

DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Конкурентная оценка маркетингового потенциала вида спорта

А. В. Малыгин^{1*}

¹ Университет «Синергия», Москва, Россия

* malyginsport@mail.ru

Аннотация. Маркетинговый потенциал как научно-практическая категория используется для определения рыночных возможностей развития организации или продукта. Ее универсальный характер позволяет исследовать проблемы повышения эффективности управления маркетингом в различных сферах деятельности, в том числе в спорте. Зачастую высокая социальная значимость спорта существенно снижает готовность специалистов адаптировать универсальные маркетинговые стратегии и инструменты к своей деятельности. Рассчитывая на экономическую поддержку со стороны правительства, менеджмент спортивных организаций, прежде всего федераций, недооценивает рыночные возможности и маркетинговый потенциал своих видов спорта. В статье рассматривается специфика оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе анализа характеристик их присутствия на рынках, составляющих современную спортивную индустрию. Цель исследования – определение рыночных критериев оценки маркетингового потенциала вида спорта, пригодных для практического использования спортивными федерациями. Для анализа реальных и потенциальных возможностей развития спортивной федерации автор сформулировал следующие внутренние характеристики: степень доступности экономических, финансовых, людских и информационных ресурсов; организация системы маркетинга; маркетинговые компетенции персонала; наличие эффективного бренда самой федерации и ее отдельных продуктов. Автор предлагает оригинальную методику анализа маркетингового потенциала видов спорта с учетом присутствия спортивных федераций на восьми ключевых рынках: спортивных событий, услуг, товаров, сооружений, кадров, а также на рынке инфраструктуры спортивной индустрии, спонсорства и квазиспортивных продуктов. В соответствии с этим определены критерии оценки маркетингового потенциала, рекомендуемые менеджменту спортивных федераций. В результате проведенного исследования было определено, что маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой интегрированные способности спортивной федерации и ее стейкхолдеров и возможности микро- и макросреды достигать поставленных рыночных целей.

Ключевые слова: маркетинговый потенциал, потенциал рынка, спортивная индустрия, маркетинговая стратегия, спортивная федерация, критерии оценки

Для цитирования: Малыгин А. В. Конкурентная оценка маркетингового потенциала вида спорта // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 5. С. 66–83. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Competitive Assessment of the Marketing Potential of a Sport

A. Malygin^{1*}

¹ Synergy University, Moscow, Russia

* malyginsport@mail.ru

Abstract. Marketing potential, as a scientific and practical category, is used to determine market opportunities for the development of an organization or product. Its universal nature allows us to explore the problems of improving the efficiency of marketing management in various fields of activity, including sports. The social significance of sports can significantly influence the readiness of specialists to adapt universal marketing strategies and tools to their activities. Relying on economic support from the government, the management of sports organizations and, above all, federations underestimate the market opportunities and marketing potential of their sports. The article discusses the specifics of assessing the marketing potential of a sport based on the analysis of the characteristics of their presence in the markets that make up the modern sports industry. The purpose of the study is to determine market criteria for assessing the marketing potential of a sport, suitable for practical use by sports federations. The author proposes an original methodology for analyzing the marketing potential of sports, taking into account the presence of sports federations in eight key markets: sports events, services, goods, facilities, personnel, as well as in the sports industry infrastructure market, sponsorship and quasi-sports products. In accordance with this, the criteria for evaluating the marketing potential recommended to the management of sports federations are determined.

Keywords: marketing potential, market potential, sports industry, marketing strategy, sports federation, assessment criteria

For citation: Malygin A. Competitive Assessment of the Marketing Potential of a Sport. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2022, vol.16, no.5, pp.66-83 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-5-66-83

Введение

На протяжении почти ста лет ключевую роль в развитии видов спорта играют спортивные федерации, но само их существование сегодня зависит от способности менеджмента построить эффективную бизнес-модель подобных организаций. Миссия любой спортивной федерации всегда связана с развитием того или иного вида спорта на определенной территории (международная федерация – весь мир, национальная – территория страны, региональная – территория региона и т. п.). Как правило, федерацию создают энтузиасты вида спорта, а их взносы – экономическую

основу ее деятельности. По мере развития федерации возникают доходы от продажи различных рыночных продуктов – событий, услуг, прав, информации, товаров. В России же деятельность большинства спортивных федераций осуществляется по советской модели, когда в основе финансирования лежит субсидирование из бюджетов и поддержка меценатов (зачастую маскирующихся под спонсоров).

Но такая форма финансирования становится все более несостоятельной из-за изменений приоритетов государства – ограниченные средства бюджетов (федерального, регионального и местного) перераспределяются в пользу более актуальных общественных

потребностей, при этом профессиональный спорт и спорт высших достижений должны рассчитывать на собственные силы.

Ситуация осложняется новыми макрофакторами, вначале возникшими в результате пандемии COVID-19, а затем вызванными событиями февраля 2022 года. Тем не менее, предлагаемая методика позволяет учитывать все подобные детерминанты, результатом воздействия которых стало существенное сокращение международных аспектов маркетингового потенциала видов спорта, разрыв цепей поставок и репутационные потери.

В этих условиях спортивным федерациям приходится радикально менять структуру финансирования за счет оптимизации отношений с бюджетом, а также за счет более активной коммерческой деятельности.

Привлечение рыночных доходов требует тщательного анализа возможностей каждой конкретной спортивной федерации. Корректная оценка и полноценное использование маркетингового потенциала того или иного вида спорта остаются нереализованными до конца. Это, в свою очередь, снижает эффективность маркетинга вида спорта в целом и затрудняет его развитие. Специфика деятельности национальных спортивных федераций заключается в том, что им приходится работать одновременно на всех восьми рынках спортивной индустрии, а также устанавливать отношения с органами государственной власти. Это значительно усложняет процесс оценки маркетингового потенциала видов спорта.

Цель статьи – исследование возможностей оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе рыночной структуры спортивной индустрии, разработанной автором.

Задачи исследования:

1. Проведение обзора опубликованных исследований проблем формирования маркетингового потенциала.

2. Анализ специфики маркетингового потенциала вида спорта.

3. Разработка универсальных рыночных критериев оценки маркетингового потенциала видов спорта.

4. Разработка модели систематизации факторов формирования маркетингового потенциала.

Литературный обзор

Теоретические и практические аспекты маркетингового потенциала предприятия и его оценки рассматриваются в большом количестве отечественных публикаций, наиболее глубоко и системно они раскрыты в работах В. Акифьевой [1], Д. Толстых [16], Т. Батовой [1], О. Юлдашевой [18], Е. Колесник [6], А. Родионовой [15], Попова Е. [13] и др. Специализированных научных исследований маркетингового потенциала в спорте и видов спорта в частности не существует, что делает тему статьи еще более актуальной. Вопросы стратегического управления деятельностью спортивных федераций в условиях рынка рассмотрены в работах Э. Алиева [3]; В. Леднева [9]; Ж. Клаузен, Э. Бэйл, Д. Гиака, К. Руоранена, Г. Ланг и Т. Шлезингера [21]; К. Халлманн, П. Викар, К. Бройера, Л. Шёттерра [23]; С. Филлер [22], Л. Мироновой [12]; М. Яковлевой [19]; А. Смита и Б. Стюарта [25].

Термин «потенциал» широко используется в различных сферах человеческой деятельности, например в философии, физике, математике, биологии, химии, педагогике, агрономии, экономике, социологии, политологии, страноведении. В соответствии с этим наука и практика оперируют понятиями «экономический потенциал», «военный потенциал», «человеческий потенциал», «потенциал региона» и т.п.

В общем его значение связано с теми или иными способностями и возможностями различных систем, которые могут быть реализованы при определенных условиях. Понятие потенциала раскрывает прошлые свойства объекта (ресурсы), его настоящие (накопленные резервы) и будущие свойства (возможности) [14].

В контексте маркетинговой деятельности организаций речь обычно идет об экономическом, рыночном и маркетинговом потенциалах, находящихся в тесной взаимосвязи и имеющих свои границы и содержание. В. Акифьева рассматривает маркетинговый потенциал предприятия как часть его экономического и рыночного потенциалов, которые, в свою очередь, входят в потенциал рынка [1].

Известно несколько подходов к определению сущности и содержания понятия «маркетинговый потенциал». Так, Е. Колесник дает классификацию маркетингового потенциала по пяти признакам: степени реализации, функциям маркетинга, критерию жизненного цикла, методам исследования и критериям оценки [6]. Т. Батова и В. Крылова предложили группировать определения понятия маркетингового потенциала на основе трех подходов: ресурсного, результативного и целевого [5].

В исследовании Н. Арсеньевой и Л. Путьяиной представлены основные подходы к определению понятия «потенциал маркетинга», используя пять концепций маркетинга, а также по нескольким ключевым характеристикам предприятия [4].

Большое количество исследований в этой области лишь подтверждает факт того, что трактовка понятия «маркетинговый потенциал», понимание его структуры и способов оценки и использования в управлении организацией неоднозначны и остаются предметом научных дискуссий.

Термин «потенциал» используется в маркетинге для обозначения интегрированных способностей субъекта и возможностей его макро- и микросреды достигать поставленных рыночных целей. Понятие маркетингового потенциала является важной категорией стратегического маркетинга, поскольку определяет разницу между существующими характеристиками рыночной деятельности и возможными в будущем. По аналогии с разностью потенциалов (напряжению) в электротехнике можно представить,

что именно благодаря ей возникает потребность к переменам и в самом маркетинге.

Следует подчеркнуть, что в зарубежной литературе термин «маркетинговый потенциал» (marketing potential) появился в начале 50-х годов [24], но сегодня чаще встречается синоним marketing capability, обозначающий маркетинговые возможности как способность организации осуществлять эффективную маркетинговую деятельность [20]. Его следует отличать от другого смысла термина «возможности» – opportunity, используемого в SWOT-анализе и означающего *благоприятные возможности, удобный случай*, возникающие благодаря факторам внешней среды.

Нередко встречается еще один термин – market potential в значениях «потенциал рынка» (спрос), «потенциал продаж» и другие рыночные возможности. В этих случаях рассматриваются маркетинговые возможности *организации* (как opportunity) и маркетинговый потенциал *рынков*, на которых она представлена. Такой подход хорошо вписывается в оценку потенциальных возможностей организации с применением широко распространенных моделей SWOT, PESTEL и т. п. Оценка сильных и слабых сторон организации позволяет понять ее способность и готовность ставить адекватные цели. Возможности же представляют собой любые ситуации или события во внешней среде, которые организация может использовать в своих интересах для повышения эффективности деятельности [1].

В этой статье автор рассматривает в качестве объекта исследования маркетинговую деятельность спортивных федераций, чья миссия заключается в развитии конкретного вида спорта. Предметом исследования являются рыночные критерии оценки маркетингового потенциала видов спорта на основе анализа характеристик их присутствия на рынках, составляющих современную спортивную индустрию.

Цель исследования – определение рыночных критериев оценки маркетингового потенциала вида спорта, пригодных для

практического использования спортивными федерациями.

Методы исследования

В процессе исследования использованы теоретические методы – анализ, синтез, классификация, абстрагирование, индукция, дедукция, аналогия, а также эмпирические методы – анализ опубликованных работ по проблемам спортивного менеджмента и маркетинга и анализ актуальных данных спортивных федераций.

В основу исследования положено предположение о том, что маркетинговый потенциал видов спорта определяется во многом возможностями и компетенциями ключевых субъектов их развития – спортивными федерациями, лигами и клубами, а также конкретными рыночными условиями, в которых они ведут свою деятельность. В зависимости от того, насколько сильным центром притяжения для целевых аудиторий является сама федерация и ее продукты, ее маркетинговый потенциал может быть большим или меньшим.

Автор предположил, что в зависимости от структуры финансирования спортивной федерации и ее присутствия на различных рынках спортивной индустрии может быть проведен анализ и дана оценка эффективности маркетинга по развитию вида спорта и намечены направления ее повышения.

Специфика маркетингового потенциала вида спорта

Можно ли дать адекватную оценку маркетинговому потенциалу вида спорта? Несомненно, но для этого необходимо определить наиболее значимые факторы, оказывающие влияние на способность спортивной федерации строить эффективные отношения рыночного обмена с болельщиками, спонсорами, партнерами.

Сегодня в мире культивируется несколько тысяч видов спорта, обладающих совершен-

но разными возможностями для получения рыночных доходов. Те из них, которые способны удерживать внимание большего количества людей – болельщиков и спортсменов, оказались на вершине и могут рассчитывать на монетизацию и более интенсивное развитие, остальным остается удел местных, национальных или нишевых видов спорта. Но способность удерживать внимание людей зависит зачастую не только от яркости и непредсказуемости спортивного действия на арене, а и от многочисленных действий, способных выстраивать сложную систему производства рыночных продуктов и установления отношений с их потребителями.

По данным исследования Ж. Клаузен, Э. Бэйл, Д. Гиака, К. Руоранена, Г. Ланг и Т. Шлезингера [21], ключевым условием эффективности коммерциализации международных спортивных федераций является их видовая специализация, а центральное место в повышении коммерческих результатов играет использование социальных сетей. Кроме того, исследование показало, что стратегическое планирование и низкий уровень отчетности несущественно влияют на достижение высоких коммерческих показателей. При этом представители 13 из 22 проанализированных учеными международных федераций, добившихся коммерческих успехов, отметили в качестве причин совершенствования своего делового поведения. Вместе с тем отмечено, что активная коммерческая деятельность создает риски смещения миссии федерации, неопределенности целей, легитимности стейкхолдеров.

Футбол, безусловный лидер в мире по популярности, тем не менее уступает свои локальные позиции в США (американскому футболу, баскетболу и бейсболу), Канаде (хоккею и лакроссу), Японии (бейсболу и сумо), Индии (крикету), Австралии (регби, баскетболу и теннису), Пакистане (крикету) и многих других странах, что ставит под сомнение его абсолютную и уникальную зрелищность и доступность. Особенности национальных менталитетов, история появления

и популяризация этих видов спорта стали основой для формирования их организационной и рыночной среды и их маркетинговых потенциалов.

В соответствии с российским законодательством, видом спорта является часть спорта, которая признана обособленной сферой общественных отношений, имеющей соответствующие правила, среду занятий, используемый спортивный инвентарь и оборудование [17]. При этом законодатель выделяет базовые виды спорта, включенные в программу Олимпийских и Паралимпийских игр, а также развиваемые субъектами РФ на своих территориях на уровне спорта высших достижений на всероссийских и международных официальных спортивных мероприятиях.

Отдельно следует отметить виды физической активности, не имеющие формы вида спорта: фитнес, пешие походы, прогулки с собаками и т. п. В некоторых случаях они могут быть признаны видами спорта, как это произошло, например, с уличными упражнениями на гимнастических снарядах, ставшими воркаутом. Есть пример и целенаправленного создания вида спорта, который предлагается атлетам в форме уникальной услуги, – в данном случае речь идет о кроссфите.

Развитием вида спорта на определенной территории занимаются объединения спортсменов и организаций (федерации, ассоциации, союзы) во взаимодействии со спортивными лигами, клубами и школами [10]. При этом ключевую роль играют спортивные федерации национального уровня (в России – всероссийские федерации), которые являются общественными организациями и выполняют функции развития одного или нескольких видов спорта, их пропаганды, организации, а также проведения спортивных мероприятий и подготовки спортсменов – членов спортивных сборных команд [17]. Так, например, Ассоциация мини-футбола России реализует следующие направления развития: внедрение системы всероссийских и ре-

гиональных соревнований, совершенствование структуры национальной сборной, планирование международных турниров, пропаганду мини-футбола, внедрение массовых общероссийских проектов, повышение квалификации персонала [2].

На рыночные результаты спортивных федераций по видам спорта существенное влияние оказывает наличие и доступность для занятий спортивных сооружений [23], а возможность рассчитывать на государственные субсидии во многом зависит от популярности спорта среди молодежи [22].

Определенная связь с маркетинговым потенциалом устанавливается зависимостью дееспособности спортивной федерации от возможностей преобразования ключевых процессов ее развития в стратегические инициативы, нацеленные на как можно более полное удовлетворение требований потребителей [3].

Специфика определения маркетингового потенциала вида спорта характеризуется следующими факторами:

1. Поскольку вид спорта представляет собой абстрактную сущность и не обладает маркетинговой субъектностью, его развитием, а значит, управлением его маркетингом занимается спортивная федерация. Маркетинговой субъектностью обладают также спортивные лиги, клубы и школы, взаимодействующие с федерациями. Поэтому маркетинговый потенциал вида спорта следует определять, связывая его с маркетинговым потенциалом спортивной федерации и остальных стейкхолдеров.

2. Спортивные федерации одновременно присутствуют на всех рынках спортивной индустрии – событий, товаров, услуг, сооружений, инфраструктуры, кадров, партнеров и квазиспортивных продуктов. Это обстоятельство увеличивает объем задач по оценке маркетингового потенциала вида спорта, который представляет собой межрыночный комплекс способностей и возможностей федерации достигать высоких маркетинговых результатов.

3. В процессе своей повседневной деятельности спортивная федерация создает одновременно несколько разнотипных продуктов (событийных, сервисных, товарных, информационных), которые представлены на разнородных рынках. Оценка маркетингового потенциала вида спорта должна учитывать многообразие продуктов и рынков.

4. Маркетинговый потенциал вида спорта динамичен, поскольку он может меняться в зависимости от спортивных результатов отдельных атлетов и клубов, а также сборных команд. Это значительно увеличивает число факторов, формирующих маркетинговый потенциал, но и затрудняет процесс его оценки и реализации.

5. Разным маркетинговым потенциалом могут обладать отдельные дисциплины вида спорта (бег и метание в легкой атлетике, мини-футбол и пляжный футбол в футболе и т. п.), а также женский и мужской спорт.

Рыночные критерии оценки маркетингового потенциала вида спорта

Процесс оценки маркетингового потенциала спортивной федерации представляет собой комплекс действий по сравнительному анализу ее внутренних характеристик (ресурсы самой организации и ее партнеров, организация управления маркетингом, компетенции специалистов и т. п.) и внешних факторов, способных повлиять на эффективность достижения маркетинговых целей (потенциал и ресурсы потребителей, степень конкуренции, тенденции рынка и т. п.). При этом стратегия маркетинга разрабатывается как средство поиска равновесия между ними [18].

Более подробная структура маркетингового потенциала, использованная в оценке, предложена Т. Батовой и В. Крыловой. Она включает пять основных подсистем внутреннего характера – ресурсов, резервов, способностей, возможностей и управления, а также внешние факторы – неопреде-

ленность среды, риски функционирования предприятия, факторы синергии [5].

Внутренними характеристиками спортивной федерации, определяющими ее реальные и потенциальные возможности развития, являются:

1. Степень доступности экономических, финансовых, людских и информационных ресурсов. Обычно спортивная федерация имеет дело с тремя видами ресурсов по степени их доступности: *наличные* ресурсы (находящиеся в распоряжении ресурсы – наличные деньги, инвентарь, снаряды, оборудование, сооружения и т. п.); *условно доступные* ресурсы (те, которые становятся доступными при определенных условиях, например для того чтобы провести оплату с текущего счета федерации, необходимо осуществить некоторые шаги в отношениях с банком); *возможно доступные* ресурсы (те, для получения которых необходимо осуществить ряд действий, например подготовить спонсорский пакет или продать билеты на матч национальной сборной, в противном случае эти ресурсы так и останутся недоступными).

2. Организация системы маркетинга – распределение маркетинговых функций, полномочий и ответственности, организация взаимодействия между различными компонентами организационной структуры. Наличие специальной организационной структуры – департамента маркетинга или специалиста по маркетингу позволяет систематизировать работу федерации с ее продуктами и клиентами. Напротив, отсутствие специализированной организационной структуры существенно снижает эффективность маркетинга.

3. Маркетинговые компетенции персонала. В первую очередь речь идет о понимании сотрудниками сути маркетинговой концепции управления, о наличии навыков и умений анализа рынка, целеполагания, стратегического планирования, использования инструментов маркетинга. Важно, что такими компетенциями должны обладать не только специалисты по маркетингу, но и топ-

менеджеры и в определенной степени даже спортсмены и тренеры.

4. Наличие эффективного бренда спортивной федерации и ее отдельных продуктов (событий, услуг, сооружений и т. п.). Анализ и оценке подлежат атрибуты этих брендов – функциональная сущность, ценности, известность имени, стандарты, история, ассоциации, монетизация и капитализация). Суть стратегии брендинга заключается в предельной концентрации маркетинга вокруг определенных ценностей, благодаря чему маркетинговый потенциал может быть реализован максимально эффективно.

Внутренние характеристики формирования маркетингового потенциала спортивной федерации формируют ее сильные и слабые стороны, которые определяются в процессе проведения SWOT-анализа.

Рассмотрим подробнее внешние факторы маркетингового потенциала, используя для этого рыночную структуру спортивной индустрии [11]. Как уже отмечалось выше, спортивной федерации приходится вести свою работу одновременно на восьми связанных между собой рынках (табл. 1). Стоит также учитывать влияние государства на

создание условий для функционирования всех этих рынков.

Для адекватной оценки маркетингового потенциала вида спорта (спортивной федерации) на каждом из рынков следует определить приемлемые критерии, наличие и состояние которых позволят понять, насколько реализованы предоставленные возможности. Далее подробнее рассмотрим такие критерии.

Ключевое место занимает рынок спортивных событий, который является системообразующим для спортивной индустрии, все остальные рынки – производные от него и возникают исключительно благодаря ему. Именно спортивные события, соревнования или шоу являются целью подготовки спортсменов в ходе тренировок, а зрители ждут их для того, чтобы вновь пережить яркие эмоции. На рынке событий происходит обмен между их организаторами (клубами, лигами, агентствами, федерациями, частными лицами и т. п.) и другими субъектами – болельщиками, спортсменами, тренерами, судьями, персоналом, подрядчиками и т. п. Экономика современного спорта напрямую зависит от деятельности его ключевых игроков – организаторов наиболее значимых спортивных событий [7].

Таблица 1. Присутствие спортивных федераций на рынках спортивной индустрии

Table 1. The presence of sports federations in the sports industry markets

№ No.	Виды рынков Market types	Продукты Product	Клиенты Clients
1	Рынок спортивных событий	Спортивные события федерации; медиаправа	Спортсмены; лиги; клубы; болельщики
2	Рынок спортивных товаров	Экипировка, инвентарь; атрибутика	Спортсмены; болельщики
3	Рынок спортивных услуг	Услуги обучения и тренировок	Спортсмены
4	Рынок спортивных сооружений	Услуги спортивных сооружений	Арендаторы; спортсмены
5	Рынок инфраструктуры	Организационные услуги; информационные, маркетинговые и научные продукты	Лиги; клубы; спортсмены; болельщики; общество
6	Рынок спортивных кадров	Услуги подготовки и развития кадров	Спортсмены; тренеры; судьи; менеджеры
7	Рынок спонсоров	Рекламные возможности	Бренды; спонсоры
8	Рынок квазиспортивных продуктов	Права на лицензии	Лицензиаты

Особый тип отношений – между обладателями прав на проведение спортивного события и его непосредственными организаторами. Вполне привычной является сегодня модель взаимоотношений спортивных федераций и профессиональных лиг по поводу проведения национальных чемпионатов. Она используется в самых популярных в России игровых видах – футболе, хоккее и баскетболе.

Критерии эффективности деятельности спортивной федерации и всех стейкхолде-

ров на рынке спортивных событий в первую очередь характеризуют способность вида спорта быть центром притяжения целевых аудиторий. Это важнейшее свойство спортивных организаций, событий и услуг, необходимое для создания конкурентных преимуществ.

На этом рынке необходимо оценивать качественные и количественные характеристики как самих спортивных событий, так и их основных клиентов – болельщиков и зрителей (табл. 2).

Таблица 2. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных событий)

Table 2. Criteria for evaluating marketing potential (sports events market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных событий <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sports events market</i>
1.	<i>Общее число официальных спортивных событий по виду спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ в мире; ▪ стране
2.	<i>Наличие спортивных событий по виду спорта определенного уровня:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ чемпионаты мира; ▪ чемпионаты/кубки континента; ▪ чемпионаты/кубки страны; ▪ первенства региона; ▪ местные чемпионаты
3.	<i>Наличие соревнований по виду спорта различного типа:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ спорта высших достижений; ▪ профессиональных; ▪ любительских; ▪ массовых (детских, студенческих, корпоративных, ветеранских)
4.	<i>Число участников вида спорта (участники соревнований):</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ спортсмены высших достижений; ▪ профессиональные спортсмены; ▪ спортсмены-любители; ▪ спортсмены-дети
5.	<i>Наличие организаторов событий по виду спорта разного типа:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ международные ассоциации/федерации; ▪ национальные федерации; ▪ лиги; ▪ спортивные агентства
6.	<i>Количество болельщиков и зрителей:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ прямые болельщики (посещения событий); ▪ медийные болельщики (аудитория трансляций); ▪ наличие фанатских организаций

Окончание табл. 2

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных событий Criteria for evaluating the marketing potential in the sports events market
7.	<i>Наличие упрощенных вариантов вида спорта для массового сегмента</i>
8.	<i>Наличие трансляций соревнований по виду спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ в соответствии с проданными медиаправами; ▪ на основе взаимозачетов; ▪ оплаченных федерацией/лигой

Количество и качество вовлеченных в тот или иной вид спорта людей – атлетов и болельщиков в наибольшей степени влияет на его маркетинговый потенциал, поскольку именно этим определяется главный интерес СМИ, телеканалов и бизнеса, продвигающего свои интересы через спорт [8].

Рынок спортивных товаров (табл. 3) обеспечивает атлетов и команды необходимым оборудованием, инвентарем и экипировкой для тренировок и соревнований. Некоторые виды спорта требуют специальной обуви, головных уборов, одежды и элементов защиты для спортсменов, что значительно увеличивает стоимость доступа к ним. Американский футбол, хоккей, горные лыжи и т. п. стимулируют развитие бизнеса производителей и продавцов соответствующей экипировки и инвентаря, возникновение специализированных брендов (например Umbro, Fischer, Leki, CCM). Это позволяет повысить

монетизацию вида спорта за счет продажи товаров и привлечения спонсоров из числа экипировочных компаний. В то же время есть виды спорта, не имеющие общепринятой экипировки, и одежда спортсменов ограничивается только определенным дресс-кодом. Очевидно, что их маркетинговый потенциал существенно ниже.

Рынок спортивных услуг (табл. 4) включает предложения спортивных организаций в форме тренировок под руководством специалистов, а также в форме аренды спортивных помещений для самостоятельных тренировок. Спортивная федерация может предлагать своим целевым аудиториям подобные услуги как от своего имени, так и в сотрудничестве со спортивными школами и клубами.

Спортивные сооружения необходимы для развития всех сегментов вида спорта – высших достижений, профессионального и массового (табл. 5). Как и в случае с экипировкой,

Таблица 3. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных товаров)

Table 3. Criteria for evaluating marketing potential (sporting goods market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных товаров Criteria for evaluating the marketing potential in the sporting goods market
1.	<i>Наличие специальной экипировки и инвентаря вида спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ в мире; ▪ стране
2.	<i>Наличие брендов – производителей товаров для вида спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ проводят исследования экипировки; ▪ генерируют тренды; ▪ развивают технологии
3.	<i>Наличие атрибутики для болельщиков вида спорта</i>
4.	<i>Наличие специализированного ретейла для продаж товаров вида спорта</i>

Таблица 4. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных услуг)

Table 4. Criteria for evaluating the marketing potential (sports services market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных услуг <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sports services market</i>
1.	Количество людей, тренирующихся в клубах и школах по виду спорта
2.	Наличие вида спорта в программах фитнес-клубов
3.	Наличие специализированных спортивных школ по виду спорта

Таблица 5. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных сооружений)

Table 5. Criteria for evaluating the marketing potential (sports facilities market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных сооружений <i>Criteria for evaluating the marketing potential in the sports facilities market</i>
1.	Наличие оригинальных сооружений для тренировок и соревнований по виду спорта
2.	Наличие оригинальных сооружений по виду спорта в публичном пространстве
3.	Наличие оригинальных сооружений по виду спорта в школах и вузах
4.	Наличие специалистов по обслуживанию оригинальных сооружений по виду спорта

некоторые виды имеют оригинальные сооружения, другие довольствуются универсальными помещениями и пространствами. Количество и современное оснащение специализированных сооружений напрямую влияет на вовлечение участников и зрителей.

Для существования спортивной индустрии нужна организационная, научная, маркетинговая инфраструктура, включающая ассоциации и союзы атлетов и клубов, маркетинговые агентства, научно-исследовательские организации. Маркетинговый потенциал конкретного вида спорта зависит от того, насколько развиты элементы рынка инфраструктуры, имеющие отношения непосредственно к нему, есть ли организационные структуры, специфические видовые рыночные и научные исследования (табл. 6).

Рынок спортивных кадров (табл. 7) представляет собой пространство обмена между актуальными для спортивных организаций профессиональными функциями (вакансиями) и способностями их эффективно выполнять конкретными людьми (соискателями), кроме того, на этом рынке предлагаются образовательные услуги для совершенствования компетенций сотрудников спортивных

организаций. Вид спорта, имеющий собственную систему подготовки кадров, обладает значительно большим маркетинговым потенциалом, и наоборот.

Участники рынка спонсорства – это, с одной стороны, сами спортивные организации, а с другой – товарные или корпоративные бренды, которые ищут эффективные коммуникации со своими клиентами. Спортивные федерации предлагают им возможности продвижения на своих болельщиков и спортсменов. Количество спонсоров, масштабность и стабильность отношений с ними являются важными индикаторами присутствия вида спорта на этом рынке и его маркетингового потенциала (табл. 8).

Способность спорта в целом быть центром притяжения для людей используется не только спонсорами, но и другими предпринимателями – покупателями лицензий на использование спортивной символики, владельцами спортбаров, издателями специальной литературы и т.п. Эти околоспортивные (квазиспортивные) организации выбирают для построения своего бизнеса виды спорта с обширной целевой аудиторией, предлагая ей свои товары и услуги (табл. 9).

Таблица 6. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок инфраструктуры)

Table 6. Criteria for evaluating marketing potential (infrastructure market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке инфраструктуры спортивной индустрии Criteria for evaluating the marketing potential in the sports industry infrastructure market
1.	<i>Наличие вертикали федераций вида спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ международных; ▪ национальных; ▪ местных
2.	<i>Наличие организаций, ведущих научно-исследовательскую работу по виду спорта в области:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ физиологии; ▪ психологии; ▪ методик; ▪ медицины; ▪ менеджмента и т. п.
3.	<i>Наличие маркетинговых исследований по виду спорта</i>
4.	<i>Наличие маркетинговых мероприятий по виду спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ выставки; ▪ конференции; ▪ премии и т. п.
5.	<i>Наличие специализированных СМИ и блогеров по виду спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ в стране; ▪ за рубежом

Таблица 7. Критерий оценки маркетингового потенциала (рынок спортивных кадров)

Table 7. Criteria for evaluating the marketing potential (market of sports personnel)

Критерий оценки маркетингового потенциала на рынке спортивных кадров Criteria for evaluating the marketing potential in the sports personnel market	
<i>Наличие образовательных организаций и программ разных уровней со спецификой вида спорта:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ для спортсменов; ▪ тренеров и других специалистов; ▪ менеджеров 	

Таблица 8. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок спонсорства)

Table 8. Criteria for evaluating marketing potential (sponsorship market)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке спонсорства Criteria for evaluating marketing potential in the sponsorship market
1.	<i>Количество спонсоров спортивной федерации:</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ коммерческих; ▪ аффилированных; ▪ административных
2.	<i>Масштабность спонсорства</i>
3.	<i>Стабильность отношений со спонсорами</i>

Таблица 9. Критерии оценки маркетингового потенциала (рынок квазиспортивных продуктов)

Table 9. Criteria for evaluating marketing potential (market of quasi-sports products)

№ No.	Критерии оценки маркетингового потенциала на рынке квазиспортивных продуктов <i>Criteria for evaluating marketing potential in the market of quasi-sports products</i>
1.	Количество лицензиатов у спортивной федерации
2.	Наличие специализированных изданий по виду спорта
3.	Котировки на соревнования по виду спорта у букмекеров
4.	Наличие игровых симуляторов по виду спорта
5.	Просмотры в спортивных барах

Перечисленные критерии могут быть использованы в процессе оценки маркетингового потенциала вида спорта или спортивной дисциплины по каждому из рынков. Общий маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой комплексные возможности, которые предоставляют условия на этих рынках и способность спортивной федерации и ее стейкхолдеров эффективно их реализовать. Но для более точной оценки и последующих стратегических маркетинговых решений следует учесть, что любой рынок имеет структуру, характеризующую степень его охвата конкретной спортивной федерацией.

Модель систематизации факторов формирования маркетингового потенциала

Результаты оценки могут раскрыть достигнутый в настоящий момент уровень присутствия вида спорта на каждом из рынков, а также позволят определить важнейшие направления освоения потенциального рынка, сопоставить характеристики с общей емкостью рынка и обратить внимание на потенциал рынка и на тенденции его развития (рис. 1).

Маркетинговый потенциал спортивной федерации существует на разных уровнях ее рынков. В первую очередь, он может быть на реальном рынке (А) – в отношениях с существующими клиентами и другими целевыми аудиториями. Чтобы реализовать его, необходимо совершенствовать маркетинговые

стратегии, инструменты и отношения, а также развивать компетенции менеджмента.

Потенциальный рынок спортивной федерации (В) также формирует возможности для развития, поскольку представляет собой совокупность людей и организаций – носителей потребностей, которые федерация уже способна удовлетворять даже в нынешнем состоянии ее маркетинга. Для того чтобы воспользоваться этими возможностями, необходимо акцентироваться на маркетинговых коммуникациях с пока не вовлеченными в отношения с федерацией клиентами.

Весь существующий сейчас рынок (С) включает людей и организации, которые в настоящее время не рассматриваются даже в качестве потенциальных клиентов, их потребности обслуживают конкуренты федерации. Тем не менее, здесь могут быть выявлены сегменты рынка, которые возможно охватить за счет изменения стратегии, разработки новых продуктов для новых клиентов. Маркетинговый потенциал рынка в целом обширен, но к его реализации необходимо подходить предельно осторожно, чтобы не уйти в сторону от миссии спортивной федерации. Так, размышления о развитии программы ее мерчандайзинга могут привести к идее создания собственной сети спортивных магазинов, которая вряд ли может оказаться продуктивной.

Но у каждого рынка есть свой потенциал развития и роста (D), определяемый тенденциями в экологии, обществе, технологиях, политике, экономике. Именно в этом сек-

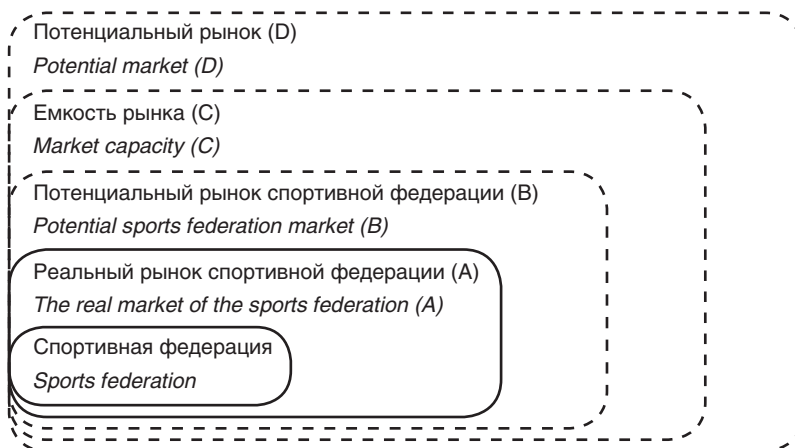


Рис. 1. Степень охвата рынков, на которых формируется маркетинговый потенциал спортивной федерации

Fig. 1. The degree of coverage of markets in which the marketing potential of a sports federation is formed

торе анализа можно обнаружить перспективы, наиболее значимые для динамичного развития спортивной федерации в отдаленном будущем.

Очевидно, что для анализа и оценки комплексного маркетингового потенциала необходимо учитывать большое количество разнородных факторов, не упустив при этом их взаимное влияние. Для этого может быть использована авторская модель систематиза-

ции данных факторов на основе сочетания восьми типов рынков спортивной индустрии и степени их охвата (табл. 10).

Данная модель позволяет проводить анализ маркетингового потенциала каждого из рынков по степени возможности их последовательного освоения. Маркетинговые цели, стратегии и инструменты разрабатываются на основе выявленных и оцененных рыночных возможностей.

Таблица 10. Модель систематизации факторов формирования маркетингового потенциала спортивной федерации

Table 10. Model of systematization of the factors of formation of the marketing potential of a sports federation

Типы рынков спортивной федерации <i>Types of sports federation markets</i>	A. Реальные рынки спортивной федерации <i>A. Real sports federation markets</i>	B. Потенциальные рынки спортивной федерации <i>B. Potential sports federation markets</i>	C. Емкость рынков спортивной федерации <i>C. Sports federation market capacity</i>	D. Потенциал рынков <i>D. Market potential</i>
1. Рынок спортивных событий <i>1. Sports event market</i>	A1. События, которые сейчас предлагаются клиентам	B1. Новые клиенты. Новые события для старых и новых клиентов	C1. Доля на рынке спортивных событий	D1. Перспективы развития рынка событий (тренды)
2. Рынок спортивных услуг <i>2. Sports services market</i>	A2. Услуги, предлагаемые сейчас клиентам	B2. Новые клиенты. Новые услуги для старых и новых клиентов	C2. Доля на рынке услуг	D2. Перспективы развития рынка услуг (тренды)

Окончание табл. 10

Типы рынков спортивной федерации <i>Types of sports federation markets</i>	A. Реальные рынки спортивной федерации <i>A. Real sports federation markets</i>	B. Потенциальные рынки спортивной федерации <i>B. Potential sports federation markets</i>	C. Емкость рынков спортивной федерации <i>C. Sports federation market capacity</i>	D. Потенциал рынков <i>D. Market potential</i>
3. Рынок спортивных товаров <i>3. Sports goods market</i>	A3. Товары, предлагаемые сейчас клиентам	B3. Новые клиенты. Новые товары для старых и новых клиентов	C3. Доля на рынке спортивных товаров	D3. Перспективы развития рынка товаров (тренды)
4. Рынок спортивных сооружений <i>4. Sports facilities market</i>	A4. Услуги сооружений, сейчас предлагаемые клиентам	B4. Новые клиенты. Новые услуги сооружений для старых и новых клиентов	C4. Доля на рынке спортивных сооружений	D4. Перспективы развития рынка событий (тренды)
5. Рынок инфраструктуры <i>5. Infrastructure market</i>	A5. Существующие сейчас элементы инфраструктуры	B5. Создание новых элементов инфраструктуры	C5. Соотношение элементов инфраструктуры с аналогичными федерациями	D5. Перспективы развития инфраструктуры (тренды)
6. Рынок спортивных кадров <i>6. The sports personnel market</i>	A6. Система подготовки и управления кадрами	B6. Увеличение экономической эффективности кадровой системы	C6. Доля на рынке спортивных кадров	D6. Перспективы развития рынка кадров (тренды)
7. Рынок спонсоров и рекламодателей <i>7. Market of sponsors and advertisers</i>	A7. Существующие спонсоры и рекламодатели	B7. Новые спонсоры. Новые возможности для старых спонсоров	C7. Доля на рынке спонсорства	D7. Перспективы развития рынка спонсоров (тренды)
8. Рынок квазиспортивных продуктов <i>8. Market for quasi-sports products</i>	A8. Существующие партнеры квазирынков	B8. Новые квазипартнеры	C8. Доля на рынке квазипартнеров	D8. Перспективы развития квазирынков (тренды)

Заключение

Спорт остается важным явлением в жизни общества, привлекает внимание огромного числа людей. Тысячи видов спорта конкурируют между собой за внимание атлетов, болельщиков, спонсоров и медиа в стремлении получить необходимые для развития ресурсы. Поскольку вид спорта не обладает собственной субъектностью, его управлением занимаются особые организации, объединяющие атлетов, команды и других

заинтересованных лиц в целях популяризации, селекции, достижения высоких результатов, подготовки национальной сборной, – спортивные федерации. Именно они в тесном сотрудничестве со спортивными лигами, клубами, школами и другими стейкхолдерами проводят соревнования, оказывают услуги, занимаются продвижением вида спорта и его ценностей среди жителей страны.

Эффективное развитие вида спорта сегодня связано с умением менеджмента да-

вать адекватную оценку рыночным возможностям спортивной федерации, ее маркетинговому потенциалу, учитывать одновременно множество факторов.

Несмотря на сложившуюся за многие годы иерархию популярности видов спорта, все современные виды спорта обладают нереализованными рыночными возможностями, поскольку являются центрами притяжения различных по объему аудиторий. Одна из главных задач менеджмента спортивной федерации – максимально реализовать маркетинговый потенциал вида спорта и его дисциплин.

В результате проведенного исследования сделаны следующие выводы:

1. Маркетинговый потенциал вида спорта представляет собой интегрированные способности спортивной федерации и ее стейкхолдеров и возможности микро- и макросреды достигать поставленных рыночных целей.

2. Предлагаемый подход к оценке маркетингового потенциала видов спорта опирается на их способность быть центрами притяжения целевых аудиторий. Это позво-

ляет разработать относительно универсальные критерии оценки.

3. Оценку маркетингового потенциала вида спорта следует проводить с использованием критериев, разработанных отдельно для каждого рынка с учетом специфики спортивной федерации.

4. Маркетинговый потенциал вида спорта определяется на различных сегментах охвата рынка – реальном рынке спортивной федерации, потенциальном рынке, на всем существующем и потенциальном рынках. Это позволяет формулировать стратегическое видение, разрабатывать маркетинговые цели и стратегии как спортивной федерации, так и ее отдельных продуктов.

5. Практическая реализация выявленных рыночных возможностей (потенциала) вида спорта требует специфических маркетинговых компетенций специалистов и руководителей спортивной федерации. Среди них – глубокое понимание интегрированно-го характера маркетингового потенциала, умение проводить многофакторный анализ рынка, а также навыки использования инструментов маркетинга.

Список литературы

1. Акифьева В., Батова Т. Исследование взаимосвязи маркетингового, экономического и рыночного потенциалов предприятия // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2015. № 3. С. 42–62.
2. Алиев Э. Разработка и реализация инновационных проектов – необходимое условие эффективного развития разновидностей видов спорта: на примере мини-футбола (футзала) // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2014. № 5 (111). С. 7–11. DOI: 10.5930/issn.1994-4683.2014.05.111.p7-11.
3. Алиев Э., Андреев С., Мутко В., Чистяков В. Организация процессного управления спортивной федерацией // Ученые записки университета им. П. Ф. Лесгафта. 2008. № 3 (37). С. 3–9.
4. Арсеньева Н., Путьгина Л. Потенциал маркетинга предприятия и возможности его развития в современных условиях // Вестник университета (ГУУ). 2021. № 7. С. 5–11. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-5-11.
5. Батова Т., Крылова В. Маркетинговый потенциал предприятия. – М.: Академия Естествознания, 2016. – 234 с.
6. Колесник Е. Н. Маркетинговый потенциал: классификация подходов к его изучению и оценке // Вопросы экономики и права. 2011. № 42. С. 140–145.
7. Леднев В. А. Бизнес в индустрии спорта: миф или реальность? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2019. № 1 (30). С. 66–77.
8. Леднев В. А. Новые форматы крупных соревнований: изменения ради популяризации спорта или дополнительной прибыли? // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. № 2 (23). С. 42–49.
9. Леднев В. А. Развитие индустрии спорта в России: тенденции и перспективы // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2011. № 1 (1). С. 56–61.

10. Малыгин А. В. Спортивные лиги как субъекты маркетинга: специфика и характеристики // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. 2017. № 2 (23). С. 50–61.
11. Малыгин А. В. Спортивный маркетинг. – М.: Планета, 2018. – 336 с.
12. Миронова Л. А. Роль маркетинговых коммуникаций в развитии видов спорта // Креативная экономика. 2015. Т. 9. № 8. С. 1043–1060. DOI: 10.18334/ce.9.8.583.
13. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 559 с.
14. Реанович Е. А. Смысловое значение понятия «потенциал» // Международный научно-исследовательский журнал. 2012. № 7-2 (7). С. 14–15.
15. Родионова А. П. Оценка и реализация маркетингового потенциала развития машиностроительных предприятий региона // Регионология. 2009. № 3 (68). С. 115–122.
16. Толстых Д. В. Маркетинговый потенциал как фактор социально-экономического развития территории: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М.: Рос. гос. торгово-экон. ун-т, 2013. – 241 с.
17. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» // СПС «КонсультантПлюс».
18. Юлдашева О. У. К вопросу теории и методологии формирования маркетингового потенциала компании // Известия СПбУЭФ. 2006. № 2 (46). С. 95–110.
19. Яковлева М. А. Деятельность и особенности маркетинга некоммерческой спортивной организации // Вестник науки и образования. 2019. № 9-1 (63). С. 108–112.
20. Beech J. G., Beech J., Chadwick S. The Marketing of Sport. – Pearson education, 2007. – 555 p.
21. Clausen J., Bayle E., Giaouque D., Ruoranen K., Lang G., Schlesinger T., Klenk C., Nagel S. International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis // European Sport Management Quarterly. 2018. Vol. 18. No. 3. P. 373–392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
22. Feiler S., Wicker P., Breuer C. Public subsidies for sport clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence // European Sport Management Quarterly. 2019. Vol. 19. No. 5. P. 562–582.
23. Hallmann K., Wicker P., Breuer C., Schönherr L. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling // European Sport Management Quarterly. 2012. Vol. 12. No. 5. P. 525–544. DOI: 10.1080/16184742.2012.687756.
24. Little A. D. et al. Marketing Potential for Oilseed Protein Materials in Industrial Uses // Technical Bulletin. 1951. No. 1043. – 120 p.
25. Smith A. C. T., Stewart B. Introduction to Sport Marketing. – 2nd edition. – London, 2014. – 336 p. DOI: 10.4324/9781315776767.

Сведения об авторе

Малыгин Андрей Вадимович, ORCID 0000-0001-7464-4392, канд. экон. наук, заведующий кафедрой спортивного маркетинга, Университет «Синергия», Москва, Россия, malyginsport@mail.ru

Статья поступила 07.06.2022, рассмотрена 17.08.2022, принята 07.09.2022

References

1. Akifieva V., Batova T. Research of interrelation of potentials of the company: marketing potential, economic potential and market potential. *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment* = Scientific Journal of NRU ITMO. Series "Economics and Environmental Management", 2015, no.3, pp.42-62 (in Russian).
2. Aliyev E. Evelopment and implementation of the innovative projects – necessary condition of effective development of sports: on the example of mini-football (futsal). *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta*, 2014, no.5(111), pp.7-11 (in Russian). DOI: 10.5930/issn.1994-4683.2014.05.111.p7-11.
3. Aliev E., Andreev S., Mutko V., Chistyakov V. The organization process management of sports federation. *Uchenye zapiski universiteta imeni P. F. Lesgafta*, 2008, no.3(37), pp.3-9 (in Russian).
4. Arsenieva N., Putyatina L. The marketing potential of the enterprise and the possibilities of its development in modern conditions. *Vestnik universiteta*, 2021, no.7, pp.5-11 (in Russian). DOI: 10.26425/1816-4277-2021-7-5-11.
5. Batova T., Krylova V. *Marketingovyi potentsial predpriyatiya* [Marketing potential of the enterprise]. Moscow, Academy of Natural History, 2016, 234 p.
6. Kolesnik E. N. *Marketingovyi potentsial: klassifikatsiya podkhodov k ego izucheniyu i otsenke* [Marketing potential: classification of approaches to its study and assessment]. *Voprosy ekonomiki i prava*, 2011, no.42, pp.140-145.

7. Lednev V. A. *Biznes v industrii sporta: mif ili real'nost'?* [Business in the sports industry: myth or reality?]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2019, no.1(30), pp.66-77.
8. Lednev V. A. *Novye formaty krupnykh sorevnovaniy: izmeneniya radi populyarizatsii sporta ili dopolnitel'noi pribyli?* [New formats of major competitions: changes for sport popularization or additional profit?]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2017, no.2(23), pp.42-49.
9. Lednev V. A. *Razvitie industrii sporta v Rossii: tendentsii i perspektivy* [Development of the sports industry in Russia: trends and prospects]. *Vestnik Rossiiskogo Mezhdunarodnogo Olimpiiskogo Universiteta*=RIOU Herald, 2011, no.1(1), pp.56-61.
10. Malygin A. V. *Sportivnye ligi kak sub"ekty marketinga: spetsifika i kharakteristiki* [Sports leagues as subjects of marketing: specificity and characteristics]. *Vestnik Rossiiskogo mezhdunarodnogo Olimpiiskogo universiteta*=RIOU Herald, 2017, no.2(23), pp.50-61.
11. Malygin A. *Sportivnyi marketing* [Sports marketing]. Moscow, *Planeta* Publ., 2018, 336 p.
12. Mironova L. A. The role of marketing communications in the development of sports. *Kreativnaya ekonomika*, 2015, vol.9, no.8, pp.1043-1060 (in Russian). DOI: 10.18334/ce.9.8.583.
13. Popov E. V. *Rynochnyi potentsial predpriyatiya* [Market potential of the enterprise]. Moscow, ZAO «Izdatel'stvo «*Ekonomika*» Publ., 2002, 559 p.
14. Reanovich E. A. *Smyslovoe znachenie ponyatiya «potentsial»* [Semantic meaning of the concept "potential"]. *Mezhdunarodnyj naučno-issledovatel'skij žurnal*=International Research Journal, 2012, no.7-2(7), pp.14-15.
15. Rodionova A. P. Estimation and implementation of marketing potential of machine-building enterprises of the region. *Regionologiya*=Russian Journal of Regional Studies, 2009, no.3(68), pp.115-122 (in Russian).
16. Tolstykh D. V. *Marketingovyi potentsial kak faktor sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya territorii: avtoref. dis. ... kand. ekon. nauk: 08.00.05* [Marketing potential as a factor of socio-economic development of the territory. Cand. econ. sci. abstr. dis.: 08.00.05]. Moscow, *Ros. gos. torgovo-ekon. un-t* Publ., 2013, 241 p.
17. RF Federal Law "On physical culture and sports in the Russian Federation" of December 4, 329-FZ (as amended by Federal Law of August 2, 2019). *SPS «Konsul'tantPlyus»*.
18. Yuldasheva O. U. On the theory and methodology of forming the firm's marketing potential. *Izvestia SPbUEF*, 2006, no.2(46), pp.95-110 (in Russian).
19. Yakovleva M. A. Non-profit sport organization marketing activities and features. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2019, no.9-1(63), pp.108-112 (in Russian).
20. Beech J. G., Beech J., Chadwick S. *The Marketing of Sport*. Pearson education, 2007, 555 p.
21. Clausen J., Bayle E., Giaouque D., Ruoranen K., Lang G., Schlesinger T., Klenk C., Nagel S. International sport federation commercialisation: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, 2018, vol.18, no.3, pp.373-392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
22. Feiler S., Wicker P., Breuer C. Public subsidies for sport clubs in Germany: funding regulations vs. empirical evidence. *European Sport Management Quarterly*, 2019, vol.19, no.5, pp.562-582.
23. Hallmann K., Wicker P., Breuer C., Schönherr L. Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports – findings from multi-level modeling. *European Sport Management Quarterly*, 2012, vol.12, no.5, pp.525-544. DOI: 10.1080/16184742.2012.687756.
24. Little A. D. et al. Marketing Potential for Oilseed Protein Materials in Industrial Uses. *Technical Bulletin*, 1951, no.1043, 120 p.
25. Smith A. C. T., Stewart B. *Introduction to Sport Marketing*. 2nd edition. London, 2014, 336 p. DOI: 10.4324/9781315776767.

About the author

Andrey V. Malygin, ORCID 0000-0001-7464-4392, Cand. Sci. (Econ.), Head of Sports Marketing Department, Synergy University, Moscow, Russia, malyginsport@mail.ru

Received 07.06.2022, reviewed 17.08.2022, accepted 07.09.2022