

Оригинальная статья

УДК 316

<http://doi.org/10.32603/2412-8562-2025-11-6-77-93>

## Формирование спортивного бренда в условиях национальной специфики: эмпирический анализ кейса Армянской хоккейной лиги

**Ангелина Романовна Лебедева<sup>1</sup>, Наталия Павловна Кирсанова<sup>2</sup>✉  
Александр Сергеевич Гонашвили<sup>3</sup>, Владимир Александрович Глухих<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Армянская хоккейная лига, Ереван, Армения

<sup>2, 3</sup>Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС, Санкт-Петербург, Россия

<sup>3</sup>Санкт-Петербургский государственный технологический институт  
(технический университет), Санкт-Петербург, Россия

<sup>4</sup>Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет «ЛЭТИ»  
им. В. И. Ульянова (Ленина), Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup>[lebedevagelyaa@gmail.com](mailto:lebedevagelyaa@gmail.com), <https://orcid.org/0009-0007-0092-347X>

<sup>2</sup>✉[kirsanovan@mail.ru](mailto:kirsanovan@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0001-9260-6250>

<sup>3</sup>[a.s.gonashvili@univevrazes.website](mailto:a.s.gonashvili@univevrazes.website), <https://orcid.org/0000-0002-4205-7035>

<sup>4</sup>[vladimirglu@mail.ru](mailto:vladimirglu@mail.ru), <https://orcid.org/0000-0002-5218-6420>

**Введение.** Целью статьи является исследование формирования спортивного бренда на примере Армянской хоккейной лиги (АХЛ). АХЛ представляет собой пример перспективного спортивного проекта, который стремится не только популяризировать хоккей в Армении, но и укрепить национальную идентичность через спорт. При этом текущий имидж АХЛ требует серьезного анализа и доработки, так как лига сталкивается с рядом проблем: ограниченные ресурсы, слабая медийная узнаваемость, отсутствие сформированной фан-базы, а также необходимость соответствия международным стандартам.

**Методология и источники.** Исследование фокусируется на роли культурного контекста, цифровой стратегии и на институциональных факторах в развитии спортивной организации.

**Результаты и обсуждение.** В статье рассматривается процесс построения и продвижения бренда в условиях региональной специфики и глобальной конкуренции. В исследовании делается вывод о высоких темпах роста АХЛ и ее лидирующих позициях среди аналогичных лиг, подчеркивается ключевая роль регионального маркетинга и социально-экономического контекста в укреплении позиций спортивной организации на национальном и международном уровнях.

**Заключение.** Авторами было выявлено, что применение экономических показателей, таких как ROI (показатель рентабельности инвестиций) и CPL (средняя стоимость привлечения одного потенциального клиента), позволяет утверждать, что цифровая активность АХЛ эффективна и дает устойчивый результат.

**Ключевые слова:** спорт, спортивный бренд, Армянская хоккейная лига, SWOT-анализ, Return on Investment (ROI), Cost per Lead (CPL)

© Лебедева А. Р., Кирсанова Н. П., Гонашвили А. С., Глухих В. А., 2025



Контент доступен по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 License.

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 License.

**Для цитирования:** Формирование спортивного бренда в условиях национальной специфики: эмпирический анализ кейса Армянской хоккейной лиги / А. Р. Лебедева, Н. П. Кирсанова, А. С. Гонашвили, В. А. Глухих // ДИСКУРС. 2025. Т. 11, № 6. С. 77–93. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-6-77-93.

Original paper

## Formation of a Sports Brand in the Context of National Specifics: An Empirical Analysis of the Case of the Armenian Hockey League

**Angelina R. Lebedeva<sup>1</sup>, Natalia P. Kirsanova<sup>2✉</sup>,  
Aleksandr S. Gonashvili<sup>3</sup>, Vladimir A. Glukhikh<sup>4</sup>**

<sup>1</sup>Armenian Hockey League, Yerevan, Armenia

<sup>2,3</sup>University associated with IA EAEC, St Petersburg, Russia

<sup>3</sup>Saint Petersburg State Institute of Technology, St Petersburg, Russia

<sup>4</sup>Saint Petersburg Electrotechnical University, St Petersburg, Russia

<sup>1</sup>lebedevagelyaa@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-0092-347X>

<sup>2✉</sup>kirsanovan@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-9260-6250>

<sup>3</sup>a.s.gonashvili@univevrazes.website, <https://orcid.org/0000-0002-4205-7035>

<sup>4</sup>vladimirglu@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5218-6420>

**Introduction.** The purpose of this article is to study the formation of a sports brand using the example of the Armenian Hockey League (AHL). The Armenian Hockey League (AHL) is an example of a promising sports project that aims not only to promote hockey in Armenia, but also to strengthen national identity through sports. At the same time, the current image of the AHL requires serious analysis and improvement, as the league faces several challenges: limited resources, low media awareness, a lack of a dedicated fan base, and the need to meet international standards.

**Methodology and sources.** The study focuses on the role of cultural context, digital strategy, and institutional factors in the development of a sports organization.

**Results and discussion.** The article examines the process of building and promoting a brand in the context of regional specificity and global competition. The study concludes that the AHL has a high growth rate and holds a leading position among similar leagues, and highlights the key role of regional marketing and socio-economic context in strengthening the position of a sports organization at the national and international levels.

**Conclusion.** The authors have found that the use of economic indicators such as ROI and CPL allows us to conclude that AHL's digital activity is effective and yields sustainable results.

**Keywords:** sports, sports brand, Armenian Hockey League, SWOT analysis, Return on Investment, Cost per Lead

**For citation:** Lebedeva, A.R., Kirsanova, N.P., Gonashvili, A.S. and Glukhikh, V.A. (2025), "Formation of a Sports Brand in the Context of National Specifics: An Empirical Analysis of the Case of the Armenian Hockey League", *DISCOURSE*, vol. 11, no. 6, pp. 77–93. DOI: 10.32603/2412-8562-2025-11-6-77-93 (Russia).

**Введение.** Современный мир характеризуется высокой конкуренцией, в которой успех организации или проекта напрямую зависит от силы, узнаваемости и привлекательности его бренда [1]. Бренд перестал быть исключительно инструментом маркетинга – сегодня он представляет собой мощный стратегический ресурс, способный формировать доверие, привлекать аудиторию, обеспечивать устойчивость на рынке и выстраивать долгосрочные взаимоотношения с целевыми группами.

В условиях глобализации и цифровизации особую значимость приобретает развитие локальных брендов, которые отражают уникальную идентичность региона и его культурное наследие [2]. Это особенно актуально для стран с развивающейся спортивной системой, где формирование собственного бренда может стать не только способом привлечения внимания, но и инструментом укрепления национальной идентичности. Брендинг в спорте – это не только имидж лиг и команд, но также способ активизации болельщиков, привлечения спонсоров и формирования устойчивой спортивной экосистемы [3].

В Армении, где спорт традиционно занимает важное место в жизни общества, хоккей пока находится на этапе становления. Армянская хоккейная лига представляет собой пример перспективного спортивного проекта, который стремится не только популяризировать хоккей в Армении, но и укрепить национальную идентичность через спорт [4]. При этом сегодняшний имидж АХЛ требует серьезного анализа и доработки: лига сталкивается с рядом проблем – ограниченные ресурсы, слабая медийная узнаваемость, отсутствие сформированной фан-базы, а также необходимость соответствия международным стандартам. Тем не менее в этих вызовах кроется и ряд возможностей. Развитие спортивного бренда АХЛ может способствовать не только росту интереса к хоккею, но и улучшению имиджа лиги, расширению партнерской базы и выходу на новые целевые аудитории. Разработка и реализация эффективной брендинговой стратегии становится важнейшим условием устойчивого развития организации. В мировой практике примеры таких стратегий можно наблюдать в деятельности НХЛ, КХЛ и европейских хоккейных лиг, где брендинг играет центральную роль в позиционировании лиг и команд.

**Методология и источники.** Формирование спортивного бренда представляет собой важный комплексный процесс, охватывающий не только визуальную идентичность организации, но и ее философию, ценности, поведенческие модели и коммуникационную политику. В условиях усиливающейся конкуренции в спортивной индустрии бренд становится не только инструментом коммерческого продвижения, но и ключевой составляющей идентичности клуба или организации, определяя ценности, уровень вовлеченности аудитории, инвестиционную привлекательность и коммерческий успех.

Одним из базовых подходов к построению сильного бренда в спорте является Brand Identity Planning Model, разработанная Д. Аакером в 1996 г., которая подчеркивает необходимость выстраивания идентичности через четыре аспекта: бренд как продукт, организация, человек и символ [5]. Применение данной модели позволяет сформировать цельный образ, в который включены визуальные атрибуты, ценности, отношения с потребителями и культурный контекст. Формирование бренда проходит через несколько взаимосвязанных этапов, каждый из которых требует стратегического подхода и продуманной коммуникации. В научной и практической литературе принято выделять последовательность ключевых этапов, проходя которые спортивная организация может выстроить сильный, устойчивый бренд.

**Результаты и обсуждение.** Первый этап формирования бренда связан с определением его миссии и ключевых ценностей. Исследования показывают, что успешные спортивные бренды обладают ярко выраженной идентичностью, которая вызывает определенные эмоции и ассоциируется с культурными аспектами [6]. Например, футбольный клуб «Барселона» строит свою идентичность на концепции «Més que un club» («Больше, чем клуб»),

подчеркивая социальную и политическую значимость команды. В контексте хоккейных лиг данный аспект также играет важную роль. Как отмечают Э. Райс и Д. Траут, без миссии бренд не может выполнять стратегическую функцию и не формирует эмоциональную ценность [7].

Вторым этапом выступает разработка визуальной и вербальной идентичности бренда: логотип, цветовая палитра, слоган, стиль коммуникации, униформа, mascots и другие атрибуты, отличающие команду или лигу на фоне конкурентов. Эти элементы должны быть согласованы с позиционированием и отражать культурные и спортивные особенности региона. По мнению У. Олинса, бренд начинается с визуального образа, который говорит о сути быстрее, чем слова [8]. Для спортивных брендов, особенно молодых лиг, таких как Армянская хоккейная лига, это позволяет сформировать узнаваемость и закрепиться в сознании аудитории.

На данном этапе бренд определяется в рамках конкурентной среды и выбирает свою нишу. Это включает в себя анализ конкурентов, выявление уникального торгового предложения (УТП), сегментацию аудитории и формулирование позиционирующего заявления. Как указывается в [9], успешные бренды в спорте позиционируют себя не только через исторические и спортивные достижения, но и через уникальные ценности, стиль игры, отношение к фанатам и участие в социальных инициативах.

Далее следует формирование стратегии продвижения. Одними из важнейших элементов современного брендинга являются PR и цифровая коммуникация. Сегодня бренд невозможно представить без активного присутствия в социальных сетях, на видеоплатформах и в медиа. Инструменты цифрового PR (сторителлинг, инфлюенс-маркетинг, видеоконтент, различные интерактивы) позволяют бренду не только быть узнаваемым, но и выстраивать постоянный диалог с болельщиками. Исследования Дж. Гледдена и Д. Фанка показывают, что активное вовлечение болельщиков через цифровые платформы значительно повышает их лояльность и эмоциональную привязанность к бренду [6]. Кроме того, в спортивной среде активно используется стратегия вовлеченного маркетинга – организация фан-активностей, конкурсов, акций и прямых трансляций. Это позволяет бренду выйти за рамки спортивных событий и стать частью повседневной жизни аудитории. Важную роль в этом процессе играют инновационные технологии, такие как геймификация, виртуальная реальность и персонализированный контент [10].

Спортивный бренд также является экономическим активом. Спортивные бренды должны эффективно использовать возможности монетизации, включая продажу атрибутики, билетов, эксклюзивного контента и участие в партнерских программах [11]. Спонсорство также играет важную роль, поскольку сотрудничество с известными компаниями способствует расширению аудитории и повышению уровня доверия к клубу. Примером может служить стратегия НХЛ, в рамках которой команды сотрудничают с брендами на уровне формы, арены, контента, мероприятий, формируя комплексное ценностное предложение для спонсоров. Формирование успешной системы монетизации требует учета локальных условий и предпочтений аудитории. Как указывает Е. Л. Варганова, грамотное сочетание бренда, маркетинга и локальной идентичности способно превратить даже молодой проект в сильный культурный феномен [12].

Работа с болельщиками и общественностью также является ключевым аспектом в создании спортивного бренда. Исследования показывают, что участие команды в социальных

инициативах, благотворительных акциях и молодежных программах значительно повышает уровень доверия и лояльности аудитории [13].

Любой спортивный бренд уязвим к информационным рискам, таким как скандалы, поражения, конфликты с фанатами. Поэтому важным этапом является управление репутацией. Как показывает Crisis Brand Management Model, в спорте важно быстро реагировать на негатив, формировать прозрачную политику и активно использовать PR-инструменты для восстановления доверия [14].

Бренд – не статичная структура. Его необходимо обновлять, адаптировать и развивать, чтобы соответствовать трендам, ожиданиям аудитории и технологическим изменениям – регулярное обновление визуальной и контентной стратегий, редизайн, внедрение новых инициатив, цифровых инструментов и форматов коммуникации обеспечивают его соответствие современным требованиям и ожиданиям целевой аудитории. Для этого проводится оценка эффективности реализованной стратегии, в том числе с использованием различных метрик (ROI, CPL и т. д.). Полученные данные позволяют корректировать стратегию и адаптировать бренд к изменяющимся условиям. Его долгосрочная устойчивость является показателем стратегической зрелости компании. Согласно концепции Adaptive Branding in Sports, устойчивые бренды – это бренды, которые готовы к изменениям без потери своей идентичности [15]. Особенно это важно для молодых лиг, стремящихся укрепить позиции в долгосрочной перспективе.

Таким образом, формирование спортивного бренда представляет собой комплексный и тщательно спланированный процесс, требующий применения различных дисциплин, таких как маркетинг, PR, дизайн и цифровые технологии. Также необходимо учитывать поведенческие, экономические и социокультурные аспекты. Успешные спортивные бренды базируются на глубоком понимании своей целевой аудитории, использовании современных технологий и постоянном развитии. Зарубежные исследования в области спортивного маркетинга подчеркивают важность последовательности в продвижении бренда, эмоциональной связи с болельщиками и адаптации к изменениям на рынке. Рассмотрим пример реализации этих стратегий на кейсе Армянской хоккейной лиги – перспективного и активно развивающегося спортивного бренда в регионе.

Развитие хоккея в Армении сталкивается с рядом вызовов и возможностей, обусловленных культурными особенностями страны. Несмотря на то, что в ней хоккей традиционно не входит в число популярных видов спорта, интерес к нему постепенно возрастает, что связано с целенаправленными стратегиями продвижения и возрождения интереса к зимним видам спорта. Культурная специфика Армении напрямую влияет на восприятие хоккея как вида спорта, на стратегию позиционирования бренда АХЛ и коммуникационные практики. Рассмотрим основные аспекты армянской культуры и их влияние на продвижение хоккея, а также роль брендинга в данном процессе.

Армения обладает богатым спортивным наследием, однако исторически в стране развивались такие виды спорта, как футбол, шахматы, борьба и тяжелая атлетика. Эти виды получили поддержку еще в советский период и продолжают оставаться доминирующими. Как отмечает исследователь С. С. Филиппов, культурный контекст оказывает прямое влияние на структуру спортивных предпочтений, так как понимание спорта неразрывно связано



с историческим наследием нации, героическими сюжетами и коллективными воспоминаниями [16]. Данные спортивные направления также традиционно пользовались наибольшим интересом со стороны государства и общественности. В советский период хоккей не получил широкого распространения в связи с климатическими условиями и отсутствием ледовых арен, что благоприятствовало бы развитию зимних видов спорта.

Только в начале 2000-х гг. начал формироваться современный интерес к хоккею, тогда и были предприняты попытки создать команды и организовать местные турниры. Однако для стабильного развития хоккея в Армении необходимо формирование сильного бренда, который будет способен конкурировать с другими популярными видами спорта. Армянская хоккейная лига выступает не только организатором турниров, но и культурным медиатором, способствующим формированию позитивного образа хоккея в массовом сознании [17].

Для успешного продвижения хоккея в стране необходимо создать в первую очередь узнаваемый и привлекательный бренд, способный соответствовать культуре и национальным особенностям. Важными аспектами в его формировании являются национальная идентичность, позиционирование хоккея как сплоченного вида спорта, что соответствует культурным ценностям, а также формирование имиджа хоккея через истории армянских игроков и успехи национальной сборной.

В армянской культуре особо важную роль в принятии решений занимает семья, особенно если это касается выбора вида спорта для ребенка. Родители стремятся отдать предпочтение тем видам, которые считаются престижными, приносят признание и связаны с национальной гордостью. Поэтому позиционирование хоккея как «спорта сильных и целеустремленных», что соответствует традиционным армянским представлениям, является важным стратегическим шагом. Также необходимо развивать хоккейную инфраструктуру как неотъемлемую часть общего развития спорта в стране. В рамках маркетинговых и PR-стратегий АХЛ уже применяются визуальные элементы, способствующие формированию имиджа армянских хоккеистов как носителей традиционных ценностей – силы, чести, дисциплины.

Одним из факторов культурной поддержки становится армянская диаспора. Выходцы из Армении, проживающие в странах с развитой хоккейной культурой (Россия, США, Канада), формируют культурные мосты и могут выступать амбассадорами. Наиболее ярким примером здесь является Зак Богосян – хоккеист НХЛ армянского происхождения, способный стать символом для молодого поколения. Потенциал культурной дипломатии и международной идентификации используется АХЛ для укрепления бренда и привлечения новой аудитории. Эффективное продвижение также требует адаптации маркетинговых стратегий с учетом национальных особенностей. Например, использование национальной символики и языка в визуальных коммуникациях и мероприятиях, проведение семейных фестивалей и хоккейных дней с включением фольклора и традиционной музыки, продвижение истории сборной Армении, ее достижений на международной арене и возвращения после 15-летнего перерыва, визуальное позиционирование хоккея как современной формы мужества и национального духа – все эти меры позволят привлечь широкую аудиторию и популяризировать хоккей в стране. Анализируя культурную составляющую, можно выделить несколько устойчивых трендов (см. табл. 1).

Таблица 1. Культурные факторы и их влияние на развитие хоккея в Армении  
Table 1. Cultural factors and their impact on the development of hockey in Armenia

Фактор	Воздействие на хоккей в Армении
Традиционный спорт	Конкуренция со стороны более популярных направлений
Семейные установки	Влияние на выбор детьми спортивной секции
Дiaspora	Внешний ресурс культурной легитимации
Национальная гордость	Возможность интеграции хоккея в патриотический дискурс
Инфраструктурные ограничения	Препятствия, требующие долгосрочного преодоления

Включение культурного компонента в бренд-стратегию АХЛ становится неотъемлемым элементом PR-деятельности. PR здесь выполняет функцию связующего звена между культурными традициями и современными форматами коммуникации. Такие культурные нарративы, как «возрождение», «армянская доблесть» и «новое поколение героев», используются в контексте лиги, в том числе в видеороликах, промоакциях, пресс-релизах и мероприятиях.

Особое значение в развитии хоккея в Армении приобретает формирование визуально-культурной идентичности бренда АХЛ, основанной на национальных символах и культурных кодах. Учитывая историческую привязанность армянского общества к визуальным образам, фольклору и культурной самобытности, использование элементов традиционной армянской орнаментики, цветов флага и локальных символов в дизайне формы, логотипов и медиаконтента способствует не только узнаваемости бренда, но и формированию эмоциональной связи с аудиторией.

Как отмечают эксперты по спортивному маркетингу, культурная аутентичность визуального стиля лиги усиливает восприятие ее как органичной части национальной идентичности [10]. В случае АХЛ это особенно актуально, так как лига позиционируется не просто как спортивная структура, но как проект, возрождающий хоккейную культуру в стране. Формирование визуальной идентичности должно учитывать ценности армянского общества: уважение к истории, коллективизм, семья и патриотизм.

Практическая реализация стратегии может включать: оформление ледовых арен в национальном стиле; использование армянского шрифта в айдентике; разработку уникальных символов (талисманов), отсылающих к национальным архетипам; создание специальной коллекции формы, посвященной армянским праздникам или культурным событиям.

Таким образом, визуально-культурная составляющая бренда становится не просто эстетическим элементом, а важным каналом коммуникации с аудиторией и эффективным инструментом культурной интеграции хоккея в общественное сознание. Продвижение хоккея в Армении требует гармоничного сочетания культурного контекста и современных маркетинговых инструментов. Успешная реализация данной стратегии способствует закреплению хоккея как значимой составляющей армянской спортивной культуры, а также повышению устойчивости АХЛ как бренда на региональном и международном уровнях.

Профессиональное развитие хоккея в Армении сталкивается с рядом экономических и организационных задач, связанных как с общими проблемами, так и с особенностями региона. Армянская хоккейная лига сейчас находится лишь на стадии формирования, и для ее успешного и динамичного развития необходимо решить фундаментальные проблемы, связанные с финансированием со стороны государства, управлением организации, недостаточно развитой инфраструктурой, а также популяризацией хоккея в стране, что сдерживает его устойчивое развитие.

Основная и самая важная проблема, с которой сталкивается АХЛ, – недостаточное финансирование. Хоккей – это вид спорта, требующий значительных финансовых вложений как в инфраструктуру, так и в развитие игроков. Поддержание хоккея на высоком уровне предполагает объемные затраты на содержание ледовых арен, тренажерных залов, оборудование и экипировку, заработную плату спортсменов и тренеров. Недостаток инвестиций со стороны государства и частных лиц ограничивает возможности лиги в эффективном развитии и продвижении. Команды в большей степени полагаются на личные вложения и спонсорство, чего иногда оказывается недостаточно для поддержания высокой конкурентоспособности и повышения уровня игры. Преодоление этих трудностей будет возможно только при условии объединения усилий правительственных структур, частного сектора и гражданского общества.

Для решения проблемы нестабильного финансирования спортивной организации можно предложить различные способы популяризации данного вида спорта, чтобы привлечь финансирование со стороны государства и бизнеса. Изначально у спортивной лиги была разработана стратегия по привлечению разнообразных источников финансирования, таких как спонсорские средства, гранты, пожертвования от частных лиц, организация мероприятий и продажа товаров и услуг. Это могло помочь уменьшить зависимость от одного источника и обеспечить стабильное финансирование на долгосрочной основе. Однако двух лет функционирования хоккейной лиги оказалось недостаточно для формирования устойчивого доверия местного бизнеса. В связи с этим единственным решением на сегодняшний день является продолжение финансирования со стороны основателей, а также выстраивания отношений с представителями различных сообществ в Армении.

Армянская хоккейная лига активно работает над привлечением благотворительных организаций и фондов, которые заинтересованы в поддержке спорта и здорового образа жизни. Таких организаций в стране очень мало, и зачастую они ориентированы на образование или медицину, спорт для них является непрофильной деятельностью. Тем не менее лиге удалось принять участие в ряде благотворительных мероприятий и установить партнерские отношения с благотворительными организациями.

В мае каждого года традиционно заканчивается сезон внутренних чемпионатов, и для хоккеистов АХЛ разработан план активного участия в жизни благотворительных фондов – так они помогут этим фондам и улучшат имидж лиги.

Армянская хоккейная лига работает над установлением долгосрочных партнерских отношений с организациями, владеющими ледовыми аренами в Армении, которые разделяют ее ценности и миссию. В настоящее время в стране функционируют всего две ледовые арены. Первая принадлежит мэрии Еревана. К сожалению, руководство не проявило заинтересованности в развитии хоккея. В связи с этим АХЛ была вынуждена переместиться на вторую арену, принадлежащую учебному учреждению ЗАО «Газпром». У данной ледовой арены есть своя неудобная специфика: она не может функционировать круглогодично, в связи с чем растапливается в мае на полгода. Это создает большие сложности в развитии хоккея, потому что лига не имеет возможности проводить межсезонные сборы для спортсменов. Таким образом, перед лигой стоят две проблемы:



– за лето сохранить и поддержать спортивную форму хоккеистов, в том числе учеников детской спортивной школы;

– в период отсутствия чемпионата сохранить партнерские отношения со школой ЗАО «Газпром» и возобновить сотрудничество в следующем сезоне, осенью.

Решением первой проблемы является организация и проведение спортивных сборов за пределами Армении. Так, лига планирует организовывать детские хоккейные сборы в Батуми летом. Финансирование данного мероприятия осуществляется родителями учеников детской школы, заинтересованных в поездке. Такие сборы должны проводиться на протяжении всего лета, как это делается в странах, где хоккей популярен.

Что касается взрослых играющих хоккеистов, то единственным способом поддержания их спортивной формы является организация сборов за границей. Ближайшее направление – это Грузия. Однако не все хоккеисты Армении в состоянии самостоятельно оплатить свою поездку, в связи с этим лига вновь сталкивается с проблемой финансирования.

Несмотря на то, что у лиги разработан четкий финансовый план на будущее, включающий в себя оценку текущих и будущих расходов, прогнозирование доходов и разработку стратегий по обеспечению финансовой стабильности, вопрос поступления денежных средств сложно контролировать.

Также при анализе Армянской хоккейной лиги были выявлены следующие проблемы:

– отсутствие четкой ответственности: без формального руководителя возникла путаница в распределении ответственности и принятии решений. Это привело к затягиванию процессов, неопределенности в принятии решений и конфликтам между сотрудниками;

– неэффективность принятия решений: коллективное принятие решений часто затрудняется из-за разногласий и различных точек зрения участников. Без ясного лидерства возникали затруднения в достижении консенсуса и эффективного решения проблем;

– низкая степень организованности и координации: отсутствие формального руководителя привело к недостаточной организованности и координации деятельности лиги. Это сильно сказывается на эффективности работы, выполнении задач и достижении результата;

– конфликты и недовольство: из-за отсутствия четкого лидерства и распределения власти возникают конфликты между сотрудниками лиги и недовольство ситуацией, что негативно сказывается на атмосфере в коллективе и работе организации в целом;

– низкий уровень популяризации хоккея и маркетинга: в условиях высококонкурентного спортивного рынка недостаточная реклама и ограниченное количество зрителей и фанатов хоккея препятствуют росту и популярности лиги.

На основании проведенного анализа текущего состояния организации понятно, что в ней отсутствует четкая структура и порядок. Несмотря на наличие определенных кадров, процедур и документов, их реальная реализация требует тщательной доработки. Отсутствие структурированности затрагивает все аспекты работы АХЛ – от управления персоналом до организации спортивных мероприятий. Неясные рамки ответственности и недостаточное понимание ролей приводят к дублированию работы, упущению сроков и путанице в решении задач. Также наблюдается отсутствие четких процессов, что затрудняет выполнение задач и управление проектами. Отсутствие стандартов и процедур ведет к хаотичному выпол-

нению задач, неопределенности и неэффективности в работе коллектива. Отсутствие структуры и порядка выполнения процессов негативно сказывается на эффективности и результативности работы лиги. Для решения данных проблем необходимо назначить формального руководителя, разработать регламент управления, включающий процедуры принятия решений и отчетности, а также ввести формальное распределение обязанностей среди сотрудников. Также следует применять методы быстрого принятия решений (например, голосование среди ответственных лиц или матрицу решений), разработать четкие критерии оценки решений. Создание календаря мероприятий и задач позволит сотрудникам понимать сроки и приоритеты, а внедрение таких систем управления, как Trello, Asana, дает возможность контролировать выполнение этих задач. А проведение регулярных планерок или опросов среди сотрудников позволит избежать конфликтов и выявить и устранить возможные проблемы. Также необходима разработка комплексной маркетинговой стратегии, направленной на повышение узнаваемости бренда АХЛ, привлечение новых болельщиков и популяризацию хоккея в Армении. Развитие сотрудничества с международными спортивными лигами и организациями для обмена опытом, блогерами, спортивными медиа может повысить статус и привлекательность лиги.

Экономические и организационные проблемы АХЛ ограничивают ее развитие, однако они решаемы с помощью комплексного подхода. Развитие инфраструктуры, привлечение финансирования, создание профессиональной организационной структуры, внедрение эффективных маркетинговых стратегий способны существенно улучшить состояние лиги и способствовать ее продвижению и росту. Своевременные действия в данных направлениях помогут сделать АХЛ более привлекательной и конкурентоспособной в глазах как игроков, так и болельщиков.

Авторами был проведен SWOT-анализ Армянской хоккейной лиги (см. табл. 2), который отражает ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие бренда.

Таблица 2. SWOT-анализ АХЛ  
Table 2. SWOT-analysis of the AHL

Сильные стороны	Возможности
Формирование национального хоккейного бренда. Поддержка со стороны диаспоры и международных партнеров. Рост хоккейной инфраструктуры. Активное развитие молодежных программ. Монополия в стране. Высокий уровень привлекательности и имидж	Участие в чемпионатах мира по хоккею с шайбой. Осведомленность общественности в сфере хоккея. Привлечение инвестиций со стороны правительства и международных организаций. Участие в международных турнирах в разных странах. Формирование новой маркетинговой стратегии. Развитие спортивного маркетинга и брендинга за счет цифровых платформ
Слабые стороны	Угрозы
Отсутствие финансирования и инвестиций со стороны правительства и иных организаций. Низкая узнаваемость бренда. Неэффективная цифровая стратегия. Небольшая аудитория болельщиков. Отсутствие сотрудничества с благотворительными организациями	Приостановление деятельности лиги из-за отсутствия финансирования. Отсутствие поддержки со стороны государства. Высокая конкуренция с другими видами спорта в стране. Ухудшение экономического состояния и инфраструктуры. Нестабильность интереса аудитории

К основным сильным сторонам относятся рост популярности хоккея в стране и активная цифровая стратегия. Среди слабых сторон – ограниченное финансирование и инфраструктурные барьеры. Угрозы связаны с нестабильной экономической ситуацией и низкой

вовлеченностью региональных аудиторий, а возможности заключаются в расширении молодежных программ, международной интеграции и партнерских проектах с диаспорой.

Однако развитие хоккея в Армении невозможно рассматривать вне контекста правовой базы и государственного регулирования, оказывающего непосредственное воздействие на деятельность спортивных организаций, включая Армянскую хоккейную лигу. Несмотря на рост интереса к хоккею и активизацию усилий со стороны частных инициатив, институциональная среда по-прежнему остается слабо сформированной, что существенно ограничивает возможности масштабного развития бренда АХЛ.

На уровне нормативно-правовой базы хоккей, как и другие виды спорта, регулируется Законом Республики Армении «О физической культуре и спорте» (принят Национальным собранием 09.10.2001), а также различными нормативными актами и программами, разрабатываемыми Министерством образования, науки, культуры и спорта. Однако в настоящее время отсутствует специальная государственная программа, направленная на развитие зимних видов спорта, включая хоккей. Это затрудняет системное финансирование лиги, ограничивает возможности строительства инфраструктуры и сдерживает реализацию программ по подготовке молодежи и тренерских кадров.

Взаимодействие АХЛ с государственными органами находится на начальном этапе. В отличие от федераций по шахматам или борьбе, которые традиционно пользуются приоритетной поддержкой, хоккей не входит в перечень видов спорта, имеющих стратегическое значение для национального имиджа. Это снижает шансы лиги на получение целевых грантов, несмотря на ее активные усилия по популяризации спорта в стране.

На международной арене Армения остается членом Международной федерации хоккея (ИИХФ), что предоставляет лиге возможности для участия в программах спортивной дипломатии и интеграции в мировое хоккейное сообщество. Однако полноценное участие в международных инициативах требует повышения организационной зрелости и наличия стабильной государственной поддержки.

В текущих условиях важнейшей задачей становится институционализация деятельности АХЛ: развитие механизмов взаимодействия с государством, подготовка заявок на международное финансирование интересов АХЛ в соответствующих органах власти. Положительным примером может служить включение лиги в проведение Панармянских игр и признание лиги организацией, которая уполномочена на проведение чемпионатов Армении. Это свидетельствует о потенциале укрепления ее правового статуса и институциональной устойчивости.

Таким образом, институционально-правовая поддержка является одним из ключевых факторов, определяющих будущее АХЛ как бренда. Формирование устойчивого сотрудничества между лигой и государственными структурами может стать движущей силой для нового этапа развития хоккея в стране и повышения авторитета спортивной организации на национальном и международном уровнях.

Развитие спортивного бренда в наше время невозможно без анализа текущего состояния лиги, ее популярности среди целевой аудитории, конкурентоспособности на рынке и эффективности маркетинговых стратегий. Проведем анализ ключевых метрик развития Армянской хоккейной лиги как бренда: численность команд, охваты, цифровые коммуникации, коммерческая активность и сравнение с похожими лигами. Анализ сопровождается расче-

тами ROI (показатель рентабельности инвестиций, который оценивает, насколько выгодно вкладывать деньги в ту или иную маркетинговую кампанию или проект. Рассчитывается по формуле:  $ROI = ((\text{доход от вложений} - \text{сумма вложений}) / \text{сумма вложений}) \times 100 \%$ ) и CPL (маркетинговый показатель, обозначающий среднюю стоимость привлечения одного потенциального клиента (лида), т. е. пользователя, который проявил интерес и оставил свои контактные данные. Его рассчитывают, разделив общие затраты на рекламу на количество полученных лидов за определенный период). Это позволяет оценить как экономическую эффективность бренда, так и эффективность цифрового продвижения.

АХЛ за последние два года продемонстрировала значительный рост по всем показателям. С момента основания единственной команды «Львы» количество участников в регулярном чемпионате увеличилось до четырех, включив команды «Перцы», «Пюник» и БКМА. Также появилась команда сборной Армении, которая и представляла страну на чемпионате мира. В сезоне в основном проводится 50–60 матчей, что свидетельствует о расширении лиги и повышении в стране интереса к хоккею.

Посещаемость матчей АХЛ варьируется от 100 до 150 зрителей, в зависимости от участвующих команд. На турнирах и чемпионатах число зрителей достигает 1500–2000 чел., что указывает на растущий интерес болельщиков к этому виду спорта в стране. Эта положительная динамика подтверждается не только статистикой посещений, но и активной цифровой вовлеченностью.

Как было отмечено ранее, лига активно использует цифровые платформы для продвижения и взаимодействия с аудиторией. Суммарное количество подписчиков в различных социальных сетях составляет: Instagram<sup>1</sup> – 7100 подписчиков (4 аккаунта); Facebook<sup>1</sup> – 3800 подписчиков (2 аккаунта); Telegram – 1570 подписчиков; Youtube<sup>2</sup> – 1860 подписчиков; Tiktok: 1350 подписчиков.

В среднем охват публикаций варьируется от 4 до 7 тыс. для обычных постов и достигает 30–100 тыс. для постов, связанных с турнирами и важными событиями. Особой популярностью пользуются короткие видеоролики (reels), что указывает на предпочтение аудиторией визуального контента.

Доступ на матчи АХЛ предоставляется бесплатно, что способствует привлечению широкой зрительской аудитории. На текущий момент лига не имеет внешних спонсоров, финансирование осуществляется лишь президентом организации. Доходы от реализации атрибутики составляют приблизительно 100 тыс. руб. ежемесячно, что говорит о значительном интересе болельщиков к поддержке команд через приобретение сувенирной продукции.

Несмотря на ограниченное финансирование, АХЛ демонстрирует положительный ROI. Среднемесячные расходы на digital-продвижение (включая съемки, рекламу и таргетинг) составляют около 50 тыс. руб. При этом продажи атрибутики и медиаподдержка обеспечивают частичное покрытие затрат. Это свидетельствует о том, что даже при ограниченном бюджете лига способна добиваться эффективного результата за счет продуманной стратегии. Для наглядной оценки эффективности цифрового продвижения АХЛ представлена табл. 3, содержащая финансовые показатели и комментарии к ним.

<sup>1</sup> Социальные сети, запрещенные на территории Российской Федерации с 21 марта 2022 г. Принадлежат экстремистской организации.

<sup>2</sup> Роскомнадзор ограничил работу хостинга в Российской Федерации в связи с нарушением законодательства.

Таблица 3. ROI цифрового продвижения АХЛ  
Table 3. ROI of AHL digital promotion

Показатель	Значение	Комментарий
Ежемесячные расходы	50 000 руб.	Контент, реклама
Доходы от атрибутики	100 000 руб.	Средний показатель
ROI	0,5 (50 %)	$ROI = (П - З) / З$
Косвенный эффект	Рост узнаваемости бренда	Увеличение охвата и вовлеченности

Также для оценки эффективности целесообразно рассчитать показатель CPL – стоимости привлеченного подписчика (лида) (см. табл. 4).

Таблица 4. CPL по соцсетям АХЛ  
Table 4. CPL for AHL social media

Платформа	Затраты на продвижение (оценка), руб.	Количество подписчиков	CPL (руб./лид)
Instagram	25 000	7100	~3,52
Facebook	10 000	3800	~2,63
Telegram	5000	1570	~3,18
YouTube	5000	1860	~2,69
TikTok	5000	1350	~3,70

Показатели CPL для АХЛ находятся в пределах 2,6–3,7 руб., что является экономически эффективным результатом для спортивного non-profit-бренда на начальной стадии развития.

Для оценки конкурентоспособности целесообразно провести сравнительный анализ с аналогичными по уровню развития хоккейными лигами, такими как турецкая и грузинская. Эти лиги также находятся на стадии активного развития и сталкиваются с характерными для данной сферы вызовами и проблемами. Несмотря на то, что хоккей в Турции и Грузии имеет более длительную историю, чем в Армении, именно АХЛ показывает самые высокие темпы роста интереса аудитории.

В Турции хоккейная лига существует с 1993 г. и включает в себя 8 команд, но средняя посещаемость матчей остается на уровне 200–350 чел., а на финальных стадиях – около 3000 зрителей.

В Грузии, где хоккейная лига была основана в 2007 г. и насчитывает всего одну команду, на обычных матчах посещаемость колеблется в диапазоне от 100 до 150 чел., а на финальных играх может достигать 2000 зрителей.

В Армении лига существует всего два года, но при этом наблюдается значительный интерес со стороны болельщиков. Результат посещаемости матчей является наивысшим среди всех трех лиг. Таким образом, даже при отсутствии длительной истории АХЛ привлекает значительно больше зрителей, что говорит о высоком потенциале лиги в будущем.

Несмотря на то, что у турецкой лиги почти в четыре раза больше подписчиков, а в грузинской лиге официально только одна команда, они практически не ведут социальные сети: посты публикуются нерегулярно, отсутствует контент-стратегия, освещение матчей на низком уровне, видеоконтент совсем не используется. В контексте продвижения своих ресурсов АХЛ демонстрирует более прогрессивный подход по сравнению с другими лигами. Ключевым преимуществом является акцент на видеоконтент, онлайн-трансляции, подробное освещение матчей и мероприятий, что значительно увеличивает охваты и привлекает новую аудиторию.



Кроме того, в отличие от Турции, где билеты на матчи стоят от 5 до 15 долл., в Армении вход на игры остается бесплатным, несмотря на большие затраты. Однако высокий интерес зрителей к чемпионатам позволяет в будущем рассматривать монетизацию посещаемости как один из способов финансирования лиги.

**Заключение.** Спортивный брендинг – это комплексная система, сочетающая в себе эмоциональные, культурные, визуальные и поведенческие компоненты, интегрированные в единую маркетинговую стратегию. Его ключевые характеристики включают высокий уровень вовлеченности аудитории, эмоциональную привязанность болельщиков, символическую насыщенность, динамичность и необходимость постоянного адаптационного процесса, влияние digital-коммуникации, социальное и культурное влияние. Эти особенности определяют специфику управления брендом в сфере спорта, отличая ее от традиционного коммерческого маркетинга.

Подводя итог, следует отметить, что Армянская хоккейная лига уже сейчас демонстрирует высокие темпы развития как спортивная организация и как бренд. Применение экономических показателей, таких как ROI и CPL, позволяет утверждать, что цифровая активность АХЛ эффективна и дает устойчивый результат. Конкурентное сравнение также подтверждает, что лига занимает лидирующие позиции среди развивающихся хоккейных проектов. В совокупности с ростом вовлеченности, узнаваемости и коммерческой активности это создает устойчивый фундамент для дальнейшего спортивного роста и развития бренда.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Мещеряков Т. В., Окольников И. Ю., Никифорова Г. Ю. Бренд как коммуникативный капитал // Проблемы современной экономики. 2011. № 1 (37). С. 149–153.
2. Акинина Р. Д., Гонашвили А. С., Кирсанова Н. П. Социокультурная динамика восприятия итальянских брендов в России // Дискурс. 2021. Т. 7, № 3. С. 52–64. DOI: <https://doi.org/10.32603/2412-8562-2021-7-3-52-64>.
3. Костиков В. Ю. Брендинг в спорте: концептуальные основы // Социальная политика и социология. 2016. Т. 15, № 1 (144). С. 54–63. DOI: [10.17922/2071-3665-2016-15-1-54-63](https://doi.org/10.17922/2071-3665-2016-15-1-54-63).
4. Титов В. В., Хаметов Э. Ш. Спорт как инструмент формирования национально-государственной идентичности // Социально-гуманитарные знания. 2019. № 3. С. 214–221.
5. Aaker D. A. Building Strong Brands. NY: Free Press, 1996.
6. Gladden J. M., Funk D. C. Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty // Int. J. of Sports Marketing and Sponsorship. 2001. Vol. 3, iss. 1. P. 54–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006>.
7. Райс Э., Траут Д. Маркетинговые войны / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
8. Olins W. The Brand Handbook. London: Thames and Hudson Limited, 2008.
9. Handbook in sport marketing / Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. (eds.). 2nd ed. London: Routledge, 2017.
10. Rein I. J. The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace. NY: McGraw-Hill, 2006.
11. Гореликов В. А., Братков К. И. Маркетинговые продукты в спорте как инструменты конкурентной борьбы в индустрии спорта // Современная конкуренция. 2020. Т. 14, № 4 (80). С. 25–39. DOI: [10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39](https://doi.org/10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39).
12. Вартанова Е. Л. Медиаэкономика зарубежных стран: учеб. пособие. М.: Аспект Пресс, 2003.
13. Alferova A. The Social Responsibility of Sports Teams // Emerging Joint and Sports Sciences. 2024. URL: <https://emergingpub.com/index.php/ejss/article/view/27/14> (дата обращения: 08.08.2025).

14. Coombs W. T. Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding. 2nd ed. LA: SAGE Publications, 2007.

15. Karg A., Funk D. Strategic Sport Marketing. 4th ed. London: Routledge, 2014. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003117483>.

16. Филиппов С. С. Менеджмент физической культуры и спорта: учебник для вузов. 6-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025.

17. Лебедева А. Р., Саввина А. Е., Канев В. А. Анализ рекламного продвижения на примере Армянской хоккейной лиги // Труды Евразийского научного форума: сб. науч. ст. СПб.: Ун-т при МПА ЕврАзЭС, 2025. Ч. V. С. 143–151.

### **Информация об авторах.**

**Лебедева Ангелина Романовна** – SMM-менеджер Армянской хоккейной лиги, пр. Саят-Новы, д. 19/1, оф. 128, Ереван, 95049, Армения. Сфера научных интересов: социология спорта, брэндинг.

**Кирсанова Наталия Павловна** – кандидат социологических наук (2006), доцент (2022), декан факультета бизнес-коммуникаций Университета при Межпарламентской Ассамблее ЕврАзЭС, ул. Смолячкова, д. 14/1, Санкт-Петербург, 194044, Россия. Автор более 40 научных публикаций, в том числе двух монографий. Сфера научных интересов: межкультурная коммуникация, социология образования, цифровизация образования.

**Гонашвили Александр Сергеевич** – кандидат социологических наук (2022), доцент кафедры социологии Санкт-Петербургского государственного технологического института (технического университета), Московский пр., д. 26, Санкт-Петербург, 190013, Россия; помощник проректора по научной работе Университета при МПА ЕврАзЭС, ул. Смолячкова, д. 14/1, Санкт-Петербург, 194044, Россия. Автор более 140 научных публикаций, в том числе двух монографий. Сфера научных интересов: социология спорта, экономическая социология, социология неравенства, межкультурные коммуникации.

**Глухих Владимир Александрович** – кандидат философских наук (1984), доцент (1991), доцент кафедры социологии и политологии Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета «ЛЭТИ» им. В. И. Ульянова (Ленина), ул. Профессора Попова, д. 5Ф, Санкт-Петербург, 197022, Россия. Автор более 100 научных публикаций. Сфера научных интересов: социология образования, этносоциология.

### **Вклад авторов.**

**Лебедева Ангелина Романовна** – концепция исследования, написание исходного текста, развитие методологии, участие в разработке материалов для исследования, сбор эмпирических материалов, доработка текста.

**Кирсанова Наталия Павловна** – развитие методологии, участие в разработке материалов для исследования, доработка текста.

**Гонашвили Александр Сергеевич** – развитие методологии, итоговые выводы.

**Глухих Владимир Александрович** – подготовка текста.

О конфликте интересов, связанном с данной публикацией, не сообщалось.  
Поступила 03.09.2025; принята после рецензирования 31.10.2025; опубликована онлайн 22.12.2025.

## REFERENCES

1. Meshcheryakov, T.V., Okolnishnikova, I.Yu. and Nikiforova, G.Yu. (2011). "Brand as a type of communicative capital", *Problems of modern economics*, no. 1 (37), pp. 149–153.
2. Akinina, R.D., Gonashvili, A.S. and Kirsanova, N.P. (2021), "Sociocultural Dynamics of Perception of Italian Brands in Russia", *DISCOURSE*, vol. 7, no. 3, pp. 52–64. DOI: 10.32603/2412-8562-2021-7-3-52-64.
3. Kostikov, V.Yu. (2016), "Branding in Sport: a Conceptual Framework", *Social Policy and Sociology*, vol. 15, no. 1 (144), pp. 54–63. DOI: 10.17922/2071-3665-2016-15-1-54-63.
4. Titov, V.V. and Khametov, E.Sh. (2019), "Sport as a tool of formation of national-state identity", *Social and Humanitarian Knowledge*, no. 3, pp. 214–221.
5. Aaker, D.A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press, NY, USA.
6. Gladden, J.M. and Funk, D.C. (2001), "Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty", *Int. J. of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 3, iss. 1, pp. 54–81. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-03-01-2001-B006>.
7. Ries, A. and Trout, J. (2004), *Marketing Warfare*, Transl., Alpina Business Books, Moscow, RUS.
8. Olins, W. (2008), *The Brand Handbook*, Thames and Hudson Limited, London, UK.
9. Chadwick, S., Chanavat, N. and Desbordes, M. (eds.) (2017), *Handbook in sport marketing*, 2nd ed., Routledge, London, UK.
10. Rein, I.J. (2006), *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*, McGraw-Hill, NY, USA.
11. Gorelikov, V.A. and Bratkov, K.I. (2020), "Marketing products in sports as competitive instruments in the sports industry", *J. of Modern Competition*, vol. 14, no. 4 (80), pp. 25–39. DOI: 10.37791/1993-7598-2020-14-4-25-39.
12. Vartanova, E.L. (2003), *Mediaekonomika zarubezhnykh stran* [Media Economy of Foreign Countries], Aspect Press, Moscow, RUS.
13. Alferova, A. (2024), "The Social Responsibility of Sports Teams", *Emerging Joint and Sports Sciences*, available at: <https://emergingpub.com/index.php/ejss/article/view/27/14> (accessed 08.08.2025).
14. Coombs, W.T. (2007), *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*, 2nd ed., SAGE Publications, LA, USA.
15. Karg, A. and Funk, D. (2014), *Strategic Sport Marketing*, 4th ed., Routledge, London, UK. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781003117483>.
16. Filippov, S.S. (2025), *Menedzhment fizicheskoi kul'tury i sporta* [Management of physical culture and sports], 6th ed., Yurait, Moscow, RUS.
17. Lebedeva, A.R., Savvina, A.E. and Kanev, V.A. (2025), "Review of advertising promotion by example of the Armenian Hockey", *Scientific Works of the Eurasian Scientific Forum*, Univ. associated with IA EAEC, SPb., part. V, pp. 143–151.

### Information about the authors.

**Angelina R. Lebedeva** – SMM-Manager of the Armenian Hockey League, 19/1 Sayat-Nova ave., office 128, Yerevan 95049, Armenia. Area of expertise: sociology of sports, branding.

**Nataliya P. Kirsanova** – Can. Sci. (Sociology, 2006), Docent (2022), Dean of the Faculty of Business Communications, University associated with IA EAEC, 14/1 Smolyachkova str., St Petersburg 194044, Russia. The author of more than 40 scientific publications. Area of expertise: intercultural communication, sociology of education, digitalization of education.

**Aleksandr S. Gonashvili** – Can. Sci. (Sociology, 2022), Associate Professor at the Department of Sociology, Saint Petersburg State Institute of Technology, 26 Moskovsky ave., St Petersburg 190013, Russia; Assistant Vice-Rector for Research, University associated with IA EAEC, 14/1 Smolyachkova str., St Petersburg, 194044, Russia. The author of more than 140 scientific publications. Area of expertise: sociology of sport, economic sociology, sociology of inequality, intercultural communications.

**Vladimir A. Glukhikh** – Can. Sci. (Philosophy, 1984), Docent (1991), Associate Professor at the Department of Sociology and Political Science, Saint Petersburg Electrotechnical University, 5F Professor Popov str., St Petersburg 197022, Russia. The author of more than 100 scientific publications. Area of expertise: sociology of education, ethnosociology.

**Author's contribution.**

**Angelina R. Lebedeva** – research concept, writing of the source text, development of methodology, participation in the development of research materials, collection of empirical materials, revision of the text.

**Natalia P. Kirsanova** – development of methodology, participation in the development of research materials, revision of the text.

**Aleksandr S. Gonashvili** – development of methodology, final conclusions.

**Vladimir A. Glukhikh** – text preparation.

*No conflicts of interest related to this publication were reported.*

*Received 03.09.2025; adopted after review 31.10.2025; published online 22.12.2025.*