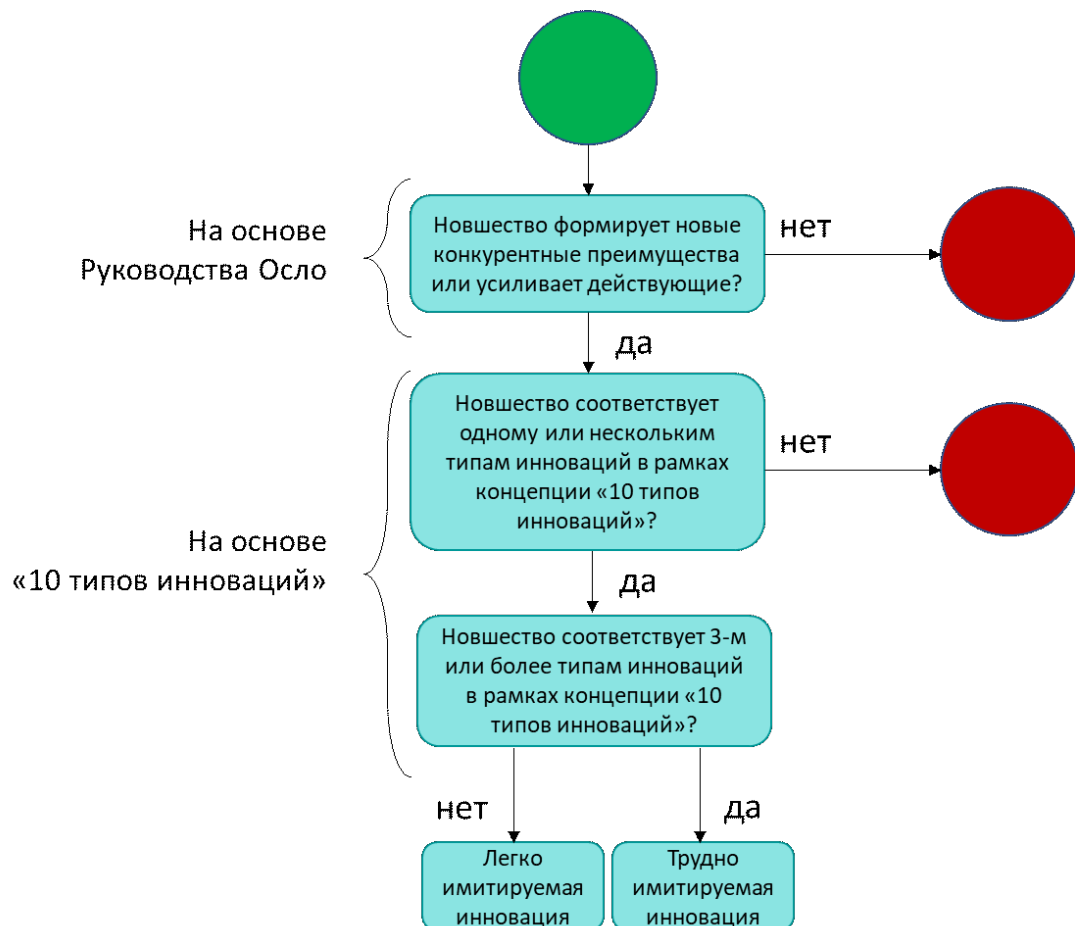
Далее в главе будут представлены методика и результаты эмпирического анализа влияния рассматриваемых факторов на инновационную деятельность ПСО с использованием количественных и качественных методов, описанных в параграфах 2.2 и 2.3.

2.2 Анализ внутриорганизационных и внешних детерминант инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Зависимости между выявленными факторами и результативностью инновационной деятельности, в первую очередь, анализировались с использованием регрессионного анализа методом наименьших квадратов. В качестве зависимой переменной использованы бинарные фиктивные переменные для установления факта внедрения инновации. В рамках формирования эмпирической базы по зависимой переменной будет введена категоризация внедряемых инноваций в соответствии с ранее рассмотренной концепцией «10 типов инноваций». Кроме того, инновации классифицированы на легко и трудно имитируемые. К легко имитируемым инновациям (*Easy_innov*) относились те, которые затрагивали 1 или 2 типа инноваций, к трудно имитируемым (*Hard_innov*) – 3 или более типа.

Для формирования массива данных необходимо определить критерии

для инноваций ПСО. Предлагается базировать подход на Руководстве Осло и работе Л. Кили и соавторов, как установлено в параграфе 1.1 [35]. На рисунке 16 описан использованный подход к качественной оценке соответствия нововведений со стороны ПСО критериям Руководства Осло и концепции «10 типов инноваций» [24].



Источник: составлено автором по материалам [131].

Рисунок 16 – Процесс сбора данных об инновационной деятельности ПСО

Выборка анализа состояла из футбольных клубов, регулярно выступавших в высшем футбольном дивизионе России, Российской Премьер-Лиге (далее – РПЛ), в течение трех сезонов 2017–2020 гг.: «ЦСКА», «Зенит», «Спартак», «Локомотив», «Динамо», «Ростов», «Краснодар», «Урал», «Рубин», «Арсенал», «Ахмат». Контент-анализ инновационной деятельности профессиональных спортивных клубов в России проводился на основе официальных сайтов РПЛ, профессиональных футбольных клубов и

отраслевых СМИ: «Спорт как бизнес» [53], «СпортБизнесКонсалтинг» [38].

Перечень независимых переменных, представленный в таблице 7, сформирован на основе результатов обзора научной литературы, представленного в параграфе 1.2.

Таблица 7 – Описание независимых переменных исследования

Анализируемый фактор	Независимая переменная	Код
Внутриорганизационные факторы		
Размер организации	Себестоимость продаж, млн руб.	Budget
	Численность сотрудников, чел.	Employees
	Наличие домашнего стадиона в собственности (фиктивная), бинарная (0/1)	Stadium
Стратегическое поведение	Изменение стратегического поведения по сравнению с предыдущим сезоном, бинарная (0/1)	Strategy_shift
	Изменение стратегического поведения по сравнению с предыдущим сезоном за счет смягчения бюджетных ограничений, бинарная (0/1)	Softer_strategy
Собственник	Наличие негосударственного собственника у клубов, бинарная (0/1)	Private_owner
Внешние факторы		
Концентрация рынка	Нормированный индекс Херфиндаля-Хиршмана спортивных результатов, шкала от 0 до 1	HHI_Sports

Источник: составлено автором.

Для оценки размера организации будет использованы три переменные: годовой бюджет клубов, численность сотрудников и наличие в собственности (операционном управлении) домашнего стадиона. С целью обеспечения унифицированного подхода к сбору данных предлагается использовать официальную бухгалтерскую отчетность клубов. В рамках формы № 2 «отчет о финансовых результатах» информация об операционном бюджете клуба будет, в первую очередь, представлена в статье «себестоимость продаж» [49]. Размер организации может быть оценен по количеству штатных сотрудников. Для этого по каждому клубу использованы данные среднесписочной численности сотрудников за календарный год. Выгрузка данных производилась с использованием базы СПАРК-Интерфакс. Использована бинарная переменная для оценки наличия домашней арены в собственности клуба.

На основе подхода М. Террье и Н.А. Осокина стратегическое поведение клубов будет оцениваться на основе формулы (2) [26]

$$PM_{ij} = \frac{NP_{ij}}{Budget_{ij}}, \quad (2)$$

где NP_{ij} – чистая прибыль i -го клуба за j -й период;

$Budget_{ij}$ – операционный бюджет i -го клуба за j -й период.

Классификацию стратегического поведения клубов предлагается производить в зависимости от значения рентабельности продукции:

- более 5% – максимизаторы прибыли;
- в диапазоне от минус 5% до 5% – максимизаторы побед с жесткими бюджетными ограничениями;
- менее минус 5% – максимизаторы побед с мягкими бюджетными ограничениями.

При этом ключевой вопрос заключается не в том, какое стратегическое поведение клубы применяли в момент времени, а как данная стратегия менялась в течение нескольких спортивных сезонов и насколько актуально данное изменение в контексте инновационной деятельности ПСО. В связи с этим в рамках анализа будут рассмотрены две фиктивные переменные: изменение стратегии ПСО и изменение стратегии ПСО за счет смягчения бюджетных ограничений. Перечисленные переменные являются взаимоисключающими, поэтому их влияние на зависимую переменную будет оцениваться отдельно. Стратегическое поведение клубов анализируется за четыре сезона 2016–2020 гг.

Крайне важно отметить отсутствие синхронизации периодов сдачи финансовой отчетности клубов и соревновательных сезонов. Финансовый год в России соответствует календарному, тогда как соревновательный сезон в РПЛ проводится по системе «осень-весна», тем самым затрагивая частично два календарных года. Данная проблема неоднократно отмечалась в работах

отечественных авторов как барьер для проведения сопоставимого анализа финансово-хозяйственной деятельности российских и зарубежных клубов [43; 46; 49]. В соответствии с подходом И.В. Солнцева и Е.А. Чучиной, сопоставление финансовых и нефинансовых данных предлагается осуществлять по принципу первого года сезона. То есть, как видно на рисунке 17, финансовые данные за 2017 г. будут относиться к сезону 2017–2018 гг., данные за 2018 год – к сезону 2018–2019 гг., данные за 2019 год – к сезону 2019–2020 гг.



Источник: составлено автором.

Рисунок 17 – Описание подхода к сопоставлению данных финансовой отчетности ПСО и результатов их инновационной деятельности

В профессиональном спорте рыночная концентрация может быть оценена как с использованием классических финансовых показателей (например, выручка), так и спортивных результатов. Например, для количественной интерпретации соревновательного баланса спортивных соревнований используется процент набранных результативных очков каждым участником от общего числа набранных очков всеми участниками [108]. Причем, как правило, применяются стандартные для экономических исследований индикаторы рыночной концентрации: индекс Херфиндаля-Хиршмана (далее – ИХХ), коэффициент Джини, коэффициент Theil и др. В спортивных исследованиях наиболее часто используется ИХХ [154]. Данные о спортивных результатах клубов взяты с портала спортивной статистики Championat.com. Базовый подход к расчету

ИХХ для оценки соревновательного баланса в спорте представлен в формуле (3)

$$\text{ИХХ}_j = \sum_{i=1}^n \left(w_{ij} / \sum_{i=1}^n w_{ij} \right)^2, \quad (3)$$

где n – количество команд в лиге;

W_{ij} – процент очков, набранных i -командой от общего числа очков всех участников турнира в j -м сезоне.

При этом в спортивных исследованиях принято использовать нормированный ИХХ (далее - ИХХ_н), поскольку теоретический минимум и максимум ИХХ зависит от числа участников турнира. Увеличение или уменьшение количества команд влияет на границы индекса и может привести к неверной трактовке результатов расчетов. Расчет ИХХ_н произведен на основе формулы (4)

$$\text{ИХХ}_n = (\text{ИХХ} - \text{ИХХ}_{\text{мин}}) / (\text{ИХХ}_{\text{макс}} - \text{ИХХ}_{\text{мин}}), \quad (4)$$

где $\text{ИХХ}_{\text{мин}}$ – минимально возможное значение ИХХ с учетом количества участников турнира;

$\text{ИХХ}_{\text{макс}}$ – максимально возможное значение ИХХ с учетом количества участников турнира.

Для определения верхней границы $\text{ИХХ}_{\text{макс}}$ рассмотрим наиболее неравномерное распределение количества побед внутри чемпионата. При данном распределении первая команда выигрывает все свои матчи, вторая команда выигрывает все свои матчи, кроме матча с первой командой, и т.д. вплоть до самой последней команды, не выигрывающей ни одной игры сезона. Расчет $\text{ИХХ}_{\text{макс}}$ произведен с помощью формулы (5)

$$ИХХ_{\max} = 2(2n - 1) / [3n(n - 1)]. \quad (5)$$

Нижняя граница индекса (далее – $ННІ_{\min}$) отражает ситуацию, при которой соревновательный баланс в лиге характеризуется максимально возможной конкуренцией среди команд. Для определения нижней границы ИХХ рассмотрим наиболее равномерное распределение количества побед внутри чемпионата. При данном распределении каждая команда лиги выигрывает одинаковое количество раз. Расчет $ННІ_{\min}$ произведен на основе формулы (6)

$$ННІ_{\min} = n(100 / n)^2. \quad (6)$$

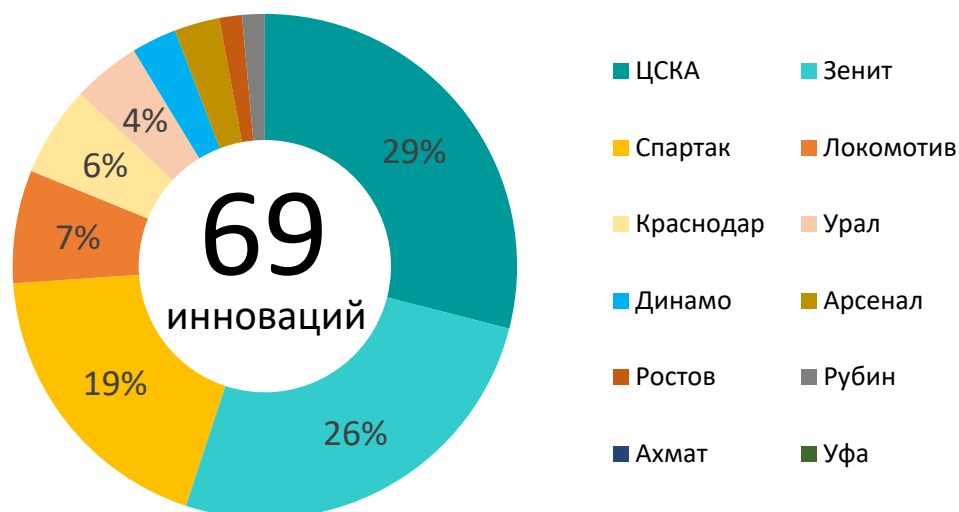
Теоретическое описание рассматриваемой регрессионной модели представлено в формуле (7)

$$\begin{aligned} Innov_{ij} = & \beta_0 + \beta_1 * Budget_{ij} + \beta_2 * Stadium_{ij} + \beta_3 \\ & * Strategy_{ij} + \beta_4 * ННІ_{sports_{ij}} + \beta_5 \\ & * Private_owner_{ij} + \varepsilon_{ij}. \end{aligned} \quad (7)$$

По результатам анализа инновационной деятельности выявлено 69 инноваций различных типов и уровня имитируемости, которые реализованы клубами РПЛ за три соревновательных сезона 2017–2020 гг. Как видно на рисунке 18, почти три четверти всех инноваций реализованы усилиями трех клубов: «ЦСКА» (29%), «Зенит» (26%) и «Спартак» (19%). Два клуба в рамках анализа не внедрили ни одной инновации за рассматриваемый период: «Ахмат» и «Уфа». Все инновации за рассматриваемый период можно отнести к экономическим. Детальный перечень выявленных инноваций представлен в приложении А.

Чаще всего инновации имели характеристики одного (28 шт.) или двух (31 шт.) типов в соответствии с типологией Л. Кили. Таким образом, можно

утверждать, что наибольшая часть инноваций, реализованных российскими профессиональными футбольными клубами, относится к легко имитируемым и позволяет формировать краткосрочные конкурентные преимущества для соответствующих ПСО.



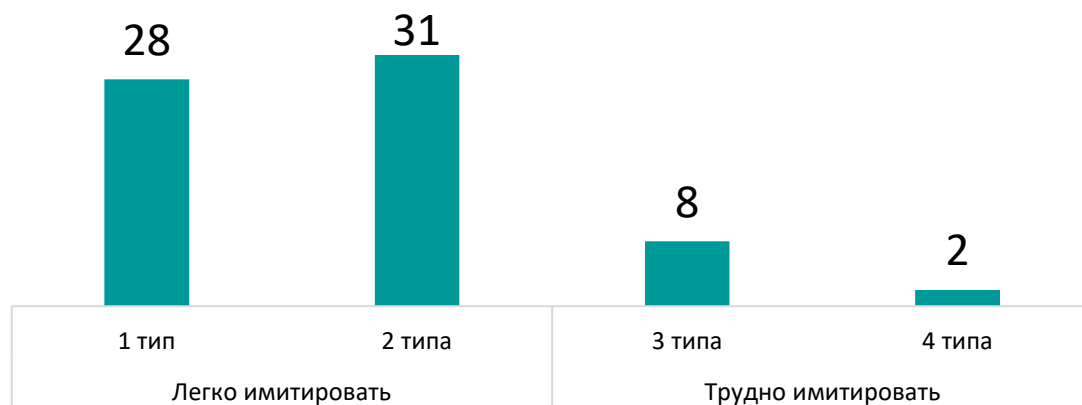
Источник: составлено автором.

Рисунок 18 – Структура инновационной деятельности в РПЛ (2017–2020 гг.) по клубам

Как представлено на рисунке 19, 8 инноваций классифицированы как соответствующие трем типам, 2 инновации – четырем типам в соответствии с подходом Л. Кили и соавторов. Инновации, которые можно отнести к трем и более типам Л. Кили и соавторы, относят к трудно имитируемым. Доминирование легко имитируемых инноваций соответствует выводам работы А.Ю. Юданова, который отмечал, что внедрение инноваций по принципу заимствования более характерно для низкотехнологичных отраслей, к которым можно отнести и профессиональный спорт [64].

Среди трудно имитируемых инноваций целесообразно более детально рассмотреть 2 проекта, которые соответствовали четырем типам инноваций. В сезоне 2017–2018 гг. «Спартак» запустил сервис Spartak-Travel, который позволяет болельщикам планировать поездки на выездные матчи клуба [60]. В данном случае можно говорить, что ПСО открывает дополнительный источник выручки (монетизационная модель), способствует повышению

качества и удобства потребления основного продукта (система оказания услуг), клуб использовал для сервиса свое фирменное наименование (бренд), за счет сервиса клуб сможет получать более детальную аналитику о предпочтениях своих болельщиков (взаимодействие с потребителями).



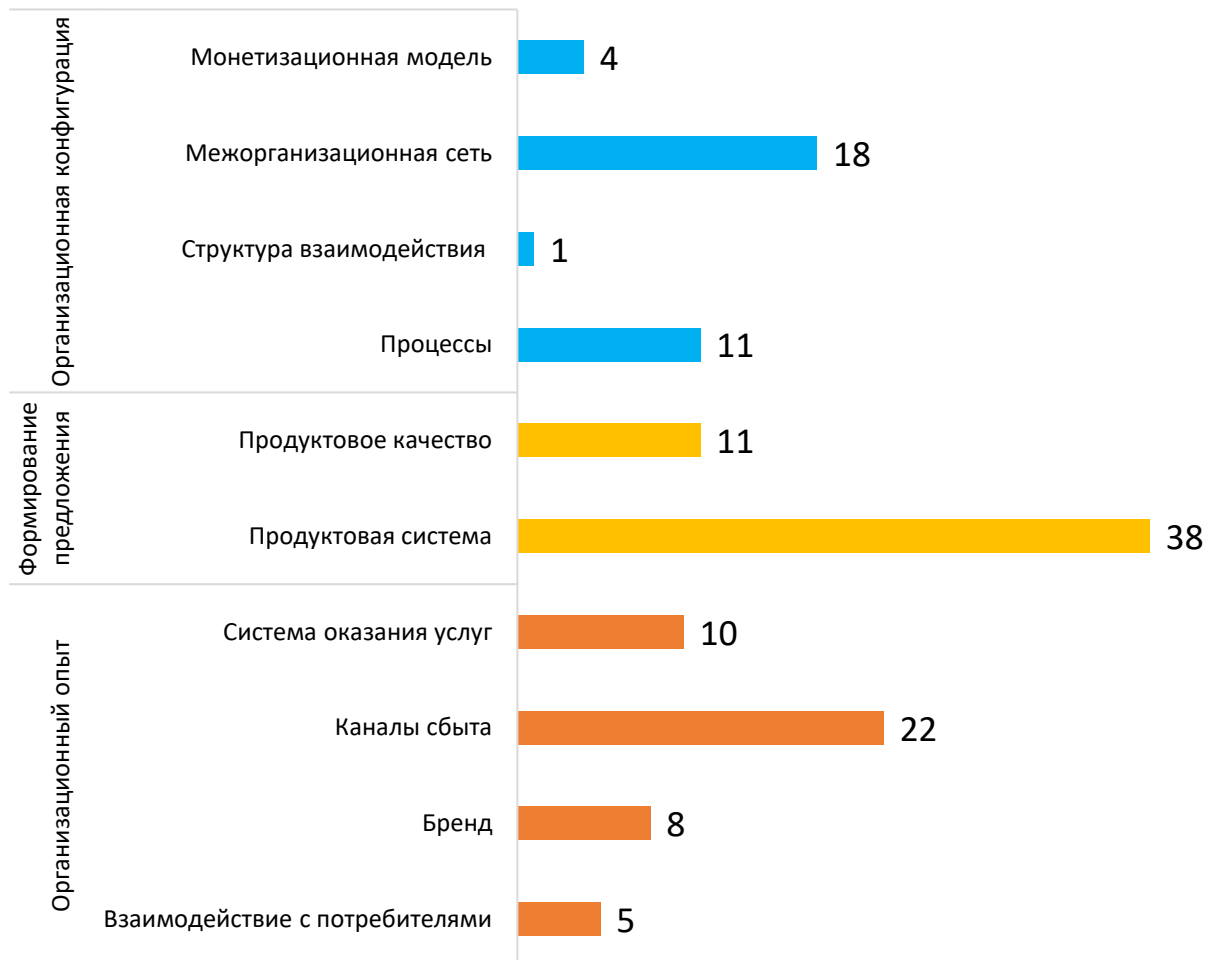
Источник: составлено автором по материалам [131].

Рисунок 19 – Распределение инноваций российских футбольных клубов по имитируемости (2017–2020 гг.), число инноваций

В сезоне 2018–2019 гг. «Локомотив» осуществил запуск продаж кобрендинговых смартфонов совместно с компанией VIVO [197]. За счет данной инновации клуб смог сформировать новый источник выручки, поскольку доход от реализации делилась с производителем (монетизационная модель), расширить перечень предлагаемых товаров для болельщиков (продуктовая система), расширить возможности реализации продукции за счет использования торговой сети (каналы сбыта), использовать собственный бренд как в названии, так и на физическом носителе продукта (бренд).

Среди типов инноваций чаще всего клубы использовали расширение продуктовой системы (38 инноваций). Как правило, данные инновации легко имитируемыми. Рисунок 20 показывает, что в рамках 22 инновационных проектов задействовано совершенствование каналов сбыта. Зачастую данные инновации строились на основе партнерских соглашений с действующими спонсорами или становились предметом новых спонсорских сделок. Меньше

всего инновации нацелены на совершенствование организационной конфигурации ПСО.



Источник: составлено автором по материалам [131].

Рисунок 20 – Типологический анализ инновационной деятельности российских футбольных клубов по Л. Кили, число инноваций

Лишь однажды зафиксирована инновация, направленная на совершенствование структуры взаимодействия внутри клуба. Данный кейс реализован в сезоне 2017–2018 гг. в «Зените», когда клуб заключил соглашение с компанией SAP [29]. Договор подразумевал использование Университетского альянса SAP, куда входят ведущие технические ВУЗы России, для развития компетенций в области спортивного маркетинга на базе цифровых продуктов. Таким образом, «Зенит» получил дополнительный инструмент для максимизации эффективности использования материальных и интеллектуальных ресурсов клуба, а также возможность привлекать к

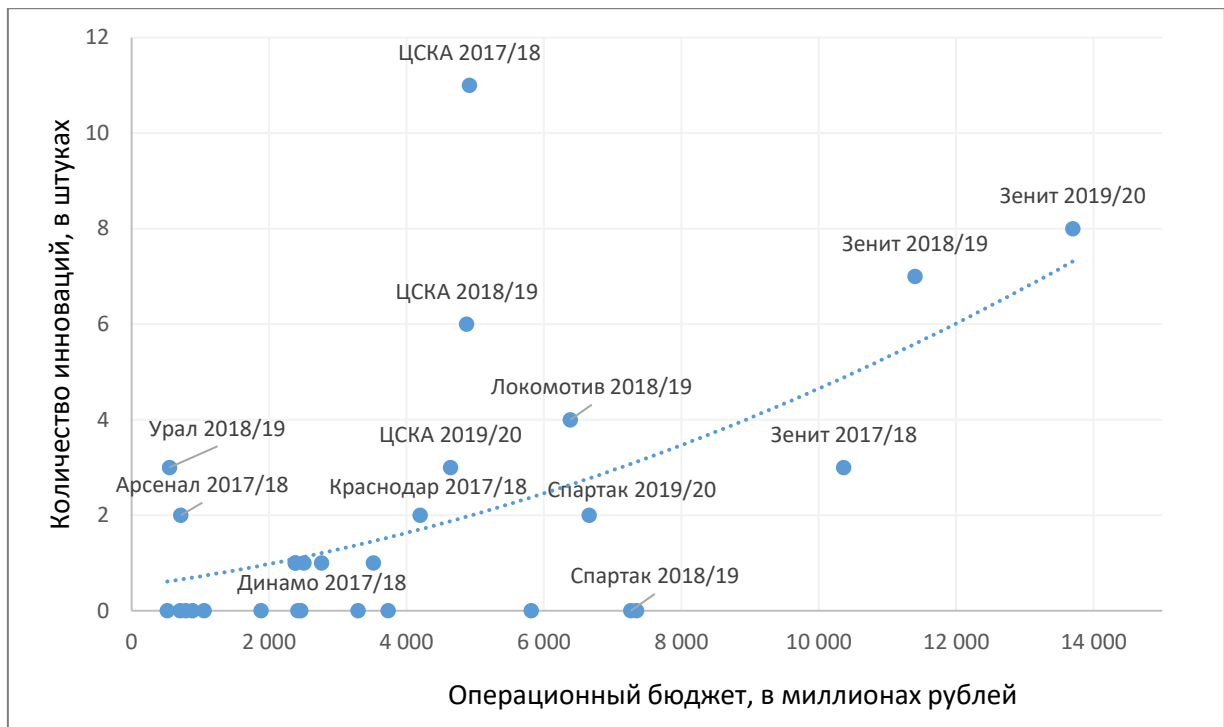
реализации собственных проектов наиболее талантливых студентов.

Инновации в монетизационную модель клубов крайне нераспространенными. Подобные инновации реализованы только в трех клубах: «Спартак», ЦСКА» и «Локомотив». Помимо уже упомянутого кейса Spartak Travel «Спартак» в сезоне 2018–2019 гг. совместно с консалтинговой компанией PwC организовал курс-интенсив для руководителей спортивных федераций [23]. Клуб выступил как инфраструктурная площадка и как эксперт в рамках отдельных образовательных модулей. В «ЦСКА» модифицирована система реализации наиболее дорогостоящих посадочных мест на домашние игры, VIP-ложи [21]. Традиционно ложи реализовывались пакетным способом, в связи с чем приобретателями лож становились корпоративные клиенты. С сезона 2017–2018 гг. в клубе перешли на реализацию индивидуальных мест в рамках некоторых лож, что позволило удовлетворить потребности нового сегмента болельщиков.

Результаты регрессионного анализа показывают, что ресурсные возможности являются ключевым фактором, определяющим способность отечественных футбольных клубов осуществлять инновации. При этом их значимость более высока в контексте внедрения легко имитируемых инноваций. В обеих моделях переменная *Budget* имела положительный знак регрессора, что позволяет говорить о прямой линейной зависимости: чем больше бюджетные возможности клубов, тем больше внедряется инноваций. Как видно на рисунке 21, наиболее эффективным с точки зрения операционного бюджета был «ЦСКА» в сезоне 2017–2018 гг., сумевший реализовать 11 инновационных проектов. Однако в последующих сезонах результативность инновационной деятельности клуба существенно снизилась.

В случае трудно имитируемых инноваций значимы факторы человеческих ресурсов, рыночной концентрации и смягчения стратегии. Переменная *Employees* значима с отрицательным значением регрессора, что указывает на обратную линейную зависимость: чем меньше сотрудников в клубе, тем он более склонен к инновациям. Подобная зависимость

неоднократно подтверждалась в эмпирических исследованиях инновационной деятельности в различных отраслях [121; 179]. Данный результат может указывать на то, что рост численности в ПСО является следствием их бюрократизации, которая может замедлять инновационный процесс. Расширение штата ПСО может приводить к увеличению согласительных стадий и числа согласантов в рамках инновационного процесса.



Источник: составлено автором.

Рисунок 21 – Сопоставление инновационной активности и операционного бюджета клубов

Переменная, описывающая рыночную концентрацию, HHI_{Sports} , показала статистическую значимость и значение регрессора с положительным знаком. То есть ухудшение соревновательного баланса приводит к увеличению инновационной активности. Данная зависимость может указывать на то, что в случае ослабления рыночной конкуренции клубы в верхней части турнирной таблицы могут быть более склонны к реализации ресурсоемких инноваций, когда решение спортивных задач может требовать меньшего ресурсного обеспечения. Т. Николс отмечал, что подобная закономерность чаще всего встречается в «неуравновешенных» отраслях, где

уровень технологической зрелости между участниками рынка может быть существенным [150]. В таком случае ужесточение конкуренции может привести к снижению склонности к инновациям как со стороны технологически отстающих (ввиду возможности максимизации доли рынка в моменте), так и опережающих (ввиду риска утери текущей рыночной доли). В профессиональном спорте это может проявляться в тех случаях, когда менее организационно зрелые ПСО будут отказываться от реализации инновационных проектов в случае, если они будут иметь более конкурентоспособную турнирную позицию.

В случае трудно имитируемых инноваций статистическую значимость показала переменная *Softer_strategy*, которая описывает изменение стратегического поведения за счет смягчения бюджетных ограничений. Переменная, описывающая смену стратегического поведения без детализации по смягчению бюджетных ограничений, *Strategy_shift*, не показала статистической значимости в рамках предварительного анализа. Значение регрессора имело положительный знак, что позволяет утверждать о прямой линейной зависимости. То есть при смягчении бюджетных ограничений у клубов расширялись ресурсные возможности, которые в том числе могли направляться на реализацию инновационных проектов. При этом с учетом того, что контролируем регрессор, описывающие ресурсные возможности ПСО, то можем говорить о том, что, в первую очередь, клубы становятся более инновационными, когда снижаются их финансовые результаты.

Стратегическое поведение российских футбольных клубов за три соревновательных сезона 2017–2020 гг. чаще всего принимало форму максимизации спортивных результатов с мягкими бюджетными организациями. Во всех клубах за рассматриваемый период можно наблюдать изменение стратегического поведения. Как видно в таблице 8, среди 14 рассматриваемых клубов 7 раз можно наблюдать изменение стратегического поведения за счет смягчения бюджетных ограничений.

Чаще всего смягчение бюджетных ограничений можно наблюдать в

«ЦСКА» – в сезонах 2017–2018 гг. и 2017–2018 гг. Единожды смягчение бюджетных ограничений происходило в «Зените», «Спартаке», «Краснодаре», «Сочи», «Арсенале» и «Оренбурге».

Таблица 8 – Стратегическое поведение российских футбольных клубов с 2016 г. по 2020 г.

Клуб	Сезон				Смягчение/ужесточение бюджетных ограничений
	2016–2017 гг.	2017–2018 гг.	2018–2019 гг.	2019–2020 гг.	
ЦСКА	МП	МСМ	МСЖ	МСМ	Клуб дважды смягчал бюджетные ограничения
Зенит	МП	МСЖ	МСЖ	МСЖ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Спартак	МП	МП	МСМ	МСМ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Локомотив	Н/Д	Н/Д	МСЖ	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Динамо	МСМ	МСМ	МСМ	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Ростов	МСМ	МСМ	МСМ	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Краснодар	МСЖ	МСЖ	МСЖ	МСМ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Рубин	Н/Д	Н/Д	МСЖ	МП	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Сочи	Н/Д	Н/Д	Н/Д	МСМ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Ахмат	Н/Д	Н/Д	Н/Д	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Урал	МСЖ	МСЖ	МСЖ	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Арсенал	МП	МП	МСЖ	МСЖ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Уфа	Н/Д	Н/Д	Н/Д	МСЖ	Клуб не смягчал бюджетные ограничения
Оренбург	МСЖ	МСЖ	МСМ	МСЖ	Клуб однажды смягчал бюджетные ограничения
Примечания					
1 МП – максимизатор прибыли.					
2 МСЖ – максимизатор спортивных результатов с жесткими бюджетными ограничениями.					
3 МСМ – максимизатор спортивных результатов с мягкими бюджетными ограничениями.					
4 Н/Д – нет данных.					

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК-Интерфакс.

В обеих моделях незначимой оказалась переменная *Stadium*, описывающая наличие в собственности домашнего стадиона у клубов. Закономерность подобного результата может объясняться отсутствием необходимости привязки инновационной деятельности ПСО к инфраструктурным объектам, как стадион. Помимо этого, важно уточнить, что ряд клубов могут не иметь в собственности стадион, но являться якорными арендаторами клубов и формировать тесные взаимоотношения с арендодателями. Клуб и стадион могут иметь в качестве собственника государственные органы или вовсе единого собственника, что снижает барьеры для взаимодействия между клубом и стадионом. Результаты регрессионного анализа представлены в таблице 9.

Переменная *Private_owner*, описывающая наличие негосударственного учредителя/акционера ПСО, не показала статистической зависимости с легко и тяжело имитируемыми инновациями. Таким образом, можно утверждать, что характер собственности не играет ключевую роль в определении инновационной деятельности. При этом не исключается, что роль менеджмента высшего и среднего звена может оказывать значимое влияние. Однако данные показатели не представляется возможным оценить в рамках количественного анализа.

В рамках исследования проведен кластерный анализ иерархическим методом (метод Уорда) и методом к-средних. Подобный подход является одним из наиболее распространенных в исследованиях в области спортивного менеджмента [73; 183].

В рамках кластерного анализа рассматривались 3 переменные: число легко имитируемых инноваций, число трудно имитируемых инноваций и операционный бюджет. Иерархический метод позволил определить наличие трех кластеров. Путем метода к-средних значения переменных в рамках каждого кластера уточнены.

Таблица 9 – Результаты регрессионного анализа детерминант инновационной деятельности российских футбольных клубов

Независимые переменные	Трудно имитируемые инновации – Hard_Innov				Легко имитируемые инновации – Easy_Innov			
	Бета	Значение p	Нижний интервал	Верхний интервал	Бета	Значение p	Нижний интервал	Верхний интервал
Константа	-3,37**	0,02	-6,19	-0,56	-2,76	0,44	-10,02	4,51
Budget	1,61E-04**	0,02	0,00	0,00	5,41E-04***	0,00	0,00	0,00
Employees	-3,78E-03***	0,01	-0,01	0,00	-5,03E-03	0,15	-0,01	0,00
Stadium	0,30	0,40	-0,43	1,03	0,37	0,69	-1,52	2,25
Softer_strategy	0,78*	0,05	-0,01	1,58	0,97	0,34	-1,08	3,02
HNI_Sports	13,03**	0,01	2,89	23,17	10,76	0,40	-15,43	36,95
Private_owner	-0,22	0,49	-0,85	0,42	-0,38	0,64	-2,01	1,26
N	29				29			
R ²	0,408				0,459			
Скорр. R ²	0,247				0,311			
Критерий F	2,538				3.109			
Примечание – *, **, *** значение p ниже 0,01, 0,05 и 0,1 соответственно.								

Источник: составлено автором.

Результаты кластерного анализа представлены в таблице 10. Детальное описание кластеров по наблюдениям и графическое представление дендограммы кластеров, построенных иерархическим методом, представлено в приложении Б.

Таблица 10 – Описание средних значений по переменным в рамках кластеров инновационной деятельности в российском профессиональном футболе, построенных методом к-средних

Показатель	Инноваторы	Последователи	Необеспеченные
Число легко имитируемых инноваций	6	1-2	Не более 1
Число трудно имитируемых инноваций	1	Не более 1	Отсутствуют
Себестоимость продаж, млн руб.	12 759,28	6 569,73	1 217,69
Представители клубов	«Зенит»	«ЦСКА», «Спартак», «Краснодар», «Локомотив»	Прочие

Источник: составлено автором.

Результаты кластерного анализа подтверждают итоги регрессионного анализа, указывая на зависимость ресурсных возможностей и инновационной деятельности ПСО. Кластерный анализ показывает прямую связь между внедряемым числом легко и трудно имитируемых инноваций.

Сводное описание влияния внутриорганизационных и внешних факторов на результативность инновационной деятельности ПСО, полученное на основе регрессионного и кластерного анализа, представлены в 11 таблице.

Ранее в научной литературе систематизированный перечень факторов, определяющих результативность инновационной деятельности ПСО, не приводился. Интересно заметить подтверждение шумпетеровской гипотезы в части влияния фактора концентрации рынка. Среди ученых эмпирически обосновывалось как положительное, так и негативное влияние ужесточения рыночной конкуренции на инновационную деятельность отрасли. Тем самым ключевое влияние здесь оказывает именно отраслевая специфика. В случае низкотехнологичной отрасли, как спорт, негативное влияние обострения

рыночной концентрации объясняется тем, что инновации не относятся к профильной деятельности ПСО.

Таблица 11 – Сводное описание анализа влияния внутриорганизационных и внешних факторов на результативность инновационной деятельности ПСО

Анализируемый фактор	Значимость	Развернутый вывод
Размер организации	да	Чем больше ресурсное обеспечение (в первую очередь, финансовое), тем выше результативность инновационной деятельности
Концентрация рынка	да	Чем более обостренная спортивная конкуренция, тем менее склонны ПСО к инновациям
Стратегическое поведение	да	Смягчение бюджетных ограничений для ПСО позволяет повысить результативность инновационной деятельности за счет обострения необходимости поиска новых источников улучшения финансовых результатов
Частный собственник	нет	Наличие частного или государственного собственника ПСО никак не влияет на результативность инновационной деятельности
Примечания		
1 да – статистически значимо.		
2 нет – незначимо.		

Источник: составлено автором.

Фактор размера организации в большей степени показывает схожее влияние с результатами большинства эмпирических исследований в области управления инновациями. Однако данный результат важно рассматривать совместно с выявленным эффектом фактора стратегического поведения. Результаты регрессионного анализа показали, что изменение модели стратегического поведения в пользу смягчения бюджетных ограничений повышает результативность инновационной деятельности. Однако подтвержденный положительный эффект фактора размера организации уже подтверждает повышение ресурсной обеспеченности ПСО. Тем самым можем утверждать, что обострение необходимости достигать

финансовые результаты вынуждает ПСО быть более инновационными с целью поиска новых источников дохода. Далее будет рассмотрено, каким образом метаорганизационные факторы могут влиять на инновационную деятельность ПСО.

2.3 Анализ метаорганизационных факторов, определяющих результативность инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Предлагается рассмотреть особенности реализации метаорганизационного подхода к инновационной деятельности ПСО на примере двух кейсов:

- внедрение продуктов SAP в Континентальной хоккейной лиге (далее – КХЛ) для формирования Единой базы болельщиков клубов и лиги (далее – кейс КХЛ);
- реализация инноваций в интересах национальных федераций, входящих в состав УЕФА (далее – кейс УЕФА).

В соответствии с подходом, предложенным в работе Й. Рашид и соавторов, предлагается структурировать осуществление кейс-метода следующим образом [162]:

- 1) концептуальная основа;
- 2) предполевая стадия;
- 3) полевая стадия;
- 4) отчетная стадия.

Отличием двух рассматриваемых кейсов является, в первую очередь, то, что кейс КХЛ является разведочным (*exploratory*), то есть нацеленным на детализацию исследовательского вопроса и гипотез, тогда как кейс УЕФА является описательным (*descriptive*) и позволяет тестировать гипотезы и предлагать инструменты воздействия на значимые детерминанты.

С целью анализа влияния метаорганизационных факторов на

инновационную деятельность ПСО проведено 9 полуструктурированных интервью. Перечень задействованных респондентов в рамках проведения исследования представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Описание респондентов для проведения интервью с целью анализа практик внедрения инноваций в отечественных ПСО

Интервьюируемый		Организация		
Фамилия, имя	Должность*	Название	Вид спорта	Тип ПСО
Кейс КХЛ				
Гаркунов Юрий	Руководитель департамента интернет (цифровых) проектов	КХЛ	Хоккей	Лига
Лаптев Антон	Руководитель билетного отдела	ХК «Спартак»	Хоккей	Клуб
Мамбетов Юлай	Бывший специалист отдела маркетинга**	ХК «Салават Юлаев»	Хоккей	Клуб
Константин Шоркин	Ведущий специалист по развитию клиентских сегментов и digital-направлений	ХК «АК Барс»	Хоккей	Клуб
Кейс УЕФА				
Жан-Баттист Аллио	Глава UEFA Innovation Hub (UIH)	УЕФА	Футбол	Федерация
Лиам Макгрорти	Глава департамента стратегического развития национальных ассоциаций	УЕФА	Футбол	Федерация
Сандер ван Стипхут	Директор по инновациям	ФК «Аякс», Стадион им. Йоханна Кройффа	Футбол	Клуб
Мащикова Ольга	Директор департамента стратегии	Российский футбольный союз (далее -РФС)	Футбол	Федерация
Матвеев Никита	Заместитель директора департамента стратегии	РФС	Футбол	Федерация
Примечания				
1 * Все должности актуальны на момент проведения исследования, кроме **.				
2 ** Должность актуальна на момент реализации анализируемого кейса.				

Источник: составлено автором.

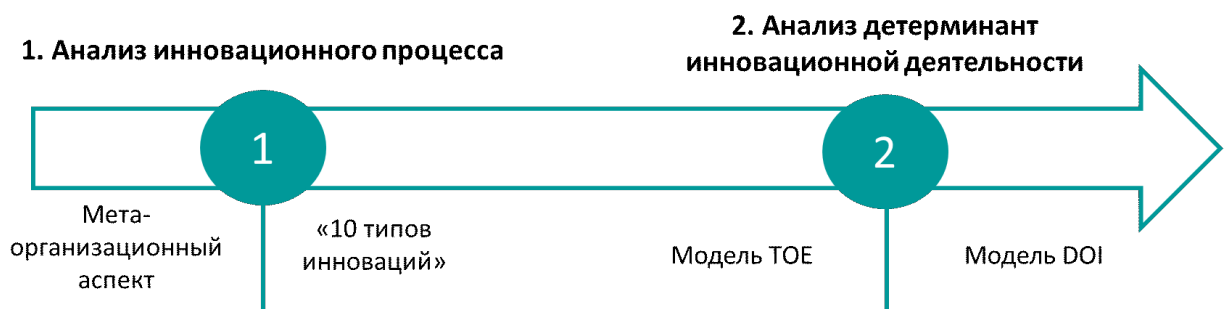
Интервью проводились для описания двух кейсов, характеризующих формы и системы взаимоотношений между ПСО и СМО в рамках осуществления инновационной деятельности. Используются

полуструктурированные интервью как один из наиболее распространенных методов сбора данных в менеджериальных исследованиях [91; 123; 194]. Для респондентов подготовлен единый перечень вопросов, представленный в приложении В, который мог корректироваться в процессе интервьюирования в зависимости от ответов респондентов.

Расшифровка интервью проводилась после чего текстовые документы направлены респондентам на согласование. В случае необходимости формулировки расшифровок интервью корректировались вследствие дополнительного обсуждения с респондентами. Согласованные текстовые расшифровки кодифицированы для дальнейшего обобщения и описания кейса.

Презентационные материалы дополнительно использованы для получения количественных данных и детализации ответов респондентов. Анализ результатов интервью проводился на основе теорий принятия инноваций, а именно DOI и TOE. Схематическое описание подхода к анализу кейсов представлено на 22 рисунке. Описание основных методологических аспектов реализации кейс-метода описано в таблице 13.

В рамках параграфа будут представлены результаты анализа двух кейсов в контексте исследуемой гипотезы. Каким образом метаорганизационные факторы влияют на результативность инновационной деятельности ПСО. Детальное описание кейса КХЛ и кейса УЕФА представлено в приложениях Г и Д соответственно, а также в статьях, опубликованных в рамках исследования [66].



Источник: составлено автором.

Рисунок 22 – Подход к анализу кейсов в рамках исследования

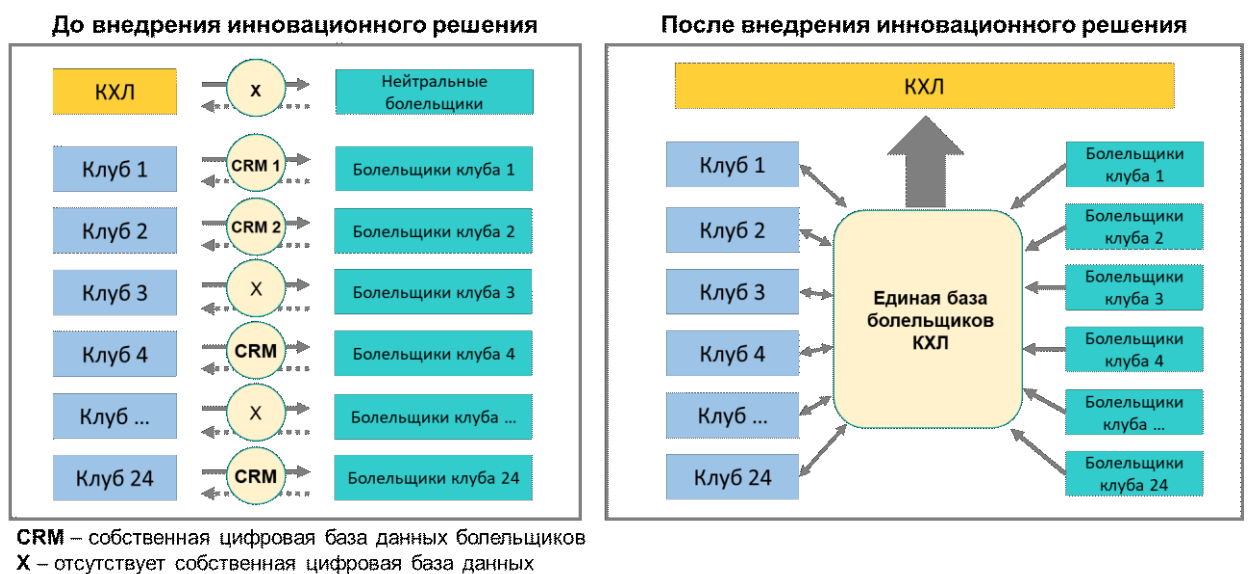
Таблица 13 – Основные методологические аспекты описания кейсов в рамках исследования

Стадия	Субстадия	Кейс SAP и КХЛ	Кейс УЕФА
Концептуальная основа	Онтология	Релятивизм	
	Эпистемология	Конструктивизм	
Предполевая	Исследовательский вопрос	Является ли метаорганизационный подход к реализации инноваций в профессиональном спорте более эффективным по сравнению с индивидуальным подходом?	Каким образом спортивная метаорганизация может способствовать диффузии инноваций среди членов метаорганизационной сети?
	Метод	Разведочный кейс	Описательный кейс
	Подход к интерпретации	Кодификации текстовой информации	
	Оценка надежности	Подтверждение основных элементов кейса за счет ответов респондентов	Подтверждение основных элементов кейса за счет ответов респондентов, анализ открытых источников
Полевая	Контактирование	4 полуструктурированных интервью на русском языке, 2 презентационных материала	3 полуструктурированных интервью на английском языке
	Взаимодействие	Видео-конференц-связь и обмен электронными документами	Видео-конференц-связь
Отчетная	Описание кейсов	Расшифровка интервью направлена на согласование респондентам. В случае наличия расхождений респонденты передавали замечания, на основе которых расшифровка интервью корректировалась.	
	Интерпретация кейсов	Обобщение результатов интервью на основе выявленных кодированных элементов	Обобщение результатов интервью на основе выявленных кодированных элементов и анализ кодифицированных элементов в контексте теорий DOI и TOE и типологии «10 типов инноваций»

Источник: составлено автором по материалам [162].

Результаты

Инновационный процесс в КХЛ не формализован на уровне административного регламента или иного корпоративного нормативного документа. Однако это не является преградой для реализации инноваций в интересах клубов КХЛ. В частности, детально рассмотрен опыт лиги по разработке Единой базы болельщиков всех клубов в рамках одной облачной системы, которой бы могли пользоваться и лига, и клубы. Как видно на рисунке 23, данный проект подразумевал внедрение в деятельность клубов КХЛ более совершенного инструмента управления взаимоотношениями с болельщиками, который бы позволял формировать единую базу данных потребителей внутри лиги. Данная инновация является примером как раз реализации инноваций в интересах участников метаорганизации.

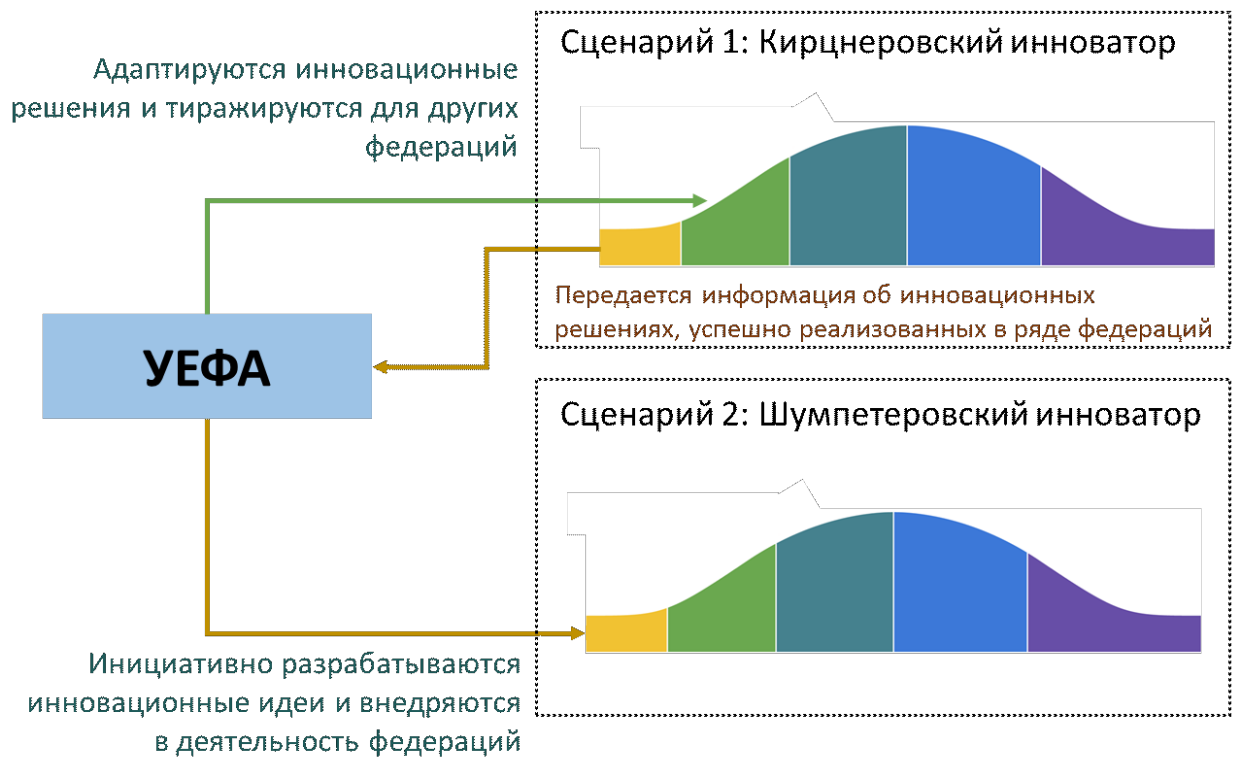


Источник: составлено автором.

Рисунок 23 – Изменение порядка формирования базы данных болельщиков в КХЛ за счет инновационного решения на базе SAP

В УЕФА инновационная деятельность курируется специализированным структурным подразделением – инновационным хабом (далее – УИИ). УИИ, в первую очередь, осуществляет сопровождение и координацию всех проектов, направленных на достижение целей стратегии УЕФА до 2024 г. В рамках деятельности УИИ выделяются три трека:

«Культивируй», «Соединяй», «Курируй». Особый интерес представляет именно работа УЕФА в рамках трека «Соединяй», поскольку он предполагает развитие и диффузию инноваций, в первую очередь, в интересах членов метаорганизаций. УИН обязательно реализует разработку инновационных решений совместно с одним из профильных структурных подразделений, которые взаимодействуют с членами метаорганизации. В рамках кейса детально проанализирован опыт реализации инноваций в интересах национальных футбольных федерации, входящих в метаорганизационную сеть УЕФА. Схематическое описание двух подходов УЕФА к формированию инноваций представлено на рисунке 24.



Источник: составлено автором.

Рисунок 24 – Анализ инновационной деятельности УЕФА в контексте теории диффузии инноваций

С позиции теории DOI УЕФА может реализовывать инновации в интересах членов метаорганизации как на стадии «инноваторов», так и на стадии «ранних последователей». То есть можно утверждать, что УЕФА может исполнять роль как «шумпетеровского», так и «кирцнеровского» предпринимателя.

Стимулирование соконкуренции в рамках инновационной деятельности

Особое место в УЕФА по развитию инновационной деятельности занимают инструменты формирования соконкурентного поведения среди членов метаорганизационной сети. Можно выделить следующие инициативы:

- *GROW* – система управления знаниями; предполагает постоянное обновление реестра успешных кейсов в области развития футбола со стороны федераций, а также проведение регулярных мероприятий по обмену опытом;
- *UEFA Academy* – цифровой портал, где формируется перечень успешных кейсов национальных федераций;
- *Think Tank* – рабочая группа, состоящая из 10 генеральных секретарей, представляющих наиболее успешные федерации УЕФА; является инструментом для оперативного обмена информацией между федерациями УЕФА по вопросам формирования повестки инновационной деятельности;
- *IT Maturity matrix* – система оценки организационной зрелости национальных федераций, в том числе подходы к сбору и анализу данных по ключевым показателям развития футбола, уровень соответствия национальных федераций стратегическим приоритетам УЕФА, уровень компетенций, процессная зрелость и степень развития инновационной культуры;
- *Federations of the future* – система самостоятельной оценки стратегического позиционирования национальных федераций, состоящая из 14 приоритетных направлений для развития национальных федераций;
- *GROW Index* – мультикритериальный показатель оценки уровня развития футбола в части массовости занятий, популярности профессионального футбола, уровня доверия граждан к деятельности федераций и др.

В рамках теории ТОЕ можно отметить, что вышеупомянутые инструменты позволяют УЕФА оценивать организационные характеристики членов метаорганизации, что впоследствии становится инструментом

стимулирования их инновационной деятельности. Предлагается добавить дополнительную группу детерминант, которая бы описывала позицию метаорганизации в части целесообразности принятия конкретной инновации. Схематическое описание соответствующих детерминант представлено на рисунке 25.



Источник: составлено автором.

Рисунок 25 – Анализ детерминант принятия инноваций со стороны участников метаорганизации на примере УЕФА

В рамках анализа кейса КХЛ выявлено, что на момент реализации проекта по внедрению продуктов SAP в лиге отсутствовали инструменты стимулирования соконкурентного поведения среди клубов в рамках инновационной деятельности. Именно с этим можно частично связать трудности реализации проекта, с которыми столкнулась КХЛ на стадии тиражирования. Уровень цифровой зрелости клубов, задействованных в фазе пилотного внедрения, существенно отличался, что сказалось на структуре затрат для всех клубов:

– В ХК «АК Барс» на момент внедрения уже действовало собственное CRM-решение, при этом его функциональные возможности были

существенно ниже продуктов SAP.

– В ХК «Спартак» собственные цифровые продукты не использовались, более того на протяжении двух лет осуществлялась проработка проекта по внедрению соответствующего решения.

Во обоих случаях представители клубов отметили, что не были в полной мере подготовлены к такому решению со стороны КХЛ, что при этом не помешало клубам оперативно скорректировать свои планы в части стратегического развития маркетинговой функции. Ключевую роль сыграл тот факт, что характеристики инновации соответствовали запросам самих клубов, а самостоятельно у клубов бы не хватило ресурсов для реализации инновации.

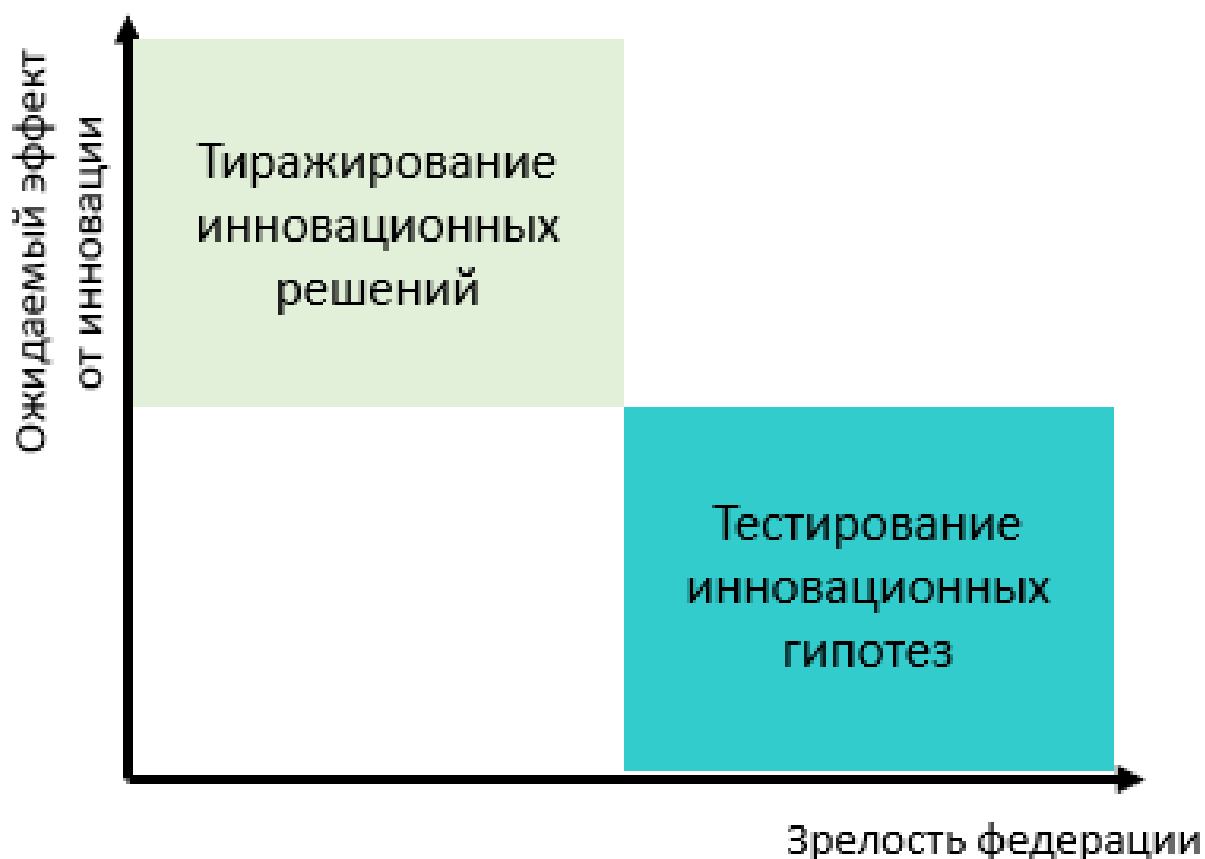
Минимизация барьеров инновационной деятельности

В рамках кейса УЕФА выделены три ключевых барьера инновационной деятельности для национальных федераций: финансовые ресурсы, компетенции и инфраструктура. Данный вывод частично подтверждает результаты регрессионного анализа, описанные в 2.2 параграфе. Во всех трех аспектах УЕФА может оказывать поддержку. Данная поддержка может осуществляться в рамках двух подходов:

1) *«Шумпетеровский инноватор»*: УЕФА принимает на себя роль инноватора и осуществляет эмпирическое тестирование инновационных гипотез. В таких случаях УЕФА обращается с инициативным предложением к федерациям, которые функционируют в странах незначительных размеров и которые имеют соответствующие финансовые и человеческие ресурсы. Такой подход оправдан, поскольку имеется возможность в короткие сроки осуществить тестирование гипотез и провести необходимые корректировки.

2) *«Кирицеровский инноватор»*: в распоряжении УЕФА уже есть инновационное решение, которое опробовано другими федерациями и подтвердило свою практическую значимость. В подобных случаях УЕФА руководствуется критерием ожидаемых эффектов в абсолютном значении. В последнее время наибольшее внимание уделяется странам Восточной Европы, где имеется существенный потенциал развития футбола в связи с

большой численностью населения и низкой относительной массовостью футбола. Обобщенно данный подход можно описать как графическую зависимость между ожидаемым эффектом от внедрения инноваций и организационной зрелостью федерации, как представлено на рисунке 26.



Источник: составлено автором.

Рисунок 26 – Описание подходов УЕФА к поддержке инновационной деятельности среди членов метаорганизации

По результатам анализа кейса КХЛ предложены разделить клубы на три группы: новички, прогрессивные и самостоятельные инноваторы. Самостоятельные инноваторы являются той группой, которая не склонна к использованию метаорганизационной инновации, а готова самостоятельно принимать созидающую роль «шумпетеровского предпринимателя». ХК «Спартак» в рамках кейса КХЛ можно отнести к группе «новички», а ХК «АК Барс» – к группе «прогрессивные». Описание соответствующих групп представлено в таблице 14.

Таблица 14 – Разделение клубов КХЛ по уровню готовности принимать программные продукты SAP

Группа	Опыт использования инновационных маркетинговых продуктов	Уровень интеграции решений SAP
Новички	Ранее не использовались специализированные ИТ-решения для управления маркетинговыми процессами	Продукты SAP стали использовать
Прогрессивные	Ранее использовали отдельные ИТ-решения для управления одним или несколькими маркетинговыми процессами	Используют продукты SAP как надстройку и/или дополнительный инструмент
Самостоятельные инноваторы	Используют несколько ИТ-решений для управления маркетинговыми процессами на протяжении нескольких лет	Не заинтересованы в интеграции

Источник: составлено автором.

Среди причин, по которым клубы могли быть не склонными к реализации инновации КХЛ, можно перечислить:

- неготовность клубов самостоятельно нести дополнительные расходы на внедрение продукта (интеграция с действующими системами и синхронизация баз данных) при наличии работающего продукта-аналога;
- неопределенность в части модели взаимодействия с подрядчиками и интеллектуальной собственности в долгосрочной перспективе.

В рамках кейса КХЛ все респонденты отметили, что ресурсные ограничения являются ключевым внутриорганизационным барьером для инновационной деятельности ПСО. Данный результат подтверждает выводы, полученные в рамках реализации первой стадии исследовательской части диссертации в параграфе 2.2. Для минимизации влияния данного риска в КХЛ принято решение учредить систему финансовых стимулов для клубов, которые будут использовать продукты SAP. Причем данные стимулы решено распространить как на пилотные, так и на последующие.

Ключевые факторы успеха

Важным элементом, определяющим результативность инновационных проектов УЕФА, является синхронизация стратегического целеполагания с

национальными федерациями. Любые новые редакции документов стратегического планирования национальных федераций должны согласовываться с УЕФА. УЕФА совместно с внешними консультантами осуществляет методологическую поддержку в разработке подобных документов. Данный процесс базируется на основе уже упомянутого инструмента *Federations of the future*.

Как правило, отсутствие синхронизации стратегических целей между УЕФА и национальной федерацией может происходить в связи с отсутствием баланс в рамках дихотомии стратегических целей. Зачастую в менее зрелых федерациях доминирует подход по максимизации спортивных целей, а именно инвестиции в победы национальных сборных и подготовку спортсменов-профессионалов. Данный подход, по мнению УЕФА, не приводит к устойчивому развитию федерации.

Ключевыми факторами успеха для кейса КХЛ можно назвать:

- Методологическое сопровождение. На ежемесячной основе с клубами проводятся консультации по работе с программными продуктами.
- Поэтапное внедрение. В первом сезоне отработаны бизнес-процессы по внедрению программных продуктов SAP Marketing на базе трех клубов. В последующем сезоне КХЛ перешла к полноценному внедрению для всех клубов.
- Стимулирование клубов для принятия инновации. КХЛ приняла решение компенсировать затраты клубов, связанные с внедрением продуктов SAP (обучение персонала, найм новых сотрудников) и поощрять за подключение дополнительных модулей программного обеспечения (продажи билетов, онлайн-магазин и др.).

В результате анализа рассматриваемых кейсов можно выделить следующие метаорганизационные факторы, которые позволили максимизировать результативность инновационной деятельности ПСО:

- в рамках метаорганизации сформировано профильное подразделение, выполняющее роль агента изменений и координирующее

инновационный процесс внутри метаорганизационной сети;

- метаорганизации формируют финансовые и нефинансовые стимулы для ПСО в рамках внедрения инноваций;
- метаорганизация использует аналитические инструменты для оценки готовности и потенциальных эффектов от внедрения инноваций;
- метаорганизация способствует формированию соконкурентного поведения среди своих участников.

Вышеприведенные факторы ранее не рассматривались в рамках анализа инновационной деятельности ПСО. Детализация метаорганизационных факторов и их эмпирическое исследование позволяют расширить теоретическое понимание инновационного процесса ПСО и иных организаций, склонных к формированию «зонтичных» организаций. Важно отметить, что выявленные факторы предлагают отличный подход от современной модели инновационного процесса открытых инноваций. Указывается, что результативность инновационного процесса может повышаться не только за счет расширения межфирменных отношений в рамках отдельной организации, но и в случае наличия координатора данных отношений. В случае ПСО такими координаторами могут выступать лиги и федерации, выполняющие роль метаорганизаций. При этом доступ к информации об инновационной деятельности и соконкурентное поведение сохраняются на уровне метаорганизаций. То есть в секторе профессионального спорта целесообразнее рассматривать не конкуренцию за долю рынка на уровне отдельных клубов, а на уровне целых соревнований или видов спорта. В подобном случае стимулирование инновационной деятельности становится одним из ключевых инструментов ведения соответствующей конкуренции. Данный вывод носит как теоретическую, так и практическую значимость. Сформированный перечень метаорганизационных факторов расширяет логико-концептуальное понимание моделей инновационного процесса, в частности, в части стимулирования и максимизации результативности инновационной

деятельности. На практике учет метаорганизационных факторов при реализации инновационной деятельности как на уровне ПСО, так и метаорганизации имеет потенциал для повышения эффективности текущей деятельности без капитальных вложений и иных существенных затрат.

На основе результатов эмпирического анализа, описанного в параграфах 2.2 и 2.3, предлагается базировать механизм стимулирования инновационной деятельности ПСО.

Выводы к главе 2

С учетом особенностей задач исследования выявлено, что наиболее оптимально применить смешанный подход к проведению анализа. Применены количественные эконометрические методы (регрессионный анализ и кластерный анализ), а также качественные методы (множественный кейс-метод). Дизайн исследования предполагал декомпозицию объекта исследования. При помощи количественных методов анализировалась инновационная деятельность клубов, а при помощи качественных методов – инновационная деятельность лиг и федераций, выполняющих роль метаорганизаций.

На основе анализа научной литературы принято решение использовать подход по результатам (*output approach*) для оценки результативности инновационной деятельности ПСО. Подобный методологический ход оправдан с учетом цели и задач исследования, а именно для изучения факторов, которые влияют на результативность инновационной деятельности ПСО.

Для проведения количественного анализа самостоятельно сформирована эмпирическая база данных об инновационной деятельности профессиональных футбольных клубов в России за 3 соревновательных сезона. С учетом отсутствия унифицированной системы статистического мониторинга результативности инновационной деятельности ПСО в России предложен подход к определению инноваций на основе Руководства Осло и типологии «10 типов инноваций». В результате выявлено 69 инноваций,

реализованных российскими футбольными клубами (РПЛ) с 2016 г. по 2019 г. Важно отметить, что инновации различались на легко и трудно имитируемые. В большинстве случаев отечественные ПСО реализовывали легко имитируемые инновации – 59 из 69.

На основе количественного анализа выявлены и обоснованы значимые внутриорганизационные и внешние факторы, влияющие на результативность инновационной деятельности ПСО. В случае внедрения трудно имитируемых инноваций статистическую значимость показали следующие факторы:

- размер организации: чем большими ресурсами (финансовыми и человеческими) обладает ПСО, тем выше результативность ее инновационной деятельности;

- модель стратегического поведения: смягчения бюджетных ограничений в рамках дихотомии стратегических целей положительно сказывается на инновационной деятельности ПСО. При этом с учетом выводов о влиянии фактора размера организации ключевым результатом является именно тот факт, что снижение финансовых результатов создает дополнительные стимулы для инновационной деятельности ПСО;

- рыночная концентрация: чем более сбалансированы конкурентные позиции участников спортивного соревнования, тем ниже результативность их инновационной деятельности.

Важно отметить, что набор значимых факторов отличался для легко и трудно имитируемых инноваций. В случае легко имитируемых инноваций статистическую значимость показал только фактор размера организации. Для верификации полученных результатов проведен кластерный анализ к-средних, который подтвердил, что прямую зависимость между ресурсными возможностями ПСО и их способностью внедрять трудно и легко имитируемые инновации.

Качественный анализ проводился на основе анализа двух кейсов реализации инновационной деятельности в рамках СМО: КХЛ и УЕФА. Кейс КХЛ являлся разведочным (*exploratory*), тогда как кейс УЕФА – описательным

(*descriptive*). Тем самым значимые выводы сделаны на основе комбинированного анализа рассматриваемых кейсов. Анализ кейсов, в первую очередь, построен на проведении 9 полуструктурированных интервью с представителями СМО и ПСО, входящих в состав соответствующих метаорганизаций.

На основе качественного анализа определены следующие метаорганизационные факторы, определяющие результативность инновационной деятельности ПСО:

- прямое участие метаорганизации (лига или федерация) в инновационном процессе ПСО, в том числе наличие системы стимулов для внедрения инноваций со стороны метаорганизации;
- наличие инструментов формирования соконкурентного поведения среди участников метаорганизации.

Важно отметить, что в рассматриваемых кейсах успешность инновационной деятельности определяло умение метаорганизаций оценивать уровень организационной зрелости и готовность ПСО к принятию инноваций. Результаты анализа кейса КХЛ наглядно показали, что внутри метаорганизационной сети могут быть участники, не готовые участвовать в реализации метаорганизационных инноваций. В подобных случаях ключевую роль играет наличие системы стимулов для повышения экономической целесообразности реализации инноваций совместно со всеми участниками метаорганизационной сети.

Немаловажным является наличие методического инструментария для количественного представления потенциальных эффектов от содействия СМО в реализации инноваций для конкретного участника метаорганизационной сети. Данный аспект особенно важен с учетом объективных ресурсных ограничений инновационной деятельности.

В случае кейса УЕФА наглядно раскрыто, что необязательно метаорганизации самостоятельно осуществлять полный цикл разработки инноваций, то есть исполнять роль «шумпетеровского» инноватора.

Успешность инновационной деятельности может быть достигнута за счет выстраивания процессов поиска и тиражирования уже реализуемых инноваций, в том числе внутри метаорганизационной сети, то есть выполнение роли «кирцнеровского» инноватора.

Среди ключевых барьеров инновационной деятельности выявлены финансовые, инфраструктурные и компетентностные барьеры.

Глава 3

Подходы к стимулированию инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

3.1 Формирование механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Детализировано концептуальное описание механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций (далее – МСИПСО) на основе теоретических и эмпирических результатов исследования. Структура механизма будет базироваться на подходе, описанном в параграфе 1.3.

Владелец механизма. Владелец механизма должны стать спортивные метаорганизации. Данное решение оправдано в контексте того, что именно метаорганизации нацелены на достижение коллективных целей. Отдельные ПСО будут преследовать индивидуальные цели, достижение которых может приводить к монополизации спортивного рынка и, как следствие, негативно сказываться для всех участников метаорганизации.

Результаты исследования указывают, что для СМО может формироваться управленческая дилемма в рамках инновационной деятельности. С одной стороны, требуется управление соревновательным балансом для максимизации зрительского интереса к турнирам, при этом обострение рыночной конкуренции ведет к снижению инновационной активности ПСО. Тем самым одной из особенностей механизма стимулирования инноваций в ПСО является то факт, что владелец механизма должен параллельно развивать два конфликтующих направления и осуществлять «балансировку» при достижении стратегических целей. То есть инновационный процесс СМО должен сопровождаться процессом поддержки соревновательного баланса среди участников метаорганизации.

Именно на уровне метаорганизации нормативно закреплены

полномочия, которые позволяют им регулировать взаимоотношения между участниками метаорганизационной сети. На сегодняшний день на практике данные полномочия применяются для регулирования разрешения юридических споров, формирования правил распределения коллективных источников выручки, как было ранее описано на примере выручки от реализации прав на телевизионные трансляции.

Важно сформировать ключевое подразделение, ответственное за координацию инновационного процесса – владельца механизма. Как показали результаты анализа кейсов КХЛ и УЕФА в параграфе 2.3, наличие центрального агента изменений позволяет успешно координировать инновационную деятельность в рамках метаорганизационной сети.

Кейс УЕФА показывает важность формирования стратегического вектора, которому должны соответствовать все участники метаорганизации для получения поддержки при внедрении инноваций. Кейс КХЛ и кейс УЕФА продемонстрировали, что СМО может использовать собственные финансовые ресурсы для поддержки внедрения инноваций, а также способствовать ускорению процесса диффузии инноваций среди ПСО.

Экономические агенты. Ключевыми участниками механизма должны стать ПСО в рамках соответствующей метаорганизации. В зависимости от масштабов деятельности метаорганизации может существенно варьироваться состав ПСО, которые могут взаимодействовать с механизмом.

В случае международной федерации, как УЕФА, границы объекта могут быть в рамках отдельного вида спорта, и в таком случае роль экономических агентов выполняют национальные футбольные федерации. В случае лиги границы объекта могут быть географические (национальный или международный турнир), по виду спорта, по уровню соревновательного мастерства (например, первый и второй соревновательный дивизион).

На основе вышеизложенного предлагается определить два основных элемента детализации экономических агентов в рамках механизма

стимулирования инноваций профессиональных спортивных организаций: вид спорта и географические границы. Схематически данный подход представлен на рисунке 27.



Источник: составлено автором.

Рисунок 27 – Элементы ПСО, которые могут взаимодействовать с МСИПСО

Правила. Правила механизма должны описывать, каким образом будет выстраиваться взаимодействие экономических агентов с механизмом. Тем самым с учетом результатов эмпирического анализа СМО как владелец механизма стимулирования инноваций должна при помощи правил механизма решать следующий набор задач:

- выявление наиболее привлекательных и актуальных новшеств для тиражирования среди участников СМО;
- координация реализации и ускорение диффузии инновационных проектов среди всех участников метаорганизационной сети;
- обеспечение объективного распределения ресурсной поддержки на стадии принятия решения об использовании инноваций;
- методологическое сопровождение внедрения инноваций;
- стимулирование соконкурентного поведения среди членов СМО.

Важно отметить, что СМО необязательно сугубо исполнять роль «шумпетеровского» предпринимателя, то есть фокусироваться сугубо на созидательной составляющей инновационной деятельности. Кейс УЕФА показал, что СМО может быть успешным «кирцнеровским» предпринимателем путем сохранения алертности относительно

инновационных проектов, которые могут осуществляться участниками самостоятельно. Причем в данном случае эти две роли вовсе не предполагают взаимного исключения, а наоборот, носят комплиментарный характер.

Для ПСО крайне важно обеспечивать работу коммуникационного процесса как с СМО (вертикальная коммуникация), так и с другими ПСО (горизонтальная коммуникация). В первую очередь, ПСО должны быть способными транслировать собственные запросы в части инновационного развития, а также описывать собственные барьеры к инновационной деятельности. Данный аспект особенно важен в случае реализации трека «кирцнеровского» предпринимателя.

Эмпирический анализ доказал, что инновационная деятельность ПСО, в первую очередь, связана с ресурсными возможностями. При этом немаловажно учитывать факторы человеческих компетенций, инновационной культуры и инфраструктуры, которые определены при исследовании кейса УЕФА. На основе обзора научной литературы и эмпирического анализа в рамках исследования сформированы 5 основных правил функционирования МСИПСО:

- 1) стратегический вектор инновационной деятельности СМО и ПСО, желающих взаимодействовать с механизмом, не должны противоречить;
- 2) допускается внедрение и тиражирование инноваций, решающих наиболее актуальные задачи для своих участников и формирующих эффекты для всех участников СМО;
- 3) СМО должна объективно оценивать актуальность и ожидаемые эффекты внедрения инновации в интересах членов метаорганизационной сети;
- 4) осуществление инноваций при взаимодействии с СМО должно быть более выгодно, нежели в индивидуальном порядке.

Тем самым МСИПСО не исключает возможность осуществления инновационной деятельности отдельными экономическими агентами самостоятельно. Напротив, владелец механизма реализации трека «кирцнеровского» предпринимателя может в дальнейшем использовать

данную инновацию и адаптировать для всех участников метаорганизационной сети. Далее рассмотрим детально процессы, которые позволяют реализовать сформулированные правила МСПСО.

Процессы. Процессы, в первую очередь, должны быть направлены на представление алгоритмизированных шагов по соблюдению вышеприведенных правил МСПСО. Процессы позволяют описать, каким образом ПСО будут взаимодействовать с механизмом и какие выгоды он может для них формировать. Таким образом, предлагается рассмотреть пять ключевых процессов МСПСО:

- оценка соответствия стратегического вектора СМО и ПСО;
- оценка новизны и актуальности рассматриваемой инновационной идеи;
- оценка организационной зрелости ПСО;
- оценка ПСО с наибольшим потенциалом;
- оказание поддержки.

Далее каждый перечисленный процесс будет детально описан.

Оценка соответствия стратегического вектора СМО и ПСО. Данный этап предполагает оценку уровня соответствия стратегических целей на уровне СМО и ПСО. Он сформирован на основе результатов кейса УЕФА, где отмечалось, что СМО может не оказывать поддержку ПСО, если основной вектор развития ПСО будет противоречить позиции СМО. На данном этапе СМО должна определить, насколько предлагаемая инновация позволит ПСО осуществить качественный шаг в развитии. В случае реализации несистемной инновации итоговый эффект может быть существенно ниже его потенциала.

В УЕФА используется концепция *Federations of the Future*, где формируется видение будущего федерации и ПСО, дальше на основе самостоятельной оценки определяют, насколько они соответствуют основным направлениям концепции. При этом существенным недочетом самостоятельной оценки ПСО могут служить как минимум два фактора: отсутствие достаточных компетенций для формирования оценки, а также

неготовность ПСО признавать собственные недочеты перед СМО. Самостоятельная оценка может быть использована как инструмент предварительного анализа, однако при переходе к дальнейшим шагам процесса потребуется верификация результатов.

Более действенным может быть оказание консультационной помощи со стороны СМО в период осуществления стратегического планирования в ПСО. Опыт УЕФА показывает, что подобный подход позволяет превентивно выявить отклонения от метаорганизационного стратегического вектора со стороны ПСО и провести необходимые корректировки. В случае отсутствия готовности ПСО осуществлять синхронизацию стратегических целей СМО может принять решение об отказе в поддержке инновационных проектов.

В КХЛ действует система рейтинговой оценки, на основе которой СМО вовсе может принимать решение об исключении отдельных ПСО из своего состава. В Единой лиге ВТБ по баскетболу используют стимулирование инноваций за счет регламентных норм для допуска к соревнованиям. Однако ультимативный подход к инновационному развитию инноваций в рамках СМО является больше частным случаем для спортивных лиг американского типа [42].

Разработка, поиск и оценка новизны и актуальности инновационной идеи. В рамках процесса СМО должна определить, какую роль она исполняет в рамках инновационной деятельности: созидатель («шумпетеровский» предприниматель) или подражатель-распространитель («кирцнеровский» предприниматель). В первую очередь, СМО должна проводить мониторинг текущего инновационного развития своих членов. На основе эмпирического анализа, проведенного в исследовательской части работы, предлагается выделить следующие инструменты для оценки новизны и актуальности инноваций идей:

- регулярный опрос членов СМО;
- система управления и обмена знаниями;
- регулярные мероприятия для обмена опытом;

– группа из представителей прогрессивных членов СМО.

На основе регулярного опроса СМО могут быть определены основные потребности ПСО в части инновационного развития. Кейс КХЛ показал, что отсутствие подобного процесса может привести к неготовности ряда членов СМО к внедрению инноваций. Данный опрос предлагается базировать на адаптированной типологии «10 типов инноваций», описанной в 1.2 параграфе. Шаблон опросного листа представлен в приложении Е.

На основе кейса УЕФА можно сделать вывод, что наличие системы управления знаниями и организация регулярных мероприятий для обмена опытом позволяют не только способствовать соконкурентному поведению членов СМО, но и самой СМО определять инновации, которые имеют потенциал для тиражирования сред всех членов СМО. На основе опыта УЕФА предложен алгоритм оперативного тестирования инноваций идей в рамках инициативной группы из представителей прогрессивных членов СМО (*Think tank*). Подобный инструмент, в первую очередь, актуален, когда СМО принимает роль «шумпетеровского» предпринимателя.

Оценка организационной зрелости ПСО. На данном этапе для центра важно определить, насколько субъект готов к внедрению инноваций и какие субъекты могут быть использованы для тестирования инновационных гипотез (осуществление принципиально новой инновации). В рассмотренных кейсах для реализации данного этапа процесса СМО использовали опросный метод. В КХЛ проводится ежегодный опрос об используемых технологиях среди хоккейных клубов, УЕФА использует *IT Maturity Matrix*, которая определяет технологическую и организационную зрелость футбольных федераций.

При этом ни в одной из рассмотренных СМО не используется детальный анализ барьеров инновационной деятельности в соответствующих ПСО. Предлагается систематизировать анализ соответствующих барьеров путем разработки специализированной формы. Форма разработана на основе статьи Чуанг и соавторов [88]. Барьеры разделены на две группы: внешние (*environmental*) и внутренние (*organizational*) в соответствии с подходом ранее

опубликованных работ. Описание данных барьеров представлено в таблице 15.

Таблица 15 – Описание барьеров инновационного развития ПСО для осуществления регулярного мониторинга со стороны СМО

Группа барьеров	Потенциальный барьер
Правовые	Слабый уровень защиты интеллектуальной собственности в России – неспособность клуба защитить свое конкурентное преимущество за счет внедряемых инноваций
Институциональные	Риск, что параллельно внедряемые инновации могут быть неэффективны с учетом стратегии развития лиги и вида спорта в целом (риск дублирования инноваций между клубом и лигой)
	Учредители/акционеры клуба не считают инновационную деятельность приоритетным направлением развития клуба
Сетевые	Трудно найти подходящего внешнего партнера для реализации инновационных идей (технические консультанты, производители.)
	Текущие спонсоры/партнеры не заинтересованы реализовывать совместные инновационные проекты
Структурные	Организационная структура клуба слишком бюрократизирована и не позволяет эффективно внедрять инновации
	В клубе отсутствует четко описанный порядок реализации инновационных идей от стадии концепции до стадии внедрения
Организационная культура	Слабая инновационная культура в клубе, отсутствие системы управления изменениями в клубе
Лидерские	Слабая заинтересованность топ-менеджмента клуба в инновационной деятельности (отсутствие стратегической задачи по инновационному развитию)
Ресурсные	Ограниченность кадровых ресурсов (в клубе нет или недостаточное число квалифицированных специалистов, ответственных за инновационное развитие)
	Ограниченность финансовых ресурсов (в том числе отсутствие отдельного бюджета в клубе на инновационную деятельность)

Источник: составлено автором по материалам [88].

Оценка потенциального эффекта от внедрения инновации ПСО.

Оценка потенциала ПСО должна производиться с позиции масштабов прогнозируемых эффектов как для ПСО, так и СМО. Оценка должна

производиться по трем направлениям:

- сравнение с другими участниками СМО;
- сравнение с другими ПСО в рамках географических границ;
- анализ внешнего макроокружения.

Сравнение с другими участниками СМО целесообразно производить на основе мультикритериального подхода. Данный подход применяется в УЕФА и КХЛ. В научной литературе неоднократно предлагались подходы к сравнительной оценке ПСО на основе мультикритериальных индексов [151; 201]. На базе данных подходов можно производить кластеризацию ПСО на основе отдельных показателей в рамках мультикритериальной оценки [73; 183].

Сравнение с другими ПСО в рамках географических границ целесообразно производить на основе метрик аудитории. В научной литературе выделяются три группы конечных потребителей, с которыми сейчас должны взаимодействовать ПСО: физическая аудитория (посетители соревнований), ТВ-аудитория (зрителей телевизионных трансляций соревнований), онлайн-аудитория (потребители различных продуктов ПСО в сети Интернет) [81; 180; 182].

Наиболее распространенным подходом к анализу внешнего окружения является PEST-анализ или одна из его разновидностей. Структурирование и описание ключевых составляющих внешней среды ПСО позволит СМО более обоснованно оценивать возможность получения желаемых эффектов от внедрения инновации на основе исследования политических, экономических, правовых и иных факторов. Сводное описание инструментов для оценки потенциала от внедрения инноваций в ПСО представлено на рисунке 28.

Оказание поддержки. В рамках двух рассмотренных кейсов в исследовательской части определили два подхода к оказанию ресурсной поддержки внедрения инноваций со стороны ПСО: авансовый и фактический. Авансовый подход используется УЕФА, где СМО изначально обеспечивает ПСО ресурсами, для того чтобы инициировать внедрение инновации.

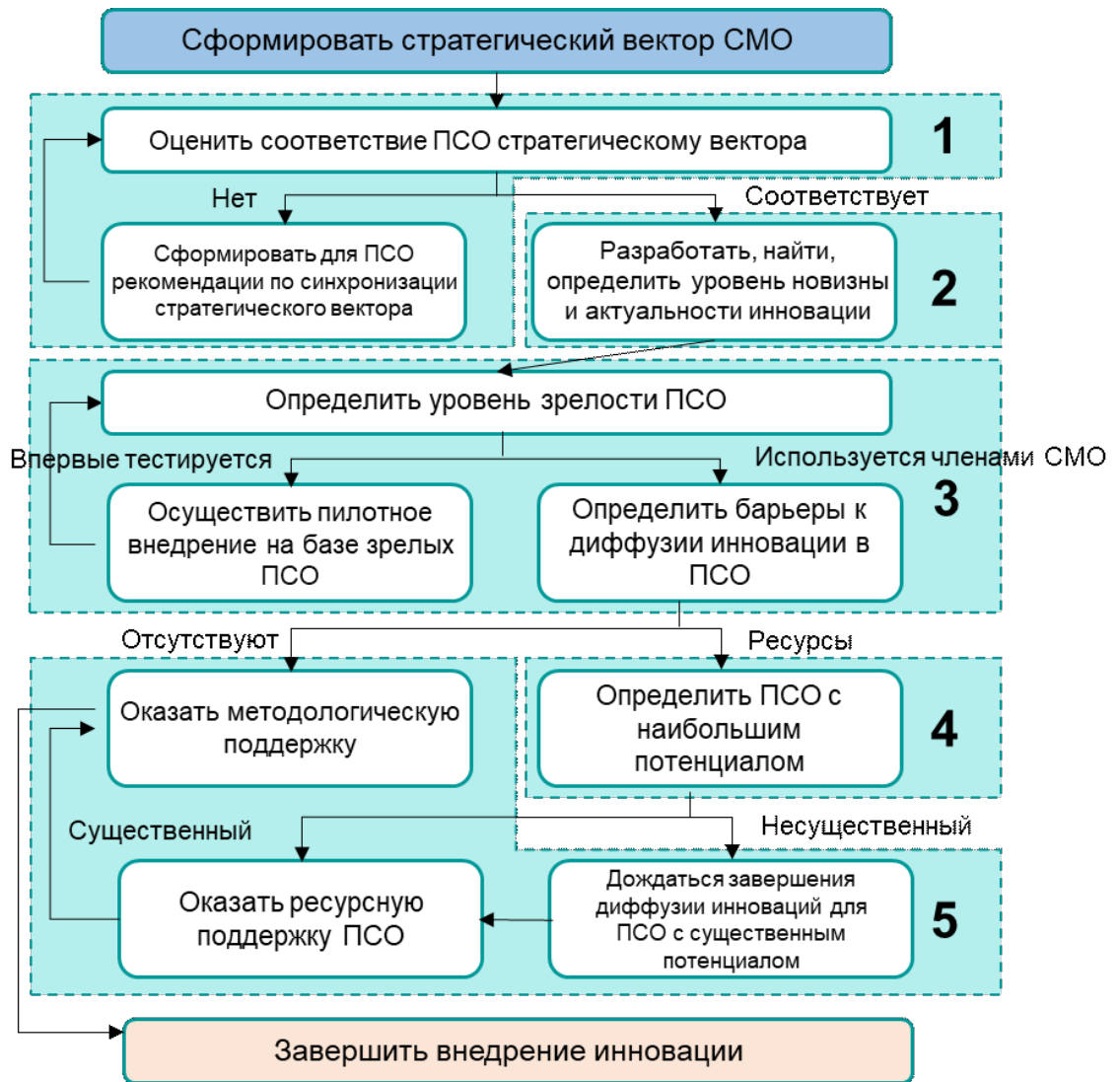
Фактический подход можно наблюдать в рамках описания кейса КХЛ, где внедрена система финансовых стимулов для ПСО, которые подтверждают внедрение инновации. Важно отметить, что два перечисленных подхода не являются взаимоисключающими. Авансовый подход, в первую очередь, направлен на снижение первоначальных инвестиций для внедрения инновации, тогда как фактический может быть применен как для компенсации ранее понесенных затрат как на внедрение, так и для компенсации части операционных затрат.



Источник: составлено автором.

Рисунок 28 – Основные инструменты для оценки потенциала от внедрения инноваций в ПСО

Немаловажной является методологическая поддержка. В рассмотренных кейсах методологическая поддержка осуществлялась авансовым способом с использованием ресурсов СМО. При этом отличался подход к локализации инновации. В случае КХЛ использовано пилотное прототипирование технологии с ее последующим тиражированием на всех членов КХЛ. При этом УЕФА предпочитает для каждой ПСО осуществлять локализацию с задействованием внешних консультантов. При этом порядок компенсации ПСО разнится в зависимости от ресурсных возможностей самих ПСО. Схематическое описание последовательности реализации процессов МСИПСО представлено на рисунке 29.



Источник: составлено автором.
Рисунок 29 – Процессы МСИПСО

Сформированный перечень процессов позволяет воздействовать на выявленные в рамках параграфов 2.2–2.3 факторы, определяющие результативность инновационной деятельности:

- минимизировать ресурсные барьеры за счет формирования процессов ресурсной и методологической поддержки реализации инноваций со стороны метаорганизации;

- нивелировать различия стратегического поведения за счет поддержки инновационных проектов, соответствующих долгосрочным коллективным целям, метаорганизации;

- снизить влияние обострения рыночной конкуренции за счет

предоставления целевой помощи участникам метаорганизации, не имеющим достаточных ресурсов для реализации экономических инноваций;

– стимулировать соконкурентное поведение посредством создания систем управления и обмена знаниями.

Сводное описание разработанных *процессов* механизма стимулирования инноваций представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Описание процессов МСИПСО

Процесс	Содержание процесса
Оценка соответствия стратегического вектора СМО и ПСО	<ul style="list-style-type: none"> – самостоятельная оценка со стороны ПСО на основе концепции, разработанной СМО – консультирование со стороны СМО во время процесса стратегического планирования в ПСО
Разработка, поиск и оценка новизны рассматриваемой инновационной идеи	<ul style="list-style-type: none"> – регулярный опрос потребностей членов СМО – система управления и обмена знаниями – регулярные мероприятия для обмена опытом – инициативная группа из представителей прогрессивных членов СМО
Оценка организационной зрелости ПСО	<ul style="list-style-type: none"> – качественный анализ ПСО на основе опросов – опрос об инновационных барьерах
Оценка ПСО с наибольшим потенциалом	<ul style="list-style-type: none"> – интегральная оценка членов ПСО (в том числе в рамках инновационной деятельности) – оценка уровня спорта в сравнении с другими видами спорта в территории присутствия ПСО – оценка внешнего макроокружения ПСО (далее - PEST)
Оказание поддержки	<ul style="list-style-type: none"> – авансовая ресурсная поддержка для компенсации первоначальных инвестиций ПСО – фактическая ресурсная поддержка: финансовое вознаграждение после внедрения инновации – использование внешних консультантов для общей концептуальной проработки внедрения инноваций – использование консультантов «на местах» для локализации инновационного решения

Источник: составлено автором.

Планируемые результаты. На основе подхода, описанного в работе [25], предлагаются следующие показатели для оценки эффектов от инноваций, реализуемых в рамках МСИПСО:

– зрительский интерес, который может приводить к росту выручки

(за счет роста числа болельщиков, посещающих мероприятия ПСО; ТВ-аудитории; онлайн-аудитории; занимающихся видом спорта) или росту массовости занятий спортом (актуально в первую очередь для федераций);

- операционные затраты (себестоимость продаж);
- соревновательный баланс.

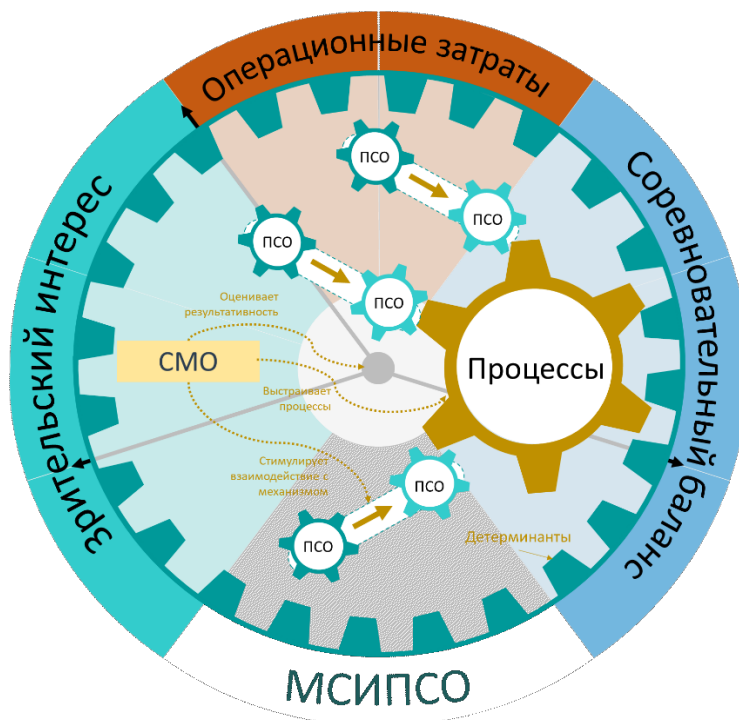
В таблице 17 представлено сопоставление перечисленных показателей планируемых результатов с деятельностью лиг и федераций.

Таблица 17 – Актуальность показателей планируемых результатов механизма для различных типов СМО

Показатель	Федерация	Лига
Зрительский интерес	Рост массовости занятий видом спорта	Рост выручки
Соревновательный баланс	Актуально для федераций, напрямую организующих спортивные турниры	Актуально для всех лиг
Операционные затраты	Актуально для всех	Актуально для всех

Источник: составлено автором.

Схематическое описание МСИПСО представлено на рисунке 30.



Источник: составлено автором.

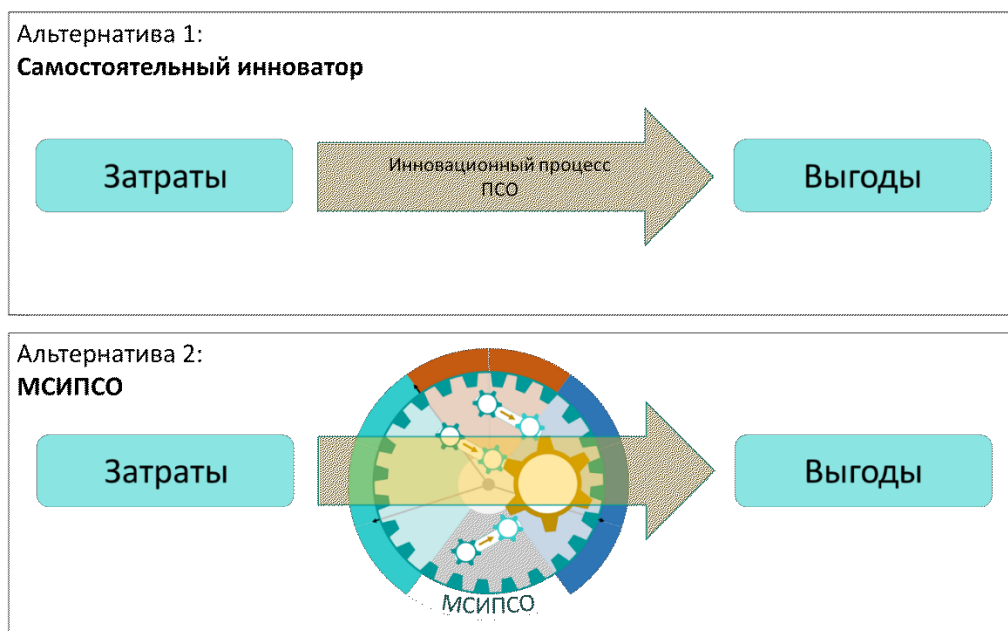
Рисунок 30 – Схематическое описание МСИПСО

Описание методики определения количественных значений показателей и ее апробация будет представлена в параграфе 3.2.

3.2 Оценка эффектов от реализации механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

В рамках параграфа предлагается описать и апробировать методику для оценки потенциальных эффектов от применения МСИПСО.

Описание методики. Любая методика оценки эффектов базируется на основе принципа «затраты-выгоды» [140]. При этом в случае МСИПСО важно учитывать альтернативную стоимость. Как представлено на 31 рисунке, альтернативной стоимостью будут выступать выгоды, которые могут быть сформированы ПСО в случае реализации инновации в рамках собственного инновационного процесса. То есть эффекты от применения МСИПСО должны не только окупать затраты на реализацию инновации, но превышать потенциальные выгоды от альтернативы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 31 – Концептуальное описание подхода к оценке эффекта от применения МСИПСО

Сопоставление альтернативных подходов к реализации инноваций можно выразить математической формулой (8)

$$NPV_{j \text{ МСИПСО}} > \sum_{N=1}^N NPV_{i_ПСО}, \quad (8)$$

где $NPV_{j \text{ МСИПСО}}$ – чистая приведенная стоимость внедрения инновации для всех (N) ПСО, входящих в состав j-й метаорганизации;
 $NPV_{i_ПСО}$ – чиста приведенная стоимость реализации инновации i-й ПСО самостоятельно.

Далее требуется детализировать, какие показатели в рамках методики могут быть отнесены к затратам и выгодам и каким образом МСИПСО может влиять на изменение результатов по сравнению с альтернативой.

Математическое выражение расчета чистой приведенной стоимости инновационного проекта при применении МСИПСО для i-й ПСО представлено в формуле (9)

$$NPV_{j \text{ МСИПСО}} = \sum_{N=1}^N \left(\sum_{t=1}^t \frac{CF_{it}}{(1+r)^t} \right) + \frac{CF_{CMOt}}{(1+r)^t} - \sum_{N=1}^N Capex_i, \quad (9)$$

где CF_{it} – денежный поток i-й ПСО после внедрения инновации в период t;
 CF_{CMOt} – денежный поток от внедрения инновации в период t, генерированной за счет коллективных источников выручки;
 $Capex_{it}$ – необходимые капитальные затраты для i-й ПСО на внедрение инновации;
 r – ставка дисконтирования;
 $NPV_{i \text{ innov_indiv}}$ – чистая приведенная стоимость внедрения инновации, если бы она реализовывалась индивидуально со стороны i-й ПСО.

При индивидуальном подходе расчет целесообразности для внедрения инновации будет производиться на основе классической формулы чистой

приведенной стоимости (далее - NPV). Аналогичный подход в экономике спорта уже использовался в работе И.В. Солнцева при оценке целесообразности строительства объектов спортивной инфраструктуры [50]. Следовательно, расчет проводится на основе формулы (10)

$$NPV_{i \text{ ПСО}} = \sum_{t=1}^t \frac{CF_{it}}{(1+r)^t} - Capex_i. \quad (10)$$

Затраты могут принимать несколько форм, при этом они всегда будут иметь монетарное выражение, что упрощает их количественную интерпретацию. Если рассматривать реализацию инновации как инвестиционный проект, то важно разделить капитальные и операционные затраты, которые могут формироваться на стадиях до внедрения и после внедрения, соответственно.

Снижение капитальных расходов при использовании МСИПСО обосновывается тем, что данные затраты учитывают адаптацию инноваций под нужды ПСО. С учетом результатов анализа кейса КХЛ можем утверждать, что данные затраты могут быть минимизированы за счет пилотирования внедрения инноваций. Таким образом, математически капитальные затраты по внедрению инновации с использованием МСИПСО можно выразить в формуле (11)

$$\sum_{N=1}^N Capex_i = \sum_{n=1}^n Capex_i + \sum_{(N-n)=1}^{(N-n)} (Capex_i \times P), \quad (11)$$

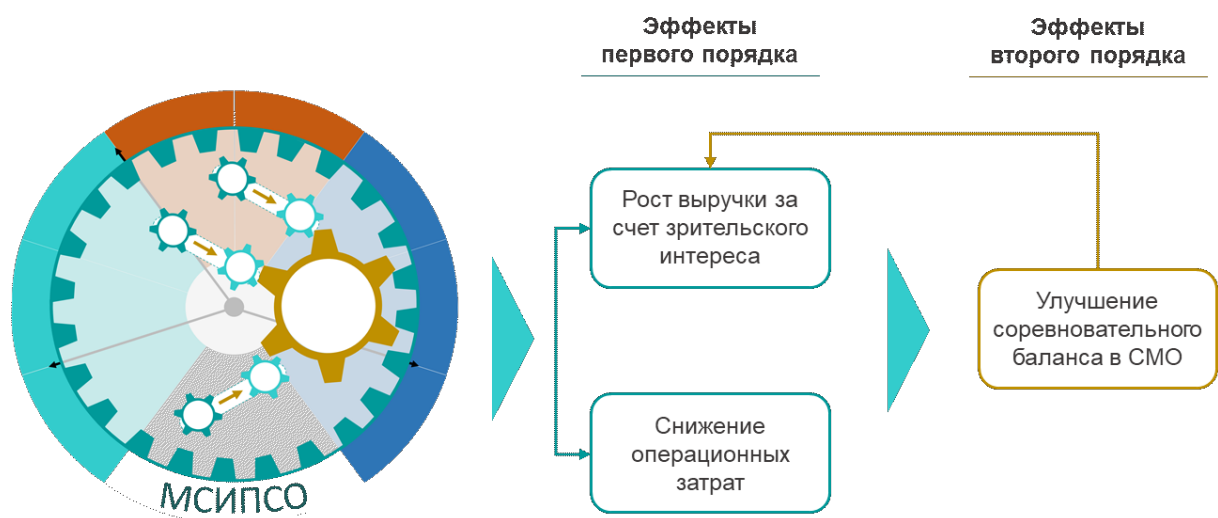
где $Capex_i$ – средние капитальные затраты i -й ПСО на внедрение инновации;

N – число ПСО, входящих в анализируемую СМО;

P – коэффициент снижения капитальных расходов за счет прохождения стадии пилотного внедрения инновации;

n – число ПСО, задействованных в пилотном внедрении инновации в рамках МСИПСО.

Количественная оценка показателей, характеризующих выгоды от реализации инновации, является более сложным методологическим вопросом. Как уже отмечалось, в спорте помимо прямых финансовых результатов немаловажными являются результаты, связанные с итогами спортивных состязаний, которые, в свою очередь, косвенно влияют на финансовые результаты ПСО. На основе сбалансированного подхода, предложенного в работе Н.А. Осокина, оценку эффектов предлагается разделить на 2 порядка в зависимости от причинно-следственной связи и этапности наступления каждого порядка [25]. Графическое представление данных эффектов представлено на рисунке 32.



Источник: составлено автором.

Рисунок 32 – Концептуальное описание эффектов от использования МСИПСО

Перечень эффектов базируется на положениях, описанных в параграфе 3.1. В рамках эффектов первого порядка выделяются финансовые показатели, на которые может влиять внедрение инновации: выручка за счет роста зрительского интереса и операционные затраты. Математически денежный, генерируемый за счет прямых действий i -й ПСО можно представить в виде формулы (12)

$$CF_{it} = \Delta S_{innov_it} + \Delta OC_{it} - OC_{innov_it}, \quad (12)$$

где ΔS_{innov_it} – дополнительная выручка, генерированная i -й ПСО из индивидуальных источников за счет внедрения инновации;

ΔOC_{it} – снижение операционных расходов за счет внедрения инновации;

OC_{innov_it} – операционные расходы, требуемые i -й ПСО для использования инновации.

За счет улучшения финансовых результатов ПСО в рамках метаорганизационной сети можем прогнозировать улучшение показателя соревновательного баланса. Данный эффект возникает в связи с тем, что менее конкурентноспособные ПСО получают дополнительные ресурсы, которые могут быть направлены на привлечение новых спортсменов либо совершенствование системы подготовки спортсменов [26]. То есть влияние изменения соревновательного баланса на изменение выручки, согласно экономической логике, может быть выражено в виде коэффициента эластичности.

Улучшение соревновательного баланса, в свою очередь, может формировать обратный положительный эффект в виде роста выручки за счет повышения неопределенности спортивного результата. Данный эффект может дать дополнительный результат для всех участников СМО, например, за счет роста числа болельщиков на соревнования и ТВ-аудитории. Как неоднократно отмечалось в исследованиях [26; 45], повышение конкурентоспособности профессиональных клубов может вести к повышению их выручки от участия в международных турнирах. Косвенно на повышение выручки может влиять способность ПСО привлекать именитых игроков, что провоцирует звездный эффект, который положительно сказывается на зрительском интересе [71; 175]. Именно эффект второго порядка отличает выгоды от применения МСИПСО по сравнению с альтернативой реализации инноваций каждой

ПСО самостоятельно.

Необходимо сказать и о потенциальном негативном эффекте от применения МСИПСО. Отрицательное воздействие механизма может происходить в случаях, когда в лиге отсутствует справедливая система распределения выручки [133]. В случае, если более зрелые ПСО будут наращивать конкурентоспособность темпами, опережающими рост со стороны менее зрелых ПСО, то есть риск ухудшения соревновательного баланса в лиге. В таком случае есть риск, что положительные эффекты первого порядка будут полностью нивелированы. Важным вопросом является определение значения коэффициента эластичности выручки от соревновательного баланса. Данный мультипликатор предлагается рассматривать как коэффициент эластичности, отражающий чувствительность выручки при прочих равных к изменению соревновательного баланса внутри спортивного соревнования

Таким образом, расчет формирования дополнительной коллективной выручки производился на основе формулы (13)

$$CF_{CMOt} = S_{CMO_t} \times E_{innov} - OC_{innov_CMOt}, \quad (13)$$

где CB_t – значение соревновательного сезона СМО в период t ;

S_{CMO_t} – значение коллективной выручки, генерируемой СМО в период t ;

E – коэффициент прироста коллективной выручки за счет реализации инновации;

OC_{innov_CMOt} – операционные расходы, требуемые СМО для использования инновации.

Коэффициент прироста (E) может высчитываться как на основе значений, полученных в научных эмпирических исследованиях, либо за счет коэффициента эластичности выручки от значений соревновательного баланс. В этом случае выбор подхода будет зависеть от характера рассматриваемой

инновации. Сводное описание эффектов от использования МСИПСО на основные показатели выгоды и затрат при реализации инноваций представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Сравнение эффектов от внедрения инноваций с использованием и без применения МСИПСО

Фактор	Эффект с использованием МСИПСО
Капитальные затраты на внедрение инновации	Затраты на внедрение в последующих организациях будут снижаться за счет кривой опыта
Операционные затраты на использование инновации	Не будут отличаться от индивидуального подхода
Доход от прямых источников для i-й ПСО	Не будут отличаться от индивидуального подхода
Доход от коллективных источников для i-й ПСО	В случае реализации инноваций индивидуально эффект для коллективных источников дохода формироваться не будет. При использовании МСИПСО положительный эффект может формироваться за счет воздействия на соревновательный баланс
Снижение операционных расходов (себестоимости) для i-й ПСО	Не будут отличаться от индивидуального подхода

Источник: составлено автором.

Важно отметить эффект ускорения диффузии инновации за счет применения МСИПСО. За счет снижения срока внедрения инновации среди всех ПСО начинает быстрее генерироваться дополнительный экономический эффект. Данный эффект особенно актуален, если тиражирование инновации в рамках метаорганизации формируется поэтапно, как реализовано в кейсах, рассмотренных в параграфе 2.3. Поэтапное внедрение может быть продиктовано двумя факторами: необходимостью пилотного внедрения на ограниченном количестве ПСО и ресурсными ограничениями. То есть если СМО располагает достаточным объемом ресурсов, чтобы одновременно осуществить инновацию на базе всех ПСО, то диффузия инновации будет

замедляться. Математическое выражение данного подхода выражено в формуле (14) в виде системы неравенств:

$$\begin{cases} N < n, & \text{если } \sum_{N=1}^N Capex_i > Budget_{t_CMO} \\ N = n, & \text{ли } \sum_{N=1}^N Capex_i \leq Budget_{t_CMO} \end{cases} \quad (14)$$

где $Budget_{t_CMO}$ – имеющиеся в распоряжении СМО ресурсы для внедрения инновации в период t .

При реализации инновации с использованием МСИПСО для метаорганизации, как владельца механизма, важно верно оценить потребность ПСО в ресурсной поддержке. Для ряда ПСО прямая финансовая поддержка может быть вовсе неактуальной. Отдельным элементом является стоимость денег для СМО. В случае оказания ресурсной поддержки метаорганизация по факту выполняет роль инвестора, который компенсирует свои вложения не за счет прямого возврата средств, а за счет кумулятивного эффекта от инвестиции, генерируемого всеми участниками метаорганизационной сети. Как видно в формуле (15), объем ресурсной поддержки должен для всех ПСО формироваться на основе принципа, что генерируемые эффекты превышают объем требуемой ресурсной поддержки:

$$\sum_{n=1}^n \frac{RS_{i,t}}{(1+r)^t} < \sum_{n=1}^n \text{МСИПСО}_{i,t}, \quad (15)$$

где n – число ПСО в метаорганизационной сети.

На основе неравенства СМО может определять целесообразность оказания поддержки в t период времени на основе ожидаемой выгоды. Важно учитывать риск, что с учетом действия закона угасающей предельной полезности маржинальный эффект от внедрения инноваций для отдельной ПСО будет снижаться.

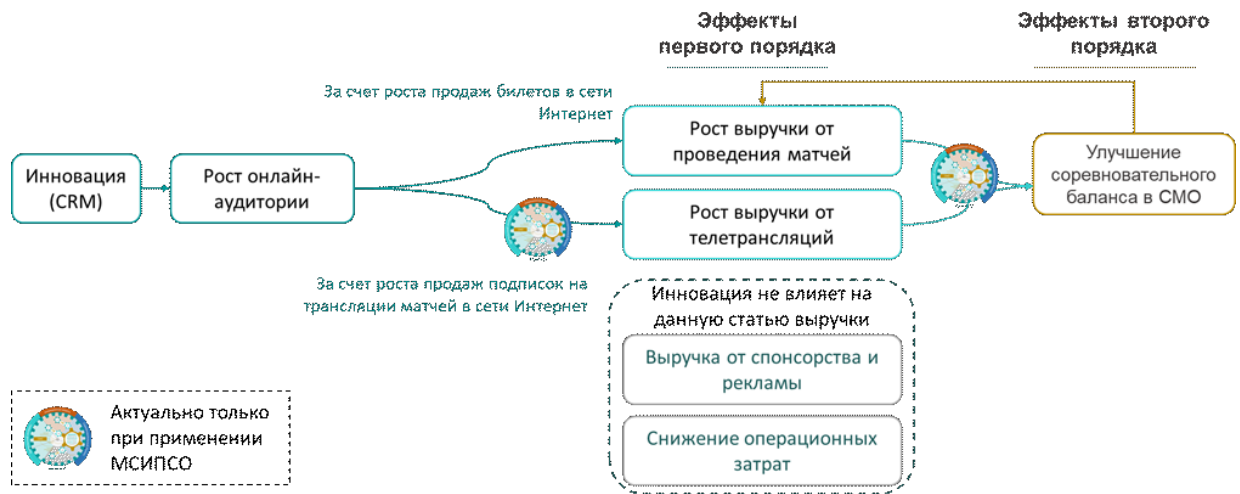
Снижение первоначальных инвестиций будет производиться в случае оказания СМО авансовой поддержки. Размер авансовой поддержки должен

базироваться на ресурсных возможностях ПСО. Методологическая сложность возникает в части определения наличия или отсутствия соответствующих ресурсных возможностей у ПСО. Как показали результаты эмпирического анализа в параграфе 2.2, ресурсное обеспечение и модель стратегического поведения ПСО являются основными внутриорганизационными факторами, влияющими на результативность инновационной деятельности ПСО. Таким образом, ключевой критерий для оказания прямой финансовой поддержки ПСО должен быть определен за счет возможности ПСО самостоятельно нести затраты на соответствующие инновационные проекты. В соответствии с подходом по кластеризации участников СМО, представленным на примере РПЛ в параграфе 2.2, предлагается выделять группы ПСО, которые не располагают достаточными ресурсами для осуществления самостоятельной инновационной деятельности.

Апробация методики. Моделирование эффектов предлагается осуществить на примере РПЛ, которая объединяет 16 ПСО в виде профессиональных футбольных клубов. Как отмечено ранее, расчет эффектов предлагается осуществить на основе альтернативной стоимости. Расчет производится на основе фактических данных за сезон 2018–2019 гг. как период, наиболее адекватно отражающий основные количественные показатели развития лиги (без учета влияния экономических шоков, как коронавирусная пандемия).

Для моделирования будет рассмотрена инновация по внедрению системы управления взаимоотношениями с болельщиками (далее – CRM) для РПЛ аналогично с кейсом КХЛ, описанным в параграфе 2.3. Как представлено на рисунке 33, в рамках индивидуального подхода каждый клуб будет самостоятельно вести разработку инновации, тогда как при использовании МСИПСО будет еще и формироваться единая база болельщиков СМО, на основе которой будут формироваться новые возможности по монетизации телевизионных трансляций. В рамках моделирования важно разделить коллективные и индивидуальные источники выручки. Среди актуальных

индивидуальных источников выручки можно отметить только выручку от проведения матчей (за счет продажи билетов в сети Интернет).



Источник: составлено автором.

Рисунок 33 – Детализация эффектов от реализации инновации на примере модельного расчета для РПЛ

К коллективным источникам в случае РПЛ относится выручка от реализации телевизионных прав на показ турнира. На момент проведения исследования в РПЛ действовал подход к распределению выручки от телевизионных прав «60 на 40»: 60% выручки распределяется между клубами равномерно, 40% – пропорционально итоговому месту в турнирной таблице [20]. Важно отметить, что телевизионные контракты на показ матчей РПЛ, как и в других странах Европы, заключаются сразу на несколько сезонов. В частности, в 2018 г. между РПЛ и телеведущим «МАТЧ ТВ» заключен договор на 4 сезона с фиксированным платежом за каждый сезон [6]. В общемировой практике стоимость телевизионных контрактов спортивных турниров напрямую зависит от размера зрительской аудитории [194]. Тем самым реальный эффект от инновации на ТВ-выручку можно прогнозировать с сезона (t+4). Выручка от реализации телевизионных прав моделировалась как функция от количества зрителей и средней стоимости годовой подписки на показ матчей РПЛ. Ключевые показатели для проведения расчетов представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Данные для моделирования эффектов от использования механизма стимулирования инноваций на примере РПЛ

Показатель	Значение	Источник данных
Число посетителей матчей за сезон, чел.	4 036 196	PwC
Размер ТВ-аудитории, имеющей платную подписку на ТВ-трансляции РПЛ, чел.	498 000	PwC
Размер онлайн-аудитории (уникальные посетители), чел.	3 394 830	PwC
Средний чек посетителя за 1 матч, руб.	4047	СБК
Средний чек ТВ-зрителя за год, руб.	2 990	PwC

Источник: составлено автором по материалам [15; 36].

Ключевой эффект от инновации заключается в росте онлайн-аудитории. Опыт ХК «Салават Юлаев» показал, что внедрение CRM-решения позволяет в течение трехлетнего периода наращивать базу аудитории с темпом 50%. Согласно аналитическому отчету PwC, в сезоне 2018–2019 гг. лишь шесть клубов использовали в своей деятельности CRM-решения. В рамках отчета PwC не указаны названия соответствующих клубов, но в качестве допущения для проведения модельного расчета примем, что все клубы, не относящиеся к кластеру «необеспеченных», используют CRM-решения. Таким образом, будет принято, что рост онлайн-аудитории для клубов, не имеющих CRM-решения, будет ежегодно расти на 50% в течение 3 сезонов после внедрения инновации, а для остальных будет сохранен среднегодовой темп за последние 2 сезона в 20% [36].

Далее необходимо определить, каким образом количественные показатели зрительского интереса будут преобразованы в финансовые результаты. В исследовании П. Парганас, Р. Лиаско и С. Анагнстополус установлены статистически значимые зависимости между онлайн-аудиторией ведущих футбольных клубов мира и ключевыми статьями выручки [155]. Рост онлайн-аудитории на 1 млн человек (рост на 7,6% в относительном выражении с учетом выборки исследования) приводит к:

- увеличению выручки от игровых дней за сезон на 1,8 млн евро

(рост на 3% в относительном выражении с учетом выборки исследования);

– увеличению выручки от реализации прав на телевизионные трансляции матчей на 2,5 млн евро (рост на 2,3% в относительном выражении с учетом выборки исследования).

Для проведения моделирования принят ряд допущений о характеристиках внедряемой инновации с учетом анализа кейса КХЛ, представленного в параграфе 2.3. Допущения описаны в таблице 20.

Таблица 20 – Допущения в рамках моделирования эффектов

Допущение	Значения
Стоимость первоначальных инвестиций для внедрения инновации в одной ПСО в ценах 2019 г. (в случае реализации инновации индивидуально), в рублях	15 000 000
Снижение потенциальных расходов на внедрение за счет пилотного внедрения и тиражирования, в процентах	50
Срок внедрения инновации в одной ПСО, в сезонах	1
Дополнительные операционные расходы на обслуживание инновационного решения для 1 ПСО в ценах 2019 г., в рублях	1 500 000
Ежегодный прирост онлайн-аудитории для клубов, не использующих на момент внедрения CRM-решения, в процентах	50
Ежегодный прирост онлайн-аудитории для клубов, использующих на момент внедрения CRM-решения, в процентах	20
Рост посещаемости матчей от роста онлайн-аудитории на один процент, в процентах	0,39
Рост телевизионной аудитории от роста онлайн-аудитории на один процент, в процентах	0,3
Анализируемый период эффектов, в сезонах	5
Ставка дисконтирования, в процентах	21,5

Источник: составлено автором.

В рамках моделирования будет рассмотрен процесс авансовой финансовой поддержки для компенсации капитальных расходов ПСО. В рамках эмпирического анализа в параграфе 2.2 установлено, что 11 клубов РПЛ можно отнести к группе «необеспеченных». То есть это те ПСО, которые не располагают достаточными ресурсами для внедрения инноваций самостоятельно. Детальное обоснование принятых допущений представлено в приложениях Ж, И.

На основе входных и эмпирических данных в таблице 21 представлены

основные эффекты от внедрения инноваций, совокупная чистая приведенная стоимость проекта для СМО и срок окупаемости. Результаты моделирования показывают, что при использовании индивидуального подхода проект внедрения CRM для всех клубов не является окупаемым и приводит к отрицательному значению NPV. Данный результат объясняется отсутствием синергетического эффекта от объединения базы болельщиков всех ПСО для максимизации выручки от реализации телевизионных прав. Детальное описание промежуточных расчетов в рамках апробации методики представлено в приложении К.

Таблица 21 – Сводные результаты моделирования эффектов от внедрения механизма стимулирования инноваций в профессиональном спорте на примере РПЛ

Показатель	Самостоятельная реализация инновации	С использованием МСИПСО
Число клубов, где требуется реализация инновации, в штуках	11,00	16,00
Капитальные затраты на реализацию инновационного проекта (Capex), в миллионах рублей	-165,00	-142,50
Расчет денежного потока i -й ПСО от прямых источников дохода (CF_{it}), в миллионах рублей	85,06	115,88
Расчет денежного потока от коллективных источников выручки ($CF_{СМОt}$), в миллионах рублей	0,00	782,72
Чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиционного проекта, в миллионах рублей	-167,50	194,50

Источник: составлено автором.

Особенностью оценки целесообразности метаорганизационного подхода к внедрению инноваций является интерпретация NPV. Показатель должен быть не только равен 0, но и превышать значения чистых приведенных инвестиций СМО для оказания ресурсной поддержки. В рамках рассматриваемого примера такое условие выполняется, что позволяет говорить о целесообразности внедрения инноваций по инициативе РПЛ с применением механизма стимулирования инноваций.

Результаты моделирования позволяют СМО принимать решения о

необходимом объеме ресурсной поддержки и определять наиболее привлекательные ПСО для осуществления поэтапного внедрения инновации. Данный вопрос особенно актуален при оценке капиталоемких проектов. На нашем примере видно, что СМО могла полностью осуществить финансирование инновации даже с использованием рыночных источников заемных средств с учетом показателя окупаемости проекта. Этот аспект будет влиять на диффузию инновации внутри метаорганизационной сети. СМО имела возможность реализовать полную диффузию инновации в максимально возможный короткий срок – 2 года (один год на пилотное внедрение и год на тиражирование). Однако в случае иных параметров проекта диффузия может замедляться с учетом показателей окупаемости проектов и ресурсных возможностей СМО.

Далее будет представлено описание потенциального вклада МСИПСО в реализацию стратегических целей Российской Федерации в области физической культуры и спорта.

3.3 Применение механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций в контексте реализации стратегических целей развития спорта в России

Одной из отличительных особенностей спортивных организаций является их разнообразие с точки зрения видов спорта, организационных форм и моделей функционирования, а также преследуемых целей [149]. В рамках параграфа будет проведена оценка потенциала применения предложенного механизма на территории Российской Федерации. С учетом описания МСИПСО, представленного в параграфе 3.1, владельцем механизма могут быть ПСО в виде федераций и лиг. Ключевой критерий для актуальности МСИПСО заключается в соответствии стратегических приоритетов ПСО, задействованных в реализации стратегических целей России в области развития спорта, как минимум одному из потенциальных результатов, на

которые может воздействовать механизм: зрительский интерес, операционные затраты и соревновательный баланс.

Актуальность МСИПСО предлагается рассмотреть в рамках возможности внесения вклада в реализацию целей национального масштаба в Российской Федерации. 24 ноября 2020 г. Распоряжением Правительства Российской Федерации № 3081-р утверждена Стратегия развития физической культуры и спорта на территории Российской Федерации на период до 2030 г. (далее – Стратегия «Спорт-2030»). Среди одной из миссий государства заявлено устойчивое экономическое развитие спортивной отрасли, реализуемое в том числе за счет «стремления к инновациям» [56]. В рамках реализации второго этапа плана реализации Стратегии «Спорт-2030» «предполагается активное содействие субъектам физической культуры и спорта в части достижения высоких спортивных результатов и повышения качества жизни посредством занятий спортом, внедрения инновационных подходов и технологий в систему управления сферой физической культуры и спорта, а также увеличения вклада сферы физической культуры и спорта в экономику Российской Федерации» [56].

Несмотря на то, что в рамках документа важность инновационного развития неоднократно декларируется как один из факторов развития спортивной отрасли, ни один целевой показатель, напрямую отражающий степень инновационного развития спортивных организаций, в документе не перечислен. Ключевой показатель Стратегии «Спорт-2030», массовость занятий спортом в стране, напрямую зависит от деятельности спортивных федераций. В документе обозначена цель снижения доли бюджетного финансирования, которая может быть обеспечена за счет реализации инновационных проектов как со стороны федераций, так и лиг, как описано в параграфах 2.3 и 3.2. Тем самым можно констатировать, что в контексте реализации Стратегии «Спорт-2030» МСИПСО может быть использован для повышения массовости занятий спортом и увеличения коммерческих (внебюджетных) доходов ПСО. Сопоставление целей национального развития

в области спорта в России и возможностей МСИПСО представлено в таблице 22.

Таблица 22 – Актуальность МСИПСО в контексте реализации Стратегии «Спорт-2030»

Целевой показатель Стратегии «Спорт-2030»	Потенциальный вклад МСИПСО
Доля граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом*	Повышение зрительского интереса граждан к спорту и, как следствие, повышение массовости занятий спортом
Доля лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, систематически занимающихся физической культурой и спортом, в общей численности указанной категории населения, не имеющего противопоказаний для занятий физической культурой и спортом	Повышение зрительского интереса граждан к спорту и, как следствие, повышение массовости занятий спортом
Уровень удовлетворенности граждан созданными условиями для занятий физической культурой и спортом	Неактуально
Место олимпийской команды России в неофициальном общекомандном зачете на летних и зимних Олимпийских играх	Неактуально
Доля средств внебюджетных источников в общих расходах на финансирование физической культуры и спорта	Повышение зрительского интереса граждан к спорту и, как следствие, рост коммерческой выручки ПСО
Доля субъектов физической культуры и спорта в Российской Федерации (юридических лиц), интегрированных в единую цифровую среду	Неактуально
Уровень обеспеченности граждан спортивными сооружениями исходя из единовременной пропускной способности объектов спорта	Неактуально
Количество штатных работников физической культуры и спорта	Неактуально
Примечание – * В рамках Стратегии «Спорт-2030» предусмотрены 3 целевых показателя, декомпозирующих показатель массовости занятий спортом.	

Источник: составлено автором.

Выполнение целей Стратегии «Спорт-2030» требует декомпозиции мероприятий в рамках конкретных видов спорта и организаций, ответственных за их развитие. В соответствии с Всероссийским реестром видов спорта на территории России аккредитован 141 вид спорта (помимо специфических категорий видов спорта, как национальные и прикладные) [13]. В соответствии с положениями Федерального закона № 329

от 4 декабря 2007 года «О физической культуре и спорте» (далее – 329-ФЗ) развитие каждого аккредитованного вида спорта может осуществлять не более одной общероссийской спортивной федерации [37]. Как правило, у каждой общероссийской спортивной федерации есть широкая сеть региональных федераций, посредством которых реализуются стратегические цели. В соответствии с «Порядком признания видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта и порядок его ведения» у общероссийских федераций должны быть региональные федерации в не менее чем в 10% регионов России, то есть не менее 9 [31].

В соответствии с 329-ФЗ данные федерации имеют право делегирования прав на проведение официальных соревнований по видам спорта третьим организациям. Данная практика широко распространена среди коммерчески развитых видов спорта [66]. Например, РФС делегирует права проведения Чемпионата России по футболу РПЛ, Федерация хоккея России (далее – ФХР) – КХЛ. Логика делегирования соответствующих прав заключается в том, что федерации наделены широким набором полномочий и функций, помимо проведения соревнований с участием ПСО. Таким образом, формирование отдельной структуры, запроектированной под развитие системы соревнований с участием ПСО, является оправданным решением с учетом необходимости развития спорта высших достижений в России, в том числе роста коммерческих показателей профессиональных лиг и клубов [66]. Схематическое описание метаорганизационных сетей в спорте в России представлено на рисунке 34.

С учетом вышеизложенного в России можно выделить три типа метаорганизационных связей (в формате СМО – участники СМО), которые потенциально могут формироваться с учетом особенностей отечественного законодательства в области физической культуры и спорта:

- «Общероссийская федерация – клубы».
- «Общероссийская федерация – региональные федерации».
- «Лига – клубы».



Источник: составлено автором.

Рисунок 34 – Юридические основы формирования спортивных метаорганизаций в России

Тип метаорганизационной связи будет существенно зависеть от особенностей вида, который развивается соответствующими СМО. Для командных видов спорта могут быть все три типа связей. Тогда как в индивидуальных видах спорта спортивные федерации не склонны делегировать права лигам. Отечественная система спортивной подготовки не предполагает развитие спортсменов на базе клубов. Функцию подготовки спортивного резерва в основном выполняют государственные спортивные школы. Подобный подход является элементом советской системы развития спорта, где участие частного капитала в развитии спорта исключено [41]. В командных видах спорта сформировались вертикально интегрированные модели подготовки на базе профессиональных клубов. Подобную тенденцию можно объяснить коммерциализацией данных видов спорта в России и необходимостью соответствовать зарубежным практикам [66].

П р и м е ч а н и е – Под командными видами спорта понимаются виды спорта, где соревнования проводятся только между группами спортсменов из 2 или более человек. Под индивидуальными видами спорта понимаются виды спорта, где соревнования возможны между отдельными спортсменами.

Целесообразно разделить типы метаорганизационных связей по их потенциальному вкладу в реализацию Стратегии «Спорт-2030». Задача по повышению массовости занятий спортом федерациями не делегируется. Тем самым связь «Общероссийская федерация – региональные федерации» будут оптимальны для решения задач повышения зрительского интереса граждан к конкретным видам спорта, что позволит увеличить и массовость занятий спортом. С учетом коммерческой направленности профессиональных клубов в России связи «Общероссийская федерация – клубы» и «Лига – клубы» будут наиболее подходящими для реализации цели повышения коммерческих (внебюджетных) источников финансирования спорта. Далее более подробно рассмотрим текущий вклад конкретных видов спорта в массовость занятий спортом в России.

По данным за 2020 г. в России спортом систематически занимались чуть более 62 млн чел. При этом лишь 31,8 млн чел. занимались спортом в рамках системы конкретных видов спорта. Как видно на рисунке 35, большая часть граждан заинтересована в занятиях индивидуальными видами спорта.



Источник: составлено автором по материалам [39].

Рисунок 35 – Численность занимающихся физической культурой и спортом в России в разрезе видов физической активности

Важно отметить, что в России официально аккредитованы лишь 20 командных видов спорта, на которые приходится 8,28 млн занимающихся.

Как видно в таблице 23, в среднем командные виды спорта являются более популярным среди россиян.

При этом как среди командных, так и индивидуальных видов спорта можно наблюдать высокие значения коэффициента вариации по численности занимающихся. Этот факт указывает на широкий разброс показателей среди видов спорта. Можно констатировать, что более актуальным будет анализ на уровне конкретных видов спорта. В частности, МСИПСО будет актуален именно для наиболее массовых видов спорта, где требуется реализация более капиталоемких проектов для активизации роста зрительского интереса.

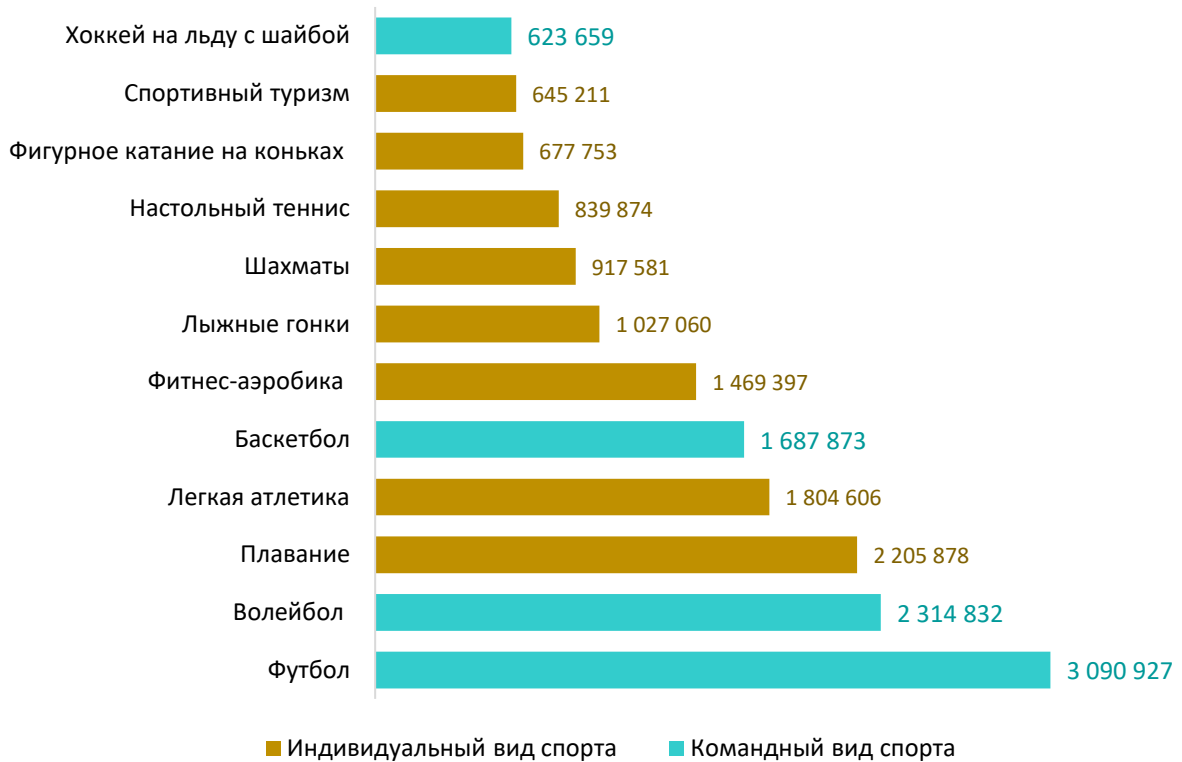
Таблица 23 – Описательные статистики массовости занятий спортом по категориям видов спорта

Категория видов спорта	Количество видов спорта	Среднее	Среднеквадратическое отклонение	Коэффициент вариации
Командные виды	20	414 154	882 478	2,03
Индивидуальные виды	121	155 012	314 315	2,13
Все виды	141	188 023	434 155	2,31

Источник: составлено автором по материалам [39].

В научной литературе принято разделять массовые и нишевые виды спорта [115]. Единого подхода к классификации видов спорта на нишевые и массовые в научной литературе не принято, при этом все исследователи отмечают, что ключевым показателем является численность занимающихся граждан [146]. В соответствии с подходом К. Милне и соавторов предлагается рассматривать в качестве массовых те виды спорта, численность занимающихся которых будет выше суммы среднего значения по массиву и среднеквадратического отклонения [146]. То есть в случае России, по данным за 2020 г., за массовый виды спорта будут принимать те, где численность занимающихся выше 622 179 чел. Таким образом, можно выделить 12 массовых видов спорта в России, 4 из которых являются командными. Численность занимающихся по соответствующим видам спорта представлена на рисунке 36. Для каждого массового вида спорта применение МСИПСО

будет актуальным. Владельцем механизма должны стать аккредитованные общероссийские спортивные федерации по соответствующему виду спорта [34].



Источник: составлено автором по материалам [39].

Рисунок 36 – Численность занимающихся наиболее популярными видами спорта (более 1% от общей численности занимающихся спортом) в России

Далее предлагается рассмотреть актуальность МСИПСО в контексте повышения коммерческих доходов ПСО в России. Как уже отмечалось, потенциально данная цель может быть реализована за счет двух типов метаорганизационных связей. Однако на практике данный тип метаорганизационной связи в России «Общероссийская федерация – клубы» не реализуется. При наличии самостоятельных ПСО в виде клубов федерации применяют подход делегирования прав на проведение профессиональных спортивных турниров лигам.

С учетом особенностей российского законодательства метаорганизационные сети типа «Лига-клубы» будут в первую очередь

формироваться для командных видов спорта. Как установлено ранее, в России наиболее популярными командными видами спорта являются футбол, волейбол хоккей с шайбой и баскетбол. Суммарно данные виды спорта охватывают 7,7 млн человек, систематически занимающихся спортом в России, что составляет 24,3% от числа занимающихся в стране.

Командные виды спорта являются наиболее коммерчески успешными в России. Именно в командных видах спорта лиги как метаорганизации, объединяющие спортивные клубы, формируются наиболее значимые процесс экономического обмена [66]. Для оценки коммерчески развитых лиг в России предлагается адаптировать подход, использованный для определения массовых видов спорта. В России действуют следующие коды Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (далее – ОКВЭД), характеризующие деятельность спортивных организаций (в том числе ПСО):

- 93.1 «Деятельность в области спорта».
- 93.11 «Деятельность спортивных объектов».
- 93.12 «Деятельность спортивных клубов».
- 93.19 «Деятельность в области спорта прочая».

Совокупно организации, использующие данные коды ОКВЭД как основные, за 2019 г. генерировали 342,3 млрд руб. выручки [52]. Тем самым предлагается классифицировать как коммерчески привлекательные те лиги, участники которых в среднем способны генерировать выручку выше суммы среднего значения (34,2 млн руб.) и среднеквадратического отклонения (234,5 млн руб.), то есть выше 268,7 млн руб. Среди четырех рассматриваемых видов спорта только волейбол, где проводится Волейбольная Суперлига, клубы показывают в среднем показатель ниже установленного порогового значения. Существенные объемы финансовых потоков обосновывают целесообразность реализации капиталоемких инновационных проектов в РПЛ, КХЛ и Единой Лиге ВТБ. Средняя выручка на 1 клуб ведущих спортивных лиг в России в сезоне 2018–2019 гг. представлена на 37 рисунке.



Источник: составлено автором по материалам [9; 18; 161].

Рисунок 37 – Средняя выручка на 1 клуб ведущих спортивных лиг в России в сезоне 2018–2019 гг., в миллиардах рублей

С учетом вышесказанного можно констатировать, что МСИПСО будет актуален для 15 отечественных ПСО, выполняющих роль метаорганизаций. Для целей повышения массовости занятий спортом механизм может быть использован 12 общероссийскими спортивными федерациями. Тогда как для целей повышения коммерческих доходов ПСО МСИПСО может применяться 3 спортивными лигами. В таблице 24 перечислены отечественные ПСО, которые могут выступить владельцем МСИПСО в России.

Таблица 24 – Потенциал применения МСИПСО в России

Тип метаорганизационной связи	Число СМО	Владелец механизма
«Общероссийская федерация – клубы»	0	нет
«Общероссийская федерация – региональные федерации»	12	<ul style="list-style-type: none"> – Российский футбольный союз – Всероссийская федерация волейбола, – Всероссийская федерация плавания – Всероссийская федерация легкой атлетики – Российская федерация баскетбола – Федерация фитнес-аэробики России – Федерация лыжных гонок России – Федерация шахмат России – Федерация настольного тенниса России – Федерация фигурного катания на коньках России – Федерация спортивного туризма России – Федерация хоккея России
«Лига – клубы»	3	<ul style="list-style-type: none"> – Российская Премьер-Лига – Континентальная хоккейная Лига – Единая Лига ВТБ

Источник: составлено автором.

Важно отметить, что актуальность применения МСИПСО в контексте целей национального масштаба может изменяться с учетом формирования новых направлений стратегического развития спортивной отрасли в России, в том числе формализации конкретных целей в области инновационного развития. При этом нет никаких ограничений применения МСИПСО отдельными ПСО как на уровне клубов, так лиг и федераций, не отмеченных в рамках параграфа. Механизм может быть задействован в деятельности зарубежных ПСО.

Выводы к главе 3

Сформирован механизм стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций (далее – МСИПСО):

- владельцем МСИПСО должны быть спортивные метаорганизации;
- экономические агенты в виде ПСО могут дифференцироваться по видам спорта и географии;
- процессы МСИПСО должны предполагать оценку соответствия стратегического вектора СМО и ПСО, оценку новизны и актуальности инновационных идей, оценку организационной зрелости ПСО, оценку ПСО с наибольшим потенциалом для эффектов от внедрения инновации, оказание поддержки для ПСО.
- могут формироваться три вида результатов от применения МСИПСО: повышение зрительского интереса, снижение операционных затрат и улучшение соревновательного баланса.

Сформирована и проведена апробация методики оценки эффектов от применения МСИПСО. В частности, методика предполагает сопоставление эффектов от применения МСИПСО от альтернативной стоимости, то есть без применения МСИПСО.

Выявлено, что применение МСИПСО может быть актуально в контексте реализации стратегических целей развития спорта на территории Российской Федерации:

- повышение массовости занятий спортом;
- повышение коммерческой выручки ПСО.

Определены 13 приоритетных видов спорта, где актуально применение МСИПСО с учетом целевых показателей Стратегии «Спорт-2030»: футбол, волейбол, плавание, легкая атлетика, баскетбол, фитнес-аэробика, лыжные гонки, шахматы, настольный теннис, фигурное катание на коньках, спортивный туризм, хоккей на льду с шайбой. МСИПСО может быть использован для достижения целевых показателей Стратегии «Спорт-2030» 15 отечественными ПСО, ответственными за развитие перечисленных видов спорта.

Заключение

Основные выводы на основе проведенного исследования можно резюмировать следующим образом:

Инновационный процесс ПСО обладает характерными особенностями. К данным особенностям относятся склонность ПСО к коллективизации на базе метаорганизаций и осуществление деятельности в условиях дихотомии стратегических целей. То есть инновационный процесс спортивной метаорганизации может в себя включать элементы инновационного процесса других ПСО, участников метаорганизации. Принцип дихотомии указывает, что инновационный процесс ПСО может быть направлен не только на достижение экономического эффекта, но и на повышение спортивной конкурентоспособности. Выявленные особенности должны учитываться при проведении эмпирического анализа инновационной деятельности ПСО, а также других организаций, инновационный процесс которых может иметь схожие характеристики, для оптимального построения методологии исследований.

В рамках анализа инновационной деятельности ПСО необходимо определять их соответствие критериям профессионализации и осуществления деятельности в условиях неопределенности результата. Данный вывод подтвержден анализом научной литературы. Результативность хозяйственной деятельности ПСО напрямую зависит от спортивного результата. Под профессионализацией понимается как организационная профессионализация, так и профессионализация спортсменов. На основе предложенного подхода к классификации спортивных организаций выделены 3 вида ПСО, имеющие специфические особенности функционирования, которые отражаются на их инновационной деятельности: федерации, лиги и клубы. При этом важно учитывать, что лиги и федерации могут выполнять роль метаорганизаций и, соответственно, воздействовать на инновационный процесс клубов, которые могут быть только участниками метаорганизационной сети.

Эмпирический анализ инновационной деятельности ПСО оптимально проводить с использованием комбинированного подхода, то есть с использованием количественных и качественных методов исследования. Для количественного анализа детерминант результативности инновационной деятельности оптимально применять подход по результатам (*output approach*). Подобное методологическое решение оправдано с учетом необходимости формирования массива эмпирических данных для проведения исследования. В случае ПСО не проводится унифицированный статистический мониторинг результатов инновационной деятельности. В рамках исследования предложен подход по определению внедряемых инноваций с использованием контент-анализа на основе критериев Руководства Осло, а также положений работы Л. Кили и соавторов «10 типов инноваций». За счет данного подхода возможно не только бинарно устанавливать факт внедрения инноваций за счет теоретического обоснования формирования дополнительных конкурентных преимуществ, но и их уровень имитируемости.

На результативность инновационной деятельности ПСО влияют внутриорганизационные, внешние и метаорганизационные факторы. Обзор научной литературы отечественных и зарубежных исследований подтвердил, что ранее эмпирически не изучались факторы, влияющие на результативность инновационной деятельности ПСО. Определено, что помимо традиционных групп факторов, как внутриорганизационные и внешние, в рамках анализа инновационной деятельности ПСО важно выявлять третью группу факторов – метаорганизационные, которые оценивают вклад метаорганизаций в результативность инновационной деятельности ПСО. На основе регрессионного анализа и кластерного анализа, посредством изучения практических кейсов реализации инноваций в рамках спортивных метаорганизаций выделены следующие значимые факторы:

- размер организации: чем большими ресурсами (финансовыми и человеческими) обладает ПСО, тем выше результативность ее инновационной деятельности;

- модель стратегического поведения: смягчения бюджетных ограничений в рамках дихотомии стратегических целей положительно сказывается на инновационной деятельности ПСО;
- рыночная концентрация: чем более сбалансированы конкурентные позиции участников спортивного соревнования, тем ниже результативность их инновационной деятельности;
- наличие системы стимулов для внедрения инноваций со стороны метаорганизации;
- наличие инструментов формирования соконкурентного поведения среди участников метаорганизации.

Систематизация перечня факторов, определяющих результативность инновационной деятельности, позволит руководителям ПСО эффективно формировать управленческие подходы к стимулированию инноваций. Данный перечень может в будущем быть сопоставлен с результатами эмпирических исследований в других низкотехнологичных отраслях и отраслях сферы услуг для углубления теоретического понимания детерминант инновационной деятельности на организационном уровне.

Среди ключевых барьеров инновационной деятельности ПСО можно выделить финансовые, инфраструктурные и компетентностные барьеры. При формировании управленческих подходов к стимулированию хозяйственной деятельности необходимо не только понимать детерминанты, определяющие результаты данной деятельности, но и потенциальные барьеры, препятствующие воздействию на данные детерминанты. Таким образом, можно констатировать, что в основу формирования механизмов стимулирования инновационной деятельности ПСО должны быть заложены правила и процессы, позволяющие нивелировать перечисленные барьеры.

Важно четко определять концептуально-логические основы термина «механизм» в рамках экономических исследований. В ходе проведения исследования совмещены ключевые положения работ отечественных и зарубежных исследований. Предложено рассматривать механизм как

совокупность правил, направленных на управление межфирменными отношениями экономических агентов, преследующих различные стратегии, в контексте максимизации эффективности хозяйственной деятельности каждого экономического агента. Подобное определение позволяет четко установить отличия механизма от схожих экономических терминов, как процесс и инструмент, а также сформировать методологическую основу для дальнейших эмпирических исследований. Предложенный подход к концептуализации механизма не ограничивается применением в рамках исследований в области управления инновациями.

Сформированный механизм стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций целесообразно строить на основе следующих структурных элементов:

- владельцем МСИПСО должны быть спортивные метаорганизации;
- экономические агенты в виде ПСО могут дифференцироваться по видам спорта и географии;
- процессы МСИПСО должны предполагать оценку соответствия стратегического вектора СМО и ПСО, поиск, разработку и оценку новизны и актуальности инновационных идей, оценку организационной зрелости ПСО, оценку ПСО с наибольшим потенциалом для эффектов от внедрения инновации, оказание поддержки для ПСО.
- три вида потенциальных результатов от применения МСИПСО: повышение зрительского интереса, снижение операционных затрат и улучшение соревновательного баланса.

Структурирование и детализация структурных элементов позволяет применять предложенный механизм на практике. Ряд предложенных процессов в рамках МСИПСО могут быть адаптированы под специфику деятельности иных отраслей.

Оценку эффектов от применения МСИПСО целесообразно базировать на основе принципа альтернативной стоимости. В рамках исследования

предложена и апробирована методика, позволяющая не только оценить эффекты от внедрения механизма с использованием МСИПСО, но и сопоставить данные эффекты с внедрением аналогичной инноваций без применения предложенного механизма. Моделирование эффектов производится на основе оценки объемов генерируемых выгод (повышение выручки, снижение себестоимости) в рамках жизненного цикла инновации. При этом применение МСИПСО позволяет генерировать эффекты второго порядка за счет положительного воздействия на соревновательный баланс внутри метаорганизаций, что создает дополнительный экономический эффект для всех участников метаорганизационной сети. Разработанная методика позволяет количественно доказать, что использование предложенного механизма стимулирования инноваций в ПСО позволяет повысить экономическую целесообразность реализации инновационных проектов. Апробация методики на примере внедрения цифровой системы управления отношениями с потребителями в РПЛ подтвердила актуальность предложенного механизма.

В зависимости от странового контекста могут формироваться различные виды метаорганизационных связей. Анализ нормативных правовых актов, регулирующих деятельность спортивных организаций показал, что в России можно выделить три типа метаорганизационных связей (в формате СМО – участники СМО), которые потенциально могут формироваться:

- «Общероссийская федерация – клубы».
- «Общероссийская федерация – региональные федерации».
- «Лига – клубы».

Понимание правовых аспектов деятельности функционирования анализируемых хозяйствующих субъектов позволяет повысить практическую применимость предлагаемого механизма.

Стимулирование инновационной деятельности позволит повысить эффективность достижения стратегических целей Российской Федерации в области развития физической культуры и спорта до 2030 года. Применение

МСИПСО может быть актуально в контексте реализации стратегических целей по повышению массовости занятий спортом и повышению коммерческой выручки ПСО. МСИПСО может быть применен 15 ПСО на территории России в контексте достижения целевых показателей Стратегии «Спорт-2030», ответственных за развитие 13 видов спорта: футбол, волейбол, плавание, легкая атлетика, баскетбол, фитнес-аэробика, лыжные гонки, шахматы, настольный теннис, фигурное катание на коньках, спортивный туризм, хоккей на льду с шайбой.

Представленные выводы позволяют утверждать, что поставленная цель в рамках исследования по разработке организационно-экономического механизма, направленного на стимулирование инновационной деятельности ПСО, достигнута.

Использование предложенного механизма стимулирования инноваций в ПСО может стать дополнительным фактором развития отдельных видов спорта, а также повысить экономическую целесообразность реализации инновационных проектов в спорте. МСИПСО может быть использован СМО любого типа как фундамент для формирования системного подхода к стимулированию инноваций. Практические и теоретические результаты исследования могут быть распространены на иные отрасли за рамками деятельности ПСО. В первую очередь, необходимо рассматривать отрасли (рынки), где присутствует метаорганизационный подход к формированию межфирменных отношений.

Список сокращений и условных обозначений

В диссертации применяют следующие сокращения и обозначения:

ВВП – валовый внутренний продукт

Евростат – Европейское статистическое агентство

КХЛ – Континентальная хоккейная лига

Минспорт России – Министерство спорта Российской Федерации

МОК – Международный олимпийский комитет

МСИПСО – механизм стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

НИОКР – научные исследования и опытно-конструкторские работы

ОКВЭД – общероссийский классификатор видов экономической деятельности

ОЭСР – Организация экономического сотрудничества и развития

ПСО – профессиональная спортивная организация

РПЛ – Российская Премьер-лига

РФС – Российский футбольный союз

СМО – спортивная метаорганизация

УЕФА – Союз европейских футбольных ассоциаций

ФК – футбольный клуб

ФХР – Федерация хоккея России

ХК – хоккейный клуб

DOI – теория диффузии инноваций

NPV – чистая приведенная стоимость

ТОЕ – теория организации и среды формирования технологий

WADA – Всемирное антидопинговое агентство

Список литературы

1. Абалкин, Л.И. Избранные труды : в 4 томах / Л. И. Абалкин, Вольное экономическое общество России. – Москва: Экономика, 2000. – Том 1. – 799 с. – ISBN отсутствует.
2. Абдикеев, Н.М. Динамическое моделирование и сценарный анализ развития инновационных кластеров в регионах / Н.М. Абдикеев, Д.В. Малова // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2012. – № 31. – С. 12-23. – ISSN 2073-4484.
3. Авдониная, С.Г. Факторы инновационной активности предприятий / С.Г. Авдониная // Экономические науки. – 2010. – № 6. Том 67. – С. 49-52. – ISSN 2072-0858.
4. Аверина, И.С. Эволюция и классификация феномена «хозяйственный механизм» / И.С. Аверина // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология. – 2012. – № 2. Том 21. – С. 12-16. – ISSN 1998-992X.
5. Басов, Н.В. Сети межорганизационных взаимодействий как основа реализации открытых инноваций / Н.В. Басов // Инновации. – 2010. – № 7. – С. 36-47. – ISSN 2071-3010.
6. Болецкая, К. «Газпром-медиа» продаст футбол миллиону болельщиков / К. Болецкая // Ведомости. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://www.vedomosti.ru/technology/articles/2018/07/25/776437-gazprom-media-futbol> (дата обращения: 10.11.2020).
7. Бычкова, А.Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А.Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2010. – № 4. – С. 37-43. – ISSN 1812-3988.
8. Бюджет всех клубов КХЛ превышает 50 млрд рублей. А окупаются они всего на 10% // Бизнес онлайн: Новостной портал. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://sport.business-gazeta.ru/article/227825> (дата обращения: 13.11.2020).

9. Бюджеты клубов Единой лиги ВТБ в сезоне-2018/19 (млн руб.) // Коммерсант. – 2019. – № 173. – Текст : электронный. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/4102758> (дата обращения: 01.09.2019).

10. Васильев, С.В. Особенности трудового договора профессиональных спортсменов и рассмотрение споров в области профессионального спорта : специальность 12.00.05 «Трудовое право» : диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Васильев Сергей Викторович ; Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова. – Москва, 2006. – 218 с. – Библиограф.: с. 207-218.

11. Васюкова, В.А. Инновационная деятельность в сфере физической культуры и спорта как неотъемлемая часть элемента национальной экономики / В.А. Васюкова, И.В. Воробьева, Н.П. Коваленко [и др.] // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2016. – № 3 (16). Том 5. – С. 68-73. – ISSN 2309-1762.

12. Веселовский, М.Я. Инновационные промышленные кластеры и их роль в обеспечении устойчивого социально-ориентированного развития региона / М.Я. Веселовский, Т.В. Погодина // Вопросы региональной экономики. – 2019. – № 3. – С. 14-20. – ISSN 2078-4023.

13. Всероссийский реестр видов спорта // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2021. – Текст : электронный. – URL: <https://minsport.gov.ru/2021/doc/%D0%92%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D1%80%D0%B5%D0%B5%D1%81%D1%82%D1%80%20%D0%BE%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%B2%20%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B0/%D0%92%D0%A0%D0%92%D0%A1.xls> (дата обращения: 01.12.2020).

14. Измалков, С. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. – 2008. – № 1. – С. 4-26. – ISSN 0042-8736.

15. Индекс болельщика. Сколько стоит поход на футбол // Спорт

Бизнес Консалтинг: [сайт]. – 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://www.s-bc.ru/news/rfpl-fan-cost-index.html> (дата обращения: 24.01.2021).

16. Исследование СБК «Индекс болельщика» (Сравнение стоимости семейного посещения домашних матчей всех клубов РФПЛ) // Бизнес-школа RMA. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://www.rma.ru/sport/news/41460/> (дата обращения: 22.02.2019).

17. Кабичкина, Ю.М. Проблемы финансирования физической культуры и спорта в России / Ю.М. Кабичкина, Е.Е. Бондаренко, С.Н. Меликсетян // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 3. – С. 271-276. – ISSN 2415-8402.

18. Клубы КХЛ получают миллиарды из бюджета и госкомпаний. Сами не отбивают даже 20 % расходов // Sports. – 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/iceraccoon/2786927.html> (дата обращения: 20.11.2020).

19. Курилов, К.Ю. Финансовый механизм, его содержание и основные компоненты / К.Ю. Курилов // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2011. – № 24. – С. 146-152. – ISSN 2076-7919.

20. Мешков, И. Зрительский успех: как клубы Премьер-лиги будут делить деньги от ТВ / И. Мешков // Официальный сайт Forbes. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://www.forbes.ru/biznes/365401-zritelskiy-uspeh-kak-kluby-premer-ligi-budut-delit-dengi-ot-tv> (дата обращения: 01.09.2019).

21. Новый пакет гостеприимства на ВЭБ Арене // ФК «ЦСКА»: официальный сайт. – 2017. – Текст : электронный. – URL: <https://pfc-cska.com/novosti/vse-novosti/club/novyy-paket-gostepriimstva-na-veb-arene/> (дата обращения: 05.06.2020).

22. Оленев, Д.С. К проблеме спортивного дискурса: нейминг отечественных клубов как индикатор социальных трансформаций / Д.С. Оленев, А.В. Чернов // Вестник Череповецкого государственного университета. – 2010. – № 2. – С. 61-65. – ISSN 1994-0637.

23. Опыт от ведущих практиков // ФК «Спартак»: официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: https://spartak.com/news/2018-07-13-opyt_ot_vedushchikh_praktikov/ (дата обращения: 05.06.2020).
24. Осокин, Н.А. Особенности типологии инноваций в профессиональном спорте / Н.А. Осокин // Инновации. – 2020. – № 3 (257). – С. 95-104. – ISSN 2071-3010.
25. Осокин, Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов / Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2017. – № 3. – С. 98-109. – ISSN 2618-947X.
26. Осокин, Н.А. Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ / Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – № 2. – С. 86-91. – ISSN 2618-947X.
27. Осокин, Н.А. Телевизионные трансляции крупных футбольных турниров в России: экономические аспекты и потребительские предпочтения / Н.А. Осокин, Д. ван Риит // Журнал новой экономической ассоциации. – 2019. – № 1 (41). – С. 159-185. – ISSN 2221-2264.
28. Отчет о результатах экспертно-аналитического мероприятия «Оценка доступности в 2018–2019 годах и истекшем периоде 2020 года физкультурно-оздоровительных и спортивных услуг» // Счетная палата Российской Федерации: официальный сайт. – 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://ach.gov.ru/upload/iblock/6e5/6e511dc47c06c51ed264d685900538-a8.pdf> (дата обращения: 01.03.2020).
29. ПМЭФ-2018: «Зенит» подписал соглашение с компанией SAP CIS, стороны будут готовить специалистов для спортивной индустрии // ФК «Зенит»: официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://fc-zenit.ru/news/2018-05-25-pmef-2018-zenit-podpisal-soglashenie-s-kompaniey-sap-cis-storony-budut-gotovit-spetsialistov-dlya-sp.htm> (дата обращения: 05.06.2020).
30. Поротькин, Е.С. Эффективность использования финансовых

ресурсов профессиональными футбольными клубами в Российской Федерации / Е.С. Поротькин // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2017. – № 1. – С. 82-89. – ISSN 2071-9558.

31. Порядок признания видов спорта, спортивных дисциплин и включения их во Всероссийский реестр видов спорта и порядок его ведения: утвержден приказом Министерства спорта Российской Федерации от 24 августа 2018 г. № 739 // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://minsport.gov.ru/2018/Poryadok-priznaniya.doc> (дата обращения: 11.09.2020).

32. Регламент по маркетингу и коммуникациям КХЛ // Континентальная хоккейная лига: [сайт]. – 2019. – Текст : электронный. – URL: https://www.khl.ru/documents/KHL_marketing_and_media_regulations_-2019.pdf (дата обращения: 10.11.2019).

33. Регламент Чемпионата Единой Лиги ВТБ на сезон 2019/2020 // Официальный сайт Единой Лиги ВТБ. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://vtb-league.com/docs/2019-2020/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0-%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%95%-D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B8%CC%86%20%D0%9B%D0%B8%D0%B3%D0%B8%20%D0%92%D0%A2%D0%91%202019-2020.pdf> (дата обращения: 05.07.2020).

34. Реестр общероссийских и аккредитованных региональных спортивных федераций // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2021. – Текст : электронный. – URL: <https://minsport.gov.ru/2021/doc/%D0%A0%D0%95%D0%95%D0%A1%D0%A2%D0%A0%20%D0%BE%D1%82%2029.06.2021.xlsx> (дата обращения: 31.03.2020).

35. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям. Руководство Осло / ОЭСР и Евростат. – 3-е издание. – Москва, 2006. – 192 с. – ISBN 5-7602-0173-5.

36. Российская Премьер-Лига Комплексное исследование экономики российского футбола (сезон 2019–2020) // Официальный сайт консалтинговой компании PwC. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://www.pwc.ru/publications/rpl-research-season-1920.html> (дата обращения: 24.01.2021).

37. Российская Федерация. Законы. О физической культуре и спорте в Российской Федерации: федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ // Справочно-правовая система «КонсультантПлюс». – Текст : электронный. – URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 11.02.2020).

38. СБК. Спорт. Бизнес. Консалтинг: [сайт]. – Москва, 2011–2021. – URL: <https://www.s-bc.ru/> (дата обращения: 25.11.2020). – Текст : электронный.

39. Сведения о физической культуре и спорте по состоянию на 31 декабря 2020 года // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://minsport.gov.ru/2020/docs/new%20files/!%D0%A1%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%201-%D0%A4%D0%9A%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B9%20%D0%A4%D0%B5%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8.xls> (дата обращения: 01.12.2020).

40. Смородинская, Н.В. Сетевые инновационные экосистемы и их роль в динамизации экономического роста / Н.В. Смородинская // Инновации. – 2014. – № 7 (189). – С. 27-33. – ISSN 2071-3010.

41. Солнцев, И.В. Зарубежный опыт подготовки спортивного резерва / И.В. Солнцев, Н.А. Осокин // Плехановский научный бюллетень. – 2017. – № 2. – С. 199-204. – ISSN 2227-5932.

42. Солнцев, И.В. Использование североамериканского подхода в управлении спортивными лигами в России: опыт Континентальной хоккейной

лиги / И.В. Солнцев, Н.А. Осокин // Вестник Томского государственного университета. – 2016. – № 412. – С. 172-182. – ISSN 1561-7793.

43. Солнцев, И.В. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба «Зенит» / И.В. Солнцев, А.С. Кудиш // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2018. – № 11 (206). – С. 52-64. – ISSN 2072-4098.

44. Солнцев, И.В. Переговорная сила или спортивные показатели: что влияет на формирование стоимости трансферных сделок в профессиональном футболе / И.В. Солнцев, Н.А. Осокин, М.А. Тараненко [и др.] // Экономическая политика. – 2018. – № 4. Том 13. – С. 134-159. – ISSN 1994-5124.

45. Солнцев, И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И.В. Солнцев // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2020. – № 1. Том 24. – С. 117-145. – ISSN 1813-8691.

46. Солнцев, И.В. Применение правил финансового «фэйр плей»: зарубежный опыт и российская практика / И.В. Солнцев, С.А. Пименов // Финансы и кредит. – 2015. – № 41 (665). – С. 35-49. – ISSN 2071-4688.

47. Солнцев, И.В. Системы оплаты труда в спорте: опыт североамериканских спортивных лиг / И.В. Солнцев, Н.А. Осокин, В. Тарасюк // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 10. – С. 56-65. – ISSN 0234-4505.

48. Солнцев, И.В. Спонсорство в футболе: оценка справедливой стоимости спонсорских соглашений / И.В. Солнцев, Н.А. Осокин // Экономическая политика. – 2016. – № 3. Том 11. – С. 69-81. – ISSN 1994-5124.

49. Солнцев, И.В. Трансформация отчетности российских футбольных клубов в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности / И.В. Солнцев, Е.А. Чучина // Международный бухгалтерский учет. – 2017. – № 3 (417). Том 20. – С. 150-169. – ISSN 2073-5081.

50. Солнцев, И.В. Финансы в футболе: учебник / И.В. Солнцев.

– Москва: Проспект, 2017. – 240 с. – ISBN 978-5-392-24879-7.

51. Солнцев, И.В. Эффективность деятельности спортивных организаций / И.В. Солнцев // Федерализм. – 2019. – № 3. – С. 49-62. – ISSN 2073-1051.

52. Спарк. Интерфакс: международная информационная группа: [сайт]. – Москва, 2021. – URL: <https://www.spark-interfax.ru/> (дата обращения: 05.11.2020). – Текст : электронный.

53. Спорт как бизнес: [сайт]. – URL: <https://www.sportbis.ru/> (дата обращения: 12.11.2020). – Текст : электронный.

54. Степыко, Д.Г. Диверсификация финансирования профессионального спорта в России (на примере футбола) / Д.Г. Степыко, Д.В. Грачева, Д.С. Александров [и др.] // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. – 2020. – № 2 (180). – С. 375-381. – ISSN 1994-4683.

55. Стогул, О. Сущность понятия «экономический механизм развития предприятия» / О. Стогул // Экономика транспортного комплекса. – 2013. – № 21. – С. 41-53. – ISSN 2225-2304.

56. Стратегия развития физической культуры спорта в Российской Федерации на период до 2030 года: утв. Распоряжением от 24 ноября 2020 г. № 3081-р // Министерство спорта Российской Федерации: официальный сайт. – Москва, 2020. – Текст : электронный. – URL: <https://minsport.gov.ru/2020/docs/new%20files/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%20%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D0%B8%202030/%D0%A0%D0%B0%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5,%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F.pdf> (дата обращения: 01.02.2020).

57. Тимофеева, Ф.Р. Конкурентное сотрудничество на рынке спортивно-оздоровительных услуг как инструмент повышения эффективности деятельности компании / Ф.Р. Тимофеева // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». – 2012. – № 2.

– С. 498-502. – ISSN 2310-1172.

58. Трачук, А.В. Инновации и производительность: эмпирическое исследование факторов, препятствующих росту методом продольного анализа / А.В. Трачук, Н.В. Линдер // Управленческие науки. – 2017. – № 3. – С. 43-58. – ISSN 2618-9941.

59. Трачук, А.В. Формирование инновационной стратегии компании / А.В. Трачук // Управленческие науки. – 2013. – № 3 (8). – С. 16-25. – ISSN 2304-022X.

60. Футбольный клуб «Спартак» запускает новый сервис для болельщиков // ФК «Спартак»: официальный сайт. – 2017. – Текст : электронный. – URL: <https://spartak.com/news/2017-12-19-spartak-travel/> (дата обращения: 05.06.2020).

61. Чаленко, А.Ю. О понятийной неопределенности термина «механизм» в экономических исследованиях / А.Ю. Чаленко // Экономика промышленности. – 2010. – № 3 (51). – С. 26-33. – ISSN 1562-109X.

62. Чернобровкина, Е.Б. Особенности финансирования физической культуры и спорта в России и за рубежом / Е.Б. Чернобровкина // Вестник университета имени О.Е. Кутафина. – 2019. – № 7 (59). – С. 63-70. – ISSN 2311-5998.

63. Шишкин, Д.Г. Сущность организационно-экономического механизма развития предпринимательских структур / Д.Г. Шишкин // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С. 27-33. – ISSN 1994-6937.

64. Юданов, А.Ю. Что такое инновационная фирма / А.Ю. Юданов // Вопросы экономики. – 2012. – № 7. – С. 30-46. – ISSN 0042-8736.

65. Ahrne, G. Organizations and meta-organizations / G. Ahrne, N. Brunsson // Scandinavian journal of Management. – 2005. – № 4. Volume 21. – P. 429-449. – ISSN 0956-5221.

66. Altukhov, S. Organizational hybridity and the evolution of the Kontinental Hockey League = Организационная гибридность и эволюция

Континентальной хоккейной лиги / S. Altukhov, D. Mason, N. Osokin // Sport in Society. – 2020. – № 3. Volume 23. – P. 484-504. – ISSN 1743-0445.

67. Andreff, W. Governance of professional team sports clubs: Agency problem and soft budget constraint / W. Andreff // Disequilibrium Sports Economics. – UK: Edward Elgar Publishing, 2015. – P. 175-227. – ISBN 978-1-783479351.

68. Andreff, W. Handbook on the Economics of Sport / W. Andreff, S. Szymanski. – UK: Edward Elgar Publishing, 2006. – 830 p. – ISBN 978-1-843766087.

69. Arundel, A. Advancing innovation in the public sector: Aligning innovation measurement with policy goals / A. Arundel, C. Bloch, B. Ferguson // Research Policy. – 2019. – № 3. Volume 48. – P. 789-798. – ISSN 0048-7333.

70. Asplund, M. The survival of new products / M. Asplund, R. Sandin // Review of Industrial Organization. – 1999. – № 3. Volume 15. – P. 219-237. – ISSN 0889-938X.

71. Baidina, K. Uncertainty of outcome and attendance: Evidence from Russian football / K. Baidina, P. Parshakov // International Journal of Sport Finance. – 2021. – № 1. Volume 16. – P. 33-43. – ISSN 1558-6235.

72. Baskarada, S. Qualitative case study guidelines // S. Baškarada // Qualitative case studies guidelines. The Qualitative Report. – 2014. – № 40. Volume 19. – P. 1-25. – ISSN отсутствует.

73. Bayle, E. Development of a taxonomy of performance for national sport organizations / E. Bayle, A. Madella // European journal of sport science. – 2002. – № 2. Volume 2. – P. 1-21. – ISSN 1746-1391.

74. Bengtsson, M. Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks / M. Bengtsson, S. Kock // Journal of business & industrial marketing. – 1999. – № 3. Volume 14. – P. 178-194. – ISSN 0885-8624.

75. Beyhan, B. Comments and critics on the discrepancies between the

Oslo Manual and the community innovation surveys in developed and developing countries / B. Beyhan, E. Daywr, D. Findik [et al.]. – Ankara: Sciences and Technology Policies Research Centre (TEKPOL) – Middle East Technical University. – 2009. – 11 p. – ISBN отсуттвет.

76. Bhat, C.R. A joint model for the perfect and imperfect substitute goods case: application to activity time-use decisions / C.R. Bhat, S. Srinivasan, S. Sen // *Transportation Research. Part B: Methodological*. – 2006. – № 10. Volume 40. – P. 827-850. – ISSN отсуттвет.

77. Bhattacharya, M. Determinants of innovation / M. Bhattacharya, H. Bloch // *Small business economics*. – 2004. – № 2. Volume 22. – P. 155-162. – ISSN 1573-0913.

78. Bock, B.B. Rural marginalisation and the role of social innovation; a turn towards nexogenous development and rural reconnection / B.B. Bock // *Sociologia Ruralis*. – 2016. – № 4. Volume 56. – P. 552-573. – ISSN 1467-9523.

79. Buraimo, B. Uncertainty of outcome or star quality? Television audience demand for English Premier League football / B. Buraimo, R. Simmons // *International Journal of the Economics of Business*. – 2015. – № 3. Volume 22. – P. 449-469. – ISSN 1466-1829.

80. Burroughs, B. The eSports Trojan horse: Twitch and streaming futures / B. Burroughs, P. Rama // *Journal For Virtual Worlds Research*. – 2015. – № 2. Volume 8. – P. 4-7. – ISSN 1941-8477.

81. Carlson, J. Optimizing the online channel in professional sport to create trusting and loyal consumers: The role of the professional sports team brand and service quality / J. Carlson, A. O'Cass // *Journal of Sport Management*. – 2012. – № 6. Volume 26. – P. 463-478. – ISSN 0888-4773.

82. Castellanos-García, P. Patterns of sports involvement in Spain / P. Castellanos-García, F. Lera-López, J. M. Sánchez-Santos // *European Journal of Sport Science*. – 2021. – № 6. Volume 21. – P. 895-906. – ISSN 1746-1391.

83. Chang, Y.M. Pool revenue sharing, team investments, and competitive

balance in professional sports a theoretical analysis / Y.M. Chang, S. Sanders // *Journal of Sports Economics*. – 2009. – № 4. Volume 10. – P. 409-428. – ISSN 1527-0025.

84. Charyev, G. Consequences of the limit on foreign players in Russian football / G. Charyev // *Soccer & society*. – 2016. – № 4. Volume 17. – P. 571-587. – ISSN 1743-9590.

85. Chelladurai, P. Functions of national sport governing bodies: A network perspective / P. Chelladurai, T. Zintz // *Public Policy and Administration*. – 2015. – № 4. Volume 14. – P. 529-544. – ISSN 0952-0767.

86. Chesbrough, H. The logic of open innovation: managing intellectual property / H. Chesbrough // *California management review*. – 2003. – № 3. Volume 45. – P. 33-58. – ISSN 0008-1256.

87. Christensen, C.M. What is disruptive innovation / C.M. Christensen, M.E. Raynor, R. McDonald // *Harvard business review*. – 2015. – № 12. Volume 93. – P. 44-53. – ISSN 0017-8012.

88. Chuang, F.H. A qualitative study of barriers to innovation in academic libraries in Taiwan / F.H. Chuang, H. C. Weng, P. N. Hsieh // *Library Management*. – 2019. – Volume 40 (6/7). – P. 402-415. – ISSN 0143-5124.

89. Club licensing benchmarking report financial year 2018 // UEFA: официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Club licensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Club%20licensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf) (дата обращения: 16.02.2019).

90. Cozijnsen, A.J. Success and failure of 50 innovation projects in Dutch companies / A.J. Cozijnsen, W.J. Vrakking, M. van IJzerloo // *European Journal of Innovation Management*. – 2000. – Volume 3 (3). – P. 150-159. – ISSN 1460-1060.

91. Crossan, M.M. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature / M.M. Crossan, M. Apaydin // *Journal of management studies*. – 2010. – № 6. Volume 47. – P. 1154-1191. – ISSN 1467-6486.

92. Daft, R.L. A dual-core model of organizational innovation / R.L. Daft // *Academy of management journal*. – 1978. – № 2. Volume 21. – P. 193-210. – ISSN 0001-4273.

93. Damanpour, F. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: Assessing the role of managers / F. Damanpour, M. Schneider // *Journal of public administration research and theory*. – 2009. – № 3. Volume 19. – P. 495-522. – ISSN 1053-1858.

94. Damanpour, F. Innovation type, radicalness, and the adoption process / F. Damanpour // *Communication research*. – 1988. – № 5. Volume 15. – P. 545-567. – ISSN 0093-6502.

95. Damanpour, F. The relationship between types of innovation and organizational performance / F. Damanpour, K.A. Szabat, W.M. Evan // *Journal of Management studies*. – 1989. – № 6. Volume 26. – P. 587-602. – ISSN 1467-6486.

96. Dang, C. Measuring firm size in empirical corporate finance / C. Dang, Z.F. Li, C. Yang // *Journal of Banking & Finance*. – 2018. – Volume 86. – P. 159-176. – ISSN 0378-4266.

97. Deloitte Football Money League // Deloitte. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> (дата обращения: 25.11.2019).

98. Delshab, V. The impact of knowledge management on performance in nonprofit sports clubs: the mediating role of attitude toward innovation, open innovation, and innovativeness / V. Delshab, M. Winand, S. Sadeghi Boroujerdi [et al.] // *European Sport Management Quarterly*. – 2020. – P. 1-22. – ISSN 1618-4742.

99. Desbordes, M. Innovation management in the sports industry: Lessons from the Salomon case / M. Desbordes // *European Sport Management Quarterly*. – 2001. – Volume 1.2. – P. 124-149. – ISSN 1618-4742.

100. Dewar, R.D. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis / R.D. Dewar, J.E. Dutton // *Management science*. – 1986.

– № 11. Volume 32. – P. 1422-1433. – ISSN 0025-1909.

101. Divisekera, S. Determinants of innovation in tourism evidence from Australia / S. Divisekera, V.K. Nguyen // *Tourism Management*. – 2018. – Volume 67. – P. 157-167. – ISSN 0261-5177.

102. Dowson, R. *Event planning & management: Principles, planning and practice* / R. Dowson, D. Bassett. – 2nd Edition. – New York: Kogan Page, 2018. – 368 p. – ISBN 978-0749483319.

103. Drucker, P. *Innovation and entrepreneurship* / P. Drucker. – New York: Harper Business; Reprint edition, 2006. – 288 p. – ISBN 978-0060851132.

104. Du Preez, N.D. A framework for managing the innovation process / N.D. Du Preez, L. Louw // *PICMET'08-2008 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*. – IEEE, 2008. – P. 546-558. – ISSN 1803-7232.

105. EFS Attendances // *European Football Statistics*. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm> (дата обращения: 01.12.2020).

106. Faems, D. Moving forward quantitative research on innovation management: a call for an inductive turn on using and presenting quantitative research / D. Faems // *R&D Management*. – 2020. – № 3. Volume 50. – P. 352-363. – ISSN 1467-9310. –

107. *Financial Report 2018* // FIFA: официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf> (дата обращения: 04.11.2019).

108. Fort, R. Competitive balance in sports leagues: An introduction / R. Fort, J. Maxcy // *Journal of Sports Economics*. – 2003. – № 2. Volume 4. – P. 154-160. – ISSN 1527-0025.

109. Fulconis, F. Competitive vs coepetitive strategies: lessons from professional sport leagues / F. Fulconis, J. Nollet, G. Paché // *Journal of Business Strategy*. – 2018. – № 2. Volume 39. – P. 12-21. – ISSN 1553-9563.

110. Gallivan, M.J. Organizational adoption and assimilation of complex technological innovations: development and application of a new framework / M.J. Gallivan // ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems. – 2001. – № 3. Volume 32. – P. 51-85. – ISSN 1532-0936.

111. Gangaliuc, C. The measurement of innovation for management, research and policy / C. Gangaliuc // Research in social change. – 2019. – № 2. Volume 11. – P. 35-57. – ISSN 1855-4202.

112. Gayle, P.G. Market concentration and innovation: New empirical evidence on the Schumpeterian hypothesis / P.G. Gayle. – University of Colorado at Boulder: unpublished paper, 2001. – 25 p. – ISBN отсутствует.

113. Geroski, P. The profitability of innovating firms / P. Geroski, S. Machin, J. Van Reenen // The RAND Journal of Economics. – 1993. – № 2. Volume 24. – P. 198-211. – ISSN 1756-2171.

114. Gratton, C. The economics of sports broadcasting / C. Gratton, H.A. Solberg. – 1st edition. – Routledge, 2007. – 248 p. – ISBN 978-0415357807.

115. Greenhalgh, G.P. Spectator support: Examining the attributes that differentiate niche from mainstream sport / G.P. Greenhalgh // Sport Marketing Quarterly. – 2011. – № 1. Volume 20. – P. 41-52. – ISSN 1061-6934.

116. Gulati, R. Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts / R. Gulati, P. Puranam, M. Tushman // Strategic management journal. – 2012. – № 6. Volume 33. – P. 571-586. – ISSN 1097-0266.

117. Gumusluoglu, L. Transformational leadership, creativity, and organizational innovation / L. Gumusluoglu, A. Ilsev // Journal of business research. – 2009. – № 4. Volume 62. – P. 461-473. – ISSN 0148-2963.

118. Hall, S. Testing causality between team performance and payroll: the cases of Major League Baseball and English soccer / S. Hall, S. Szymanski, A.S. Zimbalist // Journal of Sports Economics. – 2002. – № 2. Volume 3.

– P. 149-168. – ISSN 1527-0025.

119. Hameed, M.A. A conceptual model for the process of IT innovation adoption in organizations / M.A. Hameed, S. Counsell, S. Swift // *Journal of Engineering and Technology Management*. – 2012. – № 3. Volume 29. – P. 358-390. – ISSN 1608-4799.

120. Haustein, H.D. Basic improvement and pseudo-innovations and their impact on efficiency / H.D. Haustein, H. Maier // *Technological Forecasting and Social Change*. – 1980. – № 3. Volume 16. – P. 243-265. – ISSN 0040-1625.

121. Herrera, L. Firm size and innovation policy / L. Herrera, G. Sanchez-Gonzalez // *International Small Business Journal*. – 2013. – № 2. Volume 31. – P. 137-155. – ISSN 0266-2426.

122. Hillairet, D. The dual management of innovation by the Decathlon group. A distinctive strategic system on the sport goods market / D. Hillairet, G. Richard, P. Bouchet // *Journal of Innovation Economics Management*. – 2009. – Volume 1. – P. 189-210. – ISSN 2032-5355.

123. Hjalager, A.M. A review of innovation research in tourism / A.M. Hjalager // *Tourism management*. – 2010. – № 1. Volume 31. – P. 1-12. – ISSN 0261-5177.

124. Hoeber, L. Determinants of an innovation process: A case study of technological innovation in a community sport organization / L. Hoeber, O. Hoeber // *Journal of sport management*. – 2012. – № 3. Volume 26. – P. 213-223. – ISSN 1543-270X.

125. How La Liga's Changing Television Deal Will Level the Playing Field in Spain // *Bleacher Report*. – 2015. – Текст : электронный. – URL: <https://bleacherreport.com/articles/2450163-how-la-ligas-new-television-rights-will-help-level-the-playing-field-in-spain> (дата обращения: 01.02.2020).

126. IESE Business School-University of Navarra – Structural characteristics of sport organizations: main trends in the academic discussion // *University of Navarra Business School*. – Текст : электронный. – URL:

<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0704-E.pdf> (дата обращения: 10.11.2020).

127. Jackson, M.O. Mechanism theory / M.O. Jackson // SSRN. – 2014. – Текст : электронный. – URL: <https://ssrn.com/abstract=2542983> (дата обращения: 10.11.2020).

128. Jane, W.J. The effect of star quality on attendance demand: The case of the National Basketball Association / W.J. Jane // Journal of Sports Economics. – 2016. – № 4. Volume 17. – P. 396-417. – ISSN 1527-0025.

129. Järvensivu, T. Case study research with moderate constructionism: Conceptualization and practical illustration / T. Järvensivu, J.Å. Törnroos // Industrial marketing management. – 2010. – № 1. Volume 39. – P. 100-108. – ISSN 0019-8501.

130. Kaarbo, J. A practical guide to the comparative case study method in political psychology / J. Kaarbo, R.K. Beasley // Political psychology. – 1999. – № 2. Volume 20. – P. 369-391. – ISSN 0162-895X.

131. Keeley, L. Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs / L. Keeley. – 1st edition. – New York: John Wiley & Sons, 2013. – 288 p. – ISBN 978-1118504246.

132. Kelly, T.M. Influences of Firm Size and Market Structure on the Research Efforts of Large Multiple-product Firms: Ph.D. dissertation / T.M. Kelly. – New York: Oklahoma State University, 1970. – ISBN отсутствует.

133. Késenne, S. Revenue sharing and competitive balance in professional team sports / S. Késenne // Journal of Sports Economics. – 2000. – № 1. Volume 1. – P. 56-65. – ISSN 1527-0025.

134. Kirzner, I.M. The alert and creative entrepreneur: A clarification / I.M. Kirzner // Small Business Economics. – 2009. – № 2. Volume 32. – P. 145-152. – ISSN 1573-0913.

135. Kleinschmidt, E.J. The impact of product innovativeness on performance / E.J. Kleinschmidt, R.G. Cooper // Journal of product innovation management. – 1991. – № 4. Volume 8. – P. 240-251. – ISSN 1540-5885.

136. Knight, K.E. A descriptive model of the intra-firm innovation process

/ K.E. Knight // The journal of business. – 1967. – № 4. Volume 40. – P. 478-496. – ISSN 0021-9398.

137. Kolyperas, D. Developing CSR in professional football clubs: drivers and phases / D. Kolyperas, S. Morrow, L. Sparks // Corporate Governance. – 2015. – № 2. Volume 15. – P. 177-195. – ISSN 1472-0701.

138. Kornai, J. "Hard" and "Soft" budget constraint / J. Kornai // Acta Oeconomica. – 1980. – Volume 25 (3-4). – P. 231-245. – ISSN 1588-2659.

139. Kotsemir, M. Conceptualizing the innovation process—trends and outlook / M. Kotsemir, D. Meissner // Higher School of Economics Research Paper No. WP BPR. – 2013. – Volume 10. – ISSN отсутствует.

140. Layard, P.R.G. Cost-benefit analysis / P.R.G. Layard [et al.]. – UK: Cambridge University Press, 1994. – 58 p. – ISBN 978-0511521942.

141. Leach, S. Making money out of football / S. Leach, S. Szymanski // Scottish Journal of Political Economy. – 2015. – № 1. Volume 62. – P. 25-50. – ISSN 0036-9292.

142. Lööf, H. On the relationship between innovation and performance: A sensitivity analysis / H. Lööf, A. Heshmati // Economics of Innovation and New Technology. – 2006. – № 4-5. Volume 15. – P. 317-344. – ISSN 1476-8364.

143. Marketing, D.C. Coopetition at the sports marketing/entrepreneurship interface / D.C. Marketing // Marketing Intelligence & Planning. – 2016. – № 2. Volume 34. – P. 169-187. – ISSN 0263-4503.

144. McLaughlin, J.A. Logic models: a tool for telling your programs performance story / J.A. McLaughlin, G.B. Jordan // Evaluation and program planning. – 1999. – № 1. Volume 22. – P. 65-72. – ISSN 0149-7189.

145. Milne, G.R. A niche-based evaluation of sport participation patterns / G.R. Milne // Journal of Sport Management. – 1996. – № 4. Volume 10. – P. 417-434. – ISSN 0888-4773.

146. Miloch, K.S. Consumer awareness of sponsorship at grassroots sport events / K.S. Miloch // Sport Marketing Quarterly. – 2006. – № 3. Volume 15.

– P. 147-154. – ISSN 1061-6934.

147. Mintzberg, H. Of strategies, deliberate and emergent / H. Mintzberg, J.A. Waters // Strategic management journal. – 1985. – № 3. Volume 6. – P. 257-272. – ISSN 1097-0266.

148. Neale, W.C. The peculiar economics of professional sports / W.C. Neale // The quarterly journal of economics. – 1964. – № 1. Volume 78. – P. 1-14. – ISSN 0033-5533.

149. Newell, S. The diffusion of innovations in sport organizations: An evaluative framework / S. Newell, J. Swan // Journal of Sport Management. – 1995. – № 3. Volume 9. – P. 317-337. – ISSN 0888-4773.

150. Nicholas, T. Why Schumpeter was right: innovation, market power, and creative destruction in 1920s America / T. Nicholas // Journal of Economic History. – 2003. – № 4. Volume 63. – P. 1023-1058. – ISSN 0022-0507.

151. O'Boyle, I. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organizations / I. O'Boyle, D. Hassan // European Sport Management Quarterly. – 2014. – № 3. Volume 14. – P. 299-314. – ISSN 1746-031X.

152. OECD/Eurostat Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. – 4th Edition. – Paris/Eurostat, Luxembourg: OECD Publishing, 2018. – 258 p. – ISBN 2413-275. – Текст : электронный. – URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1614796669&id=id&accname=oid022141&checksum=2542B945EB29D24EEA891C255EE8BC68> (дата обращения: 20.03.2020).

153. Ormiston, R. Attendance effects of star pitchers in major league baseball / R. Ormiston // Journal of Sports Economics. – 2014. – № 4. Volume 15. – P. 338-364. – ISSN 11527-0025.

154. Owen, D. Measurement of competitive balance and uncertainty of outcome / D. Owen // Handbook on the economics of professional football. – UK: Edward Elgar Publishing, 2014. – P. 41-59.

155. Parganas, P. Scoring goals in multiple fields: Social media presence, on-field performance and commercial success in European professional football / P. Parganas, R. Liasko, C. Anagnostopoulos // *Sport, Business and Management: An International Journal*. – 2017. – № 2. Volume 7. – P. 197-215. – ISSN 2042-6798.

156. Paul, R.J. Baseball: A poor substitute for football – More evidence of sports gambling as consumption / R.J. Paul, A.P. Weinbach // *Journal of Sports Economics*. – 2013. – № 2. Volume 14. – P. 115-132. – ISSN 1527-0025.

157. Pauwels, K. New products, sales promotions, and firm value: The case of the automobile industry / K. Pauwels, J. Silva-Risso, S. Srinivasan [et al.] // *Long-term impact of marketing: A Compendium*. – New Jersey Office, 2018. – P. 287-324. – ISBN 978-981-3229-80-8.

158. Pawlowski, T. Top clubs' performance and the competitive situation in European domestic football competitions / T. Pawlowski, C. Breuer, A. Hovemann // *Journal of sports economics*. – 2010. – № 2. Volume 11. – P. 186-202. – ISSN 1527-0025.

159. Pedersen, P.M. Contemporary sport management / P.M. Pedersen, L. Thibault. – USA: Human Kinetics, 2018. – 544 p. – ISBN 978-1492550952.

160. Perani, G. Business innovation statistics and the evolution of the Oslo Manual / G. Perani // *Novation: Critical Studies of Innovation*. – 2019. – Volume 1. – P. 36-36. – ISBN 978-1-78536-696.

161. РwС и РПЛ: совокупная выручка российских футбольных клубов выросла на 5 % и составила 59,4 млрд рублей // РwС. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://www.pwc.ru/ru/press-center/2019/rpl-19-20.html> (дата обращения: 01.12.2019).

162. Rashid, Y. Case study method: A step-by-step guide for business researchers / Y. Rashid, A. Rashid, M.A. Warraich [et al.] // *International Journal of Qualitative Methods*. – 2019. – Volume 18. – P. 1-13. – ISSN 1609-4069.

163. Ratten, V. Social innovation in sport: the creation of Santa Cruz as a world surfing reserve / V. Ratten // International Journal of Innovation Science. – 2019. – № 1. Volume 11. – P. 20-30. – ISSN 1757-2223.

164. Ratten, V. Sport innovation management: towards a research agenda / V. Ratten // The Innovation. – 2016. – № 3. Volume 18. – P. 238-250. – ISSN 2666-6758.

165. Ratten, V. Sports innovation management / V. Ratten. – UK: Routledge, 2017. – 138 p. – ISBN 978-1138037328.

166. Ravichandran, T. Redefining organizational innovation: towards theoretical advancements / T. Ravichandran // The Journal of High Technology Management Research. – 1999. – № 2. Volume 10. – P. 243-274. – ISSN 1536-5433.

167. Ringuet-Riot, C.J. A structured approach for technology innovation in sport / C. J. Ringuet-Riot, A. Hahn, D.A. James // Sports Technology. – 2013. – № 3. Volume 6. – P. 137-149. – ISSN 1934-6190.

168. Ritala, P. Coopetition strategy – when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance / P. Ritala // British Journal of Management. – 2012. – № 3. Volume 23. – P. 307-324. – ISSN 1467-8551.

169. Robert, F. Coopetition between SMEs: an empirical study of French professional football / F. Robert, P. Marques, F. Le Roy // International Journal of Entrepreneurship and Small Business. – 2009. – № 1. Volume 8. – P. 23-43. – ISSN 1741-8054.

170. Rogers, E.M. Diffusion of innovations / E.M. Rogers. – New York: Simon and Schuster, 2010. – 518 p. – ISBN 978-0743222099.

171. Rogers, M. Networks, firm size and innovation / M. Rogers // Small business economics. – 2004. – № 2. Volume 22. – P. 141-153. – ISSN 1573-0913.

172. Rogers, M. The definition and measurement of innovation / M. Rogers // Melbourne Institute Working Paper № 10/98 – 1998. – 27 p. – ISSN 1447-5863.

173. Rottenberg, S. The baseball players' labor market / S. Rottenberg

// Journal of political economy. – 1956. – № 3. Volume 64. – P. 242-258.
– ISSN 0022-3808.

174. Ruoranen, K. Developing a conceptual framework to analyse professionalization in sport federations / K. Ruoranen // European Journal for Sport and Society. – 2016. – № 1. Volume 13. – P. 55-74. – ISSN 1613-8171.

175. Scelles, N. Star quality and competitive balance? Television audience demand for English Premier League football reconsidered / N. Scelles // Applied Economics Letters. – 2017. – № 19. Volume 24. – P. 1399-1402. – ISSN 1350-4851.

176. Scherer, F.M. Industrial market structure and economic performance / F.M. Scherer, D. Ross. – USA: Houghton Mifflin Company, 1990. – 713 p. – ISBN 978-0395357149.

177. Schumpeter, J.A. Theory of economic development / J.A. Schumpeter. – 1st Edition. – USA: Harvard University Press, 1980. – 320 p. – ISBN 978-0-878556-98-4.

178. Shah, S. Sources and patterns of innovation in a consumer products field: Innovations in sporting equipment / S. Shah. – Cambridge: Sloan working paper, 2000. – 27 p.

179. Shefer, D. R&D, firm size and innovation: an empirical analysis / D. Shefer, A. Frenkel // Technovation. – 2005. – № 1. Volume 25. – P. 25-32. – ISSN 0166-4972.

180. Silveira, M.P. Factors influencing attendance at stadiums and arenas / M.P. Silveira, M.V. Cardoso, F. Quevedo-Silva // Marketing Intelligence & Planning. – 2019. – Volume 37. – P. 50-65. – ISSN 0263-4503.

181. Simmons, R. The demand for spectator sports / R. Simmons // Handbook on the economics of sport. – 2006. – P. 77-89. – ISBN 978-1-84376-608-7.

182. Solberg, H.A. TV Sports Viewers – Who Are They?: A Norwegian Case Study / H.A. Solberg, R. Hammervold // Nordicom Review. – 2008. – № 1. Volume 29. – P. 95-110. – ISSN 1403-1108.

183. Solntsev, I. Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football = Разработка системы оценки эффективности региональных сетей национальных спортивных организаций: опыт российского футбола / I. Solntsev, N. Osokin // *Managing Sport and Leisure*. – 2018. – № 1-2. Volume 23. – P. 7-27. – ISSN 2375-0480.

184. Sports Pro Media // La Liga eyes €2bn in TV revenues. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://www.sportspromedia.com/news/la-liga-spanish-soccer-international-tv-revenues-growth> (дата обращения: 01.02.2020)

185. Stockemer, D. Quantitative methods for the social sciences / D. Stockemer, G. Stockemer // Springer International Publishing. – 2019. – Volume 50. – P. 185. – ISSN отсутствует.

186. Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU. Final Report, November 2012 // The European Union: официальный сайт. – 2012. – Текст : электронный. – URL: <https://ec.europa.eu/assets/eac/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf> (дата обращения: 21.02.2020).

187. Sukamolson, S. Fundamentals of quantitative research / S. Sukamolson // Language Institute Chulalongkorn University. – Bangkok, 2007. – Volume 1. – P. 2-3. – ISSN 0125-2488.

188. Terrien, M. The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer? / M. Terrien // *Sport, business and management: an international journal*. – 2017. – № 2. Volume 7. – P. 121-140. – ISSN 2042-6798.

189. The European Club Footballing Landscape Club: Licensing Benchmarking Report Football during the pandemic // UEFA: официальный сайт. – 2020. – Текст : электронный. – URL: https://editorial.uefa.com/resources/026a-128c5dffdb5f-64d49e6e5300-1000/210615_ecfl_pandemic_eng.pdf (дата обращения: 01.02.2019).

190. Tjørndal, A. Sport innovation: developing a typology / A. Tjørndal // *European Journal for Sport and Society*. – 2017. – № 4. Volume 14. – P. 291-310.

– ISSN 1613-8171.

191. Tornatzky, L.G. Innovation characteristics and innovation adoption-implementation: A meta-analysis of findings / L.G. Tornatzky, K.J. Klein // IEEE Transactions on engineering management. – 1982. – Volume 1. – P. 28-45.

– ISSN 0018-9391.

192. Tornatzky, L.G. Processes of technological innovation / L.G. Tornatzky, M. Fleischer, A.K. Chakrabarti. – USA: Lexington books, 1990. – 303 p. – ISBN отсутствует.

193. Van de Ven, A.H. Research on the management of innovation: The Minnesota studies / A.H. Van de Ven, H.L. Angle, M.S. Poole (ed.). – UK: Oxford University Press on Demand, 2000. – 752 p. – ISBN 978-0195139761.

194. Van der Panne, G. Success and failure of innovation: a literature review / G. Van der Panne, C. Van Beers, A. Kleinknecht // International Journal of Innovation Management. – 2003. – № 03. Volume 7. – P. 309-338. – ISSN 1363-9196.

195. Van Reeth, D. The impact of hosting the 2018 FIFA world cup on differences in TV viewership between seasoned football fans and occasional watchers of football games in Russia = Влияние проведения чемпионата мира ФИФА на различия потребления телевизионных трансляций между постоянными футбольными болельщиками и ситуативными зрителями футбольных матчей в России / D. Van Reeth, N. Osokin // Journal of Sports Economics. – 2020. – № 3. Volume 21. – P. 256-280. – ISSN 1527-0025.

196. Villaluz, V.C. Ownership and leadership in building an innovation culture / V.C. Villaluz, M.R.M. Hechanova // Leadership & Organization Development Journal. – 2019. – № 2. Volume 40 – P. 138-150. – ISSN 0143-7739.

197. Vivo V9 Lokomotiv Edition – уже в продаже! // ФК «Локомотив»: официальный сайт. – 2018. – Текст : электронный. – URL:

<https://www.fclm.ru/ru/publications/news/18047> (дата обращения: 05.06.2020).

198. Wan, D. Determinants of firm innovation in Singapore / D. Wan, C.H. Ong, F. Lee // *Technovation*. – 2005. – № 3. Volume 25. – P. 261-268. – ISSN 0166-4972

199. Wemmer, F. Open innovation in nonprofit sports clubs / F. Wemmer, J. Koenigstorfer // *Voluntas: international journal of voluntary and nonprofit organizations*. – 2016. – № 4. Volume 27. – P. 1923-1949. – ISSN 0957-8765.

200. Wemmer, F. The impact of coopetition-based open innovation on performance in nonprofit sports clubs / F. Wemmer, E. Emrich, J. Koenigstorfer // *European sport management quarterly*. – 2016. – № 3. Volume 16. – P. 341-363. – ISSN 0161-84742.

201. Winand, M. A unified model of non-profit sport organizations performance: perspectives from the literature / M. Winand, S. Vos, M. Claessens [et al.] // *Managing Leisure*. – 2014. – № 2. Volume 19. – P. 121-150. – ISSN 1360-6719.

202. Winand, M. Determinants of service innovation: A typology of sports federations / M. Winand, S. Vos, T. Zintz [et al.] // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2013. – № 1/2. Volume 13. – P. 55-73. – ISSN 1475-8962.

203. World Intellectual Property Organization // *Global Innovation Index*. – 2019. – Текст : электронный. – URL: <https://www.wipo.int/publications/en/details.jsp?id=4434> (дата обращения: 01.12.2019).

Список иллюстративного материала

1 Список рисунков

Рисунок 1 Динамика публикаций по теме инноваций в спорте в журналах, включенных в наукометрическую базу данных Scopus, в штуках.....	23
Рисунок 2 Профессиональные спортивные организации в контексте теории метаорганизаций.....	28
Рисунок 3 Сравнение метаорганизационного и индивидуального подходов к инновациям на примере реализации телевизионных прав в профессиональном спорте.....	30
Рисунок 4 Соотношение лучшего и медианного клуба по выручке от реализации телевизионных прав в лучших футбольных лигах УЕФА (2018), разы.....	31
Рисунок 5 Концептуальная схема инновационного процесса профессионального спортивного клуба.....	33
Рисунок 6 Графическое описание инновационного процесса на уровне СМО.....	34
Рисунок 7 Факторы и предпосылки успешных инноваций...	36
Рисунок 8 Типы инноваций по объекту воздействий ПСО в условиях дихотомии стратегических целей.....	40
Рисунок 9 Теоретическое описание влияния эмерджентной стратегии ПСО на реализацию инновационных проектов.....	42
Рисунок 10 Графическое представление механизма стимулирования инновационной деятельности.....	55
Рисунок 11 Концептуальное описание «игры» по осуществлению инновационной деятельности.....	57
Рисунок 12 Процесс диффузии инноваций по Е. Роджерсу...	62
Рисунок 13 Схематическое описание модели принятия	

инноваций ТОЕ.....	64
Рисунок 14 Подходы к оценке результативности инновационной деятельности организаций.....	65
Рисунок 15 Дизайн исследования.....	70
Рисунок 16 Процесс сбора данных об инновационной деятельности ПСО.....	71
Рисунок 17 Описание подхода к сопоставлению данных финансовой отчетности ПСО и результатов их инновационной деятельности.....	74
Рисунок 18 Структура инновационной деятельности в РПЛ (2017–2020 гг.) по клубам.....	77
Рисунок 19 Распределение инноваций российских футбольных клубов по имитируемости (соответствие числу типов инноваций по Л. Кили) (2017–2020 гг.), число инноваций.....	78
Рисунок 20 Типологический анализ инновационной деятельности российских футбольных клубов по Л. Кили, число инноваций.....	79
Рисунок 21 Сопоставление инновационной активности и операционного бюджета клубов.....	81
Рисунок 22 Подход к анализу кейсов в рамках исследования..	90
Рисунок 23 Изменение порядка формирования базы данных болельщиков в КХЛ за счет инновационного решения на базе SAP..	92
Рисунок 24 Анализ инновационной деятельности УЕФА в контексте теории диффузии инноваций.....	93
Рисунок 25 Анализ детерминант принятия инноваций со стороны участников метаорганизации на примере УЕФА.....	95
Рисунок 26 Описание подходов УЕФА к поддержке инновационной деятельности среди членов метаорганизации.....	97
Рисунок 27 Элементы ПСО, которые могут взаимодействовать с МСИПСО.....	107

Рисунок 28 Основные инструменты для оценки потенциала от внедрения инноваций в ПСО.....	114
Рисунок 29 Процессы МСИПСО МСИПСО.....	114
Рисунок 30 Схематическое описание МСИПСО.....	117
Рисунок 31 Концептуальное описание подхода к оценке эффекта от применения МСИПСО.....	118
Рисунок 32 Концептуальное описание эффектов от использования МСИПСО.....	121
Рисунок 33 Детализация эффектов от реализации инновации на примере модельного расчета для РПЛ.....	127
Рисунок 34 Юридические основы формирования спортивных метаорганизаций в России.....	135
Рисунок 35 Численность занимающихся физической культурой и спортом в России в разрезе видов физической активности.....	136
Рисунок 36 Численность занимающихся наиболее популярными видами спорта (более 1% от общей численности занимающихся спортом) в России.....	138
Рисунок 37 Средняя выручка на 1 клуб ведущих спортивных лиг в России в сезоне 2018–2019 гг., в миллиардах рублей.....	140

2 Список таблиц

Таблица 1 Критерии для ПСО.....	26
Таблица 2 Подходы для классификации факторов, определяющих результативность инновационной деятельности, в рамках исследования.....	38
Таблица 3 Сводное описание потенциальных факторов инновационной деятельности, актуальных для ПСО.....	48

Таблица 4 Сравнительный анализ определений экономического механизма.....	52
Таблица 5 Мотивы формирования межорганизационных связей среди спортивных организаций в контексте реализации инноваций.....	65
Таблица 6 Обзор методологических аспектов эмпирических исследований инновационной деятельности спортивных организаций.....	69
Таблица 7 Описание независимых переменных исследования.....	72
Таблица 8 Стратегическое поведение российских футбольных клубов с 2016 г. по 2020 г.....	83
Таблица 9 Результаты регрессионного анализа детерминант инновационной деятельности российских футбольных клубов.....	85
Таблица 10 Описание средних значений по переменным в рамках кластеров инновационной деятельности в российском профессиональном футболе, построенных методом к-средних.....	86
Таблица 11 Сводное описание анализа влияния внутриорганизационных и внешних факторов на результативность инновационной деятельности ПСО.....	87
Таблица 12 Описание респондентов для проведения интервью с целью анализа практик внедрения инноваций в отечественных ПСО.....	89
Таблица 13 Основные методологические аспекты описания кейсов в рамках исследования.....	91
Таблица 14 Разделение клубов КХЛ по уровню готовности принимать программные продукты SAP.....	98
Таблица 15 Описание барьеров инновационного развития ПСО для осуществления регулярного мониторинга со стороны СМО.....	112

Таблица 16 Описание процессов МСИПСО.....	116
Таблица 17 Актуальность показателей планируемых результатов механизма для различных типов СМО.....	117
Таблица 18 Сравнение эффектов от внедрения инноваций с использованием и без применения МСИПСО.....	124
Таблица 19 Данные для моделирования эффектов от использования механизма стимулирования инноваций на примере РПЛ.....	128
Таблица 20 Допущения в рамках моделирования эффектов....	129
Таблица 21 Сводные результаты моделирования эффектов от внедрения	130
Таблица 22 Актуальность МСИПСО в контексте реализации Стратегии «Спорт-2030».....	133
Таблица 23 Описательные статистики массовости занятий спортом по категориям видов спорта.....	137
Таблица 24 Потенциал применения МСИПСО в России.....	140

Приложение А
(информационное)

**Данные для регрессионного анализа инновационной деятельности профессиональных футбольных клубов
в России (2017–2020 гг.)**

Таблица А.1 – Данные по зависимым и независимым переменным регрессионного анализа

Год	Клуб	Число легко имитируемых инноваций	Число трудно имитируемых инноваций	Себестоимость продаж, млн руб.	Наличие домашнего стадиона в собственности/ операционном управлении	Число сотрудников, чел.	Смягчение бюджетных ограничений	ИХХ по очкам	Частный собственник
		Easy_innov	Hard_innov	Budget	Stadium	Employees	Softer_strategy	НИИ_Sports	Private_owner
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2017	ЦСКА	7	4	4915,77	1	175	1	0,323	1
2017	Зенит	3	0	10363,67	1	1000	1	0,323	0
2017	Спартак	0	0	5818,39	1	261	0	0,323	1
2017	Динамо	0	0	2463,98	0	172	0	0,323	0
2017	Ростов	0	0	2421,00	0	224	0	0,323	0
2017	Краснодар	2	0	4200,43	1	263	0	0,323	1
2017	Урал	0	0	788,30	0	83	0	0,323	0
2017	Арсенал	1	1	717,64	0	125	0	0,323	0
2018	ЦСКА	5	1	4877,14	1	198	0	0,262	1
2018	Зенит	6	1	11402,91	1	365	0	0,262	0
2018	Спартак	0	0	7265,19	1	270	1	0,262	1
2018	Локомотив	3	1	6386,24	1	222	0	0,262	0
2018	Динамо	1	0	2384,33	1	147	0	0,262	0
2018	Ростов	0	0	1882,80	0	231	0	0,262	0

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2018	Краснодар	0	0	3297,97	1	257	0	0,262	1
2018	Рубин	1	0	2384,99	0	79	0	0,262	1
2018	Урал	3	0	551,09	0	90	0	0,262	0
2018	Арсенал	0	0	703,99	0	175	1	0,262	0
2019	ЦСКА	3	0	4642,90	1	212	1	0,251	1
2019	Зенит	7	1	13697,27	1	391	0	0,251	0
2019	Спартак	2	0	6657,82	1	278	0	0,251	1
2019	Локомотив	0	0	7349,12	1	230	0	0,251	0
2019	Динамо	1	0	2766,12	1	166	0	0,251	0
2019	Ростов	1	0	2510,39	1	230	0	0,251	0
2019	Краснодар	1	0	3518,88	1	272	1	0,251	1
2019	Рубин	0	0	3735,89	0	117	0	0,251	1
2019	Ахмат	0	0	888,06	1	39	0	0,251	0
2019	Урал	0	0	518,27	0	90	0	0,251	0
2019	Арсенал	0	0	1057,14	1	86	0	0,251	0

Источник: составлено автором.

Таблица А.2 – Описание инноваций, используемых для формирования массива данных зависимых переменных в рамках регрессионного анализа

Общая информация			Тип инновации в соответствии с концепцией «10 типов инноваций»										Число типов инноваций
ПСО	Описание инновации	Сезон	Монетизационная модель	Межорганизационная сеть	Структура взаимодействия внутри организации	Процессы	Продуктовое качество	Продуктовая система	Система оказания услуг	Каналы сбыта	Бренд	Взаимодействие с потребителями	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ЦСКА	Использование Wi-Fi московского метро для проведения опроса болельщиков ("За какой клуб вы болеете") и дальнейшее таргетирование рекламы	2018-2019	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3
ЦСКА	ПФК ЦСКА присоединился к фэнтези-лиге Sorare	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	Запущен сайт об истории ПФК ЦСКА	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	Проведение ежегодной встречи с болельщиками в интерактивном формате – ЦСКА FEST	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	Книга для детей и родителей «О футболе с ПФК ЦСКА»	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
ЦСКА	Социальная программа «Урок ЦСКА»	2018-2019	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ЦСКА	Яндекс.Навигатор и Яндекс.Транспорт заговорят голосом Алана Дзагоева	2018-2019	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
ЦСКА	ПФК ЦСКА начинает сотрудничество с сетью барбершопов BoyCut	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	ПФК ЦСКА будет представлен в FIFA 19	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
ЦСКА	Выпущена футбольная энциклопедия о ПФК ЦСКА	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
ЦСКА	Запуск обновленных продуктов "Карта болельщика" и "Безналичный стадион"	2017-2018	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	3
ЦСКА	Клуб организовал просмотр выездного матча команды (против Црвены Звезды) на домашнем стадионе в Москве	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	Выпущено новое мобильное приложение, позволяющее осуществлять заказ еды и напитков на стадионе к своему зрительскому месту	2017-2018	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	3
ЦСКА	Реализована возможность покупки билетов на игры с помощью сервиса Ticketland	2017-2018	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	3

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ЦСКА	Заключено партнерское соглашение с оператором наружной рекламы "Восток-Медиа"	2017-2018	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
ЦСКА	Запуск обновленного приложения для IOS с возможностью онлайн-покупки билетов	2017-2018	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
ЦСКА	Организация зоны фудтраков (фургонов с едой) по периметру стадиона в день матчей	2017-2018	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
ЦСКА	Изменение системы реализации мест в VIP-ложах стадиона (возможен выкуп мест вместо целых лож)	2017-2018	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
ЦСКА	Запущен конкурс прогнозов для болельщиков "Ипподром"	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
ЦСКА	Женский ФК "ЦСКА" вошел в состав ПФК ЦСКА	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	3
Зенит	Внедрение биометрической системы распознавания лиц на домашнем стадионе	2019-2020	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	3
Зенит	«Зенит» и Яндекс.Лавка запускают еженедельную доставку продуктов для болельщиков	2019-2020	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Зенит	Сине-бело-голубые и «Ростелеком» запускают музыкальный проект «Зенит Live»	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Зенит	Клубный интернет-магазин объявляет о бесплатной доставке по России	2019-2020	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Зенит	Сине-бело-голубые представили женскую команду на «Газпром Арене»	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Зенит	На «Газпром Арене» открывается выставочный зал «Сектор 33»	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Зенит	«Политех в „Зените“»: в рамках «Фан-Променада» откроется новая интерактивная площадка университета	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Зенит	На «Газпром Арене» откроется Silver Club by Ollis	2019-2020	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2
Зенит	Данни примет участие в первой в истории «Газпром Арены» цифровой автограф-сессии	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Зенит	Яндекс.Такси открывает возможность оплатить поездку со стадиона с помощью безналичного расчета	2018-2019	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Зенит	«Зенит» запускает международный образовательный проект Zenit.Lab	2018-2019	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Зенит	Здесь и сейчас: «Зенит» запускает службу доставки на стадионе «Санкт-Петербург»	2018-2019	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	2
Зенит	Сине-бело-голубые открыли клубный канал в IGTV	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Зенит	ПМЭФ-2018: «Зенит» подписал соглашение с компанией SAP CIS, стороны будут готовить специалистов для спортивной индустрии	2018-2019	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	3
Зенит	ПМЭФ-2018: «Зенит» подписал соглашение с компанией «Арена Фудс», на стадионе появятся рестораны KFC и Pizza Hut	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Зенит	«Зенит» присоединяется к Dugout — крупнейшей в мире диджитал-платформе для футбольных клубов	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Зенит	Стадион «Санкт-Петербург» примет киберспортивный турнир	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Зенит	«Зенит» открывает канал на Giphy, крупнейшей базе анимированных изображений в мире	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Спартак	Интеграция с блокчейн-платформой для болельщиков Sorare	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	2
Спартак	«Спартак» и Viber презентовали новый стикерпак	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Спартак	Новый девайс от «Спартака» и Rainbo!	2018-19	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Спартак	Собственные аудиотрансляции от клуба в приложении	2018-19	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2
Спартак	Организация образовательной программы совместно с академией PwC	2018-19	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2
Спартак	Запуск публикации ежегодного отчета "Путь к чемпионству"	2018-19	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Спартак	Создание кобрендинговой настольной игры "Монополия"	2018-19	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Спартак	«Спартак» и Kids City – совместный проект!	2018-19	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Спартак	ФК «Спартак-Москва» совместно с компаниями «Инспиро» и Soccerstarz разработали миниатюрные фигурки футболистов и тренера нашего легендарного клуба!	2017-18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Спартак	в московских аэропортах Шереметьево, Домодедово и Внуково установлены торговые автоматы по продаже товаров с фирменной символикой столичного футбольного клуба «Спартак-Москва».	2017-18	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Спартак	ФК «Спартак-Москва» запустил новый сервис Spartak-Travel, который позволит легко и быстро спланировать поездку на выездной матч команды	2017-18	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	4
Спартак	ФК «Спартак-Москва» совместно с компанией Rainbo выпустили новую коллекцию кастомизированных консолей и геймпадов SonyPlaystation 4	2017-18	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Спартак	«Спартак» и City Football открыли центр начальной подготовки футболистов	2017-18	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	2
Локомотив	Создание системы онлайн-аккредитации СМИ	2018-2019	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Локомотив	Запуск кобрендинговых телефонов VIVO-Локомотив	2018-2019	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	4
Локомотив	Продажа для болельщиков нового продукта – Harry box	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Локомотив	Показ финала популярного сериала «Игра престолов» на домашнем стадионе клуба	2018-2019	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Локомотив	Показ ролика ФК Локомотив в кинотеатрах IMAX	2017-2018	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Урал	Подписание соглашения с волонтерским центром	2018-2019	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
Урал	Организация просмотра выездного матча в ТЦ	2018-2019	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Урал	Проведение мастер-классов в образовательных школах Екатеринбурга	2018-2019	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Арсенал	Формирование системы бонусных клубных карт для болельщиков	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	2
Арсенал	Запуск системы онлайн-продаж билетов на матч	2017-2018	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	3

Продолжение таблицы А.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Динамо	Футбольный клуб «Динамо» присоединился к глобальной фэнтези-лиге Sorare	2019-2020	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2
Динамо	«Дополненная реальность» в приложении «Мой умный город»	2018-2019	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Ростов	Использование голоса футболиста в Яндекс. Навигаторе	2019-2020	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Краснодар	Создание женской команды ФК Краснодар	2019-2020	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	2
Краснодар	ФК «Краснодар» представил instagram-маски	2019-2021	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Краснодар	Проведение турнира под эгидой спонсора между основным и молодежным составами	2017-2018	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Краснодар	Реализация кобрендинг макарон в магазинах сети "магнит" под маркой Макфа	2017-2018	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2
Рубин	Ко-брендинговый интернет-браузер с фирменными цветами клуба	2018-2019	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2

Источник: составлено автором.

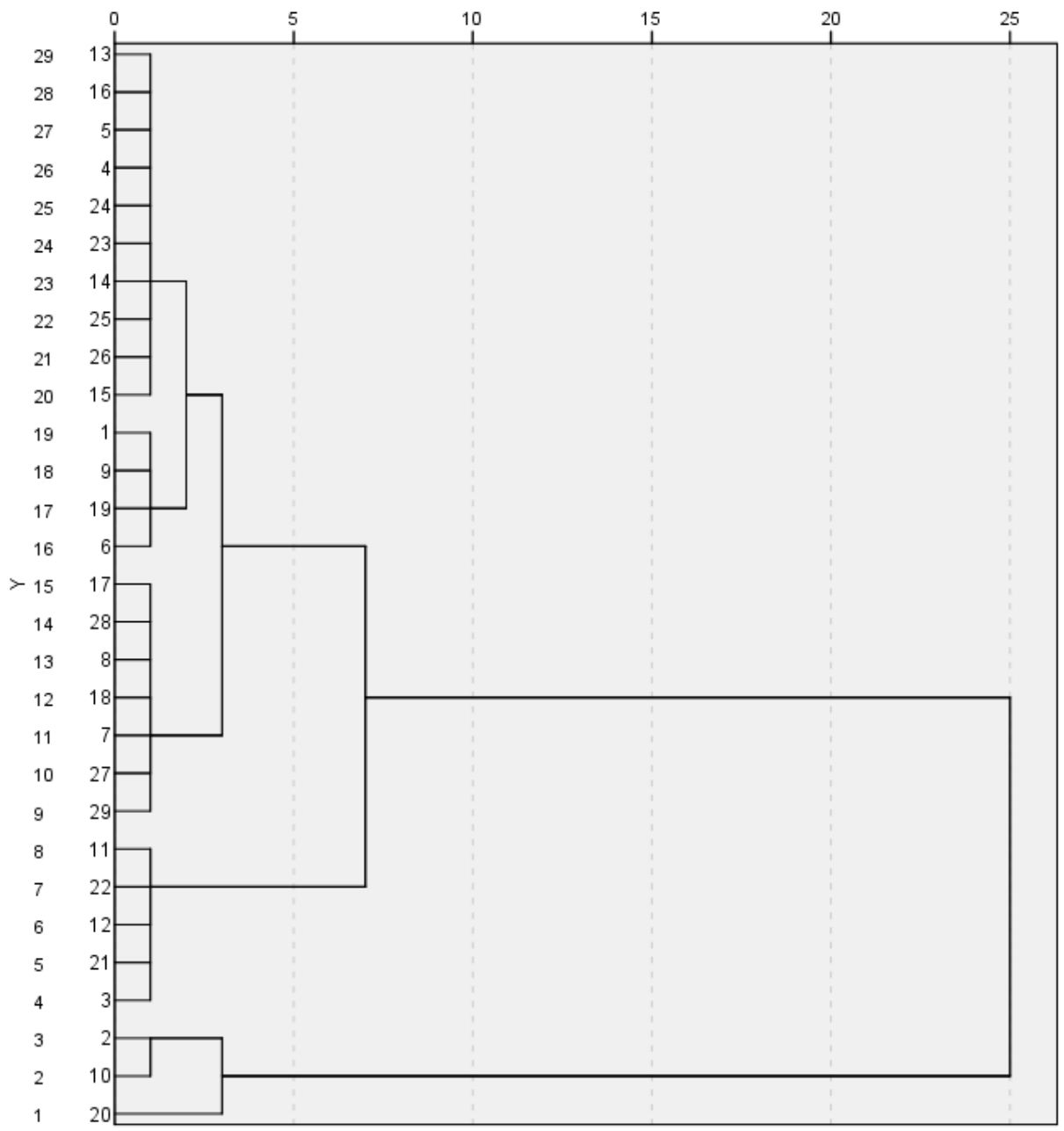
Приложение Б
(информационное)

**Описание результатов кластерного анализа инновационной деятельности
профессиональных футбольных клубов в России
(2017–2020 гг.)**

Таблица Б.1 – Описание результатов кластерного анализа методом к-средних по наблюдениям

Клуб	Сезон	Число легко имитируемых инноваций	Число трудно имитируемых инноваций	Себестоимость продаж, млн руб.	Кластер*
ЦСКА	2016–2017	7	4	4915,773	3
Зенит	2016–2017	3	0	10363,665	2
Спартак	2016–2017	0	0	5818,391	3
Динамо	2016–2017	0	0	2463,978	1
Ростов	2016–2017	0	0	2420,996	1
Краснодар	2016–2017	2	0	4200,431	3
Урал	2016–2017	0	0	788,295	1
Арсенал	2016–2017	1	1	717,637	1
ЦСКА	2017–2018	5	1	4877,143	3
Зенит	2017–2018	6	1	11402,913	2
Спартак	2017–2018	0	0	7265,189	3
Локомотив	2017–2018	3	1	6386,239	3
Динамо	2017–2018	1	0	2384,333	1
Ростов	2017–2018	0	0	1882,803	1
Краснодар	2017–2018	0	0	3297,972	1
Рубин	2017–2018	1	0	2384,994	1
Урал	2017–2018	3	0	551,092	1
Арсенал	2017–2018	0	0	703,987	1
ЦСКА	2018–2019	3	0	4642,9	3
Зенит	2018–2019	7	1	13697,27	2
Спартак	2018–2019	2	0	6657,822	3
Локомотив	2018–2019	0	0	7349,115	3
Динамо	2018–2019	1	0	2766,118	1
Ростов	2018–2019	1	0	2510,394	1
Краснодар	2018–2019	1	0	3518,883	1
Рубин	2018–2019	0	0	3735,891	1
Ахмат	2018–2019	0	0	888,059	1
Урал	2018–2019	0	0	518,265	1
Арсенал	2018–2019	0	0	1057,137	1
Примечания					
1 Отстающие					
2 Последователи					
3 Инноваторы					

Источник: составлено автором.



Источник: составлено автором.

Рисунок Б.1 – Дендограмма, описывающая результаты кластерного анализа иерархическим методом

Приложение В
(информационное)

Перечень вопросов интервью, обсуждаемых с респондентами в рамках кейса КХЛ и кейса УЕФА

1) Является ли инновационная деятельность (в том числе внутриорганизационные преобразования, разработка новых продуктов, использование новых инструментов маркетинга) приоритетным направлением в рамках корпоративной стратегии вашей организации? Какое место инновационная деятельность занимает в иерархии общекорпоративных целей?

2) В практике вашей организации инновационная деятельность является основным функциональным направлением одного из структурных подразделений или является сквозным элементом всех/большинства структурных подразделений лиги?

3) Действует ли в Вашей организации формализованный (описанный и доведенный до исполнителей) инновационный процесс (процесс формирования инноваций от стадии концептуализации идеи до их практического внедрения)?

4) Какие критерии предъявляются к внутрикорпоративным инновациям? Есть ли четкий порядок оценки подобных нововведений?

5) Финансирование инновационной деятельности производится на основе утвержденного годового бюджета или подразумевается индивидуальное (венчурное) финансирование под конкретный проект?

6) Оценивалась ли в вашей организации целесообразность развития инноваций на базе корпоративного акселератора? Если да, то какие выводы сделаны?

7) Формируется ли центр компетенций (пул экспертов/консультантов) для сопровождения реализации инновационных проектов?

8) Используется ли человеческий ресурс (компетенции) спонсоров/партнеров в инновационной деятельности вашей организации? Если да, то каким образом и насколько эффективно данное сотрудничество?

9) Выделяются ли отдельные типы (процессные, маркетинговые, продуктовые, организационные и др.) инноваций как более приоритетные? Если да, то какие?

10) Лиге более интересны инновации, напрямую направленные на повышение экономической эффективности (например, повышение маржинальности онлайн-продаж атрибутики) или спортивной результативности (например, повышение качества восстановления спортсменов после нагрузок)?

11) Могут ли корпоративные инновации конфликтовать/не укладываться в стратегию инновационного развития спортивных организаций более высокого уровня в рамках иерархии (лиги, федерации и др.)? Если да, то каким образом нивелируются данный риск, есть ли примеры, которыми можете поделиться?

12) Какие наиболее значимые корпоративные инновации в вашей организации за последние 3 года с точки зрения эффектов Вы можете перечислить?

13) Можете на примере описать порядок реализации инновации в Вашей организации и ее тиражирование? Какие сложности возникли при реализации, была ли проблема управления изменениями (неготовность некоторых клубов к подобным преобразованиям)?

14) Поддерживается ли в вашей организации концепция открытых инноваций, подразумевающая возможность передачи опыта реализации успешных инновационных проектов третьим лицам (например, федерации или другим хоккейным лигам)?

15) Есть ли у вашей организации опыт организации мероприятий по обмену опытом инновационных практик с другими спортивными организациями? Готовы ли клубы к подобным мероприятиям?

16) Какие основные барьеры в инновационной деятельности для вашей организации Вы могли бы выделить?

Приложение Г (информационное)

Детальное описание кейса КХЛ

Реализацию кейса можно разделить на 5 фаз. График реализации проекта по внедрению SAP в КХЛ представлен на рисунке Г.1. Первый контакт КХЛ с потенциальными клубами для осуществления пилотного внедрения произведен в марте 2018 г. Для пилотного внедрения выбраны три клуба: ХК «Спартак» (Москва), ХК «АК Барс» (Казань) и ХК «Металлург» (Магнитогорск). Принцип выбора пилотных клубов основан, в первую очередь, на готовности самого клуба использовать решение SAP и самостоятельно понести затраты на интеграцию системы.



Источник: составлено автором.

Рисунок Г.1 – График реализации кейса SAP и КХЛ

В рамках второй фазы, которая началась осенью 2018 г., КХЛ проинформировал о том, что проект с SAP состоится и что начало непосредственной работы по внедрению начнется весной 2019 г. Весной 2019 г. начата работа с консультантами SAP и проведение методологических семинаром для представителей пилотных клубов. Четвертая стадия предполагала тестирование продуктов SAP уже в рамках полноценного соревновательного сезона и проведение соответствующих корректировок. Финальная стадия предполагает тиражирование технологии на основе результатов пилотного внедрения для всех клубов лиги. На момент проведения исследования данная фаза еще была в активной стадии реализации. Представители клубов отметили, что лигой выбран максимально комфортный период для третьей фазы, которая требовала задействования человеческих и финансовых ресурсов для внедрения инновации. Проработка основных бизнес-процессов к концу сезона 2018–2019 гг. позволила сформировать приемлемые сроки для подготовки технологии к полноценному использованию в рамках соревновательного сезона 2019–2020 гг.

Лига не использовала напрямую регламентные нормы или иные инструменты для установления требований к обязательному внедрению SAP. При этом подобные меры уже на практике реализованы, в том числе в российских СМО. Например, в регламенте Чемпионата Единой Лиги ВТБ (Чемпионат России по баскетболу) на сезон 2019–2020 гг. [154] прописано обязательство, что каждый «клуб должен использовать CRM систему (Система управления взаимоотношениями с клиентами)», которая в том числе позволяет вести базу данных клиентов, интегрироваться с процессами продажи билетов и атрибутики, а также вести историю потребительского поведения.

При этом нельзя сказать, что КХЛ вовсе не использует регламентные нормы для стимулирования инновационной деятельности клубов. С 2017 г. в лиге действует рейтинговая оценка клубов [150] по следующим критериям:

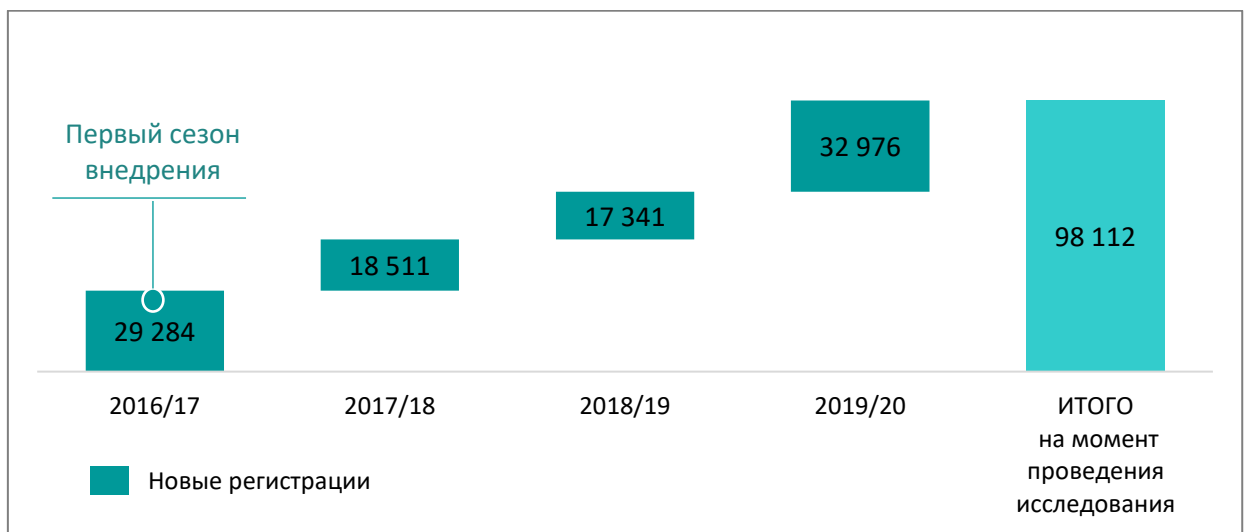
- спортивные достижения (30% – удельный вес);
- расходы на оплату труда хоккеистов-профессионалов (20%);
- доля бюджетного финансирования в годовом бюджете клубов (5%);
- процент задолженности по оплате труда спортсменам (5%);
- вместимость домашней арены (5%);
- заполняемость домашней арены во время проведения домашних игр (5%);
- популярность телевизионных трансляций с участием клуба;
- потенциал коммерциализации географического рынка присутствия клуба (5%).

Данный кейс демонстрирует сложность полномасштабной реализации инноваций по инициативе метаорганизаций в тех случаях, когда четкий инновационный процесс между метаорганизацией и ее членами не выстроен. Применительно к кейсу использования SAP в КХЛ нужно отметить, что на этапе внедрения клубы внутри лиги находились на различном уровне цифровой зрелости. В ряде клубов уже использовались отдельные программные продукты для управления взаимоотношения с потребителями, онлайн-продаж билетов и фирменной атрибутики. Лига ежегодно проводит мониторинг организационной зрелости клубов на основе анкетирования. В рамках анкеты у клубов запрашивается информация об используемых технологиях, в том числе в рамках маркетинговой функции.

В ходе реализации третьей и четвертой фазы проекта пилотные клубы регулярно контактировали как с КХЛ, так и с другими клубами. Лига ежегодно проводит образовательные семинары по различным функциональным направлениям. В рамках маркетинговых семинаров пилотные клубы делились опытом и первыми результатами использования продуктов SAP в своей деятельности с другими представителями КХЛ. В данной инициативе, в первую очередь, заинтересована лига, чтобы максимально снизить

потенциальный скепсис других клубов перед фазой тиражирования.

Одним из примеров клубов, которые отказались от использования продуктов SAP на пилотной фазе, стал ХК «Салават Юлаев» (Уфа). Подобное решение в первую очередь обусловлено ранее предпринятыми усилиями клуба по внедрению инноваций в области управления взаимоотношениями (CRM) и лояльностью потребителей. При внедрении продуктов SAP КХЛ предоставляла доступ к собственной базе болельщиков, которая сформирована лигой. На рисунке Г.2 видно, что в базе CRM-решения ХК «Салават Юлаев» было на момент предложения внедрения SAP почти 100 тыс. активных болельщиков, тогда как в базе КХЛ – примерно 5 тыс. болельщиков клуба. Функциональные аспекты цифрового решения SAP в большей степени дублировали то решение, которое использует ХК «Салават Юлаев» – Manzano. От интеграции SAP и Manzano клуб принял решение отказаться, поскольку в 2020 г. (на момент обсуждения) не обладал достаточными ресурсами для осуществления интеграции двух систем. На тот момент КХЛ еще не уведомила клубы о формировании системы финансовых стимулов для внедрения продуктов SAP.



Источник: составлено автором.

Рисунок Г.2 – Число зарегистрированных потребителей в корпоративной CRM-базе ХК «Салават Юлаев», в количестве человек

Еще одной причиной, почему ХК «Салават Юлаев» отказался от использования SAP, стала неопределенность в части модели взаимодействия с подрядчиками и интеллектуальной собственности в долгосрочной перспективе. Соглашение между КХЛ и SAP действует до 2024 г., при этом в рамках договорных отношений клубы не получают индивидуальную лицензию на использование программных продуктов, а также права на базу данных болельщиков. Данные риски были неоправданными для таких клубов, как ХК «Салават Юлаев», которые уже на момент внедрения в лиге SAP имели собственные базы

данных и набор программных продуктов по ее монетизации. Представители пилотных клубов при этом отметили, что данные риски были изначально обозначены на предпроектной фазе. У всех клубов есть возможность получения архивных копий всех баз данных, накопленных в ходе эксплуатации технологий SAP. Ряд клубов установили внутренние процессы по регулярному обновлению резервных копий баз данных болельщиков.

Результаты кейса КХЛ дают возможность частично подтвердить, что метаорганизационный подход является более эффективным способом внедрения инноваций в ПСО. Незавершенность пятой фазы проекта (на момент проведения исследования) не дает возможности оценить, производится ли более интенсивная диффузия инноваций в рамках метаорганизационного подхода. Кейс частично позволяет подтвердить, что клубы показали признаки соконкурентного поведения.

Приложение Д
(информационное)

Детальное описание кейса УЕФА

Инновационные проекты УЕФА могут быть направлены как на внутреннее развитие УЕФА как организации, так и реализацию проектов по развитию всех членов метаорганизации. Уникальностью работы УЕФА является тот факт, что в ее метаорганизационную сеть входят как национальные федерации, так и профессиональные клубы, выступающие в международных турнирах. В рамках деятельности УИИ выделяются три трека: «Культивируй» (*cultivate*), «Соединяй» (*connect*), «Курируй» (*curate*). Описание каждого трека представлено в таблице Д.1.

Таблица Д.1 – Описание основных треков деятельности УИИ

Название	Цель	Ключевой пользователь	Пример инновации
Культивируй	Совершенствование внутренних процессов и подходов	Внутренние структурные подразделения УЕФА	Совершенствование процессов оценки перспективных кандидатов на должности
Соединяй	Реализация новых бизнес-идей и технологий, развивающих конкурентные преимущества метаорганизации	УЕФА и члены метаорганизации	Внедрение системы автоматической подготовки видеобзоров
Курируй	Определение новых стратегических приоритетов	УЕФА и члены метаорганизации	Создание методологии GROW для оценки потенциала и эффектов от развития массового футбола

Источник: составлено автором на основе интервью с Жан-Баптистом Аллио.

Первые два трека направлены на формирование инноваций, третье направление в большей степени является аналитическим и предполагает проведение форсайт-исследований потенциальных трендов будущего.

Как видно на рисунке Д.1, в контексте типологии Л. Кили деятельность УИИ охватывает все 10 типов инноваций. Трек «Культивируй» затрагивает только типы

инноваций, относящиеся к организационной конфигурации. Трек «Соединяй» объединяет 8 типов инноваций, которые относятся ко всем трем группам в соответствии с типологией Л. Кили. Трек «Курируй» затрагивает лишь один тип инноваций, который относится к расширению бренда УЕФА. За счет трека «Курируй» в УЕФА осуществляют форсайт-анализ будущих трендов, что может включать как изменение форматов традиционной игры (например, 5 на 5), так и создание цифровых эквивалентов традиционных соревновательных форматов УЕФА (например, киберспортивная лига чемпионов УЕФА).



Источник: составлено автором по материалам [131].

Рисунок Д.1 – Сопоставление треков УИИ с типологией «10 типов инноваций»

В рамках исследования особый интерес представляет именно работа УЕФА в рамках трека «Соединяй», поскольку он предполагает развитие и диффузию инноваций, в первую очередь, в интересах членов метаорганизаций. УИИ обязательно реализует разработку инновационных решений совместно с одним из профильных структурных подразделений, которые взаимодействуют с членами метаорганизации. Рассмотрим работу данного механизма на примере совместной работы УИИ и департамента стратегического развития национальных федераций УЕФА (*UEFA national association division – UNAD*).

UNAD отвечает за реализацию программы *GROW*, которая призвана развивать ключевые аспекты в деятельности национальных футбольных федераций: массовость занятий футболом, ресурсное обеспечение футбола, взаимодействие с болельщиками и имидж футбола. Под руководством UNAD осуществляется распространение инноваций в

интересах национальных футбольных федераций. UNAD, в первую очередь, отвечает за концептуальную проработку новых идей; методологическую поддержку может оказывать УИИ, а также внешние эксперты и консультанты.

На сегодняшний день система управления знаниями развивается в двух направлениях. Во-первых, функционирует закрытый цифровой портал *UEFA Academy* в сети Интернет, где формируется перечень успешных кейсов национальных федераций. Во-вторых, организуются мероприятия по стимулированию межличностного общения между представителями национальных федераций. Ежегодно проводится *GROW* конференция, которая призвана собрать и отметить лучшие практики федераций по реализации инновационных проектов. Оба направления показали свою результативность. Существует ряд кейсов, которые были представлены как на цифровой платформе, так и на ежегодной конференции, которые через год уже были использованы в более чем 40 национальных федерациях.

Для систематизации работы по сбору идей от наиболее инновационных федераций в УЕФА реализована инициатива *Think Tank*. В рамках данной инициативы создана рабочая группа, состоящая из 10 генеральных секретарей, представляющих наиболее успешные федерации УЕФА с точки зрения инновационной деятельности. Рабочая группа проводит заседания два раза в год. *Think Tank* стал инструментом для оперативного обмена информацией между федерациями УЕФА по вопросам формирования повестки инновационной деятельности. За счет вышеперечисленных инициатив УЕФА сумела развить культуру соконкурентного поведения среди членов метаорганизационной сети.

Сложность реализации метаорганизационного подхода к инновациям для УЕФА заключается в том, что изначальный уровень организационной зрелости существенно различается среди всех национальных федераций. Для этого в УЕФА применяется ряд аналитических инструментов, в частности матрица организационной зрелости (*IT Maturity matrix*) и мультикритериальный индекс для оценки уровня развития футбола (*GROW Index*). Матрица организационной зрелости базируется на качественных методах оценки и разработана для определения:

- подходов федераций к сбору и анализу ключевых показателей развития футбола в странах присутствия;
- уровня соответствия национальных федераций стратегическим приоритетам УЕФА;
- уровня компетенций федераций в части подходов к операционному управлению и стратегическому планированию;
- степени развития инновационной культуры.

GROW Index предполагает количественную оценку уровня развития федераций в части массовости занятий, популярности профессионального футбола, уровня доверия граждан к деятельности федераций и др. В рамках теории ТОЕ можно отметить, что вышеупомянутые инструменты позволяют УЕФА оценивать организационные характеристики членов метаорганизации, что впоследствии становится инструментом стимулирования их инновационной деятельности.

Важным элементом, определяющим результативность проектов UNAD, является процесс синхронизации стратегического целеполагания УЕФА и национальных федераций. Любые новые редакции документов стратегического планирования национальных федераций должны согласовываться с УЕФА. UNAD совместно с внешними консультантами осуществляет методологическую поддержку в разработке подобных документов. В УЕФА разработана концепция *Federations of the future* (на англ. – Федерации будущего), в рамках которой устанавливаются 14 приоритетных направлений для развития национальных федераций. С учетом экономического контекста и текущего уровня развития футбола в федерациях УЕФА может рекомендовать акцентировать внимание на конкретных направлениях. В случае, если федерация не принимает рекомендации по направлениям развития в соответствии с концепцией *Federations of the future*, то федерация может лишиться возможности получения ресурсной поддержки в рамках проектов программы *GROW*. Как правило, отсутствие синхронизации стратегических целей между УЕФА и национальной федерацией может происходить в связи с отсутствием баланса в рамках дихотомии стратегических целей. Зачастую в менее зрелых федерациях доминирует подход по максимизации спортивных целей, а именно инвестиций в победы национальных сборных и подготовку спортсменов-профессионалов. Данный подход, по мнению УЕФА, не приводит к устойчивому развитию федерации.

Можно выделить, что УЕФА недостаточно анализирует внешнее окружение национальных федераций, затрагивая лишь аспект уровня развития футбола в странах. Подход УЕФА строится на сравнительной оценке между федерациями. При этом важным аспектом является внешнее макроокружение, традиционно для анализа которой использовался PEST-анализ или одна его разновидностей. Частично данная оценка учтена в процессе синхронизации стратегических целей в соответствии с концепцией *Federations of the future*. Однако системной методологии для определения экономического, политического, правового контекста федераций в отдельных федерациях в УЕФА нет. Важно учитывать конкурентную позицию футбола по сравнению с другими видами спорта и формами проведения досуга.

Особенностью подхода UNAD является акцент на инновациях, относящихся к

организационной конфигурации в соответствии с типологией Л. Кили, нежели доминирование технологических инноваций, которым в больше степени уделяют внимание отечественные ПСО. Одним из примеров подобных инноваций является тиражирование уже модели социального возврата инвестиций (*Social return on investment* – SROI). Данный инструмент нацелен на количественное представление социальных выгод, которые могут формироваться за счет стимулирования развития массового футбола. За 3 года UNAD сумел использовать данную модель на 80% из всех федераций УЕФА. В случае отсутствия метаорганизационного подхода распространение инновации могло бы производиться существенно дольше, либо вовсе не было бы реализовано в ряде стран ввиду уже упомянутых ресурсных ограничений. Пример тиражирования модели SROI крайне актуален в контексте исследования. Результаты кейса УЕФА позволяют утверждать, что диффузия инноваций происходит быстрее при метаорганизационном подходе.

В практике УИИ есть кейсы использования метаорганизационной сети футбольных клубов. В начале 2020 г. по инициативе УИИ начала формироваться рабочая группа, состоявшая из представителей наиболее инновационных футбольных организаций: City Football Group (владелец ФК «Манчестер Сити»), ФК «Барселона», ФК Аякс (Амстердам) и Немецкая Бундеслига. После введения в марте 2020 г. ограничений на проведение футбольных матчей из-за распространения коронавирусной инфекции рабочая группа выступила с инициативой *Reimagine football*. С учетом актуальности проблемы к проекту подключены *Johan Crujiff Innovation Lab* (JCIL) и футбольная федерация Нидерландов (KNVB). Данная инициатива стала хакатоном для малых инновационных предприятий (МИП), которые могут предложить решение в рамках четырех направлений:

- а) взаимодействие с болельщиками в период закрытия стадионов;
- б) посещение стадионов в условиях коронавирусных ограничений для минимизации риска здоровья болельщиков;
- в) сохранение развлекательного элемента при посещении стадионов с учетом коронавирусных ограничений;
- г) удержание интереса к массовому футболу в условиях коронавирусных ограничений.

В рамках проекта сформирован коллективный бюджет со стороны участников и отобраны наиболее перспективные инновационные решения в соответствии с вышеприведенными направлениями. Как представлено на рисунке Д.2, пользователями решений для последующего пилотного тестирования могли стать все члены проекта.



Источник: составлено автором.

Рисунок Д.2 – Описание кейса реализации хакатона *Reimagine football*

Данный пример показывает, что роль УЕФА как инноватора может реализовываться совместно с членами ее собственной метаорганизации. Подобный подход позволяет, в первую очередь, ускорить процесс диффузии инноваций. Важно отметить, что среди членов УЕФА функционируют организации, имеющие собственные метаорганизационные сети. В случае KNVB речь идет о тиражировании инновационных решений для региональных футбольных федераций Нидерландов, в случае City Football Group – для всех футбольных клубов, входящих в группу, в случае Немецкой Бундеслиги – для клубов лиги.

Для преодоления барьера компетенций в УЕФА развита широкая сеть партнеров и экспертов. Причем реализация происходит как с участием основных консультантов, ответственных за разработку инновационных решений совместно с УИИ, так и привлечением локальных экспертов в зависимости от страны, где реализуется проект. Например, при тиражировании модели SROI ключевыми методологическими консультантами были консалтинговая практика *Portas* и университет Лофборо (Великобритания). При этом при внедрении модели в Молдове и Азербайджане был задействован Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, привлечение специалистов которого было согласовано с национальными федерациями соответствующих стран.

Как уже отмечалось, в практике УЕФА существенным барьером для тиражирования может быть инфраструктурный фактор. Для преодоления данного барьера

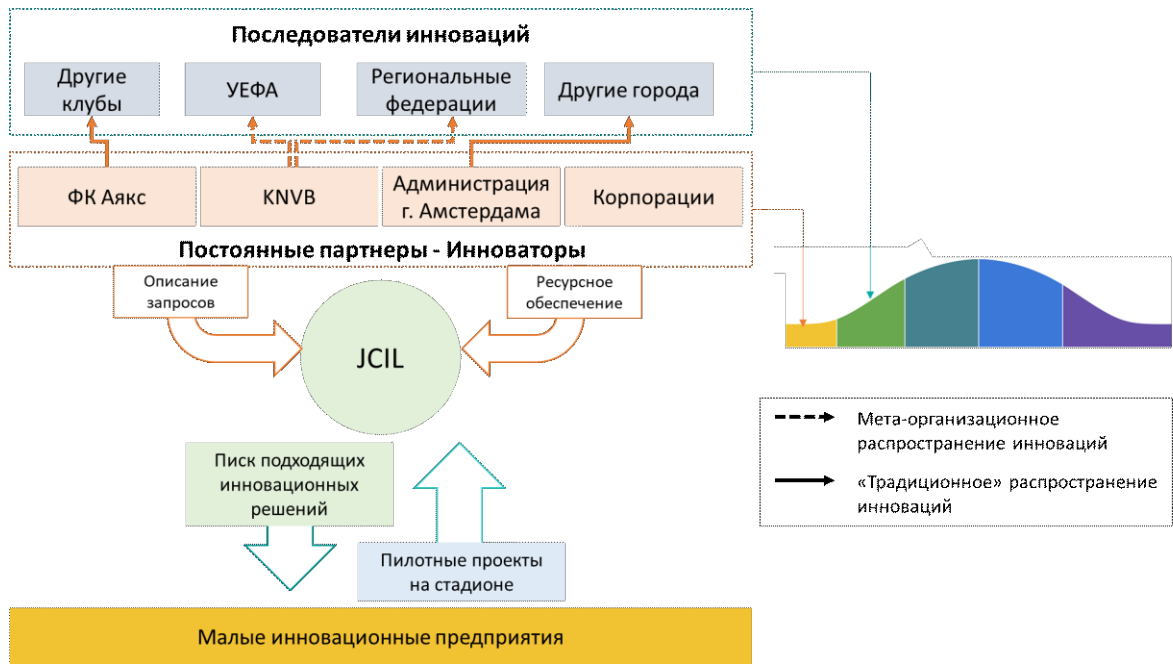
целесообразно более детально рассмотреть кейс стимулирования инновации в инновационной лаборатории стадиона им. Йоханна Кройффа (Johan Crujiff Arena Innovation Hub – JCIL). Особенность модели JCIL заключается в том, что основным инфраструктурным ядром инновационной деятельности для спортивных организаций становится домашний стадион. При этом стоит отметить, что JCIL фокусируется только на технологических инновациях, нацеленных на развитие конкурентных преимуществ стадиона как площадки для организации различных мероприятий. Для ряда спортивных организаций, особенно относящихся к типу руководящих спортивных органов и организаторов спортивных соревнований, характерно отсутствие наличия в собственности столь сложных инфраструктурных объектов, как спортивные арены/стадионы. Пример проекта *Reimagine Football* демонстрирует, что даже УЕФА, не имеющая собственных стадионов высокого уровня, может задействовать ресурсы JCIL для стимулирования инновационной деятельности.

JCIL функционирует как инкубатор, предоставляя возможность малым инновационным предприятиям реализовывать пилотное внедрение собственного решения с участием одного из партнеров. В число партнеров JCIL изначально входили:

- ФК «Аякс» (Амстердам), являющийся миноритарным владельцем арены и основным арендатором;
- футбольная федерация Нидерландов, которая задействует стадион для проведения домашних игр национальных сборных различного уровня;
- администрация города Амстердама, которая владеет 49% арены.

За несколько лет работы JCIL стал инкубатором в интересах крупных национальных и транснациональных корпораций: Microsoft, Nissan и др. Ключевая выгода для стадиона и для его ключевых арендаторов заключается в том, что объект становится экспериментальной площадкой для системного тестирования инновационных решений, которые в случае успешных результатов далее используются в деятельности стадиона и потенциально могут тиражироваться для иных сопоставимых объектов.

Уникальность модели JCIL заключается в ее низкой ресурсной потребности. JCIL не инвестирует напрямую в малые инновационные предприятия, а лишь исполняет роль посредника и в процессе становится пользователем инноваций. Важно отметить, что JCIL никак не задействован в процессе диффузии инноваций. Как видно на рисунке Д.3, за распространение инновационных решений отвечают непосредственные участники инновационного процесса со стороны постоянных партнеров, которые с точки зрения DOI принимают роль инноваторов.



Источник: составлено автором.

Рисунок Д.3 – Описание модели функционирования JCIL

Интересно так же, что модель JCIL может быть задействована и в распространении инноваций в рамках СМО. В случае KNVB можно идентифицировать две метаорганизационные связи:

– *Метаорганизация «вверх»*, где KNVB как член метаорганизации УЕФА передает инновационные решения в УЕФА и другие национальные федерации той же метаорганизационные сети для дальнейшего распространения;

– *Метаорганизация «вниз»*, где KNVB сама имеет статус СМО и распространяет инновации для своих членов, в первую очередь, региональных федераций.

Приложение Е
(информационное)

**Опросный лист для профессиональных спортивных организаций для оценки уровня
инновационного развития**

Таблица Е.1 – Форма опросного листа для ПСО

Вопрос	Тип инновации по Л. Кили и соавт.	Краткий ответ (Да/Нет)	Развернутый ответ с описанием инновации
1	2	3	4
Осуществлялись ли Вашей организацией за отчетный период изменения, которые сформировали дополнительный источник дохода?	Монетизационная модель		
Заключались ли Вашей организацией за отчетный период соглашения о партнерстве с организациями с целью реализации совместных инновационных проектов	Межорганизационная сеть		
Изменялась за отчетный период организационная структура внутри организации?	Структура взаимодействия внутри организации		
Производился ли реинжиниринг бизнес-процессов или формирование новых процессов внутри организации?	Процессы		
Осуществлялись ли Вашей организацией за отчетный период изменения, которые улучшили качество проводимых соревнований (матчей)?	Продуктовое качество		
Осуществлялись ли Вашей организацией за отчетный период изменения, которые улучшили качество реализуемых продуктов или сформировали новые продукты помимо проводимых соревнований (матчей)?	Продуктовая система		
Осуществлялись ли Вашей организацией за отчетный период изменения, которые улучшили клиентское обслуживание потребителей?	Система оказания услуг		

Продолжение таблицы Е.1

1	2	3	4
Использовались ли Вашей организацией за отчетный период новые каналы сбыта, которые показали свою эффективность?	Каналы сбыта		
Осуществлялись ли Вашей организацией действия по развитию собственного бренда?	Бренд		
Осуществлялись ли Вашей организацией за отчетный период изменения, которые позволили улучшить систему анализа удовлетворенности и получения обратной связи от потребителей?	Взаимодействие с потребителями		

Источник: составлено автором.

Приложение Ж
(информационное)

Консолидированное описание методики оценки эффектов от применения механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Таблица Ж.1 – Описание расчетных формул методики

Показатель	Осуществление инноваций самостоятельно	Осуществление инноваций с использованием МСИПСО
1	2	3
Целесообразность осуществления инновации с использованием МСИПСО	$NPV_{j \text{ МСИПСО}} > \sum_{N=1}^N NPV_i$	
Чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиционного проекта	$NPV_{i \text{ ПСО}} = \sum_{t=1}^t \frac{CF_{it}}{(1+r)^t} - Capex_i$	$NPV_{j \text{ МСИПСО}} = \sum_{N=1}^N (\sum_{t=1}^t \frac{CF_{it}}{(1+r)^t}) + \frac{CF_{CMO_t}}{(1+r)^t} - \sum_{N=1}^N Capex_i$
Капитальные затраты на реализацию инновационного проекта (Capex)	$\sum_{N=1}^N Capex_i$	$\sum_{N=1}^N Capex_i = \sum_{n=1}^n Capex_i + \sum_{(N-n)=1}^{(N-n)} (Capex_i \times P)$
Расчет денежного потока i-й ПСО от прямых источников дохода (CF_{it})	$CF_{it} = \Delta S_{innov_{it}} + \Delta OC_{it} - OC_{innov_{it}}$	

Продолжение таблицы Ж.1

1	2	3
<p>Расчет денежного потока от коллективных источников выручки CF_{CMOt}</p>	<p>Расчет не предусмотрен</p>	$CF_{CMOt} = S_{CMO_t} \times E_{innov} - OC_{innov_CMOt}$
<p>Примечания</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 NPV_j мсипсо – чистая приведенная стоимость внедрения инновации для всех (N) ПСО, входящих в состав j-й метаорганизации; 2 NPV_i – чиста приведенная стоимость реализации инновации i-й ПСО самостоятельно; 3 CF_{it} – денежный поток после i-й ПСО внедрения инновации в период t; 4 CF_{CMOt} – денежный поток от внедрения инновации в период t, генерированной за счет коллективных источников выручки; 5 $Capex_i$ – необходимые капитальные затраты для i-й ПСО на внедрение инновации; 6 r – ставка дисконтирования; 7 P – коэффициент снижения капитальных расходов за счет прохождения стадии пилотного внедрения инновации; 8 n – число ПСО, задействованных в пилотном внедрении инновации в рамках МСИПСО; 9 ΔS_{innov_it} – дополнительная выручка, генерированная i-й ПСО из индивидуальных источников за счет внедрения инновации; 10 ΔOC_{it} – снижение операционных расходов за счет внедрения инновации; 11 OC_{innov_it} – операционные расходы, требуется для использования инновации; 12 S_{CMO_t} – значение коллективной выручки, генерируемой СМО в период в t; 13 E – коэффициент прироста коллективной выручки за счет реализации инновации; 14 OC_{innov_CMOt} – операционные расходы, требуемые СМО для использования инновации. 		

Источник: составлено автором.

Приложение И
(информационное)

Обоснование допущений, принятых при оценке эффектов от использования механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Таблица И.1 – Обоснование допущений

Допущение	Значения	Обоснование допущения
Стоимость первоначальных инвестиций для внедрения инновации в одной ПСО в ценах 2019 г. (в случае реализации инновации индивидуально), в рублях	15 000 000	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Снижение потенциальных расходов на внедрение за счет пилотного внедрения и тиражирования, в процентах	50	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Срок внедрения инновации в одной ПСО, в сезонах	1	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Дополнительные операционные расходы на обслуживание инновационного решения для 1 ПСО в ценах 2019 г., в рублях	1 500 000	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Ежегодный прирост онлайн-аудитории для клубов, не использующих на момент внедрения CRM-решения, в процентах	50	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Ежегодный прирост онлайн-аудитории для клубов, использующих на момент внедрения CRM-решения, в процентах	20	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Рост посещаемости матчей от роста онлайн-аудитории на один процент, в процентах	0,39	Значение принято на основе исследования Парганас, Лиаско и Анагнстополус [169]
Рост телевизионной аудитории от роста онлайн-аудитории на один процент, в процентах	0,3	Значение принято на основе исследования Парганас, Лиаско и Анагнстополус [169]
Анализируемый период эффектов, в сезонах	5	Значение принято на основе ответов респондентов в рамках кейса КХЛ
Ставка дисконтирования, в процентах	21,5	Значение принято на основе исследования Солнцева [156]

Источник: составлено автором.

Приложение К
(информационное)

Промежуточные результаты моделирования эффектов от использования механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций

Таблица К.1 – Показатели онлайн-аудитории клубов РПЛ в сезоне 2018/2019 и модельные значения на следующие 5 сезонов

В тысячах человек

Клуб	t (данные РwC)	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	Используется CRM в момент t?
Зенит	3 988	4 786	5 743	6 891	8 270	9 923	Да
Спартак	3 164	3 797	4 556	5 467	6 561	7 873	Да
ЦСКА	2 499	2 999	3 599	4 318	5 182	6 218	Да
Локомотив	1 097	1 316	1 580	1 896	2 275	2 730	Да
Краснодар	785	942	1 130	1 356	1 628	1 953	Да
Ростов	592	888	1 332	1 998	2 997	4 496	Нет
Рубин	534	801	1 202	1 802	2 703	4 055	Нет
Динамо	497	746	1 118	1 677	2 516	3 774	Нет
Урал	234	351	527	790	1 185	1 777	Нет
Крылья Советов	201	302	452	678	1 018	1 526	Нет
Ахмат	186	279	419	628	942	1 412	Нет
Уфа	151	227	340	510	764	1 147	Нет
Арсенал	97	146	218	327	491	737	Нет
Оренбург	79	119	178	267	400	600	Нет
Енисей	41	62	92	138	208	311	Нет
Анжи	31	47	70	105	157	235	Нет
Сумма	14 176	17 804	22 554	28 849	37 295	48 768	5

Источник: составлено автором.

Таблица К.2 – Модельное изменение сезонной посещаемости клубов в результате реализации инновации

В тысячах человек

Клуб	t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5
Зенит	721,8	722,4	723,0	723,5	724,1	724,7
Спартак	440,1	440,5	440,8	441,1	441,5	441,8
ЦСКА	289,3	289,5	289,8	290,0	290,2	290,5
Локомотив	231,4	231,6	231,8	232,0	232,2	232,3
Краснодар	403,2	403,5	403,8	404,1	404,5	404,8
Ростов	465,5	466,4	467,3	468,2	469,2	470,1
Рубин	146,5	146,8	147,1	147,4	147,7	147,9
Динамо	126,9	127,1	127,4	127,6	127,8	128,1
Урал	236,3	236,8	237,2	237,7	238,1	238,6
Крылья Советов	287,7	288,3	288,9	289,4	290,0	290,5
Ахмат	157,4	157,7	158,1	158,4	158,7	159,0
Уфа	115,2	115,4	115,7	115,9	116,1	116,3
Арсенал	169,0	169,3	169,7	170,0	170,3	170,7
Оренбург	73,9	74,1	74,2	74,4	74,5	74,7
Енисей	115,9	116,2	116,4	116,6	116,8	117,1
Анжи	62,4	62,5	62,6	62,8	62,9	63,0
Сумма	721,8	722,4	723,0	723,5	724,1	724,7

Источник: составлено автором по материалам [163].

Таблица К.3 – Моделирование выручки клубов РПЛ (в ценах 2019 г.) от проведения матчей

В миллионах рублей

Клуб	Средний чек, руб.	Выручка валовая				
		t+1	t+2	t+3	t+4	t+5
Зенит	4 850	3 644	3 647	3 649	3 652	3 655
Спартак	6 690	3 065	3 067	3 069	3 072	3 074
ЦСКА	5 730	1 725	1 727	1 728	1 730	1 731
Локомотив	5 840	1 407	1 408	1 409	1 410	1 411
Краснодар	5 280	2 216	2 218	2 219	2 221	2 223
Ростов	4 670	2 265	2 270	2 274	2 279	2 283
Рубин	2 890	441	442	443	444	445
Динамо	5 280	698	699	701	702	703
Урал	3 190	785	787	789	790	792
Крылья Советов	4 147	1 243	1 246	1 248	1 251	1 253
Ахмат	2 150	353	353	354	355	355
Уфа	4 240	509	510	511	512	513
Арсенал	2 650	467	468	469	469	470
Оренбург	4 147	319	320	321	321	322
Енисей	4 147	501	502	503	504	505
Анжи	2 236	145	146	146	146	147
Сумма	-	19 784	19 808	19 833	19 857	19 882

Источник: составлено автором по материалам [152].

Таблица К.4 – Дополнительная выручка за счет внедрения инновации за счет внедрения инновации

В миллионах рублей

Клуб	При самостоятельном осуществлении					С использованием МСИПСО				
	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5
Зенит	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,95	3,07	3,20	3,33	3,47
Спартак	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,59	2,69	2,80	2,92
ЦСКА	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,46	1,52	1,58	1,64
Локомотив	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,24	1,29	1,34
Краснодар	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,95	2,03	2,11
Ростов	4,6	4,8	5,0	5,2	5,4	4,59	4,78	4,98	5,19	5,41
Рубин	0,9	0,9	1,0	1,0	1,1	0,00	0,93	0,97	1,01	1,05
Динамо	1,4	1,5	1,5	1,6	1,7	0,00	1,47	1,53	1,60	1,67
Урал	1,6	1,7	1,7	1,8	1,9	0,00	1,66	1,73	1,80	1,87
Крылья Советов	2,5	2,6	2,7	2,8	3,0	0,00	0,00	2,73	2,85	2,97
Ахмат	0,7	0,7	0,8	0,8	0,8	0,71	0,74	0,78	0,81	0,84
Уфа	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	0,00	0,00	1,12	1,17	1,21
Арсенал	0,9	1,0	1,0	1,1	1,1	0,00	0,00	1,03	1,07	1,11
Оренбург	0,6	0,7	0,7	0,7	0,8	0,00	0,00	0,70	0,73	0,76
Енисей	1,0	1,1	1,1	1,1	1,2	0,00	1,06	1,10	1,15	1,20
Анжи	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,00	0,00	0,32	0,33	0,35

Источник: составлено автором.

Таблица К.5 – Моделирование телевизионной аудитории и дополнительной коллективной выручки от телетрансляций от внедрения инновации с использованием МСИПСО

В миллионах рублей

Клуб	t	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5
Зенит	0,00	0,00	0,00	0,00	37,41	37,41
Спартак	0,00	0,00	0,00	0,00	35,68	35,68
ЦСКА	0,00	0,00	0,00	0,00	33,96	33,96
Локомотив	0,00	0,00	0,00	0,00	32,23	32,23
Краснодар	0,00	0,00	0,00	0,00	30,50	30,50
Ростов	0,00	0,00	0,00	0,00	28,78	28,78
Рубин	0,00	0,00	0,00	0,00	27,05	27,05
Динамо	0,00	0,00	0,00	0,00	25,32	25,32
Урал	0,00	0,00	0,00	0,00	23,60	23,60
Крылья Советов	0,00	0,00	0,00	0,00	21,87	21,87
Ахмат	0,00	0,00	0,00	0,00	20,14	20,14
Уфа	0,00	0,00	0,00	0,00	18,42	18,42
Арсенал	0,00	0,00	0,00	0,00	16,69	16,69
Оренбург	0,00	0,00	0,00	0,00	14,96	14,96
Енисей	0,00	0,00	0,00	0,00	13,24	13,24
Анжи	0,00	0,00	0,00	0,00	11,51	11,51
Сумма	0,00	0,00	0,00	0,00	391,36	391,36
Аудитория телевизионных трансляций, чел.	498 000	551 412	619 075	705 623	817 508	963 812
Совокупная выручка от телевизионного контракта	1 489	1 649	1 851	2 110	2 444	2 882

Источник: составлено автором.

Таблица К.6 – Анализ целесообразности реализации инновации клубами РПЛ самостоятельно

В миллионах рублей

Клуб	Капитальные расходы	Чистый денежный поток						NPV
		t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	Сумма	
Зенит	0	0	0	0	0	0	–	–
Спартак	0	0	0	0	0	0	–	–
ЦСКА	0	0	0	0	0	0	–	–
Локомотив	0	0	0	0	0	0	–	–
Краснодар	0	0	0	0	0	0	–	–
Ростов	-15	2,54	2,18	1,87	1,61	1,38	9,58	-5,42
Рубин	-15	-0,50	-0,43	-0,36	-0,31	-0,27	-1,87	-16,87
Динамо	-15	-0,07	-0,06	-0,05	-0,04	-0,03	-0,26	-15,26
Урал	-15	0,07	0,07	0,06	0,05	0,05	0,29	-14,71
Крылья Советов	-15	0,84	0,72	0,62	0,53	0,46	3,17	-11,83
Ахмат	-15	-0,65	-0,55	-0,47	-0,40	-0,35	-2,42	-17,42
Уфа	-15	-0,39	-0,33	-0,28	-0,24	-0,20	-1,44	-16,44
Арсенал	-15	-0,46	-0,39	-0,33	-0,28	-0,24	-1,71	-16,71
Оренбург	-15	-0,70	-0,60	-0,51	-0,44	-0,38	-2,63	-17,63
Енисей	-15	-0,40	-0,34	-0,29	-0,25	-0,21	-1,49	-16,49
Анжи	-15	-0,99	-0,85	-0,73	-0,62	-0,53	-3,72	-18,72
Сумма	-165	-0,71	-0,58	-0,48	-0,40	-0,33	-2,50	-167,50

Источник: составлено автором.

Таблица К.7 – Анализ целесообразности реализации инновации клубами РПЛ с применением МСИПСО

В миллионах рублей

Клуб	Капитальные расходы					Чистый денежный поток						NPV
	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	t+1	t+2	t+3	t+4	t+5	Сумма	
Зенит	-15	-	–	–	–	1,20	0,85	0,88	17,94	14,80	35,67	20,67
Спартак	–	-7,50	–	–	–	0,00	0,52	0,60	16,91	13,94	31,96	24,46
ЦСКА	–	-7,50	–	–	–	0,00	-0,25	-0,06	15,55	12,80	28,04	20,54
Локомотив	–	-	-7,50	–	–	0,00	0,00	-0,22	14,62	12,03	26,44	18,94
Краснодар	–	-	-7,50	–	–	0,00	0,00	0,18	14,17	11,67	26,02	18,52
Ростов	-15	-	–	–	–	2,54	2,00	1,87	14,83	12,27	33,51	18,51
Рубин	–	-7,50	–	–	–	0,00	-0,61	-0,36	12,12	9,97	21,11	13,61
Динамо	–	-7,50	–	–	–	0,00	-0,24	-0,05	11,59	9,55	20,85	13,35
Урал	–	-7,50	–	–	–	0,00	-0,11	0,06	10,89	8,97	19,81	12,31
Крылья Советов	–	–	-7,50	–	–	0,84	0,54	0,62	10,58	8,73	21,31	6,31
Ахмат	-15	–	–	–	–	0,00	0,00	-0,47	8,85	7,27	15,65	8,15
Уфа	–	–	-7,50	–	–	0,00	0,00	-0,28	8,22	6,76	14,70	7,20
Арсенал	–	–	-7,50	–	–	0,00	0,00	-0,33	7,38	6,07	13,12	5,62
Оренбург	–	–	-7,50	–	–	0,00	0,00	-0,51	6,44	5,29	11,21	3,71
Енисей	–	-7,50	–	–	–	0,00	-0,52	-0,29	5,83	4,80	9,82	2,32
Анжи	–	–	-7,50	–	–	0,00	0,00	-0,73	4,67	3,82	7,76	0,26
Сумма	-45	-45	-52,5	0	0	4,57	2,17	0,90	180,61	148,74	337,00	194,50

Источник: составлено автором.