

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404

Мальгин А. В., канд. экон. наук, доцент, Университет «Синергия», г. Москва, malyginsport@mail.ru,
УДК: 399:138

Роль субъективации в формировании стратегических конкурентных преимуществ спортивной организации

В статье рассматривается ключевая роль субъектности в процессе маркетинга спортивной организации. Автор ставит этап определения субъекта в самом начале всего процесса маркетинга, подчеркивая его значение для всех последующих этапов (определения объекта, анализа, построения видения, целеполагания, разработки инструментов и маркетингового контроля). Субъект маркетинга принимает стратегические, операционные и ситуационные решения, финансирует и администрирует маркетинговые действия, выстраивает взаимодействие с другими функциями. В статье предлагается методика определения маркетинговой субъектности, представляющая собой четырехэтапный процесс.

Ключевые слова: субъектность, процесс маркетинга, субъект маркетинга, стратегическая миссия, бизнес-модель, источники финансирования, спортивный маркетинг

Постановка проблемы

Бурный рост спортивной индустрии сформировал потребность в компетентном маркетинге в организациях всех уровней — от международных федераций до детских спортивных школ. За последние десять лет Россия прочно заняла место среди тех немногочисленных стран, которые обладают большим опытом проведения соревнований высочайшего уровня — Олимпийских игр и чемпионатов мира, и значительная часть этого опыта связана с маркетингом. При том, что практически все крупные спортивные события получают самые высокие оценки со стороны функционеров, атлетов, болельщиков и спонсоров, маркетинг по-прежнему мало или неэффективно используется даже профессиональными клубами и лигами.

Очевидное противоречие — наличие объективной потребности в эффективном маркетинговом управлении и одновременно неготовность использовать его стратегии и инструменты — объясняется в том числе и

отсутствием нужных компетенций у менеджмента спортивных организаций.

Эффективность маркетинга всегда зависит от точного согласования всех действий менеджмента, что объясняется системной природой этой концепции рыночного управления. Использование лишь отдельных компонентов стратегий и маркетинговых инструментов (исследований, продукта, цены, рекламы или продаж) не способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ спортивной организации или ее продуктов. Проблемы систематизации процесса маркетинга исследованы в работах Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, М. Макдональда, Г. Багиева, Б. Питтса, Д. Столлара, Д. Жоббера, М. Шенка, Г. Мастермана, В. Новаторова, Т. Масловой и др.

Но системность процесса маркетинга не должна ограничиваться лишь инструментами. Не менее важно обратить внимание на то, кто именно будет принимать решения в области маркетинга, кто финансирует его,

кто разрабатывает и воплощает стратегии и инструменты, а также организует взаимодействие. Речь идет об определении маркетинговой субъектности спортивной организации. Точное и правильное определение маркетинговой субъектности является важнейшим фактором формирования стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Понимание процесса стратегического маркетинга

На практике во многих случаях процесс маркетинга в спортивных организациях выстраивается бессистемно, без связи с целями, без учета возможностей и всего комплекса рыночных факторов. В специализированной литературе можно встретить три основных метода построения процесса стратегического планирования.

Так, в некоторых случаях маркетинговое планирование начинается с анализа рынка и маркетинговых исследований, за которыми следуют определение маркетинговых целей и разработка инструментов [2, р. 10; 8, р. 39; 21, с. 368]. Такой метод представляется довольно уязвимым, поскольку он не позволяет сконцентрировать анализ на специфических функциях каждой конкретной спортивной организации, определяемых миссией.

Более распространен метод построения процесса маркетинга, использующий следующую последовательность: формулирование миссии — маркетинговый анализ — целеполагание — построение маркетинговых стратегий — разработка комплекса маркетинговых инструментов [7, р. 40; 6, р. 41; 10, с. 97; 4, р. 32; 1, р. 9] и др. Этап формулирования миссии, предшествующий анализу, делает процесс более понятным и прагматичным.

Встречаются и еще более глубокие подходы к построению процесса маркетинга, учитывающие не только миссию, но и задачи каждой отдельной спортивной организа-

ции, а также особенности ее отдельных бизнес-операций [19, с. 330].

Тем не менее, все три упомянутых метода построения процесса маркетинга имеют существенный недостаток — они не требуют четкого определения маркетинговой субъектности, на основе которой возможно создать более адекватную программу маркетинга.

Отсутствие маркетинговой субъектности не позволяет точно понять с чьей именно позиции и в отношении какого конкретного продукта (или организации) используется маркетинг. Например, при проведении чемпионата России по горным лыжам, субъектами маркетинга будут сразу несколько организаций — Федерация горнолыжного спорта России, горнолыжный курорт, региональные власти и спонсоры. Каждый из них имеет свои маркетинговые цели и если не выбрать конкретную субъектность, невозможно будет построить систему эффективного маркетинга, а значит и добиться заданных результатов.

Понимание субъектности формировалось античными философами, позже термин стал специфически применяться в лингвистике, политике, педагогике, психологии, управлении, маркетинге и других сферах научных знаний. В нашем случае под субъектом будет пониматься лицо (организация или персона), вступающее в отношения с факторами окружающей рыночной среды в стремлении достичь поставленных экономических, коммуникационных или репутационных целей.

Возникновение субъекта маркетингового управления возможно лишь в результате осознания уполномоченными лицами своей управленческой субъектности. Это важнейшая задача менеджмента, решение которой создает базовые предпосылки для успешной деятельности. Процесс субъективации можно определить как форму организации некоего самосознания, складывание субъекта и субъективности [22, с. 284]. По своей сути субъективация представляет собой

определение спортивной организацией возможных и необходимых для использования функций маркетинга.

Кого же следует отнести к числу субъектов спортивного маркетинга? В научной литературе чаще всего встречается описание основных участников маркетинговой деятельности без прямого указания на их субъектность, в некоторых случаях такое указание есть, но почти всегда такая субъектность ограничивается описанием функциональных типов субъектов — конечные потребители, государство, коммерческие и некоммерческие организации, специалисты-маркетологи — словом всех, кто вступает в отношения рыночного обмена [12, с. 45; 20, с. 44]. Такой же подход чаще всего используется и спортивными маркетологами [21, с. 40].

Но в случае, когда речь идет о построении процесса маркетинга в качестве его субъекта выступает исключительно та спортивная организация, которая и будет ис-

пользовать маркетинговые стратегии и инструменты в своей деятельности. Такими субъектами являются спортивные организации различного типа [15, с. 12], а также те организации, которые заинтересованы в спорте как платформе для продвижения своих брендов [16, с. 273]. К сожалению, практически отсутствует более глубокий анализа специфики проявления субъектности в самом процессе маркетинга.

Исследование практической деятельности спортивных организаций различного типа легли в основу разработки авторской модели процесса маркетинга SOVATIC (рис. 1), которая имеет ряд принципиальных отличий от традиционных взглядов. Она включает следующие основные этапы: определение маркетинговой субъектности (*Subject*), выявление объектов маркетинга (*Objects*), построение стратегического видения для каждого из объектов (*Vision*), маркетинговый анализ (*Analyses*), постановка маркетинговых целей и выбор мар-



Рис. 1. Процесс маркетинга (модель SOVATIC)

Fig. 1. Marketing process (SOVATIC model)

кетинговых стратегий (*Targets*), разработка маркетинговых инструментов (*Instruments*), маркетинговый контроль (*Control*) [16, с. 53]. Модель хорошо адаптируется и уже успешно апробирована в спортивных организациях различного типа и получила распространение.

Одна из главных ее особенностей — наличие в самом начале процесса маркетинга этапа определения субъектности, а затем — объектов маркетинга, которыми субъект будет управлять. Правильная субъективация дает возможность затем более точно выявить все объекты маркетинга и разработать для каждого из них эффективную программу развития. Подчеркнем, что этапы определения субъекта и объектов маркетинга предшествуют анализу среды, что позволяет проводить его гораздо эффективней.

Эффективный маркетинг невозможен без четкого понимания того, кто именно будет управлять им, распоряжаться ресурсами, нести ответственность за конечный результат. В данном случае, под субъектом маркетинга следует понимать основное действующее лицо, использующее маркетинг для достижения своих стратегических целей.

Подчеркнем, что при всей важности функции маркетинга она является вторичной по отношению к производственной (в спортивной индустрии производственная функция заключается в создании спортивных продуктов). Поэтому программа маркетинга разрабатывается не на пустом месте, а в рамках уже существующей деятельности конкретных организаций и индивидов.

Определение субъекта маркетинга целесообразно детализировать, в соответствии с поэтапной последовательностью решения следующих задач:

- определение границ и форм субъекта маркетинга;
- формулирование миссии субъекта маркетинга;

- анализ бизнес-модели субъекта маркетинга;

- оценка сильных и слабые стороны субъекта маркетинга.

Каждый из этих этапов включает определенные компоненты, которые позволяют превратить абстрактные рассуждения о субъектности в прагматичную технологию.

Определение границ и формы субъекта маркетинга

Субъект маркетинга — всегда конкретный и активно действующий участник рынка, стремящийся создать продукт, нужный представителям определенных целевых аудиторий, организующий его продвижение и продажи. Такая субъектность присуща не только спортивным организациям, ориентированным на получение прибыли — профессиональным лигам, спортивным клубам и маркетинговым агентствам. Государственные и общественные спортивные организации (спортивные школы, федерации, сооружения, любительские и студенческие клубы и лиги и т. п.) также используют маркетинг в своей деятельности, а значит, являются полноценными субъектами маркетинга.

Рассмотрим наиболее важные задачи, которые необходимо решить для определения границ и формы субъекта маркетинга.

Во-первых, необходимо определить организацию или персону, производственная деятельность которой будет в последующем обслуживаться маркетингом. Субъектами спортивного маркетинга могут быть спортивные организации разного типа различных форм собственности (федерации по видам спорта, спортивные лиги и клубы, спортивные агентства, государственные и муниципальные органы управления спортом и т. п.), отдельные персоны (спортсмены, тренеры или их агенты), а также организации, которые стремятся использовать спорт для продвижения своих брендов (спонсоры, рекламодатели, лицензиаты и т. п.).

Во-вторых, помимо определения спортивной организации как субъекта маркетинга, в ней самой следует выявить те компоненты организационной структуры (департаменты, отделы, секции, отдельных специалистов), которые непосредственно выполняют функции маркетинга, т.е. также являются субъектами маркетинга. Обычно именно они распоряжаются бюджетом, выделенным на маркетинг, занимаются планированием маркетинга и осуществляют непосредственные маркетинговые действия.

Например, в профессиональном футбольном клубе топ-менеджмент принимает стратегические решения, которые воплощают в жизнь специальные подразделения или специалисты по маркетингу, по работе с болельщиками, по распространению билетов, по оказанию услуг гостеприимства, пресс-служба. Важно отметить, что маркетинговую задачу выполняет и команда — именно она создает главный продукт клуба — футбольное зрелище. А тренеры и игроки, находясь под пристальным вниманием прессы, формируют имидж клуба, подтверждают или опровергают ценности его бренда. К сожалению, об этом зачастую не догадываются не только сами футболисты, но и специалисты по маркетингу.

В-третьих, следует определить другие организации, которые оказывают влияние на маркетинг и заинтересованные в достижении результатов — стейкхолдеры. К их числу относятся партнеры, спонсоры, местные жители, представители бизнеса, общественные организации и т. п.

Например, значительный вклад в продвижение Чемпионата мира по футболу внесли партнеры FIFA — adidas, Coca Cola, Bud, Альфа Банк и т.д. Все они были заинтересованы в успешном проведении мундиала, поскольку от этого зависела эффективность затраченных ими ресурсов на партнерство. В процессе активации своих спонсорских прав, они заполнили медийное пространство сообщениями, демонстрирующие их тесную связь с этим гло-

бальным спортивным событием. Маркетинговая субъектность стейкхолдеров требует согласования и даже взаимодействия, иногда для этого требуются дополнительные организационные решения.

В-четвертых, для проведения особенно значимых и крупных спортивных событий создаются временные органы, выполняющие функции субъекта маркетинга. Так, в период подготовки к Кубку Конфедераций и Кубку мира FIFA, были созданы два организационных комитета (международный и локальный), и несколько компаний для решения в том числе и маркетинговых задач. Продолжительность их деятельности ограничена определенным временем до начала событий, во время их проведения и после окончания.

Формулирование миссии субъекта маркетинга

Миссия является одним из компонентов стратегического маркетинга, поскольку она определяет основные принципы деятельности спортивной организации и границы ее деловой активности. Ее разработка тем не менее должна носить прагматичный характер — лишь в этом случае миссия станет настоящим инструментом, а не формальным лозунгом. Миссия является лаконичным выражением смысла существования спортивной организации (субъекта маркетинга), связанного с удовлетворением актуальных потребностей клиентов и ролью в обществе.

Миссия субъекта маркетинга является начальным компонентом стратегического целеполагания в маркетинге спортивной организации, раскрывает качественные характеристики его предназначения. Формирование миссии не предполагает установку ее количественных и временных параметров, они появляются позже, в форме стратегического видения, маркетинговых целей и бизнес-моделей.

Среди ключевых факторов формулирования миссии отметим: типовую миссию

для разных групп спортивных организаций; специфику вида спорта; нормативно-правовое регулирование; рыночную ситуацию.

Так, миссии всех спортивных федераций имеют общие черты, поскольку у них общее предназначение — развитие своего вида спорта на определенной территории. А большинство профессиональных спортивных клубов создаются для получения доходов за счет участия в коммерческих спортивных соревнованиях. В отличие от них, любительские клубы дают возможность спортсменам-любителям участвовать в тренировках и соревнованиях. Типовые миссии складываются на основе многолетнего опыта и вновь появляющиеся организации могут использовать их в процессе своего маркетинга.

Большую помощь могут оказать нормативно-правовые акты, регламентирующие деятельность тех или иных типов спортивных организаций. Например, в Федеральном законе «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» определяется роль различных субъектов спорта, а в учредительных документах спортивных организаций (уставах, положениях), как правило, формулируются общие цели их создания (не путать с корпоративными и маркетинговыми целями). Некоторые особенности и традиции видов спорта также учитываются в формировании миссии. Своя специфика есть в единоборствах и досочных видах, игровых и циклических видах и т. п.

Наиболее важное значение имеют те конкретные условия, в которых намерена вести свою деятельность спортивная организация. Есть немало примеров создания профессиональных спортивных клубов, миссия которых значительно отличается от типовой — получение доходов от участия в коммерческих соревнованиях. Вместо этого клубы становятся инструментом повышения лояльности региональной администрации или инструментом продвижения крупной корпорации.

Анализ бизнес-модели субъекта маркетинга

Правильно сформулированная миссия субъекта маркетинга создает основу для поиска наиболее эффективной концепции его деятельности — бизнес-модели. Она представляет собой специфический способ деловой деятельности спортивной организации (субъекта маркетинга), ее отношений с клиентами, партнерами и поставщиками. Бизнес-модель имеет качественные, количественные, временные и процессные характеристики.

Бизнес-модель определяется также структурой источников доходов субъекта маркетинга, которые можно сгруппировать в девять основных групп [5, р. 106]: государственные и частные инвестиции, займы, вклады меценатов и доноров, участие в коммерческих соревнованиях, продажа продуктов (товаров, услуг, информации), продажа прав (медийных, лицензионных, трансферных и имиджевых) и продажа коммуникационных возможностей (спонсорство и размещение рекламы).

Объективный анализ доходов покажет относительную значимость каждого из перечисленных источников, поможет определить приоритеты бизнес-модели. Например, главным источником доходов фитнес-клуба является выручка от продажи услуг (продажа продуктов). Это значит, что приоритет маркетинга — привлечении и удержании клиентов.

Бизнес-модель муниципальной детской спортивной школы будет выстраиваться с учетом того, что основным источником ее доходов является финансирование из местного бюджета, а также — продажа платных услуг. Следовательно, ее маркетинговые приоритеты — обслуживание социального заказа города на продвижение здорового образа жизни среди детей, и предоставление услуг для других категорий населения.

Профессиональный спортивный клуб имеет более сложную структуру доходов

(продажа билетов, услуги ресторанов, продажа атрибутики и сувениров, сдача в аренду спортивных помещений, поступления от спонсоров, призовые от участия в турнирах и т. п.), а значит — сразу несколько приоритетов и соответствующую бизнес-модель.

Структура доходов каждой спортивной организации уникальна, как отпечатки пальцев человека, кроме того, она меняется в зависимости от внешних и внутренних обстоятельств. Так, высокие спортивные результаты спортсменов на Олимпийских играх могут привлечь новых спонсоров для национальной федерации, в результате изменится структура доходов, а спонсоры получают более высокую приоритетность в маркетинге.

Источники доходов создают основу конструкции деловых отношений спортивной организации с ее клиентами, партнерами и поставщиками. При выборе приемлемой бизнес-модели учитывается ряд специфических факторов — деловой опыт спортивной организации, участие в ее деятельности знаменитостей, наличие «административного ресурса» и т. п.

Оценка сильных и слабых сторон субъекта маркетинга

Для решения этой задачи может быть использован хорошо известный метод SWOT-анализа. Сильные стороны спортивной организации как субъекта маркетинга характеризуют ее способность создавать конкурентоспособную систему обслуживания своих клиентов, ключевым компонентом которой являются спортивные продукты (события, услуги, товары или информация). Слабые стороны характеризуют отсутствие у субъекта маркетинга возможностей для создания конкурентоспособных продуктов.

Например, если в структуре доходов профессионального спортивного клуба появляются поступления от спонсоров, а ме-

неджмент клуба не обладает нужными компетенциями по созданию маркетинговых коммуникаций для бренда спонсора. В результате могут возникнуть высокие риски разрыва отношений с партнером. Этот фактор может стать слабой стороной субъекта маркетинга и потребует либо усиления профессиональных компетенций, либо отказа от этого приоритета, а значит и от источника доходов. В то же время, наличие у клуба собственного стадиона создает обширные возможности для проведения рекламных спонсорских активаций. Эта очевидная сильная сторона и значимое конкурентное преимущество клуба. SWOT-анализ предполагает также оценку возможностей для развития субъекта маркетинга, а также внешних угроз, способных помешать достижению маркетинговых целей.

Объективная оценка состояния и потенциала субъекта маркетинга в определенной рыночной среде позволяет принимать более адекватные решения по управлению процессом формирования конкурентных преимуществ спортивной организации.

Выводы

Традиционный подход к процессу разработки программы маркетинга не акцентирован на решении важной стратегической задачи — определении субъектности. При недостаточном опыте менеджмента это приводит к тому, что маркетинг становится значительно менее системным, недостаточно адекватно учитывающим специфику миссии спортивной организации. Недооценка или пренебрежение субъективацией — одна из системных проблем управления маркетингом и формирования стратегических конкурентных преимуществ.

В процессе субъективации осуществляется точное понимание специфики, типовых маркетинговых функций и приоритетов каждой спортивной организации, что позволяет разрабатывать наиболее эффективные про-

граммы маркетинга, адекватные факторам рыночной среды.

Субъективизация представляет собой комплексный процесс, включающий четыре основных этапа: установление границ и форм субъекта маркетинга, анализ его миссии и бизнес-модели, а также оценку сильных и слабых сторон спортивной организации.

Субъективизация предшествует остальным компонентам процесса управления маркетингом — определению объектов маркетинга, маркетинговому анализу, стратегическому видению, целеполаганию и выбору маркетинговых стратегий, разработке комплекса маркетинговых инструментов.

Использование подобного подхода в практической деятельности спортивных организаций способствует повышению эффективности маркетинга и формированию стратегических конкурентных преимуществ спортивных организаций.

Список литературы

1. Aaron C. T. Smith Introduction to Sport Marketing. Elsevier Ltd., 2008.
2. Schwarz E., Hunter J. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. London: Routledge, 2017.
3. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing (Third Edition). Human Kinetics, 2007.
4. Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing (Third Edition). Fitness Information Technology, 2007.
5. Malygin A. Financing of the sport organizations and marketing strategy // Book of Abstracts 2nd International Congress of World Association for Sport Management, Kaunas, Lithuania. 2017.
6. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans: How to prepare them, how to use them (7th edition). John Wiley & Sons Limited, 2011.
7. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2010.
8. Shank M. Sport marketing: a strategic perspective. Pearson Prentice Hall, 2009.
9. Westwood J. The Marketing Plan. Kogan Page Publishers, 2002.
10. Армстронг Г., Вонг В., Котлер Ф., Сондерс Д. Основы маркетинга (5-е европейское изд.). М.: ИД «Вильямс», 2013.
11. Багиев Г., Тарасевич В. Маркетинг: учебник для вузов. СПб.: «Питер», 2010.
12. Божук С., Ковалик Л., Маслова Т., Розова Н., Тэор Т. Маркетинг: Учебник для вузов (4-е изд. Стандарт третьего поколения). СПб.: «Питер», 2011.
13. Бутова Т. Г., Казаков А. А., Жираткова А. Н. Управление маркетингом. М.: «Проспект», 2015.
14. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: Пер. с франц. СПб.: «Наука», 1996.
15. Леднев В. Индустрия спорта: разберемся в понятиях и терминах // СМ: Все о спортивном менеджменте и маркетинге. Вып. 1. М.: «Синергия», 2016.
16. Мальгин А. Спортивный маркетинг. М.: «Планета», 2018.
17. Маркетинг спорта / под. ред. Д. Бича и С. Чедвика. М.: «Альпина Паблишер», 2018.
18. Маслова Т., Божук С., Ковалик Л. Маркетинг: учебник для вузов. СПб.: «Питер», 2013.
19. Мастерман Г. Стратегический менеджмент спортивных мероприятий. М.: Национальное образование, 2015.
20. Новаторов В. Е. Культура маркетинга. М. — Берлин: «Директ-Медиа», 2016.
21. Степанова О. Н. Маркетинг в физкультурно-оздоровительной деятельности. М.: «Советский спорт», 2008.
22. Фуко М. Возвращение морали // Интеллектуалы и власть: Избранные политические статьи, выступления и интервью. Ч. 3. М.: «Праксис», 2006.

References

1. Aaron C. T. Smith Introduction to Sport Marketing. Elsevier Ltd., 2008.
2. Schwarz E., Hunter J. Advanced Theory and Practice in Sport Marketing. London: Routledge, 2017.
3. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing (Third Edition). Human Kinetics, 2007.
4. Pitts B., Stotlar D. Fundamentals of Sport Marketing (Third Edition). Fitness Information Technology, 2007.
5. Malygin A. Financing of Sports Organization, Kaunas, Lithuania, 2017.
6. McDonald M., Wilson H. Marketing Plans (7th edition). John Wiley & Sons Limited, 2011.
7. Jobber D. Principles and Practice of Marketing. McGraw-Hill Education, 2010.
8. Shank M. Sport marketing: a strategic perspective. Pearson Prentice Hall, 2009.
9. Westwood J. The Marketing Plan. Kogan Page Publishers, 2002.
10. Armstrong G., Wong V., Kotler F., Saunders D. Osnovy marketinga [Fundamentals of Marketing] (5th European ed.). Moscow, PH Williams, 2013.
11. Bagiev G., Tarasevich V. Marketing [Marketing]: a textbook for universities. St. Petersburg, Piter, 2010.
12. Bozhuk S., Kovalik L., Maslova T., Rozova N., Theor T. Marketing [Marketing]: Textbook for universities (4th ed. Standard of the third generation). St. Petersburg, Piter, 2011.
13. Butova T. G., Kazakov A. A., Zhiratkova A. N. Upravlenie marketingom [Marketing management]. Moscow, Prospect, 2015.
14. Lambin J. Strategicheskij marketing. Evropejskaya perspektiva [Strategic Marketing. A European Perspective]: Trans. from French. St. Petersburg, Nauka, 1996.
15. Lednev V. Industriya sporta: razberemysya v ponyatiyah i terminah [Sports industry: understand the concepts and terms]. CM: All about sports management and marketing. Issue 1. Moscow, Synergy, 2016.
16. Malygin A. Sportivnyj marketing [Sports marketing]. Moscow, Planet, 2018.

17. Marketing sporta [Sports marketing]. Under ed. D. Scourge and S. Chadwick. Moscow, Alpina Publisher, 2018.
18. Maslova T., Bozhuk S., Kovalik L. Marketing [Marketing]: a textbook for universities. St. Petersburg, Piter, 2013.
19. Masterman G. Strategicheskij menedzhment sportivnyh meropriyatij [Strategic management of sporting events]. M.: National Education, 2015.
20. Novatorov V. E. Kul'tura marketinga [Marketing culture]. Moscow — Berlin, Direct Media, 2016.
21. Stepanova O. N. Marketing v fizkul'turno-ozdorovitel'noj deyatel'nosti [Marketing in physical culture and recreation activities]. Moscow, Soviet Sport, 2008.
22. Fuko M. Vozvrashchenie morali [The Return of Morals]. Intellectuals and Power: Selected political articles, speeches and interviews, part 3. Moscow, Praxis, 2006.

DOI: 10.24411/1993-7598-2019-10404

Malygin A., University Sinergy Moscow, Russia, malyginsport@mail.ru

The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization

the article discusses the key role of subjectivity in the marketing process of a sports organization. The author sets the stage for determining the subject at the very beginning of the entire marketing process, emphasizing its importance for all subsequent stages (object definition, analysis, building a goal-setting vision, developing tools and marketing control). The marketing entity makes strategic, operational and situational decisions, finances and administers marketing activities, builds interaction with other functions. The article suggests a method for determining marketing subjectivity, which is a four-step process.

Keywords: Subjectivity, marketing process, marketing subject, strategic mission, business model, funding sources, sports marketing

About authors: A. Malygin, *PhD, Associate Professor*

For citation: Malygin A. The role of subjectivation in the formation of strategic competitive advantages of a sports organization. *Journal of Modern Competition*, 2019, vol. 13, No. 4(76), pp. 58–66 (in Russian, abstr. in English).