

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

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Трачук Аркадий Владимирович,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2021

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать учёные степени кандидата наук, учёные степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 17 марта 2022 г. в 16:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.102 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 55, Зал заседаний ученых советов.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125993, ГСП-3, Москва, Ленинградский проспект, д. 49, комн. 200 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Трачук А.В., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Абдикеев Н.М., д.техн.н., профессор;
учёный секретарь – Погодина Т.В., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Гаврилин Е.В., д.э.н.;
Гончаренко Л.П., д.э.н., профессор;
Кузнецов Н.В., д.э.н.;
Лосева О.В., д.э.н., доцент;
Мельник М.В., д.э.н., профессор;
Паштова Л.Г., д.э.н., доцент;
Ряховская А.Н., д.э.н., профессор;
Смирнов В.М., д.э.н., доцент;
Шаркова А.В., д.э.н., профессор;
Юданов А.Ю., д.э.н., профессор.

Автореферат диссертации разослан 17 декабря 2021 г.

I Общая характеристика работы

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 финансирования 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. Этот 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. Этот 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. В результате 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 этом направлении можно назвать В.В. Галкина, А.В. Починкина, А.И. Воробьева, В.А. Леднева, И.В. Солнцева, Р.М. Нуреева, К.И. Сони́на, 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 для академических исследователей 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, и 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 профессиональных спортивных организаций: 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, а также 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 профессиональных спортивных организаций 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, а также 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, а также 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. 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, Азербайджанская республика, 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 Финансового университета по теме «Формирование комплексной системы оценки эффективности и результативности развития массовости занятий физической культурой и спорта в регионах Российской Федерации», (приказ Финансового университета 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 используются 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.

II Основное содержание работы

Выявлены ключевые особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций. Склонность профессиональных спортивных организаций к формированию метаорганизационных сетей и построение целей на основе принципа дихотомии являются отличительными характеристиками инновационного процесса профессиональных спортивных организаций.

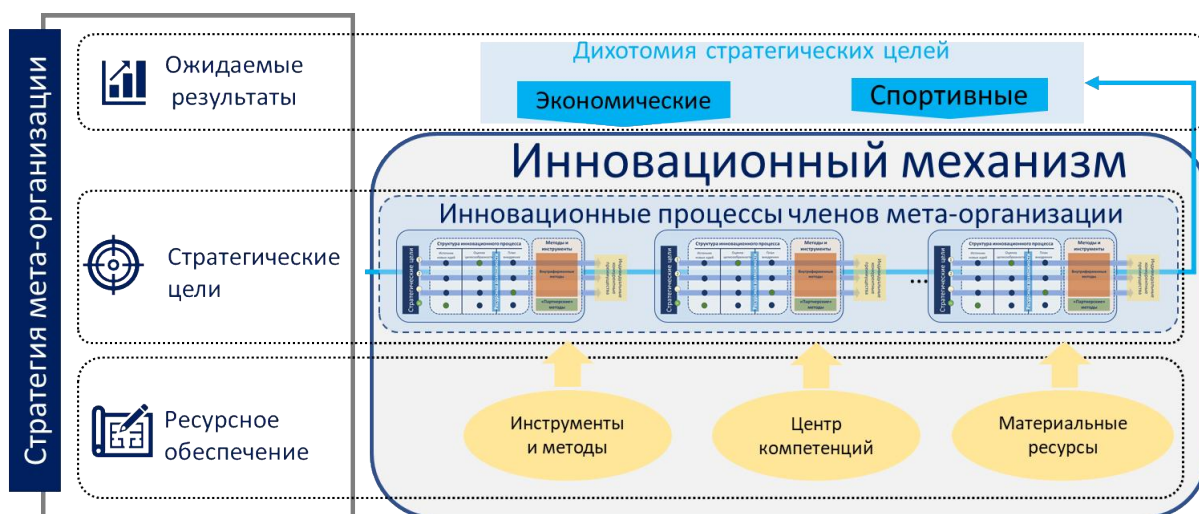
С учетом целей и задач исследования важно изучить особенности инновационного процесса профессиональных спортивных организаций (далее – ПСО). Для выявления соответствующих особенностей инновационного процесса ПСО проведен обзор научной литературы. Обзор базировался, в первую очередь, на работах зарубежных авторов, среди которых тематика управления инновациями в спортивных организациях является существенно более изученной. Помимо этого, изучались различные модели

инновационного процесса, предложенные в научной литературе, а также исследования, посвященные анализу межфирменных отношений.

Особенность деятельности ПСО рассмотрена через призму теории метаорганизаций, предложенной в работе Дж. Арне и Н. Брунссон¹⁾. Склонность ПСО к коллективизации на базе метаорганизаций определяет первую особенность их инновационного процесса – необходимость учета коллективных и индивидуальных организационных целей. Инновационный процесс может формироваться как на уровне отдельной ПСО, так и на уровне спортивных метаорганизаций (далее – СМО), формирующих метаорганизационную сеть из нескольких ПСО.

Дополнительной особенностью функционирования ПСО, которая отражается на их инновационной деятельности, является дихотомия стратегических целей. Помимо «традиционных» корпоративных целей (финансовые показатели, показатели рыночного доминирования и другие), ПСО должны учитывать важность спортивных результатов в рамках осуществления инновационной деятельности.

Предлагается рассматривать инновационный процесс на уровне отдельной ПСО, так и на уровне СМО. Причем инновационные процессы СМО и их участников могут быть взаимосвязаны в рамках общих коллективных целей, которые могут носить как прямой экономический, так и спортивный характер. Таким образом, результативность инновационной деятельности зависит как от способности отдельно взятой организации управлять инновационным процессом, так и от способности метаорганизаций решать коллективные задачи более высокого уровня. Графическое описание инновационного процесса на уровне СМО представлено на рисунке 1.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Графическое описание инновационного процесса на уровне СМО

¹⁾ Ahrne, G. Organizations and meta-organizations / G. Ahrne, N. Brunsson // Scandinavian journal of Management. – 2005. – № 4. Volume 21. – P. 429-449. – ISSN 0956-5221.

Концептуализация отличительных характеристик инновационного процесса ПСО, в том числе на уровне метаорганизаций, позволяет системно изучать факторы, которые потенциально могут влиять на результативность инновационной деятельности. Выявленный метаорганизационный аспект изменяет подход к формированию конкурентных преимуществ в условиях потенциального конфликта между частными целями отдельных организаций и коллективными целями на уровне метаорганизаций. Принцип дихотомии целей указывает на потенциальные различия в приоритетах целеполагания при осуществлении инновационной деятельности. Учет перечисленных особенностей при проведении эмпирического анализа позволит формировать более корректные и практически значимые выводы и рекомендации для ПСО.

Сформирована классификация профессиональных спортивных организаций в контексте анализа их инновационной деятельности. Классификация основана на критериях организационной профессионализации и осуществлении деятельности в условиях неопределенности спортивных результатов. Выделяются три вида ПСО: лиги и федерации, которые могут выступать спортивными метаорганизациями, а также клубы, которые являются участниками метаорганизаций.

Для достижения цели исследования по разработке организационно-экономического механизма, направленного на стимулирование инновационной деятельности ПСО, важно четко определить границы объекта исследования. Исследование основано на методах кабинетного анализа, обзора научной литературы и анализа нормативных правовых актов. В рамках обзора научной литературы рассматривались научные публикации, изучавшие логико-теоретические аспекты ПСО, и фундаментальные исследования в области экономики спорта. Немаловажным стало изучение различных подходов к типологизации инноваций. Анализ нормативных правовых актов базировался на изучении федеральных законов и иных нормативных правовых актов, регулирующих деятельность субъектов физической культуры и спорта на территории России. Подобный подход позволил детализировать теоретические выводы обзора научной литературы с учетом практических аспектов деятельности спортивных организаций в России.

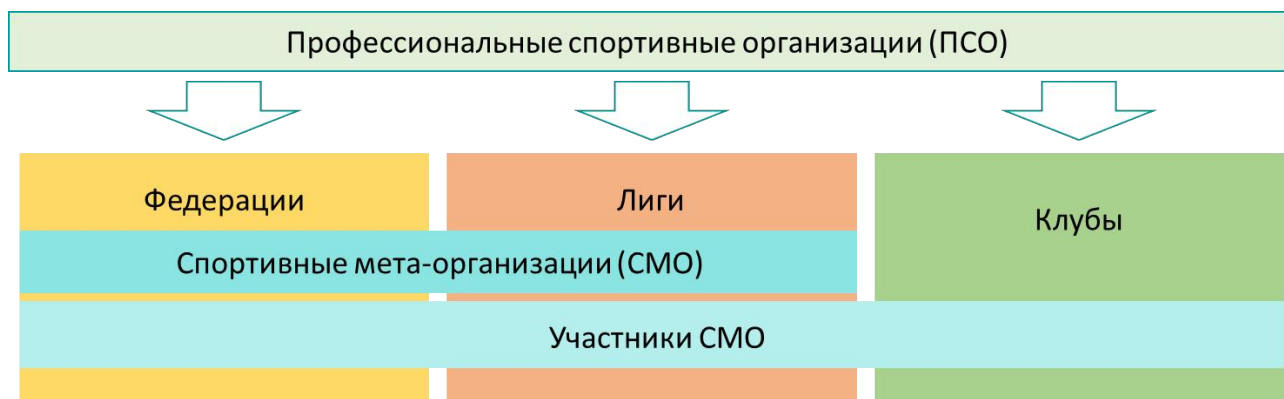
Ранее в научной литературе не предлагался системный подход к определению ПСО в контексте управления инновациями. На основе обзора научной литературы выделены два критерия ПСО: организационная профессионализация и ведение деятельности в условиях неопределенности спортивного результата. Организационную профессионализацию предложено определять на основе критериев, описанных в работе

К. Руоранен¹⁾, а именно, профессионализация административных и спортивных кадров, наличие отлаженных бизнес-процессов (менеджмент) и коммерциализация спортивной деятельности. Неопределенность спортивного результата напрямую влияет на результаты финансово-хозяйственной деятельности ПСО. Более высокие спортивные результаты напрямую отражаются на экономических показателях ПСО.

На основе обзора научной литературы определено три вида ПСО, имеющих специфические особенности осуществления инновационной деятельности:

- *федерации*, выполняющие функцию руководящего спортивного органа;
- *лиги*, координирующие организацию спортивных соревнований;
- *клубы*, которые исполняют роль поставщиков спортивного зрелища.

С учетом сформированной классификации и выявленных особенностей инновационного процесса ПСО определено, что федерации и лиги могут относиться как к СМО, так и к участникам метаорганизационной сети. Как видно на рисунке 2, клубы могут исполнять только роль участников СМО.



Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Виды ПСО в контексте теории метаорганизаций

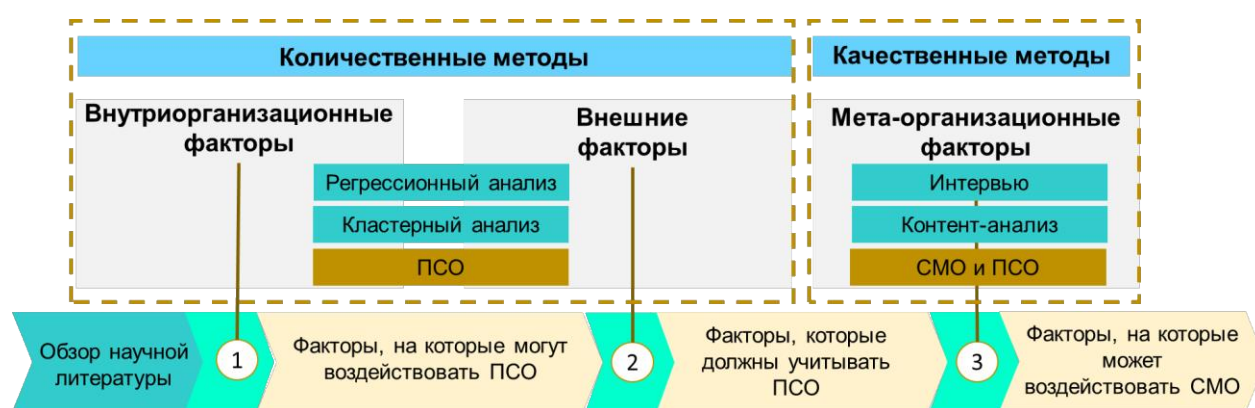
Представленный подход к классификации ПСО позволяет системно анализировать инновационный процесс с учетом структуры межфирменных отношений между метаорганизацией и ее участниками. Помимо этого, устанавливаются четкие понятийные границы для разделения деятельности спортивных организаций и организаций иного приоритетного профиля. Предложенная классификация ПСО формирует методологическую основу для реализации эмпирических исследований в области управления инновациями в спорте за счет установления четких критериев для корректного определения объекта исследования, а также детализации ролей различных видов ПСО в рамках инновационного процесса.

¹⁾ 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.

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.

При формировании механизма стимулирования инновационной деятельности ПСО важно определить, на какие факторы (детерминанты) требуется и возможно воздействовать. Теоретическое и эмпирическое обоснование соответствующих факторов позволяет сформировать необходимые предпосылки для разработки механизма.

С учетом целей и задач исследования и на основе обзора научной литературы факторы разделены на 3 группы для проведения эмпирического анализа: внутриорганизационные, внешние и метаорганизационные. Первые две группы факторов традиционно рассматривались в научных исследованиях как теоретических, так и эмпирических. При этом группа метаорганизационных факторов специфична для ПСО с учетом особенностей построения их инновационного процесса и ранее не выделялась в рамках научных работ. Для оценки актуальности каждого фактора в работе использован комбинированный подход к формированию дизайна исследования. Как видно на рисунке 3, количественные методы применены для анализа влияния внутриорганизационных и внешних факторов на инновационную деятельность ПСО, а для изучения метаорганизационных факторов – качественные методы.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3 – Дизайн исследования

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»

(Л. Кили и соавторы). Инновации классифицированы на легко (*Easy_innov* – 1 или 2 типа инноваций) и трудно (*Hard_innov* – 3 и более типа инноваций) имитируемые. К легко имитируемым инновациям относились те, которые затрагивали 1 или 2 типа инноваций, к трудно имитируемым – 3 или более типа. Эмпирическую базу исследования составили клубы, участвовавшие с 2017 г. по 2020 г. в Чемпионате России по футболу, который организуется Российской Премьер-Лигой (далее – РПЛ).

В рамках применения количественных методов использованы метод линейного регрессионного анализа и метод кластерного анализа для верификации результатов регрессионного анализа. Теоретическое описание рассматриваемой регрессионной модели представлено в формуле (1)

$$Innov_{ij} = \beta_0 + \beta_1 * Budget_{ij} + \beta_2 * Stadium_{ij} + \beta_3 * Strategy_{ij} + \beta_4 * HHI_{Sports_{ij}} + \beta_5 * Private_{owner_{ij}} + \varepsilon_{ij}, \quad (1)$$

где β – бета-коэффициент переменной регрессионного уровня;

$Budget_{ij}$ – себестоимость продаж i -го клуба в j -й сезон (в миллионах рублей);

$Stadium_{ij}$ – бинарная переменная, описывающая наличие домашнего стадиона в собственности i -го клуба в j -й сезон;

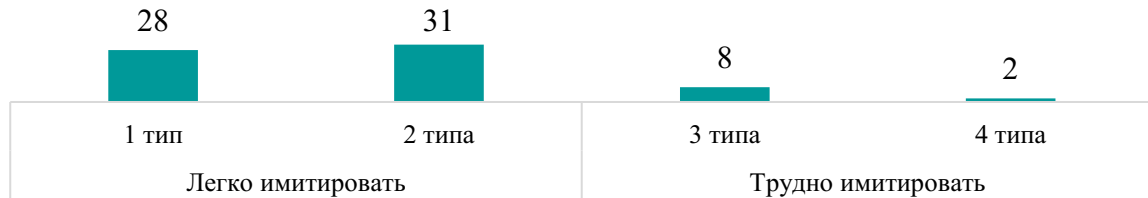
$Strategy_{ij}$ – вектор бинарных переменных, описывающих изменение стратегического поведения i -го клуба в j -й сезон по сравнению с предыдущим ($j-1$) сезоном;

$HHI_{Sports_{ij}}$ – нормированный индекс Херфиндаля-Хиршмана спортивных результатов (шкала от 0 до 1) для i -го клуба в j -й сезон;

$Private_{owner_{ij}}$ – бинарная переменная, описывающая наличие негосударственного собственника у клубов для i -го клуба в j -й сезон;

ε_{ij} – остатки прогнозного значения регрессионного уравнения для i -го клуба в j -й сезон.

За анализируемый период выявлены 69 инноваций среди клубов РПЛ, которые соответствовали не менее одному типу инноваций по классификации «10 типов инноваций». Как показано на рисунке 4, чаще всего инновации имели характеристики одного (28 шт.) или двух (31 шт.) типов. На основе результатов, описанных в таблице 1, можно сделать вывод, что ресурсные возможности являются ключевым фактором, определяющим способность ПСО осуществлять инновации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Инновации российских футбольных клубов по имитируемости (2017–2020 гг.), число инноваций

В случае трудно имитируемых инноваций значимость показали следующие факторы:

- *Размер организации в виде численности работников.* Рост численности штатных сотрудников может негативно сказываться на инновационной деятельности.
- *Смягчение бюджетных ограничений клубов, выраженное в снижении соотношения чистой прибыли к себестоимости продаж.* Обострение необходимости достигать финансовые результаты вынуждает ПСО быть более инновационными с целью поиска новых источников дохода.
- *Уровень соревновательного баланса в лиге.* Ухудшение соревновательного баланса приводит к увеличению инновационной активности.

Таблица 1 – 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
HHI_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.

Для анализа влияния метаорганизационных факторов использован множественный кейс-метод с применением метода полуструктурированных интервью с девятью представителями из отечественных и зарубежных ПСО. Рассмотрены два кейса:

- внедрение продуктов SAP в 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).

На основе анализа кейсов 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.

Ранее в научной литературе не приводился систематизированный перечень факторов, определяющих результативность инновационной деятельности ПСО. Сформированный перечень метаорганизационных факторов расширяет логико-концептуальное понимание моделей инновационного процесса, а именно, в части стимулирования и максимизации результативности инновационной деятельности. На практике учет метаорганизационных факторов позволит повысить эффективность инновационной деятельности как на уровне ПСО, так и СМО.

Разработан организационно-экономический механизм, направленный на стимулирование инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций. Механизм является совокупностью правил управления межфирменными отношениями ПСО в рамках инновационной деятельности.

Обоснование концептуальных положений механизма позволяет сформировать системный подход к стимулированию инновационной деятельности ПСО, в том числе за счет координации действий ПСО и СМО в рамках инновационного процесса. На основе анализа научных публикаций предложен новый подход к концептуализации понятия «механизм» в рамках экономических наук, который объединяет выводы отечественных (механизм как совокупность хозяйственных процессов) и зарубежных (механизм как частный случай теории игр) исследователей. 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 постановке становится понятным критерий оптимальности механизма – максимизация числа экономических агентов, взаимодействующих с механизмом.

На основе сформированного подхода предлагается рассмотреть следующие

структурные элементы механизма:

- 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 основе обзора научной литературы и эмпирического анализа сформированы четыре основных правила функционирования механизма стимулирования инновационной деятельности профессиональных спортивных организаций (далее – МСИПСО):

- 1) стратегические векторы инновационной деятельности СМО и ПСО, желающих взаимодействовать с механизмом, не должны противоречить;
- 2) допускается внедрение 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.

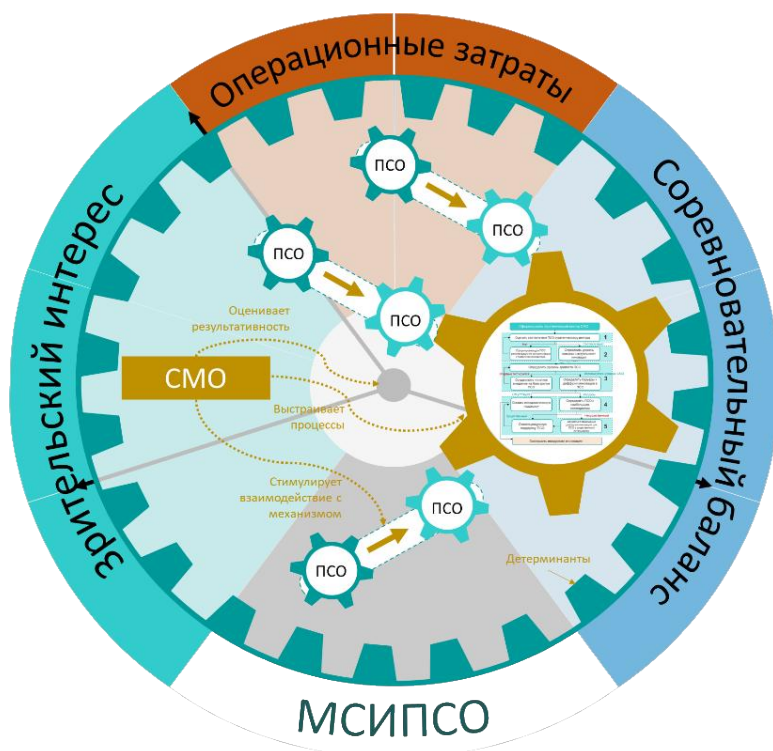
МСИПСО не исключает возможность осуществления инновационной деятельности отдельными участниками метаорганизационной сети самостоятельно. Напротив, владелец механизма за счет реализации трека «кирцнеровского» предпринимателя может в дальнейшем использовать данные инновации и адаптировать их для всех участников метаорганизационной сети.

Процессы МСИПСО направлены на представление алгоритмизированных действий по соблюдению вышеприведенных правил. Процессы позволяют описать, каким образом ПСО будут взаимодействовать с механизмом и какие выгоды он может для них формировать. Предлагается рассмотреть пять ключевых процессов МСИПСО: оценка соответствия стратегического вектора СМО и ПСО; поиск, разработка и оценка новизны и актуальности рассматриваемой инновационной идеи; оценка организационной зрелости ПСО; оценка ПСО с наибольшим потенциалом; оказание поддержки.

Следующие показатели используются 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.

Схематическое описание МСИПСО представлено на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Схематическое описание МСИПСО

Важно отметить, что разработанный механизм предлагает подход, отличающийся 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 подход может быть актуален в иных отраслях, склонных к формированию тесных метаорганизационных связей.

Сформирована методика оценки эффектов от использования предложенного механизма при реализации инноваций в интересах профессиональных спортивных организаций путем моделирования эффектов, формируемых за счет внедрения инноваций. Первоначально оцениваются эффекты на повышение доходности и снижение операционных затрат. Эффекты второго порядка формируются за счет влияния на соревновательный баланс турниров, проводимых метаорганизациями.

Практическое применение разработанного механизма возможно только при наличии методического инструментария, позволяющего количественно оценивать потенциальные выгоды от его применения. Методика оценки эффектов от МСИПСО предполагает рассматривать не только прямые результаты инновационной деятельности, но и учитывать альтернативную стоимость. Альтернативной стоимостью будут выступать выгоды, которые могут быть сформированы ПСО в случае реализации инновации в рамках собственного инновационного процесса. Таким образом, целесообразность осуществления инновации с использованием МСИПСО можно оценивать на основе неравенства, описанного в формуле (2)

$$NPV_{j \text{ МСИПСО}} > \sum_{N=1}^N NPV_i, \quad (2)$$

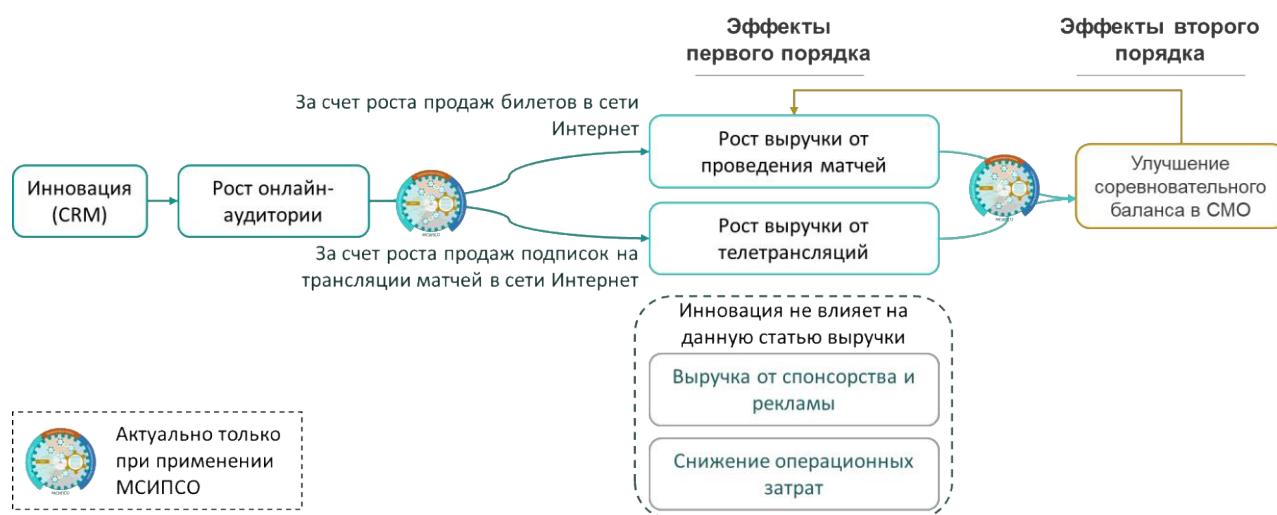
где $NPV_{j \text{ МСИПСО}}$ – чистая приведенная стоимость внедрения инновации для всех (N) ПСО, входящих в состав j-й метаорганизации;
 NPV_i – чистая приведенная стоимость реализации инновации i-й ПСО самостоятельно.

При реализации инновации с использованием МСИПСО расчет NPV будет отличаться от классического подхода за счет совмещения денежных потоков, генерируемых на уровне как отдельной ПСО, так и метаорганизации. Математически данный расчет описан в формуле (3)

$$NPV_{j \text{ МСИПСО}} = \sum_{N=1}^N \left(\sum_{t=1}^t \frac{CF_{it}}{(1+r)^t} \right) + \frac{CF_{CMOt}}{(1+r)^t} - \sum_{N=1}^N Capex_i, \quad (3)$$

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;
 $Capex_i$ – необходимые капитальные затраты для i-й ПСО на внедрение инновации;
 r – ставка дисконтирования.

На рисунке 6 видно, что при использовании МСИПСО для клубов за счет инновации формируется дополнительный источник дохода в виде выручки от телетрансляций.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Детализация эффектов от реализации инновации на примере модельного расчета для РПЛ

Важным методологическим аспектом является расчет денежного потока СМО за счет формирования дополнительного дохода от коллективных источников выручки. Отдельно требуется оценить изменение коллективной выручки от соревновательного баланса. Предлагается использовать коэффициент эластичности, отражающий чувствительность выручки при прочих равных к изменению соревновательного баланса внутри спортивного соревнования. Описание расчета значения коллективной выручки представлено в формуле (4)

$$CF_{CMO_t} = S_{CMO_t} \times E_{innov} - OC_{innov_CMO_t}, \quad (4)$$

где CB_t – значение соревновательного сезона СМО в период t ;
 S_{CMO_t} – значение коллективной выручки, генерируемой СМО в период t ;
 E_{innov} – коэффициент прироста коллективной выручки за счет реализации инновации;
 $OC_{innov_CMO_t}$ – операционные расходы, требуемые СМО для использования инновации.

Коэффициент прироста может определяться как на основе значений, полученных в научных эмпирических исследованиях, либо за счет коэффициента эластичности выручки от значений соревновательного баланса, полученного на основе эмпирического анализа данных по конкретной метаорганизации. В этом случае выбор подхода будет зависеть от характера рассматриваемой инновации и ресурсных возможностей.

В таблице 4 представлены основные эффекты от внедрения инноваций,

совокупная чистая приведенная стоимость проекта для СМО и срок окупаемости. Результаты моделирования показывают, что при использовании индивидуального подхода рассматриваемый инновационный проект для всех клубов не является окупаемым и приводит к отрицательному значению чистой приведенной стоимости.

Таблица 4 – Сводные результаты моделирования эффектов от внедрения механизма стимулирования инноваций в профессиональном спорте на примере РПЛ

Показатель	Самостоятельная реализация инновации	С использованием МСИПСО
Расчет денежного потока i-й ПСО от прямых источников дохода, в миллионах рублей	85,06	115,88
Расчет денежного потока от коллективных источников выручки, в миллионах российских рублей	0,00	782,72
Чистая приведенная стоимость инвестиционного проекта, в миллионах рублей	-167,50	194,50

Источник: составлено автором.

Новизна предложенной методики заключается в том, что она нацелена не на изучение и сопоставление эффектов от реализации различных инноваций, а рассматривает выгоды от инноваций при различных подходах к организации их внедрения. Подобный подход оправдан с учетом выявленного метаорганизационного аспекта, который определяется особенностями инновационного процесса ПСО. Использование предложенной методики на практике целесообразно как для метаорганизации, являющейся владельцем механизма, с целью обоснования выгод взаимодействия с МСИПСО для участников метаорганизационной сети, так и для ПСО с целью корректного планирования самостоятельной инновационной деятельности.

III Заключение

На основе проведенного исследования можно сделать следующие основные выводы.

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.

В рамках анализа инновационной деятельности ПСО необходимо определять их соответствие критериям профессионализации и осуществления деятельности в условиях неопределенности результата.

Эмпирический анализ инновационной деятельности ПСО оптимально проводить с использованием комбинированного подхода, то есть с использованием количественных и качественных методов исследования.

На результативность инновационной деятельности ПСО влияют:

- размер организации: чем большими ресурсами обладает ПСО, тем выше

результативность ее инновационной деятельности;

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

Механизм стимулирования инновационной деятельности ПСО целесообразно строить на основе следующих принципов:

- владельцем механизма должны быть спортивные метаорганизации;
- ПСО должны дифференцироваться по видам спорта и географии;
- процессы МСИПСО должны предполагать оценку соответствия стратегического вектора СМО и ПСО, поиск, разработку и оценку новизны и актуальности инноваций, оценку организационной зрелости ПСО, оценку потенциала эффектов для ПСО от внедрения инновации, оказание поддержки для ПСО.

- механизм должен формировать 3 вида потенциальных эффектов: повышение зрительского интереса, снижение операционных затрат и улучшение соревновательного баланса.

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

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 и повысить экономическую целесообразность реализации инновационных проектов в спорте. 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.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Осокин, Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов / Н.А. Осокин // Эффективное антикризисное

управление. – 2017. – № 4-5 (103-104). – С. 98-109. – ISSN 2078-8886.

2. 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 (107). – С. 86-91. – ISSN 2618-947X.

3. Осокин, Н.А. Особенности типологии инноваций в профессиональном спорте / Н.А. Осокин // Инновации. – 2020. – № 3 (257). – С. 95-101. – ISSN 2071-3010

4. Осокин, Н.А. Инновационная деятельность спортивных организаций / Н.А. Осокин // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2021. – № 1. – С. 128-135. – ISSN 2075-1826.

5. Осокин, Н.А. Метаорганизационный подход к стимулированию инноваций в профессиональных спортивных организациях / Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2021. – № 1. Том 12. – С. 58-67. – ISSN 2618-947X.

Публикации в международных цитатно-аналитических базах:

6. Осокин, Н. 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 (23). – P. 7-27. – ISSN 2375-0480. – Текст : электронный. – DOI 10.1080/23750472.2018.1452628. – URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0.085044299447&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=08415ba71576c1f1c758c57cd1e89c02&sot=b&sdt=b&sl=147&s=TITLE-ABS-KEY%28Designing+a+performance+measurement+framework+for+regional+networks+of+national+sports+organizations%3a+evidence+from+Russian+football%29&relpos=0&citeCnt=7&searchTerm=> (дата обращения: 10.09.2021).

7. Осокин, Н. 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 (23). – P. 484-504. – ISSN 1743-0437. – Текст : электронный. – DOI 10.1080/17430437.2020.1696533. – URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85076436432&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=770081b3969060d1c9a182930918c3c5&sot=b&sdt=b&sl=90&s=TITLE-ABS-KEY%28Organizational+hybridity+and+the+evolution+of+the+Kontinental+Hockey+League%29&relpos=0&citeCnt=1&searchTerm=> (дата обращения: 10.09.2021).