

УДК 005.94

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СПОРТИВНОГО КЛУБА ЗА СЧЁТ ПРОДВИЖЕНИЯ БРЕНДА
(НА ПРИМЕРЕ ПФК ЦСКА)****Е.Г. Ягула, А. Ибрагимова**

Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования города Москвы
«Московский государственный университет спорта и туризма», Москва, e-mail: yaeg@list.ru

Аннотация. Статья посвящена разработке и обоснованию комплекса мероприятий по продвижению бренда спортивного клуба на основе управления клиентским опытом и развития коммьюнити. Актуальность обусловлена неустойчивостью традиционных моделей монетизации в индустрии спорта. Предложена авторская четырёхуровневая модель «Бренд — Опыт — Сообщество — Эффективность» (БОСЭ). На примере ПФК ЦСКА разработана программа из шести мероприятий (лояльность, стадионный опыт, контент-стратегия, рекуррентная билетная модель и др.) с совокупным бюджетом 83 млн руб. Расчётная экономическая эффективность: ROMI 153,6 %, прирост CLV на 58,8 %, что подтверждает преимущество интегрированного подхода.

Ключевые слова: бренд спортивного клуба, клиентский опыт, коммьюнити, модель БОСЭ, ROMI, CLV.

**IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF A SPORTS CLUB THROUGH BRAND PROMOTION
(USING THE EXAMPLE OF PFC CSKA)****E.G. Yagula, A. Ibragimova**

State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the city of Moscow "Moscow State University of Sports and Tourism", Moscow, e-mail: yaeg@list.ru

Abstract. The article is devoted to the development and justification of a set of measures to promote the brand of a sports club based on customer experience management and community development. The relevance is due to the instability of traditional monetization models in the sports industry. The author's four-level model "Brand — Experience — Community - Effectiveness" (BOSE) is proposed. Using the example of PFC CSKA, a program of six events has been developed (loyalty, stadium experience, content strategy, recurrent ticket model, etc.) with a total budget of 83 million rubles. Estimated economic efficiency: ROMI 153.6%, CLV increase by 58.8%, which confirms the advantage of the integrated approach.

Keywords: sports club brand, customer experience, community, BOSE model, ROMI, CLV.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.07.2026

Дата принятия статьи в печать: 12.09.2026

Введение

Индустрия услуг физической культуры и спорта в Российской Федерации переживает период интенсивной трансформации, характеризующейся одновременно количественным ростом и качественным усложнением конкурентной среды [1].

Однако рост доходов сопровождается у большинства клубов существенным операционным убытком, что свидетельствует о неустойчивости традиционных моделей монетизации спортивного продукта.

В таких условиях ключевым источником долгосрочного конкурентного преимущества спортивной организации становится не ценовая политика и не набор услуг, а сила бренда, понимаемого как совокупность нематериальных активов — узнаваемости, воспринимаемого качества, ассоциаций и потребительской лояльности.

Сказанное определяет актуальность настоящего исследования, направленного на разработку научно обоснованного комплекса мероприятий по продвижению бренда спортивного клуба посредством управления клиентским опытом и развития коммьюнити, с количественной оценкой эффекта для экономических показателей деятельности клуба. В качестве объекта эмпирического исследования выбран Профессиональный футбольный клуб ЦСКА — один из наиболее титулованных клубов российского футбола, обладающий собственной ареной, развитой цифровой инфраструктурой и многомиллионной базой болельщиков.

Цель исследования

Цель исследования — разработка и обоснование комплекса мероприятий по повышению эффективности деятельности спортивного клуба (на примере ПФК ЦСКА) за счёт продвижения бренда средствами управления клиентским опытом и формирования комьюнити.

Материал и методы исследования

Категория «бренд» принадлежит к числу наиболее интенсивно обсуждаемых и одновременно наиболее противоречиво трактуемых понятий современной теории маркетинга. Многообразие определений объясняется тем, что бренд изучается как минимум в четырёх параллельных научных традициях: экономической, правовой, психологической и коммуникативной. Каждая из них расставляет собственные смысловые акценты, и попытка объединить эти акценты в единой дефиниции без предварительного разграничения традиций неизбежно приводит к методологической непоследовательности.

Помимо этого существуют разные модели, к примеру, модели D. Aaker, K. Keller, J.-N. Kapferer, а также специализированные модели спортивного брендинга Gladden-Milne, Funk-James и Bauer.

Сравнительный анализ этих концепций показывает, что модели не противоречат, а взаимно дополняют друг друга. Аакер описывает набор активов, которыми следует управлять; Келлер раскрывает последовательность их формирования в сознании потребителя; Капферер объясняет смысловую структуру бренда. Применительно к цели настоящего исследования целесообразно синтезированное определение: бренд спортивного клуба — это совокупность материальных и нематериальных активов, формирующих в сознании целевых аудиторий (действующих и потенциальных клиентов, болельщиков, партнёров, сотрудников, инвесторов) устойчивый комплекс идентификационных признаков, воспринимаемых ценностей и эмоциональных ассоциаций, обеспечивающих клубу долгосрочное конкурентное преимущество и дополнительную экономическую ценность.

На основе результатов обзора зарубежных исследований автором предлагается следующее уточнённое определение: продвижение бренда спортивного клуба — это целенаправленная, системно организованная деятельность по формированию и поддержанию воспринимаемой ценности бренда в сознании целевых аудиторий через управление всей совокупностью точек контакта, включая спортивный продукт, клиентский опыт на стадионе и в цифровой среде, коммуникацию в медиа и социальных сетях, взаимодействие с комьюнити, мерчандайзинг, партнёрские и социальные программы клуба.

Такое определение сознательно отходит от узкого рекламного понимания продвижения и смещает акцент на два новых для отечественной теории спортивного маркетинга измерения — клиентский опыт и комьюнити. От классических определений оно отличается тремя существенными признаками: во-первых, явным указанием на системность и интегрированность, во-вторых, расширенным перечнем точек контакта, включающим продуктовые, опытные и социальные элементы наряду с коммуникационными, и в-третьих, ориентацией на воспринимаемую ценность бренда как целевой результат, а не на охват аудитории или рост продаж в краткосрочном периоде.

Клиентский опыт в общем виде определяется как совокупность впечатлений, которые потребитель формирует в ходе прямого и косвенного взаимодействия с брендом на всех этапах клиентского пути [2]. В отличие от качества обслуживания, которое фиксируется в момент непосредственного контакта, клиентский опыт аккумулируется во времени и складывается из всех воспоминаний, эмоциональных следов и ожиданий, связанных с брендом.

Наряду с клиентским опытом вторым ключевым нематериальным активом бренда спортивного клуба выступает комьюнити — сообщество болельщиков, объединённых эмоциональной привязанностью к клубу и разделяющих общие ценности.

Ключевое для настоящего исследования различие проходит между понятиями «аудитория», «клиентская база» и «комьюнити». Аудитория — это совокупность лиц, осведомлённых о клубе и эпизодически взаимодействующих с его контентом; клиентская база — лица, осуществившие хотя бы одну транзакцию (билет, абонемент, мерч); комьюнити — группа приверженцев, связанных эмоционально и социально, включённых во взаимные коммуникации и воспроизводящих культуру клуба в повседневной жизни. Переход от одной категории к другой описывается так

называемой воронкой вовлечения, в которой каждый следующий уровень малочисленнее предыдущего, но экономически ценнее. Именно работа с комьюнити обеспечивает клубу феномен «неэластичности» спроса: лояльный член комьюнити продолжает покупать атрибутику и посещать матчи даже при повышении цен и при снижении спортивных результатов, что отличает его поведение от поведения обычного потребителя [5].

На пересечении клиентского опыта и комьюнити формируется феномен, обозначаемый в современной литературе термином *experience community* — «опытное сообщество», в котором ценность бренда создаётся не клубом в одиночку, а совместно с болельщиками. Для спортивной индустрии это означает, что задача клуба — не столько «развлекать» болельщика, сколько предоставлять ему возможности для самовыражения, общения и принадлежности. Такое понимание лежит в основе авторской модели продвижения бренда спортивного клуба «Бренд — Опыт — Сообщество — Эффективность» (БОСЭ).

Модель БОСЭ представляет собой четырёхуровневую причинно-следственную конструкцию, интегрирующую концептуальные положения моделей Aaker, Keller, Gladden, Funk, Bauer, Schmitt и Muniz применительно к задачам управления эффективностью спортивного клуба. На первом уровне (Бренд) располагаются нематериальные активы клуба — идентификационные атрибуты, ассоциации, история, ценности, позиционирование; этот уровень соответствует понятию капитала бренда в трактовке Аакера и Келлера. На втором уровне (Опыт) находятся точки контакта клуба с потребителем, организованные в единый клиентский путь и насыщенные эмоциональным, сенсорным и когнитивным содержанием в соответствии с пятью модулями Schmitt. На третьем уровне (Сообщество) формируется комьюнити как сеть социальных связей между болельщиками и клубом, характеризующееся осознанием принадлежности, общими ритуалами и моральной ответственностью. На четвёртом уровне (Эффективность) аккумулируются финансово-экономические результаты деятельности клуба — выручка, её структура, прибыльность, рыночная стоимость бренда, инвестиционная привлекательность.

Связи между уровнями модели БОСЭ имеют двунаправленный характер. Прямая связь (сверху вниз) работает как «движущая сила»: сильный бренд мотивирует клуб инвестировать в проектирование клиентского опыта, качественный опыт активизирует сообщество, активное сообщество создаёт коммерческие результаты. Обратная связь (снизу-вверх) работает как «обогащение»: коммерческий успех позволяет инвестировать в комьюнити, активное сообщество усиливает качество опыта (через пользовательский контент, ритуалы, атмосферу трибун), а качественный опыт укрепляет воспринимаемую силу бренда. Именно двунаправленность связей делает модель динамической и позволяет объяснить феномен самоусиливающегося роста капитала бренда у клубов, осознанно работающих на всех четырёх уровнях одновременно.

Диагностика в логике БОСЭ предполагает оценку состояния каждого из четырёх уровней в отдельности и, что принципиально важно, оценку качества связей между уровнями — именно разрывы в связях, а не слабость отдельных уровней, как правило, составляют основной резерв повышения эффективности клуба.

Представленная система показателей строится на трёхуровневой модели «восприятие — поведение — финансы» (перцептивный, поведенческий и финансовый уровни) и включает двенадцать взаимосвязанных метрик, каждая из которых соответствует одному или нескольким уровням модели БОСЭ (табл. 1). Особенность системы состоит в том, что она позволяет не только измерять состояние бренда в статике, но и отслеживать динамику изменений в ходе реализации программы продвижения, что принципиально важно для обоснования инвестиционной привлекательности предлагаемых мероприятий.

В соответствии с трёхуровневой системой показателей проводится диагностика состояния бренда, клиентского опыта и комьюнити ПФК ЦСКА по перцептивному, поведенческому и финансовому уровням на основе анализа открытых источников.

Перцептивный уровень — восприятие бренда ПФК ЦСКА. Спонтанная узнаваемость бренда клуба в целевой аудитории (активные потребители футбольного контента в России) превышает 95 %, что характерно для исторических клубов РПЛ. Однако по показателю «первая спонтанная ассоциация» (top-of-mind) ПФК ЦСКА в последние годы устойчиво занимает третье-четвёртое место среди клубов РПЛ. Проблемной зоной перцепции является ассоциативный разрыв между историко-символическим капиталом клуба (богатая история) и текущим спортивным результатом.

Таблица 1

Интегрированная система показателей эффективности продвижения бренда спортивного клуба (составлено автором)

Уровень	Показатель	Ед. изм.	Связь с моделью БОСЭ
Перцептивный	Спонтанная узнаваемость бренда	%	Уровень 1 (Бренд)
Перцептивный	Top-of-mind	%	Уровень 1 (Бренд)
Перцептивный	Индекс лояльности NPS	баллы	Уровень 1–3 (Бренд → Сообщество)
Перцептивный	Индекс удовлетворённости CSI	%	Уровень 2 (Опыт)
Поведенческий	Посещаемость домашних матчей	чел.	Уровень 2 (Опыт)
Поведенческий	Retention rate абонементов	%	Уровень 2–3 (Опыт → Сообщество)
Поведенческий	Engagement rate в Telegram	%	Уровень 3 (Сообщество)
Поведенческий	Share of voice в медиа	%	Уровень 1 (Бренд)
Финансовый	ARPU (выручка на болельщика)	руб./год	Уровень 4 (Эффективность)
Финансовый	CLV (пожизненная ценность)	руб.	Уровень 4 (Эффективность)
Финансовый	ROMI программы продвижения	%	Уровень 4 (Эффективность)
Финансовый	Доля коммерческих доходов	%	Уровень 4 (Эффективность)

Поведенческий уровень — вовлечённость и активность аудитории. Посещаемость домашних матчей ПФК ЦСКА на ВЭБ Арене (30 тыс. мест) в сезоне 2024/2025 характеризовалась существенной неравномерностью: матчи с прямыми конкурентами собирали 20–25 тыс. зрителей, тогда как матчи со слабыми соперниками — 6–10 тыс. зрителей. Средняя посещаемость домашних матчей РПЛ в сезоне составила приблизительно 12 тыс. человек, что соответствует 40 % заполняемости стадиона. В целом этот показатель находится на уровне среднего для клубов РПЛ, но существенно ниже потенциала арены.

Цифровое поведение аудитории характеризуется следующими показателями. Активная подписная база в официальном Telegram-канале составляет около 159 тыс. человек; среднее число просмотров публикации — 12–18 тыс. Охват в социальной сети ВКонтакте оценивается в 300–400 тыс. уникальных пользователей в месяц. Удельная вовлечённость (отношение среднего просмотра к подписной базе) в Telegram-канале клуба — на уровне 8–12 %, что ниже показателей клубов-лидеров (15–18 % у ФК «Зенит»). Структура контента смещена в пользу оперативных матчевых новостей и интервью; доля развлекательного, коммьюнити-формирующего и образовательного контента оценивается по результатам контент-анализа в пределах 20–25 %, что недостаточно для формирования полноценного резонанса в понимании модели Келлера.

Третий уровень — финансовый. Ключевые финансовые следствия состояния бренда и клиентского опыта клуба сводятся к следующему: рост выручки (+19,4 % в 2024 году) не компенсирует опережающего роста расходов, а коммерческая доля в выручке ниже потенциальной на 10–15 процентных пунктов по сравнению с клубами-лидерами РПЛ.

Итоги диагностики позволяют сформулировать центральный тезис: ПФК ЦСКА располагает всеми необходимыми ресурсами для существенного повышения эффективности деятельности — сильным брендом, современной ареной, лояльным ядром болельщиков, развитой цифровой инфраструктурой — однако эти ресурсы используются фрагментарно, без единой стратегии управления клиентским опытом и коммьюнити.

Также были зафиксированы три критических разрыва в клиентском пути болельщика ПФК ЦСКА: недостаточность механизмов конверсии цифрового потребления в транзакци-

онные отношения, слабая интеграция стадионного опыта и фрагментарность активации коммьюнити. Представим программу из шести мероприятий, каждое из которых направлено на закрытие одного или нескольких выявленных разрывов и резервов и спроектировано в логике авторской модели БОСЭ.

Мероприятие 1. Запуск интегрированной программы лояльности «ЦСКА 360». Закрываемый разрыв: фрагментарность активации коммьюнити, отсутствие единой программы лояльности. Содержание: создание единой цифровой платформы лояльности, объединяющей карту болельщика, абонементную программу, мерчандайзинг, экскурсионные туры, программу «Урок ЦСКА» и партнёрские офферы в рамках единой балльной системы. Каждое взаимодействие болельщика с клубом (посещение матча, покупка мерча, активность в социальных сетях, участие в мероприятиях, привлечение друга) приносит баллы, конвертируемые в привилегии: приоритетный доступ к билетам, доступ к закрытому контенту, приглашения на встречи с игроками, именная атрибутика.

Мероприятие 2. Реинжиниринг стадионного опыта «Матч-дей 2.0». Закрываемый разрыв: слабая интеграция стадионного опыта. Содержание: перепроектирование клиентского пути болельщика на стадионе в формате «расширенного матч-дня» — трёхчасовая программа, включающая предматчевую зону активности (фан-зона с интерактивным контентом, фудкорт с партнёрскими брендами, автограф-сессии, детская зона), модернизацию навигации внутри ВЭБ Арены (цифровые указатели, QR-маршруты), послематчевое обсуждение на трибуне с комментатором клуба. Для VIP-лож — персональный сервис с выделенным менеджером, доступ к аналитике матча в реальном времени.

Мероприятие 3. Контент-стратегия «ЦСКА Inside» для цифрового коммьюнити. Закрываемый разрыв: низкая вовлечённость цифровой аудитории, отставание ER от клубов-лидеров. Содержание: перезапуск контентной стратегии в официальных цифровых каналах клуба с акцентом на «закулисный» контент (тренировки, раздевалка, личные истории игроков, путешествия команды), интерактивные форматы (голосования, викторины, прогнозы с призами), пользовательский контент (UGC-челленджи, фото дня с матча, конкурс лучшего фанатского перформанса). Создание подписочного продукта «ЦСКА Inside Premium» — эксклюзивный контент за ежемесячную подписку (499 руб./мес.).

Мероприятие 4. Программа «Армейское наследие» — привлечение молодёжного сегмента. Закрываемый разрыв: снижение top-of-mind у молодёжной аудитории. Содержание: масштабирование и монетизация программы «Урок ЦСКА» как инструмента формирования болельщиков нового поколения. Включает: выездные образовательные модули в школах Москвы и Подмосковья (цикл из четырёх занятий: история клуба, спортивные ценности, экскурсия на ВЭБ Арена, мастер-класс от тренера академии), студенческий абонемент по сниженной цене с привязкой к программе лояльности «ЦСКА 360», молодёжная лига болельщиков (онлайн-платформа с геймифицированным рейтингом), партнёрство с вузами (МГУСИТ, РЭУ им. Плеханова, МФЮА) для совместных мероприятий.

Мероприятие 5. Рекуррентная билетная модель «ЦСКА Pass». Закрываемый разрыв: мост между цифровым потреблением и покупкой. Содержание: внедрение рекуррентной (помесячной) подписки на посещение домашних матчей по аналогии с моделью, доказавшей эффективность в фитнес-индустрии (рост клиентской базы DDX Fitness на 130 % за два года). Формат: ежемесячный платёж 1 990 руб. (доступ ко всем домашним матчам РПЛ) или 2 990 руб. (РПЛ + Кубок + приоритет на VIP-зоны). Автосписание с банковской карты, заморозка на один месяц в межсезонье. Механика снижает порог входа для случайного зрителя и повышает retention за счёт автоматического продления.

Мероприятие 6. CRM-аналитика и дашборд эффективности бренда. Закрываемый разрыв: отсутствие инструментов мониторинга связей между уровнями БОСЭ. Содержание: внедрение CRM-системы с интеграцией данных из билетного сервиса, программы лояльности, онлайн-магазина и цифровых каналов [3]; построение управленческого дашборда, визуализирующего все двенадцать показателей системы, в привязке к четырём уровням модели БОСЭ. Дашборд предоставляет руководству клуба оперативную информацию о состоянии бренда, качестве клиентского опыта, активности коммьюнити и финансовых результатах в режиме реального времени, позволяя принимать управленческие решения на основе данных, а не интуиции.

Таблица 2

**Сводная характеристика мероприятий программы продвижения бренда ПФК ЦСКА
(составлено автором)**

№	Мероприятие	Уровень БОСЭ	Бюджет, млн руб.	Срок, мес.
1	Программа лояльности «ЦСКА 360»	Опыт + Сообщество	28	6
2	Матч-дей 2.0	Опыт	18	4
3	Контент «ЦСКА Inside»	Бренд + Сообщество	14	3+
4	«Армейское наследие»	Бренд + Сообщество	9	5
5	Рекуррентная модель «ЦСКА Pass»	Опыт + Эффективность	6	4
6	CRM-аналитика и дашборд	Эффективность	8	5
	ИТОГО		83	24

Для оценки эффективности продвижения бренда в статье будут указаны несколько основных метрик, при использовании которых высчитывались различия в показателях до и после реализации программы.

Пожизненная ценность клиента (Customer Lifetime Value, CLV) [4] — ключевой показатель, позволяющий оценить экономическую целесообразность инвестиций в удержание и развитие болельщика (до реализации около 12 тыс., после реализации около 19 тыс., (+58,8 %) - совокупный годовой прирост потребительской ценности составляет: $7\,101\,Ч\,8\,000 = 56,8$ млн руб.).

Дополнительно к приросту CLV абонементных болельщиков программа генерирует доходы из трёх источников, не учтённых в формуле CLV: доходы от подписки «ЦСКА Inside Premium» (5 000 подписчиков Ч 499 руб./мес. Ч 10 мес. = 24,95 млн руб. в год), доходы от рекуррентной билетной модели «ЦСКА Pass» (3 000 подписчиков Ч 1 990 руб./мес. Ч 9 мес. = 53,73 млн руб. в год), прирост матч-дей-выручки от реинжиниринга стадионного опыта (рост среднего чека на 25 % при текущей оценке матч-дей-выручки в 300 млн руб. = 75 млн руб. в год).

Рентабельность маркетинговых инвестиций (Return on Marketing Investment, ROMI) — показатель, отражающий отдачу от конкретного маркетингового мероприятия или программы.

Рентабельность маркетинговых инвестиций (ROMI) программы после расчетов составляет 153,6 %.

Значение ROMI 153,6 % означает, что каждый вложенный рубль приносит 1,54 рубля дополнительной прибыли. Данный показатель существенно превышает типичный для спортивной индустрии порог окупаемости маркетинговых инвестиций (50–80 %) и свидетельствует о высокой экономической обоснованности предлагаемой программы.

Полученные результаты подтверждают гипотезу исследования: комплексное продвижение бренда спортивного клуба, основанное на управлении клиентским опытом и развитии комьюнити, обеспечивает прирост ключевых показателей эффективности — CLV (+58,8 %) и ROMI (153,6 %), — превышающий типичные отраслевые показатели для изолированных рекламных инструментов (ROMI рекламных кампаний в РПЛ оценивается в диапазоне 30–60 %).

Заключение

В рамках исследовательской работы была проведена систематизация теоретических подходов к продвижению бренда спортивного клуба. На основе сопоставления моделей D. Aaker, K. Keller, J.-N. Kapferer, а также специализированных моделей спортивного брендинга Gladden-Milne, Funk-James и Bauer сформулировано авторское определение бренда спортивного клуба, уточнено содержание понятия «продвижение бренда» с акцентом на системное управление точками контакта, обоснована роль клиентского опыта и комьюнити как двух ключевых нематериальных активов бренда. Предложена авторская четырёхуровневая модель «Бренд — Опыт — Сообщество — Эффективность» (БОСЭ), устанавливающая двунаправленную причинно-следственную связь между нематериальными активами клуба и финансовыми результатами его деятельности. Разработана трёхуровневая система из двенадцати показателей эффективности продвижения бренда с адаптированными формулами CLV и ROMI.

Также был проведён анализ российского рынка услуг спортивных клубов, были выявлены пять ключевых тенденций его развития и зафиксирован значительный потенциал роста коммерческих доходов. Проведена диагностика состояния бренда, клиентского опыта и комьюнити клуба по трёхуровневой системе показателей, выявлены три критических разрыва в клиентском пути болельщика и четыре резерва повышения эффективности деятельности клуба.

Была разработана программа продвижения бренда ПФК ЦСКА, включающая шесть мероприятий, спроектированных в логике модели БОСЭ: программу лояльности «ЦСКА 360», реинжиниринг стадионного опыта «Матч-дей 2.0», контент-стратегию «ЦСКА Inside», программу привлечения молодёжи «Армейское наследие», рекуррентную билетную модель «ЦСКА Pass» и CRM-аналитику. Совокупный бюджет программы составляет 83 млн руб. Расчёт экономической эффективности показал: годовой эффект — 210,5 млн руб. (базовый сценарий), ROMI — 153,6 %. Сценарный анализ подтвердил устойчивость результатов: даже в консервативном варианте программа окупается в пределах горизонта реализации (24 месяца). Прирост CLV абонементного болельщика составляет 58,8 %, что подтверждает гипотезу исследования о превосходстве интегрированного подхода к продвижению бренда над изолированными рекламными инструментами.

Литература

1. Волков В.А. Маркетинговые стратегии в продвижении физкультурно-спортивных услуг // Дискуссия. 2024. № 7 (128). С. 200-212. DOI: 10.46320/2077-7639-2024-7-128-200-212 EDN: JUPGBR.
2. Соловьева Д.В., Бритина А.А., Петров В.С. Управление опытом потребителей на рынке фитнес-услуг на основе концепции когнитивного маркетинга // Практический маркетинг. 2022. № 5 (302). С. 34-43. DOI: 10.24412/2071-3762-2022-5302-34-43 EDN: MBVQCZ.
3. Сельский А.К. Цифровая трансформация и инновационные технологии в спортивной индустрии: анализ глобальных тенденций и российских практик рынка спорттех // Российский журнал информационных технологий в спорте. 2024. Т. 1, № 2. С. 34-45. DOI: 10.62105/2949-6349-2024-1-2-34-45 EDN: UNCSTN.
4. Нигай Е.А. Управление «пожизненной ценностью клиента» (Lifetime Value) в деятельности бизнеса: методы оценки и стратегические аспекты принятия решений // Территория новых возможностей // Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2024. № 3. EDN: SZICAH.
5. Хабаров Д.А., Хабарова И.А. Потребительская лояльность и её экономическая ценность для спортивных услуг // Прогрессивная экономика. 2026. № 1. DOI: 10.54861/27131211_2026_1_11 EDN: ENMHUZ.