

УДК 796.01:502.131.1

**ИНТЕГРАЦИЯ ЭКОЛОГИЧЕСКОГО ДИВЕРСИФИКАЦИОННОГО ПРОЕКТА В СПОРТИВНОЙ ИНДУСТРИИ****<sup>1</sup>Т.В. Дивина, <sup>2</sup>В.В. Малоземов, <sup>2</sup>М.А. Серов**<sup>1</sup> Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, email: divina-tv@yandex.ru<sup>2</sup> ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений», Москва, email: maks2008-98@mail.ru

***Аннотация.** В современных условиях усиливается осознание масштабов проблем, связанных с перерабатываемыми отходами и их негативным воздействием на окружающую среду, что обуславливает глобализацию экологической повестки. Следствием данного процесса стало возникновение концепции зелёного маркетинга, отражающей рост рынка устойчивых и социально ответственных товаров и услуг. В данной статье авторами предложена концепция создания и интегрирования экологического диверсифицированного проекта в спортивную индустрию, в том числе представлены основные этапы внедрения нового проекта в спортивную индустрию РФ. Стоит отметить, что интеграция экологического диверсификационного проекта в профессиональные спортивные лиги РФ представляет собой сложный процесс трансформации, выходящий за рамки простых «зеленых» инициатив. В условиях насыщения традиционных источников дохода (спонсорство, медиаправа, билеты) спортивные лиги вынуждены осваивать новые рынки и создавать дополнительные ценностные предложения. Данный проект позиционируется не как затратная «обязанность», а как инвестиция в долгосрочную устойчивость, бренд-капитал и новые коммерческие потоки.*

***Ключевые слова:** спортивные лиги, зеленый маркетинг, экологическая система, ресурсосбережение, ESG-подход.*

**INTEGRATION OF AN ECOLOGICAL DIVERSIFICATION PROJECT IN THE SPORTS INDUSTRY****<sup>1</sup>T.V. Divina, <sup>2</sup>V.V. Malozemov, <sup>2</sup>M.A. Serov**<sup>1</sup> Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, email: divina-tv@yandex.ru<sup>2</sup> OUP VO "Academy of Labor and Social Relations", Moscow, email: maks2008-98@mail.ru

***Abstract.** In today's world, awareness of the scale of the problems associated with non-recyclable waste and its negative impact on the environment is growing, leading to a globalization of the environmental agenda. This process has led to the emergence of the concept of green marketing, reflecting the growing market for sustainable and socially responsible goods and services. In this article, the authors propose a concept for creating and integrating an environmentally diversified project into the sports industry, including the key stages of implementing the new project in the Russian sports industry. It is worth noting that integrating an environmentally diversified project into Russian professional sports leagues represents a complex transformation process that goes beyond simple "green" initiatives. With traditional revenue sources (sponsorship, media rights, tickets) becoming saturated, sports leagues are forced to explore new markets and create additional value propositions. This project is positioned not as a costly "obligation," but as an investment in long-term sustainability, brand equity, and new commercial streams.*

***Keywords:** sports leagues, green marketing, ecological system, resource conservation, ESG approach.*

Дата поступления статьи в редакцию: 20.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.12.2025

**Введение**

Миссия диверсификационной экологической системы в рамках спортивного сектора Российской Федерации состоит в последовательном снижении антропогенной нагрузки на окружающую среду и системной популяризации принципов устойчивого развития среди всех участников отечественного спортивного сообщества.

### **Цели исследования**

Основные цели внедрения данной системы определяются следующим образом:

1. Повышение уровня экологической грамотности и формирование ответственного природопользовательского поведения в спортивной среде.
2. Реализация комплексных мероприятий по минимизации образования отходов в процессе организации и проведения спортивных событий массового характера.
3. Укрепление репутации профессиональных спортивных лиг как социально ответственных институтов и, как следствие, рост лояльности целевых аудиторий.

Ключевые задачи, обеспечивающие достижение обозначенных целей, включают:

1. Внедрение ресурсосберегающих и экологически безопасных технологий на этапах проектирования, строительства и эксплуатации спортивных объектов.
2. Организация системы постоянного эколого-аналитического мониторинга для оценки и управления воздействием спортивной инфраструктуры на экосистемы.
3. Обязательное внедрение инфраструктуры для селективного сбора вторичных материальных ресурсов в рамках всех проводимых спортивно-массовых мероприятий.
4. Развитие механизмов циклической экономики через вторичное использование переработанных материалов, полученных из отходов потребления.
5. Создание и поддержание специализированной информационно-коммуникационной платформы для обмена опытом, трансляции лучших практик и экологического просвещения.

### **Материал и методы исследования**

Диверсификационный проект «Зеленый спорт» концептуально соотносится с актуальными векторами развития ESG-подхода. Внедрение данной системы предполагает трансформацию коммерческой деятельности на основе соблюдения следующих фундаментальных принципов:

1. Экологической ответственности (Environmental), предусматривающей минимизацию негативного воздействия на окружающую среду и рациональное использование ресурсов.
2. Социальной ответственности (Social), направленной на соблюдение интересов общества, формирование ценности для локальных сообществ и обеспечение справедливых условий для всех стейкхолдеров.
3. Надлежащего корпоративного управления (Governance), обеспечивающего прозрачность, подотчетность и этичность в управленческих процессах.

Таким образом, проект позиционируется как комплексная модель, интегрирующая экологические, социальные и управленческие стандарты в практику спортивной индустрии.

### **Результаты исследования**

Модель интеграции проекта «Зеленый Спорт» в спортивную индустрию можно представить в виде схемы, которая приведена на рисунке 1.

Одними из ключевых особенностей ESG являются общие правила, которые должны быть использованы компаниями при ведении корпоративной социальной ответственности [5, 6].

Основные принципы концепции ESG, которые будут задействованы в диверсификационном проекте «Зеленый Спорт»:

- Единая система интеграции экологических проектов в профессиональные спортивные лиги Российской Федерации с учетом особенностей каждого вида спорта;
- Открытые источники отображающие результаты деятельности проекта;
- Мониторинг динамики результатов проекта.

Для внедрения проекта в спортивную отрасль Российской Федерации необходимо следовать следующим этапам, которые представлены на рисунке 2.

Концепция данного проекта заключается в расширении положительного влияния спортивной индустрии на экологические проблемы окружающей среды, а также проект направлен на повышение лояльности всего спортивного сообщества по средствам реализации корпоративно социальных программ [1].

Внутренний выстроенный маркетинг профессиональных спортивных лиг играет первостепенную роль в развитии нового экологического проекта.

Лиги имеют уже разработанную маркетинговую стратегию и целевую аудиторию, однако для реализации проекта «Зеленый Спорт» необходимо адаптировать имеющиеся маркетинговые системы по четырем основным этапам разработки стратегии:

1. Анализ-диагностика. На первом этапе необходимо проанализировать рынок, конкурентов и провести внутренний анализ.

1.1. Рынок спортивной индустрии является динамично-развивающимся. Исходя из анализа статистических данных, объем рынка спортивной индустрии каждый год растет. Экологический рынок в спортивной индустрии Российской Федерации находится только в стадии становления, нет никаких масштабных программ и систем, базирующихся на крупных лигах [2, 4].

1.2. Анализ конкурентов. Существует несколько небольших некоммерческих организаций, которые осуществляют малые проекты.

1.3. Внутренний анализ. Маркетинговый комплекс КХЛ имеет четкую выстроенную систему. Лиги активно ведут социальные сети для коммуникации с целевой аудиторией, а также продвигают продукты по средствам медиа платформ. У профессиональных спортивных лиг есть именитые партнеры и генеральные спонсоры, такие как: FonBet, Сибур, Лига Ставок, WinLine, платежная система Мир, ВКонтакте, почта России, Ростелеком.

2. Выбор фундаментальных стратегических направлений. Выбор приоритетов организации в рыночной среде базируются на четырех основных принципах, которые представлены в таблице 1.

На основе таблицы 1 можно сделать вывод, что проекту ЕСО-КНЛ необходимо сохранять целевой сегмент и позиционирование главной лиги. Приоритеты экологической концепции будут основываться на внешней системе корпоративно-социальной ответственности, а также на продвижении основного продукта в спортивные массы.

3. Формирование маркетинг-микса. Для более четкого формирования маркетинговой стратегии необходимо составить маркетинг-микс (4Р), который представлен в таблице 2.

4. Принятие управленческих решений в соответствии с принятой стратегией

Основываясь на анализе и выводах предыдущих глав и подпунктов, считаем необходимым использовать маркетинговую стратегию роста для данного проекта, которая подразумевает диверсификацию продукта и развитие лояльности у целевой аудитории по средствам интегрированной кампании КСО.

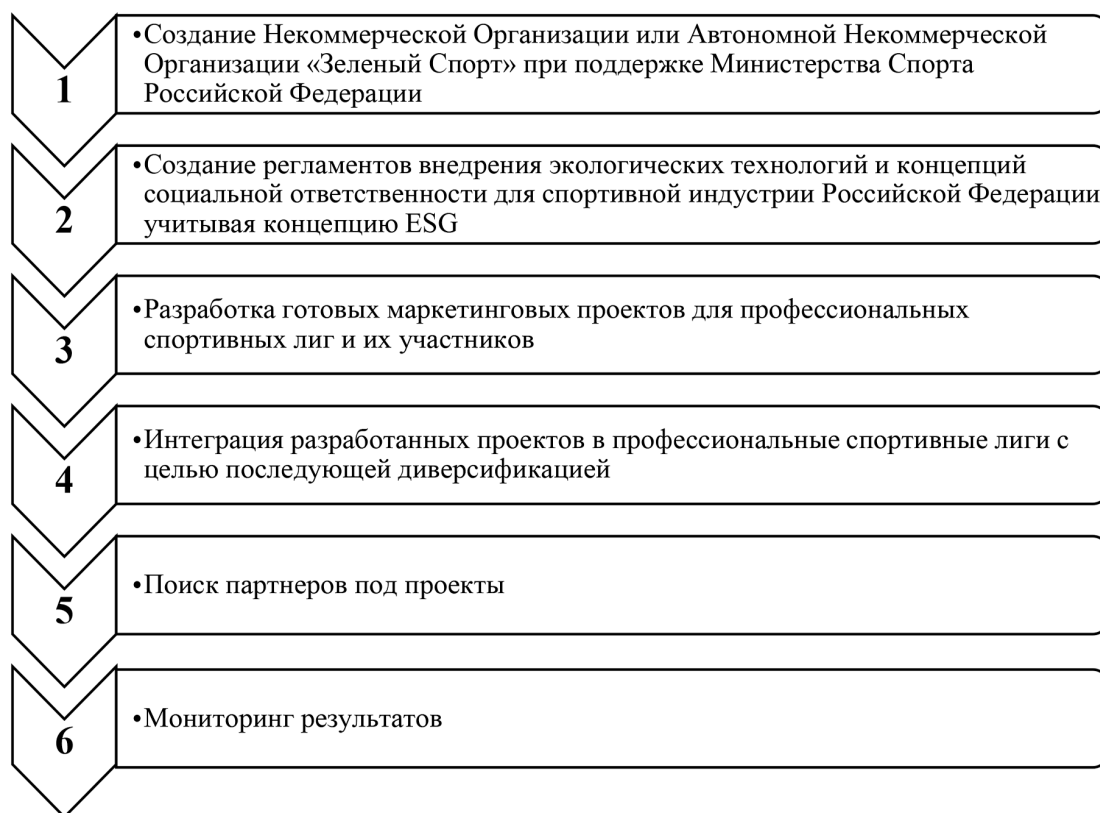


Рис. 1. Модель интеграции проекта «Зеленый Спорт» в спортивную индустрию

Источник: разработано автором.

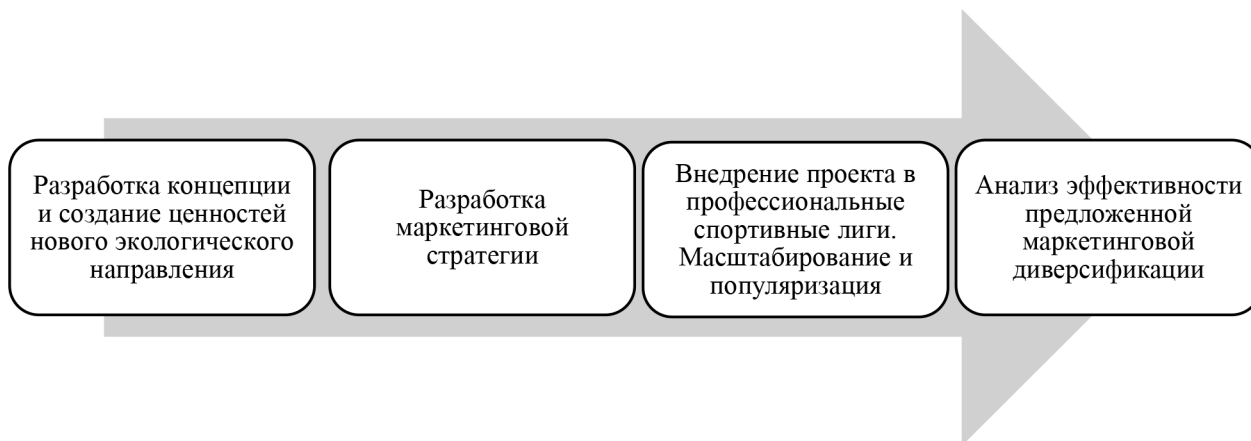


Рис. 2. Основные этапы внедрения нового проекта в спортивную индустрию РФ

Источник: разработано авторами.

Таблица 1

**Фундаментальные стратегические направления**

| Целевой сегмент   | Источники роста   | Позиционирование   | Торговая марка   |
|---|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спортивное сообщество</li> <li>- Молодое поколение занимающиеся спортом</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Спонсорство;</li> <li>- Взносы команд</li> <li>- Стратегические инвесторы</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Продолжение традиций СССР;</li> <li>- Новая спортивная экологическая система</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- КХЛ;</li> <li>- РПЛ;</li> <li>- Единая Лига ВТБ;</li> <li>- МХЛ;</li> <li>- ВХЛ;</li> <li>- Медиа Футбольная Лига</li> <li>- Медийная Хоккейная Лига</li> </ul> |

Источник: разработано авторами.

Таблица 2

**Маркетинг-микс «Зеленый Спорт»**

| Price  | Product  |
|--|--|
| Ценообразование обуславливается сезонностью, поставщиками, партнёрами  | Адаптация продукта под локальный рынок   |
| Promotion  | Place  |
| Реализация программы продвижения с использованием инструментов и каналов коммуникаций, наиболее эффективно работающих на местном рынке: <ul style="list-style-type: none"> <li>- каналы в социальных сетях;</li> <li>- реклама на ТВ;</li> <li>- прямой маркетинг</li> </ul> | Выстраивание новых каналов сбыта. Интеграция продукта в старый товарный ряд (при разработке атрибутики из переработанного материала) |

Источник: разработано авторами.

В случае проекта «Зеленый Спорт» будет использоваться горизонтальная диверсификация профессиональных спортивных лиг. Для этого необходимо определить возможности диверсификации, проанализировать рынок и составить: матрицу “товар-рынок” (матрица И. Ансоффа) и матрицу портфельного анализа организации.

Исходя из теоретической базы концепции зеленого маркетинга, «Зеленый Спорт» будет выстраивать стратегию ведения маркетинговой:

- продвижение и разработка товаров, направленных на минимизирование негативного воздействия на окружающую среду;
- усилия организаций по производству, продвижению, утилизации товаров, чувствительных к экологическим проблемам.

Таким образом, на основе проведенной работы по разработке концепции «Зеленый Спорт» можно сделать вывод, что данный проект является абсолютно новым в спортивной индустрии Российской Федерации.

«Зеленый Спорт» – социально направленное спортивное движение, которое предполагает консолидацию зеленого маркетинга и внешней системы КСО, которая также учитывает последние тренды развития ESG системы. Наилучшим выбором для маркетинговой стратегии развития «Зеленого Спорта» выбрана стратегия роста и горизонтальной диверсификации лиги.

В результате интеграции экологического проекта «Зеленый спорт» в спортивную индустрию Российской Федерации все профессиональные спортивные лиги и клубы могут диверсифицировать свой бренд, что поспособствует популяризации спортивного экологического движения в России.

На ранних этапах развития диверсификационного проекта «Зеленый Спорт» предлагается ввести следующие элементы:

- организация внешней КСО программы на базе профессиональных спортивных лиг для большего охвата;
- от каждой профессиональной команды лиги выбрать одного “Зеленого амбассадора” на добровольной основе, который будет продвигать ценности проекта.
- организация тематических интерактивных зон на всех матчах;
- формирование информационных постов в социальных сетях на экологические темы под эгидой «Зеленый Спорт»;
- установка на всех аренах лицензированных баков для сбора и сортировки отходов.

Разработка внешней системы КСО под эгидой «Зеленый Спорт» подразумевает целый комплекс мини-проектов, к примеру: проведение образовательных онлайн-лекций (так как в онлайн формате не требуются затраты, только специалист или информированный игрок от команды), организация волонтерского движения, развитие программы поддержки общественных спортивных площадок.

В профессиональных спортивных лигах России принимает участие более 200 команд. В рамках проекта «Зеленый Спорт» от каждой профессиональной команды будет представлен Зеленый Амбассадор, функции которого будут заключаться в продвижении ценностей проекта через свои медиа платформы. Также возможно совместное участие с волонтерами в экологических проектах внешней системы КСО (озеленение территории около стадиона, совместная высадка деревьев, интерактивные игры по отдельному сбору мусора).

Каждый спортивный клуб проводит различные развлекательные программы непосредственно перед матчем. Под эгидой «Зеленый Спорт» планируется разработать комплекс интерактивных зон, которые будут функционировать перед каждым матчем запланированного эко-уикенда, например, спортивный клуб на своих домашних стадионах во время матча регулярного чемпионата или матча Play-Off проводит различные интерактивные коллаборации со всеми болельщиками. В данную развлекательную программу могут входить: мини-игры, квезты, опросы, фотозоны [4].

Результатом данных активностей служит приучение болельщиков к отдельному сбору мусора, а также демонстрации обеспокоенности всей лиги к окружающей среде.

Для определения охвата аудитории необходимо рассчитать среднюю посещаемость домашних матчей профессиональных спортивных команд.

Таблица 3

### Средняя посещаемость болельщиков домашних матчей профессиональных спортивных команд

| Футбол         |                                      | Хоккей             |                                      |
|----------------|--------------------------------------|--------------------|--------------------------------------|
| Клуб           | Средняя посещаемость домашних матчей | Клуб               | Средняя посещаемость домашних матчей |
| ФК «Зенит»     | 30'700                               | ХК «ЦСКА»          | 4'243                                |
| ФК «Спартак»   | 10'912                               | ХК «Динамо»        | 4'260                                |
| ФК «Краснодар» | 19'155                               | ХК «Спартак»       | 3'585                                |
| ФК «ЦСКА»      | 9'009                                | ХК «СКА»           | 10'550                               |
| ФК «Динамо»    | 13'744                               | ХК «Ак Барс»       | 7'166                                |
| ФК «Локомотив» | 7'837                                | ХК «Салават Юлаев» | 6'724                                |

Источник: разработано автором на основании источников [7,8].

Исходя из данных цифр можно сделать вывод, что при интеграции диверсификационного проекта «Зеленый Спорт» в спортивные лиги охват аудитории на ранних этапах может составить 9 135 болельщиков в футболе и 3 652 в хоккее, что является 60% от количества болельщиков на каждом матче. При расчетах средней посещаемости болельщиков брались команды из крупных городов, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Уфа, Краснодар. Это обусловлено упрощенной интеграции экологических

проектов и большим охватом спортивной аудитории. В перспективе развития проекта «Зеленый Спорт» планируется расширения на города с менее высокой посещаемостью, такие как Сочи, Нижний Новгород, Новосибирск.

Первоначальный этап охвата проекта планируется за счет освещения «Зеленого Спорта» по средствам социальных сетей. В таблице 4 представлено количество подписчиков крупных спортивных лиг, которые могут быть интегрированы в проект на ранних стадиях.

Таблица 4

**Количество подписчиков спортивных лиг в социальных сетях**

| Спортивная лига | Количество подписчиков |
|-----------------|------------------------|
| КХЛ             | 702 тысячи             |
| ВХЛ             | 28,9 тысяч             |
| МХЛ             | 87,7 тысяч             |
| РПЛ             | 738 тысяч              |
| МФЛ             | 42,3 тысяч             |
| ВТБ Единая Лига | 36 тысяч               |

Источник: разработано автором.

Как можно заметить в приведенной таблице 4 по результатам подсчетов общее количество подписчиков достигает порядка 1,6 млн человек. При первоначальной интеграции системы «Зеленый Спорт» потенциальный охват аудитории может оказаться весьма существенным.

Также для максимальной популяризации проекта на старте необходимо продвигать «Зеленый Спорт» через блогеров, у которых более молодая елевая аудитория. Данное продвижение поможет проекту охватить как можно больше молодых активных людей.

В качестве следующего шага интеграции проекта «Зеленый Спорт» необходимо разработать единую экологическую систему, которая позволит:

- внедрять экологические технологии в проектирование спортивных сооружений, а также обновлять уже действующие спортивные арены Российской Федерации;
- проводить мониторинг воздействия спортивных сооружений на окружающую среду.

Основные цели создания программы для отслеживания влияния спортивных сооружений на окружающую среду:

- профессиональные спортивные клубы вводят официальные данные в единую систему для отслеживания влияния на окружающую среду;
- данные предоставляются министерству Экологии Российской Федерации для контроля.

В результате работы данной программы профессиональные спортивные клубы могут сократить потребление энергии, и перейти к более целесообразному использованию воды и прочих ресурсов, а также увеличить использование экологических технологий для сокращения негативного влияния на окружающую среду на 10%-15% [6].

Таким образом, в результате интеграции диверсификационного проекта «Зеленый Спорт» спортивная индустрия Российской Федерации сможет заложить ключевые тенденции развития экологического движения во всей спортивной отрасли. Данный проект может быть масштабирован по всей стране. «Зеленый Спорт» включает в себя: использование современных методов коммуникации с целевой аудиторией по средствам медиа платформ, и внешнюю систему корпоративной социальной ответственности, которая будет продвигаться амбассадорами лиги.

В результате разработки концепции «Зеленый Спорт» была выявлена необходимость в составлении нескольких анализов эффективности, таких как PEST – анализ, матрица “товар-рынок” (матрица И. Ансоффа); PEST-анализ проекта «Зеленый Спорт» представлен в таблице 5.

На основе проведенного анализа маркетинг-микса 4P мы можем сделать вывод, что развитие экологического проекта «Зеленый Спорт» совместно с профессиональными спортивными лигами потенциально открывает новые возможности для всей спортивной индустрии. КХЛ будет являться более весомым и продвинутым игроком в спортивной индустрии Российской Федерации и сможет расширить свое влияние на мировую спортивную отрасль, что в последствии может привлечь новых зарубежных партнеров. Данные перспективы должны сказываться положительным образом на финансовой составляющей спортивной индустрии Российской Федерации.

## Маркетинг-микс «Зеленый Спорт»

| Р  |   | Е   |  |
|--|---|---|--|
| Возможности  | Угрозы  | Возможности   | Угрозы   |
| 1) Законодательство по охране окружающей среды<br>2) Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли         | 1) Правительство влияет на цены                               | 1) При успешном развитии проекта «Зеленый Спорт» поднимется спрос на основную продукцию спортивных профессиональных лиг<br>2) Проект привлекает дополнительных инвесторов/спонсоров | 1) Сокращение доли рынка<br>2) Отсутствие спонсоров из-за непопулярности проекта |
| S  |   | T   |  |
| Возможности  | Угрозы  | Возможности   | Угрозы   |
| 1) Рост удовлетворенности населения за счет улучшения окружающей среды;<br>2) Поддержка спортивного сообщества экологической программы | 1) Не принятие проекта населением<br>2) Не активная аудитория | 1) Инновации в оборудовании спортивных сооружений   | 1) Невозможность обеспечить необходимым оборудованием спортивные комплексы       |

Источник: разработано автором.

Следующим анализом эффективности данного проекта является матрица товар-рынок И. Ансоффа. Матрица товар-рынок представлена на рисунке 3.

На основе анализа матрицы товар-рынок «Зеленый Спорт» можно сделать вывод, что горизонтальная диверсификация профессиональных спортивных лиг, несмотря на некоммерческое направление, должно позитивно сказаться на всей спортивной отрасли Российской Федерации. Данный проект может стать фундаментом для развития экологического движения спортивного рынка Российской Федерации и привлечению новых инвесторов в индустрию.

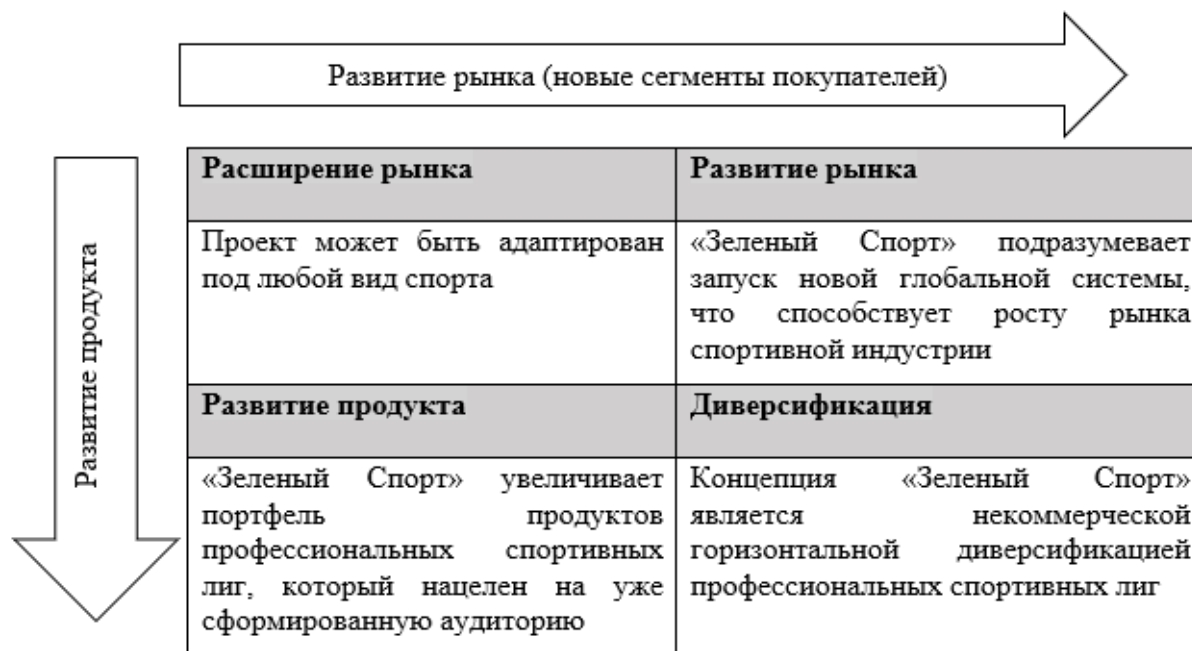


Рис. 3. Матрица товар-рынок проекта «Зеленый Спорт»

Источник: разработано авторами.

Для оценки возможности внедрения данного проекта было проведено социологическое исследование в виде опроса. По результатам опроса 78% респондентов готовы поддерживать развитие экологического движения на спортивных мероприятиях в России.

Новый диверсификационный проект «Зеленый Спорт» может быть востребован и поддержан спортивным сообществом. Данная концепция будет не только развивать всю спортивную индустрию Российской Федерации, но и популяризировать важность поддержания окружающей среды. Данный проект позволит не только расширить влияние спорта на окружающую среду, но и позволит диверсифицировать профессиональные спортивные клубы и лиги. Подобный этап горизонтальной диверсификации открывает новые возможности для развития всей спортивной индустрии Российской Федерации и ее влияния на мировых игроков в сфере спорта.

Основываясь на проанализированных статистических данных о локальных экологических проектах, которые функционируют в спортивной индустрии Российской Федерации, за два игровых дня одной спортивной арене удалось собрать и отправить на переработку 90 килограммов пластика. При введении проекта «Зеленый Спорт» в реализацию, установка брендированных баков для отдельного сбора товарно-бытовых отходов в спортивных комплексах послужит главным источником получения необходимого сырья, а также увеличит его количество в несколько раз. Для примерного расчета потенциально собранного сырья необходимо составить таблицу, которая наглядно отобразит потенциал эффективности проекта «Зеленый Спорт».

Таблица 6

**Расчет сбора товарно-бытовых отходов на домашних матчах профессиональных спортивных команд**

| Вид спорта | Количество домашних матчей у одной команды в регулярном сезоне | Потенциальный объем собранного пластика за сезон с одной профессиональной команды, кг | Количество команд в первой лиге | Объем потенциально собранного пластика за сезон со всех команд – кг |
|------------|--|---|---------------------------------|---|
| Футбол     | 15   | 675   | 16                              | 10 800  |
| Хоккей     | 34   | 1530  | 23                              | 35 190  |
| Баскетбол  | 11   | 495   | 12                              | 5 940   |
| Итого      |  | 2 700   |                                 | 51 930  |

Источник: разработано авторами.

В таблице 6 представлена информация, что при интеграции точек отдельного сбора товарно-бытовых отходов только в первые профессиональные лиги потенциальный объем собранного пластика может составить 51930 килограмм. При переработке полученного объема из 1 тонны пластика можно сделать: 20000 шариковых ручек, более 2500 футболок, более 400 курток.

Данные цифры демонстрируют потенциал реализации собранных товарно-бытовых отходов. При масштабировании данного направления вся спортивная отрасль Российской Федерации может стать одним из двигателей экологического движения во всей стране. Данный проект может стать политически значимым.

На начальных стадиях запуска диверсификационного проекта «Зеленый Спорт» планируется привлечь к подобной инициативе только крупные спортивные лиги и команды, так как реализация товарно-бытовых отходов будет значительно упрощена в крупных городах.

**Выводы**

Таким образом, собственные наблюдения и специальные исследования показали, что некоммерческий диверсификационный проект «Зеленый Спорт» является новым направлением в спортивной индустрии Российской Федерации. При выполнении анализов эффективности данного проекта было выявлено, что «Зеленый Спорт» может стать плацдармом для масштабного развития экологического движения во всей спортивной индустрии Российской Федерации. Используя современные методы продвижения проекта, а также горизонтальную диверсификацию профессиональных спортивных лиг и клубов вся спортивная отрасль может привлечь новых партнеров, что поспособствует увеличению капитализации всей спортивной отрасли в России

**Литература**

1. Дивина Т.В., Малоземов В.В. Интеграция инструментов экомаркетинга и социальной ответственности в деятельность спортивных организаций // Влияние пандемии и ценностей цифрового трансгуманизма на перспективы развития сферы услуг: Материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. Казань: Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2022. С. 236-239. EDN PEVERS.

2. Низяев Д.А., Лебедева С.А., Белякова М.Ю. Ключевые барьеры, препятствующие получению максимальных социально-экономических эффектов от организации и проведения спортивно-массовых мероприятий в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 6. С. 1791-1804. DOI: 10.18334/err.12.6.114837 EDN: XTNNYF.
3. Дивина Т.В., Псарева Н.Ю. Изучение и анализ состояния рынка на основе маркетинговых исследований. М.: Академия труда и социальных отношений, 2017. 55 с. ISBN: 978-5-93441-603-5 EDN: YUOENR.
4. Белякова М.Ю., Дьяконов А.Д. Перспективы изменения взаимоотношений профессиональных спортсменов, спортивных лиг и федераций по видам спорта // Спорт: экономика, право, управление. 2020. № 3. С. 14-16. EDN: PUKLEL.
5. Замышляева Е.Л., Парушина Н.В. Многокритериальный подход к анализу эффективности деятельности субъектов бизнеса в ESG -повестке // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т. 9, № 3. С. 107-119. DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-3-1-0 EDN: QXEXZS.
6. Парушина Н.В., Сучкова Н.А., Сотников В.В. Устойчивое развитие малого бизнеса в регионах на основе стейкхолдерского подхода: информационно-аналитическое и учетное обеспечение // Экономика. Право. Инновации. 2023. № 2. С. 17-28. DOI: 10.17586/2713-1874-2023-2-17-28 EDN: JMCNNS.
7. Континентальная Хоккейная Лига. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.khl.ru> (дата обращения 10.11.2025).
8. Российская Футбольная Премьер-Лига. [Электронный ресурс]. URL: <https://premierliga.ru/tournaments/championship> (дата обращения 15.11.2025).