

оригинальная статья

<https://elibrary.ru/njxfmj>

## Обоснование необходимости стратегического предпринимательства в индустрии хоккея

Баландин Иван Игоревич

Университет «Синергия», Россия, Москва

ibalandin87@gmail.com

**Аннотация:** Стратегическое предпринимательство является относительно новым видом предпринимательской деятельности, который направлен на улучшение различных аспектов социально-экономического развития страны, увеличение национального богатства, обеспечение национальной безопасности экономики в условиях неопределенности и международного давления. Индустрия спорта сегодня относится к сложным объектам всеобщего благосостояния, поскольку отдельные ее аспекты сталкиваются с рядом серьезных проблем и кризисных явлений. Хоккей считается спортивным направлением, требующим значительных затрат и вложений от тех, кто занимается данным видом спорта в условиях низкого уровня государственного финансирования и обеспечения. Стратегическое предпринимательство может стать средством улучшения всех аспектов развития индустрии хоккея, но его внедрение требует комплексных мероприятий теоретико-прикладного характера. Цель исследования – обосновать необходимость внедрения стратегического предпринимательства в индустрию хоккея. Основная задача – систематизировать подходы к развитию стратегического предпринимательства и обосновать его значимость и необходимость для развития хоккея. Используются общенаучные методы (сбор, обработка, обобщение информации), методы анализа и синтеза, индукции и дедукции. Результаты отличаются теоретическим характером. Сформированы рекомендации, обосновывающие необходимость внедрения положений стратегического предпринимательства в индустрию спорта в целом, а также в индустрию хоккея как важнейшее спортивное направление.

**Ключевые слова:** стратегическое предпринимательство, стратегия, предпринимательская инициатива, индустрия спорта, индустрия хоккея, государственное финансирование, частные инвестиции

**Цитирование:** Баландин И. И. Обоснование необходимости стратегического предпринимательства в индустрии хоккея. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки.* 2024. Т. 9. № 1. С. 40–48. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-1-40-48>

Поступила 14.08.2023. Принята после рецензирования 01.12.2023. Принята в печать 22.12.2023.

full article

## Justification for the Strategic Entrepreneurship Necessity in the Hockey Industry

Ivan I. Balandin

Synergy University, Russia, Moscow

ibalandin87@gmail.com

**Abstract:** Strategic entrepreneurship is a relatively new type of entrepreneurial activity that aims to improve various aspects of the country's socio-economic development, increase national wealth, ensure the national security of the economy in conditions of uncertainty and international pressure. The sports industry belongs to the complex objects of general welfare, since some of its aspects face a number of serious problems and crisis phenomena. Hockey requires significant investments from those who are engaged in it due to low level of state funding. Strategic entrepreneurship can improve all aspects of the hockey industry development, but it requires complex theoretical and applied measures. The purpose of the study is to substantiate the need to introduce strategic entrepreneurship into the hockey industry. The main objective is to systematize approaches to the development of strategic entrepreneurship and to substantiate its significance for the hockey development. The study uses general scientific methods, such as collection, processing and generalization of information, analysis and synthesis, induction and deduction. The main results of the study are theoretical. The author proposes recommendations that

justify the need to implement strategic entrepreneurship in the sports industry as a whole, as well as in the hockey industry in particular.

**Keywords:** strategic entrepreneurship, strategy, entrepreneurial initiative, sports industry, hockey industry, public financing, private investment

**Citation:** Balandin I. I. Justification for the Strategic Entrepreneurship Necessity in the Hockey Industry. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2024, 9(1): 40–48. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2024-9-1-40-48>

Received 14 Aug 2023. Accepted after peer review 1 Dec 2023. Accepted for publication 22 Dec 2023.

## Введение

Стратегическое предпринимательство является новым направлением развития системы управления, которое призвано обеспечить улучшение условий развития организации в условиях санкций и международного давления. Цель исследования заключается в том, чтобы обосновать необходимость внедрения стратегического предпринимательства в индустрию хоккея. Задачи исследования: уточнить понятие стратегического предпринимательства; раскрыть особенности стратегического предпринимательства в спорте на фоне основных тенденций его развития; обосновать необходимость использования стратегического предпринимательства в индустрии хоккея.

Стратегическое предпринимательство является относительно новым понятием менеджмента, поскольку официальной датой его зарождения считается 2001 г., когда впервые вышел журнал *Strategic Management Journal*, полностью посвященный раскрытию концепций, моделей и подходов стратегического предпринимательства [1].

Концепция стратегического предпринимательства обусловила множество споров и дискуссий, главным образом связанных с вопросами целесообразности рассмотрения в едином контексте понятий *стратегический менеджмент* и *предпринимательство*. В наиболее общем виде под стратегическим предпринимательством понимают интеграцию предпринимательской и стратегической перспективы в целях осуществления и развития действий, направленных на создание и накопление национального богатства [2].

В научно-исследовательской литературе на данный момент не сформировалась единая точка зрения в части уточнения сути дефиниции *стратегическое предпринимательство*. Различают следующие подходы к изучению концепции стратегического предпринимательства:

- с точки зрения организационной или предпринимательской перспективы;

- как стратегическая перспектива;
- с позиции теории сложных систем;
- с точки зрения роли в экономической политике [3; 4].

Каждый из подходов имеет своих сторонников и противников, отличается положительными и негативными параметрами. Рассмотрим наиболее актуальные взгляды исследователей в части понимания и раскрытия сути дефиниции *стратегическое предпринимательство* в таблице 1<sup>1</sup>.

Таким образом, в настоящее время отсутствует единая трактовка термина *стратегическое предпринимательство*. Кроме того, большинство исследований в сфере стратегического предпринимательства издаются за рубежом. Отечественных работ в данной области крайне мало, а существующие исследования в большей степени дублируют западные аналоги.

С учетом этого сформулировано авторское определение дефиниции *стратегическое предпринимательство*, которое затем будет адаптировано к индустрии спорта. Под стратегическим предпринимательством следует считать деятельность, направленную на улучшение всех аспектов и параметров субъекта хозяйствования, формирование и совершенствование стратегии субъекта в кризисных условиях, улучшение организационных параметров деятельности фирмы, что представляется совершенно необходимым в контексте наличия факторов неопределенности и международного давления, определяющих настоящие тенденции функционирования российской экономики. Данное определение характеризует новизну исследования, является одним из предложений автора работы.

Также представляется целесообразным уточнение существующих моделей стратегического предпринимательства. Наиболее распространенными и актуальными являются две модели стратегического предпринимательства.

<sup>1</sup> Сост. по: [5].

**Табл. 1. Взгляды авторов в части раскрытия сути дефиниции стратегическое предпринимательство**
**Tab. 1. Views of the authors regarding the essence of strategic entrepreneurship definition**

Автор	Определение стратегического предпринимательства
К. Мессегэм	Предпринимательская ориентация
Дж. Рамачандран, С. Макхерджи, М. Суд	Комбинация предпринимательского и стратегического поведения, ориентированных на риск, которая, помимо прочих преимуществ, поддерживает положительные аспекты деятельности компании
Б. Люк, М.-Л. Верейн	Комбинация процессов определения возможностей, оценки инноваций, формирования определенных перспектив развития фирмы
Х. Патцельт, Д. Шеферд	Деятельность, направленная в первую очередь на достижение стратегических целей развития субъекта хозяйствования
Д. Одритч, Э. Лехман, Л. Пламмер	Деятельность, обеспечивающая баланс между стратегическими возможностями и преимуществами компании
М. Мейлеман, К. Амес, М. Райт, Л. Шолес	Деятельность, способствующая формированию ресурсов, необходимых для обеспечения стратегического преимущества компании
Э. Монсен, Р. Босс	Интеграция предпринимательства и стратегического менеджмента

Первую модель предложили Р. Д. Айленд, М. А. Хитт, Д. Дж. Сирмон. Согласно данной модели, процесс стратегического предпринимательства представляет собой конструктивное сочетание пяти действий.

1. Предпринимательское мышление, основанное на предпринимательском лидерстве и культуре.
2. Действия, направленные на стратегическое управление ресурсами компании.
3. Стратегический менеджмент предполагает внедрение инноваций.
4. Развитие инноваций обеспечивает компании конкурентное преимущество.
5. Результат стратегического предпринимательства и управления – создание новых ценностей [6].

Таким образом, в рамках первой модели стратегическое предпринимательство рассматривается в большей степени как организация эффективного стратегического управления, направленного на развитие и создание инноваций в целях формирования новых ценностей.

Вторая модель стратегического предпринимательства предполагает сочетание трех компонентов.

1. Ресурсы (факторы внешней среды; организационные и индивидуальные ресурсы).
2. Организация процесса.
3. Результат (социальные, организационные, индивидуальные выгоды) [7].

Для осуществления модели требуется вложение ресурсов с учетом их эффективной организации, которое должно привести к определенному результату, проявляющемуся в виде определенных выгод.

В настоящее время нет единого определения стратегического предпринимательства, действует

классическое определение, которое можно назвать недостаточным для сложившейся ситуации. В классической интерпретации стратегическим предпринимательством является интеграция предпринимательских действий, направленная на поиск стратегических альтернатив. Положительной тенденцией развития стратегического предпринимательства можно назвать тот факт, что уточнены и обозначены факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на данный процесс.

Так, важными факторами внешней среды, воздействующими на стратегическое предпринимательство и его результаты, являются уровень развития рынка, инновации, международное сотрудничество [8]. Выявленные факторы внутренней среды, влияющие на результативность стратегического предпринимательства, включают потребность в формировании различных организационных структур, динамические способности и компетенции, развитие в различных формах собственности.

К факторам внешней среды относят использование внешних источников знаний, оценивание рыночного потенциала, доступ к источникам знаний. Среди факторов внутренней среды, на процесс развития стратегического предпринимательства оказывают влияние профессионализм и уровень компетентности менеджеров, стратегическое обучение, принадлежность компании к определенному сектору экономики [9; 10].

Внутренние и внешние факторы необходимо принимать во внимание в процессе дальнейшего совершенствования подходов и параметров развития стратегического предпринимательства [11].

Уточним положительные и негативные тенденции развития стратегического предпринимательства, сложившиеся на момент проведения исследовательских процедур. К положительным аспектам стратегического предпринимательства и уровня его развития можно отнести:

- возрастающий интерес исследователей к изучению стратегического предпринимательства, его теоретико-методических аспектов;
- необходимость внедрения стратегического предпринимательства в условиях неопределенности и международного давления;
- возможность внедрения стратегического предпринимательства во всех секторах экономики.

Отрицательные аспекты стратегического предпринимательства и уровня его развития включают:

- отсутствие нормативно-правовой составляющей;
- отсутствие четких рекомендаций в части формирования теоретико-методических параметров;
- отсутствие единых подходов, стратегических направлений и ориентиров, что усложняет процесс развития и внедрения стратегического предпринимательства [12].

Стратегическое предпринимательство сегодня является достаточно перспективным направлением, которое в будущем может стать устойчивым способом для развития всех секторов экономики. Однако эффективному развитию и внедрению данной категории препятствует ряд негативных фактов. Следовательно, стратегическое предпринимательство может быть отнесено к активно развивающимся видам предпринимательской деятельности, необходимым и целесообразным во всех сферах [13]. Стратегическое предпринимательство, по оценкам исследователей и экспертов-аналитиков, может быть внедрено в любую отрасль экономики, но наиболее оптимальной средой для его развития считается индустрия спорта.

## Результаты

Российский спорт, несмотря на меры поддержки спортивной индустрии, предпринимаемые государством, по уровню развития во многом отстает от мирового спорта, важнейшим эффективным направлением развития которого считается высокий уровень коммерциализации, достигнутый посредством стратегического предпринимательства. Индустрия спорта в настоящее время представляет собой межотраслевой сектор экономики, в котором складываются устойчивые экономические отношения между субъектами [14].

Коммерциализация спортивной деятельности на мировом уровне характеризуется некоторыми существенными особенностями [15]. Во-первых, спортивная индустрия отличается наличием четко структурированных субъектов, среди которых основными являются производители, продукты, потребители. К первой группе относят организаторов или спонсоров спортивных событий; ко второй – непосредственно события; к третьей – лиц, принимающих участие в спортивной деятельности. Во-вторых, на мировом уровне коммерциализация спорта привела к увеличению заработков спортсменов, заинтересованности в положительных результатах, а также ряде положительных действий (например, повышение уровня организации спортивных событий и т.п.). В-третьих, коммерциализация спорта обеспечила независимость от государственного финансирования, проблема которого является актуальной для каждой страны. В-четвертых, коммерциализация обеспечивает возможности для обучения среди молодых, перспективных спортсменов [16].

Основные направления развития индустрии спорта в России перечислены в таблице 2<sup>2</sup>.

Развитию указанных направлений в спортивной индустрии способствуют следующие инновационные разработки и меры государственной поддержки:

- совершенствование компьютерного программного обеспечения, способствующее переносу спортивных тренировок и трансляций в режим онлайн, который позволяет значительно экономить время и возможности лиц, желающих принять участие в спортивной деятельности;
- применение технологий виртуальной реальности для осуществления тренировок;
- меры поддержки спортивной индустрии, в т.ч. дополнительное финансирование, льготное кредитование, представление налоговых льгот и т.п. [18].

Безусловно, следует подчеркнуть, что в развитии спортивной индустрии в целом сегодня наблюдаются как положительные (увеличение заинтересованности в спорте среди населения различных возрастных категорий, внедрение передовых цифровых технологий в спортивную индустрию, наличие потенциала для развития и внедрения предпринимательских инициатив), так и негативные тенденции (высокая доля государственного финансирования, недостаточная динамика частного инвестирования, недостаточная коммерциализация спортивной индустрии) [19].

<sup>2</sup> Сост. по: [17].

Табл. 2. Основные направления развития индустрии спорта в России

Tab. 2. Main directions of sports industry development in Russia

Направления	Характеристика
Фитнес	Является одним из самых перспективных видов спорта в стране, который постоянно развивается, привлекает все большее количество клиентов. Значительный уровень конкуренции требует от фитнес-клубов соответствующей эффективной политики привлечения клиентуры
Массовый спорт	За 2023 г. активно наращивает позиции в мире спортивной индустрии. Проводится множество мероприятий, популярность которых постоянно увеличивается
Частные спортивные клубы	Частные клубы по различным направлениям спорта развиваются во всех регионах и субъектах нашей страны
Корпоративный спорт	Нацеленность на развитие спорта и здорового образа жизни привела к тому, что стали появляться отдельные спортивные команды в рамках компаний. Между такими компаниями проводятся соревнования. Спорт становится не личным делом, а общей целевой установкой, которая способствует объединению персонала, содействует формированию общих интересов
Букмекеры	Рынок букмекерских услуг развивается активными темпами, в т. ч. благодаря передовым интернет-технологиям
Киберспорт	Пандемия способствовала развитию и внедрению новых технологий, проведению спортивных мероприятий в режиме онлайн, а также появлению совершенно новых для российского рынка спортивных направлений

Подчеркнем, что, несмотря на несомненные положительные результаты, развитие спорта в России по своим темпам и параметрам намного отстает от зарубежных стран. Как представляется, внедрение стратегического предпринимательства в индустрию спорта решит возникшие проблемы, что будет достигнуто следующими способами:

- стратегическое предпринимательство позволит снизить уровень государственного финансирования спортивной деятельности посредством активизации частных финансовых вложений;
- частные инвестиции при условии постоянства и положительной динамики обеспечат развитие всех направлений спортивной индустрии: повысится уровень оплаты труда спортивных тренеров, улучшатся условия для тренировок посредством создания спортивных объектов высокого уровня;
- повысится качество спортивных услуг, что особенно важно и актуально для нашей страны [20].

По оценкам экспертов, уровень развития хоккея в России значительно отстает от мирового уровня. Так, если сравнить два основных показателя развития хоккея в нашей стране и в зарубежных странах, то на основе аналитических данных можно увидеть, насколько Россия отстает от общемирового уровня.

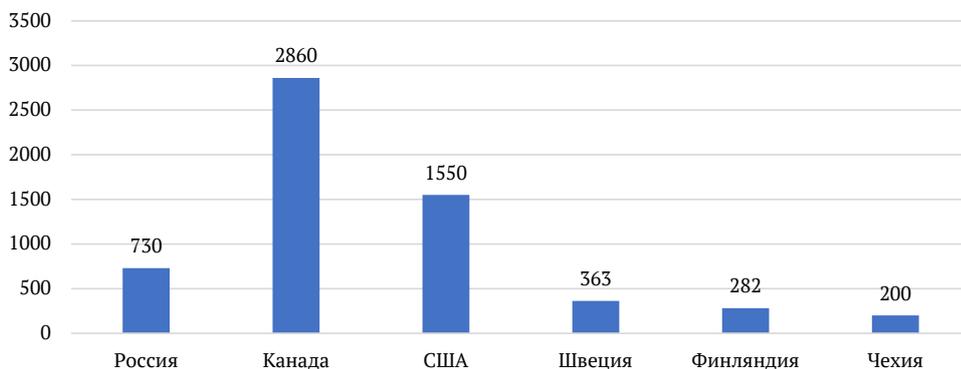
Россия значительно отстает от стран-лидеров в индустрии хоккея по количеству крытых спортивных объектов (рис. 1<sup>3</sup>). Например, в России значительно меньшее количество крытых спортивных объектов по сравнению с такими государствами, как Канада и США, которые лидируют по всем показателям, характеризующим развитие данного вида спорта [21].

Среди других негативных факторов, которые отражают низкие показатели России в сфере развития хоккея по сравнению с зарубежными странами, целесообразно назвать недостаточную численность лиц, занимающихся этим видом спорта (рис. 2<sup>4</sup>). Основная причина его низкой популярности у населения состоит в том, что хоккей является дорогостоящим видом спорта, и не каждый житель страны может себе позволить приобретать специальное оборудование и спортивный инвентарь, необходимое для занятий, не говоря уже о финансировании профессиональных занятий хоккеем [22].

Однако в 2021–2022 гг. численность субъектов, которые занимаются хоккеем, стала увеличиваться. При этом целесообразно обратить внимание на то, что возрастная структура лиц не является равномерной, что может стать достаточно существенной проблемой в будущем [20].

<sup>3</sup> Сост. по: [17].

<sup>4</sup> Сост. по: [21].



**Рис. 1. Количество крытых ледовых объектов в России по сравнению со странами-лидерами индустрии хоккея, 2022 г.**  
Fig. 1. Indoor ice rinks number in Russia compared to the countries leading in hockey industry, 2022



**Рис. 2. Численность физических лиц, занимающихся хоккеем в России, тыс. человек**  
Fig. 2. The number of individuals involved in hockey in Russia, thousand people

Для улучшения ситуации в сфере хоккейной индустрии Правительство совместно с Министерством спорта реализует следующие меры:

1. Осуществляет и контролирует замену спортивного инвентаря на более современное спортивное оборудование.
2. Внедряет программы, способствующие развитию студенческого хоккея.
3. Реализует мероприятия, которые способствуют предотвращению использования допинга в спортивных соревнованиях.
4. Отслеживает деятельность СМИ по взаимодействию со спортивными организациями и в процессе организации спортивных мероприятий.
5. Обеспечивает проведение массовых спортивно-юношеских мероприятий [23].

При этом актуальными проблемными сферами развития хоккея, по оценкам исследователей, продолжают оставаться:

- уменьшение использования допинга;
- кадровое обеспечение тренерских кадров;
- организация судейского корпуса;
- проведение соревнований;
- обеспечение спортсменов экипировкой;
- эффективность материально-технической базы;
- возможности для бесплатного обучения детей [24].

Однако данные практические проблемы, как представляется, обусловлены недостатками управленческого характера. По мнению автора, ключевыми проблемами, которые требуют решения, являются:

- недостаточная организация стратегического управления индустрией хоккея на уровне государства, регионов и субъектов;
- низкий уровень применения и использования концепций стратегического предпринимательства;
- высокий уровень государственного финансирования при низком уровне частных инвестиций [25].

Таким образом, с точки зрения автора, одна из ключевых проблем развития хоккея в настоящее время заключается в отсутствии эффективных элементов стратегического управления на государственном уровне, которые могли бы позволить не только улучшить ключевые аспекты, но и обеспечить развитие хоккея в регионах, где в этой сфере складывается достаточно сложная ситуация. Важнейшей проблемой развития хоккея является низкий уровень коммерциализации, что обусловлено недостаточно активным применением концепций и подходов стратегического предпринимательства.

Для целей осуществления дальнейших исследований и разработок обозначим определение стратегического предпринимательства в индустрии хоккея,

которое отражает авторский взгляд по данному вопросу: совокупность методов, средств, ресурсов, инноваций, направленных на повышение эффективности развития хоккея, его коммерциализации как важнейшего вида спортивной деятельности в России, ее регионах, муниципальных образованиях.

Улучшение аспектов развития индустрии хоккея может осуществляться в условиях внедрения ключевых положений стратегического предпринимательства в организацию его объективного управления.

### Заключение

Спорт сегодня является важнейшим ориентиром для обеспечения здоровья граждан России. Правительство и органы власти принимают активные меры, направленные на развитие спорта и привлечение к спортивным занятиям все большего количества граждан страны. Развивается корпоративный спорт, например, компании предлагают своим сотрудникам значительные льготы на занятия в фитнес-клубах, что способствует развитию фитнес-индустрии.

Однако ситуация в спортивной среде продолжает оставаться нестабильной. Если не принимать во внимание спортивную деятельность, финансируемую за счет собственных средств, то в части функционирования государственных спортивных объектов наблюдаются крайне негативные тенденции, которые более ярко проявляются в регионах и субъектах, удаленных от центра и крупных городов. Проблемы кадрового обеспечения спорта, модернизации оборудования,

дороговизны отдельных видов спорта (в т.ч. хоккея), продолжают оставаться актуальными, несмотря на шаги, предпринимаемые государством для их решения.

Автором изучены проблемы развития спортивной индустрии, уточнены теоретические и организационные основы стратегического предпринимательства, определена необходимость внедрения данного вида управления в процесс развития индустрии хоккея как наиболее проблемного вида спорта. Теоретическое исследование позволило определить значимость стратегического предпринимательства, возможность его использования в индустрии хоккея, а также предоставило возможность уточнить необходимость формирования прогрессивных подходов к внедрению ключевых основ стратегического предпринимательства в хоккейный спорт. Таким образом, стратегическое предпринимательство, способствующее активной коммерциализации индустрии хоккея, представляется необходимым фактором и залогом успешного развития хоккея в России на ближайшую перспективу.

**Конфликт интересов:** Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

**Conflict of interests:** The author declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

### Литература / References

1. Алтухов С. В., Агеев В. И. Роль России в создании хоккейного рынка в Китае: спортивная дипломатия, опыт управления, бизнес-модель. *Вестник спортивной науки*. 2018. № 6. С. 71–76. [Altukhov S. V., Ageev V. I. Russia's role in creating hockey market in China: sports diplomacy, management experience and business model. *Vestnik sportivnoy nauki*, 2018, (6): 71–76. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zaeshj>
2. Зарубин В. Г., Макаридина В. А., Демков Д. В. Управление спортивной инфраструктурой: опыт социологического и формально-математического анализа. М.: Инфра-М, 2023. 107 с. [Zarubin V. G., Makaridina V. A., Demkov D. V. *Sports infrastructure management: experience of sociological and formal mathematical analysis*. Moscow: Infra-M, 2023, 107. (In Russ.)]
3. Изаак С. И. Стратегия развития спортивной отрасли. М.: Спорт, 2018. 168 с. [Izaak S. I. *Development strategy of sports industry*. Moscow: Sports, 2018, 168. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/jwvmwp>
4. Попов С. А. Концепция актуального стратегического менеджмента для современных российских компаний. М.: Юрайт, 2020. 223 с. [Popov S. A. *Concept of contemporary strategic management for modern Russian companies*. Moscow: Iurait, 2020, 223. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iwcdul>
5. Бурцев И. В. Концепция стратегического развития спортивного клуба. *Вестник Тульского филиала Финуниверситета*. 2022. № 1. С. 371–373. [Burtsev I. V. The concept of sports club's strategic development. *Vestnik Tulskego filiala Finuniversiteta*, 2022, (1): 371–373. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ctjmtk>
6. Василенко М. М. Возможности коммерциализации индустрии единоборств. *Экономика: вчера, сегодня, завтра*. 2023. Т. 13. № 3-1. С. 745–752. [Vasilenko M. M. Opportunities for the commercialization of the martial arts industry. *Economics: Yesterday, Today and Tomorrow*, 2023, 13(3-1): 745–752. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34670/AR.2023.87.51.059>

7. Гореликов В. А. Спонсорство как возможность конкурировать в спорте. *Современная конкуренция*. 2019. Т. 13. № 4. С. 46–57. [Gorelikov V. A. Sponsorship as an opportunity to compete in sports. *Journal of Modern Competition*, 2019, 13(4): 46–57. (In Russ.)] <https://doi.org/10.24411/1993-7598-2019-10403>
8. Гремина Л. А., Гетман Е. П. Риск-менеджмент: теория и практика спортивной организации. *Вестник Алтайской академии экономики и права*. 2020. № 11-3. С. 457–461. [Gremina L. A., Getman E. P. Risk management: theory and practice of sports organization. *Vestnik Altaiskoi akademii ekonomiki i prava*, 2020, (11-3): 457–461. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17513/vaael.1448>
9. Ежов Д. В. Анализ тенденций современного развития предпринимательства в индустрии хоккея. *Физическая культура студентов*. 2012. № 61. С. 248–250. [Ezhov D. V. Analysis of trends in the modern development of entrepreneurship in the hockey industry. *Fizicheskaia kultura studentov*, 2012, (61): 248–250. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nwvwhn>
10. Иввонен Л. А., Широкова Г. В. Стратегическое предпринимательство: сущность и основные направления исследований. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*. 2016. № 4. С. 21–53. [Ivonen L. A., Shirokova L. A. Strategic entrepreneurship: essence and main research directions. *Vestnik of Saint Petersburg University. Ser. 8. Management*, 2016, (4): 21–53. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xvfydx>
11. Корольков Е. П. Система физической культуры и спорта как историческое наследие народов России. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. 2018. № 3. С. 181–184. [Korolkov E. P. System of physical culture and sports as historical heritage of the peoples of Russia. *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgafta*, 2018, (3): 181–184. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yuzwym>
12. Леднев В. А. Спортивные клубы: типология и потенциал развития. *Вестник Российского Международного Олимпийского Университета*. 2019. № 4. С. 28–41. [Lednev V. A. Sports clubs: typology and development potential. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*, 2019, (4): 28–41. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/buvvke>
13. Леднев В. А. Индустрия спорта: обучение предпринимательству и менеджменту. *Современная конкуренция*. 2019. Т. 11. № 4. С. 45–63. [Lednev V. A. The sports industry: education in entrepreneurship and management. *Journal of Modern Competition*, 2019, 11(4): 45–63. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zsmwit>
14. Леднев В. А., Братков В. И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты. *Современная конкуренция*. 2019. Т. 13. № 1. С. 120–130. [Lednev V. A., Bratkov V. I. Entrepreneurship in the sports industry: opportunities, expectations and results. *Journal of Modern Competition*, 2019, 13(1): 120–130. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/zdtjcm>
15. Леднев В. А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему. *Современная конкуренция*. 2020. Т. 14. № 1. С. 106–117. [Lednev V. A. Entrepreneurship in sport: it is necessary to develop the club system. *Journal of Modern Competition*, 2020, 14(1): 106–117. (In Russ.)] <https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-1-106-117>
16. Леднев В. А., Солнцев И. В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации, формы поддержки. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2022. Т. 12. № 3. С. 252–261. [Lednev V. A., Solntsev I. V. Entrepreneurship in sports industry: directions, innovations and support. *Strategic Decisions and Risk Management*, 2022, 12(3): 252–261. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2021-3-252-261>
17. Леднев В. А. Развитие студенческого спорта в России: менеджмент и экономика. *Физическое воспитание и студенческий спорт*. 2022. Т. 1. № 2. С. 152–157. [Lednev V. A. Development of university sports in Russia: management and economics. *Physical Education and University Sport*, 2022, 1(2): 152–157. (In Russ.)] <https://doi.org/10.18500/2782-4594-2022-1-2-152-157>
18. Магомедалиева О. В. Концептуальные основы формирования конкурентной стратегии физкультурно-спортивной организации. *Наука-2020*. 2018. № 2-1. С. 107–112. [Magomedalieva O. V. Conceptual bases of formation of competitive strategy of physical culture and sports organizations. *Nauka-2020*, 2018, (2-1): 107–112. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/xqgnud>
19. Самсоненко Т. А., Ерёмина Е. А., Янковская Л. В. Брендинг физкультурно-спортивной организации и позиционирование ее продукта в системе коммуникаций маркетинга партнерских отношений. *Физическая культура, спорт – наука и практика*. 2022. № 1. С. 15–21. [Samsonenko T. A., Eremina E. A., Yankovskaya L. V. Branding of a physical education and sports organization and positioning of its product in the communication marketing and partnership system. *Physical Education, Sport – Science and Practice*, 2022, (1): 15–21. (In Russ.)]

20. Солнцев И. В. Применение инновационных цифровых продуктов в индустрии спорта. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021. Т. 12. № 2. С. 184–189. [Solntsev I. V. Application of innovative digital products in sports industry. *Strategic Decisions and Risk Management*, 2021, 12(2): 184–189. (In Russ.)]
21. Таймазов В. А., Таймазов А. В., Никитин С. А., Корольков Е. П. Особенности стратегического планирования в системе управления физической культурой и спортом в России. *Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта*. 2020. № 4. С. 445–451. [Taimazov V. A., Taimazov A. V., Nikitin S. A., Korolkov E. P. Features of strategic planning in the management system of physical education and sports in Russia. *Uchenye zapiski universiteta im. P. F. Lesgafta*, 2020, (4): 445–451. (In Russ.)] <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2020.4.p445-452>
22. Хамитов Т. Р. Методические особенности управления в спортивной индустрии. *Финансовая экономика*. 2021. № 12. С. 332–335. [Khamitov T. R. Methodological features of management in the sports industry. *Financial Economy*, 2021, (12): 332–335. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/nbtufb>
23. Хворостяная А. С., Равилов Р. Х. Особенности стратегирования предприятий индустрии спорта. *Стратегирование: теория и практика*, 2022, № 3. С. 405–420. [Khvorostyanaya A. S., Ravilov R. Kh. Strategizing sports industry enterprises. *Strategizing: Theory and Practice*, 2022, (3): 405–420. (In Russ.)] <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2022-2-3-405-420>
24. Shirokova G., Ivvonen L., Gafforova E. Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*, 2019, 13(3): 62–76. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2019.3.62.76>
25. Вэй В. История развития ледовых видов спорта в китайской провинции Хэйлунцзян. *Вопросы Истории*. 2023. № 3. С. 278–287. [Wang W. History of the development of ice sports in Heilongjiang Province. *Voprosy Istorii*, 2023, (3): 278–287. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31166/VoprosyIstorii202303Statyi06>