

УДК 336.64

Д. С. Разумов

Омский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
Омск, e-mail: den.razumow2014@yandex.ru

С. Н. Марков

Омский филиал ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ»,
Омск, e-mail: markovsn79@mail.ru

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ В МЕНЕДЖМЕНТЕ КЛУБОВ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

Ключевые слова: спортивный менеджмент, показатели эффективности, проблемы в клубном менеджменте, посещаемость матчей, рынок российских хоккеистов, продвижение клубов.

В процессе управления многие организации сталкиваются с определенными проблемами. В данной статье была рассмотрена эффективность деятельности клубов Континентальной хоккейной лиги (КХЛ) по различным аспектам в сезоне 2022-23, а на основании этой информации определены основные проблемы в клубном менеджменте. Актуальность выбранной темы состоит в том, что для улучшения работы лиги необходимо определить основные проблемы, с которыми сталкиваются клубами в процессе управления, и затем предлагать рекомендации. При этом изучены показатели деятельности клубов КХЛ за сезон 2022-23, что позволяет сделать актуальные рекомендации для менеджеров команд. В частности, для показателей, которые существенно отличаются от средних в лучшую и худшую сторону, рассматриваются причины таких отклонений, потому что они позволяют определить, как можно улучшить показатели на основании успешных кейсов. На самом деле, значительная часть проблем в менеджменте клубов КХЛ существует далеко не первый год, однако меры по их разрешению на уровне клубов внедряются постепенно или не принимаются вовсе, что приводит к усугублению негативных последствий. Практическим результатом данной статьи является определение шести основных проблем, с которыми сталкивается либо часть клубов, либо вся КХЛ в целом. На основании этого сделаны выводы и определены перспективы развития КХЛ с учетом разрешения обозначенных проблем.

D. S. Razumov

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation,
Omsk, e-mail: den.razumow2014@yandex.ru

S. N. Markov

Omsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation,
Omsk, e-mail: markovsn79@mail.ru

THE MAIN PROBLEMS IN THE MANAGEMENT OF CLUBS IN KONTINENTAL HOCKEY LEAGUE

Keywords: sports management, performance indicators, problems in club management, attendance of matches, the market of Russian hockey players, promotion of clubs.

In the process of management, many organizations face certain problems. This article reviewed the effectiveness of the Kontinental Hockey League (KHL) clubs in various aspects in the 2022-23 season, and based on this information, the main problems in club management were identified. The relevance of the chosen topic is that in order to improve the work of the league, it is necessary to identify the main problems that clubs face in the management process, and then offer recommendations. At the same time, the performance indicators of KHL clubs for the 2022-23 season were studied, which allows us to make relevant recommendations for team managers. In particular, for indicators that differ significantly from the average for the better and for the worse, the reasons for such deviations are considered, because they allow us to determine how indicators can be improved based on successful cases. In fact, a significant part of the problems in the management of KHL clubs has existed for many years, but measures to resolve them at the club level are being introduced gradually or are not being taken at all, which leads to an aggravation of negative consequences. The practical result of this article is the definition of six main problems faced by either part of the clubs or the entire KHL as a whole. Based on this, conclusions are drawn and prospects for the development of the KHL are determined, taking into account the resolution of the identified problems.

Введение

Организации сталкиваются с проблемами в менеджменте, потому что они представляют собой сложные системы. И в более крупных организациях проблемы при управлении негативно влияют на множество субъектов. Одной из подобных систем в отечественном спорте является Континентальная хоккейная лига, в которой есть команды из России, Казахстана («Барыс»), Беларуси («Динамо» Минск), Китая («Куньлунь Ред Стар», хотя с 2020 года команда ввиду логистических трудностей базируется в Мытищах). Команды разделены на 2 конференции: «Запад» (11 команд) и «Восток» (12 команд) [9].

Команды занимают разное положение в иерархии КХЛ: часть команд стабильно борется за Кубок Гагарина, для другой части команд прохождение одной или двух стадий в плей-офф считается хорошим результатом, остальные команды ставят целью выход в плей-офф. Разумеется, и эффективность деятельности клубов отличается, однако у команд КХЛ существуют некоторые общие проблемы.

Цель исследования – определить на основании показателей эффективности деятельности клубов КХЛ главные проблемы, некоторые из которых свойственны лишь

для части клубов, а другие – для всей лиги в целом.

Материал и методы исследования

Для оценки клубов КХЛ с мая 2017 года ежегодно выпускается рейтинг, который позволяет оценить эффективность деятельности клубов по различным критериям и сравнить показатели. Рейтинг позволяет определить проблемы в менеджменте как отдельных клубов КХЛ, так и всей лиги в целом [7].

В качестве материала для данной работы также выступают статьи о хоккейном менеджменте в КХЛ, важности выстраивания клубной стратегии, информация о зарплатах хоккеистов в КХЛ (по данным портала Спорт-экспресс).

Методы исследования, использованные при написании статьи: анализ, классификация, сравнение, обобщение, индукция.

Результаты исследования и их обсуждение

Один из важнейших показателей для оценки эффективности команды – стоимость спортивного результата, которая показывает отношение расходов на оплату труда игроков к спортивному результату команды в сезоне. Представим результаты на рисунке 1.

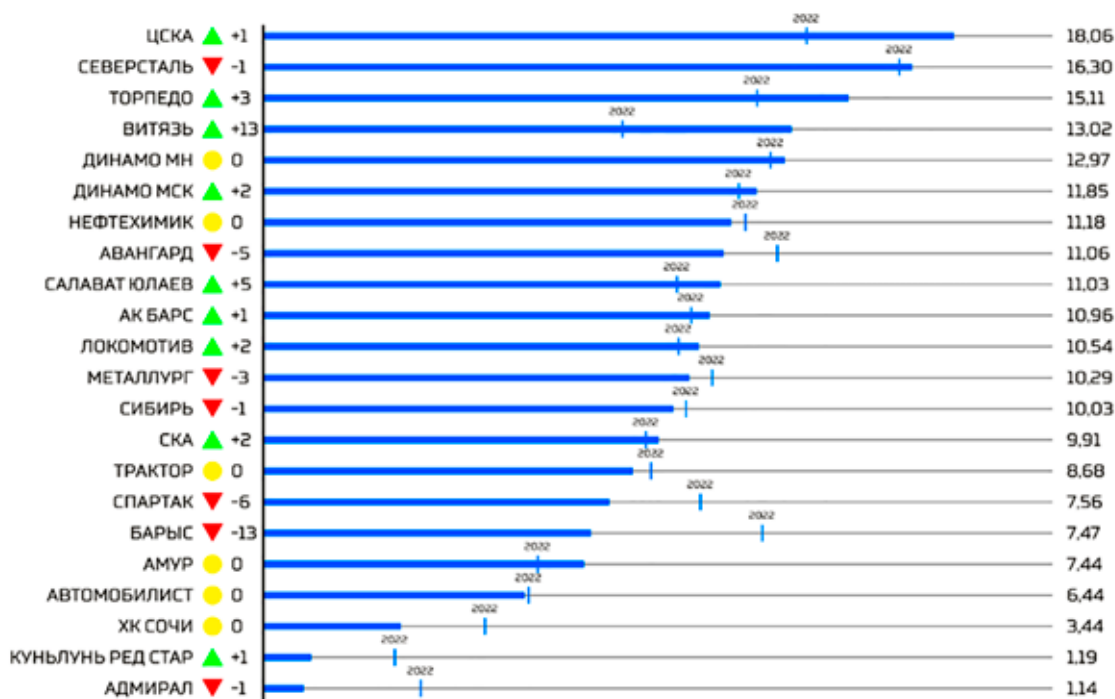


Рис. 1. Стоимость спортивного результата клубов КХЛ в сезоне 2022-2023 [7]

Оценка стоимости спортивного результата отражает важнейшую проблему в КХЛ – большая разница в эффективности клубов «Востока» и «Запада». К примеру, первые 6 команд на рисунке 1 представляют западную конференцию, а в конце списка «Сочи» и «Куньлунь» (20 и 21 места соответственно), которые провели неудачный сезон, а «Спартак» занял 16 место из-за невыхода в плей-офф. Невысокое место «СКА» и «Локомотива» объясняется тем, что бюджет на зарплату хоккеистов у этих команд высокий (942 и 815 миллионов рублей), но Кубок Гагарина этим командам выиграть не удалось [6].

Большинство команд «Востока» вынуждены ввиду географического расположения переплачивать игрокам, поэтому показатель стоимости спортивного результата уменьшается. Неудивительно, что в данном списке на последнем месте находится «Адмирал» из Владивостока, а хабаровский «Амур» – на восемнадцатом: эти команды располагаются на Дальнем Востоке и совершают длительные перелеты, поэтому привлечь игроков в эти клубы сложнее.

Изучим источники финансирования клубов КХЛ. В рейтинге по данному показателю выше позиции у тех, кто меньше ис-

пользует финансирование из государственного бюджета и государственных компаний. Отразим результаты на рисунке 2.

Максимальный балл по данному критерию у трех команд, которые не привлекают средства госкомпаний и госбюджета: «Куньлунь», «Северсталь», «Спартак». Таким образом, частные клубы составляют лишь 13,6% от всех клубов лиги, что является негативным моментом.

Зависимость от бюджетного финансирования проявляется в том, что при наличии серьезных макроэкономических проблем, спаде в экономике финансирование спортивных команд может уменьшиться, поскольку спорт все же не является приоритетным направлением расходов бюджетов различных уровней. Кроме того, объем финансирования может зависеть от губернаторов и мэров в регионах: если в их приоритетах хоккей будет на невысоких местах, то финансирование профессиональных клубов может сокращаться. Это вносит неопределенность в клубные стратегии, комплектование команды и выбор тренеров. Аналогичная ситуация и с госкомпаниями – приоритеты их деятельности могут меняться, поэтому спорт как неосновной вид деятельности несет риски.

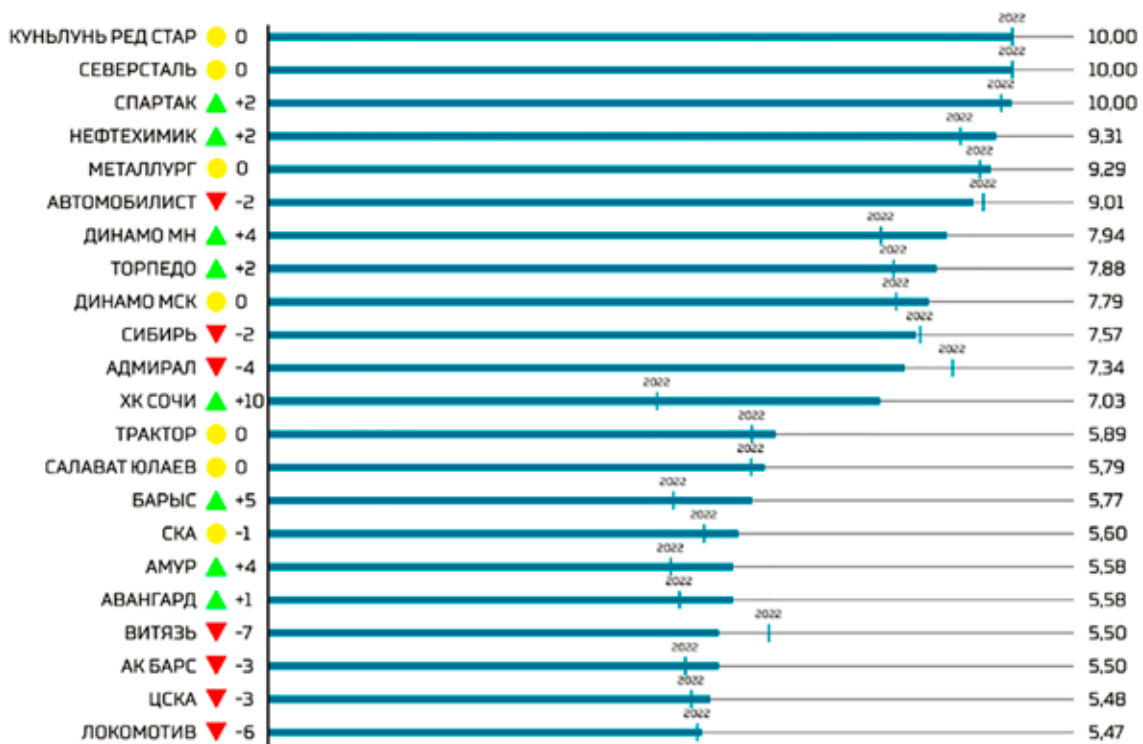


Рис. 2. Рейтинг клубов КХЛ по источникам финансирования [7]

Важность выстраивания клубной стратегии отмечает И. В. Колесов. Он говорит, что «развитие любого профессионального спортивного клуба – это глобальный долгосрочный проект, в основе которого должна лежать история клуба и его победы, а также звезды, которые эти победы одерживали» [3, с. 166]. Но по описанным выше причинам создание такого проекта может быть затруднительным.

Но сейчас совсем отказаться от финансирования из госбюджета или госкомпаний не представляется возможным, по мнению Л. В. Савинова, из-за следующих причин:

1. Невысокий уровень жизни россиян.
2. Привычка клубов к наличию господдержки.
3. Отсутствие интереса бизнеса к финансированию профессиональных клубов [4, с. 119].

Изучим показатель посещаемости стадионов клубов КХЛ в сезоне 2022-23. Важно, что прошедший сезон прошел без ограничений по COVID-19, в отличие от двух сезонов до этого. Статистика показывает, что средняя посещаемость матчей КХЛ составила 5438, средняя заполняемость арен – 63,5%. Процент заполняемости арен превышает 90% лишь у двух команд – «Авангард» (96,1% при вместимости арены в 12000 мест) и «Торпедо» (99,3% при вместимости в 5500 человек) [8].

Подобные показатели объясняются тем, что «Авангард» в 2022 году вернулся в Омск на новую «G-Drive Арену», а в «Торпедо» приход главного тренера Игоря Ларионова и высокие результаты команды привлекли болельщиков на трибуны. «Авангард» даже стал третьим в Европе по средней посещаемости матчей, что является важным достижением для клуба и лиги в целом.

С другой стороны, есть 6 команд, которые и на половину не заполняли стадионы. Среди них выделяется «Куныльунь», который заполнял «Арену Мытищи» лишь на 11,4% из 7114 человек – низкая посещаемость вызвана тем, что команда базируется не в Китае, где есть интерес к клубу, а в Подмосковье. Зачастую гостевые болельщики соперников «Куныльуня» заполняли арену больше, чем фанаты китайского клуба. Есть проблемы с посещаемостью и у «Сочи» (32,6% от 12035 мест), которые вызваны невысоким уровнем интереса к команде из-за рекордной серии в 21 проигранный матч подряд и невыхода в плей-офф. Аналогичная ситуация и у «Спартак», который заполнял арену

на 30,7% из 8500 мест – команда неудачно провела сезон, при этом в Москве есть еще «Динамо» и «ЦСКА», а также подмосковные «Витязь», «Куныльунь», которые создают конкуренцию «Спартаку» в борьбе за зрителей.

Проблема, с которой сталкиваются клубы в КХЛ – снижение интереса к командам из-за неудачных спортивных результатов, что отличает наш чемпионат от НХЛ, где зрители посещают матчи даже при не самых удачных сезонах команды. Для обеспечения стабильной посещаемости нужно, помимо спортивных аспектов, привлекать и медийных личностей на матчи, организовывать различные активности на стадионе, активнее продвигать клуб в социальных сетях. Это позволит привлечь и рядового зрителя, который, возможно, еще не так сильно интересуется хоккеем, но в будущем станет регулярно посещать матчи.

Что касается работы клубов КХЛ со СМИ и активности в соцсетях, то данный параметр также рассчитан в рейтинге клубов. Представим результаты на рисунке 3.

Рисунок показывает, что лишь у четырех клубов в лиге работа по продвижению находится выше трех – это «Авангард», «Ак Барс», «СКА», «ЦСКА». Это можно объяснить тем, что данные клубы являются статусными, а также они участвовали в полуфиналах и финале Кубка Гагарина. При этом продвижение победителя Кубка Гагарина «ЦСКА» оценено на 3,07, а клубы «Востока» находятся значительно выше: «Авангард» получил оценку в 4,43, «Ак Барс» – в 4,15.

Как показывает рисунок 3, у большинства клубов продвижение находится на низком уровне, что является серьезной проблемой. Оценка продвижения у 14 клубов КХЛ ниже 2, а у пяти из них – ниже 1. Как уже было отмечено, продвижение клуба с точки зрения привлечения зрителя на трибуны является важным, однако, к сожалению, у многих команд КХЛ есть проблемы в данной сфере.

При этом, как мне кажется, потенциал у клубов для продвижения огромен. В частности, это касается тех команд, которые единственными представляют свою страну в КХЛ – это «Барыс», «Динамо» Минск, «Куныльунь»; и из них минское «Динамо» вышло в плей-офф. Данные клубы (кроме «Куныльуня» в последние три года) базируются в столицах своих государств, которые являются крупнейшими городами на карте мира, поэтому и потенциал для привлечения зрителей у таких команд большой.

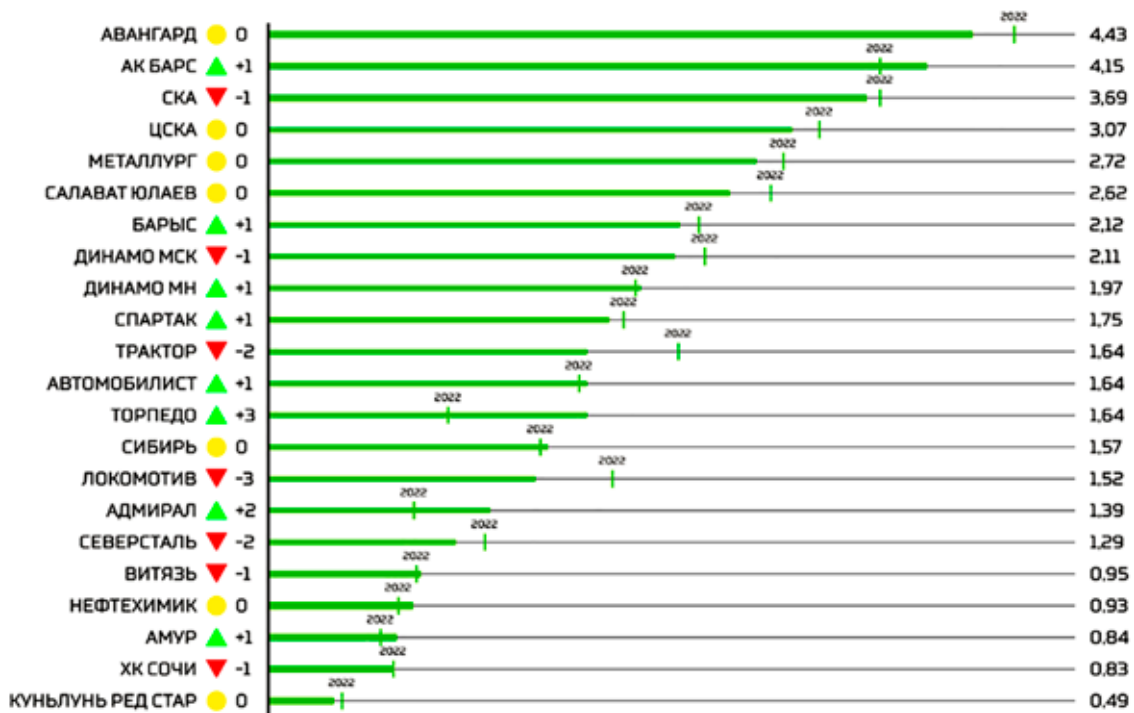


Рис. 3. Работа со СМИ и активность в социальных сетях клубов КХЛ в сезоне 2022-2023 [7]

Рисунок показывает, что улучшилось продвижение у «Адмирала» и «Торпедо» в сезоне 2022-2023 на 49,46% и 29,13%. В первом случае повлиял высокий для клуба спортивный результат («Адмирал» впервые прошел первый раунд плей-офф), участие в акциях во Владивостоке, а после окончания сезона команда посетила различные города Дальнего Востока. Причина роста популярности «Торпедо» – высокие результаты и яркая игра команды Игоря Ларионова.

Спортивные организации с большими базами поддержки способны обеспечить значительные спонсорские сделки, так как спонсору выгодно вкладывать средства в рекламу своей продукции на рынке. Поэтому спонсоры хотят работать с клубами, которые имеют очень хорошую сеть телевизионного освещения событий, достигающего широкую аудиторию [5].

Спонсоры изучают работу клубов КХЛ в медиапространстве, показатели ТВ-индекса клубов, который также предоставляется ежегодно по итогам сезона. Соответственно, при отсутствии интереса болельщиков и ТВ-аудитории к клубу спонсоры вряд ли станут инвестировать в подобные команды.

Как отмечает В. А. Гореликов, среди основных спонсоров у КХЛ нет ни одного банка, бренда спортивной экипировки и часов,

авиакомпаний, хотя данные отрасли потенциально могут стать важными спонсорами лиги, которые будут приносить дополнительные деньги [2].

Рассмотрим еще одну важнейшую проблему, которая не позволяет клубам КХЛ быть более эффективными. Ее подробно описал Родион Власов в статье про хоккейный менеджмент в КХЛ. Она состоит в том, что переход игроков из ВХЛ (Всероссийской хоккейной лиги), которая является второй по силе в России, в КХЛ является затруднительным. В ВХЛ есть игроки, способные заиграть и в КХЛ, но им зачастую подобного шанса не предоставляется. Клубы КХЛ скорее предпочитают взять игрока из другой команды в лиге даже для формирования 3-4 звена, нежели найти игрока из ВХЛ дешевле, который не хуже справится с задачей на поле [1].

Игроки из ВХЛ зачастую переходят в те клубы КХЛ, у которых невысокий бюджет. И примеры таких команд, как «Торпедо», «Северсталь» и «Адмирал», показывают, что и в ВХЛ реально найти игроков, способных приносить пользу команде, а также можно продать их в будущем дороже цены покупки. Похожая история и с назначениями тренеров, где есть те, кто смог из ВХЛ перейти в КХЛ, но таких примеров немного.

Есть успешные примеры – Леонид Тамбиев вывел «Адмирал» во второй раунд плей-офф; Андрей Разин при скромных ресурсах выводил дважды «Северсталь» в плей-офф и достойно бился с топ-клубами КХЛ, а сейчас пошел на повышение в «Металлург».

С учетом ужесточения лимита на легионеров (с сезона 2023-24 в заявке на сезон у российских команд КХЛ может быть не более трех иностранцев, при этом игроки из Казахстана и Беларуси легионерами не считаются) величина спроса на качественных российских игроков увеличилась, как и их требования по зарплате. Получилось так, что в целом классных игроков стало меньше, а суммарный фонд оплаты труда вырос – возникает инфляция спроса.

В таком случае для увеличения конкуренции среди российских хоккеистов клубам чаще стоит приобретать игроков из ВХЛ. К примеру, в сезоне 2022-23 после перехода из ВХЛ заиграли Владислав Кара («Витязь», зарплата – 3 млн. рублей), Михаил Назаров («Нефтехимик», 3 млн. рублей), Антон Сизов и Богдан Конюшков («Торпедо», 4 и 3 млн. рублей соответственно), Никита Михайлов («Авангард», 7 млн. рублей), а Конюшков даже был выбран на драфте НХЛ «Монреалем» под 110 номером, то есть у игрока есть перспектива переезда в наиболее конкурентную хоккейную лигу в мире на данный момент [6].

Примеры показывают, что найти качественных игроков и в лиге рангом ниже – выполнимая задача даже при лимите на легионеров. Но, разумеется, для наиболее успешного выбора игроков из ВХЛ необходимо анализировать их игру и статистику, обсуждать с тренерами потенциальных новичков. Нередко игроков из ВХЛ берут сначала на пробный контракт, а уже затем за-

ключают полноценный, если игрок хорошо проявил себя в команде и имеет перспективы для профессионального роста.

Выводы

Таким образом, на основании данного исследования можно определить следующие проблемы, которые характерны для менеджмента в клубах КХЛ:

1. Высокая зависимость от финансирования со стороны государственного бюджета и компаний с государственным участием.

2. Различия в условиях, которые могут предоставить команды в конференции «Запад» и «Восток», в результате чего «восточные» клубы вынуждены переплачивать зарплату хоккеистам.

3. Невысокий уровень посещаемости матчей клубов КХЛ, в том числе значительное падение у тех команд, которые проводят неудачный сезон и не пробиваются в плей-офф.

4. Недостаточный уровень продвижения клубов КХЛ в СМИ и социальных сетях.

5. Наличие незакрытых категорий среди спонсоров КХЛ: отсутствие банков, авиакомпаний, брендов спортивной экипировки.

6. Недостаточно эффективное использование клубами КХЛ обширного рынка российских хоккеистов, в том числе из ВХЛ, и переплата за хоккеистов, которые только из-за наличия опыта выступлений в КХЛ получают высокую зарплату.

Как кажется, при решении данных проблем как в масштабах лиги, так и на уровне клубов КХЛ станет больше возможностей для улучшения спортивных результатов, освещения в медиа, привлечения новой аудитории на стадионы, увеличения инвестиций со стороны спонсоров, то есть всестороннего развития КХЛ и хоккея в России в целом.

Библиографический список

1. Власов Р.В. Хоккейный менеджмент в КХЛ: проблемы, причины, как работает рынок в КХЛ, почему переплачивают игрокам // Портал Чемпионат.com. 04 мая 2023 г. URL: <https://www.championat.com/hockey/article-5091831-hokkejnyj-menedzhment-v-khl-problemy-prichiny-kak-rabotaet-rynok-v-khl-pochemu-pereplachivayut-igrokam.html> (дата обращения: 25.07.2023).
2. Гореликов В.А., Гончаков И.А. Проблемы развития спортивного спонсорства в профессиональных спортивных лигах России // Наука и спорт: современные тенденции. 2023. Т. 11, № 1. С. 112-119.
3. Колесов И.В. Анализ опыта работы международных профессиональных спортивных академий для эффективной реализации проектов создания и развития спортивных академий в России // Вестник университета. 2018. № 6. С. 165-170.

4. Савинов Л.В., Анучин Д.О. Эффективность бюджетного финансирования профессионального хоккейного клуба // Актуальные вопросы экономики: материалы VII Международной научно-практической конференции (Пенза, 25 мая 2021 г.). Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2021. С. 117-119.
5. Тихомиров А.В., Летягина Е.Н., Сорокин И.А., Седов Д.С., Сударикова И.А. Повышение эффективности управления профессиональным хоккейным клубом // Управленческий учет. 2021. № 6. С. 405-409.
6. Зарплата в КХЛ, сезон 2022/2023 // Портал Спорт-экспресс. 12 февраля 2023 г. URL: <https://www.sport-express.ru/hockey/khl/money/2022-2023/> (дата обращения: 30.06.2023).
7. Рейтинг клубов КХЛ по итогам сезона 2022/2023 // Официальный сайт Континентальной Хоккейной Лиги. 26 мая 2023 г. URL: <https://www.khl.ru/news/2023/05/26/514182.html> (дата обращения: 25.07.2023).
8. Статистика посещаемости клубов КХЛ в сезоне 2022/2023: сколько человек ходит в России на хоккей // Портал Metaratings. 27 февраля 2023 г. URL: <https://metaratings.ru/blog/statistika-poseshchaemosti-klubov-khl-v-sezone-2022-2023-skolko-chelovek-hodit-v-rossii-na-hokkej/> (дата обращения: 25.07.2023).
9. Континентальная хоккейная лига: официальный сайт. URL: <https://www.khl.ru/> (дата обращения: 25.06.2023).