

# РАЗРАБОТКА ИННОВАЦИОННОЙ СТРАТЕГИИ СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

О. Ю. Рудакова, Л. А. Кошман

Алтайский государственный университет (Барнаул, Россия)

Статья посвящена развитию теоретических положений и разработке методических рекомендаций по формированию инновационной стратегии спортивной организации. Авторами уточнено понятие «инновационная стратегия спортивной организации», проведен выбор и обоснование факторов оценки внутренней среды на этапе стратегического анализа; разработан алгоритм формирования инновационной стратегии спортивной организации. Информационной основой исследования являются данные об инновациях в сфере физической культуры и спорта, сведения об особенностях рынка спортивных услуг. Предложенные рекомендации позволят спортивным организациям разрабатывать собственную инновационную стратегию, способную обеспечить систематизированное осуществление инновационной деятельности, сохраняя свои позиции на рынке, а также обеспечивая устойчивое развитие в стратегической перспективе.

**Ключевые слова:** инновационная стратегия, спортивная организация, спортивные услуги, процесс разработки стратегии, факторы внутренней среды.

## DEVELOPMENT OF AN INNOVATIVE STRATEGY FOR A SPORTS ORGANIZATION

O. Yu. Rudakova, L. A. Koshman

Altai State University (Barnaul, Russia)

The article develops theoretical positions and guidelines for an innovative strategy for a sports organization. We clarified the concept of “innovation strategy of a sports organization and selected and justified the factors of the internal environment assessment at the stage of strategic analysis. In the article, we also developed an algorithm for the formation of innovative strategy for a sports organization. The research bases on the data on innovations in the field of physical culture and sports. We also examined the features of the sports services market. The suggested recommendations may contribute to the development of sports organizations’ own innovative strategies, that can ensure the systematic implementation of innovation activities. It can also help such organizations to maintain their market shares, as well as ensure their sustainable development in a strategic outlook.

**Keywords:** innovation strategy, sports organization, sports services, strategy development process, internal factors.

**В**ведение. В современных условиях значимую роль не только в экономике отдельного государства, но и в мировой среде играет сфера услуг, существенным фактором развития которой выступает инновационная активность ее институтов. Инновационное развитие организаций является не только необходимым условием повышения их конкурентоспособности, но и позволяет решить стратегические задачи государства и региона. Важными социальными институтами в жизни

современного общества выступают спорт и физическая культура. Развитие и распространение мышления, ориентированного на ведение здорового образа жизни, повышает интерес у населения не только к профессиональному спорту, но и к фитнес-услугам, обеспечивая постоянный рост рынка спортивных услуг, увеличение конкуренции среди его агентов, создавая потребность у последних меняться путем создания и внедрения инноваций. Реализация инноваций в сфере услуг предполагает

взаимодействие многих составляющих (целей, ресурсов, способностей и возможностей, рыночных условий, показателей эффективности) и их отражение в инновационной стратегии, разработка которой для спортивных организаций является актуальной задачей.

**Инновационное развитие и инновационная стратегия организации.** Основой развития организации в долгосрочной перспективе, координации направлений ее деятельности и адаптации к среде функционирования была и остается стратегия, разработка которой требует особого внимания в сфере оказания услуг. Развитие само по себе рассматривается как постоянное движение вперед, последовательное изменение организации, переход из ее одного состояния в другое, качественно новое, расширение способностей и возможностей в части решения новых более сложных задач и укрепление готовности к постоянному обновлению.

Трактуя понятие «инновационное развитие», согласимся с мнением Г. В. Овчаренко в части понимания последнего как «процесса самообновления организации в виде появления новых технологий, продуктов, знаний, позволяющих прогнозировать внедрение новшеств на основе новой философии бизнеса» [1].

Необходимость и значимость инноваций в этом процессе переоценить сложно. Так, М. Портер связывает успех компаний с применением индивидуальных стратегий и инноваций, способных обеспечить преимущество в конкурентной борьбе на рынке [2].

И. Н. Шапкин рассматривает инновационную стратегию как основной элемент общей стратегии организации, формирующий ее целенаправленную деятельность по определению и реализации ключевых направлений развития и обеспечивающий новое качество производства и менеджмента. Автор отмечает влияние особенностей инновационной деятельности и взаимосвязей основных элементов общей стратегии организации на содержание ее инновационной стратегии, и связывает реализацию последней с применением прогрессивных нестандартных обоснованных управленческих решений, принятых на основе аналитических данных об организации и ее положении в рыночной среде [3].

Ж. Д. Дармилова связывает инновационную стратегию с определением типа целевого поведения организации на конкурентных рынках, определяя ее как комплекс целей, установок, правил принятия решений и способов перевода организации из существующего положения в желаемое на основе осуществления инноваций (технологических, продуктовых, организационных, управленческих, экономических, социальных и др.) [4].

М. Б. Алексеева, М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкель особенностью инновационной стратегии называют наличие целей, связанных с созданием или применением инноваций для обеспечения устойчивой конкурентной позиции, выходом на новые рынки, формированием новой рыночной ниши, увеличением финансового результата или доли на рынке и т. д. [5, 7].

Применительно к организациям сферы услуг Л. Л. Покровская отмечает наличие инноваций, не связанных с технологиями напрямую, при этом сами инновации автор предлагает рассматривать как инструменты обеспечения стратегических преимуществ за счет совершенствования различных процессов, способов производства или предоставления услуг. Отмечая значение процессных инноваций, автор не оставляет без внимания и возможность продуктовых инноваций, характеризуя их как разработку и внедрение исключительно новых услуг, либо совершенствования уже имеющихся с помощью добавления новых функций и характеристик, а также как значительные улучшения в обеспечении услугами (например, с точки зрения их эффективности, скорости, качества и т. д.) [8].

На наш взгляд, инновационная стратегия — это набор целевых установок, объединенных в долгосрочный план действий с применением инноваций в различных областях деятельности организации, предполагает выбор направлений и определение масштаба изменений с учетом ее возможностей осуществить инновации (инновационного потенциала), потребностей рынка и состояния внешней среды (инновационного климата), для достижения желаемого эффекта.

**Инновационная стратегия спортивной организации.** Организации, оказывающие услуги в области физической культуры и спорта, характеризуются значительным разнообразием, целевыми установками и масштабами деятельности: начиная от физкультурно-спортивных сооружений, представляющих сферу профессионального спорта, активно поддерживаемых государством и ориентированных на формирование олимпийского резерва и спорт высших достижений (стадионы, дворцы спорта, спортивные клубы, физкультурно-оздоровительные комплексы, различные типы спортивных школ, учебно-тренировочные центры и базы и др.), заканчивая малым и средним бизнесом, представителями которых выступают спортивные залы и бассейны, фитнес-клубы. Инновационные процессы в спортивных организациях имеют определенные особенности, связанные как со спецификой спортивной отрасли, так и самой услугой, не приобретающей вещной формы и невозможной к накоплению в связи с тем, что ее производство и потребление совпадают во временном диапазоне.

Р. С. Кручинина, Н. А. Ульяшина отмечают необходимость обеспечения процесса производства и предоставления услуг в сфере физической культуры и спорта как материально-технической базой, так и профессионально подготовленными кадрами и сервисным обслуживанием, что невозможно

без осуществления научно-исследовательских работ в области здоровья населения и меняющихся потребительских предпочтений [9]. Это обуславливает разнонаправленность процесса инновационной деятельности организаций в сфере физической культуры и спорта (табл. 1).

Таблица 1

### Направления деятельности организаций в сфере физической культуры и спорта

Направление	Особенности инновационных проектов
Материальное производство	Формируются по классической системе проектирования, изготовления, опробования и позиционирования более совершенного товара на рынок
Нематериальное производство (оказание услуг, сервисное обслуживание)	Предусматривают фундаментальные и прикладные исследования, сбор и анализ информации, разработку наиболее прогрессивных моделей сервисного обслуживания спортивных организаций и их клиентов
Подготовка кадров (тренеров, профессиональных спортсменов)	Разрабатываются на базе развитой системы образовательных и научных учреждений, всесторонне подготовленного образовательного контингента, наличия исследовательской, материальной и финансовой базы
Маркетинг в сфере спорта (event-management)	Ориентированы на продвижение услуг, продуктов, компаний, мероприятий или бренда на основе организации различных профильных и не профильных мероприятиях в области физической культуры и спорта, а также участия в них
Профессиональный спорт	Ориентированы на создание зрелищных постоянно обновляющихся услуг

Социальная значимость сферы физической культуры и спорта и необходимость ее развития обозначена наличием государственной поддержки прямого и косвенного характера, при этом особое внимание уделяется профессиональному спорту. В более сложной ситуации оказываются организации, оказывающие услуги в области непрофессионального спорта и представляющие малый и средний бизнес, которым в условиях рыночной среды приходится рассчитывать на собственный инновационный потенциал и эффективность менеджмента.

Спортивные услуги в области непрофессионального спорта характеризуются ярко выраженной сезонностью спроса, рост которого приходится на весенне-осенний период, снижение — в летне-зимние месяцы. В структуре выручки можно выделить такие основные направления ее генерации, как продажа клубных карт (взрослых и детских), персональные тренировки, услуги СПА-зоны, аренда кабинок и камер хранения, солярий, спортивное питание. Влияние фактора сезонности на деятельность спортивной организации вынуждает ее руководство постоянно сталкиваться с решением задачи по «выравниванию» динамики выручки в диапазоне планирования 1–6 месяцев (сезонные акции, скидки, подарочные сертификаты). Однако этого недостаточно для обеспечения конкурентоспособности.

Особенностью системы управления спортивной организацией является концентрация рабочего времени на решении текущих и оперативных задач, действие «по ситуации», отсутствие или не-

достаточное внимание к системе долгосрочного стратегического планирования, ориентированного на развитие и повышение конкурентных преимуществ на основе применения инноваций. Стратегическое развитие в спортивной организации должно рассматриваться как целенаправленное изменение всех организационных элементов, позволяющих в динамичных рыночных условиях сохранить и улучшить ее количественные и качественные характеристики, соответствующие интересам собственников и сотрудников, вовлеченных в разработку и реализацию соответствующего стратегического плана.

В управлении спортивной организацией значительную роль играют неформальные отношения. Если коллектив сплочен, социально-психологический климат будет комфортным не только для сотрудников, но и для клиентов. Поэтому при разработке стратегии не обойтись без мероприятий, направленных на формирование необходимой корпоративной культуры и благоприятного инновационного климата.

Учитывая специфику работы спортивной организации и ее потребности в конкретном виде инноваций, мы пришли к выводу, что инновационные преобразования в сфере спортивных услуг должны быть направлены не только на достижение целей организации, но и на становление спорта как социального института, выступающего необходимым элементом полноценного образа жизни человека. Эффективность системы управления спортивной организацией требует достижения баланса между долгосрочным планированием и текущим

управлением, гибкостью и структурированностью, динамичностью и устойчивостью. Создание инновационной услуги и ее продвижение требует постоянной работы с потребителем и формирования благоприятного инновационного климата внутри организации.

Таким образом, инновационная стратегия спортивной организации будет представлять собой систему взаимосвязанных инновационных целей, достижение которых обусловлено динамикой ее потенциала и факторами внешней среды, и ориентировано как на повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе на основе применения и создания

инноваций, так и на развитие спорта как социального института.

**Разработки инновационной стратегии спортивной организации.** Несмотря на то, что единого подхода к разработке стратегии не существует, мы предлагаем рассмотреть три модели действий менеджера, предложенных профессором менеджмента Макгилльского университета в Монреале Генри Минцбергом (табл. 2), который убежден, что выработка стратегии — это развивающийся или адаптивный процесс генерации и осуществления новых идей, который не допускает формализации и схематизации и формируется как реакция компании на непредвиденные ситуации.

Таблица 2

Модели стратегического поведения по Г. Минцбергу [10]

Плановая модель	Предпринимательская модель	Модель обучения на опыте
Разработка стратегии - полностью осознанный и контролируемый мыслительный процесс, находящий свое материальное воплощение в системе планов	Процесс разработки осуществляется полусознательно на основе интуитивного понимания логики соответствующего вида деятельности и хорошего знания ситуации	Разработка стратегии основана на возможности и необходимости ее последовательной корректировки с учетом получения новой информации, получаемой в ходе реализации стратегии
Стратегии, ориентированные на достижение определенного положения фирмы в окружающей ее среде, например, слияний, поглощений, диверсификации	Формирование личного видения проблемы, путей ее решения, продвижения к будущему, часто обеспечивающее успех	Принятие решений в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников разных уровней управления

Выбор модели стратегического поведения определяется как субъективными характеристиками руководителя, его видением текущего и желаемого состояния своей организации, особенностями функционирования самой организации, сложившейся в ней культурой принятия решений, реакцией на изменения, спецификой бизнес-процессов, так и внешними объективными параметрами среды, в которой организация планирует свою будущую деятельность.

В части понимания последовательности действий в процесс разработки стратегии можно отметить существование двух подходов.

Сторонник первого подхода В. Р. Веснин считает отправной точкой разработки стратегии постановку целей, за которыми следует анализ и экстраполяция сложившейся ситуации, разработка мероприятий стратегического характера, формирование, оценка и выбор альтернативных стратегий [11].

Сторонники второго подхода В. А. Баринов и консультант по управлению В. Л. Харченко считают, что анализ ситуации предшествует этапу определения миссии и целей [12].

Анализ теоретических подходов к построению процесса разработки инновационной стратегии и оценка особенностей функционирования спортивной организации позволила разработать алгоритм

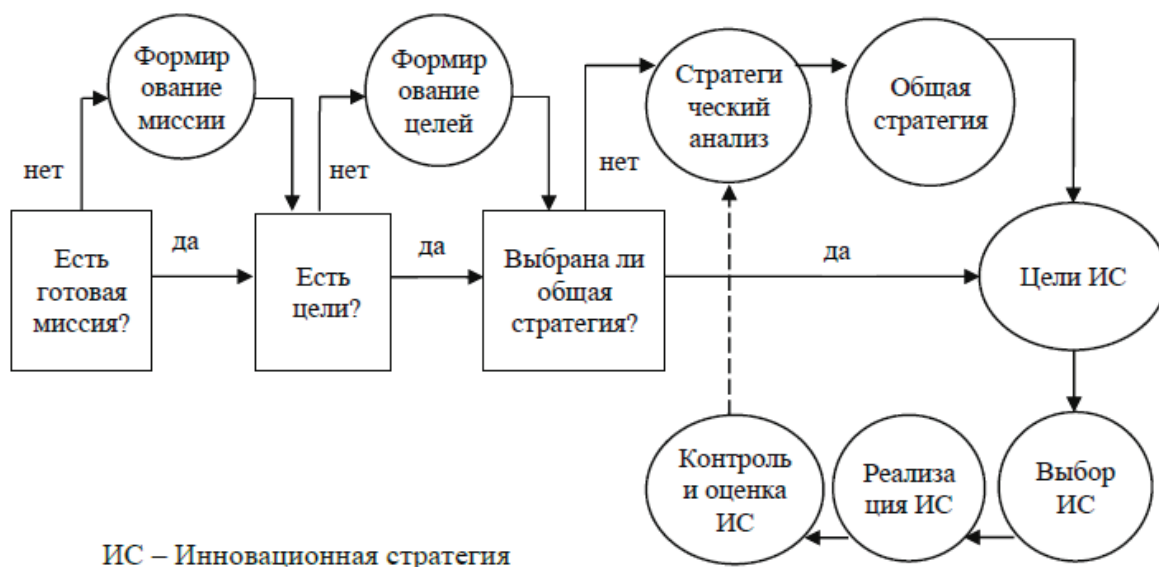
формирования инновационной стратегии спортивной организации, представленный на рисунке 1.

Исследуя инновационную стратегию, мы пришли к выводу, что для ее формирования необходимо пройти следующие этапы: определение миссии и общих целей; стратегический анализ; выбор и конкретизация базовой стратегии; определение стратегических целей инновационной деятельности в соответствии с общей стратегией; выбор типа и формулирование инновационной стратегии; реализация и оценка стратегии.

Мы считаем, что организация, для которой общая стратегия ранее не была сформулирована, а миссия и цели не определены, начнет свою работу по формированию инновационной стратегии именно с этого. Цели непосредственно инновационной стратегии, на наш взгляд, могут быть объективно и грамотно сформулированы после проведения стратегического анализа, учитывая непосредственное отношение спортивной организации к сфере оказания услуг и зависимость результатов ее работы от потребительских предпочтений и удовлетворенности клиентов. Отмечаем, что особое значение как предмету изучения должно предаваться повторяющимся процессам постоянной корректировки инновационной стратегии и изменений линии поведения организации в зависимости от влияния факторов внешней среды. Этот цикл

характеризует процесс стратегического управления инновационной деятельностью как неотъем-

лемый элемент всей системы управления организацией.



ИС – Инновационная стратегия

Рис. 1. Авторский алгоритм разработки инновационной стратегии спортивной организации

Особенностью инновационной стратегии является, прежде всего, особая стратегическая цель, прямо или косвенно связанная с инновациями. Независимо от формулировки цели она должна отражать баланс интересов собственников, сотрудников, клиентов и быть согласованной с общими стратегическими задачами государства и общества.

Выбор типа инновационной стратегии определяют сами инновации, их направленность и ожидаемый эффект: устойчивое состояние организации на профильном рынке, изменение качественных характеристик конечного продукта или экономические параметры хозяйственной деятельности. Наиболее распространенным критерием оптимальности на этапе выбора выступает измеримый количественно экономический эффект, однако в контексте спортивной организации, учитывая ее неразрывную связь потребителем и его

физическим здоровьем, этого оказывается недостаточно, и важными критериями становятся экологический и социальный эффекты.

**Факторы внутренней среды спортивной организации.** Немаловажным элементом в процессе разработки стратегии выступают факторы внутренней среды организации, которые, как правило, группируют по принадлежности к ее функциональным подсистемам (персонал, производство, финансы, маркетинг и т. д.). С учетом особенностей работы спортивной организации нами были предложены доработанные факторы внутренней среды, необходимые к оценке при разработке стратегии (табл. 3).

Таким образом, специфика деятельности спортивных организаций обуславливает особенности разработки их инновационной стратегии, отличие их инновационных целей и факторов внутренней среды.

Таблица 3

**Факторы внутренней среды спортивной организации, требующие анализа и оценки при разработке инновационной стратегии**

Фактор	Описание	Анализ и оценка
Свойства услуги	Какие потребности клиентов удовлетворяет компания	Если есть потребности клиентов, которые не удовлетворяет ни один из конкурентов, то это сильная сторона, в противном случае — наоборот
Уровень осведомленности	Здесь нужно определить, насколько клуб известен в городе, насколько он известен на занимаемом рынке	Высокий уровень осведомленности будет сильной стороной компании, низкий ее уровень — слабой

Окончание таблицы 3

Фактор	Описание	Анализ и оценка
Уровень лояльности	Насколько клиенты привержены конкретному клубу, чувствителен ли спрос при изменении цены	Высокая лояльность является сильной стороной, а низкий ее уровень — слабой
Восприятие, имидж спортивной организации	Наличие устойчивых ассоциаций, которые вызывают у клиентов более положительное отношение к организации по сравнению с организациями-конкурентами	Устойчивые положительные ассоциации — сильная сторона, устойчивые отрицательные ассоциации — слабая сторона
Дизайн и интерьер спортивной организации	Внешний вид помещений, особенно, входных зон, зоны ресепшен. Дизайн и интерьер становятся одним из факторов, формирующих имидж	Современный и стильный дизайн — сильная сторона; устаревшее оборудование и дизайн, отсутствие ремонта — слабая сторона
Стоимость услуг	Гибкая и грамотно выстроенная ценовая политика	Повышение цены не уменьшает поток клиентов — сильная сторона, иначе — слабая сторона
Набор предлагаемых услуг	Широта ассортимента и эффективное управление им	Широкий ассортимент — сильная сторона, узкий — слабая
Новейшее оборудование, авторские методики	Использование новейших тренажеров, разработка авторских методик	Наличие — сильная сторона, отсутствие — слабая
Персонал и интеллектуальный капитал	Профессионализм и стабильность тренерского состава и состава управления	Наличие — сильная сторона, отсутствие — слабая
Расположение	Удобство расположения клуба, возможность дойти пешком, быстро доехать на транспорте, приехать на авто и удобно припарковаться	Если это важно для клиентов и их потребность удовлетворяется — сильная сторона, в противном случае — слабая
Возможности для инвестирования	Наличие свободных денежных средств для развития	Наличие — сильная сторона, отсутствие — слабая
Рекламное присутствие	Рекламные сообщения здесь выполняют 2 задачи: побудить человека заниматься спортом в принципе и побудить его заниматься в конкретном клубе	Активное рекламное присутствие во многих каналах коммуникации — сильная сторона, а отсутствие доступа к ним — слабая
Гибкость и скорость реакции на изменения	Гибкость системы управления к изменениям рынка, спроса и другим внешним факторам	Высокая гибкость — сильная сторона, бюрократичная и медлительная реакция на изменения — слабая сторона

Оценка эффективности инновационной стратегии предполагает степень достижения поставленных инновационных целей с наименьшими затратами и максимальным ожидаемым совокупным эффектом. Учитывая многовариантность инновационного развития организации, высокий уровень неопределенности инновационной деятельности и связанные с этим высокие риски, выбор критериев оценки инновационной стратегии усложняется. По мнению Э. Р. Юсуповой, такими критериями могут стать:

- эффект от реализации стратегии, предусматривающий количественную и качественную оценку соответствия стратегии целям организации, ее структуре, интересам акционеров, менеджмента, работников и клиентов;
- эффективность использования инновационного потенциала, оцениваемая через выпуск инновационной продукции на одного работника, изменение технологического уровня производства, уровень рентабель-

ности затрат на инновации, изменение финансового положения предприятия;

- темп роста инновационной активности предприятия — повышение доли инновационной продукции в общем объеме производства и продаж;
- общий уровень риска, определяемый как функция, зависящая от общеотраслевых рисков и рисков, специфических для конкретного предприятия [13].

С учетом особенностей спортивной отрасли, мы предлагаем показатели, необходимые для оценки качественных и количественных параметров стратегии (табл. 4.).

Эффективным инструментом контроля и оценки инновационной стратегии спортивной организации может стать система сбалансированных показателей, позволяющая трансформировать миссию и стратегию в систему измеримых и доступных для понимания всех сотрудников показателей эффективности достижения инновационных целей, обеспечить результативность бизнеса и сфор-

мировать благоприятный социально-психологический климат.

Система сбалансированных показателей позволяет структурировать целевые установки спортивной организации в масштабах ее инновационной стратегии, расставить приоритеты в их достижении и укрепить в сознании участников инновационного процесса наличие и значимость причинно-следственных связей между такими

функциональными направлениями, как обучение и развитие, бизнес-процессы, маркетинг и финансовые результаты. Инновации в таком случае могут рассматриваться как инструмент достижения целей спортивной организации, либо как один из желаемых достижимых результатов, формируемый и сформулированный в зависимости от специфики ее работы в рамках спортивной отрасли, общих целевых установок и масштабов деятельности.

Таблица 4

## Показатели оценки инновационной стратегии

Показатель	Характеристика и оценка
Соответствие выбранной стратегии целям спортивной организации	Балльная экспертная оценка по принципу соответствует — не соответствует
Соответствие выбранной стратегии организационной структуре организации	Балльная экспертная оценка по принципу соответствует — не соответствует
Социальный эффект	Для организации: повышение удовлетворенности клиентов и сотрудников, уменьшение числа конфликтных ситуаций, улучшение внутренних коммуникаций между администрацией и персоналом. Для региона: рост доли населения, занимающегося спортом, повышение общего уровня здоровья
Научно-технический эффект Экологический эффект	Уровень технического развития организации и отрасли. Употребление экологической продукции и ресурсов. Применение технологий, направленных на защиту окружающей среды и ресурсосбережение. Повышение общего уровня здоровья населения
Экономический эффект	Уровень рентабельности основных показателей деятельности. Соотношение между результатами от реализации стратегии и затратами на ее осуществление
Эффективность использования инновационного потенциала	Оценка инновационного потенциала организации по всем основным его составляющим (кадры, материально-техническое обеспечение, управление, маркетинг и др.). Оценка эффективности использования инновационного потенциала на основании соотношения затрат и полученных измеримых результатов
Изменение финансового положения организации	Оценка финансового состояния организации и его возможного изменения в результате реализации инновационной стратегии

**Выводы.** Таким образом, авторами были получены следующие результаты:

1. Предложено рассматривать понятие «инновационная стратегия организации» как набор целевых установок, объединенных в долгосрочный план действий, предполагающий применение или создание инноваций в различных областях деятельности организации, с учетом инновационного потенциала организации и инновационного климата, формируемого факторами внешней и внутренней среды.

2. Сформулировано понятие «инновационная стратегия спортивной организации» как система взаимосвязанных инновационных целей, достижение которых обусловлено динамикой ее потенциала и факторами внешней среды, и ориентировано как на повышение конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе на основе применения и создания инноваций,

так и на развитие спорта как социального института.

3. На этапе стратегического анализа предложено оценивать такие факторы внутренней среды спортивной организации, как свойства услуги, уровень осведомленности и лояльности клиентов, восприятие спортивной организации, дизайн и интерьер, набор предлагаемых услуг и их стоимость, использование инноваций, квалификация персонала и интеллектуальный потенциал, местоположение, рекламное присутствие, гибкость, инвестиционный потенциал.

4. Предложен алгоритм разработки инновационной стратегии, в рамках которого отмечается предшествование стратегического анализа формированию целей и его цикличность на этапе корректировки инновационной стратегии и изменения линии поведения организации в зависимости от влияния факторов внешней среды.

5. Проводить оценку инновационной стратегии предложено по таким показателям, как соответствие стратегии целям спортивной организации, ее структуре, ожидаемый социальный эффект, научно-технический эффект, экологический эффект, экономический эффект, эффективность использования инновационного потенциала, изменение финансового положения организации.

Инновационная стратегия спортивной организации, ориентированная на разные виды эффекта,

позволит ей улучшить финансовое состояние, повысить удовлетворенность клиентов и персонала и улучшить внутренние процессы. Предложенные же авторами рекомендации позволят разрабатывать спортивным организациям собственную инновационную стратегию, способную обеспечить систематизированное осуществление инновационной деятельности, сохраняя свои позиции на рынке, а также обеспечивая устойчивое развитие в стратегической перспективе.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Овчаренко Г. В. Инновационное развитие организации — умение управлять технологическими разрывами и изменениями // *Пространство экономики*. 2007. № 4–2. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnoe-razvitie-organizatsii-umenie-upravlyat-tehnologicheskimi-razryvami-i-izmeneniyami> (дата обращения: 24.04.2018).
2. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
3. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов по направлению и специальности «Менеджмент» / А. Н. Алексеев и др. ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. И. Н. Шапкина; Финансовый ун-т при Правительстве Рос. Федерации. 4-е изд., перераб. и доп. М. : Юрайт, 2016. 692 с.
4. Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). М. : Дашков и К°, 2016. 167 с.
5. Алексеева М. Б., Ветренко П. П. Анализ инновационной деятельности : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры: для студентов вузов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (профиль «Инновационный менеджмент»). С.-Петербург. гос. экон. ун-т. М. : Юрайт, 2017. 302 с.
6. Инновационный менеджмент: учебник для магистров, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» / В. Я. Горфинкель и др. ; под ред. В. Я. Горфинкеля, Т. Г. Попадюк. М. : ЮНИТИ, 2013. 391 с.
7. Отраслевая структура современного менеджмента: учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению «Менеджмент» / Базилевич А. И. и др. ; под ред. проф. М. М. Максимцова, проф. В. Я. Горфинкеля. М. : Вуз. учебник: ИНФРА-М, 2016. 318 с.
8. Покровская Л. Л. Реализация инноваций как фактор развития сферы услуг // *Теория и практика общественного развития*. 2012. № 9. [Электронный ресурс]. URL: <http://teoria-practica.ru/vipusk-9-2012/>
9. Кручинина Р. С., Ульяшина Н. А. Инновационное развитие физкультурно-спортивных организаций в экономике России. Калуга : Изд-во ДЮСШ «Вымпел», 2012. 42 с.
10. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2004. 512 с.
11. Веснин В. Р. Стратегическое управление : учеб. пособие. М. : Проспект, 2014. 185 с.
12. Баринов В. А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие. М. : ИНФРА-М, 2008. 285 с.
13. Юсупова Э. Р. Оценка эффективности стратегии инновационного развития предприятия // *Креативная экономика*. 2015. Т. 9, № 2. С. 217–224.

## REFERENCES

1. Ovcharenko, G. V. (2007) Innovative development of the organization — the ability to manage technological gaps and changes. *Economy Space*, 4–2 (in Russian).
2. Porter, M. (2005) *Competitive strategy: A methodology for analyzing industries and competitors*. Moscow, 454 (in Russian).
3. Alekseev A. N., et al. (2016) *Management. Theory and practice: textbook for universities*. Ed. I. N. Shapkina. Moscow, 692.
4. Darmilova Zh. D. (2016) *Innovation management: textbook for universities*. Moscow, 167 (in Russian).



- 
5. Alekseeva, M. B. & Vetrenko, P. P. (2017) Analysis of innovation: textbook and workbook for undergraduate and graduate programs. Moscow, 302.
  6. Gorfinkel, V. Y., et al. (2013) Innovation management: textbook for masters. Moscow, 391.
  7. Bazilevich, A. I., et al (2016) Sectoral structure of modern management: textbook for universities Ed. Maksimtsova M., Gorfinkel V. Y.. Moscow, 318.
  8. Pokrovskaya, L. L. (2012) Implementation of innovations as a factor in the development of the services sector. *Theory and practice of social development*, 9. URL: <http://teoria-practica.ru/vipusk-9-2012/>.
  9. Kruchinina, R. S. & Ulyashina, N. A. (2012) Innovative development of physical culture and sports organizations in the Russian economy. Kaluga, 42.
  10. Mintzberg, G. (2004) Structure in the fist: creating an effective organization. St. Petersburg, 512.
  11. Vesnin, V. R. (2014) Strategic management: a textbook. Moscow, 185.
  12. Barinov, V. A. & Kharchenko, V. L. (2008) Strategic management: textbook Moscow, 285.
  13. Yusupova, E. R. (2015) Evaluation of the effectiveness of the strategy of innovative development of an enterprise. *Creative Economy*, vol. 9 (2), 217–224.

Поступила в редакцию: 14 января 2019 г.

Принята к печати: 15 февраля 2019 г.

---