

Голышева Кристина Михайловна,
студент ДВИУ, РАНХиГС

Малиновская Ольга Викторовна,
старший преподаватель ДВИУ, РАНХиГС

СПОРТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ХОККЕЕ

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты спортивного менеджмента в хоккее. На основе анализа моделей управления, практик работы с персоналом и маркетинговых стратегий в ведущих лигах выделены основные компоненты успешной организации. Особое внимание уделено интеграции спортивной аналитики и бизнес-процессов. Сформулированы практические рекомендации для повышения конкурентоспособности профессиональных хоккейных клубов в условиях растущей коммерциализации

Ключевые слова: Спортивный менеджмент, хоккей, хоккейный клуб, стратегическое управление, человеческий капитал, финансы в спорте, маркетинг спортивных организаций

Введение

Хоккей, будучи одним из наиболее зрелищных и капиталоемких видов спорта, представляет собой сложную социально-экономическую систему, где спортивный результат напрямую зависит от эффективностиправленческих решений. Современная реальность, характеризующаяся ростом коммерциализации, усилением конкуренции и цифровизацией, предъявляет новые требования к менеджменту клуба, трансформируя его из сугубо спортивной в многопрофильную бизнес-структуру. Однако на практике многие организации, особенно в отечественном контексте, сталкиваются с дисбалансом между традиционными подходами к управлению и необходимостью внедрения современных стратегических, аналитических и маркетинговых инструментов. В этой связи целью данного исследования является выявление ключевых компонентов и разработка рекомендаций для построения конкурентоспособной системы спортивного менеджмента в профессиональном хоккее, что и определяет актуальность представленной работы.

Теоретические основы системы управления современным хоккейным клубом

Функционирование профессионального хоккейного клуба как сложной социально-экономической системы требует внедрения научно обоснованных управленческих моделей, синтезирующих классические теории менеджмента и специфические спортивные практики. Эволюция управляемой модели в хоккее прошла путь от простой линейной структуры, где власть была сконцентрирована в руках одного авторитетного специалиста, к сложной дивизиональной системе. В её основе лежит чёткое разделение на два ключевых функциональных блока: спортивный (хоккейные операции) и коммерческий (бизнес-операции). Первый, находящийся в зоне ответственности генерального менеджера, включает формирование состава, скаутинг, управление тренерским штабом и планирование бюджета в рамках потолка зарплат. Второй, возглавляемый генеральным директором (CEO), охватывает финансы, маркетинг, продажи и работу с болельщиками. Слаженное взаимодействие этих блоков под стратегическим контролем Совета директоров является критическим условием успеха, позволяющим согласовать спортивные амбиции с экономической реальностью.

Усложнение организационной структуры предъявило новые, комплексные требования к компетенциям ключевых управляемцев. Произошла глубокая трансформация роли генерального менеджера: от руководителя, чьи решения базировались преимущественно на личном опыте и интуиции, к роли менеджера-аналитика и стратега. Современный руководитель спортивного



блока должен владеть навыками работы с большими данными и продвинутой статистикой, понимать принципы управления человеческим капиталом в условиях высокой нагрузки и в совершенстве знать механизмы долгосрочного планирования в рамках жёстких финансовых регуляций. Эта трансформация отражает общий отраслевой тренд на переход к управлению, основанному на данных (data-driven менеджмент).

Для обеспечения долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности клуба необходимо внедрение системного стратегического планирования, интегрирующего цели на льду с бизнес-показателями. Эффективным инструментом для этой задачи выступает Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard – BSC), позволяющая перевести глобальную миссию организации во взаимосвязанный набор измеримых целей. Данная система оценивает деятельность по четырём ключевым перспективам: финансовой, клиентской, внутренних бизнес-процессов, а также обучения и развития. Так, стратегическая цель повышения спортивной конкурентоспособности может быть реализована через инвестиции в аналитические отделы (обучение и развитие), что ведёт к оптимизации скаутинга и селекции и, как следствие, к более эффективному расходованию бюджета для достижения лучших результатов, укрепляющих бренд и лояльность аудитории. Таким образом, современная теоретическая модель управления хоккейным клубом строится на трёх взаимосвязанных основах: эффективной организационной структуре, новых компетенциях менеджеров и формализованной системе стратегического целеполагания.

Управление бизнес-составляющей и маркетинг

Финансовая устойчивость клуба обеспечивается диверсификацией доходов, что снижает риски зависимости от одного источника. Основу составляют медийные права, спонсорские контракты, продажа билетов и мерчендайзинг. Стратегической целью является баланс, при котором спонсорские поступления не превышают 50% бюджета, что повышает устойчивость к экономическим колебаниям. Развитие программ членства и премиум-обслуживания формирует прямую финансовую и эмоциональную связь с аудиторией.

Современный маркетинг в хоккее трансформировался от рекламы событий к управлению брендом и созданию комплексного опыта для болельщика. Цифровые коммуникации через социальные сети позволяют выстраивать постоянный диалог, демонстрируя "закулисную" жизнь клуба и личности игроков. Ключевой тренд – переход к созданию событийного опыта (fan experience), где каждый матч становится интерактивным шоу с активностями, повышающими ценность посещения арены.

Социальная ответственность и работа с сообществом (community relations) выступают стратегической инвестицией в будущее. Программы поддержки местных инициатив, развитие детских академий и благотворительные акции формируют лояльность с раннего возраста и укрепляют региональную идентичность клуба. В итоге, эффективная бизнес-модель интегрирует финансовое планирование, цифровой маркетинг, создание уникального опыта и социальную интеграцию в единую систему, укрепляющую рыночные позиции организации.

Сравнительный анализ и рекомендации на примере КХЛ

Управленческая модель клубов КХЛ во многом определяется их высокой зависимостью от ключевого стейкхолдера – чаще всего региональных властей или государственных корпораций. Это обеспечивает финансовую стабильность и позволяет концентрировать ресурсы на достижении спортивных результатов. Однако такая структура формирует и системные особенности: смещение фокуса на краткосрочные цели, слабую диверсификацию доходов (доминирование B2B-спонсорства) и недостаточное развитие системной работы с массовой аудиторией для создания устойчивого фанатского опыта.



На основе этого анализа целесообразны следующие рекомендации для повышения устойчивости клубов КХЛ:

- 1) диверсификация доходов через развитие продаж мерча, цифровых продуктов и улучшение сервиса на аренах для роста доходов от болельщиков;
- 2) внедрение data-аналитики в скаутинг и управление составом для повышения эффективности спортивных решений независимо от бюджета;
- 3) стратегия работы с болельщиками, включающая развитие событийного опыта (fan experience) и цифровых коммуникаций для построения эмоциональной связи с локальным сообществом;
- 4) развитие академий как стратегического актива для подготовки кадров и укрепления региональной идентичности.

Эти меры помогут создать более сбалансированную модель, где спортивный успех будет подкреплён развитыми бизнес-процессами и прочной связью с аудиторией.

Заключение

Эффективный менеджмент в современном хоккее строится на синтезе спортивной и бизнес-составляющих. Ключевыми условиями успеха являются: внедрение data-driven решений, диверсификация доходов, развитие сильного бренда и собственной системы подготовки игроков. Для клубов КХЛ преодоление зависимости от единственного источника финансирования и ориентации на краткосрочный результат становится стратегическим императивом. Устойчивая конкурентоспособность достигается только при целостном подходе, где спортивные победы подкреплены финансовой стабильностью и глубокой связью с локальным сообществом

Список литературы:

1. Гуськов, С.И. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта: учебник / С.И. Гуськов, А.В. Починкин. – М.: Физическая культура, 2021.
2. Переверзин, И.И. Менеджмент спортивной организации: учебное пособие / И.И. Переверзин. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Спорт, 2022.
3. Черепов, В.А. Экономика и финансы спортивной индустрии: монография / В.А. Черепов, М.А. Шустин. – М.: ИНФРА-М, 2020.
4. Beech, J. The Business of Sport Management / J. Beech, S. Chadwick. – 3rd ed. – Harlow: Pearson Education, 2021.
5. Smith, A. Strategic Management in Sport: Theory and Practice / A. Smith, K. Stewart. – Abingdon: Routledge, 2019.
6. Официальный сайт Контиентальной хоккейной лиги (КХЛ)

