

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

На правах рукописи

БОРОДУЛЯ Виктор Сергеевич

**Коммуникативные технологии продвижения хоккейного клуба (на
примере ХК «СКА-Нева»)**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по направлению «Реклама и связи с общественностью»
(научно-исследовательская работа)

Научный руководитель —
кандидат философских наук,
доцент Д. П. Шишкин
Кафедра связей с общественностью в бизнесе
Очная форма обучения

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2017

Содержание

Введение 3

Глава I. Продвижения проектов в сфере спорта 6

1.1. Спорт как социальное явление и индустрия 6

1.2. Методы продвижения в сфере спорта 20

1.3. Особенности маркетинговых коммуникаций в спортивной сфере 23

Глава II. Продвижение спортивных проектов на примере ХК «СКА-Нева» 31

2.1. Высшая хоккейная лига в структуре хоккейных лиг России 31

2.2. Общее описание ХК «СКА-Нева» и обоснование используемых методов исследования 44

2.3. Анализ данных, полученных в ходе исследования 47

Заключение 72

Список использованной литературы 78

Введение

Тема работы представляет интерес главным образом тем, что исследования хоккейных фарм-клубов (т. е. резервных команд) в нашей стране являются достаточно редким явлением. Основное внимание привлекают к себе главные команды, в России — это клубы, выступающие в Континентальной хоккейной лиге. О них написано множество работ, в которых проанализированы все аспекты их деятельности, в том числе и коммуникативный.

Соответственно, актуальность ещё одной работы, посвящённой команде КХЛ, в данный момент является весьма спорной, т. к. серьёзных сдвигов на хоккейном рынке России, дающих возможность по-новому взглянуть на проблему, в последнее время не происходило. Исследованиями фарм-клубов КХЛ — команд, выступающих в Высшей хоккейной лиге, втором по силе хоккейном турнире России — занимаются гораздо реже, а вопросы, связанные с их продвижением, изучены куда менее подробно.

Проблемная ситуация — низкая популярность ХК «СКА-Нева».

Объект исследования — коммуникативная деятельность ХК «СКА-Нева».

Предмет исследования — коммуникативные технологии продвижения ХК «СКА-Нева».

Цель исследования — проанализировать предшествующий опыт продвижения ХК «СКА-Нева» и разработать коммуникационную кампанию, направленную на решение имеющейся проблемы.

Задачи исследования:

— провести анализ понятий, связанных с продвижением проектов в сфере спорта;

- проанализировать особенности продвижения проектов в индустрии спорта;
- выявить специфические черты маркетинговых коммуникаций в спортивной сфере;
- привести общее описание хоккейного рынка России;
- провести собственное исследование проблемной ситуации, используя методы экспертного интервью, наблюдения и анализа документов;
- на основе анализа полученных результатов сформировать рекомендации по продвижению ХК «СКА-Нева».

Как уже было замечено, в ходе проведения исследования проблемной ситуации будут использованы следующие методы исследования:

- экспертное интервью;
- включённое нестандартизированное наблюдение;
- анализ документов (неформализованный анализ материалов СМИ и формализованный анализ публикаций в социальных сетях).

Данные исследовательские методы помогут проанализировать предыдущий опыт коммуникативной деятельности ХК «СКА-Нева», общий информационный фон вокруг команды, выявить способы решения существующих проблем, сформулировав их в виде рекомендаций по продвижению команды — проекта коммуникационной кампании, направленной на повышение популярности ХК «СКА-Нева».

Теоретическую базу работы составляют специализированная литература (работы Д. Бича, С. Чедвика, М. Томича, О. Н. Степановой и др.), программные документы отечественных и зарубежных спортивных организаций (Олимпийская хартия, регламент Высшей хоккейной лиги, спортивный регламент Континентальной хоккейной лиги), нормативно-правовые акты Российской Федерации (Федеральный закон «О физической

культуре и спорте в Российской Федерации»), изучение и интерпретация которых позволит решить ряд поставленных задач, направленных на раскрытие теоретических аспектов работы.

Эмпирическую базу составляют материалы сайтов, средств массовой информации, социальных сетей и внутриорганизационные документы, которые использовались в ходе исследования, проведённого в рамках изучения проблемной ситуации и способов достижения заданной цели.

Данная работа состоит из двух глав. Первая глава — теоретическая — посвящена продвижению проектов в сфере спорта. В ней рассматриваются следующие вопросы: спорт как социальное явление и индустрия, методы продвижения в спортивной сфере, особенности маркетинговых коммуникаций в спорте. Во второй главе — эмпирической — мы рассматриваем продвижение спортивных проектов на конкретном примере — хоккейной команде «СКА-Нева», выступающей в Высшей хоккейной лиге. Итогом проведённого исследования станет разработка проекта коммуникационной кампании, который будет представлен как общий итог данной работы и будет помещён в заключение.

1. Продвижения проектов в сфере спорта

1.1. Спорт как социальное явление и индустрия

Согласно Федеральному закону «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», спорт — это сфера социально-культурной деятельности как совокупность видов спорта, сложившаяся в форме соревнований и специальной практики подготовки человека к ним¹. Под спортом понимают особый род физической и интеллектуальной активности индивида, регулярно выполняемой с целью соревнования с другими индивидами. Спорт включает в себя не только непосредственно процесс соревнования индивидов между собой, но и подготовку к ним: разминка перед матчем, регулярные и специально разработанные тренировочные программы, особый режим питания и образ жизни вне тренировочной площадки. Под спортом рассматривается способ совершенствования физико-психических характеристик человека, он позволяет улучшить физическое здоровье человека, дисциплину, удовлетворить стремления человека к улучшению собственных физических возможностей и навыков, к достижениям, рекордам и славе. Спорт следует рассматривать как составную часть физической культуры, и в данном контексте его отличительной особенностью будет акцентированность на соревновательной составляющей. В спорте ярко проявляется стремление к победе, достижению высоких результатов, максимальная мобилизация физических, психических и нравственных качеств человека.

Рассмотрим функции спорта. Их можно разделить на два типа: специфические и общие². К специфическим функциям относятся:

¹ Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт президента Российской Федерации. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/26631> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

² Матвеев Л. П. Общая теория спорта и её прикладные аспекты. СПб.: Лань, 2005.

соревновательно-эталонная функция, выражающаяся в том, что спортивные достижения являются мерилем развития спортивных способностей человека в определённом виде спорта; эвристически-достиженческая функция, которая выражается, в том, что спорт является эвристической деятельностью, включающей моменты открытия, обнаружения и достижения нового.

Перечислим общие функции спорта: функция личностно-направленного развития, в рамках которой спорт является способом нравственного, эстетического совершенствования человека; оздоровительно-рекреативная функция проявляется в положительном влиянии спорта на здоровье человека и физические возможности его организма; эмоционально-зрелищная функция, с помощью которой спортивные соревнования привлекают к себе внимание огромного количества людей; функция социальной интеграции и социализации личности, направленная на вовлечение людей в жизнь общества и формирование опыта социальных отношений; эстетическая функция, которая выражается в формировании эстетических идеалов, таких как телосложение, точность исполнения и артистичность технических приёмов; коммуникативная функция, в рамках которой спорт выступает как фактор установления и развития международных связей и культурного сотрудничества народов; экономическая функция, которая выражается в выгоде финансовых вложений в спорт, т. к. доходы от спортивных мероприятий, эксплуатации спортивных сооружений, продажи спортивного оборудования, инвентаря и атрибутики, размещения рекламы приносят значительную прибыль.

Одной из крупнейших в мире организаций, занимающихся регулированием спортивных соревнований, является Международный олимпийский комитет (МОК), под эгидой которого проводятся летние и зимние Олимпийские игры. С точки зрения МОК, отдельным видом спорта следует считать совокупность всех видов соревнований, проводимых одной международной федерацией. Виды спорта, признанные Международным олимпийским комитетом в соответствии с Олимпийской хартией, принято

называть олимпийскими, т. е. видами спорта, соревнования по которым включены в программу Олимпийских игр³. Согласно Федеральному закону Российской Федерации «О физической культуре и спорте в Российской Федерации», вид спорта — часть спорта, которая признана в соответствии с требованиями настоящего Федерального закона обособленной сферой общественных отношений, имеющей соответствующие правила, утверждённые в установленном настоящим Федеральным законом порядке, среду занятий, используемый спортивный инвентарь (без учёта защитных средств) и оборудование. Все виды спорта включаются во Всероссийский реестр видов спорта. Стоит заметить, что определения в данном реестре некоторых видов спорта не совпадают с определениями Международного олимпийского комитета. Например, плавание, прыжки в воду, водное поло и синхронное плавание с точки зрения МОК являются одним видом спорта и в данном случае регулирующим органом является одна международная федерация — Международная федерация плавания (FINA), а с точки зрения российского законодательства это разные виды спорта, имеющие разные регулирующие организации⁴.

Сегодня можно выделить два основных направления в развитии спорта: общедоступный (или массовый) спорт и спорт высших достижений. Массовый спорт представляет собой регулярные занятия, а также непосредственное участие в спортивных соревнованиях любительского уровня представителей разных возрастных групп в определённых видах спорта. Массовый спорт выступает как средство укрепления здоровья, коррекции физического развития и телосложения, повышения физической работоспособности, овладения определёнными умениями и навыками.

³ Олимпийская хартия [Электронный ресурс] // Официальный сайт Олимпийского комитета России. — Режим доступа: <http://roc.ru/upload/documents/about-committee/charter/charter-8-2015-rus.pdf> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

⁴ Всероссийский реестр видов спорта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. — Режим доступа: https://www.minsport.gov.ru/2017/doc/VRVS_130117.xlsx свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

Общедоступный спорт подразделяется на несколько направлений: школьный и студенческий спорт, профессионально-прикладной спорт, физкультурно-кондиционный спорт и оздоровительно-рекреативный. Школьный и студенческий спорт ориентирован на достижение базовой физической подготовки учащихся (школ, средних специальных и высших учебных заведений) и спортивных результатов массового уровня. Профессионально-прикладной спорт рассматривается как средство подготовки к конкретной профессии в военно-воздушных, десантных, внутренних и других войсках. Физкультурно-кондиционный спорт направлен на поддержание необходимого уровня работоспособности, повышения физической подготовки людей, принимающих участие в массовых спортивных соревнованиях, таких как «Кросс наций» или «Лыжня России». Оздоровительно-рекреативный спорт определяется как средство восстановления и оздоровления организма человека: например, туризм, охота.

Спорт высших достижений включает в себя любительский и профессиональный спорт. Любительский спорт определяется как деятельность, направленная на удовлетворение интереса к определённым виду спорта и достижением в рамках данного вида определённых спортивных результатов, а также общественного признания, повышения собственного и командного престижа. Физические нагрузки и время, затрачиваемое спортсменами на тренировки, в любительском и профессиональном спорте близки. Спортсмены-любители выстраивают свою подготовку с прицелом на главные соревнования, в том числе Олимпийские игры, мировые и континентальные первенства, чемпионаты страны. Профессиональный спортсмен в отличие от спортсмена-любителя рассматривает спорт как свою основную профессиональную деятельность. Поэтому профессиональный спорт является по сути своей предпринимательской деятельностью⁵, цель которой — удовлетворение

⁵ Братановский С. Н. Государство, право и спорт / С. Н. Братановский, И. Б. Воробьев. — М.: Директ-Медиа, 2012.

интересов (в том числе и финансовых) профессиональных спортивных организаций, самих профессиональных спортсменов и зрителей профессиональных спортивных соревнований. Профессиональный спортсмен организует свою деятельность, исходя из определённых целевых установок, подразумевающих регулярную физическую подготовку, направленную на успешное выступление в профессиональных соревнованиях, от успешности выступлений на которых зависит финансовое благополучие спортсмена. Поэтому можно сказать, что профессиональный спорт функционирует одновременно и по законам спорта, и по законам бизнеса.

Спортивная индустрия — это ориентированная на человека сфера деятельности, которая призвана удовлетворять потребности трёх групп потребителей: зрителей, спортсменов и спонсоров⁶. Чтобы понять, на каких общих принципах работает индустрия спорта, рассмотрим три модели спортивной индустрии: американскую, европейскую и российскую⁷. Основным критерием здесь выступает степень государственного участия. Важным источником доходов команд, функционирующих в рамках американской и европейской моделей, является продажа билетов, чего нельзя сказать о российской спортивной индустрии, основным источником доход которой — спонсорская и государственная поддержка. Вторым источником доходов являются средства, полученные от продаж прав на телетрансляции матчей. Причём не команды по отдельности, а лиги заключают договоры с телекомпаниями и распределяют полученные доходы между всеми клубами в зависимости от их выступлений в сезоне. В России этот источник финансирования ещё не стабилизировался, поэтому сравнивать доходы отечественных клубов с зарубежными не приходится. Существенную роль здесь играет отсутствие конкуренции среди телекомпаний: сегодня в России

⁶ Бич Д. Маркетинг спорта / Д. Бич, С. Чедвика. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

⁷ Кохановский Е. В. Спорт как культурная индустрия в России // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2012 — № 7 — С. 141–147.

существует условная монополия на рынке спортивного ТВ, где в роли монополиста выступает субхолдинг «Матч», транслирующий практически все ключевые спортивные соревнования. В зарубежной практике за покупку прав на телетрансляцию матчей конкурируют несколько крупных игроков на рынке. Например, в США права на трансляцию матчей Национальной хоккейной лиги с 1995 по 1999 гг. принадлежали телекомпаниям Fox и ESPN, с 2000 по 2004 гг. — ABC и ESPN, а с 2005 г. — NBC. Для американской модели характерно невмешательство государства в спортивную индустрию. При этом спорт пронизывает все уровни современной жизни американцев, формируя ценности, моду, стиль и образ жизни. Кроме того, американская модель отличается децентрализацией, отсутствием регулирующего государственного органа и широкой автономией спортивных организаций, повышенным вниманием рекламных спонсоров, высокой стоимостью телевизионных прав (например, лига по американскому футболу — Национальная футбольная лига — зарабатывает от продажи телеправ 4,95 млрд долларов в год⁸), дифференциацией заработной платы спортсменов, включая возможность установления лимита фонда зарплаты на команду. Для европейской модели характерны льготные кредиты и прямая финансовая помощь со стороны государства для строительства спортивных сооружений. К недостаткам европейской спортивной модели следует отнести конкуренцию между спортивными командами за возможность приобретать сильнейших спортсменов, что приводит к появлению нескольких суперклубов, а это негативно сказывается на зрелищности и непредсказуемости соревнований — чего не скажешь об американской модели, где спортивные лиги стараются создать для клубов конкурентные условия.

Что касается индустрии спорта в России, то основным недостатком, препятствующий её эффективному развитию, заключается в её чрезмерной

⁸ NFL renews television deals [Электронный ресурс] // ESPN. — 15.10.2011. — Режим доступа: http://www.espn.com/nfl/story/_/id/7353238/nfl-re-ups-tv-pacts-expand-thursday-schedule свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

зависимости от государства, многочисленности параллельных органов управления и финансирования и невероятной бюрократизации. Крайняя централизация управления спортом в России препятствует появлению стимулов к поиску альтернативных источников финансирования. На данный момент российская спортивная индустрия всё ещё находится в стадии формирования, российский потребительский рынок в сфере спорта ещё не стабилизировался. Специфические черты российской спортивной индустрии пронизывают все отечественные профессиональные спортивные лиги и виды спорта. Однако стоит заметить, что термин «российская спортивная модель» используется не для обозначения некой структуры, десятилетиями формировавшей свои характерные особенности и имеющей устоявшиеся институты, а скорее для описания недостатков в российском спорте, мешающих его развитию. Так, например, Российская футбольная премьер-лига пытается выстраивать свою работу по стандартам европейской спортивной индустрии, а Континентальная хоккейная лига стремится быть похожей на Национальную хоккейную лигу, работающую по принципам американской индустрии. Но и в случае РФПЛ, и в случае КХЛ говорить об их принадлежности к одной из этих моделей не приходится, так как институциональные проблемы, свойственные российской модели спортивной индустрии, не дают возможности этим лигам полностью перейти к желаемым принципам функционирования и развития.

Спортивная индустрия обладает значительным потенциалом (экономическим, инвестиционным, маркетинговым, коммуникативным, социальным, развлекательным), она чрезвычайно привлекательна для медиа, также её преимуществом является эмоциональная близость к потребителям — болельщикам⁹. Данный потенциал при последовательном применении маркетинговых коммуникаций может быть эффективно использован как для

⁹ Кохановский Е. В. Спорт как культурная индустрия в России // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2012 — № 7 — С. 141–147.

увеличения доходов спортивных клубов, так и для развития спортивной инфраструктуры и популяризации спорта среди населения.

Перейдём к целевым группам общественности в сфере спорта. Для начала дадим определение данному понятию. Целевая группа общественности — это совокупность важных для организации социальных акторов (потребителей, инвесторов, сотрудников), тем или иным образом заинтересованных в её деятельности, которые объединены рядом общих характеристик, критериев. В свою очередь общественность — это совокупность людей, так или иначе связанных с жизнедеятельностью организации. Целевые группы общественности существенно отличаются друг от друга, имеют свои особенности, которые требуется учитывать при выстраивании коммуникаций с ними. Целевые группы общественности определяются в три этапа: сегментирование массовой аудитории организации на отдельные группы общественности; выявление ценностей, потребностей и интересов каждой из групп; определение каналов коммуникации с выделенными целевыми группами, исходя из их особенностей, определённых на двух предыдущих этапах.

В коммуникациях в спортивной сфере традиционно принято выделять две целевые группы общественности, которые можно назвать ключевыми для спортивной команды или отдельного спортсмена, — это болельщики (т. е. потребители спортивного продукта) и спонсоры. Именно они являются основными гарантами финансового благополучия¹⁰. Работа с этими двумя группами предполагает кропотливую работу, связанную с выбором верного позиционирования в фанатской среде и формированием привлекательной репутации для потенциальных спонсоров. В данном случае важно найти условную золотую середину между этими двумя группами, поддерживать определённый баланс в отношениях с ними. В работе с болельщиками преследуются две основные задачи — привлечение новых поклонников и

¹⁰ Бич Д. Маркетинг спорта / Д. Бич, С. Чедвик. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.

поддержание уже имеющейся фан-базы, формирование лояльности. Кроме того, важным аспектом является изучение мнения болельщиков по тем или иным вопросам, что позволяет сформировать определённую коммуникационную линию и корректировать её в соответствии с колебаниями этого мнения. Также изучение мнения поклонников необходимо для принятия верных управленческих решений и формирования нужного руководству информационного потока. Однако, кроме болельщиков и спонсоров, безусловно, являющихся основными группами, существуют и другие целевые группы общественности. Рассмотрим их далее.

Средства массовой информации. Сотрудничество спортивных медиа со спортивными организациями являются выгодными для обеих сторон. СМИ получают прямой доступ к информации о команде и возможность создания на основе этой информации эксклюзивных материалов, что увеличивает цитируемость издания — один из основных показателей успеха на медиарынке. Кроме того, тесное сотрудничество с конкретными спортивными командами позволяет СМИ привлечь новых читателей/зрителей на собственный сайт/телеканал в лице поклонников клубов, с которыми издание находится в партнёрских отношениях. Эксклюзивный контент, рост цитируемости, увеличение аудитории — всё это позволяет спортивным медиа оставаться на плаву и зарабатывать на рекламе. В свою очередь, клубы обзаводятся, скажем так, пулом журналистов, представляющих различные издания, что даёт возможность команде присутствовать в широком информационном поле спортивных медиа, а также обзаводиться лояльными журналистами, которые в кризисной ситуации окажутся крайне полезными — они помогут смягчить последствия кризиса и разбавить негативный информационный фон, порождённый этим кризисом. Крупнейшими спортивными СМИ в России являются¹¹: среди печатных изданий — газеты «Советский спорт» и «Спорт-Экспресс», среди телеканалов —

¹¹ Рамблер / Топ-100 / Спорт и активный образ жизни России [Электронный ресурс] // «Рамблер». — Режим доступа: <https://top100.rambler.ru/navi/?stat=1&theme=1208&range=month> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана

общедоступный канал «Матч ТВ» и платный Eurosport, среди интернет-изданий — Sports.ru, «Чемпионат.com» и «Р-Спорт», входящий в крупнейшее информационное агентство страны «Россия сегодня».

Другими важными целевыми группами общественности выступают государственные органы, занимающиеся управлением в сфере физической культуры и спорта. Перечислим госорганы, ответственные за развитие спорта в России: Министерство спорта РФ; комитета Государственной Думы РФ по физической культуре, спорту, туризму и делам молодёжи; совет при президенте РФ по развитию физической культуры и спорта; органы исполнительной власти субъектов РФ и органы местного самоуправления в области физической культуры и спорта¹²; также важной фигурой, определяющей развитие российского спорта и принимающей ключевые решения в этой сфере, является заместитель председателя правительства РФ по вопросам спорта, туризма и молодёжной политики Виталий Леонтьевич Мутко. Государственные органы власти, ответственные за управление спортом в нашей стране, обладают существенными полномочиями. Во-первых, выстроена строгая вертикаль власти, поэтому ключевые решения по вопросам развития спорта в регионах не принимаются без ведома федеральной власти. Во-вторых, в виду особенностей данного этапа развития профессионального спорта в России, который характеризуется высокими уровнем государственного вмешательства (в том числе в вопросах финансирования) и невысокой долей частного капитала в спортивной индустрии, сложилась ситуация, при которой федеральные спортивные ведомства играют существенную роль при принятии управленческих решений не только в вопросах развития спорта в субъектах федерации, но и в вопросах, касающихся развития отдельных команд. Так, РЖД и «Роснефть», являющиеся государственными компаниями, осуществляют спонсирование хоккейных команд «Локомотив» и ЦСКА соответственно. При этом суммы,

¹² Органы управления физической культурой и спортом России [Электронный ресурс] // Librisum.com. — Режим доступа: <http://librisum.com/profsport/alfiz28.htm> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

выделяемые клубам, весьма существенные и практически полностью формируют бюджет этих команд. В советское время подобная опека со стороны государственных структур была обычной практикой: ЦСКА курировала армия, «Динамо» — милиция, «Локомотив» — железнодорожники. Сейчас всё это выглядит несколько иначе, но общая концепция сохранилась: за многими российскими командами стоит спонсор, который является государственной компанией или компанией с государственным участием. Соответственно, можно сделать вывод, что на сегодняшний день влияние государственных структур, курирующих развитие спорта, чрезвычайно высоко, поэтому спортивные клубы должны выстраивать свою коммуникационную деятельность, исходя из того, что госорганы являются важной целевой группой общественности, хорошие взаимоотношения с которой обеспечат команде поддержку в интересующих её вопросах, решение которых зачастую зависит именно от государственных ведомств.

Следующая группа общественности — общественные организации, занимающиеся регулированием и развитием спорта в России. Они представлены на различных уровнях, в том числе на международном. Международные спортивные организации, несмотря на свой статус, могут оказывать влияние и на развитие спорта на национальном уровне (посредством изменения правил, регламентов, требований к организации и проведению соревнований). Если говорить об общественных организациях, занимающихся развитием хоккея с шайбой в России, то первым делом стоит сказать о Федерации хоккея России (ФХР). Данная организация организует и проводит Чемпионат и Первенство Высшей хоккейной лиги (начиная с сезона 2016/17), первенства, международные хоккейные турниры на территории России и организует подготовку к международным соревнованиям сборных команд России по хоккею¹³. Также в компетенцию ФХР входит широкий

¹³ Цели и задача Федерации хоккея России [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федерации хоккея России. — Режим доступа: http://www.fhr.ru/federation/goals_objectives/ свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

спектр работ по развитию профессионального, любительского и детско-юношеского хоккея. Федерация хоккея России является крайне влиятельной организацией. Как уже было написано выше, в 2016 г. ФХР получила право на проведение матчей Высшей хоккейной лиги (второй по силе в России), хотя изначально ВХЛ являлась самостоятельной структурой наподобие КХЛ и её развитие планировалось осуществлять по тому же образцу. Однако постепенное увеличение влияния ФХР свело эти планы на нет. Также увеличивается влияние ФХР в КХЛ: календарь игр формируется, исходя из интересов национальной команды, а не лиги; лимит на легионеров также является инициативой ФХР; от Федерации хоккея России исходят многочисленные инициативы, содержание которых ставит под сомнение те положения, основываясь на которых планировалось развивать российский клубный хоккей, главным образом его коммерческое начало и независимость от сторонних организаций по примеру Национальной хоккейной лиги. Можно сделать вывод, что влияние Федерации хоккея России на сегодняшний день чрезвычайно велико, а спектр участия в принятии решений на том или ином уровне крайне широк — это и вопросы, касающиеся развития любительского хоккея в регионах, и решения ключевых вопросов, связанных с управлением КХЛ. Крупнейшей международной организацией, занимающейся развитием хоккея, является Международная федерация хоккея на льду (ИИХФ). В сферу её компетенции входит управление, развитие, совершенствование и контроль хоккея на мировом уровне¹⁴. Так или иначе, под влияние ИИХФ подпадают главным образом национальные команды, выступающие на чемпионатах мира по хоккею с шайбой. Именно для них Международная федерация является важной группой общественности, в то время как для клубов влияние со стороны ИИХФ не столь существенно. Определённую роль играют Международный олимпийский комитет и Олимпийский комитет России. Однако вопросы, решение которых

¹⁴ Международная федерация хоккея на льду [Электронный ресурс] // «Хоккейные архивы». — Режим доступа: <http://hockeyarchives.ru/iihf.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

входит в их полномочия, связаны главным образом с олимпийскими сборными командами России, а не клубами. В данный момент всё меньше заметна граница между государственными органами, ответственными за развитие спорта в РФ, и общественными организациями. По сути они представляют собой единый регулирующий институт, принимающий важнейшие решения федерального развития спорта в России.

Следующая целевая группа общественности — благотворители. Несмотря на высокую долю государственного участия в спортивной сфере в России, благотворители играют важную роль в развитии спорта в нашей стране. Особенно это касается тех спортивных видов, которые на данный момент не в состоянии зарабатывать сами. Зачастую эту разницу между доходами и расходами заполняют финансовые вложения со стороны благотворителей. Также подобную практику можно отнести к отдельным спортивным командам, испытывающим финансовые трудности. В основном это команды по популярным видам спорта, представляющие регионы и имеющие давно сложившуюся, прочную и многочисленную фан-базу. Поэтому участие благотворителей помогает спасти команду от вылета из чемпионата или даже от банкротства. Однако благотворителей не стоит рассматривать как постоянных спонсоров команды, т. к. их помощь в большинстве случаев носит разовый характер или может продолжаться лишь несколько сезонов. Однако в долгосрочной перспективе подобное сотрудничество практически нереально.

Спортсмены и тренеры представляют внутренние целевые группы общественности. Работа с ними играет важную роль, поскольку именно от них зависит результат, который показывает команда. От выступления клуба зависит его привлекательность для новых болельщиков и потенциальных спонсоров, т. е. финансовое благополучие команды. Кроме того, известные спортсмены и тренеры являются не только частью клубного бренда, но и сами являются носителями личного бренда. Приглашение известных игроков

и тренеров позволяет команде увеличить стоимость клубного бренда и открывает дороги на новые рекламные рынки.

Также важно сказать о такой группе общественности как конкуренты. Для хоккея в России конкурентами являются футбол, биатлон и баскетбол¹⁵. Это четыре самых популярных вида спорта в России, которые собирают многочисленных болельщиков как на трибунах, так и у экранов телевизора. Конкуренция между ними происходит по двум направлениям. Первое — борьба за потребителя. Болельщик приносит существенный и, что главное, регулярный доход клубу. Это и билеты, и клубная атрибутика, и покупки непосредственно на стадионе, и плата за доступ к платным спортивным телеканалам. Второе — борьба за спонсора. Привлекательность и популярность тех или иных видов — ключевой критерий для компаний при принятии решения о спонсорском участии. Поэтому помимо коммуникационного продвижения самого клуба необходимо совместно с остальными командами продвигать вид спорта в целом, что окажет безусловное положительное воздействие на каждый отдельный клуб.

1.2. Методы продвижения в сфере спорта

Прежде чем перейти к рассмотрению методов продвижения в спортивной сфере, необходимо сделать два важных замечания. Во-первых, методы продвижения представляют сами по себе достаточно универсальны и вне зависимости от сферы применения (спорт, политика, культура) в общем и целом остаются неизменными, обретая лишь определённые штрихи, свойственные той или иной сфере, о которых (применительно к сфере спорта) мы поговорим в следующем параграфе. Таким образом, несмотря на

¹⁵ «Яндекс» назвал самые популярные у россиян виды спорта [Электронный ресурс] / «Интерфакс». — 17.07.2013. — Режим доступа: <http://www.interfax.ru/sport/318844> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

то, где используются методы продвижения, в корне они остаются неизменными, т. к. по сути своей являются общеприменимыми. Во-вторых, нужно учитывать специфику данной работы, где мы рассматриваем хоккейную команду Высшей хоккейной лиги «СКА-Нева». Более подробно этот вопрос будет рассмотрен во второй главе, где сделан анализ регламента ВХЛ — основного лиги документа, определяющего цели и задачи её проведения. Если не вдаваться в подробности, то цели ВХЛ не носят чисто маркетингового характера и продажа хоккейного соревнования как продукта в приоритетах у неё не стоит. Цели лиги направлены скорее на развитие и популяризацию хоккея, хотя маркетинговая составляющая в ВХЛ в определённой мере всё же присутствует.

Приведём определение методов продвижения продукта — это действия, с помощью которых организация распространяет сведения о достоинствах продукта и убеждает целевые группы общественности покупать его¹⁶. Совокупность применяемых методов продвижения продукта принято называть комплексом маркетинга. Существуют несколько классических методов продвижения, которые на протяжении уже не одного десятка лет среди специалистов считаются традиционными: реклама, связи с общественностью, личные продажи, стимулирование сбыта.

Реклама — это неличные формы коммуникации, осуществляемые с помощью платных средств распространения информации с чётко указанным источником финансирования¹⁷. У рекламы в спортивной сфере есть множество применений. Она используется для достижения стратегических целей: формирование долговременного образа клуба, выделение в составе конкретного игрока, олицетворяющего команду и являющегося её лидером, главной звездой. Также реклама применяется при решении рутинных, регулярных задач: объявление о начале продаж сезонных абонементов на

¹⁶ Князева И. В. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. — Новосибирск: СибАГС, 2004.

¹⁷ Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.

игры команды, приглашение на игру, которая пройдёт в ближайшее воскресенье.

Связи с общественностью (public relations, PR) — управленческая коммуникативная деятельность, направленная на оптимизацию взаимодействий организации со значимыми сегментами социальной среды — с целевыми группами её общественности¹⁸. Одним из важнейших направлений PR-деятельности является формирование позитивного и эффективного имиджа организации, его мониторинг и развитие. Под имиджем понимают целенаправленно сформированный образ организации, имеющий определённые ценностные характеристики и призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на целевые группы общественности. Имидж, на формирование которого и направлены связи с общественностью, обычно разделяют на внутренний (образ клуба в сознании игроков, тренеров, сотрудников и руководства) и внешний (образ клуба в сознании болельщиков, команд-конкурентов и их поклонников, спонсоров).

Личные продажи — это продвижение продукта, включающее его устное представление в беседе с потенциальными покупателями с целью продажи¹⁹. Этот метод продвижения оказывается наиболее эффективным на стадиях формирования покупательских предпочтений и убеждений и непосредственного совершения покупки. Метод личных продаж предполагает непосредственное общение между клиентом и продавцом, способствует установлению отношений с потребителями, вплоть до долговременных контактов, а также заставляет их чувствовать себя в какой-то степени обязанным, что с ним провели беседу, таким образом он испытывает более сильную потребность прислушаться и отреагировать на рекомендации продавца, т. е. совершить покупку. Стоит сказать, что из-за специфики сферы

¹⁸ Кривоносов А. Д. Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. — СПб.: Питер, 2011.

¹⁹ Калужский М. Практический маркетинг: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012.

спорта личные продажи как метод продвижения не пользуется особой популярностью в данной области.

Стимулирование сбыта — это кратковременные побудительные меры поощрения покупки или/и продажи продукта²⁰. К ним относятся: стимулирование потребителей (распространение образцов, купоны, скидки, льготы, конкурсы, демонстрации), стимулирование сферы торговли (предоставление товаров бесплатно, бонусы дилерам за включение товара в номенклатуру, проведение совместной рекламы), стимулирование торгового персонала (премии, конкурсы, конференции продавцов). Этот метод также редко находит применение при продвижении спортивного соревнования. Однако он применяется, например, при продаже спортивной атрибутики и сувенирной продукции клуба, при организации магазинов на территории спортивной арены, при работе с компаниями-спонсорами.

Исходя из написанного выше, мы можем сделать вывод, что в спортивной сфере наиболее востребованными традиционными методами продвижения являются реклама и связи с общественностью. Остальные методы используются в куда меньшей степени, однако их применение также входит в сферу работ специалиста, занимающегося продвижением в сфере спорта, правда направлены они на смежные, сопутствующие проекты — организацию продаж сопутствующих товаров и услуг на спортивной арене, совместную работу со спонсорами и партнёрами.

1.3. Особенности маркетинговых коммуникаций в спортивной сфере

Маркетинговые коммуникации — это процесс управления движением товара (услуги, идеи, образа) на всех этапах: перед продажей, в момент

²⁰ Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие — СПб.: Питер, 2016.

покупки, во время потребления, после завершения процесса потребления²¹. Цель маркетинговых коммуникаций в спортивной сфере — продажа спортивного соревнования. Для достижения указанной цели необходимо решить определённые задачи. Во-первых, впечатлить зрителя, предоставить ему зрелище, вызвать у него эмоциональное сопереживание, заставить выбрать нужную сторону — определённую команду, спортсмена. Во-вторых, привлечь спонсора, сформировать в сознании болельщика ассоциативную связь между брендом клуба и брендом спонсора. В-третьих, постоянно генерировать новостные поводы, информировать СМИ о деятельности клуба. В маркетинговых коммуникациях в индустрии спорта СМИ рассматриваются как важнейший канал коммуникации для клуба или спортсмена в виду медийной сосредоточенности его деятельности. В-четвёртых, извлечь из спортивного соревнования прибыль для клуба и спонсора и проконтролировать зрительские впечатления — оценить реакцию зрителей на предоставленный продукт спортивной индустрии. В-пятых, акцентированно взаимодействовать с различными благотворительными организациями, выстраивать коммуникации в сфере корпоративной социальной ответственности, превращаясь из коммерческого спортивного проекта в неотъемлемую часть городского и регионального сообщества.

Маркетинговые коммуникации в спортивной сфере выполняют несколько функций: имиджевая функция отвечает за создание положительного образа клуба или спортсмена и поддерживает уже сложившуюся репутацию; социальная функция направлена на популяризацию спорта среди болельщиков и населения в целом; экономическая функция отвечает за увеличение объёма продаж билетов и сопутствующей продукции.

Маркетинговые коммуникации в спортивной сфере направлены в том числе и на поддержание у аудитории интереса к спортивным соревнованиям.

²¹ Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: АСТ, 2001.

Кроме того, важно привлекать нового зрителя. Привлечение новых потребителей зачастую происходит за счёт привнесения элементов шоу. Если спортивное соревнование зрелищное, то возникает возможность ориентироваться на тех потребителей, кто ранее не увлекался этим видом спорта. В данном случае важна поддержка СМИ, организация телевизионных трансляций на общедоступных каналах, участие в шоу популярных спортсменов или знаменитостей, известных широкой публике.

Можно выделить несколько специфических характеристик маркетинговых коммуникаций в спортивной индустрии. Во-первых, разнообразие объектов продвижения. Спортсмены (баскетболист Леброн Джеймс), клубы (ФК «Манчестер Юнайтед»), лиги (Национальная хоккейная лига), спортивные организации (Международный олимпийский комитет), соревнования (чемпионат мира по футболу). При этом эти объекты могут продвигаться одновременно. Из-за различий объектов продвижения отличается и продолжительность маркетинговых коммуникаций: если клуб, спортсмена, лигу и организацию нужно продвигать на постоянной основе, то соревнования обычно продвигаются с определёнными промежутками. Во-вторых, неотделимость объектов продвижения друг от друга. Имидж спортсмена работает на имидж команды, а имидж команды — на имидж спортивного соревнования. В-третьих, точечная направленность маркетинговых коммуникаций на целевую аудиторию. В целом спорт имеет широкую аудиторию, однако аудитория конкретного вида спорта или отдельно взятой команды более узкая. До этой аудитории можно добраться при помощи коммуникаций в национальных или региональных спортивных СМИ, на специальных мероприятиях. В-четвёртых, взаимоподвижение. Известные фирмы часто используют популярного спортсмена в своих коммуникационных кампаниях. Обеспечивают его фирменной экипировкой, превращают в бренд, который будет работать и на компанию, и на самого спортсмена. В-пятых, поддержка со стороны крупных спонсоров в виду большой популярности спортивных соревнований. К примеру, в 2016 г. во

время финальной игра за звание чемпиона Национальной футбольной лиги (Супербоул), которая также является одним из важнейших мероприятий в мире рекламы, стоимость трансляции 30-секундного рекламного ролика составила 5 млн долларов²². Ежегодно на Супербоул показывается около шестидесяти роликов, которые смотрят порядка 100 млн зрителей²³. Кроме того, прослеживается поддержка со стороны государства, которое рассматривает спорт в контексте его социальной значимости и поддержки здоровья населения, поэтому зачастую финансовую поддержку профессиональные команды получают и от государственных структур.

В последние годы многие спортивные клубы постепенно становятся финансово независимыми коммерческими компаниями и демонстрируют значительные темпы роста и высокие показатели финансовой стабильности. С одной стороны, это связано с реорганизацией системы управления, расширением спектра услуг, установлением долгосрочных отношений со спонсорами. С другой стороны, укреплению финансового положения клубов во многом способствует формирование сообщества болельщиков, являющихся не только поклонниками спорта, посещающими стадион, но и потребителями клубных товаров и услуг: атрибутика и сувенирная продукция, телевизионные трансляции, социальные сети, онлайн-сервисы. Основу финансового благополучия спортивных клубов закладывают болельщики, телевизионные компании, покупающие права на трансляцию матчей, и спонсоры. При этом необходимо помнить, что болельщики, которые приходят на стадионы, составляют лишь малую часть от общего числа поклонников команд. Остальные также предъявляют спрос на продукцию клубов и готовы платить за телевизионные трансляции, мобильный контент и приобретать другие товары и услуги. Для развития взаимоотношений с

²² Шуваев Е. Пять миллионов за 30 секунд. Почему юбилейный Супербоул обязателен к просмотру [Электронный ресурс] / «Советский спорт». — 06.02.2016. — Режим доступа: <http://spb.sovsport.ru/gazeta/article-item/881180> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

²³ Там же.

болельщиками и привлечения спонсоров спортивным клубам необходимо тщательно планировать работу с клиентами, постоянно собирать о них информацию, организовывать маркетинговые мероприятия, информировать болельщиков и СМИ о своей деятельности. Сегодня спортивным клубам в этом помогает FRM-система — это комплексная информационная система по управлению работы с болельщиками, которая является наиболее инновационным маркетинговым инструментом в работе с потребителями спортивного продукта²⁴. Одним из самых популярных продуктов в этой области является программное обеспечение от Microsoft — Dynamics CRM. Система позволяет сократить цикл продаж, сделать его более предсказуемым и увеличить количество успешно завершённых сделок. С помощью FRM-системы достигаются следующие бизнес-цели: повышение посещаемости домашних матчей; привлечение новых болельщиков на стадион; повышения лояльности существующих болельщиков; сбор и анализ актуальной информации о поклонниках и их предпочтениях; повышение эффективности работы сотрудников отделов маркетинга, продаж и работы с болельщиками; поддержка отношения с болельщиками из других городов. Цели проекта внедрения FRM-системы могут различаться в зависимости от существующих бизнес-процессов в клубе, IT-инфраструктуры и других особенностей корпоративной системы управления.

Функциональный состав FRM-системы выглядит следующим образом:

²⁴ Замыслов А. Проект внедрения FRM-системы в ФК «Спартак-Москва» [Электронный ресурс] / «Практика CRM». — 09.08.2012 — Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/cases/1920/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.



Рис. 1. Функциональный состав FRM-системы²⁵

Частым явлением в спортивной индустрии является организация фан-клубов, которые объединяют болельщиков (фанатов) какого-либо спортивного клуба или спортсмена. В связи с происходящими в настоящее время процессами глобализации и активным обменом информации стали появляться не только национальные, но и международные фан-клубы. В этом плане интересно отметить тенденцию снижения приверженности болельщиков к спортивным субъектам по национальному признаку — всё большую роль играет мастерство отдельного спортсмена, а не его расовая или национальная принадлежность. То же можно сказать и про спортивные клубы — важны их достижения (в том числе и на международной арене), а не принадлежность к какому-то городу или региону. Например, поклонников футболиста Криштиану Роналду миллионы по всему миру, на его сайт и

²⁵ Управление работой с болельщиками и СМИ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «НОРБИТ». — Режим доступа: http://www.norbit.ru/industries/decisions_25.html свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

страницы в социальных сетях заходят ежедневно миллионы пользователей из разных стран, т. е. фан-клуб Роналду, как и многих других спортсменов, не имеет национальных границ, в чём имеется несомненная заслуга интернета и социальных медиа. В экономическом аспекте интенсивное развитие сети фан-клубов примечательно тем, что болельщики из разнородной группы людей превращаются в институционально и организационно оформленный контингент потребителей товаров и услуг спортивной индустрии.

Кроме того, одно из важнейших мест в индустрии спорта занимает атрибутика и сувенирная продукция. Являясь неременным элементом спортивных соревнований, продукция с символикой любимых клубов пользуется неизменным спросом у болельщиков. Сувенирная продукция, спортивные аксессуары и одежда — все это раскупается не только фанатами, но и обычными зрителями и туристами городов, где располагаются спортивные клубы. Например, Барселона у многих туристов ассоциируется с одноимённым футбольным клубом, во время домашних матчей которого большую часть зрителей на стадионе составляют именно туристы. Спортивная атрибутика и сувенирная продукция — очень широкое понятие, включающее в себя широчайший спектр продукции и несущей на себе, прямо или косвенно, имиджевую составляющую спортивной команды или конкретного спортсмена. Приобретение всякого товара вызывается определёнными потребностями и мотивами, для спортивной атрибутики — это потребности в сопричастности, переносе имиджа и позитивных воспоминаниях о тех или иных спортивных событиях. Покупая себе кепки, шарфы, футболки и другие товары, маркированные эмблемами клубов и символикой национальных сборных, потребители сознательно или неосознанно переносят на себя имидж отдельных спортсменов или команд, чувствуя себя частью спортивного сообщества — не обязательно быть спортсменом, тренером или работником спортивной индустрии, чтобы ощущать сопричастность к крупным спортивным событиям. Конечно же,

спортивная атрибутика для болельщика — это ещё и знак принадлежности к той или иной команде, инструмент отличия «своих» от «чужих».

В отрасли спортивной атрибутики и сувенирной продукции можно выделить следующие особенности²⁶. Во-первых, это сезонность производства и продаж. В периоды выступления сборной или клуба количество продаж спортивной атрибутики и сувенирной продукции существенно выше, чем во времена межсезонья. Во-вторых, цикличность реализации продукции. Пики продаж приходятся на предматчевые и отчасти послематчевые периоды. После завершения спортивных соревнований продать товары с символикой прошедших игр чрезвычайно сложно. Чаще всего без помощи скидок и распродаж организаторам спортивного бизнеса здесь обойтись не удаётся. В-третьих, персонификация продукта. Практически все изделия, произведённые для болельщиков, имеют отличительные знаки персонификации, т. е. отношения к какому-либо спортивному клубу или спортивному событию. В-четвёртых, отчисление части дохода правообладателю. Как правило, перенос имиджа отдельной команды, их логотипов и фирменной цветовой гаммы на различные товары, требует согласия тех лиц, которым принадлежат соответствующие права. Производителям, желающим использовать на своих изделиях спортивную символику, необходимо заключать двусторонние соглашения с правообладателями. Как правило, соглашения такого рода предусматривают денежные отчисления в размере 10–15% получаемой прибыли от реализации продукции.

Важную роль в работе с болельщиками играют спортивные музеи. В конце XX в. началось переосмысление роли музея в обществе, и из учреждения культуры с охранительно-собирающей функцией, музей превратился в образовательный центр с досугово-развлекательными задачами. Вместе с тем, пришло осознание того, что музей может выполнять

²⁶ *Галкин В. В.* Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2009.

не только социально-культурные функции, но и являться эффективным инструментом маркетинговых коммуникаций для создания корпоративного имиджа и продвижения бренда. Одними из первых организаций, которые осознали и стали использовать новоявленный феномен музея для привлечения к себе внимания, повышения лояльности аудитории и получения прибыли, были спортивные клубы. Помимо традиционных экспонатов в виде раритетных фотографий, выставленных трофеев и спортивных форм с именами известных игроков существуют различные развлекательные элементы, которые можно увидеть в современных спортивных музеях (игровые симуляторы, аудиовизуальные и интерактивные элементы, гаджеты и игры для детей).

2. Продвижение спортивных проектов на примере ХК «СКА-Нева»

2.1. Высшая хоккейная лига в структуре хоккейных лиг России

Анализ рынка Высшей хоккейной лиги начнём с анализа её регламента — основного документа турнира. Это поможет нам понять, какие цели и задачи перед лигой ставят организаторы. Так, целями проведения ВХЛ являются²⁷: развитие и популяризация хоккея на территории РФ и в других странах, повышение его роли в укреплении здоровья и формировании здорового образа жизни; выявление кандидатов в сборные команды по хоккею; привлечение к активным занятиям хоккеем детей, подростков, молодёжи и других категорий населения РФ и других стран.

Давайте для сравнения рассмотрим также и цели проведения чемпионата Континентальной хоккейной лиги. В спортивном регламенте КХЛ заявлены следующие цели²⁸: развитие хоккея и его дальнейшей популяризации в РФ и других странах; организация досуга граждан РФ и других стран; привлечение к активным занятиям хоккеем детей, подростков, молодёжи и других категорий населения РФ и других стран.

Сравнив цели проведения чемпионатов ВХЛ и КХЛ, мы видим следующее. Некоторые пункты в регламентах лиг действительно совпадают: развитие и популяризация хоккея, привлечение к занятиям хоккеем детей, подростков и молодёжи — всё это является целями проведения обеих

²⁷ Регламент Высшей хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Высшей хоккейной лиги. — Режим доступа: <http://www.vhlru.ru/upload/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%A5%D0%9B%202016-2017.pdf> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

²⁸ Спортивный регламент Континентальной хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Континентальной хоккейной лиги. — Режим доступа: http://www.khl.ru/documents/KHL_sports_regulations_2016-2017.pdf свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

чемпионатов. Однако мы видим и различия в регламентах ВХЛ и КХЛ. Первым, конечно, бросается в глаза пункт в регламенте ВХЛ, согласно которому одной из целей проведения чемпионата является выявление кандидатов в сборные команды по хоккею. В то время как среди целей проведения чемпионата КХЛ заявлена организация досуга граждан РФ и других стран. Таким образом, мы видим, что ВХЛ, проведением которой с сезона 2016/17 занимается Федерация хоккея России, рассматривается её организаторами как площадка для отбора молодых хоккеистов, которые пока что не могут закрепиться в клубах КХЛ, в национальные сборные. То есть ВХЛ, как и КХЛ, это первым делом развитие и популяризация хоккея, а вторым — чемпионат, где молодые таланты могут себя показать, попасть в национальную команду и пойти на повышение в клубы КХЛ или североамериканские юниорские хоккейные лиги.

КХЛ же представляется своим руководителям как способ организации досуга граждан. Здесь чувствуется уже более-менее маркетинговый подход и даже эту цель можно назвать маркетинговой: хоккей как досуг для людей, которые приходят на стадион, покупают клубную продукцию, смотрят хоккей по общедоступному телевидению или на платных специализированных каналах и являются аудиторией рекламы спонсоров лиги. То есть лига в целом и клубы в частности на этих людях, хоккейных болельщиках, помимо всего прочего (например, развития и популяризации хоккея), зарабатывают деньги. Это соответствует изначально озвученной концепции КХЛ в те годы, когда идея лиги ещё только зарождалась, согласно которой КХЛ должна была стать евроазиатским конкурентом, а значит и прототипом Национальной хоккейной лиги — коммерческой спортивной лиги, функционирующей по выработанным не одним десятилетием принципам североамериканского профессионального клубного спорта. Подобных целей, которые можно было бы охарактеризовать как маркетинговые, в регламенте Высшей хоккейной лиги нет. Соответственно, можно сделать вывод, что продажа хоккейного соревнования как спортивного продукта и маркетинговой подход в развитии

лиги, а также её отдельных команд не является приоритетной целью ВХЛ. Акцент делается на развитии и популяризации хоккея (преимущественно в регионах, где нет клубов КХЛ) и возвращении молодёжи, будущих игроков национальных команд и клубов КХЛ.

Далее рассмотрим задачи обеих лиг. Начнём с ВХЛ²⁹: определение, исключительно по спортивному принципу, чемпиона ВХЛ — обладателя Кубка Братины, победителя и призёров всероссийского соревнования по хоккею среди мужских команд «Чемпионат ВХЛ», победителя регулярного чемпионата; содействие в повышении уровня спортивного мастерства хоккеистов; содействие в повышении профессионального уровня тренерских кадров; содействие в повышении профессионального уровня судей; организация досуга граждан РФ и других стран; развитие спортивной инфраструктуры хоккейных клубов.

Теперь перечислим задачи КХЛ³⁰, согласно спортивному регламенту лиги: определение, исключительно по спортивному принципу, команды — чемпиона КХЛ — обладателя Кубка Гагарина; определение, исключительно по спортивному принципу, команды — чемпиона России по хоккею и команд-призёров чемпионата России по хоккею; определение, исключительно по спортивному принципу, команд — победителей регулярного чемпионата, дивизионов и конференций; повышение уровня спортивного мастерства хоккеистов; выявление кандидатов в национальные сборные команды России по хоккею; повышение уровня судейства хоккейных матчей; повышение

²⁹ Регламент Высшей хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Высшей хоккейной лиги. — Режим доступа: <http://www.vhlru.ru/upload/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%A5%D0%9B%202016-2017.pdf> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

³⁰ Спортивный регламент Континентальной хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Континентальной хоккейной лиги. — Режим доступа: http://www.khl.ru/documents/KHL_sports_regulations_2016-2017.pdf свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

уровня профессиональной подготовленности тренерских кадров; развитие инфраструктуры хоккейных клубов.

В целом задачи обеих лиг идентичны. При этом некоторые из задач ВХЛ повторяют некоторые цели КХЛ, и наоборот — задачи КХЛ повторяют цели ВХЛ. Однако расстановка целей и задач в целом подтверждает тезис, озвученный выше: КХЛ более ориентирована на маркетинговые цели, а организация деятельности клубов лиги поставлена на коммерческие рельсы; ВХЛ же преследует своей целью развитие человеческого ресурса для сборных команд и клубов КХЛ — молодых хоккеистов. Также целью ВХЛ, как, впрочем, и КХЛ, является популяризация хоккея в России. КХЛ выполняет это в крупных городах, где представлены команды лиги, и на общенациональном уровне. ВХЛ фокусируется на регионах, где клубов из КХЛ нет, и способствует популяризации этого вида спорта среди местного населения и привлечению в хоккейные школы детей и подростков.

Далее поговорим о структуре лиг и их иерархии. Структура хоккейных лиг России имеет четыре уровня. Первый — это главный хоккейный дивизион, представленный Континентальной хоккейной лигой, в которой выступают сильнейшие хоккеисты, которая привлекает рекламные и спонсорские средства и которая, после национальной команды, по сути является лицом российского хоккея. КХЛ по популярности конкурирует с Российской футбольной премьер-лигой, хоккейные команды собирают полные трибуны, в КХЛ выступают игроки с мировым именем, которых знают хоккейные болельщики из Европы и Северной Америки. В сезоне 2016/17 в лиги участвовали 29 команд из 27 городов 8 стран Евразии: Россия, Беларусь, Латвия, Казахстан, Финляндия, Словакии, Хорватии, Китая. КХЛ является титульной лигой российского хоккея, претендующей на конкуренцию с Национальной хоккейной лигой и зачастую (благодаря финансовым возможностям отдельных клубов) переманивающая из-за океана известных российских хоккеистов. Однако в нынешнем состоянии КХЛ можно найти и свои минусы. Во-первых, неравенство доходов и финансовых

возможностей клубов. Во-вторых, это вытекающая из предыдущего пункта низкая конкуренция между командами на протяжении всего регулярного сезона и серии плей-офф — Кубка Гагарина. При большом количестве участников (в КХЛ — 29 команд, в НХЛ — 30) лиге не удаётся обеспечить ключевое условие функционирования закрытой спортивной лиги североамериканского образца — равенство возможностей для клубов и, что следует из этого, непредсказуемость результата. В КХЛ существует несколько однозначных лидеров, которым в начале сезона и предрекают чемпионство. Эти клубы обладают гораздо большим бюджетом, который позволяет сформировать хороший состав игроков, предложить хоккеистам из других команд перейти к ним, получив лучшие контрактные условия, а клубу, потерявшему игрока, выплатить денежную компенсацию. По правилам, принятым в НХЛ, команды могут лишь обмениваться хоккеистами, такой формат гарантирует, что сделка (обмен игроками) не ослабит ни одну из команд, в ней участвующих, а позволит клубам решить их проблемы, связанные с комплектованием состава. Таким образом, в КХЛ есть команды-лидеры, которые между собой разыгрывают Кубок Гагарина, и команды-аутсайдеры, не имеющие необходимой финансовой поддержки, чтобы составить конкуренцию лидерам лиги; они не могут пригласить к себе высококлассных хоккеистов из-за их высоких требований по заработной плате, удержать талантливую молодёжь эти команды также не могут, т. к. молодые хоккеисты либо уезжают за рубеж, либо продолжают карьеру в командах-лидерах, где им предлагают лучшие финансовые условия.

Второй хоккейный дивизион России — Высшая хоккейная лига. Также как КХЛ, ВХЛ является международной хоккейной лигой, в которой участвуют клубы из двух стран — России и Казахстана. ВХЛ была основана годом позже КХЛ, в 2009 г. Начиная с этого года и до конца сезона 2015/16 соревнования проводились некоммерческим партнёрством «Высшая хоккейная лига», однако с сезона 2016/17 управление лигой перешло в руки

Федерации хоккея России³¹. Многие команды ВХЛ представляют города, где нет клуба, выступающего в КХЛ, что, безусловно, способствует достижению одной из целей лиги — популяризации хоккея на территории нашей страны. Также в ВХЛ достаточно широко представлены клубы из восточной части России, которая, к примеру, обделена футбольными командами, выступающими в высшем футбольном дивизионе страны — Российской футбольной премьер-лиге. Поэтому на Урале или в Сибири хоккей зачастую популярнее среди населения в целом и спортивных болельщиков в частности. Чего не скажешь о европейской части России, где большей популярностью пользуется футбол. Таким образом, ВХЛ, как, впрочем, и КХЛ, выполняют функцию популяризации и развития хоккея в тех регионах, где футбол и другие летние виды пользуются меньшей популярностью, а также развивают школу хоккейной подготовки молодых игроков для клубов и национальных сборных. ВХЛ в принципе можно назвать лигой фарм-клубов (резервных команд) КХЛ. Действительно, большинство команд ВХЛ имеют договоры о сотрудничестве с клубами КХЛ и являются их фарм-клубами. Кроме того, некоторые команды ВХЛ имеют собственные клубы в МХЛ и фарм-клубы в Первенстве ВХЛ — третьем дивизионе российского хоккея, о котором речь пойдет ниже.

Первенство Высшей хоккейной лиги до сезона 2016/16 носила название Российская хоккейная лига. С сезона 2016/17 Первенство ВХЛ, как и сама ВХЛ, стало проводиться под эгидой Федерации хоккея России³², влияние которой в российском клубном хоккее с каждым годом усиливается. В Первенстве ВХЛ в сезоне 2016/17 участвовали десять команд, представляющих Россию. В отличие от других лиг, в Первенстве ВХЛ не представлены зарубежные клубы и количество участников существенно

³¹ ФХР провела совещание Высшей хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Высшей хоккейной лиги. — 10.06.2016. — Режим доступа: <http://www.vhl.ru/article/1237-fhr-provela-soveshtanie-visshey-hokkeynoy-ligi> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

³² Там же.

меньше, чем в других российских лигах. Зачастую состав участников лиги меняется, т. к. одни команды могут пойти на повышение в ВХЛ, а другие наоборот — отказаться от участия в чемпионате из-за финансовых трудностей. Если говорить о перспективах расширения Первенства ВХЛ, то здесь есть несколько потенциальных возможностей. Во-первых, это клубы, покинувшие ВХЛ по финансовым причинам. Во-вторых, это иностранные клубы. Так, например, интерес проявляют команды из Латвии. В-третьих, российские клубы. В той или иной степени заинтересованы во вступлении в лигу команды из Пскова, Тулы, Перми, Орла, Великого Новгорода и Нефтекамска. В-четвёртых, это реорганизованные команды МХЛ, покинувшие лиги.

Молодёжных хоккейных дивизиона в России два — Молодёжная хоккейная лига (МХЛ) и Национальная молодёжная хоккейная лига (НМХЛ). МХЛ была создана в 2009 г. при участии руководителей КХЛ и ФХР. Сегодня в лиге участвует 31 клуб из трёх стран — России, Казахстана и Латвии. Клубы МХЛ аффилированы к командам КХЛ, молодые игроки зачастую получают возможность продемонстрировать свои силы в высшем хоккейном дивизионе страны, или же, наоборот, отправляются в клубы МХЛ набираться опыта. НМХЛ была создана в 2011 г. как условный второй дивизион МХЛ, где были бы представлены молодёжные команды клубов ВХЛ. С 2011 по 2016 гг. лига называлась Первенство МХЛ (или МХЛ-Б), однако в 2016 г. права на проведение чемпионата перешли к Федерации хоккея России, и лига получила своё нынешнее название³³. В сезоне 2016/17 НМХЛ была представлена 19 командами из разных регионов России. Статуса международной, в отличие от МХЛ, лига не имеет.

Часто игроки переходят из команд КХЛ в клубы ВХЛ и наоборот — в зависимости от результатов, которые показывают хоккеисты. Такие же

³³ Утверждены состав участников и структура проведения Национальной молодежной хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федерации хоккея России. — 15.08.2016. — Режим доступа: http://fhr.ru/main/ofnews/card/?id_4=12353 свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

переходы осуществляются между этими лигами и МХЛ. Такие переходы могут осуществляться в виде трансферов и аренды хоккеистов. Таким образом, существует неформальная вертикаль хоккейных лиг, в рамках которой игрок в зависимости от показываемых им результатов может как пойти на повышение, так и отправиться в фарм-клуб лигой ниже.

Следующим этапом анализа рынка будет определение целевых групп общественности для Высшей хоккейной лиги на примере ХК «СКА-Нева». Для команд ВХЛ, учитывая специфику лиги, ключевой целевой группой (помимо болельщиков) являются владельцы — клубы КХЛ или городские или региональные власти, т. е. объекты, осуществляющие непосредственное финансирование команд ВХЛ и зачастую являющиеся их учредителями. Если брать в расчёт то, что по итогам анализа регламента лиги был сделан вывод о немаркетинговых целях ВХЛ, то роль владельцев существенно возрастает, т. к. в отличие от КХЛ, клубы которой компенсируют определённую часть своих расходов благодаря крупным рекламным контрактам, заключённым между КХЛ и известными российскими и зарубежными компаниями, а также благодаря отчислениям от продажи телевизионных прав, то в случае команд ВХЛ ситуация несколько иная. Цели проведения ВХЛ как турнира вообще немаркетинговые. Грубо говоря, лига существует не для того, чтобы зарабатывать деньги, её цели — популяризация хоккея и подготовка молодых хоккеистов для национальных сборных страны и клубов КХЛ. И достижение этих целей возможно только благодаря стабильному финансированию со стороны материнских клубов или региональных властей, понимающих важность целей и задач лиги и выделяющих на это значительные средства, которые в принципе могут быть рассмотрены как инвестиции в подготовку молодых игроков и в развитие хоккея как вида спорта в целом.

В случае «СКА-Невы» представителем целевой группы владельцев команды является материнский клуб — СКА, выступающий в КХЛ и выделяющие финансовые средства, помимо «СКА-Невы», ещё нескольким клубам системы СКА, которые выступают под этой эгидой в других лигах

России. Учитывая такие условия функционирования команды, крайне важно ответить на вопрос: является ли в таком случае материнская команда целевой группой общественности? Нам кажется, что сделать однозначный вывод о том, кто является важнее для клуба ВХЛ — владелец, являющийся по сути единственным гарантом существования команды, или болельщики, ради которых, казалось бы, она и выходит на лёд? Было бы правильно сказать о безусловной значимости обеих целевых групп. Нам кажется некорректным говорить о том, что материнская команда или региональная власть, обеспечивающая клуб финансовыми ресурсами, играет куда большую роль для клуба, чем болельщики. Всё-таки количество выделяемых средств и популярность команды — взаимозависящие категории. Потому что вне зависимости от успехов клуба в ВХЛ и его популярности среди местных жителей материнская команда или власть в любом случае выделит необходимую денежную сумму, которая бы помогла команде оставаться на плаву и исполнять свои прямые согласно регламенту лиги функции — воспитывать молодёжь и популяризовать хоккей. Болельщиков в любом случае нужно так или иначе привлекать на стадион, работать с ними, выстраивать стратегию отношений, потому что высокая популярность команды, обеспеченная грамотным менеджментом на всех уровнях (в том числе на коммуникативном), гарантом увеличения внимания со стороны владельца и роста финансирования, чего нельзя добиться с помощью менеджерских усилий, направленных исключительно на налаживание отношений между клубом и владельцем, что и предполагается, исходя из представления о том, что владелец в иерархии целевых групп клуба ВХЛ стоит выше, а не наравне с болельщиками. Вполне естественно предположить, что если команда будет пользоваться популярностью у зрителя, то материнская команда или власть поймёт, что работа в этом направлении представляется весьма перспективной и выделит дополнительные средства на развитие клуба, чего бы она не стала делать, если бы не видела зрительского интереса к команде, а видела бы только усердную работу

руководства клуба ВХЛ по улучшению отношений с владельцем и откровенному выпрашиванию дополнительных финансовых средств на неуспешный и не стремящийся стать таковым хоккейный проект.

Следующей целевой группой являются средства массовой информации. Здесь, конечно же, имеются в виду издания и федерального и регионального уровня. Однако, учитывая то, что команды ВХЛ популярны главным образом в своих регионах, для них важнее СМИ местного уровня — городского и регионального. Безусловно, ключевыми здесь являются спортивные средства массовой информации, но также и издания общей направленности, освещающие весь спектр проблем и важнейших тем, вызывающих интерес у жителей города или региона, включая выступления местных спортивных команд. Для «СКА-Невы» ключевыми региональными изданиями являются петербургская версия газеты «Советский спорт», газеты «Спорт день за днём» и «Спорт уик-энд», радио «Зенит», телеканал «Санкт-Петербург». Такой вывод был сделан по уровню освещения (число статей, посвящённых клубу) команды в этих СМИ — он существенно, чем в других городских изданиях. Кроме того, на матчи «СКА-Невы» аккредитован журналист петербургского «Советского спорта», постоянно посещающий послематчевые пресс-конференции команды и задающий на них вопросы. Телеканал «Санкт-Петербург» регулярно информирует своих читателей о выступлении «СКА-Невы» в ВХЛ. Кроме того, являясь телевизионным СМИ, он представляет особый интерес для клуба, т. к. на сайте телеканала в материалах, посвящённых результатам прошедших игр, публикуются и видеоролики с ключевыми моментами матча. В эфире радио «Зенит» недавно вышло интервью с игроком «СКА-Невы» Андрея Рычагова³⁴, поэтому перспективы наладить взаимовыгодные отношения с этим изданием есть. Среди федеральных изданий, освещающих на своих ресурсах выступления «СКА-

³⁴ Андрей Рычагов: «Дерби — самое яркое событие сезона» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ХК «СКА-Нева». — 10.04.2017. — Режим доступа: <https://neva.ska.ru/news/club/more/?id=1331> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

Невы» являются интернет-издание «Чемпионат.com» и газета «Спорт-Экспресс».

Далее рассмотрим такую целевую группу как комитеты и федерации хоккея. Данные организации занимаются развитием хоккея на городском или региональном уровне, представляя интересы хоккейных команд города — начиная от детских и заканчивая профессиональными клубами. Комитеты по хоккею как таковые отсутствуют, вместо них функционируют комитеты по спорту в рамках отдельного города или региона федерации. Это достаточно крупные ведомства, распределяющие бюджетные средства, выделяемые на уровне федерации, региона или города на развитие спорта, между различными спортивными видами и направленные на популяризацию спорта как такового и стимулирование население заниматься теми или иными его видами. Это весьма загруженные государственные структуры, не имеющие определённой специализации (например, хоккейной или футбольной), хотя и обладающие значительным влиянием. Более узко ориентированными являются федерации хоккея городов и регионов. Они являются составной частью Федерации хоккея России и выполняют выработанную этой организацией политику на региональном уровне. Так же, как и комитеты по спорту, которые в свою очередь входят в состав городских или региональной администраций, федерации хоккея направляют свои усилия главным образом на развитие детско-юношеского хоккея, организацию местных хоккейных соревнований. Важность этой целевой группы для «СКА-Невы» не столь существенна как для команд ВХЛ, финансируемых из городских и региональных бюджетов, однако, учитывая важность местных молодых хоккейных кадров для «СКА-Невы», недооценивать степень влияния этой целевой группы. К тому же в состав руководства Федерации хоккея Санкт-Петербурга входят и ключевые фигуры самого СКА. Кроме городской федерации хоккея, в эту целевую группу также входит комитет по спорту правительства Санкт-Петербурга. Можно было бы ещё причислить к этой группе Федерацию хоккея Ленинградской области, однако она всё же

занимается вопросами областного характера и на развитие хоккея непосредственно на территории Санкт-Петербурга практически не влияет.

Основная, наряду с владельцем команды, целевая группа — это болельщики. Клубы ВХЛ в большинстве случаев имеют аффилированные команды в Первенстве ВХЛ, Молодёжной хоккейной лиге или Национальной молодёжной хоккейной лиге. К тому же сами команды ВХЛ зачастую являются фарм-клубами КХЛ. Поэтому число болельщиков, которое вроде как ограничивалось фанатами самого клуба ВХЛ, резко увеличивается за счёт многочисленных родственных клубов, которые часто располагаются в одном городе или в одном регионе. Конечно, самой активной и лояльной группой остаются болельщики клуба ВХЛ. Однако поклонники команд, которые связаны с этим клубом, зачастую поддерживают его во время выступлений в ВХЛ, в том числе посещают домашние матчи. Такая же ситуация и у «СКА-Невы»: важнейшей частью фанатского сообщества остаются непосредственно болельщики «СКА-Невы», но фанаты других клубов СКА являются частыми гостями на матчах команды и следят за её выступлением в ВХЛ через аккаунты команды в социальных сетях. Подобная клубная вертикаль, включающая в себя несколько команд, выступающих под эгидой СКА в российских хоккейных лигах различного уровня и при этом не конкурирующих между собой, формирует дополнительную фан-базу для «СКА-Невы», представители которой хоть и не являются яркими поклонниками команды, но всё-таки переживают за неё, считают частью своей и следят за её играми.

Следующая целевая группа общественности — спонсоры. Для команд ВХЛ целевые группы спонсоры и владелец нередко совпадают, что вполне естественно, если вспомнить о целях и задачах лиги. Иногда в качестве спонсора клуба выступают государственные компании (или компании с государственным участием), осуществляющие свою деятельность на территории, где располагается команды. Подобные большие спонсоры по договорённости с местными властями выделяют крупные средства на

поддержание клуба. Кроме подобных спонсоров, клуб зачастую находит других, менее крупных спонсоров, представляющих те или иные отрасли среднего бизнеса в городе или регионе. В рамках таких отношений спонсор получает место для рекламы на хоккейной площадке, форме игроков, аудиорекламу на арене, рекламные ролики на местном телевидении, транслирующем матчи команды, и т. д. Единственными спонсорами «СКА-Невы» являются «Газпром экспорт» и «СМП банк». Это, безусловно, очень крупные компании, обладающие значительными финансовыми возможностями. Однако можно предположить, что подобное сотрудничество продиктовано не популярностью «СКА-Невы», а её аффилированностью со СКА. Кроме того, других спонсоров у «СКА-Невы» нет даже среди небольших компаний, что выглядит достаточно странно. Безусловно, работа по поиску дополнительных спонсоров среди местных компаний, заинтересованных в сотрудничестве, должны стать важным направлением в работе клуба.

Последняя, рассматриваемая нами целевая группа — спортсмены. Эта целевая группа принципиально важна для клубов ВХЛ, потому что регламент лиги ставит одной из своих целей отбор кандидатов в национальные сборные и команды КХЛ. Хоккеисты, выступающие в ВХЛ, могут быть разделены на три условные категории: молодые игроки, подающие надежды; возрастные хоккеисты, которые уже не могут выступать на прежнем уровне; игроки, не сумевшие закрепиться в составе клуба КХЛ и выступающие во второй после неё лиге. Ключевой категорией здесь, конечно, является первая — молодые хоккеисты. Именно они являются потенциальными кандидатами в национальные команды, они, не имея достаточного опыта для выступления на уровне КХЛ, получают необходимое игровое время в ВХЛ, оттачивают хоккейные навыки, прогрессируют и затем пробуют свои силы в главном турнире страны. Одна из целей ВХЛ — это усердная и регулярная работа с такими игроками, их поиск, отбор, воспитание. Вторая и третья категория игроков также играет важную роль в популяризации хоккея в стране, что

тоже является одной из целей лиги. Такие игроки, несмотря на будущие перспективы талантливой молодёжи, в большинстве случаев играют ключевую роль в команде, стабильно входят в списки лучших бомбардиров и снайперов чемпионата, забивают рыжеющие шайбы в плей-офф, являются любимцами местной публики.

2.2. Общее описание ХК «СКА-Нева» и обоснование используемых методов исследования

Продвижение проектов в спортивной индустрии мы рассмотрим на примере хоккейной команды «СКА-Нева», для которой сформулируем рекомендации по продвижению. «СКА-Нева» — хоккейная команда, выступающая в Высшей хоккейной лиге (ВХЛ) — втором по силе хоккейном турнире России после Континентальной хоккейной лиги (КХЛ). «СКА-Нева» входит в система хоккейного клуба СКА. Эта клубная система включает в себя: СКА, участвующий в Континентальной хоккейной лиге; «СКА-Неву», выступающую в Высшей хоккейной лиге; «СКА-1946» и «СКА-Серебряные Львы», участвующие в Молодёжной хоккейной лиге; «СКА-Карелию» и «СКА-Варягов», выступающих в Национальной молодёжной хоккейной лиге. «СКА-Нева» является фарм-клубом (резервной командой) СКА. По сути это вторая команда в клубной системе после СКА. Но в настоящий момент «СКА-Нева» не пользуется особой популярностью у петербургского зрителя.

Как говорилось в начале, проблемная ситуация — низкая популярность ХК «СКА-Нева». Низкая посещаемость матчей и невысокая осведомлённость о команде среди жителей Санкт-Петербурга, увлекающихся хоккеем, — всё это выражается в низких доходах от деятельности команды, что является бизнес-проблемой «СКА-Невы». Вход на матчи бесплатный, продажи сувенирной продукции и клубной атрибутики (а также организация продаж) оставляет желать лучшего, зарабатывать на рекламе не получается. Команда

существует за счёт финансирования со стороны главной команды СКА, её спонсоров и собственного официального спонсора — «Газпром экспорт». Однако деньги, выделяемые СКА на финансирование «СКА-Невы», достаточно скромные. Главная команда видит низкую популярность «СКА-Невы» и понимает бесперспективность вложений в подобный спортивный проект, поэтому выделяет сумму, необходимую исключительно на базовые расходы, хотя главная команда обладает самым большим бюджетом в лиге и получает крупные доходы от рекламных и спонсорских контрактов, продажи билетов и прав на телетрансляции, сувенирной продукции и атрибутики и теоретически могла бы увеличить бюджет «СКА-Невы», конечно, если бы увидела целесообразность такого решения. Соответственно, можно сказать, что грамотный проект коммуникационной кампании сможет убедить руководство СКА выделить необходимую на решение проблемы сумму и пересмотреть свой взгляд на «СКА-Неву» — увидеть в команде коммерческий потенциал, а не только необходимую статью расходов в бюджете клубной системы СКА.

Для исследования проблемной ситуации будут использованы следующие методы:

- экспертное интервью;
- включённое нестандартизированное наблюдение;
- анализ документов (неформализованный анализ материалов СМИ и формализованный анализ публикаций в социальных сетях).

Как известно, экспертное интервью является методом качественного исследования, которое подразумевает беседу с экспертом в определённой профессиональной сфере на заданную тему. В случае изучения коммуникативной специфики «СКА-Невы» в качестве эксперта было бы разумно выбрать специалиста, занятого в системе хоккейных клубов СКА, не понаслышке знакомого внутренней ситуацией и имеющего свой взгляд на слабые и сильные стороны проекта СКА. В ходе исследования проблемы

экспертное интервью поможет нам понять, соответствует она действительности или нет. В случае же её подтверждения полученный в ходе данного исследования материал позволит нам сформулировать возможные способы её решения.

Для проведения экспертного интервью был разработан интервью-гайд — путеводитель интервьюера, который задаёт общую схему и логику течения беседы, но при этом не формализует её детально и оставляет возможность интервьюеру уточнять и развивать «нити» беседы³⁵. Перечислим основные темы гайда: контент на сайте «СКА-Невы»; продвижение в социальных сетях; каналы коммуникации с болельщиками; целевые группы общественности «СКА-Невы»; использование рекламных материалов при продвижении «СКА-Невы»; организация работы системы клубов СКА; кризисные ситуации; спонсоры «СКА-Невы».

В исследовании также использовался метод наблюдения, который позволил собрать первичную информацию путём регистрации исследователем определённых процессов, действий и характеристик окружающего пространства. В нашем случае местом проведения исследования стала хоккейная площадка, где выступает ХК «СКА-Нева» — СК «Юбилейный».

Анализ документов (неформализованный анализ материалов СМИ и формализованный анализ публикаций в социальных сетях). Анализ публикаций в средствах массовой информации представляется крайне актуальным: учитывая невысокую популярность ХК «СКА-Нева» и, соответственно, необходимость привлекать нового болельщика, освещение команды в СМИ является важным аспектом при разработке решения имеющейся проблемы. В ходе исследования были проанализированы публикации в изданиях Санкт-Петербурга, федеральных и региональных СМИ. Анализ публикаций в социальных сетях поможет понять, как

³⁵ Шишкин Д. П., Гавра Д. П., Бровко С. Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. — СПб.: Роза мира, 2004.

организуется работа с болельщиками в социальных медиа, которая исходит от них обратная связь и в чём различия между отдельными каналами коммуникаций.

2.3. Анализ данных, полученных в ходе исследования

Начнём с анализа данных, полученных в ходе экспертного интервью. Интервью было взято у пресс-секретаря хоккейной команды «СКА-Нева» Михаила Третьякова.

Ключевым каналом коммуникации с болельщиками команды он называет социальные сети, главным образом группу команды «ВКонтакте». На данный момент в ней состоит чуть более 7 тыс. пользователей. Для сравнения, в группе, посвящённой основной команде СКА состоит 259 тыс. чел.; в группах команд из клубной системы СКА, выступающих в Молодёжной хоккейной лиге, «СКА-Серебряные Львы» и «СКА-1946» состоят 5,5 тыс. и 8 тыс. пользователей соответственно. Учитывая, что по условной командной иерархии системы СКА ХК «СКА-Нева» находится на втором месте после главной команды, представляя вторую по силе хоккейную лигу страны — Высшую хоккейную лигу, показатель в 7 тыс. подписчиков с первого взгляда может показаться недостаточно большим. Однако это можно списать на смену места дислокации команды (сначала команда выступала в Санкт-Петербурге, затем в Кондопоге, а в 2015 г. вновь вернулась в Петербург), т. е. произошла смена аудитории болельщиков команды. Также сказалось изменение названия клуба: в 2008 г. — ХК «ВМФ», в 2013 — «ВМФ-Карелия», в 2015 — «СКА-Нева». Возможность постепенного формирования бренда команды была утрачена, то же можно сказать и про фан-базу. Кроме того, стоит заметить, что ещё два года назад этот показатель был куда меньше — в группе «СКА-Невы» состояло всего лишь 1,5 тыс. чел. Назвать рост числа участников сообщества на 5,5 тыс. за два года большим

успехом достаточно трудно, но в данном случае необходимо учитывать обстоятельства, изложенные выше, которые, естественно, сказались и на данном показателе.

Сайт команды Михаил рассматривает в качестве формального канала коммуникации: «Если хочешь сделать новость, о которой нужно рассказать руководству, поставь её на сайт, если нужно что-то донести болельщикам — сделай хорошую подводку в социальных сетях». Здесь необходимо сделать примечание: «подводка» — текст, вопрос, провокация, которой сопровождается пост в социальной сети. Подводка — важный элемент, позволяющий заинтересовать пользователя информацией, которая содержится в посте. Под подводкой принято понимать текст, выражающий мнение автора поста к тому материалу, которым он делится в социальной сети; это может быть ссылка на новостную заметку в интернет-издании или репост записи другого пользователя или сообщества. Подводка не только даёт возможность выразить отношение пользователя к материалу, которым он делится, но и заинтересовать его друзей или — в случае, если пост размещается в сообществе — читателей, стимулировать их перейти по ссылке, прочитать репостнутый материал, т. к. ссылки на сторонние источники в большинстве случаев кажутся читателям менее интересными и воспринимаются ими как вторичный, неоригинальный материал, то подводка позволяет автору из ретранслятора чужого мнения превратиться в информационного посредника, дающего комментарий по тому или иному вопросу и чьё мнение интересно его читателям.

Вернёмся к тезису Михаила Третьякова о роли сайта и социальных сетей в коммуникации с поклонниками «СКА-Невы». Стоит сказать, что в спортивной сфере сайт клуба не так интересен болельщикам, как аккаунты команды в социальных сетях. Социальные сети дают болельщикам возможность обратной связи. В рамках этой онлайн-коммуникации они могут отреагировать на прочитанный пост комментарием, могут поделиться новостью с друзьями, при этом не выходя за пределы, скажем так, привычной

среды обитания — социальной сети. Того места, где они проводят достаточно много времени, потребляя огромное количество совершенно разной информации, посвящённой разным темам, индивидуально ими отобранной в соответствии с их интересами. К слову, именно поэтому посещение ими независимых спортивных ресурсов является для них необходимым глотком свежего воздуха, позволяющего выйти из того информационного вакуума, в который они загоняют себя в социальных сетях, отгораживаясь в том числе от неприятной информации о команде, подписываясь на сообщества их любимого клуба, а не его соперников — подобный выход за рамки искусственно созданной ими информационной среды позволяет им по возвращении в неё более критично воспринимать поступающую из официальных сообществ информацию о команде.

Однако важно заметить, что в подобной комфортной среде, где болельщик сознательно ограничивает в своей информационной ленте поток критической информации о клубе, официальному сообществу команды проще доносить до него необходимую информацию и обходить острые вопросы, непосредственно касающиеся клуба, что на спортивном ресурсе наоборот было бы важной темой для дискуссии. В отличие от социальных сетей посещение сайта команды даёт болельщику куда меньше интерактивных возможностей, демонстрирует ему официальную и зачастую достаточно сухую картинку того, что происходит с командой; и к тому же погружает в непривычную структуру сайта, где ему требуется время, чтобы разобраться и найти нужную информацию, что, соответственно, отталкивает его, возвращая обратно на страницу клуба в социальной сети.

«Контентом на сайте я относительно доволен. Качеством да, а количеством — нет. В принципе, в моих силах выдавать больше контента, но это, к сожалению, никому не нужно, потому что сайт наш пользуется минимальным интересом и посещаемость его катастрофически мала». Однако то, что болельщики как источнику актуальной информации о команде отдают предпочтение социальным сетям, а не официальному сайту клуба, не

означает, что они вовсе не посещают сайты спортивной тематики. Большинство из них заходит туда весьма регулярно, но цель посещения спортивных онлайн-изданий иная, нежели чем та, которая побуждает их зайти на сайт клуба или страницу в социальных сетях: любители спорта заходят на спортивные порталы за аналитическим комментарием по поводу игры команды и тех новостей и слухов, которые в официальных публикациях, исходящих от клуба, болельщик получить не может (возможные трансферы игроков, тренерские перестановки, конфликты в коллективе и т. д.). Кроме того, спортивный новостной сайт является источником информации о командах-соперниках, новости о которых также входят в сферу интересов болельщиков.

Исходя из написанного выше, можно сделать вывод, что социальные сети являются эффективным каналом коммуникации, который необходимо максимально использовать в продвижении «СКА-Невы». В то время как сайт необходимо поддерживать из формальных соображений и в то же время важно сделать его удобным для пользователей, т. к. они всё-таки им пользуются для получения необходимой им информации, хотя и не в той мере, что социальным сетям. Нужно улучшить интеграцию сайта с социальными сетями, т. е. провести оптимизацию для социальных сетей — Social media optimization (SMO). Также кажется необходимой мерой редизайн сайта «СКА-Невы» по образцу главной команды — СКА. Такой же дизайн, что и у СКА, используется, например, на сайте другого клуба из системы хоккейных команд — «СКА-1946», выступающего в Молодёжной хоккейной лиге. Разумным кажется применить эту меру и к остальным клубам из системы СКА: это позволит создать единый визуальный стиль клубов в интернет-пространстве и повысить тем самым ассоциативный уровень восприятия команд системы болельщиками.

Перейдём к контенту, который сотрудники «СКА-Невы» создают для пользователей. До последнего времени важное место здесь занимали видеоподборки лучших моментов матча, лучших голов недели и т. п. По

словам Михаила Третьякова, из-за низкой популярности (небольшое число просмотров, минимальный отклик — количество лайков, репостов не соответствовало ожиданиям и затраченным усилиям) им пришлось отказаться от видеонарезок лучших голов и моментов недели и месяца, оставив из видеоконтента, генерируемого сотрудниками клуба, только видеообзоры матчей. Активность клуба на YouTube рассматривается главным образом в контексте группы «ВКонтакте», куда и выкладываются эти видеоролики. На данном этапе решение отказаться от видеоподборок лучших голов/моментов выглядит целесообразным: возобновлять данную практику на данном этапе функционирования команды не представляется актуальным, однако с расширением аудитории (в том числе и с ростом числа участников группы «ВКонтакте») производство подобного контента стоило бы продолжить, т. к. количество потенциальных зрителей увеличится. Кроме этого, сотрудники клуба регулярно выкладывают так называемые игровые галереи — подборки фотографий прошедшей игры, где запечатлены яркие моменты с участием хоккеистов «СКА-Невы», болельщиков на трибунах, тренеров во время пресс-конференции. Судя по откликам участникам группы «ВКонтакте», игровые галереи пользуются среди них большой популярностью.

Следующая тема — взаимодействие со средствами массовой информации. Организация работы с прессой, по словам Михаила, в некоторой степени ограничивается: «Если к нам обращаются журналисты, желающие сделать интервью с главным тренером или кем-то из игроков, то мы это, безусловно, приветствуем и оказываем всяческое содействие, если это не выходит за рамки, в которые мы поставлены руководством». Можно предположить, что консервативное руководство не приветствует слишком креативного подхода к работе с прессой и предпочитает, чтобы сотрудники в этом вопросе использовали традиционные механизмы взаимодействия с журналистами, выстраивая отношения между командой и СМИ с помощью таких классических и проверенных временем способов как интервью

главного тренера или отдельных игроков. Однако ввиду невысокой популярности «СКА-Невы» спортивные СМИ Санкт-Петербурга сконцентрированы главным образом на освещении СКА, выступающей в КХЛ и по понятным причинам имеющей большее число поклонников — как Санкт-Петербурге, так и в целом по стране. Поэтому применение нестандартных подходов при формировании информационных поводов в данной ситуации кажется весьма неплохим способом привлечь внимание петербургских журналистов, освещающих хоккей, которые в свою очередь, как можно предположить, тоже будут не против, скажем так, диверсифицировать свою деятельность, добавив в сферу своего внимания ещё один клуб, что, соответственно, увеличит пока что скромное присутствие «СКА-Невы» в публикациях СМИ.

Если говорить о болельщиках, то аудитория «СКА-Невы» и других команд из системы СКА — это одни и те же люди, и эта аудитория максимально лояльна. «Наша аудитория небольшая, но это те люди, которые будут следить за выступлениями команды, независимо от того результата, который она демонстрирует. <...> Целевая аудитория команды «СКА-Нева» — это преданные болельщики СКА, которые не просто приходят в «Ледовый» посмотреть на шоу, но и интересуются жизнью системы СКА. Это те люди, которым интересно наблюдать за фарм-клубом, следить за профессиональным ростом игроков и т. д. Плюс к ним добавляются родственники и друзья хоккеистов». Можно сделать вывод, что потенциальная широкая аудитория болельщиков как таковая у «СКА-Невы» уже есть — это болельщики главной команды СКА. Однако в связи с малой осведомлённостью многих любителей хоккей о родстве и преемственности команд системы СКА многие из них не знают о существовании «СКА-Невы», а если и знают, то не воспринимают её как полноценную часть СКА, т. к. редко видят её в информационном поле главного клуба и не придают существенного значения фарм-клубу. Кроме того, в коммуникациях СКА не удастся проследить позиционирование фарм-клуба как института в системе

команд, т. е. второго клуба в иерархии СКА. Главная команда, имея большую аудиторию, редко пускает другие команды на свои информационные площадки, ограничивая себя от других клубов, хотя, нивелировав эти различия и сделав акцент на родстве и преемственности команд, главная команда, во-первых, не потеряла бы своих поклонников, а во-вторых, позволила бы за счёт предоставления доступа к своим каналам коммуникации нарастить аудиторию другим клубам из системы СКА.

Вопрос о введении платы за билеты на матч руководством не рассматривается. «Мы нацелены на то, чтобы люди могли смотреть хоккей бесплатно». Решение с бесплатным посещением на данном этапе в принципе логично. Опыт выступающих в регионах команд Высшей хоккейной лиги, берущих пусть и символическую, но плату за вход, можно объяснить следующим образом: большинство этих команд располагаются в городах, где нет клуба из Континентальной хоккейной лиги, поэтому интерес болельщиков сконцентрирован на команде из Высшей хоккейной лиги, являющейся основной (а зачастую и единственной) в городе, что и позволяет брать плату за вход.

Михаил соглашается с тем, что на данном этапе основным направлением работы является увеличение осведомлённости о команде. «Безусловно, наша задача сделать так, чтобы город узнал о том, что есть такая команда». Кроме того, он подтверждает, что использование каналов коммуникации главной команды СКА приносит неплохой результат: «... Если проследить тенденцию роста числа подписчиков «ВКонтакте» и Twitter, то можно заметить, что массовый наплыв людей происходит после того, как СКА репостнул к себе нашу новость».

В начале сентября руководство команды решило сменить цвета формы «СКА-Невы»: если раньше использовались традиционные сине-красные цвета (в таких цветах продолжают выступать главная команда СКА, а также «СКА-1946» из Молодёжной хоккейной лиги; «СКА-Серебряные Львы», так

же представляющая МХЛ, выступает в свитерах тёмно-синего и оранжевого цветов), то с этого сезона клуб выступает в сине-оранжевой форме. Болельщики команды негативно оценили нововведение: «Если мы говорим о простых болельщиках, то они отреагировали нейтрально, многим понравилось. Если говорить о фанатах, то они отвернулись от команды и больше не поддерживают нас». В истории со сменой цветов налицо плохая связь руководства СКА с целевыми группами общественности, нежелание прислушиваться к мнению поклонников, что является нарушением важного принципа интегрированных коммуникаций — принятие решений, касающихся целевых групп общественности, принимается с учётом интересов и желаний этих самых целевых групп общественности. В результате «СКА-Нева» потеряла достаточно большое количество болельщиков. Видна необходимость в выстраивании внутрикорпоративных коммуникаций, потока информации сверху вниз, потому что сотрудники, работающие с болельщиками, скорее всего, предполагали подобный исход, но, по всей видимости, их рекомендации высшее руководство решило не учитывать, полагаясь на собственное мнение. Нужно заметить, что подобная реакция болельщиков на смену спортивным клубом фирменных цветов или логотипа является весьма распространённой. Привыкшие к старой символике команды болельщики на начальном этапе негативно воспринимают подобные изменения, однако со временем они привыкают к новой эмблеме или цветовому решению. Такую тенденцию можно проследить и в случае «СКА-Невы»: судя по комментариям к постам на странице команды «ВКонтакте», болельщики уже приняли новые цвета и негативная реакция, подобно той, что была на момент публикации новости о новом цветовом решении, сегодня отсутствует.

В рамках исследования поставленной проблемы, кроме экспертного интервью, было проведено наблюдение. Использование этого качественного метода исследования в данной работе было неизбежным из-за специфики изучаемого объекта. «СКА-Нева» — спортивная команда, регулярно

проводящая матчи, на которые приходят её болельщики, т. е. представители её целевой группы. Упускать подобный шанс с исследовательской точки зрения было бы непозволительно. Ведь это прекрасная возможность изучить болельщиков — ключевую целевую группу общественности любого спортивного клуба — в их естественной среде. Наблюдение проводилось во время домашних матчей команды в сезоне 2016/17, проходивших в спортивном комплексе «Юбилейный». Это наблюдение было включённым (находясь вместе с болельщиками на трибуне, нам удалось изучить процесс изнутри), нестандартизированным (заранее были заданы определённые направления наблюдения, которые в итоговом отчёте фиксировались в свободной форме).

Перечислим основные наблюдаемые параметры: акторы (болельщики, пришедшие на ледовую арену СК «Юбилейный» на матч «СКА-Невы» в регулярном сезоне Высшей хоккейной лиги 2016/17); акты (действия, совершаемые акторами — болельщиками — по отношению к друг другу и по отношению к предметной среде); эмоции и переживания акторов (как болельщики реагируют на те или иные изменения в предметной среде и окружающем их пространстве); предметная среда (физические предметы, находящиеся в зоне наблюдения); пространство (местоположение акторов и происходящего события, из-за которого они собрались).

«СКА-Нева» проводит домашние матчи на двух площадках — малой и главной арене спортивного комплекса «Юбилейный». В большинстве случаев матчи проводятся на малой арене спортивного комплекса, что оправдано, если брать в расчёт среднюю посещаемость игр «СКА-Невы». Малая арена «Юбилейного» вмещает до 1,7 тыс. чел. — этого вполне достаточно для рядового матча команды. Тем более на большинстве домашних игр, проходящих на малой арене, остаются свободные места. Поэтому во время игр на главной арене, которая вмещает до 7 тыс. чел., сразу же бросаются в глаза пустующие места и даже отдельные сектора арены. В этом сезоне бывали и исключения: например, когда на матч «СКА-Невы» с

петербургским «Динамо», вступившим в этом сезоне в Высшую хоккейную лигу, пришло без малого 10 тыс. чел.³⁶ Соответственно, для большинства домашних матчей малая арена СК «Юбилейный» на данный момент является предпочтительней для «СКА-Невы»: арена позволяет вместить всех желающих и у пришедших болельщиков не создаётся неприятного впечатления от пустых трибун.

Транспортная доступность арены находится на надлежащем уровне. Возле «Юбилейного» свободная парковка, поэтому у тех, кто приезжает на матч на автомобиле, не возникает проблем с выбором места, где на время игры можно припарковать машину — свободных мест возле арены достаточно. Для тех же, кто добирается до «Юбилейного» на общественном транспорте, тоже имеются все необходимые условия. Первое — само расположение спорткомплекса. Он находится на Петроградской стороне и до него можно быстро добраться из центральной части города. Кроме того, арена располагается в оживлённой части Петроградского района (пр. Добролюбова, 18); рядом, например, находится стадион ФК «Зенит» — «Петровский». Однако здесь возникают и некоторые трудности, вызванные высокой плотностью движения транспорта и не совсем удачная организацией пешеходных переходов: чтобы пересечь проспект Добролюбова и попасть на арену, болельщику нужно проделать весьма длинный путь через подземный переход. Второе условие — близость к метро. «Юбилейный» находится всего лишь в 200 метрах от станции метро «Спортивная». Поэтому проблем с тем, чтобы быстро добраться от метро до арены у болельщиков не возникает, что особенно актуально в непогоду, а сезон ВХЛ как раз выпадает на не самый тёплый период с сентября по апрель. Третье условие — множество маршрутов наземного транспорта, проходящих через спорткомплекс, что в том числе обусловлено и близостью метро. У болельщиков есть возможность

³⁶ На матче «Динамо СПб» — «СКА-Нева» установлен рекорд посещаемости ВХЛ [Электронный ресурс] / «Чемпионат.com». — 20.11.2016. — Режим доступа: <https://www.championat.com/hockey/news-2641312-na-matche-dinamo-spb---ska-neva-ustanovlen-rekord-poseschaemosti-vhl.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

добраться до арены на всех видах наземного городского транспорта — автобусе, троллейбусе, трамвае, маршрутном такси. Таким образом, у болельщика, решившего посетить матч «СКА-Невы», не возникает трудностей, чтобы добраться до места его проведения, вне зависимости от того, каким видом транспорта он решит воспользоваться.

Проход на арену не представляет сложностей для болельщиков. На входе охрана быстро проверяет содержимое сумок. Воду и еду с собой проносить нельзя, а если всё же у гостей с собой оказались запрещённые предметы, то их придётся оставить на столе рядом с постом охраны. В основном это не вызывает негативной реакции у людей, пришедших на игру, однако бывают и исключения. Люди могут начать расспрашивать сотрудников охраны о причинах подобного запрета или делать неприятные замечания относительно организации прохода на арену, а апеллировать к тому, что до них эта информации не была доведена ранее, когда они делали покупки в магазине или кафе, готовясь к походу на игру. Выход с арены свободный, посетители без никаких-либо проверок и досмотров могут спокойно покинуть «Юбилейный». В перерывах между периодами некоторые зрители выходят покурить, другие отправляются в ближайшую закусочную, находящуюся в трёх минутах ходьбы от «Юбилейного», т. к. некоторым посетителям цены в кафе, которое располагается на малой арене, кажутся неоправданно высокими или же их не устраивает выбор блюд и напитков. По возвращению, чтобы попасть на арену, им снова приходится проходить досмотр.

Нужно сказать, что кафе на малой арене «Юбилейного» организовано неплохо. Рядом с ним расставлено много столиков, за которыми могут расположиться и болельщики, не сделавшие заказ и ожидающие начало матча, коих, впрочем, большинство. Действительно, большой популярностью кафе не пользуется. Это видно и по пустующим столикам, и по отсутствию напитков и закусок, которые болельщики берут с собой на трибуны. Можно предположить, что причина этому — высокие, по мнению большинства

посетителей, цены. Такой вывод можно сделать как по еде и напиткам, которые болельщикам приходится оставить после досмотра на входе, так и по популярности ближайшей к арене закусочной. Кроме того, рядом с кафе есть своеобразная зона отдыха. Это пространство оборудовано мягкой мебелью и телеэкранами, где можно наблюдать трансляции хоккейных на телеканале КХЛ ТВ. В общем и целом, условия, созданные на малой арене СК «Юбилейный», соответствует современным требованиям. Трибуны современно оборудованы, зритель может с комфортом наблюдать за игрой, с каждого места видно происходящее на льду. Можно сказать, что малая арена «Юбилейного» выглядит скромно: трибуны располагаются только с одной (южной) стороны хоккейной площадки, что, конечно, для зрителей, впервые пришедших на игру и привыкших к телевизионной хоккейной картинке, может оказаться сюрпризом. Но, так или иначе, она соответствует уровню Высшей хоккейной лиги и позволяет вместить всех желающих посмотреть на игру команды.

Важным местом на любой спортивной арене является магазин. Это то место, где зрители, пришедшие на игру, могут приобрести фирменную атрибутику клуба, а также сувенирную продукцию с логотипом команды. Однако продажа сувенирной продукции и атрибутики «СКА-Невы» в СК «Юбилейный» — пожалуй, самом подходящем для этого месте — не ведётся. Это достаточно странная ситуация, потому что сам магазин на малой арене «Юбилейного» работает, хотя и сказать, что во время матчей «СКА-Невы» там было много посетителей нельзя. Можно легко предположить причину отсутствия интереса к магазину у людей, пришедших на хоккей — это, конечно же, отсутствие в продаже атрибутики команды, за которую они пришли болеть. Этот магазин называется «Форма», он специализируется на продаже хоккейной экипировки: щитков, шлемов, клюшек, коньков и т. п. В их ассортименте не представлены фирменные хоккейные свитеры и шарфы «СКА-Невы», хотя малая арена «Юбилейного», безусловно, является сосредоточением активной части болельщиков «СКА-Невы», которые не

жалуют своего времени и даже в будний день после работы приезжают на арену поддержать команду. Это существенный недостаток в организации работы арены. Понятно, что «Форма» не является фирменным магазином команды в отличие от официального магазина СКА Hockey Club, который достаточно широко представлен в городе, и открытие ещё одного магазина на малой арене, где бы продавалась клубная атрибутика, маловероятно. Однако было бы вполне разумно со стороны руководства команды предложить магазину «Форма» сотрудничать, начать продажу фирменных товаров, от чего, учитывая явную востребованность подобной продукции в данном месте, однозначно выиграли бы обе стороны.

Рекламы «СКА-Невы» на арене, можно сказать, нет, если не считать логотип команды на льду хоккейной площадки и объявления диктора после прошедшей встречи о предстоящем матче. Снаружи «Юбилейного» рекламы клуба тоже не видно — ни афиш, оповещающих прохожих о будущих играх, ни наружной рекламы как таковой, ни логотипа команды, т. е. ничего, позволяющего прохожему идентифицировать СК «Юбилейный» как место проведения домашних матчей хоккейной команды «СКА-Нева», выступающей в Высшей хоккейной лиге. Это действительно большой промах со стороны организаторов. Наличие рекламных материалов, например, рядом со станцией метро «Спортивная», где в течение дня проходит огромное количество людей, смогло бы привлечь на игры команды новую аудиторию, тем более что проход на игру бесплатный. Возможно, решение не размещать рекламу обусловлено тем, что руководство команды исходит из того, что у «СКА-Невы» есть своя, пусть и небольшая, лояльная аудитория, которая регулярно приходит на матчи поддержать любимый клуб.

Теперь перейдём к болельщикам, которые приходят на матчи «СКА-Невы». Действительно, зрители на трибунах представляют ту лояльную аудиторию, о которой говорил Михаил Третьяков в интервью. Самым ярким атрибутом, демонстрирующим принадлежность к команде, конечно же, является фирменная атрибутика. В большинстве случаев болельщики

приходят в шарфах и свитерах СКА, выступающего в КХЛ. Соответственно, тезис о том, что болельщики СКА и «СКА-Невы» это зачастую одни и те же люди, можно считать верным. Также есть и те, кто надевает непосредственно атрибутику «СКА-Невы», однако их меньше по сравнению с фанатами, пришедшими на игру в шарфах и свитерах СКА. Это можно объяснить тем, что доступность аксессуаров от СКА куда выше, чем от «СКА-Невы». Её можно купить во многих магазинах Санкт-Петербурга, в то время как приобрести клубный шарф «СКА-Невы» гораздо сложнее: фанатам команды в большинстве случаев приходится заказывать интересные им товары в интернет-магазине и уже потом забирать заказ, потому что наличие атрибутики «СКА-Невы» в том или ином магазине СКА Hockey Club не всегда можно гарантировать. Необходимо отметить, что было на матчи, проходящие в выходные дни, приходят больше людей в фирменных свитерах и шарфах СКА, чем в будние дни. Напрашивается вывод, что часть фанатов едет на игру в будние дни сразу после работы (по будням матчи начинаются в 19:00) и просто не успевают заехать домой и надеть хоккейный свитер. Несмотря на выделяющихся клубной атрибутикой болельщиков, большая часть зрителей приходит в обычной одежде, поэтому за пределами ледовой арены сторонний наблюдатель не увидит в них хоккейных болельщиков. Кстати, часть самых активных болельщиков, выкрикивающих слова поддержки и ярко радующихся заброшенным шайбам, одеты в обычную, повседневную одежду, что опять же можно объяснить временем начала матчей в рабочие дни.

Аудитория на матчах «СКА-Невы» достаточно разнообразна. Это и мужчины старше 30 лет, спокойно наблюдающие за игрой в одиночестве, иногда с одним или несколькими друзьями. Часто на играх «СКА-Невы» можно встретить родителей с детьми или маму с ребёнком (родители старше 30 лет, детям около 10 лет). Они уже ведут себя более активно, пытаются поддерживать любимую команду. Дети особенно оживлённо реагируют на происходящее на хоккейной площадке, многие из них одеты в хоккейные

свитера СКА и по всей видимости посещают детские хоккейные секции. Как и на любых спортивных мероприятиях, существенную часть зрителей составляют люди, пришедшие на игру компанией. Это могут быть несколько семей, увлекающихся хоккеем и пришедших вместе на матч. Это может быть и компания молодёжи (как молодых людей, так и девушек), интересующихся или занимающихся хоккеем. Такие компании, несмотря на разный состав участников, постоянно присутствуют на матчах. Они составляют активную часть болельщиков, поддерживают команду, реагируют на голы и эмоционально откликаются на события, происходящие на льду. Несмотря на большое количество женщин и девушек на трибунах, большую часть болельщиков составляют представители мужского пола. Хотя сказать, что перевес в их пользу большой, нельзя.

Зрители в большинстве своём ведут себя достаточно вяло, ярко реагируя по большому счёту только на заброшенные шайбы. Конечно, среди них есть и исключения. Это те самые активные болельщики, тем или иным образом поддерживающие команду на протяжении всего матча. Зритель, выбравший место на трибуне не рядом с активной группой фанатов, вряд ли ощутит по-настоящему стадионную атмосферу. Большая часть зрителей не очень активно реагируют на события, разворачивающиеся на льду, они смотрят матч практически в тишине, лишь аплодируя удачным действиям хоккеистов и оживляясь в моменты, когда команда забивает. Активная фан-группа немногочисленна, но именно она задаёт тон во время матчей. Они являются основными инициаторами речёвок и девизов в поддержку команды во время игры. Они единственные приходят с подготовленными баннерами и плакатами. К примеру, в начале сезона 2016/17 именно активная часть сообщества болельщиков «СКА-Невы» приходила на матчи с плакатами, посвящёнными неудачной, по их мнению, смене клубных цветов. Эту активную часть болельщиков в основном составляют мужчины в возрасте от 20 до 40 лет. Эта часть зрителей хорошо осведомлена о том, что происходит в команде, и пытается теми или иными способами повлиять на принимаемые

решения или продемонстрировать своё недовольство уже случившимися изменения.

Если попытаться классифицировать посетителей матчей «СКА-Невы», то можно выделить три условных категории: «случайные зрители», люди, являющиеся поклонники других команд из системы СКА и одновременно поддерживающие «СКА-Неву», и активная фан-группа. Категорию «случайных зрителей» представляют те люди, которые пришли на матч вместе с кем-то (или они случайно попали на игру по какой-то другой причине), но при этом они не особенно заинтересованы тем, что происходит на хоккейной площадке, им малоинтересна игра «СКА-Невы», возможно, и хоккей как таковой. Крайне мала вероятность того, что они станут поклонниками команды и будут регулярно ходить на её матчи. Скорее всего, они даже не придут на следующую игру. Вторая категория куда более лояльная, чем первая, хотя и говорить о том, что поклонники команд системы СКА будут ходить на все домашние матчи сезона, не стоит. Всё-таки игры команд часто попадают на одну дату, зачастую и на одно время. Поэтому, несмотря на достаточно большое количество представителей этой категории на домашних матчах «СКА-Невы», эти люди всё-таки являются поклонниками других клубов системы СКА, и при необходимости выбирать они предпочтут игру своей команды матчу «СКА-Невы». Третья категория, безусловно, самая заметная на трибуне — как с точки зрения внешнего облика (свитера, шарфы, плакаты), так и поведения на играх. Это, однозначно, самая лояльная категория болельщиков, они регулярно посещают матчи и знают имена и фамилии игроков, новости команды, осведомлены о соперниках и турнирном положении команд в регулярном сезоне, что они и обсуждают в перерывах между периодами.

Далее перейдём к неформализованному анализу документов на основе материалов средств массовой информации. В ходе данного исследования (не рассматривались те материалы, где были просто опубликованы результаты матчей и составы команд) были проанализированы следующие издания:

«Советский спорт» (Санкт-Петербург), «Спорт день за днём», Sportbox.ru, «Санкт-петербургские ведомости». Время анализа публикаций: май 2015 – 24 декабря 2016 г. Анализ материалов проводился с мая 2015 г., потому что именно тогда команда переехала из Кондопоги (Республика Карелия) в Санкт-Петербург и сменила название со «СКА-Карелия» на «СКА-Нева». Освещение «СКА-Невы» в СМИ обычно ограничивается лишь результатами прошедших встреч и местом, занимаемым командой в турнирной таблице Высшей хоккейной лиги. Большие публикации (конечно, относительно большие), посвящённые «СКА-Неве», выходят достаточно редко. Можно назвать лишь три информационных повода, которые повлекли за собой всплеск медийной активности вокруг команды. Первый — переезд клуба в Санкт-Петербург в мае 2015 г.³⁷ Второй — назначение летом 2016 г. на пост главного тренера знаменитого тренера Петра Ильича Воробьёва³⁸. Третий — матч с вернувшимся в ВХЛ «Динамо» (Санкт-Петербург) в ноябре 2016 г., на который пришли более 9 тыс. чел. при вместимости «Юбилейного» в 6 тыс.³⁹.

Можно сделать вывод, что «СКА-Нева» не находится в фокусе внимания спортивных СМИ Санкт-Петербурга по двум причинам: во-первых, на присутствие команды в публикациях СМИ сказывается наличие в городе «больших» клубов (футбольного и баскетбольного «Зенитов», главного СКА), на которых и сконцентрировано внимание журналистов; во-вторых, определённые ограничения способов работы со СМИ, накладываемые консервативным руководством, не видящим достаточной нужды в креативе со

³⁷ Клуб «СКА-Карелия» получит новое имя и переедет в Санкт-Петербург [Электронный ресурс] / «Республика». — 29.05.2016. — Режим доступа: <http://rk.karelia.ru/social/klub-ska-kareliya-poluchit-novoe-imya-i-pereedet-v-sankt-peterburg/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

³⁸ Бывший главный тренер «Лады» и «Локомотива» Пётр Воробьёв возглавил ХК «СКА-Нева» [Электронный ресурс] / «Р-Спорт». — 30.04.2016. — Режим доступа: <http://rsport.ru/hockey/20160430/917927292.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

³⁹ На матче «Динамо СПб» — «СКА-Нева» установлен рекорд посещаемости ВХЛ [Электронный ресурс] / «Чемпионат.com». — 20.11.2015. — Режим доступа: <https://www.championat.com/hockey/news-2641312-na-matche-dinamo-spb---ska-neva-ustanovlen-rekord-poseschaemosti-vhl.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

стороны отдела по связям с общественностью и пресс-службы. Нужно заметить, что изначально планировалось провести формализованный анализ материалов СМИ, но после изучения публикаций различных спортивных изданий был сделан вывод, что провести подобное исследование не представляется возможным из-за низкого числа упоминаний «СКА-Невы» в средствах массовой информации, которые зачастую ограничиваются лишь упоминанием названия команды при составлении новостных заметок о результатах прошедших матчей.

Перейдём к анализу публикаций в социальных сетях. «СКА-Нева» ведёт аккаунты в нескольких социальных медиа: «ВКонтакте» (более 7 тыс. подписчиков), Twitter (более 1,3 тыс. подписчиков) и Instagram (более 2,4 тыс. подписчиков).

Дадим общую характеристику материалам, публикуемым в аккаунтах команды в различных социальных сетях. Начнём со страницы «СКА-Невы» в Instagram. По большей части материалы команды, размещаемые в этой соцсети, представляют собой картинки со статистикой прошедших встреч, результаты проведённых и анонсы новых игр, стартовые составы игроков. Картинки, созданные с помощью графических редакторов, выполнены в старых красно-синих цветах команды, которые больше бы подошли СКА или «СКА-1946», но не «СКА-Неве», решившейся на смену цветов в начале сезона, что вызвало неоднозначную реакцию болельщиков. Было бы разумно продолжить внедрение оранжево-синих цветов и при создании материалов для социальных сетей. Это бы позволило быстрее перейти к стадии принятия новых цветов болельщиками, т. к. даже спустя более чем полгода дискуссии на этот счёт продолжаются. Многие болельщики команды до сих пор не приняли новую форму и при любой удобной возможности выражают свои критические замечания. Стоит заметить, что попытка изменить подход принималась: вместе с публикациями картинок в красно-синих цветах выкладывались анонсирующие предстоящие матчи материалы с использованием новых цветов команды. Однако данная практика

просуществовала до середины февраля (хотя команда продолжала выступления вплоть до конца марта) и не носила всеобъемлющего характера, т. к. осуществлялась одновременно с публикациями материалов, использующих старую расцветку. Подобные материалы, которые условно назовём «информационными», действительно составляют порядка половины от общего количества публикаций. Оставшуюся половину составляют публикации, которые так же условно можно назвать «игровыми». Публикации второго типа представляют собой фотографии наиболее ярких моментов прошедших матчей, а также фотографии отдельных игроков и тренеров, приуроченные к определённому событию: когда у кого-то из членов команды день рождения или кто-то из них отметил игровой достижением (например, получил звание лучшего игрок или бомбардира месяца).

В инстаграм-аккаунте «СКА-Невы» не хватает публикаций развлекательного характера. Они иногда проскакивают в ленте команды, но являются по большому счёту редкостью, тонущей в огромном количестве достаточно похожих друг на друга фотографий. Достаточной редкостью являются фотографии в неформальной или полуофициальной обстановке (например, в раздевалке или во время тренировки). Также стоит заметить, что отсутствуют фотографии отдельных групп болельщиков или в целом трибун во время игры. Что касается регулярности публикаций фотографий, то здесь имеется прямая корреляция с датами проведения матчей. В подавляющем большинстве фотографии выкладываются накануне и после игр «СКА-Невы». Опять же таки, материалов, публикуемых в промежутках между играми и отражающих жизнь команды вне официальных матчей, в аккаунте «СКА-Невы» в Instagram практически нет. Поэтому инстаграм команды кажется безжизненным, избыточно официальным и чересчур похожими по характеру материалов на официальный сайт хоккейного клуба.

Приведём данные о количестве лайков и комментариев. «Игровые» публикации набирают большее количество лайков, чем «информационные». В среднем это количество составляет примерно 200-250 лайков под

«игровыми» фотографиями и 130-190 лайков под «информационными» фото. Примерно к половине публикаций отсутствуют комментарии подписчиков. Если же пользователи проявляют активность, то в среднем это 1-2 комментария под фотографией.

Перейдём к анализу публикаций «СКА-Невы» в их официальном твиттер-аккаунте. Материалы из твиттера команды можно разделить на три типа. Первый — это фотографии. Они в основном дублируют то, что выкладывается в аккаунте клуба в Instagram (или наоборот). Это те же «игровые» и «информационные» фотографии, сопровождающиеся примерно тем же текстом, что и в инстаграме. Подобная практика — публикации одинаковых материалов в разных соцсетях — является привычной и общепринятой при продвижении спортивной команды в социальных медиа. Чтобы оповестить читателей об игроках, которые выйдут на лёд в предстоящей встрече, нет смысла делать уникальные материалы для Twitter, когда можно просто выложить ту же фотографию со стартовым составом из Instagram. Второй тип публикаций — ссылки на материалы с официального сайта «СКА-Невы», сопровождающиеся фотографией и подводкой, о которой мы писали ранее. Это может быть интервью с хоккеистом, послематчевая пресс-конференция с участием главных тренеров, фотогалерея прошедшего матча. Кроме того, это может быть ссылка не на сайт команды, а на прямую трансляцию матча на YouTube-канале Высшей хоккейной лиги. Третий тип публикаций в Twitter — текстовые трансляции матчей «СКА-Невы». Это абсолютно уникальные материалы, остающиеся эксклюзивными для твиттер-аккаунта команды и не публикуемые на других ресурсах. Это обуславливается особенностью самой социальной сети, ограничивающей текст поста в 140 символов, что является удобным форматом для онлайн-трансляций спортивных событий. Каждый твит, сопровождающийся хэштегом #СКАНева, описывает определённый момент хоккейного матча, значимый для болельщика, который не может следить за игрой на арене или за видеотрансляцией встречи на YouTube.

Активность пользователей в Twitter в целом ниже, чем в Instagram, что в принципе можно объяснить практически в два раза меньшим числом подписчиков. Во время текстовой трансляции твиттер-аккаунт «СКА-Невы» заполняется огромным количеством новых записей, на которые пользователь зачастую просто не успевает отреагировать. Пользователи практически не оставляют комментарии к записям, основная форма активность — лайк и, что реже, ретвит. Однако подобная пользовательская активность приходится в подавляющем большинстве лишь на записи, оповещающие о заброшенной шайбе, о начале матча или подводящие его итог. Среднее количество лайков (если считать их вместе с ретвитами) — 3-4. Этот показатель не учитывает записи во время текстовых трансляций матчей, т. к. во время проведения игр в твиттер-аккаунте «СКА-Невы» публикуется крайне большое количество твитов в достаточно короткий промежуток времени. Соответственно, можно предположить, что подписчики просто не успевают увидеть все записи команды, ведь в новостной ленте пользователей отображаются публикации от разных пользователей, на которых ни подписаны. Кроме того, не все твиты во время онлайн-трансляций представляют интерес для болельщиков. Например, пропущенные шайбы, удаления игроков, пробросы, вынос шайбы за пределы площадки и другие события матча, которые воспринимаются подписчиками как негативные по отношению к клубу или как неинтересные, рутинные.

Твиттер-аккаунт «СКА-Невы» обладает теми же проблемами, что и страница команды в инстаграме: чрезмерная официальность, отсутствие материалов развлекательного и неофициального характера, демонстрирующего обстановку внутри команды. Хотя в целом активность команды в Twitter смотрится немного лучше, чем в Instagram. Текстовые трансляции матчей добавляют экспрессивности в ленту, однако её не хватает в промежутках между играми, когда активность в аккаунтах «СКА-Невы» в социальных сетях практически умирает.

Рассмотрим работу команды в группе «ВКонтакте». Среди всех аккаунтов «СКА-Невы» в социальных сетях страница команды «ВКонтакте» является самой крупной по числу пользователей, а соответственно и по их активности и просмотрам публикуемых материалов. Как уже было сказано экспертом в интервью, «ВКонтакте» является ключевым каналом коммуникации с болельщиками для «СКА-Невы», именно отсюда они получают новости команды, медиаматериалы и информацию о прошедших и будущих матчах. В целом публикации, выкладываемые в группе VK, дублируют те записи, которые размещаются в аккаунтах команды в других соцсетях: фотогалереи, картинки с составами и результатами игр, анонсы, ссылки на интервью и отчёты о матчах на сайте клуба. Кстати, стоит отметить тот факт, что, так называемые, игровые галереи (подборка фотографий с прошедшего матча) действительно пользуются большой популярностью у пользователей «ВКонтакте». Кроме того, в качестве нового материал появляются видеообзоры матчей и видеозаписи пресс-конференций. Однако подобные материалы являются скорее исключением, т. к. за последние шесть месяцев на YouTube-канале «СКА-Невы» (видео с которого встраиваются в публикации в группе «ВКонтакте») было выложено всего лишь шесть видео. Однако в отличие от других социальных медиа широкий пользовательский функционал «ВКонтакте» позволяет в большинстве случаев выкладывать материалы прямо в группу «СКА-Невы» без ссылки на сайт или другие источники, что упрощает подписчикам доступ к нужной информации, т. к. все они размещаются в рамках единой социальной платформы.

Рассмотрим данные об активности пользователей. В среднем посты собирают 40-60 лайков, число комментариев — 10-20, количество уникальных просмотров публикации — 1500-2000. Как говорил эксперт, количество просмотров, лайков и комментариев увеличивается, если группа СКА, выступающего в КХЛ, делает репост записи «СКА-Невы». Показатели активности увеличиваются примерно в десять раз.

Группе команды «ВКонтакте» присуща единая для всех аккаунтов «СКА-Невы» в соцсетях проблема — малое количество развлекательных материалов, использование социальных медиа исключительно как новостных ресурсов, в то время как они предоставляют возможность неформального общения с аудиторией напрямую и в, скажем так, «домашней обстановке». Однако «СКА-Нева» использует данные каналы коммуникации по большей части для донесения до болельщиков официальных сообщений клуба. Другая проблема заключается в том, что аккаунты в социальных сетях клубов системы СКА мало интегрированы друг с другом. Как было указано выше, репосты СКА положительно влияют на динамику просмотров записей и активность пользователей. Подобная практика на регулярной основе существенно увеличила численность группы «СКА-Невы». Было бы разумно выработать определённую стратегию коммуникаций между командами системы СКА в социальных сетях, которая бы устраивала все стороны и приносила им пользу в виде новых подписчиков и высокой пользовательской активности.

Социальная сеть	Количество подписчиков	Среднее количество лайков	Среднее количество комментариев	Среднее количество просмотров публикации	Основной публикуемый контент
Instagram	2564	130-250 (в зависимости от типа публикации)	1-2	Нет данных	«Информационные» (статистика, составы, анонсы и результаты) и «игровые» (фотографии с прошедших матчей) публикации

Twitter	1363	3-4 (с учётом ретвитов)	В большинстве случаев отсутствуют	Нет данных	Текстовые трансляции матчей, фотографии, ссылки на материалы с официального сайта команды
VK	7104	40-60	10-20	1500-2000	«Игровые галереи» (подборка фотографий прошедшего матча), фотографии, ссылки на материалы с официального сайта команды

Таб. 1. Данные, полученные в ходе формализованного анализа социальных сетей

Заключение

Как и было заявлено во введении к работе, заключение будет представлять собой проект коммуникационной кампании, направленной на решение поставленной проблемы и основанной на эмпирической базе, которая представлена во второй главе данной работы и которая была выработана в ходе проведённых исследований.

Таким образом, исходя из полученных в ходе исследования данных, можно подтвердить заявленную в начале проблему и окончательно сформулировать цель коммуникационной кампании — повысить популярность хоккейной команды «СКА-Нева».

Разработанный креативный сценарий (под креативным сценарием понимается своего рода ключевая идея, на базе которой будет вестись дальнейшая разработка всех коммуникаций, исходящих от команды⁴⁰) предполагает использование для коммуникационной кампании единой концепции «Мы — одна семья/одно целое/больше, чем одна команда». То есть проведение единой коммуникационной кампании системы клубов СКА, т. к. привязка «малых» команд к «большой» расширит представление болельщика о СКА. Он перестанет быть просто одной командой, выступающей в КХЛ, а превратится в сознании болельщика в единую систему, можно даже сказать, семью клубов, выступающих на разных уровнях (в разных турнирах). Не конкурирующих, а поддерживающих друг друга и имеющих одного болельщика, который может посмотреть на звёзд в главном СКА и посмотреть на будущих звёзд в других командах из клубной системы, поддержать клубы, которые входят в эту «хоккейную семью».

Кроме того, в ходе кампании может быть задействована идея продвижения через хоккеистов, добившихся успеха в «СКА-Нева» и

⁴⁰ Шишкин Д. П., Гавра Д. П., Бровко С. Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. — СПб.: Роза мира, 2004.

перешедших на высший уровень (как, например, вратарь Игорь Шестёркин, который начинал в «СКА-Неве», а теперь выступает за СКА и сборную России). Подобная идея оправдана, если учесть, что СКА в последнее время достаточно часто приобретает молодых российских игроков и отправляет их выступать в другие команды своей системы, т. к. они ещё не имеют необходимого опыта для выступления в КХЛ за основную команду. Таким образом, болельщики будут иметь дополнительную мотивацию ходить на матчи «СКА-Невы» и следить за молодыми хоккеистами, если будут знать о прошлых историях успеха — пути юных талантов из фарм-клуба в основную команду.

Для достижения цели коммуникационной кампании необходимо решить несколько задач:

— привлечь болельщиков клубов системы СКА за счёт использования каналов коммуникации главного клуба (страницы команды в социальных сетях «ВКонтакте», Twitter и Instagram; рекламная информация о предстоящих матчах на хоккейных аренах);

— повысить узнаваемость «СКА-Невы» за счёт размещения наружной рекламы, рекламы на транспорте, рекламы в спортивном комплексе «Юбилейный», где команда проводит домашние матчи, и на подходе к нему, а также с помощью проведения мастер-классов хоккеистов «СКА-Невы» в детских хоккейных школах города и предоставления школам фирменного хоккейного инвентаря и экипировки;

— обеспечить болельщикам удобный доступ к информации о «СКА-Неве» и других командах системы СКА, т. е. провести оптимизацию сайта для социальных сетей, редизайн сайта «СКА-Невы» в соответствии с сайтом СКА, интеграцию страниц клубов системы СКА в социальных сетях и создать единую страницу «Клубы СКА» с ключевой информацией о всех командах (в дополнение к имеющимся страницам);

— наладить отношения с журналистами и увеличить присутствие «СКА-Невы» в спортивных СМИ Санкт-Петербурга за счёт создания нестандартных информационных поводов (например, благотворительные мероприятия с участием хоккеистов, сторителлинг, истории болельщиков и хоккеистов), формирования журналистского пула клубов системы СКА (обеспечение журналистов эксклюзивной информацией о самой популярной команде страны взамен на информационную поддержку команд клубной системы).

Были выделены следующие целевые группы общественности:

- болельщики «СКА-Невы»;
- болельщики СКА;
- болельщики «СКА-Серебряные Львы»;
- болельщики «СКА-1946»;
- ученики детско-юношеских хоккейных школ Санкт-Петербурга;
- журналисты спортивных СМИ Санкт-Петербурга, освещающие хоккейные соревнования.

Также стоит указать конкурентов:

- ХК «Динамо» (Санкт-Петербург), являющийся прямым конкурентом «СКА-Невы»;
- спортивные клубы Санкт-Петербурга, представляющие другие виды спорта (футбол, баскетбол), которые не заинтересованы в потере своих болельщиков.

Были выбраны следующие каналы коммуникации:

- наружная реклама;
- реклама на транспорте;

- реклама в местах продаж (на арене, в магазинах, где продаётся атрибутика и сувенирная продукция);
- социальные сети («ВКонтакте», Twitter, Instagram);
- корпоративный сайт;
- СМИ;
- мероприятия.

Предполагается широкое использование имеющихся каналов главного СКА, на которые и будет делаться акцент в коммуникационной кампании, т. к. именно по ним проще донести информацию до широкой аудитории, интересующейся петербургским хоккеем.

Если говорить о сроках, то вполне подходящим представляется период с февраля по март. Именно на это время приходится серия плей-офф (матчей на вылет) в Высшей хоккейной лиге и Континентальной хоккейной лиге. Матчи плей-офф представляют максимальный интерес для болельщиков. Именно в матчах команды максимально выкладываются, стремятся выйти в финал и победить, став чемпионами ВХЛ или КХЛ. Посещаемость матчей плей-офф и упоминаемость о них в СМИ находятся на максимуме — это пиковая точка популярности команды в году. Также в качестве даты начала кампании может рассматриваться старт сезона — начало сентября.

Говоря о финансировании коммуникационной кампании, то стоит заметить, что СКА обладает большим бюджетом (самым большим среди хоккейных клубов России), поэтому, если проект коммуникационной кампании их убедит, они, возможно, выделят необходимые для его реализации средства.

Основным риском являются негативные последствия для команды в связи с провалом кампании: дальнейшие предложения по продвижению будут отвергаться, и «СКА-Нева» так и останется «формальным» проектом, не вызывающим энтузиазма у руководства СКА. Также наблюдается возможная

угроза — ответная реакция на кампанию со стороны ХК «Динамо» (Санкт-Петербург»). Они могут усилить свою коммуникационную активность, которая на данный момент активнее, чем у «СКА-Невы» (фан-база у петербургского «Динамо» тоже больше).

Была выбрана система оценки эффективности кампании — «план-факт». В таком случае эффективность коммуникационной кампании оценивается с точки зрения выполнения запланированных задач. Критерии оценки:

- посещаемость матчей;
- продажи сувенирной продукции и атрибутики;
- количество подписчиков в социальных сетях;
- количество публикаций в СМИ.

При разработке проекта кампании был выбран реалистический путь её реализации — тот, на который может согласиться руководство СКА. Учитывая то, что «СКА-Нева» вернулась в Санкт-Петербург в 2015 г., привлекательный вариант с переездом в другой город рассматривать не было смысла, потому что руководство уже решило, что «СКА-Нева», как и остальные ключевые клубы системы, должны базироваться в одном городе — Санкт-Петербурге. Переезд в другой город — это достаточно революционное решение, которое, возможно, существенным образом повлияло бы на посещаемость и повысило популярность клуба, но уже не в Санкт-Петербурге, а в другом, куда более маленьком городе из, предположим, Ленинградской области. Логика здесь следующая: маленький город с чуть ли не единственным профессиональным спортивным клубом, который к тому же выступает в весьма известной лиге и под известным брендом — СКА. Подобное решение может показаться привлекательным, но нужно учитывать мнение руководителей команды, а они такой вариант уже пробовали и повторять его не намерены.

Разработанный проект коммуникационной кампании предполагает реформаторский, эволюционный подход к решению проблемы и направлен на, скажем так, сглаживание острых углов данной проблемы, которая, скорее всего, всё равно будет фигурировать в следующих кампаниях «СКА-Нева», но в менее ярко выраженной степени. Низкая популярность для спортивного клуба — серьёзная проблема, требующая планомерного выстраивания его коммуникативной политики и разработки стратегического плана развития, продолжительность реализации которого может занять годы. Нужно заметить, что здесь имеется в виду не только коммуникативный аспект, который, безусловно, важен, но и другие составные части стратегии развития — маркетинговая, управленческая и, конечно же, спортивная.

Данный проект кампании следует рассматривать как часть общего плана развития «СКА-Невы», как своеобразный первый шаг на пути по формированию коммуникативной стратегии клуба, реализация которой должна быть продолжена последующими отдельными коммуникациями и целенаправленными кампаниями. Данный проект, закладывающий почву для дальнейшей коммуникативной деятельности «СКА-Невы» и успешного развития клуба, — лишь начало этого пути.

Список использованной литературы

1. Федеральный закон от 04.12.2007 N 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» [Электронный ресурс] // Официальный сайт президента Российской Федерации. — Режим доступа: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/26631> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
2. Алтухов С. В. Ивент-менеджмент в спорте: Учебное пособие. — М.: Изд-во «Советский спорт», 2013.
3. Барежев В. А. Организация и проведение PR-кампаний. Краткий курс // В. А. Барежев, А. А. Малькевич. — СПб.: Питер, 2010.
4. Бич Д. Маркетинг спорта / Д. Бич, С. Чедвик. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
5. Братановский С. Н. Государство, право и спорт / С. Н. Братановский, И. Б. Воробьев. — М.: Директ-Медиа, 2012.
6. Бычкова М. Н. Организация и проведение PR-кампаний. — Томск: ТМЛ-Пресс, 2009.
7. Галкин В. В. Экономика спорта и спортивный бизнес. Учебное пособие. — М.: КноРус, 2009.
8. Дейнекин Т. В. Маркетинговые коммуникации: Учебно-практическое пособие. — М.: Изд. центр ЕАОИ, 2008.
9. Душкина М. Р. PR и продвижение в маркетинге: коммуникации и воздействие, технологии и психология: Учебное пособие — СПб.: Питер, 2016.
10. Жестянников Л. В. Современная концепция маркетинга услуг в сфере физической культуры и спорта. — СПб.: СПбГУЭФ, 2014.

11. Калужский М. Практический маркетинг: Учебное пособие. — СПб.: Питер, 2012.
12. Князева И. В. Маркетинг: Учебно-методическое пособие. — Новосибирск: СибАГС, 2004.
13. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок. — М.: АСТ, 2001.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.
15. Кохановский Е. В. Спорт как культурная индустрия в России // Вестник Оренбургского государственного университета. — 2012 — № 7 — С. 141–147.
16. Кривоносов А. Д. Основы теории связей с общественностью: Учебник для вузов / А. Д. Кривоносов, О. Г. Филатова, М. А. Шишкина. — СПб.: Питер, 2011.
17. Лукашенко М. А. Организация PR-деятельности в спортивной организации: Учеб. пособие. — М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.
18. Матвеев Л. П. Общая теория спорта и её прикладные аспекты. СПб.: Лань, 2005.
19. Муртазина, Г. Х. Связи с общественностью в физической культуре, рекреации и спорте: Учебно-методическое пособие. — СПб.: НГУ им. П. Ф. Лесгафта, 2008.
20. Писарева Е. В. Интегрированные маркетинговые коммуникации: современные технологии, стратегии, инструментарий. Теория и практика: Учебное пособие. — М.: Изд-во «Ваш полиграфический партнёр», 2014.

21. Старкова Н. А. Маркетинговые коммуникации и организация рекламной деятельности: Учебное пособие. — Ярославль : ЯрГУ, 2013.
22. Степанова О. Н. Концепция маркетинга в сфере физической культуры и спорта // Маркетинг. — 2005. — № 1 (80). — С. 66–75.
23. Степанова О. Н. Маркетинг в физкультурно-спортивной деятельности: Учебное пособие. — М.: Советский спорт, 2008.
24. Степанова О. Н. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: Учебное пособие в 2-х частях. — М.: МПГУ, 2012; 2013.
25. Томич М. Маркетинг в спорте: Рынок и спортивные продукты. — М.: МАФСИ, 2012.
26. Ушанов П. В. Медиа рилейшнз. Основные аспекты взаимодействия СМИ и public relations: учебное пособие. — М.: Флинта, 2009.
27. Фунтов В. Н. Основы управления проектами в компании: учебное пособие. — СПб.: Питер, 2011.
28. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: Учеб. пособие. — М.: Дело, 2005.
29. Шааф Ф. Спортивный маркетинг. — М.: Филинь, 2014.
30. Шишкин Д. П., Гавра Д. П., Бровко С. Л. PR-кампании: методология и технология: Учеб. пособие. — СПб.: Роза мира, 2004.
31. Андрей Рычагов: «Дерби — самое яркое событие сезона» [Электронный ресурс] // Официальный сайт ХК «СКА-Нева». — 10.04.2017. — Режим доступа: <https://neva.ska.ru/news/club/more/?id=1331> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

32. Базылева Я. PR и спорт: грани взаимодействия // «Медиастиль». — Режим доступа: <http://www.mediastl.ru/articles/2/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
33. Бывший главный тренер «Лады» и «Локомотива» Пётр Воробьёв возглавил ХК «СКА-Нева» [Электронный ресурс] // «Р-Спорт». — 30.04.2016. — Режим доступа: <http://rsport.ru/hockey/20160430/917927292.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
34. Всероссийский реестр видов спорта [Электронный ресурс] // Официальный сайт Министерства спорта Российской Федерации. — Режим доступа: https://www.minsport.gov.ru/2017/doc/VRVS_130117.xlsx свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
35. Галкин В. В. Использование интернет-ресурсов в деятельности спортивных организаций [Электронный ресурс] // Персональный сайт В. Галкина. — 08.03.2011. — Режим доступа: <http://vadim-galkin.ru/sport-2/sport-business/internet-part-3/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
36. Галкин В. В. О динамике развития массового спорта в России [Электронный ресурс] // Персональный сайт В. Галкина. — 11.04.2013. — Режим доступа: <http://vadim-galkin.ru/sport-2/research/o-dinamike-razvitiya-massovogo-sporta-v-rossii/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
37. Галкин В. В. Работа с болельщиками и внешними организациями. PR-технологии в спорте [Электронный ресурс] // Официальный сайт В. Галкина. — 25.01.2011. — Режим доступа: <http://vadim-galkin.ru/sport-2/sport-business/pr-technologies-in-sport/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

38. Замыслов А. Проект внедрения FRM-системы в ФК «Спартак-Москва» [Электронный ресурс] // «Практика CRM». — 09.08.2012 — Режим доступа: <http://www.crm-practice.ru/cases/1920/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
39. Клуб «СКА-Карелия» получит новое имя и переедет в Санкт-Петербург [Электронный ресурс] // «Республика». — 20.11.2016. — Режим доступа: <http://rk.karelia.ru/social/klub-ska-kareliya-poluchit-novoe-imya-i-pereedet-v-sankt-peterburg/> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
40. Международная федерация хоккея на льду [Электронный ресурс] // «Хоккейные архивы». — Режим доступа: <http://hockeyarchives.ru/iihf.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
41. На матче «Динамо СПб» — «СКА-Нева» установлен рекорд посещаемости ВХЛ [Электронный ресурс] // «Чемпионат.com». — 20.11.2016. — Режим доступа: <https://www.championat.com/hockey/news-2641312-na-matche-dinamo-spb---ska-neva-ustanovlen-rekord-poseschaemosti-vhl.html> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
42. Олимпийская хартия [Электронный ресурс] // Официальный сайт Олимпийского комитета России. — Режим доступа: <http://roc.ru/upload/documents/about-committee/charter/charter-8-2015-rus.pdf> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
43. Органы управления физической культурой и спортом России [Электронный ресурс] // Librisum.com. — Режим доступа: <http://librisum.com/profsport/alfiz28.htm> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

44. Рамблер / Топ-100 / Спорт и активный образ жизни России [Электронный ресурс] // «Рамблер». — Режим доступа: <https://top100.rambler.ru/navi/?stat=1&theme=1208&range=month> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана
45. Регламент Высшей хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Высшей хоккейной лиги. — Режим доступа: <http://www.vhl.ru.ru/upload/%D0%A0%D0%B5%D0%B3%D0%BB%D0%B0%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%A7%D0%B5%D0%BC%D0%BF%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D1%82%D0%B0%20%D0%92%D0%A5%D0%9B%202016-2017.pdf> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
46. Спортивный регламент Континентальной хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Континентальной хоккейной лиги. — Режим доступа: http://www.khl.ru/documents/KHL_sports_regulations_2016-2017.pdf свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
47. Управление работой с болельщиками и СМИ [Электронный ресурс] // Официальный сайт компании «НОРБИТ». — Режим доступа: http://www.norbit.ru/industries/decisions_25.html свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
48. Утверждены состав участников и структура проведения Национальной молодежной хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федерации хоккея России. — 15.08.2016. — Режим доступа: http://fhr.ru/main/ofnews/card/?id_4=12353 свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.
49. ФХР провела совещание Высшей хоккейной лиги [Электронный ресурс] // Официальный сайт Высшей хоккейной лиги. — 10.06.2016. — Режим доступа: <http://www.vhl.ru/article/1237-fhr-provela-soveshtanie->

[visshey-hokkeynoy-ligi](#) свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

50. Цели и задача Федерации хоккея России [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федерации хоккея России. — Режим доступа: http://www.fhr.ru/federation/goals_objectives/ свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

51. Шуваев Е. Пять миллионов за 30 секунд. Почему юбилейный Супербоул обязателен к просмотру [Электронный ресурс] // «Советский спорт». — 06.02.2016. — Режим доступа: <http://spb.sovsport.ru/gazeta/article-item/881180> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

52. «Яндекс» назвал самые популярные у россиян виды спорта [Электронный ресурс] // «Интерфакс». — 17.07.2013. — Режим доступа: <http://www.interfax.ru/sport/318844> свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.

53. NFL renews television deals [Электронный ресурс] // ESPN. — 15.10.2011. — Режим доступа: http://www.espn.com/nfl/story/_/id/7353238/nfl-re-ups-tv-pacts-expand-thursday-schedule свободный. Доступен 02.05.2017. — Загл. с экрана.