

Особенности типологии инноваций в профессиональном спорте

A typology of innovation in professional sport

doi 10.26310/2071-3010.2020.257.3.014



Н. А. Осокин,

зам. директора, Центр отраслевых исследований и консалтинга,
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
✉ NAOsokin@fa.ru

N. A. Osokin,

deputy director, Center of sectoral research and consulting,
Financial university under the Government of the Russian Federation

В данной работе были рассмотрены особенности инновационной деятельности в профессиональном спорте, а также предпринята попытка предложить типологию инновации с учетом отраслевых особенностей профессиональных спортивных организаций. В частности, было установлено, что по объекту воздействия инновации могут разделяться на спортивные (максимизация полезности) и экономические (максимизация прибыли). На основе концепции «10 типов инноваций» автором были проанализированы кейсы внедрения инноваций в профессиональном спорте. Было установлено, что для достижения экономических целей профессиональные спортивные организации могут использовать все из 10 типов инноваций. При этом достижению спортивных результатов могут в теории способствовать 3 типа инноваций, относящихся к организационной конфигурации: межорганизационная сеть, структура взаимодействия внутри организации и процессы.

This paper addresses the distinctive features of innovations in professional sports as well as attempts to propose a typology of innovation based on the derived industry-specific peculiarities. It was established that based on the aim of innovation we can highlight sport (based on utility maximization) and economic (based on profit maximization) innovations. Using the ten types of innovation concept several case studies of implementing innovations in professional sport were reviewed. As a result, economic goals can be achieved using all ten types of innovations, whilst sports results can be enhanced only by three types of innovations. All of these innovations fall into the category of organizational configuration: network, structure and process.

Ключевые слова: инновации в спорте, типология инноваций, 10 типов инноваций, спортивный менеджмент.

Keywords: innovation in sport, innovation typology, ten types of innovation, sports management.

Введение

Профессиональный спорт за последние десятилетия осуществил существенный прорыв с точки зрения коммерциализации своих продуктов как за счет развития традиционных, так и формирования новых ценностных предложений для потребителей. Долгое время потребление спортивного зрелища было неразрывно связано с местом его проведения, т. е. просмотр футбольного матча или боксерского боя был возможен только при физическом присутствии на мероприятии [24]. Далее потребление спортивного продукта было кардинально трансформировано благодаря развитию телевидения, которое открыло новые горизонты для монетизации профессионального спорта. Потенциальная аудитория отдельного соревнования стала исчисляться уже не в тысячах, а в миллионах зрителей. Совокупная глобальная аудитория Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018 г. вовсе составила 3,57 млрд человек [11]. В последние годы мы также наблюдаем переход спортивных мероприятий в плоскость онлайн-трансляций на базе стриминг-сервисов. Динамичное развитие спортивной отрасли неразрывно связано с успешной инновационной деятельностью ее хозяйствующих субъектов.

В настоящей работе будет предпринята попытка теоретически описать особенности инновационной деятельности в профессиональном спорте и сформировать типологию инноваций с учетом выявленных специфических характеристик.

Подходы к классификации инноваций

В научной литературе было предложено множество различных типологий инноваций. На основе анализа ранее опубликованных трудов Д. Ван [27] были выделены три основных типологии инноваций:

- По объекту изменений. Данная типология была впервые предложена Ричардом Дафтом [5]. Указывается, что инновационная деятельности организации может разделяться на техническую (совершенствование технических возможностей удовлетворять спрос потребителей) и административную (оптимизация структуры и системы управления организацией).
- По характеру воздействия на продукты компании. В рамках данной типологии рассматривается способность организации вводить новые продукты для дифференциации/диверсификации деятельности (например, продуктовые инновации) и совершенствовать или внедрять новые процессы для повышения привлекательности текущих продуктов (например, процессные инновации) [19].
- По глубине изменений. Как правило, в рамках данной типологии выделяют радикальные [7] (создание принципиально нового), подрывные [4] (создание новых рынков за счет переориентации системы ценностей), поддерживающие (рутинные изменения, влекущие к незначительным изменениям функциональных характеристик

объекта инноваций) и псевдоинновации [13] (незначительные изменения, не влияющие на функциональные характеристики объекта инноваций).

Вышеперечисленные типологии (несмотря на различные классификационные признаки) не являются взаимоисключающими. Даманпур, Сабат и Эван [6] указывали, что различные типы инноваций могут преобладать в отдельных отраслях. Например, значимость технологических инноваций более важна для обеспечения развития компаний в области производства электронных устройств, нежели для общественных библиотек. В спортивной отрасли отмечалось, что различные типы инновации по глубине изменений могут доминировать в различных видах спорта. Раттен [23] указывает на то, что массовые виды спорта (например, футбол) склонны к созданию поддерживающих инноваций, тогда как так называемые нишевые виды спорта (например, триатлон) чаще находятся в поиске подрывных инноваций. Объясняется подобная зависимость может за счет того, что массовые виды спорта в первую очередь нацелены на удержание текущих рыночных позиций, тогда как менее массовые, так называемые нишевые, виды спорта более склонны к риску и готовы к переориентации системы ценностей спортивных болельщиков для расширения базы потребителей.

Среди современных концепций стоит отметить типологию «10 типов инноваций», предложенную в работе Кили и коллег [18]. Данная типология была разработана на основе ранее опубликованных научных трудов по тематике инноваций, в том числе на основе тех, что уже были перечислены в настоящей работе. Особенность данного подхода в том, что авторы предложили рассмотреть инновационную деятельность не сугубо в продуктово-сервисной плоскости, а как экосистему, состоящую также из значимых структурных компонентов организации и бизнес-процессов. В результате авторы разделили инновации на 3 укрупненные категории:

- организационная конфигурация (configuration) — определяют внутренние подходы к организации деятельности внутри организации;
- формирование предложения (offering) — нацелены на совершенствование свойств товаров и услуг организаций;
- организационный опыт (experience) — предназначены улучшать процессы взаимодействия организации с потребителями.

В данной работе предлагается использовать подход «10 типов инноваций» для анализа кейсов внедрения инноваций профессиональными спортивными организациями (ПСО).

Кейсы инновационной деятельности в профессиональном спорте в соответствии с типологией «10 типов инноваций»

Данный раздел структурирован на основе трех укрупненных категорий инноваций, выделенных Кили и др. [18].

Организационная конфигурация

В рамках категории «организационная конфигурация» были выделены четыре типа инноваций, стимулирующих повышение эффективности управления внутри компании:

- монетизационная модель (profit model). Инновации в монетизационной модели позволяют совершенствовать способность организации максимизировать финансовые результаты ценностного предложения;
- межорганизационная сеть (network). Развитие межорганизационной сети дает возможность компаниям в определенной мере использовать наработки других организаций (процессы, каналы сбыта, построение бренда и т. д.);
- структура взаимодействия внутри организации (structure). Структурные инновации нацелены на извлечение максимальной выгоды за счет оптимального сочетания материальных и нематериальных активов компании;
- процессная архитектура (process). Процессные инновации позволяют совершенствовать способность компаний доводить продукцию до конечного потребителя.

Можно утверждать, что ПСО склонны к внедрению инноваций для изменения монетизационной модели. В последнее десятилетие мы можем наблюдать активное участие медиа (как традиционных, так и новых) в формировании основных финансовых потоков ПСО. Организаторы спортивных мероприятий специально готовят календарный план и время проведения соревнований для максимизации телевизионной аудитории [29]. Например, известное миланское дерби в Италии между «Миланом» и «Интером» специально проводилось в непривычное время для местного населения в связи с большой базой желающих посмотреть игру в Китае [9]. Ведущая лига по смешанным единоборствам в мире, Ultimate fighting championship (UFC), до 2019 г. использовала на территории США систему «оплата-за-просмотр» (pay-per-view), когда каждый болельщик мог лично приобрести возможность просмотра боев по телевидению или через мобильные устройства. После 2019 лига начала интегрироваться в онлайн-платформу ESPN+, на основе которой права на показ стали реализовываться в рамках общего пакета для подписчиков [26]. Выгода для лиги была выражена в двух аспектах. Во-первых, в рамках соглашения ESPN+ был предусмотрен фиксированный ежегодный платеж в пользу UFC за эксклюзивное право показа. Во-вторых, лига получила доступ к более масштабной аудитории и возможности продвигать свой продукт через партнерскую платформу.

Инновации в межорганизационную сеть широко распространены в профессиональном спорте. Успешные кейсы можно встретить, как в отечественной, так и в зарубежной практике. Английский футбольный клуб «Челси» заключил договор с IT-компанией Three о титульном спонсорстве [3]. Сообщается, что в рамках договора спонсор обязуется оснастить домашний стадион клуба инфраструктурой сети 5G, которая клубу позволит внедрять новые цифровые

продукты как для операционного управления клубом, так и для взаимодействия с болельщиками во время матчей. Еще одним ярким примером инноваций в межорганизационную сеть можно назвать кейс английского футбольного клуба «Манчестер сити». В 2008 г. клуб был приобретен группой инвесторов из Абу-Даби, которые консолидировали свои вложения в рамках холдинговой компании City Football Group (CFG) [22]. В дальнейшем CFG смогли также приобрести футбольные активы в США (New York City FC), Индии (Mumbai City FC), Китае (Sichuan Jinjiu) Австралии (Melbourne City FC), Японии (Yokohama Marinos), Уругвае (Montevideo City Torque) и ряде других стран. Широко развитая сеть аффилированных клубов позволила CFG помогать коммерческим компаниям реализовывать глобальные маркетинговые стратегии. В 2019 г. 10% CFG были приобретены инвестиционной компаний из Силиконовой долины, Silver Lake, за \$500 млн. На основе данной сделки CFG была признана одной из наиболее дорогостоящих спортивных организаций в мире.

Инновации в структуру организации направлены на максимизацию эффекта от материальных и нематериальных активов организации. Среди наиболее ощутимых результатов от подобных инноваций можно перечислить способность организации быстро принимать решения осуществлять взаимодействие между структурными единицами, а также привлекать и раскрывать потенциал талантливых сотрудников. В спорте инновации в структуру организации можно встретить реже, нежели других сферах. В УЕФА в 2018 г. был основан инновационный центр (UEFA Innovation Hub), который призван продвигать парадигму открытых инноваций в футболе [25]. Данный центр стал выполнять роль проектного офиса, формирующего проектные команды с участием представителей академической среды, консультантов, федераций по другим видам спорта и т. д.) для повышения инновационной активности УЕФА.

Процессные инновации в ПСО в большинстве случаев связаны с цифровизацией процессов. На сегодняшний день больше половины клубов РПЛ используют CRM-продукты для более тесного взаимодействия с базой болельщиков [32]. До недавнего времени в российском футболе единственным способом приобретения билетов на игры являлись физические кассы. На данный момент почти у всех клубов высшего дивизиона имеются собственные онлайн-продажи билетов и сезонных абонементов. Более технологически сложные кейсы можно встретить в Европе. Например, клубы первой немецкой футбольной Бундеслиги (например, Бавария Мюнхен) в связи с повышенным спросом на рынке сформировали виртуальную площадку для перепродажи билетов. Сервис позволяет владельцам сезонных абонементов уведомлять клуб о пропуске конкретного матча заблаговременно. Болельщики получают возврат части стоимости билета, а клуб — возможность получить дополнительный доход от продажи билетов и заполненные трибуны [10]. Подобными инновациями клубы противодействуют формированию теневого рынка нелегальной перепродажи билетов в дни матчей.

Формирование предложения

В категорию «формирование предложения» вошли два типа инноваций, которые направлены на создание новых или развитие действующих продуктов и услуг организаций:

- Продуктовое качество (product performance). Инновации в продуктивное качество предназначены совершенствовать характеристики продукта, которые наиболее значимы для потребителя.
- Продуктовая система (product system). Инновации продуктовой системы позволяют компании успешно создавать комплиментарные товары, которые в свою очередь повышают ценность основного продукта.

Вопрос трактовки термина качества продукта с точки зрения ПСО не столь однозначен, как в иных сферах. Основным продуктом любой ПСО является проводимое мероприятие (турнир, матч, бой, поединок и т. д.). С одной стороны, болельщики заинтересованы увидеть высокий уровень спортивного мастерства с максимально неопределенным исходом [1]. Однако именно эти аспекты ПСО не способны гарантировать на постоянной основе ввиду различных факторов (например, усталость спортсменов, травмы ряда ключевых игроков и т. д.). Совершенствование спортивного мастерства возможно достигать благодаря процессным инновациям, например, в тренировочном процессе, процессах подготовки спортсменов, спортивной аналитике. До недавнего времени процессы анализа успешности действий спортсменов осуществлялся при участии большого количества специалистов, которые вручную агрегировали статистику и готовили выводы. На сегодняшний день большинство профессиональных клубов в мире используют специальное программное обеспечение, которое посредством анализа видеозаписей и системы искусственного интеллекта автоматически готовит аналитические справки о действиях игроков, команд и формирует тактические рекомендации [31].

Инновации в продуктивное качество ПСО способны внедрять в неспортивной составляющей. Актуальные кейсы можно встретить в российской практике — футбольный клуб «Локомотив» (Москва) для повышения посещаемости домашних игр стал за 2 часа до начала матча проводить развлекательные мероприятия [36]. В частности, приглашались музыкальные исполнители, которые исполняли композиции до и в перерыве игр), также проводились специализированные активности для детей (с целью продвижения футбольного матча как семейного досуга).

С точки зрения развития продуктовой системы можно найти множество примеров из отечественной и зарубежной спортивной практики. В 2018 г. для максимизации выручки от участия в Лиге Чемпионов УЕФА футбольный клуб ЦСКА (Москва) реализовывал единый билет на 3 домашние игры клуба [16]. Подобная инициатива была связана с тем, что на данной турнирной стадии отечественным командам предстоит 1-2 именитых соперника, тогда как игры против третьего соперника могут вызывать наименьший интерес. Для генерирования максимально возможной посещаемости на всех матчах клуб принял решение продавать

билеты сразу на 3 матча в рамках единого пакета. Желание зрителей посетить игры против известных команд, например, «Реал» (Мадрид), вынуждало потребителей приобретать в том числе билеты на игры с участием команд, не представлявших аналогичный интерес у публики.

Организационный опыт

В категорию «опыт» вошли четыре типа инноваций, позволяющих совершенствовать взаимодействие организации с конечным потребителем:

- Система оказания услуг (service). Совершенствование системы обслуживания позволяет сделать продукт более доступным и удобным в пользовании для потребителя.
- Каналы сбыта (channel). Повышают эффективность коммуникаций между компанией и конечным потребителем в реализации продукта.
- Бренд (brand). Бренд-инновации направлены на обеспечение узнаваемости продуктов компании на фоне предложений конкурентов.
- Взаимодействие с потребителями (customer engagement). Данный тип инноваций направлен на обеспечение более точного отражения запросов потребителей в совершенствовании конечного продукта.

Сервисные инновации в спорте направлены в первую очередь на повышение удовлетворенности болельщиков от взаимодействия с ПСО. Винанд и др. [28] отмечают, что спортивные федерации в первую очередь имеют большой потенциал для внедрения сервисных инноваций. Объясняется данный факт тем, что ПСО должны оказывать услуги, которые не только решают спортивные задачи (например, победа в международном турнира), но и задачи более высокого уровня по администрированию развития отдельных видов спорта (организация мероприятий, управление взаимоотношениями с болельщиками и т. д.). В 2019 г. футбольный клуб «Динамо» (Москва) объявил о начале работы горячей линии для болельщиков в день проведения игр [15]. Данный сервис позволяет болельщикам получать уточнения о порядке организации матча, а также информировать о нарушениях правопорядка в окрестностях стадиона. В США ряд спортивных клубов разработали специальные приложения для заказа еды и прохладительных напитков для болельщиков без необходимости потери времени в очередях [17]. В подобном примере клуб снижает барьеры для потребления, а также повышает уровень удовлетворения болельщиков от обслуживания на стадионе.

На сегодняшний день в спорте задействовано несколько каналов сбыта, укрупненно их можно разделить на физические и виртуальные (с использованием сети Интернет) каналы. За счет создания единого билетного портала организаторы крупных спортивных событий (МОК, ФИФА и др.) сумели сделать доступным посещение данных мероприятий для всех жителей планеты [14]. В 2019 г. в г. Краснодаре впервые был открыт специализированный флагманский магазин одноименного футбольного клуба. До этого фирменная атрибутика клуба продавалась внутри чаши стадиона в день игр,

либо за счет физических точек продаж производителя (технического спонсора) формы [34].

Априорно все ПСО обладают высокой лояльностью собственной аудитории. В отличие от классических отраслей в случае плохого качества продукта (например, неудовлетворительные спортивные результаты команды в сезоне) болельщики с малой долей вероятности станут поддерживать команду соперников [2]. Это является подтверждением сильного бренда ПСО. Как правило, спрос на спортивные продукты находится в зоне низкой эластичности, поэтому если болельщики перестают посещать игры команды, это не будет являться причиной их перехода на потребление продуктов конкурента. В дополнение к этому в спорте бренды ассоциированы также с историей спортивных противостояний между собой (так называемое дерби).

В профессиональном спорте можно заметить примеры бренд-инноваций в виде горизонтального развития профессиональных клубов. Например, для реализации общей стратегии поддержки женского футбола УЕФА европейские футбольные клубы стали формировать команды среди девушек с использованием фирменного бренда основной команды. К подобным примерам можно отнести женскую команду «Манчестер Юнайтед», основанную в 2018 г. [21]. В России в качестве наследия советской системы спортивных обществ многие клубы из разных видов спорта имеют идентичные названия (ЦСКА, «Спартак», «Динамо», «Локомотив», «Торпедо» и т. д.). На сегодняшний день мы видим, что с целью развития менее популярных видов спорта команды также интегрируются в бренды известных отечественных спортивных коллективов. Например, в 2014 г. было объявлено о создании регбийного клуба ЦСКА (Москва), который юридически не связан ни с одним из профессиональных клубов с аналогичным названием, но использует уже состоявшийся спортивный бренд [35].

Как отмечается в работе Кили и др. инновации в потребительское взаимодействие зачастую сопряжены с сервисными или бренд-инновациями, поскольку они преследуют цель упрощения взаимодействия между организацией и потребителем. В случае ПСО актуально рассмотреть примеры активизации взаимодействия между болельщиками и клубами. В профессиональном спорте активно внедряются ОТТ (over the top) медиаплатформы. На базе данных платформ создаются эксклюзивные видеоматериалы, проводятся онлайн-трансляции с участием игроков и тренеров и возможностью задать вопросы. Можно отметить кейс футбольного клуба «Лорка» из четвертого футбольного дивизиона Испании, который разработал виртуальное приложение, где болельщики выбирают состав и тактическую расстановку команды на предстоящие игры. Однако данная мера для клуба больше имела краткосрочный медиаэффект, нежели принесла ощутимых экономических результатов. Некоторые клубы используют известные платформы для тесного взаимодействия с болельщиками. Например, английский футбольный клуб «Ливерпуль» на базе собственного канала на видеосервисе YouTube на основе платной месячной подписки дает фанатам возможность следить за подготовкой команды перед началом игр, а также

получать эксклюзивные комментарии от тренерского штаба после матчей [20].

На уровне лиг широко распространена практика формирования виртуальных fantasy-лиг, где болельщики могут создавать собственные команды на основе реальных игроков — очки набираются благодаря реальным успехам спортсменов в игровые дни. Таким образом лиги стимулируют вовлечения болельщиков в неигровые дни, а также повышают интерес к продукту (например, болельщики начинают следить за успехами команд, игроки которых включены в их fantasy-коллектив) [8].

Как мы видим, исходя из классификации Кили др. инновации могут одновременно относиться к нескольким категориям. Более того, авторы указывают на то, что чем больше категорий задействовано в инновации, тем сложнее ее имитировать для иных организаций. Именно поэтому использование концепции 10 инноваций рекомендуется использовать при анализе отдельных бизнес-единиц, нежели организаций в целом. Можно утверждать, что в профессиональном спорте наблюдаются все 10 типов инноваций. Однако также важным вопросом остается их глубина изменений. Именно данные вопросы должны учитываться при анализе инновационной деятельности ПСО.

Спортивные и неспортивные инновации

В профессиональном спорте существует т.н. дихотомия стратегических целей. Данный принцип предполагает, что профессиональные спортивные организа-

ции нацелены как на выполнение прямых спортивных целей (победа в соревнованиях, подготовка спортивного резерва и др.), так и экономических целей (прибыль, посещаемость домашних турниров и др.). При этом необходимо понимать, что обозначенные плоскости стратегического целеполагания профессиональных спортивных организаций взаимосвязаны:

- достижение высоких спортивных результатов привлекает больший интерес к деятельности спортивной организации, тем самым провоцируя экономический эффект;
- экономический рост позволяет увеличить ресурсную обеспеченность спортивных организаций, следовательно, повышая возможность привлечения более талантливых спортсменов [33].

В таком случае при формировании типологии инноваций в профессиональном спорте по объекту изменений необходимо учитывать принцип дихотомии. То есть можем разделять инновации на спортивные и неспортивные. При подобном подходе не все из сформированных Кили и др. 10 типов инноваций могут быть актуальны для спортивных организаций.

Непосредственно в случае внедрения инноваций можно выделить 3 типа инноваций (по Кили и др.), которые могут формировать для достижения спортивных целей напрямую: межорганизационная сеть, структура взаимодействия внутри организации и процессы (рисунок).

Монетизационная модель в контексте достижения спортивных целей мало актуальна. Более того, ряд спортивных организаций могут принимать страте-



Рис. 1. Типы инноваций по объекту воздействия ПСО в условиях дихотомии стратегических целей

Источник: подготовлено автором на основе [18]

гическую модель поведения максимизации побед с мягкими бюджетными ограничениями [33]. Возможность формирования и развития межорганизационной сети с учетом необходимости достижения спортивных результатов может служить важным инструментом повышения конкурентоспособности. Инновации данного типа могут носить характер вертикального (по уровням подготовки) и горизонтального (географического) развития селекционной деятельности. Под селекционной деятельностью в данном случае понимает комплекс мероприятий по мониторингу, анализу и отбору спортсменов для команды мастеров и детско-юношеских команд. Помимо этого, организации могут за счет межорганизационных связей повышать доступность спортивной инфраструктуры. В пример можно привести единую селекционную сеть футбольных клубов «Уотфорд» (Англия) и «Удинезе» (Италия). У обоих клубов один владелец, что позволяет им формировать стратегический альянс по различным направлениям деятельности, одним из которых является поиск новых игроков [30]. Во-первых, клубы могут взаимодополнять друг друга человеческими ресурсами. Во-вторых, способствовать привлечению игроков. Например, при подписании молодого футболиста Хуана Камило итальянский клуб исчерпал квоты на игроков без паспорта Евросоюза в заявке. Благодаря стратегическому партнерству «Уотфорд» сумел подписать контракт с футболистом.

Спортивные инновации, направленные на совершенствование структуры взаимодействия внутри организации, могут быть направлены на максимизацию потенциала внутренних ресурсов спортивной подготовки. Выразаться подобные инновации могут как в плоскости взаимодействия между различными уровнями спортивной подготовки (например, команда мастеров и молодежный состав).

Процессные инновации для повышения спортивной конкурентоспособности могут быть направлены на тренировочную деятельность, аналитическое сопровождение команд и медицинское обеспечение команд. Наиболее широко известной инновацией в процессе анализа спортивных результатов можно назвать концепцию Moneyball, которую разработал генеральный менеджер бейсбольной команды «Оукленд Атлетикс», Били Бин [12]. За счет переориентации метрик, на

базе которых отбирались потенциальные кандидаты в команду, и статистического анализа команда с одним из наименьших бюджетов в Высшей лиге бейсбола (MLB) сумела осуществить одну из самых продолжительных победных серий в истории лиги (20 побед подряд). На сегодняшний день концепция Moneyball реализована рядом цифровых сервисов спортивной аналитики (InStat, WyScout, ProZone и др.), которые автоматически анализируют спортсменов на основе параметров, в первую очередь влияющих на возможность достигать результаты [31].

Заключение

Инновации как источник конкурентных преимуществ организаций являются особенно актуальным исследовательским направлением для профессионального спорта, где конкуренция является ядром бизнес-модели всей отрасли. В данной работе была предпринята попытка концептуально описать направления инновационной деятельности ПСО на основе типологии «10 типов инноваций». Наличие спортивных и неспортивных целей внутри организаций усложняет процесс управления инновационной деятельностью. Взаимозависимость экономических и спортивных результатов в контексте профессионального спорта указывает на необходимость поиска баланса между различными типами инноваций по объекту воздействия. Отдельно необходимо заметить, что больше типов инноваций актуальны для достижения неспортивных целей ПСО. Потенциально данный факт может утверждать о том, что ПСО, акцентирующие внимание на экономических инновациях, нежели спортивных потенциально будут более устойчивы в долгосрочном развитии. Тогда как ПСО, отдающее предпочтение спортивным инновациям могут иметь краткосрочные положительные эффекты в части достижения спортивных результатов, но рискуют осуществить стратегическое упущение. Более детально данные гипотезы необходимо анализировать в дальнейших исследованиях на основе эмпирических данных.

* * *

Статья подготовлена по результатам исследований в рамках гранта молодых ученых Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Список использованных источников

1. K. Alavy, A. Gaskell, S. Leach, S. Szymanski. On the edge of your seat: Demand for football on television and the uncertainty of outcome hypothesis//International Journal of Sport Finance. 2010. Vol. 5. №. 2. P. 75.
2. H. H. Bauer, N. E. Stokburger-Sauer, S. Exler. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment//Journal of Sport Management. 2008. Vol. 22. №. 2. P. 205-226.
3. Chelsea FC unveils Three as next shirt sponsor. Campaign Live. <https://www.campaignlive.co.uk/article/chelsea-fc-unveils-three-next-shirt-sponsor/1671909>.
4. C. M. Christensen, M. E. Raynor, R. McDonald. What is disruptive innovation//Harvard business review. 2015. Vol. 93. №. 12. P. 44-53.
5. R. L. Daft. A dual-core model of organizational innovation//Academy of management journal. 1978. Vol. 21. №. 2. P. 193-210.
6. F. Damanpour, K. A. Szabat, W. M. Evan. The relationship between types of innovation and organizational performance//Journal of Management studies. 1989. Vol. 26. №. 6. P. 587-602.
7. R. D. Dewar, J. E. Dutton. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis//Management science. 1986. Vol. 32. №. 11. P. 1422-1433.
8. B. Dwyer. Divided loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual National Football League (NFL) teams//Journal of Sport Management. 2011. Vol. 25. №. 5. P. 445-457.
9. Early kick-off in Milan derby increases potential TV audience to 862 million//Calcio Finanza. <https://en.calciofinanza.com/2017/04/13/early-kick-off-milan-derby-increases-potential-tv-audience-862-million>.
10. FCB launches secondary ticketing market. Bayern Munchen. <https://fcbayern.com/en/news/2014/08/fcb-launches-secondary-ticketing-market>.
11. Global broadcast and audience summary. FIFA. <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntvrvdq8ho1dag5>.
12. J. K. Hakes, R. D. Sauer. An economic evaluation of the Moneyball hypothesis//Journal of Economic Perspectives. 2006. Vol. 20. №. 3. P. 173-186.
13. H. D. Hausteин, H. Maier. Basic improvement and pseudo-innovations and their impact on efficiency//Technological Forecasting and Social Change. 1980. Vol. 16. №. 3. P. 243-265.

14. R. Haynes, R. Boyle. The FIFA World Cup: Media, football and the evolution of a global event//Sport, Media and Mega-Events. Routledge, 2017. P. 85-99.
15. http://fcdynamo.ru/news/events/?id_4=14437.
16. <https://www.championat.com/football/news-3540925-cska-realizuet-bilety-na-lch-paketami-na-3-matcha-po-cene-ot-32-do-60-tys-rublej.html>.
17. <https://www.mobilemarketer.com/news/los-angeles-football-club-lets-fans-order-food-via-apple-business-chat/559100>.
18. L. Keeley. Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons, 2013.
19. K. E. Knight. A descriptive model of the intra-firm innovation process//The journal of business. 1967. Vol. 40. №. 4. P. 478-496.
20. Liverpool FC signs up for YouTube membership scheme to give fans more. The Drum. <https://www.thedrum.com/news/2019/12/03/liverpool-fc-signs-up-youtube-membership-scheme-give-fans-more>.
21. Manchester United to launch women's team and apply to join WSL. The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2018/mar/21/manchester-united-womens-team-wsl>.
22. Private-equity firm Silver Lake buys \$500 million stake in Manchester City. Market Watch. <https://www.marketwatch.com/story/private-equity-firm-silver-lake-buys-500-million-stake-in-manchester-city-report-2019-11-26>.
23. V. Ratten. Sport innovation management: towards a research agenda//Innovation. 2016. Vol. 18. №. 3. P. 238-250.
24. R. Simmons, B. Buraimo. Television viewing and stadium attendance: Cannibalization or complements?//Der Sportzuschauer als Konsument: Gast, Mitspieler, Manipulierter? 2005. P. 85.
25. UEFA Innovation hub. UEFA. <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/innovation-hub>.
26. UFC makes ESPN+ streaming service the exclusive home of all future pay-per-view fights. The Verge. <https://www.theverge.com/2019/3/18/18271607/ufc-espn-plus-pay-per-view-exclusive-rights>.
27. D. Wan, C. H. Ong, F. Lee. Determinants of firm innovation in Singapore//Technovation. 2005. Vol. 25. №. 3. P. 261-268.
28. M. Winand, S. Vos, T. Zintz, J. Scheerder. Determinants of service innovation: A typology of sports federations//International Journal of Sport Management and Marketing. 2013. Vol. 13. №. 1/2. P. 55-73.
29. M. Yoshida, J. D. James, J. J. Cronin Jr. Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior//Sport Management Review. 2013. Vol. 16. №. 1. P. 68-84.
30. Как работает селекция в «Удинезе». TGraph. <https://tgraph.io/kak-rabotaet-selekcija-v-Udineze-09-21>.
31. Как российская система InStat стала стандартом в футбольном мире. Sports.ru. <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/connectedstadium/1363337.html>.
32. Комплексное исследование экономики российского футбола. PwC. <https://www.pwc.ru/ru/publications/rpl-research-season-1819.html>.
33. Н. А. Осокин. Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ//Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. №. 2 (107).
34. Открылся официальный магазин футбольного клуба «Краснодар». Кубанские новости. <https://kubnews.ru/sport/2019/12/05/otkrylsya-ofitsialnyy-magazin-futbolnogo-kluba-krasnodar>.
35. Регбийный клуб ЦСКА представит стратегию развития до 2023 г. Регбийный клуб ЦСКА (Москва) <http://cska.ru/news/14334>.
36. Шоу на «РЖД Арене». Футбольный клуб «Локомотив» (Москва). <http://show.fcmlm.ru>.

References

1. K. Alavy, A. Gaskell, S. Leach, S. Szymanski. On the edge of your seat: Demand for football on television and the uncertainty of outcome hypothesis//International Journal of Sport Finance. 2010. Vol. 5. №. 2. P. 75.
2. H. H. Bauer, N. E. Stokburger-Sauer, S. Exler. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment//Journal of Sport Management. 2008. Vol. 22. №. 2. P. 205-226.
3. Chelsea FC unveils Three as next shirt sponsor. Campaign Live. <https://www.campaignlive.co.uk/article/chelsea-fc-unveils-three-next-shirt-sponsor/1671909>.
4. C. M. Christensen, M. E. Raynor, R. McDonald. What is disruptive innovation//Harvard business review. 2015. Vol. 93. №. 12. P. 44-53.
5. R. L. Daft. A dual-core model of organizational innovation//Academy of management journal. 1978. Vol. 21. №. 2. P. 193-210.
6. F. Damanpour, K. A. Szabat, W. M. Evan. The relationship between types of innovation and organizational performance//Journal of Management studies. 1989. Vol. 26. №. 6. P. 587-602.
7. R. D. Dewar, J. E. Dutton. The adoption of radical and incremental innovations: An empirical analysis//Management science. 1986. Vol. 32. №. 11. P. 1422-1433.
8. B. Dwyer. Divided loyalty? An analysis of fantasy football involvement and fan loyalty to individual National Football League (NFL) teams//Journal of Sport Management. 2011. Vol. 25. №. 5. P. 445-457.
9. Early kick-off in Milan derby increases potential TV audience to 862 million//Calcio Finanza. <https://en.calciofinanza.com/2017/04/13/early-kick-off-milan-derby-increases-potential-tv-audience-862-million>.
10. FCB launches secondary ticketing market. Bayern Munchen. <https://fcbayern.com/en/news/2014/08/fcb-launches-secondary-ticketing-market>.
11. Global broadcast and audience summary. FIFA. <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntvrdvq8ho1dag5>.
12. J. K. Hakes, R. D. Sauer. An economic evaluation of the Moneyball hypothesis//Journal of Economic Perspectives. 2006. Vol. 20. №. 3. P. 173-186.
13. H. D. Hausteiner, H. Maier. Basic improvement and pseudo-innovations and their impact on efficiency//Technological Forecasting and Social Change. 1980. Vol. 16. №. 3. P. 243-265.
14. R. Haynes, R. Boyle. The FIFA World Cup: Media, football and the evolution of a global event//Sport, Media and Mega-Events. Routledge, 2017. P. 85-99.
15. http://fcdynamo.ru/news/events/?id_4=14437.
16. <https://www.championat.com/football/news-3540925-cska-realizuet-bilety-na-lch-paketami-na-3-matcha-po-cene-ot-32-do-60-tys-rublej.html>.
17. <https://www.mobilemarketer.com/news/los-angeles-football-club-lets-fans-order-food-via-apple-business-chat/559100>.
18. L. Keeley. Ten types of innovation: The discipline of building breakthroughs. John Wiley & Sons, 2013.
19. K. E. Knight. A descriptive model of the intra-firm innovation process//The journal of business. 1967. Vol. 40. №. 4. P. 478-496.
20. Liverpool FC signs up for YouTube membership scheme to give fans more. The Drum. <https://www.thedrum.com/news/2019/12/03/liverpool-fc-signs-up-youtube-membership-scheme-give-fans-more>.
21. Manchester United to launch women's team and apply to join WSL. The Guardian. <https://www.theguardian.com/football/2018/mar/21/manchester-united-womens-team-wsl>.
22. Private-equity firm Silver Lake buys \$500 million stake in Manchester City. Market Watch. <https://www.marketwatch.com/story/private-equity-firm-silver-lake-buys-500-million-stake-in-manchester-city-report-2019-11-26>.
23. V. Ratten. Sport innovation management: towards a research agenda//Innovation. 2016. Vol. 18. №. 3. P. 238-250.
24. R. Simmons, B. Buraimo. Television viewing and stadium attendance: Cannibalization or complements?//Der Sportzuschauer als Konsument: Gast, Mitspieler, Manipulierter? 2005. P. 85.
25. UEFA Innovation hub. UEFA. <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/innovation-hub>.
26. UFC makes ESPN+ streaming service the exclusive home of all future pay-per-view fights. The Verge. <https://www.theverge.com/2019/3/18/18271607/ufc-espn-plus-pay-per-view-exclusive-rights>.
27. D. Wan, C. H. Ong, F. Lee. Determinants of firm innovation in Singapore//Technovation. 2005. Vol. 25. №. 3. P. 261-268.
28. M. Winand, S. Vos, T. Zintz, J. Scheerder. Determinants of service innovation: A typology of sports federations//International Journal of Sport Management and Marketing. 2013. Vol. 13. №. 1/2. P. 55-73.
29. M. Yoshida, J. D. James, J. J. Cronin Jr. Sport event innovativeness: Conceptualization, measurement, and its impact on consumer behavior//Sport Management Review. 2013. Vol. 16. №. 1. P. 68-84.
30. How does Unidese's scouting work? TGraph. (In Russian.) <https://tgraph.io/kak-rabotaet-selekcija-v-Udineze-09-21>.
31. How Russian system InStat became a standard for global football. Sports.ru. (In Russian.) <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/connectedstadium/1363337.html>.
32. A holistic study of the economics of Russia football. PwC Russia. (In Russian.) <https://www.pwc.ru/ru/publications/rpl-research-season-1819.html>.
33. Н. А. Осокин. Win vs. Profit maximization: optimal strategy for managing organizational performance of Russian football clubs//Strategiceskie resheniya i risk-menedzment. [Strategic decisions and risk management]. 2018. №. 2 (107). P. 86-91. (In Russian.)
34. Krasnodar FC opens its official store. Kuban news (In Russian.) <https://kubnews.ru/sport/2019/12/05/otkrylsya-ofitsialnyy-magazin-futbolnogo-kluba-krasnodar>.
35. CSKA rugby club to present development strategy until 2023. CSKA Moscow rugby club. <http://cska.ru/news/14334>.
36. The spectacle at RZD-Arena. Lokomotiv Moscow football club. <http://show.fcmlm.ru>.