

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
«ИНСТИТУТ ФИЗИЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ»
Кафедра технологий физкультурно-спортивной деятельности

РЕКОМЕНДОВАНО К ЗАЩИТЕ ГЭК
Заведующий кафедрой
канд.пед.наук

_____ Т.Г. Котова
_____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
магистерская диссертация

УПРАВЛЕНИЕ PR-ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ МИНИ-ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА
«ТЮМЕНЬ»
49.04.01 Физическая культура
Магистерская программа « Фитнесс индустрия и массовый спорт»

Выполнил работу
Студент 3 курса
заочной формы обучения

Упалев
Александр
Александрович

Научный руководитель:
Канд.пед.наук, доцент

Насонов
Владимир
Владимирович

Рецензент:
Президент ТРОО «МФК «Тюмень»

Попов
Александр
Валентинович

Тюмень
2023 г.

АННОТАЦИЯ

В работе проведен теоретический анализ по вопросам спортивного маркетинга и стратегического планирования в спортивной организации; изучены и выявлены пути совершенствования веб-портала МФК «Тюмень» на основе Карты пользовательского пути клиента (CJM), профиля Клиента (карта Эмпатий), профиля Потребителя и карты Ценности; проанализирована метрика сайта МФК «Тюмень» по всем ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг. и составлена матрица SWOT-анализа; разработана, внедрена и зафиксирована эффективность программы лояльности для болельщиков посредством метрики сайта; разработаны практические рекомендации по эффективному продвижению сайта МФК «Тюмень» с целью привлечения аудитории болельщиков.

Диссертация состоит из введения, трех глав, выводов, практических рекомендаций. Объем магистерской диссертации составляет 90 страниц машинописного текста, включая 5 таблиц, 21 рисунок, список литературы из 107 источников.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ.....	7
1.1. Теоретические основы стратегического менеджмента.....	7
1.2. Услуги спортклуба как объект продвижения.....	25
1.3 Характеристика PR-средств, используемых для продвижения спортивных услуг.....	30
1.4. Новые методы продвижения спортивных услуг.....	35
ГЛАВА II. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ.....	44
2.1. Методы исследования.....	44
2.2. Организация исследования.....	45
ГЛАВА III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....	47
3.1 Анализ и выявление путей совершенствования веб-портала МФК «Тюмень» на основе Карты пользовательского пути клиента (СJM), Профиля потребителя, Карты ценности и Карты эмпатий.....	47
3.2 Анализ метрики сайта МФК «Тюмень» по ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг.....	63
3.3 Разработка, внедрение и эффективность программы лояльности для болельщиков посредством метрики сайта.....	68
ВЫВОДЫ.....	76
ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	77
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. Для создания востребованного товара или услуги необходимо четкое понимание того, какой контингент ими будет пользоваться, качественно изучить и проанализировать целевую аудиторию. Понимание того, как разрабатывается инновационный продукт, может быть достигнуто только за счет глубокого изучения потребностей клиента, а именно, что его беспокоит, кто находится рядом с ним в окружении, какие у него проблемы и какие решения он принимает и др. [51].

Главным активом любого спортивного клуба является аудитория его болельщиков, поскольку именно они приобретают билеты и атрибутику, пакеты трансляций матчей, а спонсоры заключают контракты с клубами в надежде именно на болельщиков, которые увидят их логотип и в дальнейшем принесут им финансовую прибыль. В связи с этим очевидно, что программы лояльности для аудитории болельщиков, направленные на поиск, привлечение, мотивацию и удержание, могут быть ключевым инструментарием в развитии мини-футбола как вида спорта в нашей стране [84].

С целью продажи своих услуг и товаров футбольные клубы вынуждены вести жесткую конкуренцию между собой с целью привлечения аудитории потребителей данных услуг. Необходимым инструментарием изучения конкурентоспособности клубов является изучение внутренних и внешних ресурсов и возможностей, а также разработанные и реализованные PR-программы по привлечению потребителей услуг на рынке [58].

Важным составляющим эффективности деятельности спортивных клубов, федераций, управлений по споту, самих спортсменов, является создание положительного мнения о результатах их профессиональной деятельности в социальной среде. Создание положительного мнения о своей организации, как следствие, оказывают влияние на экономическое развитие, поиск и привлечение спонсоров, новой аудитории болельщиков, спортсменов и тренерского штаба, установление взаимосвязи со средствами массовой

информации и органами власти, как на региональном, так и всероссийском уровне [81]. Позиционирование спортивных клубов на рынке с положительным имиджем воспринимается спортивной общественностью с высокой степенью доверия.

Формирования хорошего имиджа, репутации – составляющая стратегического планирования профессиональной деятельности любой организации, в том числе и спортивной, которая обладает определённой экономической составляющей, что является составляющей успешности. Положительная репутация о спортивном клубе формируется долгим путем, основанном на грамотном подходе, касаясь изучения и внедрения в работу стратегического планирования, при отсутствии которого возможно появление негативных мнений, ложных статей и видеосюжетов в СМИ [32].

Противоречием в данной работе является то, что на современном этапе развитие мини-футбола в нашем регионе хорошо развито, однако программы лояльности для болельщиков в клубе остаются из года в год неизменными, которые на наш взгляд необходимо видоизменять, дополнять с целью привлечения аудитории болельщиков, как на сами матчи, так и в качестве потенциальных посетителей официального сайта клуба.

Исследование направлено на разрешение вышеуказанного противоречия, проблему которого можно сформулировать следующим образом: какой должна быть строго выстроенная PR-кампания мини-футбольного клуба «Тюмень» для привлечения большего количества посетителей матчей и официального сайта клуба?

Объект исследования - PR-кампания мини-футбольного клуба «Тюмень».

Предмет исследования - средства, методы и программа создания позитивного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень».

Цель исследования – опытно-экспериментальное обоснование эффективности PR – программы формирования положительного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень».

Задачи исследования:

1. Анализ научно-методической литературы по вопросам спортивного маркетинга и деятельности профессиональных спортивных клубов;
2. Изучить и выявить пути совершенствования веб-портала МФК «Тюмень» на основе Карты пользовательского пути клиента (CJM), профиля Клиента (карта Эмпатий), профиля Потребителя и карты Ценности;
3. Проанализировать метрику сайта МФК «Тюмень» по всем ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг. и составить матрицу SWOT-анализа;
4. Разработать, внедрить и зафиксировать эффективность программы лояльности для болельщиков посредством метрики сайта;
5. Разработать практические рекомендации.

Гипотеза исследования. Формирование положительного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень» будет совершенствоваться, и как следствие привлечёт большее количество потребителей услуг, если:

- применить эффективные мероприятия, основанные на внедрении программы лояльности для болельщиков, изучении Карты пользовательского пути клиента (CJM), профиля Потребителя, карты Ценности и карты Эмпатий;

- за основу положительной динамики работы мини-футбольного клуба «Тюмень» учесть: количество общих посетителей сайта, количество среднесуточных посетителей, количество новых посетителей, количество просмотренных страниц за сезон.

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГА И СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СПОРТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Теоретические основы стратегического менеджмента

Сегодня, в нынешних условиях мировой экономики и Российской Федерации, определяющим фактором эффективного развития организаций, в частности физкультурно-спортивной, является ее стратегическое управление, особенно для компаний, работающих на коммерческой основе, то есть в сложных условиях рыночной экономики во все времена. В то же время следует учитывать, что авторитет ежедневного оперативного управления любым учреждением по-прежнему высок [3, 6].

В 1965 году Игорем Ансоффом сформулированы современные подходы к определению стратегии в менеджменте – это своего рода отправная точка для возникновения стратегического менеджмента. Как отметил К. Стюарт, основываясь на работах Игоря Ансоффа, стратегический менеджмент - это сочетание стратегического планирования, проектирования основных (ключевых) характеристик компании и управления продуктивными изменениями в постоянно меняющейся внешней среде и ее сбоях, которые чаще всего вызваны эффектом стратегического планирования [1, 13].

Другой ученый, О. С. Виханский, определяет формулировку стратегии термином как длительный путь становления организации, определяемый качественными критериями, применительно к области взаимоотношений внутри организации, позиции руководства внутри среды, которая ведет организацию к достижению поставленных целей [5].

Планирование пути развития организации в спортивной индустрии, совпадающего с планируемой будущей ситуацией (видением), а также выбор путей развития, указывающий на маршрут действий по достижению этого результата, является важным компонентом для понимания и осведомленности о стратегическом управлении, в том числе в спортивной индустрии [2].

Обычно менеджеры высшего звена занимают лидирующие позиции в стратегическом управлении внутри организации, однако менеджеры среднего и низшего звена также оказывают влияние на оперативное управление. Другими словами, все руководство организации было вовлечено в реализацию стратегии [28]. Стратегический анализ рассматривается в системе управления как системный механизм, с помощью которого создается и реализуется стратегия организации.

Стратегии развития обычно состоят из нескольких этапов. К настоящему времени сформировались два основных поэтапных метода, отталкивающихся от теории и практики менеджмента [22]. Давайте рассмотрим их подробнее.

Первое приближение:

Этап 1 - Анализ внешней среды организации.

Этап 2 - Сформулируйте миссию и цели организации [5].

Второй способ (согласно А.Томпсон и А.Дж.Что сказал Стрикленд:

Этап 1 - Сформулируйте миссию и цели организации.

Этап 2 - Анализ внешней среды организации [19,24].

Стратегия представляет собой ориентированное в долгосрочной перспективе направление развития компании, с учетом имеющихся возможностей, специфики деятельности, влияния внешней и внутренней среды. Разработка стратегии организации - это создание детального плана действий с учетом приоритетов стратегических задач, имеющихся ресурсов и последовательности решений для достижения намеченных целей.

Стратегия представляет собой набор правил для эффективного принятия решений, для достижения целей деятельности компании и включает общие принципиальные направления работы, на основе которых происходит выбор стратегических решений для обеспечения координированного и упорядоченного процесса деятельности компании в долгосрочной перспективе.

Выделяют следующие группы правил при выборе стратегии развития компании:

1. Анализ результатов деятельности компании на момент оценки и в дальнейшей перспективе. Ориентиром выступает качественная сторона проведения тренировочного процесса.

2. Ответ на ряд вопросов, связанных с определением вида выпускаемой продукции, организации технологического и производственного процесса, придание товару качественных отличительных свойств, развитие конкурентных преимуществ.

3. Установление организационных отношений и процедур внутри компании.

4. Разработка эффективных оперативных приемов. В качестве основы можно рассмотреть выделенные И. Ансоффом отличительные особенности различных стратегий:

1. Процесс выработки стратегии происходит до момента установления общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций компании на рынке.

2. Метод поиска выступает средством разработки стратегических проектов при формулировании методов развития компании.

3. Стратегия является завершенной при достижении поставленных целей. Далее необходим пересмотр стратегических ориентиров.

4. Существует риск изменения влияния факторов. В связи с этим используемую информацию необходимо расценивать как сильно обобщенную, неполную и неточную о различных альтернативах.

5. Для успешного использования стратегии необходима постоянная обратная связь для анализа самой точной и актуальной информации.

6. Стратегия, оправданная при одном наборе целей, которых стремится достичь фирма, не будет таковой, если уровень принятия решений не будет изменяться согласно уровню достижения стратегической направленности.

Можно выделить следующие уровни стратегии в исследуемом фитнес-клубе:

- на первом уровне происходит принятие решений о закупке необходимых тренажеров и комплектующих, вариантах продажи, расчет стратегических альтернатив, разработка планов диверсификации и управление финансовыми потоками.

- на втором уровне происходит разработка и реализация стратегии, основой которой является корпоративный стратегический план, целью которого является рост конкурентоспособности фитнес-клуба и ее конкурентного преимущества в условиях кризиса.

- на третьем уровне происходит работа с финансами, маркетинговое развитие во внешней среде, развитие производственного процесса, улучшение управления персоналом, НИОКР и т.д.

- на четвертом уровне развитие удаленного руководства с представительствами и филиалами.

Для грамотного формулирования стратегии необходим всесторонний анализ внешней и внутренней среды компании, а также определение присущих фитнес-клубу характеристик, имеющих важное значение для реализации отобранной стратегии. В случае отсутствия таких преимуществ необходимо определить барьеры к их достижению. Необходимо отметить, что во многом успех реализации стратегии зависит от степени увлеченности и эффективности работы сотрудников компании, вовлеченных в этот процесс.

В связи с этим, при формулировании стратегических направлений развития, следует определить цель деятельности, оценить уровень квалификации сотрудников компании, инвестиционные возможности, уровень производственного потенциала и многие другие факторы, оказывающие влияние на процесс реализации стратегии.

Для формирования стратегии используют SWOT-матрицу, включающую в себя несколько этапов. В начале необходимо выявить

потенциальные возможности и угрозы внешней среды окружения компании. Далее следует произвести оценку сильных и слабых сторон организации, а также определить наличие и возможность привлечения финансовых ресурсов. Необходимо, с объективной точки зрения, проводить оценку рисков, возникающих на пути реализации стратегической направленности компании.

Долгосрочная стратегия формулируется сроком на пять лет по основным ключевым вопросам.

Также необходимо отметить, что цели системы и ее компонентов в смысловом и количественном значении обычно не совпадают, что следует учитывать при построении дерева целей и формулировании стратегии. При этом все компоненты должны выполнять поставленную задачу для достижения общей поставленной цели. В случае, если без одного из компонентов выполнение целей системы осуществимо, то этот компонент лишний, возможно следует от него отказаться. Третьим ключевым положением следует отметить последовательность и независимость видов деятельности на практике.

Определение ключевых направлений бизнеса происходит в процессе формулирования стратегии и при помощи факторов, имеющих особенное значение для успеха этой стратегии с учетом имеющихся конкурентных преимуществ. Компании целесообразно изначально формулировать критерии, позволяющие производить отбор наиболее значимых процессов. Поставленные задачи направлены на формирование миссии, установление целей и формулирование стратегии. Грамотно сформулированная миссия помогает направить все силы фитнес-клуба в нужном направлении, намеченном руководством и создать дух организационного единства. Эффективное управление фитнес-центра становится фундаментом для развития в будущем и имеет стратегическое значение для рынка. Миссия, которая сформулирована продуманно становится ориентиром при постановке задач в долгосрочной перспективе и

тем самым обеспечивает осознание у сотрудников компании сопричастности к управлению и влиянию на развитие фитнес-центра.

Процесс стратегического планирования бизнеса основан на определении бизнес-целей, проведении анализа возможностей и внешних угроз, анализе внутренних и внешних, сильных и слабых сторон деятельности компании, постановке задач для решения, разработке программы поддержки стратегических изменений, установлении обратной связи и осуществлении контроля на всех этапах. В данном процессе можно выделить четыре этапа: подробный анализ возможностей; разработка направлений стратегий; планирование проведения программ развития, организация проведения и контроля работы.

Для составления SWOT-анализа сначала следует выявить сильные и слабые стороны, оценить угрозы и возможности. На следующем этапе установить цепочку связей между ними, что на последующем этапе позволит грамотно сформулировать стратегию организации. [8]

В компании, получившей ориентир на качество, на менеджера по маркетингу возложены следующие основные обязанности:

1. Участие в формулировании стратегии и тактики тотального качества.
2. Личная ответственность за качество маркетинговых исследований, проведение обучения персонала продажам, реклама, обслуживание заказчиков.

Все эти процессы должны выполняться в соответствии с наивысшими стандартами и во взаимодействии со всеми отделами компании. [5]

Целесообразно провести анализ интенсивности конкуренции и уровня воздействия на объект исследования по пяти ключевым силам, что позволит определить основные направления воздействия и послужит отправной точкой при формулировании стратегии развития компании. [7]

Системное управление предполагает концентрацию внимания при разработке стратегии развития компании на двух основных моментах:

- 1) логические методы анализа стратегии;
- 2) системное проектирование дальнейшего будущего компании в условиях неопределенности. [10]

Необходимо отметить, что на данном этапе выбор не является окончательным, так как следует обратить внимание на стратегии развития конкурентных предприятий. Также оказывает большое влияние ранее сформулированная стратегия, личные характеристики модели управления руководителя компании, а также целый ряд других факторов. [11]

В основе каждой стратегии лежит гипотеза о том, какое влияние окажет окружающая среда на компанию и диапазон ее изменений, так как план стратегического развития разрабатывается на длительный период. Большое значение влияния внешней среды имеют политические изменения в государстве, изменение демографической ситуации, образ и стиль жизни, уровень покупательской способности, рост технологического процесса.

В связи с этим при разработке стратегии необходимо учитывать влияние факторов риска, которые следует заранее проанализировать, в таком случае разработанная программа будет наиболее реалистичной.

Интенсивное развитие в государстве рыночных отношений ставит высокие требования к качественному управлению стратегическими изменениями и ответственности при решении задач и поиске методов их решения. В связи со стремительным изменением экономической ситуации необходима концепция управления, адекватно реагирующая на возможные неопределенности. Это и является первостепенной задачей стратегического управления. На сегодняшний день процесс экономического роста компании прямым образом зависит от того, насколько совершенен процесс стратегического управления в компаниях.

Значение грамотного стратегического управления возрастает с постоянными потребительскими предпочтениями клиентов, ограниченностью ресурсов, стремительным развитием и доступностью информационных технологий и многих других факторов. К выбору стратегии

следует подходить чрезвычайно обдуманно в условиях стремительного роста конкуренции и изменчивой ситуации на рынке. Также необходимо обратить внимание на концепцию управления, основанную на стоимостном подходе, так как стоимость бизнеса зачастую выступает одним из основных критериев, дающих представление об эффективности управления и может выступать в качестве инструмента для принятия важных решений. На сегодняшний день недостаточно использование простых инструментов принятия решений. Скорость принятия управленческих решений является одним из важнейших факторов на пути к успешному построению бизнеса.

Разбиение на этапы позволяет постепенно прийти к правильному решению:

1 этап: «Формулирование целей». Помимо основной цели получения прибыли компании есть дополнительные, которые формулируются руководством и подлежат детальному анализу со стороны специалистов.

С точки зрения маркетингового продвижения можно выделить следующие характеристики целей:

1. Конфликтность целей.
2. Комплиментарность.
3. Индифферентность.
4. Иерархия целей.

В рамках одного предприятия, как правило, возможно достижение только согласованных целей. При обнаружении конфликтных целей необходим пересмотр стратегической направленности. При этом следует помнить, что стратегия должна быть направлена на достижение наиболее важных целей, непосредственно влияющих на получение прибыли и развитие компании в долгосрочной перспективе.

2 этап: «Анализ потенциала фитнес-клуба». Здесь следует рассмотреть влияние внутренних факторов, таких как подход к управлению, состояние

финансовой и ресурсной базы, отследить процесс оказания услуг и продажи, маркетинговую направленность и работу с персоналом.

2.1. Управление. Следует привлечь консультанта для пересмотра целей разработки стратегии согласно следующим направлениям: сроки принятия решений, обоснованность при принятии решений, уровень и возможность делегирования полномочий, контроль над выполнением поставленных задач, методы поощрений и наказаний, состояние коммуникационного канала, эффективность кадровой политики, результативность планирования деятельности.

2.2. Финансы. Финансы обычно выступают в качестве ограничивающего фактора в процессе разработки стратегий. С целью разработки стратегии имеют важное значение объем собственных источников финансирования; возможность привлечения дополнительных средств; прогнозируемый график поступления средств; модель управления финансами.

2.3. Оказание услуг. В данном пункте необходимо провести оценку технологического уровня оборудования, возможности развития видов услуг, возможность улучшения качественных характеристик услуг и возможность его изменения, практические приемы планирования и управления.

2.4. Продажи. При оценке продаж первоначально следует рассмотреть на каком этапе жизненного цикла находится компания. Далее целесообразно проанализировать качество статистической обработки информации. Состояние работы собственного канала сбыта услуг.

2.5. Маркетинг. На этапе маркетингового анализа необходимо рассмотреть процесс реализации исследовательской функции. Также провести анализ занимаемой доли рынка, применяемой ценовой политике и методов стимулирования продаж.

2.6. Кадры. Здесь проводится оценка качественных характеристик персонала. Также грамотность проведения подбора и расстановки кадров, подходы к мотивации.

3 этап: «Поиск и оценка рыночных возможностей». На данном этапе следует объективно оценить рыночные возможности и угрозы компании.

3.1. Неудовлетворенные потребности рынка. На данном этапе необходимо оценить неиспользованные возможности.

3.2. Емкость рынка. На данном этапе необходимо провести анализ возможностей конкурентов и потребности клиентов в продукте.

3.3. Рентабельность. При оценке прогнозного дохода и расходов на производство и реализацию продукции рентабельность выступает одним из ключевых показателей, определяющих эффективность коммерческой деятельности компании.

3.4. Выбор возможностей. На данном этапе происходит разработка альтернатив выбранной стратегии развития, в случае невозможности или сложности ее реализации.

4 этап: «Прогноз». Так как стратегия предусматривает развитие на длительный период, то чрезвычайно важно оценить в прогнозной перспективе влияние внутренней и внешней среды на эффективность работы компании.

5 этап: «Детальная проработка стратегий». Разработка конкретных приемов и методов для достижения цели стратегической деятельности. Грамотная расстановка задач внутри компании и для отдельных ответственных лиц.

6 этап: «Внедрение». На данном этапе крайне важно на сколько менеджеры обладают специфическими навыками взаимодействия, распределения, отслеживания и организационными способностями.

Отрасль физическая культура и спорт практически неотличима ничем от иных отраслей, в ней стратегическое управление складывается из различных периодов, именно: долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный [5]. Обычно учредителями этих компаний являются

муниципальные или федеральные государственные органы управления спортом.

Долгосрочная миссия организации заключается в том, чтобы четко сформулировать роль и важность организации ее основателем (национальным спортивным руководящим органом). Миссия включает в себя:

- Видение и стратегию взаимодействия с внешней средой;
- Система встроенных ценностей в организации;
- Влияние организации в областях, отличных от основных, таких как культура, наука, экономика, знания и т.д. [7].

Учредителем в этом случае является государственный орган, ответственный за развитие спортивного направления на региональном уровне [17]. Затем формируются задачи, направленные на развитие спортивной сферы, формируются миссии и цели. Это будет сделано руководящим органом, ответственным за развитие спортивной индустрии в стране. Затем необходимо собрать данные для первоначального планирования деятельности нового спортивного учреждения. Набор данных должен включать информацию о состоянии отрасли во всем регионе, информацию о степени удовлетворенности работников отрасли (даже информацию об их социальном и финансовом положении). Информация о рынке потребительского спроса на услуги, в том числе профессиональных спортсменов, не может быть забыта [12].

Кроме того, следует иметь в виду, что здесь важны данные, которые не имеют ничего общего с развитием спортивной индустрии, особенно на профессиональном уровне, то есть общее количество людей, которые регулярно тренируются в регионе, в стране, за рубежом, статистика средней продолжительности жизни.

В этой связи динамика рассматриваемых вопросов является очень важным показателем. Например, в эту цифру входят показатели реализации маркетинговой политики или другие показатели, благодаря этому показателю

определяется развитие спортивной сферы во всей стране и регионе. Кроме того, необходимо уметь сравнивать существующие показатели с показателями других стран мира, чтобы понять направление развития мировой спортивной индустрии [12]. Только анализ всех отраслей, даже тех, которые не являются абсолютно важными для развития спортивной индустрии, может дать полную картину и позволить вам по-настоящему оценить и спрогнозировать дальнейшее развитие всей отрасли. Другими словами, важным фактором является всесторонний факторный анализ, поскольку он позволяет нам рассмотреть отрасль на всех уровнях и определить ее уязвимые места и возможности. Только после этого были определены основные приоритеты развития всей конкретной отрасли (включая спорт).

На практике существует несколько альтернатив реализации национальной политики в области спорта:

1. Сфера спорта полностью поддерживается государством. При этом все виды спорта в стране поддерживаются государством: массовый, профессиональный, детский и подростковый, адаптационный (спорт для инвалидов), студенческий, то есть абсолютно все. Это включает в себя предприятия, связанные со спортом, и строительство новых спортивных сооружений (центров, центровых и т.д.), физкультура и т.д. При реализации такой стратегии страна сталкивается с большими финансовыми затратами, потому что есть много "потребителей". Однако, если организация выйдет из кризиса, такой тип стратегии будет более эффективным [8].

2. Использование разумной стратегии. Этот вариант реализации стратегии предполагает значительное сокращение государственных финансовых расходов в спортивном секторе. В этом случае государство поддерживает только минимально необходимую часть услуг по физическим упражнениям и тренировкам, особенно продвижение экономически выдающихся спортсменов. В данном случае спортивная индустрия самофинансируется и саморегулируется. Спонсоры, которые помогают

финансировать спортсменов, играют важную роль. Или средства предоставляются спортсменами самостоятельно.

3. Стратегии поддержки в некоторых областях спортивной индустрии [8]. В данном случае государство выборочно расставляет акценты и оказывает поддержку в некоторых сферах спорта. Обычно при реализации этой стратегии выделяются следующие направления финансирования:

- Профессиональный спорт - целью государственной поддержки является достижение или поддержание идеологических, политических и иных целей; позволить стране достичь своих целей, направленных на воспитание молодого поколения дома, привлечение массового спорта и использование его в качестве идеологического инструмента; кроме того, он может использоваться как внутренний и внешний политический инструмент. Недавние события в мире спорта, связанные с Россией, наглядно демонстрируют это.

- Массовые и полезные физические упражнения - эта часть физической жизни может улучшить качество жизни населения, увеличить продолжительность жизни и формированию ЗОЖ населения[8].

В любом случае законодательные и административные органы страны должны оценить все предлагаемые стратегические варианты относительно следующих моментов: целесообразность, качественные характеристики, эффективность, необходимые финансовые затраты и время, необходимое для достижения поставленных целей (после определения стратегии Финансовый план определяет ресурсы, необходимые для реализации стратегии. Необходимо рассчитать все затраты, включая рабочую силу, финансы и материалы. Кроме того, здесь планируются конкретные меры и описываются сроки их реализации [12].

Следует иметь в виду, что стратегия страны в области спорта изначально была направлена на то, чтобы предоставить своим гражданам наибольшую возможность вести соответствующий и здоровый образ жизни: она включает в себя спортивные сооружения, доступные каждому,

физическое воспитание и возможность заниматься на других необходимых спортивных площадках. Из этого видно, что одной из главных задач является повышение уровня организации и управления системой спорта и физкультурной культуры, что позволит в дальнейшем развивать систему управления всех уровней отрасли.

В России существует национальный план «По развитию физической культуры и спорта», согласно которому определены три основных направления развития спортивной индустрии страны, в том числе:

- Профессиональный спорт;
- Совершенствование и развитие материально-технической базы;
- Массовый спорт.

При этом современная спортивная индустрия сталкивается с проблемой нехватки квалифицированных кадров в различных областях спорта не позволяет ее реализовать на должном уровне.

Стратегия каждой организации - это четко определенный способ действий (дорожная карта) для достижения целей и реализации установленной миссии [3]. Самые крупные функции, связанные с разработкой стратегии организации, выполняются ее высшим руководством, но реализация созданной стратегии ложится на плечи всей организации. Все разрабатываемые стратегические варианты должны основываться на аналитических данных, собранных руководством организации на всех уровнях [5].

Напротив, стратегические альтернативы должны быть гибкими: в случае серьезных изменений в любом контексте организационной среды альтернативы должны быть способны изменяться в соответствии с новыми данными.

В любом случае, огромные трудозатраты всегда связаны с разработкой стратегического плана. Кроме того, ни одна организация не может гарантировать свою победу, и она не может предотвратить просчеты, которые она допускает в процессе анализа и контроля. По-прежнему

неоспоримо, что формальное планирование помогает компаниям создавать позитивные факторы, которые часто важны в их деятельности, четко показывая все недостатки и преимущества, выявляя все опасности и демонстрируя потенциал для будущего развития [39]. Все они должны быть приняты во внимание организацией при принятии решения о создании своей собственной стратегии.

Организационное стратегическое планирование направлено на определение подходящих дорог и схем движения. Его обработка снижает риск принятия любого решения и укрепляет само решение. В его основе лежит дорожная карта и пошаговые меры по достижению общих целей организации. Ключевые компоненты плана включают общие цели, выбранные стратегии, текущую организационную политику, финансирование и внутренние правила [3].

При рассмотрении сущности понимания стратегии спортивной организации мы будем рассматривать ряд подходов к выработке самой стратегии:

1. Подход, основанный на специализации организации в определенном виде спорта. Такой подход позволяет достичь того, что болельщики могут выбрать продукцию и отдавать предпочтение только данной торговой марки, даже не смотря на высокие цены. Адекватная и актуальная маркетинговая информация в данном подходе по разработке стратегии становится основополагающей.

2. Подход, основанный на удержании достигнутых ранее позиций организацией. В данном случае организация углубленно изучает потребности потребителей в виде комплекса исследований (фокус-группы, социологические исследования, лабораторные испытания и пр.). В результате руководство может определить или сочетать направления по снижению издержек.

На основе вышеизложенного можно сделать вывод о том, что итоговая стратегия спортивной организации в виде документа представляет собой

объединенную основу разработанных отдельных стратегических планов на уровне конкретных подразделений. Таким образом, любой стратегический план компании является частью общего, а стратегия компании объединяет их все вместе. Но предшествует данному процессу определение базовой стратегии, которая находится в зоне ответственности высшего управленческого звена.

Таким образом, главная цель стратегического менеджмента спортивной организации будет заключаться в построении такой динамической системы, которая даст возможность обеспечивать своевременное формулирование миссии, стратегических целей и задач, разработку и выполнение системы планов в виде инструментов реализации стратегических альтернатив, совершенствование структуры организации ее отдельных подсистем, которые являются основой для обеспечения процессов развития.

После определения миссии и целей организации должен быть проведен всесторонний анализ. Здесь оценивается широкий спектр условий, начиная с экономических и политических условий в стране и мире и заканчивая текущим состоянием и перспективами технологического развития отрасли.

Регулярный мониторинг деятельности организации не только в глобальном масштабе, но и факторов, влияющих на общее выживание организации, таких как темпы инфляции, колебания валютных курсов, уровень безработицы и внутренние налоги, имеет важное значение для бизнес-управления деятельностью организации. Это может включать в себя контроль нормативных документов по регионам, странам и т.д. [3].

Частота колебаний внешней среды влияет на деятельность всей организации: чего она достигнет - успеха или неудачи. К таким факторам относятся уровень конкуренции в отрасли, срок службы определенных товаров (спортивный инвентарь, экипировка, покрытие стадионов и т.д.), демография страны и т.д. Если тенденции этих факторов постоянно отслеживаются, выбранные стратегии могут быть вовремя скорректированы для предотвращения возможных угроз [37]. По своей сути, анализ позволяет

укрепить позиции организации и отрасли, следовательно, он реализует глобальные цели. Даже в глобальном масштабе это можно считать укреплением мирового российского спорта. Любое изменение во внешней среде может оказать негативное влияние на организацию.

Анализ конкурентов так же важен, как и общий анализ внешних факторов. Конкурентам необходимо оценить свои сильные и слабые стороны, цели и текущее состояние организации (насколько они близки к достижению своих целей), изучить текущую стратегию и перспективы дальнейшего развития [41].

Было проведено управленческое расследование с целью выявления внутренних возможностей и угроз для организации. Его цель - определить текущее состояние организации и поставить "диагноз". Например, он оценивает эффективность текущих стратегий при планировании на будущее [5]. Здесь важно применить сравнительный метод к нескольким первым этапам деятельности компании, к деятельности основных конкурентов и отслеживать ситуацию во всей отрасли в течение этого периода [33].

Среди внутренних факторов, важных для реализации стратегии, особое внимание следует уделить сотрудникам организации. Руководство организацией, возможности профессионального развития и обучения, общая квалификация и способности всех сотрудников будут влиять на результаты управленческих исследований. Здесь, как и в случае с внешними факторами, необходимо учитывать максимальный показатель, чтобы получить реалистичную картину [5].

В организации, ответственной за управление, также существуют нетрадиционные факторы. Изображения, имиджи и бренды - это основные концепции, влияющие на успех клиентов компании. Если посмотреть изнутри, то культура организации отражает ее эмоции и ожидания сотрудников. Именно сотрудники создают имидж организации в глазах клиентов и партнеров, формируя тем самым общественное мнение. Другими

словами, имидж может быть средством отличия сильных сторон организации от ее конкурентов [32,3].

Внимание средств массовой информации представляет дополнительный интерес для организаций и всех секторов [32]. Кроме того, это позволяет привлечь дополнительные источники финансирования (спонсоров) или спортсменов, которые готовятся переехать в другой регион. Информация об итогах мероприятия повышает мотивацию: для спортивных организаций, тренеров, спортсменов, а также администраторов.

Перечень недостатков и преимуществ организации позволяет руководителям четко разграничить последовательность действий: сначала они обращают внимание на проблемы, которые необходимо решить немедленно и так или иначе угрожают организации. Другими словами, исследования в области менеджмента позволяют нам расставить приоритеты в порядке действий, которые необходимо выполнить, исходя из важности и скорости принятия решений [38].

Здесь каждая организация сталкивается с четырьмя возможными вариантами:

- Рост;
- Сокращение;
- Ограничение роста;
- Их комбинация.

Мы не должны забывать, что существует множество вариантов для каждой из этих версий [3].

1.2 Услуги спортклуба как объект продвижения

На основе детального анализа научного подхода к определению термина «спортивная услуга» можно предложить следующее определение: - деятельность исполнителя, которая направлена на удовлетворение потребностей потребителя в физическом воспитании и развитии своих способностей, спортивном результате или спортивном зрелище, называется спортивной услугой.

Спортивная услуга направлена на удовлетворение следующих потребностей:

- Потребность в физическом и духовном развитии, развитии способностей организма;
- Потребность в зрелище;
- Потребность в достижении результатов.

Все потребители спортивной услуги, например, непосредственно спортсмены, родители детей, посещающих спортивную секцию, тренеры и другие, удовлетворяют различные потребности.

Раскроем каждый уровень спортивной услуги:

1. Основной мотивацией к пользованию услугой является цель удовлетворения конкретной потребности, возникшей под влиянием модных тенденций, традиций, советов и т.д. На данном этапе потребитель оценивает, насколько данная услуга сможет удовлетворить его нужды, оценивает соотношение стоимости и качества.

2. Спортивная услуга в реальном исполнении рассматривается потребителем как совокупность составляющих, способных в той или иной степени удовлетворить возникшую потребность. На данном уровне оцениваются комфорт спортивного клуба, безопасность тренировочного процесса, статус и престиж заведения.

3. В процессе оказания спортивной услуги с подкреплением происходит создание доверительных отношений с клиентом, путем оказания услуг с гарантией качества и возможности возврата. Важным атрибутом

подкрепления спортивной услуги является информационное сопровождение клиента во всем процессе его взаимодействия со спортивным клубом, например, напоминание о заканчивающемся абонементе, предоставлении информации об акциях клуба, онлайн-трансляция тренировок ребенка.

Рассмотрим основные виды спортивных услуг более подробно:

1. Проведение занятий спортом и физической культурой в спортивных школах, секциях, муниципальных и коммерческих предприятиях в формате групповых и индивидуальных тренировок, с индивидуальным сопровождением по спортивному образу жизни, программе тренировок, питания и т.д.

2. Организация спортивно-массовых мероприятий, с участием именитых спортсменов и тренеров, различных мастер-классов и показательных выступлений.

3. Учебно-тренировочный процесс, в процессе которого происходит обучение техническим и тактическим действиям, контроль за прохождением этапов спортивной подготовки.

4. Передача в пользование физкультурно-спортивных объектов и сооружений представляет собой проведение спортивных мероприятий и тренировочного процесса на территории физкультурно-спортивного сооружения, включая пользование спортивным инвентарем и оказание услуг квалифицированных специалистов.

5. Информационно-консультативные услуги включают в себя информирование клиентов по вопросам спортивных услуг, сертификации, режимам питания и мероприятий по восстановлению.

6. Образовательные услуги включают в себя проведение обучения, повышения квалификации, а также переподготовки специалистов в области физической культуры и спорта.

Так же имеют место быть различные сопутствующие спортивным услуги, например, медицинское сопровождение, услуги по восстановлению и прочие.

Пандемия COVID-19 нанесла непоправимый ущерб всем отраслям человеческой жизни. Спортивная индустрия не избежала упадка – спортивные сооружения были закрыты, работа спортивно-физкультурных центров была прекращена, спортивно-зрелищные мероприятия были отменены. Была выявлена проблема информационного и дистанционного сопровождения потребителей спортивных услуг. Большинство компаний не имели альтернативной возможности удовлетворения потребностей клиентов, в связи с чем были вынуждены пойти на сокращение, либо прекратить свою деятельность. Ускорила цифровизация оказания услуг, многие процессы были перенесены в интернет-пространство.

Крайне неоднородный ряд элементов описывает концепции Питтса, Филдинга, Миллера и Мика как спортивный продукт. В то же время, Мик не относит спортивные события к сегменту спортивного продукта, в то время как Питтс причисляет к спортивному продукту спортивные организации. Стоит отметить, что некоторые исследователи даже включают в список спортивного продукта спортсменов [14, 17-18].

Немецкие исследователи объединяют спортивные товары с основным продуктом - спортивным событием, в отличие от концепций Фуллертона и Бюлера, Нуфера и Реннхака, которые, в свою очередь, схожи друг с другом. Однако, спортивные товары не выделяются в отдельную категорию в германской концепции, а рассматриваются как дополнение к основному продукту.

По мнению большинства исследователей, спортивное событие – это соревновательный процесс, поэтому подавляющее количество исследований посвящено именно этому явлению. Вопреки мнению Брэдли Бейкера, Хита Макдональда и Дэниела Фанка, которые утверждают, что спортивная индустрия не требует специального подхода к маркетингу и может использовать более общую теорию и практику, подавляющее большинство авторов все еще придерживается идеи о уникальности спортивного продукта.

Таким образом, некоторые исследователи считают, что спортивная индустрия не демонстрирует достаточного числа уникальных атрибутов, хотя большинство людей сохраняет свое мнение о ее уникальности. Отличительные особенности спорта как продукта, выделенные рядом авторов. Учитывая разницу во мнениях исследователей, в одном они сходятся совершенно точно – результат, а следствие и качество предоставления спортивной услуги, является непредсказуемым.

Учитывая принципы стратегического менеджмента спортивной организации, которые рассмотрены в предыдущем параграфе данной работы в ряду важных факторов обеспечения развития спортивного бизнеса, привлечения новых болельщиков (как новых клиентов) особое место занимает маркетинг. Так межсезонье задача управленцев спортивных клубов практически любого командного вида спорта является «подогревание» и создание интриги к началу сезона, продать как можно больше абонементов, именно эти продажи не зависят от спортивной успешности и могут обеспечить наличие постоянной аудитории. А уровень продаж на протяжении сезона зависит от количества побед.

Для успешных продаж абонементов надо доказать, что в предстоящем сезоне жить без спорта нельзя, каждая игра будет по своему интересной и каждый раз будет своя интрига. А шоу вокруг каждой игры будет эксклюзивное и пропустить сюрпризы, подготовленные клубом, тоже будет непростительно.

В межсезонье самым действенным инструментом доказательства «интересности» ожидаемого продукта (серии игр команды) является сайт клуба и другие интернет-СМИ. Поэтому, работу с болельщиками можно оценить с помощью анализа клубных сайтов.

Одна из задач маркетинга спортивного клуба – это привлечение болельщиков по принципу профессиональной деятельности или места проживания.

Для современных спортивных организаций в России Интернет-реклама становится одним из направлений развития клуба и привлечения новых болельщиков и имеет следующую специфику: максимальный охват населения, по региональному признаку, имеет адресный характер. Но в данном направлении важно соблюдать высокие требования к содержанию и оформлению интернет ресурсов и освещению событий о жизни спортивной организации в СМИ.

Алгоритм исследования сайта спортивной организации может быть следующим:

1. Оценка содержания кнопок сайтов, начиная с раздела «НОВОСТИ», выявление привлекательности и внешнего оформления для пользователей;
2. Оценка приёмов вовлечения болельщиков в жизнь клуба, анализ форумов, гостевых страниц;
3. Оценка присутствия клубов на других интернет-ресурсах;
4. Итоговые оценки работы сайтов поисковыми системами;
5. Создание банка решений, формирование предложений для клубов от болельщиков;
6. Формирование предложений клубам о способах оптимизации сайтов и других приёмах подогрева интереса к сезону и продаже абонементов.
7. Исследование системных ошибок менеджмента, характерных для спортивных клубов г. Москвы готовности к сотрудничеству, формирование заключения, ориентированного на инвесторов.

С помощью веб-ресурса можно привлекать меценатов и спонсоров, обеспечивать рекламу символики клуба, организовывать интернет-магазин «фан-шоп».

1.3 Характеристика PR-средств, используемых для продвижения спортивных услуг

Спортивный маркетинг ориентирован первоначально на потребителя, заинтересованного в спорте – зрителя, покупающего платную трансляцию мероприятия; спортсмена, покупающего абонемент на занятия в спортивном клубе; болельщика, приобретающего в кассе билет на спортивное событие и т.д., чьи действия приносят прибыль субъектам спортивного маркетинга.

Спортивный маркетинг выполняет широкий спектр задач:

- исследование и изучение рынка, анализ конкурентной среды, разработка стратегии продвижения;
- установление взаимовыгодных и доверительных отношений со спортивными федерациями, лигами и прочими;
- продвижение спортивно-зрелищных событий, мероприятий, продюсирование спортсменов, создание имиджа, распространение информации и продвижение в сети Интернет, СМИ;
- работа со спонсорами: поиск и заключение договоренностей и спонсировании мероприятий, спортсменов, команд;
- разработка и организация гибкой системы продажи билетов;
- взаимодействие с болельщиками и фанатами спорта: создание ощущение погружения непосредственного участия в процессе, сопереживание успехам и неудачам команды/спортсмена, усиление лояльности;
- создание бренда, фирменного стиля, атрибутики;
- проведение антикризисных мероприятий и профилактики;

Маркетинговые коммуникации в спорте традиционно включают рекламу, сбыт, продажи и стимулирование личных продаж. В спортивной сфере, как правило, используется интегрированная маркетинговая коммуникация, которая объединяет различные виды маркетинга для достижения единой цели.

Связи с общественностью представляют собой огромный пласт действий, связанных с созданием благоприятных условий для работы:

- активное взаимодействие со СМИ, пресс-релизами, статьями, интервью и биографиями, а также с профессиональными журналистами (журналисты, журналистки, редакторы, журналисты);

- разработка и организация мероприятий, сопутствующих увеличению численности аудитории: проведение мастер-классов, открытых тренировок, фан-встреч;

- работа в сфере сети Интернет: создание сайта, страниц социальных сетей, карточек предприятия в различных поисковых системах;

- создание духа единства, корпоративных ценностей и общей цели;

Технологии рекламы – это инструменты, которые используются для привлечения внимания к спортивному продукту, повышения его популярности и увеличения продаж. Реклама на телевидении, радио и в интернете может быть представлена различными способами. PR-рекламой у лидеров мнения, POS -материалами.

Действия, направленные на стимулирование сбыта продукции представляют собой разработку и внедрения различных акций, специальных предложений, абонементов.

Личные продажи в спорте представляют собой прямое взаимодействие потенциального клиента или группы лиц, заинтересованных в продукте и непосредственно продавца, в роли которого может выступать администратор спортивного клуба, тренер, продавец спортивной экипировки или спортивного питания.

Создание положительного имиджа компании и привлечение внимания СМИ и широкой аудитории требует управления спортклубами, продвижения участников и организации специализированных мероприятий. Ответственность за эти задачи лежит на сотрудниках PR-службы организации.

В работе с целевой аудиторией (болельщиками и спонсорами) необходимо ориентироваться на два типа. При работе с болельщиками важно правильно позиционировать бренд. Психологи отмечают, что любители спортивных событий ассоциируют себя с участниками соревнований и воспринимают их победу как свою.

Чтобы повысить вовлеченность аудитории и интерес к спортивным мероприятиям, необходимо организовывать разнообразные мероприятия: от чемпионатов до турниров. Это поможет улучшить имидж компании и повысить привлекательность для спонсоров.

Нельзя забывать, что эффективность PR-событий зависит от качества организации и продуманности концепции. Определение целей, анализ аудитории, привлечение компетентных специалистов и эффективная коммуникация - вот основные составляющие успешной PR-кампании. Реклама и спонсорство являются важными инструментами привлечения внимания к бренду. Люди всегда стремятся к получению положительных эмоций, поэтому мероприятия и рекламные акции могут стать отличным способом привлечения внимания к бренду. Однако, кроме этого, бренд должен являться своего рода обещанием потребителям о том, что он удовлетворит их потребности.

Если рассматривать сотрудничество с спонсорами, то следует уделить внимание репутации клуба или спортивной организации. Ведь такой партнер может привлечь дополнительное внимание к бренду. Однако, не менее важным является то, чтобы спонсоры были уверены в надежности и ответственности компании, с которой они сотрудничают. Ведь только такая компания может стать надежным партнером в бизнесе и не подвести своих партнеров.

Функции маркетингового продвижения делятся на три основные категории:

- Имиджевая функция направлена на создание положительного образа субъекта спорта в глазах потенциальных покупателей спортивных услуг;
- Социальная функция направлена на приобщение общественности к занятиям физической культурой и спортом, ведению активного образа жизни;
- Экономическая функция направлена на стимулирование продаж товаров и услуг спортивной направленности, повышение прибыли спортивных компаний;

При реализации данных функций, специалистам по продвижению крайне необходимо учитывать особенности и специфику продвижения в спортивной сфере. Например, взаимосвязь объектов продвижения: при влиянии на имидж одного из участников команды, меняется целостное представление о всей команде и организации. В то же время имидж команды формирует отношение болельщиков к каждому конкретному участнику. Также одной из особенностей маркетингового продвижения в спорте является важность воздействия на конкретную заинтересованную аудиторию.

В большинстве своем, болельщики и фанаты спорта постоянно включены в процесс и являются регулярными покупателями услуг спортивной направленности, что говорит о необходимости уделять большое внимание рекламе в профильных СМИ: спортивных изданиях, телеканалах.

Еще одной особенностью продвижения в спорте является различие в методах продвижения отдельной личности и команды спортсменов. Огромное влияние имеют результаты спортивного клуба на арене соревнований. Исходя из успешности выступления спортсменов, формируется лояльное отношение и увеличивается численность фанатская база, появляется повышенный интерес спонсоров.

Красочные баннеры, рекламные ролики, рекламные щиты и другие формы рекламы сопровождают нас повсюду. На протяжении более чем полувека реклама искала способы привлечь внимание потенциального

покупателя, завоевать его доверие и убедить его совершить покупку. Современные формы рекламы, которые мы видим сегодня, были разработаны благодаря этому поиску.

Однако не все виды рекламы равнозначны друг другу. За последние десятилетия наш мир превратился в настоящее поле битвы между красивой и безобразной, глупой и умной рекламой. Интересно, что весь спектр эмоций, которые мы испытываем, видя различные формы рекламы, никого не оставляет равнодушным.

Основная цель любой рекламы заключается в том, чтобы представить потенциальному покупателю идеальный образ — образ того, что он хотел бы быть. При этом важна не только креативность и запоминаемость, но и правдивость сообщаемой информации. Ведь если реклама обманет потребителя, шанс на покупку упадет значительно. Неважно, какой продукт или услуга рекламируется, цель любой рекламы одна — заинтересовать, завлечь и убедить потенциального покупателя в своей уникальности и необходимости.

Потребительский рынок насыщен конкуренцией, поэтому рекламные кампании, которые не требуют особых затрат на производство товара, расходятся среди клиентов. Однако, чтобы реклама оставалась в памяти людей, она должна быть агрессивной и вызывать эмоции. Именно такая реклама способна изменить взгляды потребителей и убедить их переделать свою повседневную жизнь.

Как не удивительно, реклама работает на усиление имеющихся потребностей, а не на создание новых. Ведь каждый человек уже имеет свои вкусы, которые подкрепляются рекламными предложениями. Однако, стоит помнить, что каждое рекламное объявление, подкрепленное убедительными аргументами, может повлиять на статус покупателя в обществе. Некоторые специалисты в области маркетинга предостерегают, что не всегда рекламное воздействие на потребителя будет иметь положительный эффект. Она может как усилить удовольствия, так и принести с собой

определенный дискомфорт. В таком случае, излишняя агрессивность и эмоциональность могут заставить клиента чувствовать себя одиноким и в затруднении. Однако, если настроиться на позитивный результат, реклама сможет убедить покупателя в том, что им необходимо то, что предлагается.

В спорте и спортивной индустрии используются различные виды рекламы, как традиционные (телевизионные, радио, газетные объявления), так и новые (компьютерные сети, видеотекст). Рекламодатели предоставляют денежные средства спортивной организации или спортклубу за право размещения рекламных материалов на спортивной одежде, обуви и снаряжении спортсменов или в местах проведения соревнований.

Использование логотипа спортивного клуба в рекламе создает определенный имидж компании, формируя ассоциации фирменных знаков клуба с его участниками, спортсменами и сотрудниками. Лояльное отношение потребителей к фирменной атрибутике клуба дополнительно стимулирует продажи.

Подводя итог главы, можно утверждать, что продвижение спортивных услуг – объемный и трудоемкий процесс, имеющий большое количество особенностей и нюансов. При продвижении спортивной услуги важно учитывать социальную значимость спорта, тонкости в создании и сохранении имиджа компании и отдельных спортсменов, грамотно пользоваться рекламными инструментами, для охвата заинтересованной в спортивных услугах аудитории.

1.4 Новые методы продвижения спортивных услуг

Учитывая все сказанное в предыдущих главах, можно смело утверждать, что спортивный маркетинг — мощный инструмент, который успешно используется для продвижения некоммерческих спортивных структур и мероприятий, но и для рекламы спортивных бизнес-структур.

При работе со спортивной тематикой стоит разделять «чистый» спортивный маркетинг и маркетинг в спорте. Это два абсолютно разных

подхода и набора инструментов, каждый из которых хорош в той или иной ситуации. Говоря о спортивном маркетинге, мы говорим непосредственно о спорте, участниках спортивных мероприятий и потребителях спортивных услуг. Во-втором случае, маркетинг в спорте представляет собой маркетинг товаров, порой неспортивной направленности, в рамках спорта, спортивных мероприятий и ивентов.

Маркетинг в спорте представляет собой продвижение товаров спортивной или около спортивной направленности, путем применения классических инструментов маркетингового продвижения. Зачастую, продвижение товаров и услуг путем рекламы в спортивных организациях и спортивно-зрелищных мероприятиях достаточно эффективно при учете интересов и потребностей конкретной данной аудитории людей. Спортивная инфраструктура в нашей стране стремительно развивается, привлекая при этом все большее количество финансовых средств. Одним из способов повышения рентабельности спортивных организаций является партнерство с крупными коммерческими организациями и компаниями. Сотрудничество такого формата не только расширяет возможности рекламной кампании, но и позволяет использовать новые СМИ.

Ориентация на маркетинг заметна как актуальный фактор роста интереса к спорту. Спортивный маркетинг связан с презентацией, продвижением, формой, способами и целями и является неотъемлемой частью спортивной индустрии.

Среди современных инструментов маркетинга необходимо выделить такое явление как сторителлинг. В буквальном переводе сторителлинг означает рассказывание истории. Особенностью этого понятия является его нарративный, т.е. субъективный характер, благодаря которому изложенный материал воспринимается аудиторией иначе, чем, допустим, простой рассказ.

В целом сторителлинг представляет собой повествовательный процесс, который построен на сюжете и подразумевает рассказчика и слушателей. С появлением Интернета понятие переросло в «цифровой

сторителлинг» (digital-сторителлинг), что означает повествование с использованием изображений, видео или аудио. Другими словами, это история, рассказанная с использованием технологий.

Следовательно, с точки зрения маркетинга, сторителлинг можно расшифровать как маркетинговый инструмент, использующий медиа-потенциал с целью передачи информации и транслирования смыслов посредством рассказывания историй [28]. При этом его цель состоит в мотивировании человека к покупке через передачу определенных смыслов и, главное, эмоций [55].

А. Свиридова понимает сторителлинг как рассказывание истории в совокупности с использованием мультимедийных инструментов. Сутью такого подхода является возможность подачи любой информации в формате сторителлинга. Интересная с точки зрения пользователя история может получиться и из хронологии, и сухих биографических фактов, а также различных повествовательных фрагментов [48, с. 224]

А. Брайан, исследуя сферу мультимедиа, отмечает, что digital-сторителлинг является производной от совмещения сторителлинга как такового, игровых приемов и использования социальных сетей (рис. 3). Во-первых, это непосредственно связано с появлением Web 2.0, который сформировал тренды, неразрывно связанные друг с другом: микро-контент, новую социальную структуру и интернет-платформы. Во-вторых, с популярностью компьютерных игр, для создания которых были необходимы сюжеты.

История заложена в основу формирования и объединения любого сообщества. И в этом смысле социальные сети – естественная среда для применения сторителлинга [55], так как в настоящее время – это не только неотъемлемая часть жизни людей, но и важный инструмент влияния на общественное сознание.

Таким образом, сторителлинг – или цифровой сторителлинг представляет собой новый стандарт подачи информации в интернете,

отличающийся обязательным использованием таких современных визуальных средств, как фото, видео, инфографика и т.д. Он характеризуется несоответствием традиционным параметрам рассказывания истории, так как способен совмещать движущиеся изображения, звук и текст, представлен нелинейной формой и содержит интерактивные функции [48, с.223].

Если понимать сторителлинг как совокупность существенных свойств и связей, то можно охарактеризовать его как синтетический жанр интернет-СМИ, включающий в себя достижения всех жанров предшествующих типов средств массовой информации.

Изучение различных подходов к пониманию сторителлинга позволяет сделать вывод, что данный термин имеет двоякую природу: его можно понимать и как рассказывание истории, и как историю внутри истории. В первом случае это можно считать общим принципом, во втором же – композиционным приемом, использование которого диктует наличие определенных рамок, внутри которых возможно говорить о сторителлинге.

Выделим основные преимущества сторителлинга:

- помогает удерживать внимание аудитории;
- побуждает группы и отдельных людей совершать действия;
- выстраивает доверие и рапорт;
- делает сухие данные и факты интересными и актуальными;
- делает преимущества продукта запоминающимися, т.е. то, что вплетено в историю уже не забудется;
- трансформирует убеждения и влияет на мнение.

Значение использование приема сторителлинга состоит в том, что история, рассказанная в мультимедийной форме, должна захватывать читателя, а компоненты складываться в единое целое.

Подбор и применение маркетинговых инструментов с целью достижения поставленной цели осуществляется при помощи комплекса маркетинга (маркетинг-микса) или теории (концепции) 4Р. Это концепция современного маркетинга 4Р и его комплекс, в которые входят слова,

начинающие с английской буквы «р»: price (цена), product (продукт), promotion (продвижение), place (место) [3].

Модель 4р позволяет делать анализ деятельности организации по четырем параметрам, чтобы определить слабые моменты, направить сбытовую политику в правильное русло. По мере того, как усложнялась рыночная конкуренция в комплекс маркетинга стали включаться и другие элементы, в результате чего появились концепции «5P», «6P», «7P», «9P». Одним из основных методов маркетинговой деятельности является проведение маркетинговых исследований, сущность которых заключается в подготовке, предшествующей принятию любого решения по каждому из элементов комплекса маркетинга [11].

Цели маркетингового исследования можно разделить на четыре группы:

Поисковая цель предполагает сбор дополнительной информации, на основании которой разрабатываются рабочие гипотезы для дальнейшего их исследования.

Описательные – детализирование некоторых факторов и явлений, их взаимосвязи и влияния.

Экспериментальная цель состоит в проведении проверки существования и причинно-следственных связей между спросом, характеристиками товара и потребителем.

Оправдательная цель призвана обеспечить уже сформированные убеждения, мнения, позицию руководства или компании в целом объективной информацией.

Текущие наблюдения за состоянием рынка проводятся для того, чтобы была возможность своевременного реагирования на происходящие изменения и прогнозирования долговременных тенденций его развития. Каждая фирма в соответствии с собственными интересами ставит задачи маркетингового исследования. Масштабность направлений маркетингового исследования находится в зависимости от конкретных

условий: сложившейся ситуации на рынке, выбранной стратегии организации, ее специализации.

Изначально осуществляется анализ возможностей организации, ее слабых и сильных сторон, проводится сравнение с конкурентами, а также анализ позитивных и негативных факторов внешней и внутренней среды организации [37, с.32].

В анализ возможностей входят: сфера деятельности организации, маркетинг, менеджмент, финансы и др. Наиболее подходящим способом сбора информации является систематический анализ всех направлений. Внутренняя документация является источником количественных показателей.

При анализе конкурентов устанавливаются организации, которые можно назвать реальными или потенциальными конкурентами, причем, изучение последних наиболее важно [37, с.33]. Деятельность организаций-конкурентов исследуется с помощью экспертного анализа и косвенных расчетов, которые основываются на известных данных. Используется также «метод отражения», заключающийся в поиске информации об интересующей организации у ее клиентов или посредников. Конкуренты исследуются в тех же сферах, в которых осуществлялся анализ потенциала предприятия с целью достижения сравнимости результатов.

Здесь нужно отметить наличие удобного способа сравнения возможностей организации и ее основных конкурентов, которым выступает «многоугольник конкурентоспособности», представляющий собой графическое отображение соединений оценок положения организации и ее конкурентов по основным направлениям деятельности, которые представляются в виде векторов. При наложении многоугольников конкурентоспособности различных организаций друг на друга, происходит выявление сильных и слабых сторон одного предприятия по отношению к другому [35].

После того как оценка конкурентов проведена, необходимо оценить факторы микросреды маркетинга, т.е. ближнее окружение, в котором работает организация [35].

Оценка маркетинговой деятельности предполагает определение параметров, характеризующих деятельность конкретного направления, например, объем продаж, доля рынка, маржа и прибыль. В этом случае объем продаж выступает комплексным показателем и отражает как эффективность предпринятых действий, направленных на увеличение объема реализации товара или услуг, так и правильно выбранный уровень цен, а также эффективность каналов продвижения.

Динамика объема продаж показывает положение организации на рынке и сложившуюся к моменту исследования тенденцию. В данном случае оценивается необходимый объем реализации, чтобы маржа прибыли покрыла все постоянные издержки, т.е. точка безубыточности. Этот объем является показателем маневренности организации на рынке.

Посредством продвижения товаров и услуг спортивно-физкультурной организации, происходит формирование положительного образа компании, укрепление её позиций и репутации в глазах потребителя, а также происходит информирование клиентов о предоставляемых товарах и услугах. Основной целью продвижения услуг спортивно-физкультурной организации является стимулирование к покупке предоставляемых товаров и услуг, а также укрепление авторитета компании.

С течением времени методы продвижения товаров и услуг видоизменяются. Старые, изжившие себя способы рекламы уходят на второй план, уступая место новым. Многие инновационные методы продвижения становятся популярными сегодня, в связи с высокими результатами по итогу их применения. Рассмотрим некоторые из них.

Реклама в социальных сетях и наиболее популярных поисковых платформах, таких как Яндекс и Google, может дать хорошие результаты. Рекламное объявление должно быть красочным и лаконичным, а также

содержать в себе краткую информацию о предлагаемых товарах или услугах физкультурно-спортивной организации и мотивацию к приобретению.

Существует три вида рекламы в сети Интернет:

1. Баннерная реклама размещается на различных интернет-страницах и привлекает внимание своим ярким описанием и картинкой;
2. Контекстная реклама, в свою очередь, представляет собой короткие текстовые сообщения, которые появляются в результате поиска по конкретному запросу;
3. Поисковая реклама позволяет вывести сайт компании на первые страницы поисковых систем.

Один из инновационных методов для привлечения большего количества клиентов в коммерческие организации – использование мобильной рекламы. Многие компании используют сервис рассылки SMS-сообщений в качестве способа продвижения своих продуктов. Благодаря использованию SMS-сообщений, компания способна выстроить доверительные отношения с клиентом, путем проявления заботы и внимания. Примером может послужить сообщение о том, что оплаченный абонемент подходит к концу или информация о новых акциях и скидках организации.

Для многих современных компаний эффективным методом маркетингового продвижения является общение с клиентом посредством E-mail рассылок. Данный метод позволяет поддерживать интерес потенциальных клиентов и поддерживать лояльность через прямую коммуникацию в интернете. Как и в случае с SMS-рассылками, посредством E-mail сообщений компания может передавать информацию об абонементе, проводимых мероприятиях, поздравления с днем рождения и другими праздниками, а также предоставлять варианты скидок, акций, купонов и прочего, что может быть интересно клиенту.

Учитывая все вышесказанное, стоит заключить что для того, чтобы применение комплекса продвижения было эффективным, важно учитывать, с

какой целью, в какой момент проводится рекламная компания, а также на кого она ориентирована, в связи с чем правильно выбрать метод и канал продвижения.

ГЛАВА II. МЕТОДЫ И ОРГАНИЗАЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

2.1. Методы исследования

1. Анализ научно-методической литературы;
2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ);
3. Карта пользовательского пути клиента (CJM); профиль Клиента (карта Эмпатий), профиль Потребителя и карта Ценности;
4. Интервьюирование;
5. Математико-статистическая обработка данных

Теоретический анализ литературных источников позволил получить информацию о вопросах спортивного маркетинга и стратегического планирования в спортивной организации. Анализ структуры и эффективности управления мини-футбольного клуба «Тюмень» выявил ряд проблем в области формирования положительного имиджа организации.

Для стратегического анализа внешней и внутренней среды клуба нами выбран один из наиболее распространенных методов, связывающих оценку внешних и внутренних факторов, определяющих развитие компании – SWOT– анализ.

SWOT-анализ позволил нам выявить и структурировать сильные и слабые стороны клуба. Это стало возможным за счет сравнения внутренних сил и слабостей клуба с возможностями, которые дает рынок. Исходя из качества соответствия, мы сделали вывод о том, в каком направлении клуб должен развиваться и определять распределение своих ресурсов по сегментам.

На карте CJM показан путь пользователя по страницам портала, помогающий выявить проблемные области и направления, увеличить конверсию, широту обсуждения представленных на портале новостей. Данный инструментарий позволяет составить представление о потребностях пользователей, выявить проблемные области и сформулировать направления

развития применения портала с точки зрения расширения охвата пользовательской аудитории.

Профиль клиента (карта Эмпатий) является основным условием разработки инновационного продукта. Она помогает погрузиться в опыт потребителя, чтобы выявить возможности для повышения качества продукта — собрать информацию, которая описывает позитивный и негативный опыт взаимодействия клиента с продуктом. На этом этапе создания продукта следует оценить проблему с точки зрения потребителя. Для более наглядного результата используется инструмент дизайн-исследований, а именно карты эмпатий. Карты эмпатий — это структурирование процесса построения эмпатий, задача которого состоит в том, чтобы почувствовать, глубже понять клиента, поэтому фокус инструмента направлен на исследование чувств, эмоций, проблем и мотивов поведения потребителей.

2.2. Организация исследования

Работа выполнялась в течение 2021-2023 гг. и включала несколько этапов.

Исследование проводилось в три этапа:

1 этап - теоретическое обоснование исследования, изучение и анализ учебно-методической литературы по данному вопросу. На данном этапе была определена тема нашей работы, выявлены противоречия, проблема и актуальность исследования, основные понятия, определены объект и предмет нашего исследования, написан черновой вариант 1 главы.

2 этап – проведение экспериментальной работы. Изучение и выявление пути совершенствования веб-портала МФК «Тюмень» на основе Карты пользовательского пути клиента (CJM), профиля Клиента (карта Эмпатий), профиля Потребителя и карты Ценности; проанализирована метрика сайта МФК «Тюмень» по всем ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг. и составлена матрица SWOT-анализа; разработана, внедрена и

зафиксирована эффективность программы лояльности для болельщиков посредством метрики сайта;

3 этап – обработка полученных данных, определение выводов и практических рекомендаций по проведенной работе.

ГЛАВА III. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

3.1 Анализ и выявление путей совершенствования веб-портала МФК «Тюмень» на основе Карты пользовательского пути клиента (CJM), Профиля потребителя, Карты ценности и Карты эмпатий

Нами рассмотрены сценарии использования сайта МФК «Тюмень» с помощью модели CJM (карта пользовательского пути клиента), в которой отражен текущий эмоциональный фон пользователя, полученный в ходе интервьюирования респондентов. CJM представляет собой ориентированный путь потребителя, где указываются его действия, точки контакта с продуктом/услугой, эмоции от получаемой услуги, возникающие барьеры и способы их устранения, расставляются приоритеты решения.

На карте CJM показан путь пользователя по страницам портала, помогающий выявить проблемные области и направления, увеличить конверсию, широту обсуждения представленных на портале новостей. Данный инструмент позволяет составить представление о потребностях пользователей, выявить проблемные области и сформулировать направления развития применения портала с точки зрения расширения охвата пользовательской аудитории.

Так, на схеме CJM видно (табл.1), что некоторые пользователи не проявляют интерес дальше главной страницы сайта по причине переполнения новостной ленты в виде ярких тизеров (рекламный инструмент, содержащий в себе интригующие или «дразнящие» обрывки информации), которые в свою очередь должны вызывать интерес у целевого клиента или подтолкнуть его к выполнению нужного действия, переполнения яркими фотографиями, видеоматериалами, сложно воспринимающимися для аудитории, большой интерактивной насыщенности.

На этапе поиска информации пользователи отмечают отсутствие поисковой системы (невозможность найти новость интересующей тебя ФИО, клуба и т.д.), отсутствия версии для слабовидящих, содержание неполной информацию по предстоящим соревнованиям Всероссийского и отчасти

Урало-Сибирского уровня, в связи, с чем рекомендовано включить на сайте поисковую систему.

На этапе просмотра информации отмечено, что публикации сочетаются между собой по цветовой гамме, тем не менее, видео контент следует упорядочить, все разделы сайта взаимосвязаны между собой, с любой страницы ресурса можно попасть на главную страницу, для удобства пользователей предусмотрено навигационное меню в шапке сайта, а также в нижней части страниц.

Таким образом, результаты проведенного тестирования позволили сформулировать предложения по улучшению в работе сайта. Среди них:

1. Привлечь веб-дизайнера, чтобы подобрать цветовую палитру, шрифты, грамотно распределить информацию по блокам, указать на возможности пользователя.

2. Разработать систему поисковых запросов.

Таблица 1.

Интервьюирование респондентов (фрагмент 1)

Этапы (с чего начинают)	Последовательность действий	Мнение в процессе взаимодействия	Эмоции	Предложения по доработке
12 пользователей в возрасте 19-30 лет				
Главная страница сайта	Просмотр только первой страницы сайта и выход (4 человека)	Интересует только турнирная таблица	Удовлетворены	<p>Переполненная новостная лента в виде ярких тизеров, которые в свою очередь должны вызвать интерес у целевого клиента или подтолкнуть его к выполнению нужного действия;</p> <p>Главная страница сайта наполнена яркими фотографиями, видеоматериалами, сложно воспринимающимися для аудитории</p> <p>Сайт соответствует всем технологическим требованиям, однако имеет большую интерактивную насыщенность и неудобен для восприятия</p>
Поиск информации	Новостная лента	Отсутствие поисковой системы (невозможно найти новость интересующей тебя ФИО)	Не удовлетворены	<p>Разработать поисковую систему</p> <p>Содержит неполную информацию по предстоящим соревнованиям Всероссийского и отчасти Урало-Сибирского уровня</p> <p>Отсутствует версия для слабовидящих потребителей услуг</p>
Просмотр информации	Присутствие на сайте более 6 минут	Информация актуальна	Удовлетворены	<p>Публикации сочетаются между собой по цветовой гамме. Тем не менее, видео контент следует упорядочить</p> <p>Все разделы сайта взаимосвязаны между собой, с любой страницы ресурса можно попасть на главную страницу, для удобства пользователей предусмотрено навигационное меню в шапке сайта, а также в нижней части страниц</p>

Также из положительных моментов в работе сайта стоит отметить:

- Контент разнообразный. Чередование фото- и видеоматериала. Интересные видеоролики высокого качества: лайф-видео с тренировок, анонсы ближайших игр, побудительные видео для болельщиков, трансляции со стадионов и др.

- Аккаунт часто использует функцию слайдового показа фото. Активное использование инструмента «сториз»;

- Материалы высокого качества. Профессиональная фото и видеосъемка. Яркая контрастная насыщенность;

- Тексты на сайте выполнены черным шрифтом на желтом фоне, что делает их наиболее удобными для восприятия;

- Сайт выполнен в соответствии с утвержденным графическим стилем и содержит фирменный логотип;

- Новости в новостной ленте публикуются ежедневно, в некоторые дни публикуется по несколько новостей;

- Каждый день обновляется информация в разделе «Результаты игр», «Предстоящий тур» и «Лучшие бомбардиры»;

- «Гостевая книга» работает ежедневно в активном режиме (блог для высказывания мнения категории болельщиков);

- С целью повышения актуальности сайта было предпринято решение о размещении на главной странице сайта даты и времени о предстоящем домашнем матче команды мастеров;

- У профиля свыше 6000 публикаций. Количество постов за сутки варьируется, в среднем 6-8 материалов. Были зафиксированы дни, когда количество публикаций составляло 9—13 постов за сутки. Фото и видео всегда актуальны. Отвечают информационным поводам: анонсы, победы, поездки команды;

- Сайт представляет собой в первую очередь информационный поток, подобно телевидению ориентированный на предоставление информации аудитории;

- Интерактивность, с одной стороны, заложена самим форматом веб-ресурса, т. к. пользователь может самостоятельно выбирать именно тот раздел, который интересен именно ему;
- Возможность голосования за понравившиеся или не понравившиеся интересные факты;
- Возможность принять участие в опросе об инфографиках и других опросах на сайте;
- Нет возможности комментирования новостей на сайте, пользователь может только поделиться новостью социальных сетях ВКонтакте;
- На сайте присутствуют ссылки на различные аккаунты игроков, тренеров, клубы;
- На сайте представлены ссылки на различные социальные сети, новостные ленты и видеоматериалы;
- Среди авторов блога именитые профессиональные спортсмены региона;
- Сайт имеет ссылку по привлечению волонтеров к предстоящим мероприятиям;
- Обратная связь со средней частотностью для данного количества подписчиков. Общение с аудиторией ведется, но редко. Некоторые публикации собирают около 1000 комментариев. Но много постов, где количество комментариев в пределах 70—300;
- С целью продвижения спортивного события сайт привлекает именитых профессиональных спортсменов;
- Наличие информации о главных спонсорах и потенциальных инвесторах в регионе;
- Нижняя часть главной страницы сайта посвящена выдержкам из блоков;
- Сайт практикует опрос населения г. Тюмени о ходе предстоящих матчей команды мастеров;
- Большое количество видео и фотоматериалов;

- На сайте представлены ссылки на страницы партнеров МФК «Тюмень», генерального спонсора и клубов соперников;

- Хэштэги используются регулярно, соответствуют тематике, от 1 до 9 в каждом посту. Рубрики: «цитаты игроков» и «лучшие моменты»;

- Ведется сотрудничество с множеством спортивных федераций города и региона.

Также нами разработана карта путей клиента от момента появления интереса к спортивным событиям до продления абонемента на предстоящий сезон (рис.9). Для построения пользовательского пути использовали сервис Visual Paradigm.

При построении профиля клиента с помощью карт эмпатии выявлены следующие проблемы:

- в фазе «Мысли и чувства» потребитель услуги озабочен стоимостью билета и тем, что не каждую домашнюю игру команды может посещать;

- в фазе «Проблемы» потребитель озабочен тем, что не всегда достаются хорошие места для посещения матча, а также ранний уход с матча из-за отсутствия развлекательной программы;

- в фазе «Слова и поступки» потребитель услуги озабочен большой загруженностью на работе и отсутствием приложения о деятельности МФК «Тюмень» для телефона.

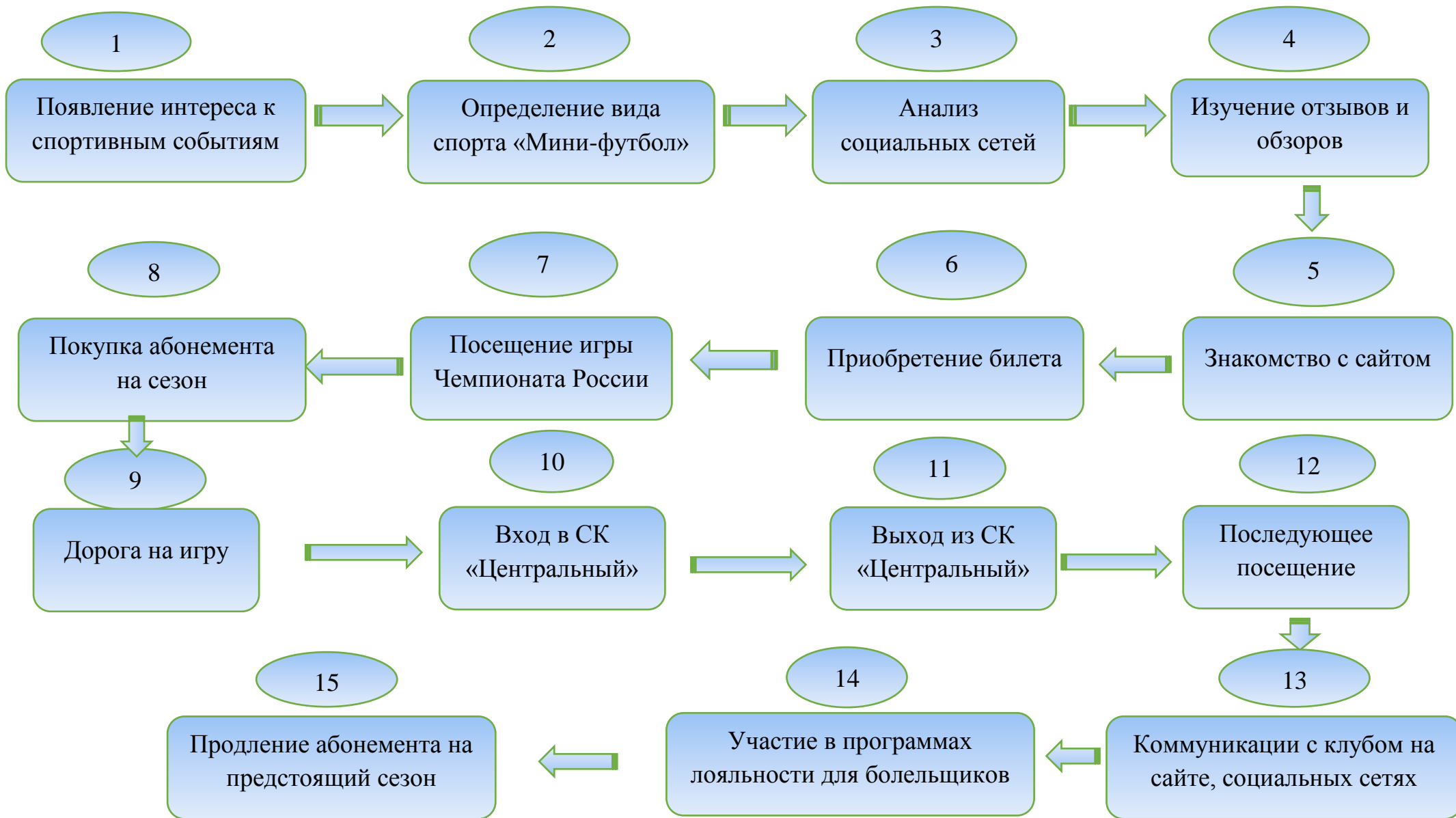


Рис.9. Карта путей клиента CJM

Эмпатия является основным условием разработки инновационного продукта. Она помогает погрузиться в опыт потребителя, чтобы выявить возможности для повышения качества продукта — собрать информацию, которая описывает позитивный и негативный опыт взаимодействия клиента с продуктом. На этом этапе создания продукта следует оценить проблему с точки зрения потребителя. Для более наглядного результата используется инструмент дизайн-исследований, а именно карты эмпатий. Карты эмпатий — это структурирование процесса построения эмпатий, задача которого состоит в том, чтобы почувствовать, глубже понять клиента, поэтому фокус инструмента направлен на исследование чувств, эмоций, проблем и мотивов поведения потребителей.

В целях изучения опыта потребителя и более глубокого понимания его проблем строятся карты эмпатий. В нашем исследовании респондентами выступили 14 человек имеющих отношение к спортивной общественности города. Для построения карт эмпатий использовался сервис компании Creately.

Карты эмпатий являются результатом глубинного интервью. При подготовке сценария глубинного интервью составляется дерево вопросов (рис.10), с возможными вариантами ответов респондентов по каждому блоку. Для составления дерева вопросов использовался сервис Miro.

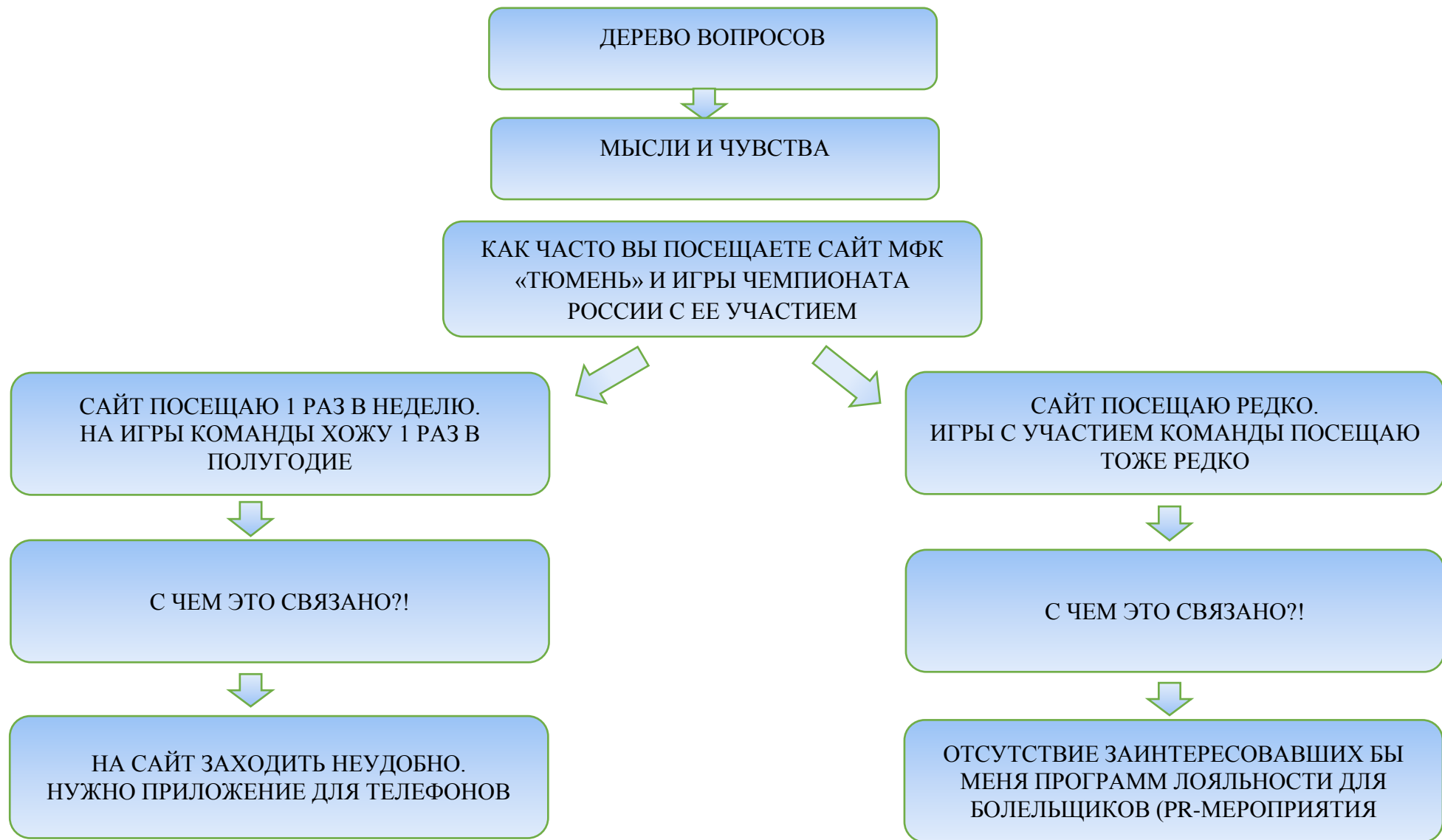


Рис.10. Дерево вопросов (сервис Miro)



Рис.11. Профиль Клиента (Карта эмпатий)

Для формирования и развития продуктов и услуг в различных сферах деятельности человека на сегодняшний день используются различные подходы, однако мы выбрали новаторский подход (по нашему мнению), постепенно приходящий на российский рынок, - это подход Jobs-to-be-done (JTBD) («Работа, которая должна быть сделана»).

Jobs-to-be-done (JTBD) - это теория о поведении пользователей продукта или используемой услуги, позволяющая понять, как и почему пользователь/потребитель прибегнул в первой покупке/услуге. С помощью подхода JTBD возможно спрогнозировать, какой продукт/услуга будет иметь востребованность на рынке. Подход определяет проблему пользователя/клиента услуги, а не заостряет внимание на его характеристиках. Основная идея подхода – искать точки совершенствования продукта или услуги. Продукт нанимается потребителем для получения конкретного результата, который сделает его жизнь лучше. Поэтому главное в развитии продукта с точки зрения Энтони Ульвика (Anthony Ulwick) – поддерживать его полезность в глазах потребителя.

По мнению Кристенсен Клейтона, Алана Клемента, Боб Моеста использование данного подхода меняет к лучшему не только жизнь, но и себя, нанимая какой-то продукт для выполнения работ в определенных обстоятельствах. Работа имеет не только функциональные, но и эмоциональные, и социальные составляющие.

Для использования подхода Jobs-to-be-done (JTBD) применительно к привлечению населения г. Тюмени к посещению сайта МФК «Тюмень» мы используем инструментарий работы с ценностью для потребителя Value Proposition Canvas (VPC), предложенный Александром Остервальдером (Alexander Osterwalder).

Value Proposition Canvas (VPC, Шаблон Ценностного предложения) может существенно облегчить поиск инновационного предложения для рынка, предназначенный для углубленного описания ценности продукта для потребителя. VPC помогает проектировать, тестировать и выстраивать

Рассмотрим VPC на примере привлечения населения г. Тюмени к посещению сайта МФК «Тюмень»: профиль Потребителя (рис.13) и Карта ценности (рис.14).



Рис.13 Профиль потребителя (посетители сайта МФК «Тюмень» г. Тюмени)

Карта ценности (рис.14) подвергается сравнению с профилем потребителя услуги для обнаружения слепых зон: тех нюансов в профиле потребителя, для которых нет соответствия в карте ценности услуги. Это потенциал для развития услуги в привлекательном для потребителя русле.



Рис.14. Карта ценности

Выстроенная карта позволяет сформировать стратегию продвижения товара/услуги. Подход JTBD изменяет этапы работы с продуктами и услугами с позиции стратегии бизнеса, а используемый нами инструментарий Growth Hacking меняет облик цифрового маркетинга. Growth hacking – («взламывание роста», «хакерство роста») это тенденция в современном маркетинге, которая отвечает за рост (growth), расширение и продвижение стратегии компании за счет необычных решений и инновационных разработок.

3.2 Анализ метрики сайта МФК «Тюмень» по ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг.

Нами зафиксированы на наш взгляд самые показательные индикаторы посещения сайта МФК «Тюмень» ее посетителями в период с мая 2021г. по май 2022г. без реализации наших PR-мероприятий в клубе (табл.2.).

Таблица 2.

Метрика сайта МФК «Тюмень» по ключевым показателям в период сезона 2021-2022 гг.

Дата	Посетители	Среднесуточные посетители	Новые посетители	Просмотры страниц
Май 2021	4373	141	212	14877
Июнь 2021	3417	114	114	11974
Июль 2021	2882	93	83	9017
Август 2021	2314	74	44	6453
Сентябрь 2021	2516	81	53	6853
Октябрь 2021	3764	121	86	12614
Ноябрь 2021	3994	133	97	13717
Декабрь 2021	4214	136	96	14378
Январь 2022	4122	137	87	14177
Февраль 2022	4254	152	83	15237
Март 2022	4453	148	91	16453
Апрель 2022	4473	149	97	16894
Май 2022	4617	149	101	18437

Для наглядного восприятия представим данную информацию в диаграммах. На рис.15 представлена информация по количеству посетителей сайта в месяц. На диаграмме отчетливо фиксируемо, что спад по посетителям приходится на июнь-сентябрь, объясняется это тем, что команда уже завершает свой игровой сезон и переходит в стадию поиска игроков, формирования команды на предстоящий сезон и проведения тренировочных сборов.



Рис. 15. Общее количество посетителей на сайте МФК «Тюмень» (кол-во человек, май 2021 – май 2022гг.)

Также нами зафиксирована метрика по показателю среднесуточных посетителей сайта клуба (рис.16). Тенденция на данном графике идентично предыдущему. Основной спад посетителей приходится также на период июнь-сентябрь. Тенденция увеличения фиксируется с октября по май. Связано это также с началом игрового сезона команды, проведением домашних игр.

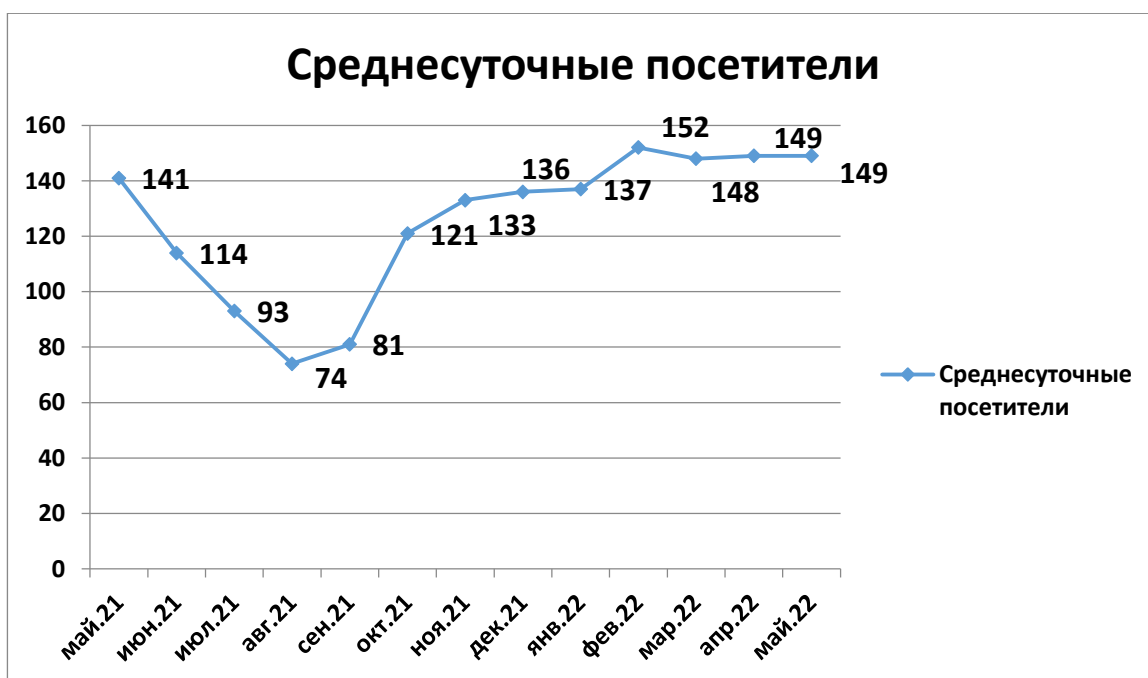
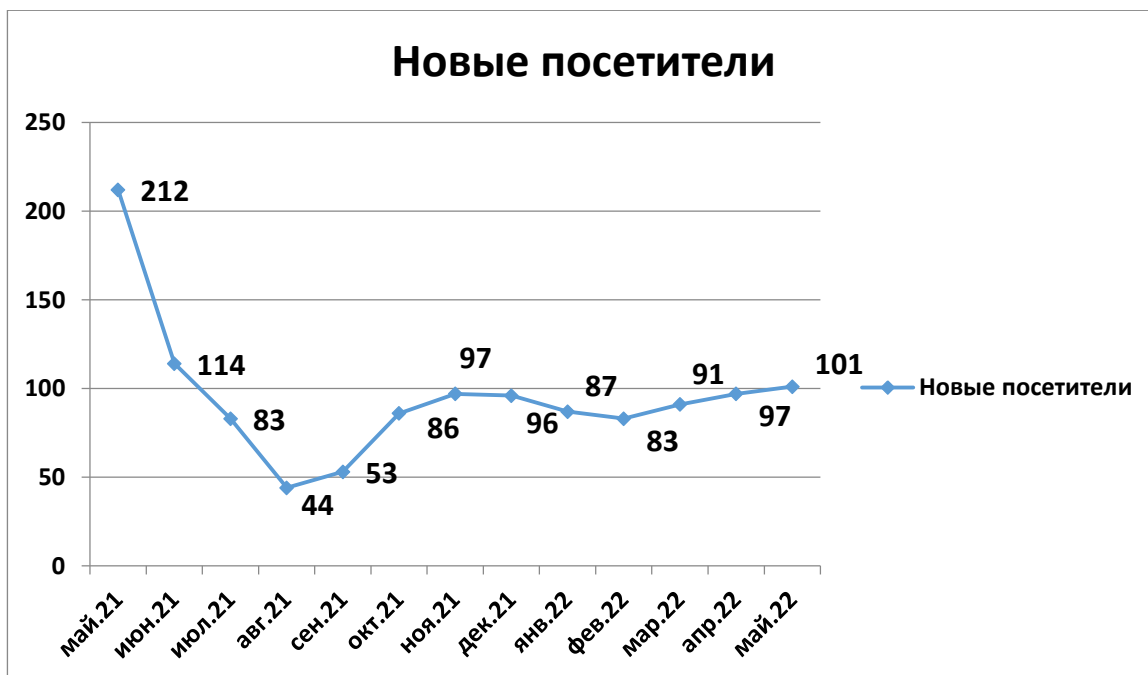


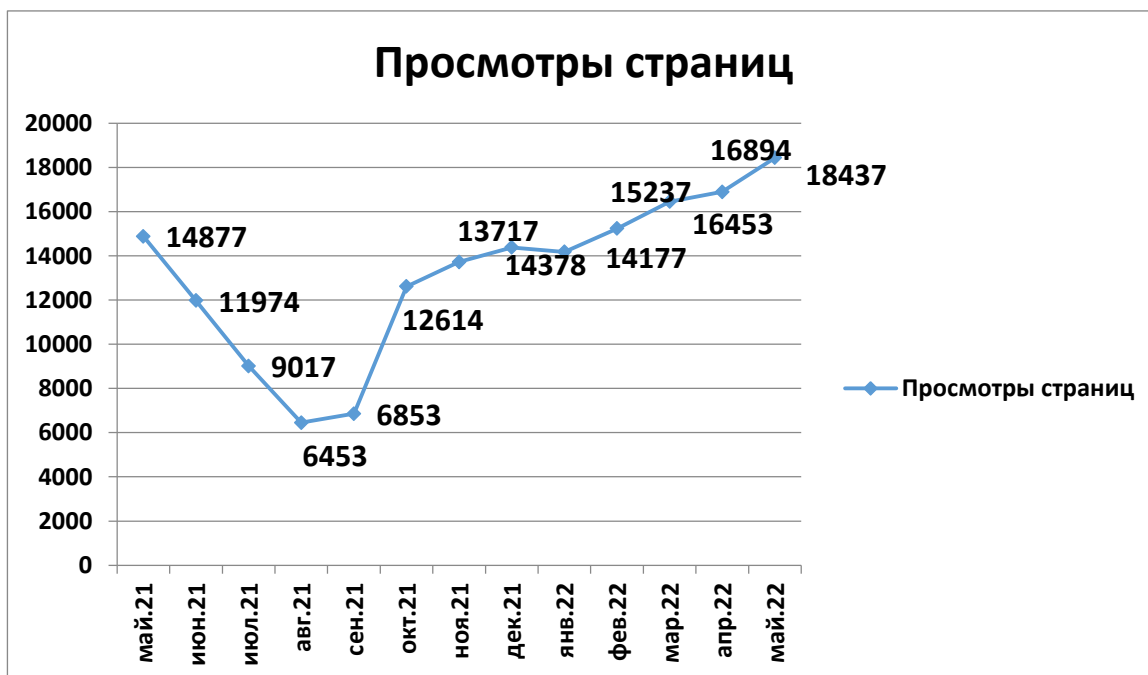
Рис.16. Среднесуточные посетители на сайте МФК «Тюмень» (кол-во человек, май 2021 – май 2022гг.)

Касаемо новых посетителей на сайте МФК «Тюмень» (рис.17) мы видим, что максимальное количество фиксируется по окончанию сезона, также с июня по сентябрь происходит тенденция снижения новых посетителей. Стоит отметить, что в мае 2021г. новых посетителей было 212 ед., а уже в мае 2022г. их количество составило 101 ед., что является по сути критическим, указывая на то, что нужен новый инструментарий по привлечению количества посетителей сайта.



**Рис.17. Новые посетители на сайте МФК «Тюмень»
(кол-во человек, май 2021 – май 2022гг.)**

Касаемо количества просмотров страниц (рис.18) мы видим отчетливо увеличение динамики в период с октября по май месяц включительно, все это также объясняется началом, ходом и окончанием игрового сезона. Значительный спад по просмотрам страниц сайта приходится с июня по август, в связи с окончанием игрового сезона.



**Рис.18 Просмотры страниц посетителей сайта МФК «Тюмень»
(кол-во человек, май 2021 – май 2022гг.)**

Также, с помощью сервиса rgsu.ru нами проведен подробный анализ сайта клуба и составлена матрица SWOT-анализа (табл.3)

Таблица 3.

Матрица SWOT-анализа сайта МФК «Тюмень»

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>На сайте не применяются дополнительные плагины, поэтому контент доступен максимальному количеству пользователей Интернета;</p> <p>Ширина страниц не выходит за область визуального просмотра, прокрутка по горизонтали отсутствует;</p> <p>Вовлечение онлайн-пользователей с социальных платформ «Вконтакте»</p>	<p>Отсутствие мегатэга в кодировке страницы, нарушение масштабирования страниц сайта при просмотре в мобильных браузерах;</p> <p>Наличие кода при подключении, блокировка отображения верхней части страницы.</p>
Возможности	Угрозы
<p>Сократить время ответа базы сервера, рекомендуемо до 200 мс.</p> <p>Использование на сайте SSL-сертификата;</p> <p>Применить на сервере сайта сжатие, с целью ускорения работы;</p> <p>Включение и настройка поисковой системы.</p>	<p>Отсутствие онлайн-посетителей из-за отсутствия приложения для мобильных устройств.</p>

Проведенный SWOT-анализ позволяет заключить, что самая основная проблема исследуемого сайта МФК «Тюмень» состоит в отсутствии адаптивности для мобильных устройств, а именно отсутствие приложения. Озвученная угроза удерживает, и будет удерживать значительное привлечение посетителей сайта всех возрастных групп до тех пор пока не будет согласования клуба о разработке приложения.

3.3 Разработка, внедрение и эффективность программы лояльности для болельщиков посредством метрики сайта

Также нами была разработана и реализована программа лояльности для болельщиков с целью создания положительного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень» в период сезона 2022-2023гг. (табл.4).

Изначально, хотелось бы отметить маркетинговые инструменты по привлечению болельщиков, которые использовались уже до нашего изучения в клубе, таковыми были:

- «Приведи семью на футбол!» В целях популяризации мини-футбола в городе и завоевания положительной репутации МФК «Тюмень», юным футболистам предлагалось приглашать на соревнования всю семью. Приходя на СК «Центральный» всей семьей выдавался подарок каждому ребенку.

- «Почет ветеранам и пенсионерам». Предоставление подарков каждому посетителю.

- «Электронная база болельщиков». Создание электронной базы болельщиков помогало выявлять самых активных, постоянных зрителей в предстоящих сезонах. Благодаря такой базе клуб мог организовать sms-рассылку с новостями, поздравлениями, информацией об акциях и др.

- «Клубная карта». Все обладатели абонементов спортивного комплекса получали клубную карту, которая давала возможность получать скидку у партнеров клуба до 20%: рестораны, кафе, фитнес-центры, спортивная одежда и экипировка, спортивное питание и др.

- «Выиграй приз». Проведение различных лотерей и викторин в перерывах домашних матчей, в sms – викторинах и радио викторинах.

- «Новостная рассылка». Подписка болельщиков на новостную рассылку. Возможность бесплатно следить за всеми новостями клуба через смс-оповещение. Самая полезная для болельщиков информация – расписание матчей и соответствующих трансляций, анонсы мероприятий клуба, а также информация об обновлениях на сайте.

- «Неразрывность с болельщиками». Возможность постоянным болельщикам обеспечивать лучшие места на трибунах, доставку на выездные матчи.

- «Встреча со звездой». Общение юных футболистов и болельщиков с именитыми футболистами региона.

- «Церемония открытия со звездой». Церемонии открытия новых мини-футбольных площадок по городу проходили с участием футболистов, тренеров и сотрудников МФК «Тюмень». Все участники церемонии открытия получали призы и подарки от клуба.

- «Фан-клуб». Членство в клубе давало возможность болельщикам посещать выездные матчи (клуб оказывал помощь в организации поездки), пресс-конференции, где болельщики встречались с администрацией клуба и футболистами, открытые тренировки. Также члены клуба выбирали на сайте лучшего игрока месяца, и в конце месяца на матче вручали игрокам свои призы и подарки.

- Розыгрыш сертификатов на предстоящие домашние игры. После матча дети получали автограф и совместное фото с футболистами клуба.

- Розыгрыш сертификатов в социальных сетях для участия в летних сборах с основной командой (на 3 дня).

- Конкурс «Лучший рисунок» и «Лучший финт».

- Видео ролики с действующими футболистами основного состава, которые приглашали посетить предстоящие домашние игры.

- Совместные игровые тренировки с игроками основного состава клуба.

- Видео обращения довольных родителей об участии их ребенка в событиях клуба.

Программа, которая была разработана, предложена руководству клуба и внедрена в сезоне 2022-2023 гг. представлена в табл.4.

Таблица 4.

Программа создания положительного имиджа МФК «Тюмень»

№ п/п	Название мероприятия	Описание
	«Дисконт на покупку абонеента на следующий сезон»	За посещение наиболее рейтингового матча начислялся минимальный процент скидки, а за присутствие на наименее рейтинговом – максимальный. Проценты начислялись по накопительной системе. По окончании футбольного сезона определялся итоговый процент заработанного болельщиком дисконта, который можно было использовать, приобретая абонемент на следующий сезон. Максимально возможная скидка достигала 30%.
	«Именное место»	Владельцы абонементов с 5-летним стажем посещения игр МФК «Тюмень» могли претендовать на индивидуальное именованное кресло.
	«Звонок капитана»	Болельщикам МФК «Тюмень» перед сезоном 2022/2023 звонил капитан команды с предложением купить абонемент (через автоответчик).
	«Продажа абонеента в рассрочку»	Продажа абонементов в рассрочку.
	«Экскурсия детям»	Администратор команды проводил по стадиону незадолго до начала матча. Дети могли посидеть на скамейке запасных, увидеть всю инфраструктуру, понаблюдать, как заполняются трибуны; могли зайти в раздевалку, где уже была приготовлена игровая форма, и, даже встретить приехавшую команду.
	«Бесплатный билет детям»	В кассе выдавался бесплатный билет детям до 11 лет в сопровождении двух взрослых (взрослые билет покупали).
	«Бесплатный автобус»	Клуб присылал за детьми автобус (школа 65), которые бесплатно везли их на матч, а после игры так же бесплатно доставляли обратно (при покупке билета взрослым за себя).
	«Звонок по WhatsApp»	Разговор по WhatsApp с игроками клуба.
	«Тренировка с основным составом»	Тренировка с первым составом детей до 11 лет.
	Акция «Super Six»	Билеты продавались пакетом на следующие шесть домашних матчей: для того, чтобы их могли купить те, кто не готов к приобретению сезонных абонементов
	«Видео по обучению финтам»	Видео для обучения базовым финтам для детей от игроков основного состава клуба
	«Интерактивные очки»	Очками снималось все, что происходило с командой внутри раздевалки.

Стоит отметить, что весь предложенный нами маркетинговый инструментарий по привлечению болельщиков применялся комплексно и последовательно на протяжении сезона 2022-2023 гг. Целью разработки и внедрения данных мероприятий послужило только привлечение болельщиков, как на посещение домашних игр команды, так и проявления интереса к посещению официального сайта мини-футбольного клуба «Тюмень», а не увеличение доходности клуба.

Также отметим, что представленные в клубе программы лояльности для болельщиков до нашего исследования нельзя считать неэффективными, они «работают», однако на наш взгляд, их стоит ежегодно видоизменять, вносить коррективы в формат «преподнесения» по принципу актуальности для разных возрастных групп болельщиков.

Представим динамику сравнения привлечения посетителей сайта до и после нашего исследования по тем же основным показателям метрики сайта (рис.18.).

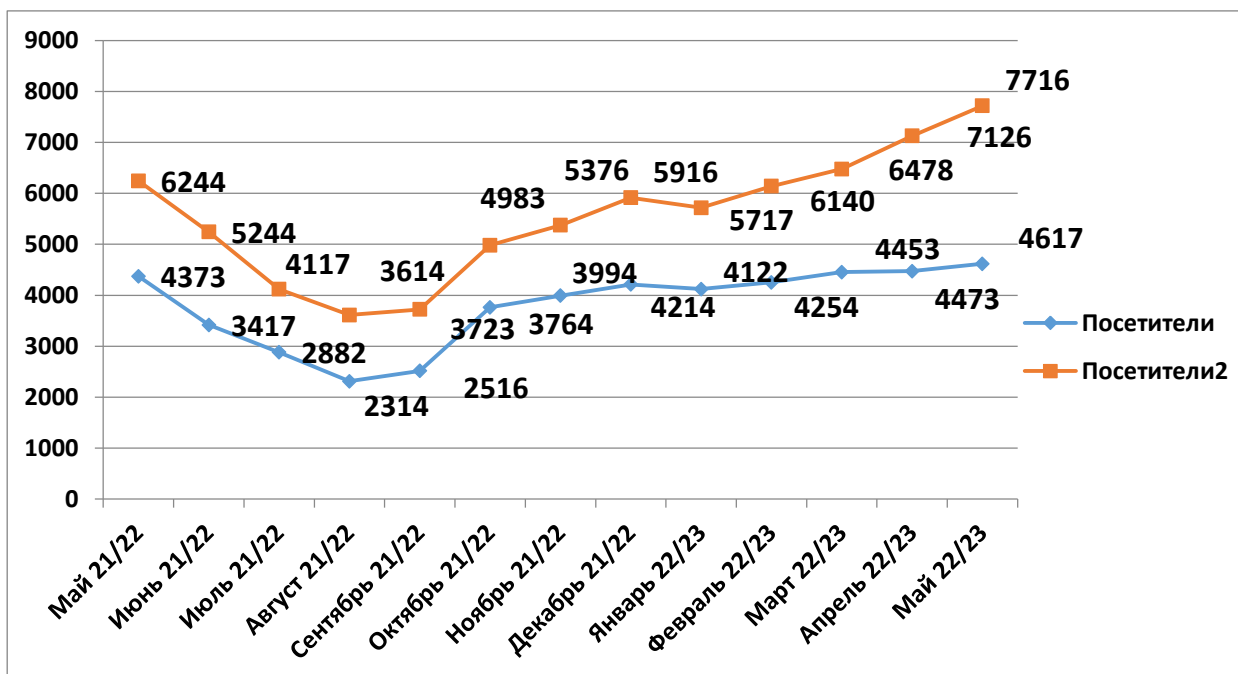


Рис.18. Общее количество посетителей на сайте МФК «Тюмень» (кол-во человек, май 2021 – май 2023гг.)

Из рис.18. видно, что разработанная и реализованная программа формирования положительного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень» позволила повысить наполняемость сайта клуба. Стоит отметить, что реализация PR-стратегии в клубе началась с середины сентября 2021г. и до мая 2022 г. метрику сайта мы не анализировали. С мая и июня 2022г. мы видим значительный прирост по посетителям сайта, с «просадкой» в летний период времени, связано это очевидно с окончанием сезона и расформированием части команды, согласно правилам контракта. Отчетливое увеличение посетителей сайта клуба мы наблюдаем с октября 2022г. по май 2023г., связано это на наш взгляд с началом нового сезона команды, изменениях в команде, что влияет на интерес болельщиков и конечно-же предложенный и реализованный нами план мероприятий. С марта, апреля и мая зафиксирована самая большая наполняемость сайта, поскольку был разгар игрового сезона, наполненный множеством домашних ответственных игр.

Из рис.19, касаясь среднесуточного посещения сайта мы видим прирост, по всем месяцам начиная с мая 2022г. по май 2023г. Отметим, что после внедрения наших PR-мероприятий к концу сезона среднесуточное посещение сайта увеличилось на 55 посетителей.

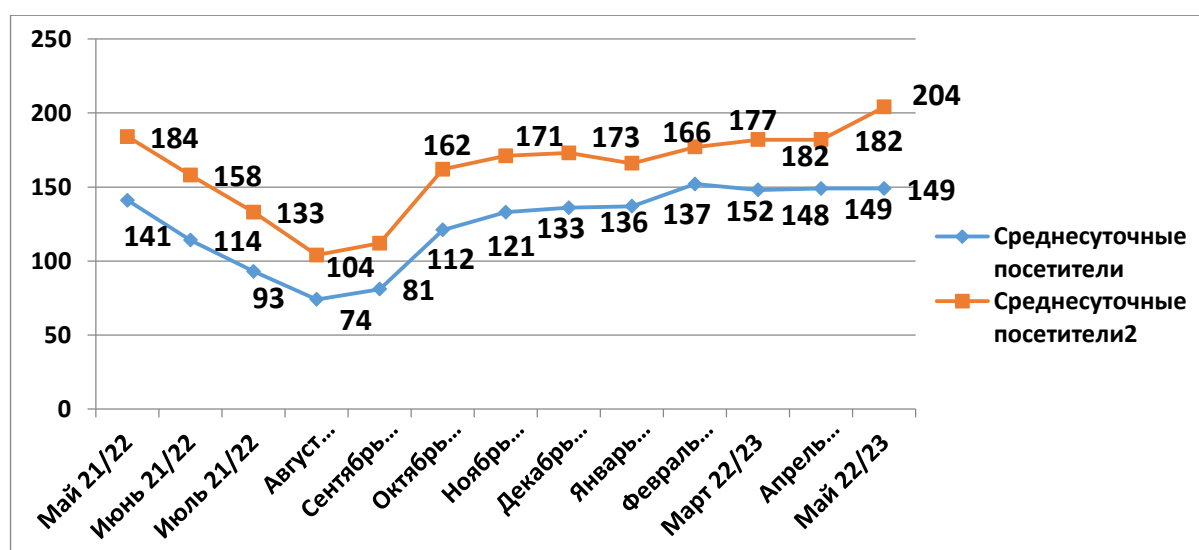
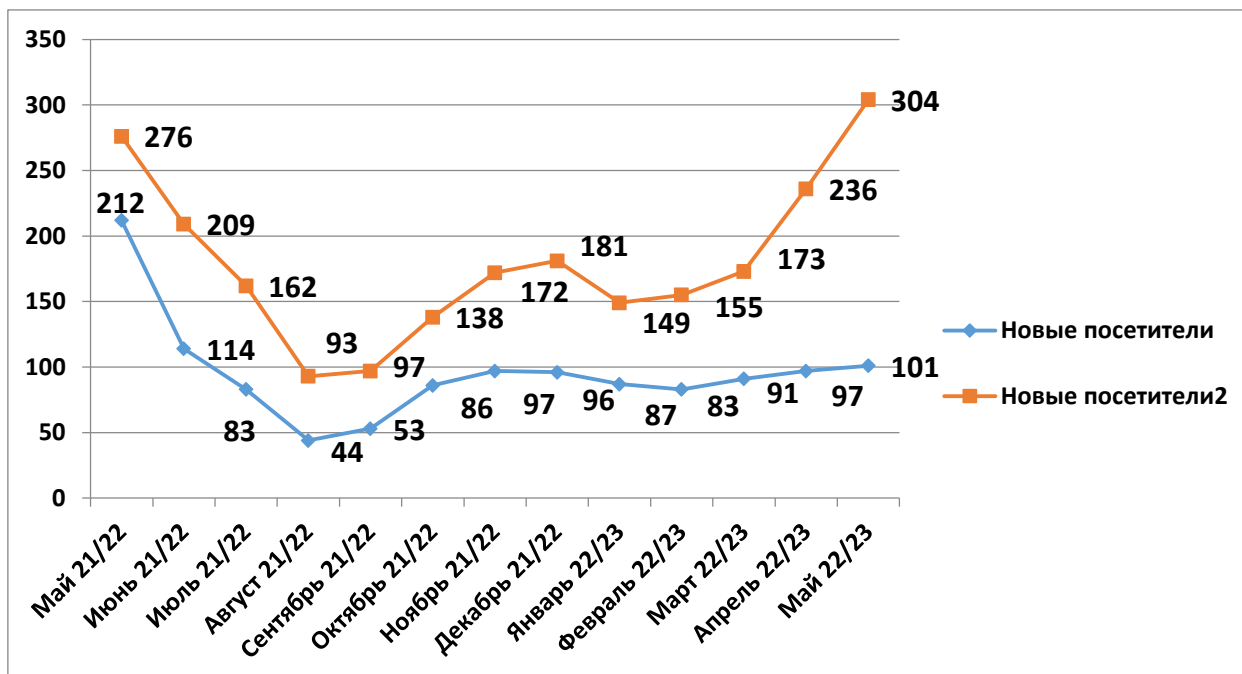


Рис.19. Среднесуточные посетители на сайте МФК «Тюмень» (кол-во человек, май 2021 – май 2023гг.)

Касаемо новых посетителей сайта (рис.20) мы видим значительное увеличение по всем представленным месяцам, начиная с мая 2022г. по май 2023г. Отчетливо фиксируемо, что на момент мая 2023г. новые привлеченные посетители сайта составили 203 единицы.



**Рис.20. Новые посетители на сайте МФК «Тюмень»
(кол-во человек, май 2021 – май 2023гг.)**

Касаемо динамики просмотров страниц (рис.21), также зафиксирована положительная динамика всецело в период с мая 2022г. по май 2023г. Более чем на 5 тыс. открываемых страниц на официальном сайте МФК «Тюмень» новые пользователи стали просматривать больше по отношению к периоду годом ранее.

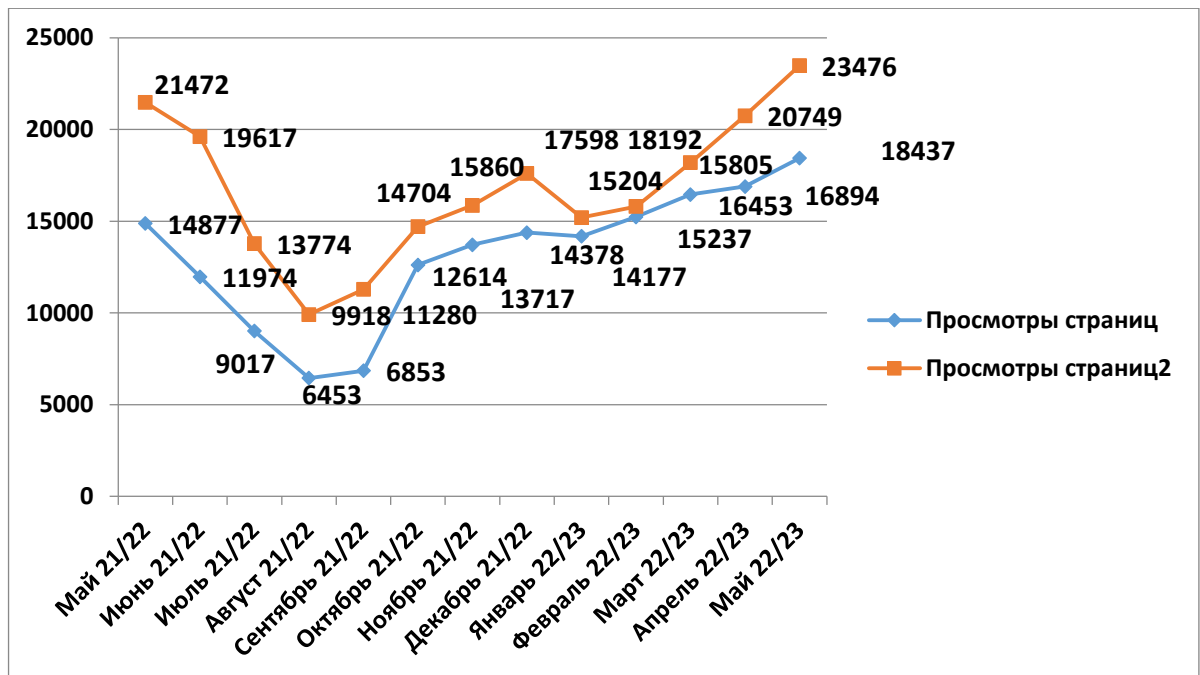


Рис.21. Просмотры страниц посетителей сайта МФК «Тюмень» (кол-во человек, май 2021 – май 2023гг.)

Также отметим, что мы не ограничивались одной программой PR-мероприятий реализованной в клубе, но также использовали мощные онлайн-сервисы с целью информирования и привлечения аудитории потребителей услуг МФК «Тюмень», таковыми явились: «INSTAPROMO», «ПАРАЗАЙТ», «ONLYPULT», «FASTPROM», «PAMAGRAM», «PICAITYTICS», «SHOTAM». Также, сотрудничая с данными платформами нами зафиксированы преимущества и недостатки, представленные в табл.5.

Таблица 5.

Сервисы автоматизации продвижения аккаунтов МФК «Тюмень»

Сервис	Преимущества	Недостатки	Стоимость
Instapromo	Работа в облаке с любого устройства. Приложение для ПК. Отложенный постинг для автоматизации действий в одном сервисе	Автопостинга для Stories нет. Переписки Директ нет	3 дня бесплатно. 790 – 3 160 руб./мес.
Паразит	Интуитивный интерфейс, безопасность и высокая репутация бренда, техподдержка высокого уровня	Только ВКонтакте,	7 дней бесплатно. 349 - 1599 руб./мес.
Onlypult	Отложенный постинг одного или нескольких фото, видео, постов без лишних уведомлений, делегирование, наглядная аналитика, календарь, лента с избранными, работа с директом, комментариями и автопостинг Stories	не выявлено	7 дней бесплатно. 681 – 3 587 руб./мес.
Fastpromo	Реселер – накрутка живых подписчиков с бирж. Повышение любых показателей для любой социальной сети	не выявлено	2 – 28 528,5 руб. за набор накруток
Pamagram	Накрутка живых подписчиков, комментариев и лайков от нужной аудитории, кроссплатформенность, возможность заработать на партнёрской программе	без гарантий	600 руб./мес.
Picalytics	Более 35 метрик для глубокой аналитики трех основных направлений: аудитория, вовлеченность и оптимизация.	не выявлено	3 дня бесплатно. 350 – 3 500 руб./мес.
Chotam	Можно отследить все комментарии во всех сообществах в разных социальных сетях. Можно следить за упоминаниями бренда конкурентов	недостаточно широкий функционал	7 дней бесплатно. 190 – 2 400 руб./мес.

В целом можно заключить, что сайт МФК «Тюмень» за период 2022-2023гг. приобрел значительное количество посетителей, о чем свидетельствует грамотно выстроенные предложенные и реализованные нами PR-мероприятия.

ВЫВОДЫ

1. Тестирование работы сайта (схема CJM) зафиксировало проблемные зоны, именно: многие пользователи не проявляют интерес дальше главной страницы сайта по причине переполнения новостной ленты в виде ярких рекламных инструментов; на этапе поиска информации зафиксировано отсутствие поисковой системы, версии для слабовидящих, содержание неполной информации по предстоящим соревнованиям Всероссийского и отчасти Урало-Сибирского уровня; на этапе просмотра информации зафиксировано сочетание публикаций между собой по цветовой гамме.

2. При построении профиля клиента с помощью карты эмпатий зафиксированы проблемные зоны, именно: в фазе «Мысли и чувства» потребитель услуги озабочен стоимостью билета и тем, что не каждую домашнюю игру команды может посещать; в фазе «Проблемы» потребитель услуги озабочен тем, что не всегда достаются хорошие места для посещения матча, а также ранний уход с матча из-за отсутствия развлекательной программы; в фазе «Слова и поступки» потребитель услуги озабочен большой загруженностью на работе и отсутствием приложения о деятельности МФК «Тюмень» для телефона.

3. Самая основная проблема исследуемого сайта МФК «Тюмень» состоит в отсутствии адаптивности для мобильных устройств, а именно отсутствие приложения. Озвученная угроза удерживает, и будет удерживать значительное привлечение посетителей сайта всех возрастных групп до тех пор, пока не будет согласования клуба о разработке приложения.

4. Разработанная и реализованная программа лояльности для болельщиков с целью создания положительного имиджа мини-футбольного клуба «Тюмень» а также увеличения количества посетителей сайта по основным метрикам (общее количество посетителей на сайте, среднесуточные посетители на сайте, новые посетители на сайте, просмотры страниц посетителей сайта) показала свою эффективность.

ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

1. По результатам проведенного нами тестирования сайта рекомендуем учредителям МФК «Тюмень» использовать предложения по улучшению в работе сайта, среди них: привлечение веб-дизайнера, для подбора цветовой палитры сайта, шрифтов, распределения информации по блокам, указание на возможности пользователя, разработка системы поисковых запросов, а главное приложения для мобильных устройств (с информацией о составе команды, доступом к видеоповторам голов и опасных моментов, к эксклюзивным съемкам в раздевалке и коридору, по которому команды выходят на поле, голосование за лучшего игрока, покупки в буфетах, не покидая своего места на трибуне, предсезонная подготовка или тренировка перед матчем, расписание матчей, результаты и статистика игр).

2. Представленная и реализованная нами программа в клубе лояльности для болельщиков нуждается в ежегодной корректировке, с позиции формата «преподнесения», по принципу актуальности и современности для различных возрастных групп болельщиков.

3. Рекомендуем ответственному на работу веб-сайта МФК «Тюмень» постоянно отслеживать динамику посещения сайта по основным показателям метрики (общее количество посетителей на сайте, среднесуточные посетители на сайте, новые посетители на сайте, просмотры страниц посетителей сайта), с целью информирования, привлечения, удержания, сохранения аудитории болельщиков, а также корректировки программы PR-мероприятий. Ориентироваться на работу сайтов ведущих клубов страны.

4. С целью информирования и привлечения аудитории потребителей услуг МФК «Тюмень» продолжить использовать онлайн-сервисы, такие как: «INSTAPROMO», «ПАРАЗАЙТ», «ONLYPULT», «FASTPROM», «PAMAGRAM», «PICAITYTICS», «SHOTAM».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абаев, А.Л. Международный маркетинг. учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.Л. Абаев, В.А. Алексунин. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 362 с.
2. Азарова, С.П. Маркетинговые исследования: теория и практика: учебник для прикладного бакалавриата / С.П. Азарова — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 314 с.
3. Алексеев, С. В. Маркетинговая среда физкультурно-спортивной организации / Т.В. Дивина, Н.Г. Саттаров // Спорт: экономика, право, управление. – 2018. – №. 1. – С. 5-7.
4. Алексунин, В.А. Маркетинговый подход к управлению спортивной индустрией / В.А. Алексунин, В.А. Баскаков // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». – 2016. – №. 3 (5).
5. Александрович, О.Ю. Актуальность применения технологий спортивного маркетинга в продвижении товаров и услуг / С.А. Рудых, К.С. Акишина // Физическая культура и спорт: актуальные проблемы, тенденции и пути оптимизации. – 2019. – С. 9-13.
6. Алтухов, А.А. Сравнительный анализ подходов к рекламной деятельности профессиональных футбольных клубов «Камаз» и «Нефтехимик» / А.А. Алтухов // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2019. – С. 101-106.
7. Ангелова, О.Ю. Возможности спортивной индустрии как инструмента территориального маркетинга / О.Ю. Ангелова, О.В. Рокунова // Спортивный менеджмент: актуальные проблемы, практический опыт и перспективы. – 2020. – С. 14-18.
8. Антушевич, Е.В. Разработка маркетинговой стратегии спортивной организации / Е.В. Антушевич, Е.Н. Карчевская // Вестник Гомельского государственного технического университета им. ПО Сухого. – 2016. – Т. 1. – №. 3 (66).

9. Архипова, Н., Гуриева, М. Современные тенденции развития цифрового маркетинга / Н. Архипова, М. Гуриева // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2018. – №1 (11). – С. 9-21.
10. Бадоев, С.Х. Анализ финансовой деятельности клубов Российской Премьер-лиги / С. Х. Бадоев, Ч. А. Калицов // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2016. – №. 3.
11. Беленко, В. Е. Информационное наполнение, содержательные и прагматические особенности сайтов мужских волейбольных клубов / В.Е. Беленко, А.Е. Аулова // Журналистский ежегодник. – 2016. – №. 5.
12. Бердин, А.Э. Факторы экономической конкурентоспособности профессионального футбольного клуба / А.Э. Бердин, // Актуальные проблемы экономики и управления. – 2016. – №. 2. – С. 3-9.
13. Борисов, А.А. Методические подходы в интернет-маркетинге. Основные метрики и показатели эффективности рекламной кампании / А.А. Борисов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – №. 2. – С. 49-52.
14. Бортова, Т.М. Особенности PR в спортивной индустрии / Т.М. Бортова // Студенческая наука XXI века. – 2016. – №. 2-2. – С. 83-85.
15. Бояркин, Д.А. PR как основной элемент комплекса маркетинга физкультурно-спортивных организаций / Д.А. Бояркин // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2018. – С. 19-21.
16. Брызгина, Е.Ю. Особенности коммуникационного сопровождения крупных спортивных мероприятий (на примере Олимпийских игр в Сочи) / Е. Ю. Брызгина // Редакционная коллегия. – 2016. – С. 160.
17. Брюхачев, Е.Н. Становление волейбольного клуба «КУЗБАСС» в период с 2008 по 2019 годы / Е.Н. Брюхачев // Актуальные вопросы современной науки: теоретические и практические аспекты. – 2018. – С. 10-11.

18. Букина, Т.Г. Стратегии позиционирования сборной России по футболу и средства их репрезентации в современных mass-media / Т.Г. Букина, А.Д. Брюхова // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1.—Екатеринбург, – 2018. – Т. 1. – №. 4. – С. 281-285.
19. Васильев, А.С. Итоги проведения кубка конфедераций по футболу 2017 года в России (с точки зрения событийного туризма) / А.С. Васильев // Туризм и гостеприимство сквозь призму инноваций. – 2018. – С. 32-34.
20. Васильева Е.В. Исследование пользовательского опыта взаимодействия различных целевых аудиторий с интерфейсом портала // Е.В. Васильева, Э.Р. Хисюков // E-management. 2023. Т. 6, № 2. С. 61–72
21. Верховцева, О.Н. Применение PR-технологий в интернете / О.Н. Верховцева // Научные исследования и перспективные проекты-2016. – 2016. – С. 63-66.
22. Воробьев, С.В. К вопросу о государственной поддержке профессиональных футбольных клубов в России / С.В. Воробьев, А.А. Семенова // Редакционная коллегия. – 2016. – С. 281-284.
23. Гайнетдинов, В.И. КК-2017 и ЧМ-2018 по футболу как стимул к развитию спортивно-событийного туризма в Казани / В. И. Гайнетдинов, Р. Д. Габова, Л.И. Галимова // Событийный туризм как главный фактор развития территории. – 2018. – С. 13-18.
24. Галицкий, Е.Б. Маркетинговые исследования / Е.Б. Галицкий, Е.Г. Галицкая. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 570 с.
25. Галицкий, Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика: учебник для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 570 с.
26. Герасимова, М.В. «Ночь музеев» в хоккейном городе как инструмент PR- продвижения хоккейного клуба «СКА» / М.В. Герасимова, Р.А. Иванова // Неделя науки СПбПУ. – 2019. – С. 254-256.

27. Глухарёв, В.И. Теоретические и практические аспекты зарубежной PR-деятельности в области спорта на примере НХЛ / В.И. Глухарёв // Путеводитель предпринимателя. – 2018. – №. 39. – С. 76-80.

28. Голомидова, М.В. Роль PR-коммуникаций международного спортивного события в формировании бренда территории (на примере всемирной летней универсиады в Казани) / М.В. Голомидова, А.И. Никулина // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий. Т. 1.—Екатеринбург. – 2016. – С. 231-236.

29. Голубков, Е.П. Маркетинг для профессионалов: практический курс: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 474 с.

30. Горовых, Э.И. О государственном и рыночном регулировании развития профессиональных футбольных клубов России в области стратегического управления человеческим капиталом / Э.И. Горовых // Журнал правовых и экономических исследований. – 2016. – №. 3. – С. 116-121.

31. Готина, А.Д. PR-программа и продвижение спортивных мероприятий (на примере RED BULL FLUGTAG) / А.Д. Готина // XXXI Международные Плехановские чтения. – 2018. – С. 93-97.

32. Груздева, О.А. Особенности применения маркетингового инструментария в футбольном бизнесе / О.А. Груздева // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2017. – №. 8. – С. 16-19.

33. Диденко, Н.И. Международный маркетинг: Учебник для бакалавров / Н.И. Диденко, Д.Ф. Скрипнюк. - Люберцы: Юрайт, 2015. - 556 с.

34. Данченко, Л.А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Данченко [и др.]; под редакцией Л. А. Данченко. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 486 с.

35. Елизаров, Д. В. Маркетинговые инструменты некоммерческой спортивной организации / Д.В. Елизаров // Финансовые исследования. – 2017. – №. 1 (54).
36. Ерофеев, И. М. Медиатехнологии в работе с болельщиками спортивного клуба (на примере ФК «Локомотив») / И.М. Ерофеев, Д.В. Дзигуа // Информационное пространство современного спорта: социокультурные и лингвистические аспекты. – 2017. – С. 47-52.
37. Ефимов, Е.Г. Имидж Волгограда как города-организатора Чемпионата мира по футболу-2018 в социальных сетях / Е.Г. Ефимов, И.А. Небыков // Primo aspectu. – 2019. – №. 1. – С. 34-38.
38. Жильцова, О.Н. Маркетинг территорий: учебник и практикум для академического бакалавриата / О. Н. Жильцова [и др.]. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 258 с.
39. Жабина, С.Б. Маркетинг продукции и услуг. Общественное питание: учебное пособие для академического бакалавриата / С.Б. Жабина. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 264 с.
40. Жукова, О.В. Анализ коммерческой деятельности клубов Российской футбольной премьер-лиги / О.В. Жукова, Р.М. Мугулов // Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг. – 2019. – С. 52-62.
41. Зубарева, К.А. Технологии применения эффективной PR-кампании в сети интернет / К.А. Зубарева, М.А. Куроедова // Молодежь XXI века: шаг в будущее. – 2018. – С. 404-405.
42. Иванов, А.А. Спортивный маркетинг-инструмент продвижения услуг спорта на рынок / А. А. Иванов // Экономика и предпринимательство. – 2016. – №. 2-2. – С. 1052-1056.
43. Иванов, М.В. Развитие волейбола в Белгородской области как путь к улучшению физического и нравственного воспитания молодежи / М.В. Иванов, И.Д. Михайлова // Международная научно-техническая конференция молодых ученых БГТУ им. ВГ Шухова. – 2017. – С. 112-116.

44. Каткова, В.В. Регулирование деятельности профессиональных спортивных лиг / В.В. Каткова, Н.А. Овчинникова // Право и экономика: междисциплинарные подходы в науке и образовании. – 2017. – С. 315-327.

45. Карпова, С.В. Маркетинг. Практикум: учебное пособие для академического бакалавриата / С. В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 325 с.

46. Клименко, А.Н. Использование комплекса PR-технологий при организации соревнований в студенческой среде / А.Н. Клименко, Л.В. Филонов // Современные аспекты подготовки и профессиональной деятельности спортивного менеджера. – 2018. – С. 160-164.

47. Колущинская, О.Ю. Современный спортивный маркетинг в России / О.Ю. Колущинская, К.А. Масалкина // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2016. – №. 2 (23).

48. Кондратова, В.С. Медиапланирование как основа эффективно PR-кампании / В.С. Кондратова // Студенческая наука для развития информационного общества. – 2018. – С. 379-381.

49. Костиков, В.Ю. Технологии продвижения брендов глобального спорта в социальных сетях / В.Ю. Костиков // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2017. – №. 3 (25).

50. Кошелева, А.В. Перспективы развития спортивного маркетинга в России / А.В. Кошелева, Е.Ю. Смирнова // Современные тенденции и актуальные вопросы развития рекламы, связей с общественностью и социально-гуманитарных проблем в сфере физической культуры и спорта. – 2020. – С. 46-51.

51. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: учебное пособие / Л.В. Кузнецова. – Москва: Вузовский учебник, 2016. – 256с.

52. Кулишенко, И.В. Оценка профессиональной деятельности спортивных клубов / И.В. Кулишенко, Н.К. Кулишенко // Научно-педагогические школы в сфере физической культуры и спорта. – 2018. – С. 306-311.

53. Куричин, С.А. Развитие маркетинга на рынке фитнес-услуг / С.А. Куричин // Стратегии бизнеса. – 2019. – №. 4 (60).
54. Ладик, Я.С. Потребители услуг организаций физкультуры и спорта / Я.С. Ладик, А.В. Махиянова // Человеческий капитал как фактор инновационного развития общества. – 2018. – С. 231-233.
55. Лапина, О.О. Организация и планирование PR-кампании / О.О. Лапина, // European Scientific Conference. – 2019. – С. 106-109.
56. Легейда, В.С. Банкротство российских профессиональных волейбольных клубов, его причины и следствия / В.С. Легейда // Вестник науки и образования. – 2018. – Т. 2. – №. 5 (41).
57. Литвишко, О.В. Финансово-правовые основы управления инвестиционными рисками профессионального спорта / О.В. Литвишко, В.Г. Кещян // Вестник Российского экономического университета им. ГВ Плеханова. – 2019. – №. 1 (103).
58. Литвишко, О.В. Специфика определения фундаментальной стоимости профессионального спортивного клуба / О.В. Литвишко // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2017. – Т. 27. – №. 5.
59. Лобанова, Р.А. Использование элементов маркетинговой стратегии для привлечения болельщиков в рамках Российской премьер-лиги / Р.А. Лобанова, Н.А. Ушакова // Молодые ученые. – 2019. – С. 567-571.
60. Лукичёва, Т.А. Маркетинг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Лукичёва [и др.]; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 370 с.
61. Люкшонкова, Т.П. Развитие спортивной инфраструктуры после проведения Зимней Универсиады 2019 / Т.П. Люкшонкова // Постулат. – 2017. – №. 6.
62. Мазурова, Э.В. PR-стратегия формирования имиджа регби-клуба «Кубань / Э.В. Мазурова, Р.А. Запороцкий //Тезисы докладов XV научной

конференции студентов и молодых ученых Вузов южного федерального округа. – 2018. – С. 224-224.

63. Макаренко, А.Е. Влияние крупных спортивных событий на экономику страны (на примере Чемпионата мира по футболу-2018 в России) / А.Е. Макаренко, Е.А. Мамистова // Молодежный вектор развития аграрной науки: материалы 70-й студенческой. – 2019. – С. 292.

64. Малыгин, А.В. Маркетинг спортивного события: анализ ключевых характеристик и типовых маркетинговых функций / А.В. Малыгин // Современная конкуренция. – 2017. – Т. 11. – №. 6 (66).

65. Малыгин, А.В. Финансирование спортивных организаций: структура и маркетинговые задачи / А.В. Малыгин // Вестник Российского международного олимпийского университета. – 2016. – №. 2. – С. 68-75.

66. Масленникова, О.А. Анализ рекламной концепции проекта «Coca-Cola Russia 2018 FIFA WC», реализованного PR-агентством / О.А. Масленникова // Коммуникология: электронный научный журнал. – 2019. – Т. 4. – №. 1.

67. Матвеев, А.Е. Значение и роль финансово-экономического аспекта деятельности современных профессиональных футбольных клубов / А.Е. Матвеев, З.Х. Низаметдинова // Физическая культура: воспитание, образование, тренировка. – 2018. – №. 1. – С. 16-17.

68. Мельникова, Н.Ю. Инновационный подход для создания условий и улучшения системы подготовки спортивного резерва в стратегии развития футбола в России / Н.Ю. Мельникова // Олимпийский бюллетень № 19. – 2018. – С. 190-196.

69. Минеева, К.Д. Коммерциализация в спорте / К.Д. Минеева // Перспективные направления развития экономики и управления: новый взгляд. – 2018. – С. 113-117.

70. Мирющенко, Ю.М. Перспективные пути и направления развития современного российского профессионального спорта / Ю.М. Мирющенко // Гуманитарий Юга России. – 2019. – Т. 8. – №. 1.

71. Мишунин, А.С. Специфические особенности работы пресс-служб футбольных клубов / А.С. Мишунин // Вестник Тамбовского университета. Серия: Общественные науки. – 2018. – Т. 4. – №. 13.

72. Молчанов, Н.Н. Маркетинг инноваций в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. Н. Молчанов [и др.]; под общей редакцией Н. Н. Молчанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 257 с.

73. Молчанов, Н.Н., Никитенко, Ю.В. Об эффективности инструментов digital-маркетинга с учетом влияния COVID-19 / Н. Н. Молчанов, Ю. В. Никитенко // Экономика и управление. – 2021. – Т. 27. – № 6. – С. 437-447.

74. Мустафаев, Д.Р. PR-трансформации в продвижении бренда / Д.Р. Мустафаев // Реклама, маркетинг, PR: теоретические и прикладные аспекты интегрированных коммуникаций. – 2019. – С. 273-280.

75. Мысенко, Г.В. Продвижение спортивного мероприятия по средством PR-технологий (на примере кубка конфедераций-2017) / Г.В. Мысенко, М.А. Саблин // Теория и практика общественного развития в свете современного научного знания. – 2018. – С. 295-299.

76. Осокин, Н.А. Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ / Н.А. Осокин // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2018. – №. 2 (107).

77. Пищугина, О.С. Роль СМИ в PR-кампании / О.С. Пищугина, А.С. Зенков // Академическая публицистика. – 2017. – №. 4. – С. 392-397.

78. Позднякова, Р.И. Эффективность PR-кампании: коммуникативные технологии и анализ методов оценок / Р.И. Позднякова, Л.И. Евсеева // Технологии PR и рекламы в современном обществе. – 2018. – С. 171-177.

79. Поротькин, Е.С. Эффективность финансирования профессиональных футбольных клубов за счет средств регионального

бюджета / Е.С. Поротькин // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2017. – №. 3. – С. 89-95.

80. Починкин, А.В. Банкротство профессиональных спортивных клубов / А.В. Починкин, И.Л. Димитров // Вестник евразийской науки. – 2016. – Т. 8. – №. 4 (35).

81. Прохоренкова, И.А. Обоснование модели маркетинга спорта и ее структурных элементов / И.А. Прохоренкова // Вестник Витебского государственного технологического университета. – 2017. – №. 2 (33).

82. Пушкарь, Е.С. PR-стратегии, применяемые при формировании спортивных мировых брендов (на примере " Nike", и " Adidas") / Пушкарь, Е.С. // Актуальные проблемы рекламы и связей с общественностью: концепции, техники, технологии. – 2018. – С. 267-270.

83. Пшеничных Ю.А. Цифровые методы продвижения в сфере музейной деятельности на примере государственного музея-заповедника М. А. Шолохова // Ю.А. Пшеничных, В.Д. Садовникова // Вестник университета. 2021. № 8. С. 48–57.

84. Рамазанов, Ш.М. Сравнительный анализ моделей управления развитием спорта на примере футбольной индустрии: мировой опыт и российские особенности / Рамазанов, Ш.М. // Управление. – 2018. – №. 1 (19).

85. Сеницина, О.Н. Основы маркетинга сферы услуг: учебник / О.Н. Сеницина. – Москва: Академия, 2018. – 224с.

86. Соколова Ю.Д. Проблема оценки социально-коммуникативной эффективности PR-кампании / Ю.Д. Соколова // Collegium Linguisticum– 2017. – С. 321-321.

87. Солдатова, А.А. Организация спортивного мероприятия как один из способов получения дохода / А.А. Солдатова // Актуальные проблемы развития современного футбола: теория и методики спортивных тренировок, менеджмент и маркетинг. – 2019. – С. 220-230.

88. Солнцев, И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И.В. Солнцев // Экономический журнал Высшей школы экономики. – 2020. – Т. 24. – №. 1.

89. Солнцев, И.В. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба "Зенит" / И.В. Солнцев, А.С. Кудиш // Имущественные отношения в Российской Федерации. – 2018. – №. 11 (206).

90. Сучкова А. Ю. Использование инструментов дизайн-исследований при разработке инновационного цифрового продукта // А.Ю. Сучкова, О.М. Игрунова // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2022. № 3 (35). С. 48—58.

91. Ткаченко, П.А. Анализ медийной пропаганды Олимпийского движения в Российской Федерации / П.А. Ткаченко, Я.Л. Горюнова // Международный научно-исследовательский журнал. – 2016. – №. 1 (43) Часть 1. – С. 106-109.

92. Тсапфак, К.Б. Маркетинговое исследование актуальности объектов наследия Чемпионата Мира-2018 в Нижнем Новгороде / К.Б. Тсапфак, Т.Е. Лебедева // Актуальные вопросы современной экономики. – 2019. – №. 4. – С. 1204-1207.

93. Тюрин, Д.В. Маркетинговые исследования: учебник для среднего профессионального образования / Д.В. Тюрин. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 342 с.

94. Туркина, К.Г. Спортивный маркетинг: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба / К.Г., Туркина, Л.А. Мокеева // Инновационные исследования и разработки в области гуманитарных и социально-экономических наук. – 2019. – С. 154-156.

95. Тухватшина, Г.Н. Связь с общественностью в продвижении студенческого футбольного клуба «Мотор Академия / Г.Н. Тухватшина // Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма. – 2018. – С. 466-470.

96. Тухватшина, Г.Н. Проблемы и перспективы продвижения студенческой спортивной команды по футболу в информационном пространстве / Г.Н. Тухватшина, И.Е. Коновалов // Проблемы и перспективы физического воспитания, спортивной тренировки и адаптивной физической культуры. – 2018. – С. 771-775.

97. Фомичев, С.А. PR-технологии в спортивном бизнесе / С.А. Фомичев, Н.М. Фролова // Медиаисследования. Спецвыпуск 2017/ Под ред. ТА Семилет. – 2016. – С.83-89.

98. Фомичёв, С.А. Стратегии формирования имиджа спортивной организации / С.А. Фомичёв, Н.М. Фролова // Основные проблемы гуманитарных наук. – 2016. – С. 52-56.

99. Фролов, В.В. Социальные сети как PR-инструмент Российских профессиональных хоккейных клубов (на примере ХК «СКА») / В.В. Фролов // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2018. – №. 7. – С. 127-131.

100. Фролов, В.В. К вопросу о перспективах PR-продвижения КХЛ в России и на международной арене / В.В. Фролов // Современные проблемы социальной коммуникации и журналистской деятельности. – 2019. – С. 135-145.

101. Фролов, В.В. Новые медиа как PR-инструмент регби в России / В.В. Фролов // Современные исследования в сфере социальных и гуманитарных наук. – 2018. – С. 276-280.

102. Чернышева, А.М. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / А.М. Чернышева, Т.Н. Якубова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 244 с.

103. Чернышева, Н.И. Мультипликационный эффект чемпионата мира по футболу на российскую экономику / Н.И. Чернышева, Е.Р. Грешнова // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2018. – №. 4 (64).

104. Чуб, А.Ю. Применение маркетинговых инструментов на разных этапах жизненного цикла спортивной организации / А.Ю. Чуб // Вектор экономики. – 2019. – №. 9. – С. 5-5.

105. Щадилова, И.С. Современные пути стратегического управления профессиональным баскетбольным клубом / И.С. Щадилова // Проблемы и инновации спортивного менеджмента, рекреации и спортивно-оздоровительного туризма. – 2019. – С. 184-186.

106. Шаяхметов, Т.А. Профессиональный спорт как новый вид экономических отношений / Т.А. Шаяхметов, В.Л. Мельников // Менеджмент XXI века. Драйверы социально-экономического развития. – 2016. – С. 244-248.

107. Шубаева, В.Г. Маркетинг в туристской индустрии: учебник и практикум для академического бакалавриата / В.Г. Шубаева, И.О. Сердобольская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 120 с.