

*Аспекты менеджмента,  
экономики, социологии в  
современном хоккее*



## Франц Рейндл

- Член Совета ИИХФ и президент федерации хоккея Германии (DEB)

*«Хоккей - моя страсть, и я очень хочу помочь развивать наш спорт с любовью и добром нашей игры»*

---

### Стратегии и методы повышения популярности международных турниров по хоккею с шайбой

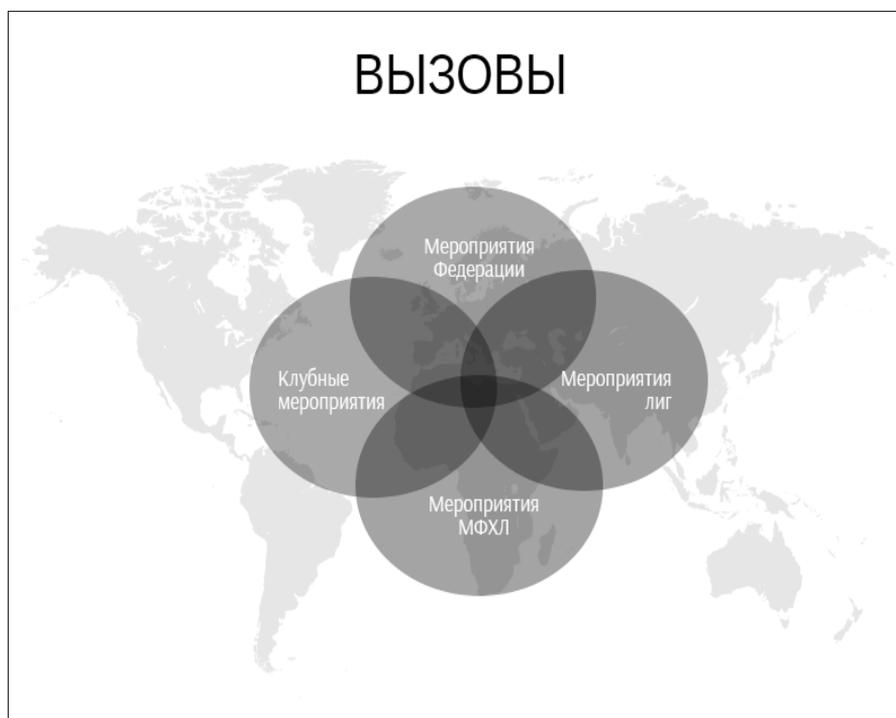
---

С глобальной точки зрения игра в хоккей с шайбой сталкивается с огромными проблемами в последние годы. Мы выделили, в частности, пять областей, вызывающих наибольшую обеспокоенность:

- (1) набор и подготовка молодых игроков (юношей и девушек) является серьезной проблемой почти для каждой страны — члена ИИХФ;
- (2) взаимное сотрудничество в области развития игроков — это еще один вызов;
- (3) позиционирование хоккея в международной маркетинговой конкуренции спорта, особенно зимних видов спорта, — большая проблема. Это особенно справедливо для стран, где хоккей не номер один, два или даже меньше;
- (4) поддержание целостности в общественном и медиавосприятии, борьба за целостность и прозрачность в крупных международных ассоциациях и организациях. Мы должны поддерживать нашу целостность и показывать всем лучший пример;
- (5) скоординированный международный календарь.

Все больше и больше игр на национальном уровне, международном клубном уровне и на уровне национальных сборных, будь то чемпионаты КХЛ или Кубок мира НХЛ по хоккею с шайбой, требуют тщательно скоординированного международного календаря.

Следующие замечания указывают на точку 5 «Координация». Все хоккейные мероприятия во всем мире, организованные и проводимые различными заинтересованными сторонами, показаны на слайде ниже.



Например, сезон 2016/17 г. был самым загруженным в истории с проведением следующих соревнований по всему миру под знаменем ИИХФ:

- 2017 — чемпионат мира и квалификационные турниры ИИХФ: 29;

- 2018 — Олимпийские игры. Мужчины. Квалификационные турниры: 3;
- 2018 — Олимпийские игры. Женщины. Квалификационные турниры: 7;
- 2017— Азиатские зимние игры. Турниры: 4;
- 2017— Континентальные игры ИИХФ, Турниры: 6.

Всего международных турниров ИИХФ — 49.

Кроме того, в разных мероприятиях проводятся следующие игры:

- (1) матчи национальных сборных команд:
  - (а) каждая из четырех лучших европейских сборных команд сыграла 20 игр;
  - (б) каждая из Топ-24 сборных команд сыграла в среднем 12 игр;
  - (в) в общей сложности около 300 игр;
- (2) матчи НХЛ (не включая плей-офф) — 84 игры;
- (3) матчи КНЛ (не включая плей-офф) — 56 игр;
- (4) лиги в Европе с общим количеством игр 52—78;
- (5) матчи СНЛ — 13 игр;
- (6) континентальные кубковые игры — 9 игр;
- (7) проводятся также и другие матчи.

Вывод: лучший игрок сыграл в более чем 100 матчах на высшем уровне в течение всего сезона. Существует настоятельная необходимость координировать все это в общем виде.

Поэтому ИИХФ будет формировать Всемирную хоккейную комиссию со всеми основными заинтересованными сторонами: ИИХФ, НХЛ, НХЛПА, КХЛ, Хоккей — Европа и Европейский клубный союз, чтобы найти правильный путь. Кроме того, ИИХФ утвердил Координационный комитет, как описано ниже в этом документе.

## Сезон 2016/17 ИИХФ

|                                   |   |    |
|-----------------------------------|---|----|
| 2017                              | Чемпионат мира и Квалификационные турниры ИИХФ      | 29 |
| 2018                              | Олимпийские игры. Мужчины. Квалификационные турниры | 3  |
| 2018                              | Олимпийские игры. Женщины. Квалификационные турниры | 7  |
| 2017                              | Азиатские зимние игры. Турниры                      | 4  |
| 2017                              | Континентальные игры ИИХФ, Турниры                  | 6  |
| Всего международных турниров ИИХФ |   | 49 |

❗ *Вывод: лучший игрок сыграл в более чем 100 матчах на высшем уровне в течение всего сезона. Существует настоятельная необходимость координировать все это в общем виде.*



- Матчи национальных сборных команд (в общей сложности около **300 игр**)
- Матчи НХЛ (не включая плей-офф) - **84 игры**
- Матчи КНЛ (не включая плей-офф) - **56 игр**
- Лиги в Европе с общим количеством **игр 52-78**
- Матчи СНЛ - **13 игр**
- Континентальные кубковые игры - **9 игр**
- проводятся также и другие матчи

Обсуждение 10-летнего международного календаря по-прежнему продолжается в целях создания документа о долгосрочном планировании для эффективного планирования и годового планирования игровых дней для национальных лиг, национальных команд, чемпионатов мира, зимних Олимпийских игр, Кубка мира по хоккею, Хоккейной лиги чемпионов и пригласительных турниров.

*Роль ИИХФ:* помимо контроля и международного руководства, обработки международных переходов игроков и подготовки руководящих указаний, ИИХФ управляет многочисленными программами развития, предназначенными для привлечения более широких слоев населения к хоккею. ИИХФ также председательствует на хоккее с шайбой на Олимпийских играх, а также на чемпионатах мира ИИХФ на всех уровнях — мужчин, женщин, юниоров до 20 лет, младших до 18 лет и женщин до 18 лет. Каждый сезон ИИХФ в сотрудничестве с его местными орг-

комитетами организует около 25 различных чемпионатов мира в пяти различных категориях.

ИИХФ разделена на 19 рекомендательных органов — комитетов ИИХФ.

Один из них — Комитет по конкуренции и координации, который был вновь создан после выборов в Совет в России в мае 2016 г. Прежний Комитет соревнований и автономный Координационный комитет были переименованы в Комитет по соревнованиям и координации.

Новый Комитет был реструктурирован для включения более опытных членов и специальных членов из различных групп заинтересованных сторон, чтобы тесно сотрудничать в течение сезона и осваивать сложные темы, которые поднимаются в течение сезона.

Комитет не только сталкивается с задачами организации и поиска наилучших возможных вариантов для всех мероприятий ИИХФ и международных соревнований, но и стремится найти лучшие варианты в соответствии с интересами и событиями от национальных ассоциаций-членов, лиг и клубов.

Посмотрев на разные задачи заинтересованных сторон, Комитет видит свою миссию с учетом всех мнений.

## Стейкхолдеры



Кроме того, комитет сосредоточил внимание на следующих моментах:

- содействие сотрудничеству и обсуждению проблем среди национальных ассоциаций, лиг и клубов;
- обеспечение сроков международных перерывов до 2023 г.;
- указание сроков проведения мероприятий Программы чемпионата ИИХФ;
- установление сроков проведения чемпионата мира до 2023 г.;
- настройка рабочих дат для мужских турниров группы I до 2023 г.;
- установление дат чемпионата мира среди юниоров до 2023 г.;
- установка рабочих дат мужского чемпионата мира до 18 лет до 2023 г.;
- рассмотрение страховки для игроков, участвующих в матчах национальных команд National Teams Breaks;
- проектирование и разработка значимого соревнования для национальных команд National Teams Breaks.

Очень насыщенный сезон — 2016/17 г., включая финальные олимпийские квалификационные турниры, Кубок мира НХЛ/НХЛПА, прошедший с 17 сентября по 1 октября 2016 г. в Торонто, Канада, с интегрированным привлечением хоккеистов, занятых в НХЛ, для участия в обоих соревнованиях. Команда Канады выиграла финальную встречу с командой Европы с игроками из семи европейских стран/ассоциаций (за пределами 4-го места: Словакия, Германия, Швейцария, Франция, Норвегия и Словения). Затем состоялся чемпионат мира по хоккею с шайбой 2017 г. в Париже (Франция) и Кёльне (Германия).

Международный календарь до 2023 г. уже верстается, включая в себя:

- (1) Олимпийские игры;
- (2) чемпионат мира;
- (3) чемпионат мира. Дивизион 1;
- (4) чемпионат мира U20;
- (5) чемпионат мира U18;
- (6) международные перерывы на туры.

В это время лиги в Европе используют свои необходимые игровые даты календаря, не совпадающие с этими турнирными датами.



Достижение этой миссии требует:

- готовность работать вместе;
- готовность слушать;
- открытость для всех видов предложений;
- попытку скоординировать все расписания;
- создание наилучшего варианта в компромиссе;
- начать заново.

Платформа, подобная уникальному Всемирному хоккейному форуму в Москве, очень помогает понять друг друга. Выполняя все требования и пожелания, наша игра в хоккей будет расти на пользу всем нам.

*Источники:* ИИHF, WHF, F.Reindl



## Джон Наурайт

- Профессор и декан Пурман колледжа Университета Лок Хэйвен, PhD, (США)

---

**Развитие и поддержка хоккея во всем мире:  
важность найма и удержания игроков и болельщиков**

---

Коммерциализация спорта высших достижений (элитарного спорта), имеющего существенную экономическую ценность, сделала спорт значимым игроком в региональных и национальных экономиках и политэкономии. Французский спортивный критик Марк Перельман (Marc Perelman, 2012) предполагает, что сейчас существует целый способ производства, который появился в результате глобализации спорта. В это же самое время я в своих публикациях обращаю внимание, что наблюдаемое в этом веке является глобальным спортивно-медийным туристским комплексом (Nauright, 2004, 2015), стимулирующим политическое и экономическое развитие, планирование и накопление, поскольку все больше стран покупают стратегию, основанную на событиях. Спорт — ключевой компонент для привлечения туризма, твердой валюты и глобальной доброй воли, которая, как можем надеяться, будет способствовать экономическому развитию политического и символического капитала. В социальном сообществе спорт — это наиболее значимые общественные организации и общественные мероприятия, которые объединяют

группы от молодежных спортивных соревнований до профессиональных соревнований.

Во всем мире спортивные состязания конкурируют с другими развлекательными мероприятиями, а также между собой за внимание болельщиков. Например, в Северной Америке в течение октября во всех пяти основных командных видах спорта — в бейсболе, футболе, хоккее, баскетболе и американском футболе — начинаются игры профессиональных команд, а американский футбол в колледжах также привлекает миллионы зрителей. Во время короткого пересечения всех пяти сезонов команды Национальной хоккейной лиги (НХЛ) и Национальной лиги баскетбола (НБА) играют в основном похожие по календарю сезоны. Олимпийские спортивные состязания также участвуют в конкуренции, чтобы сохранить позиции в Олимпийских играх и программе, как недавние примеры с бейсболом, регби, гольфом и сквошем. Хоккей как ведущий командный спортивный турнир зимней Олимпиады находится в уникальном положении, для того чтобы оставаться важным видом спорта на мировой арене.

Хоккей, однако, является самым дорогим из главных международных командных видов спорта. Крытые ледовые арены очень дорогие в строительстве и эксплуатации, а экипировка — коньки, униформа и защита от падений — стоит игроку больше, чем в любом другом командном виде спорта. Дороговизна хоккея и представление о том, что хоккей является видом спорта североамериканских и североевропейских белых людей, сделали хоккей менее значимым видом спорта во всем мире по сравнению с футболом, баскетболом, волейболом или регби. Как и в бейсболе и регби, в хоккее играют по всему миру, хотя в нем продолжает доминировать небольшое количество стран. В таких странах, как Канада, Россия, Финляндия, Швеция и Чехия, хоккей занимает доминирующее положение или, безусловно, бросает вызов футболу в качестве ведущего командного вида спорта, в то время как в США хоккей является важной частью межвузов-

ской ассоциации (НСАА) и заметной частью профессионального спортивного ландшафта. В глобальном масштабе, по данным 2016 г., более 1,7 млн человек принимают участие в официальных соревнованиях по хоккею.

---

## **Глобальное развитие хоккея**

---

Современный хоккей с шайбой зародился в Канаде в 1870-х годах, а первый согласованный набор правил появился в Монреале в 1877 г. Этот вид спорта распространился по всей Канаде и США к 1900 г. В 1912 г. братья Патрики изменили ход хоккея, создав самую большую крытую ледовую арену, поэтому в хоккее можно было играть все сезонно в Ванкувере, где было мало открытого льда. Развитие крупных хоккейных соревнований в течение следующих двух десятилетий было связано с тем, что в хоккее можно было играть в любом климатическом поясе. Это предоставило возможность для глобального расширения этого вида спорта.

Хоккей распространился в Европе после первых международных матчей между Бельгией и Францией, которые были сыграны в 1905 г. В 1907 г. начались соревнования в Лиге Магнус во Франции. Международная федерация хоккея с шайбой была основана в Париже в 1908 г. странами-учредителями Бельгией, Богемией (Чехословакия), Англией, Францией и Швейцарией. Германия присоединилась к ИИХФ в 1909 г. Первый чемпионат Европы по хоккею с шайбой состоялся в Швейцарии в 1910 г., когда Великобритания получила первое международное звание чемпиона. Канада и США не становились членами ИИХФ до 1920 г. Впервые на Олимпийских играх хоккей с шайбой появился в Антверпене в 1920 г., когда победила Канада. В 1917—1918 гг. Национальная хоккейная лига стала проводить матчи для своих команд «Оригинальной шестерки» — из Монреаль Канадиенс, Торонто Мэйпл Лифс, Бостон Брюинз, Нью-Йорк

Рейнджерс, Детройт Ред Уингз и Чикаго Блэкхокс — неизменно до конца 1930-х годов. Новые международные правила хоккея появились в 1923 г., и первый чемпионат мира был проведен в 1930 г., когда Канада выиграла первые три титула (1930—1932). Впервые другой страной, кроме Канады, выигравшей чемпионат мира, стали США в 1933 г. Великобритания вырвала олимпийскую золотую медаль у Канады в 1936 г., а Чехословакия стала первой несеввероамериканской страной, выигравшей чемпионат мира в 1947 г., когда уровень европейского хоккея стал серьезно соперничать с Северной Америкой. Канада завоевала свою очередную олимпийскую золотую медаль в 1952 г. Швеция выиграла Всемирную корону в 1953 г., а Советский Союз выиграл свой первый выход на турнир год спустя, в 1954 г. США выиграли Олимпийские игры в 1960 г., а последний чемпионат по версии ИИХФ с участием Канады, победившей в турнире, был сыгран в 1961 г. Сила хоккея на международных турнирах сместилась на восток. В Восточном блоке появились спонсируемые государством команды, а игроки НХЛ не соревновались на Олимпийских играх в эпоху холодной войны.

Революцию в хоккее произвело телевидение. Хотя темп игры был быстрый, размеры хоккейных арен позволяли создавать качественную телевизионную картинку. Знаменитая программа «Хоккейный вечер в Канаде» впервые вышла в эфир в 1952 г., когда трансляции в Канаде обеспечивались ростом внимания к домашним матчам НХЛ со стороны поклонников «Канадиенс», «Мейпл Лифс» и американских команд, в которых играли канадские игроки. Суперсерия 1972 г. «Саммит по льду» между Канадой и Советским Союзом, завершившаяся победой Канады в финальном матче в Москве, стала самым популярным событием в истории Канады для каждого канадца той эпохи, где бы они ни были, когда Хендерсон забил победный гол за Канаду. Что еще более важно, серия разрушила стереотип, сложившийся в Северной Америке, о том, что профессиональные игроки НХЛ автоматически превосходили советских хоккеистов.

- 1870 ● Зарождение хоккея с шайбой в Канаде
- 1877 ● Составлен первый согласованный набор правил в Монреале
- 1905 ● Распространение хоккея в Европе.  
Первые международные соревнования между Бельгией и Францией
- 1908 ● Основание Международной федерации хоккея с шайбой в Париже странами-учредителями Бельгией, Богемией (Чехословакия), Англией, Францией и Швейцарией
- 1910 ● Первый чемпионат мира по хоккею с шайбой в Швейцарии
- 1912 ● Создание ледовой арены братьями Патриками в Ванкувере
- 1920 ● Хоккей с шайбой впервые включен в программу Олимпийских игр в Антверпене
- 1930 ● Первый чемпионат мира по хоккею с шайбой
- 1952 ● Телепрограмма "Хоккейный вечер в Канаде" произвела революцию в хоккее
- 1972 ● Суперсерия "Саммит на льду" между СССР и Канадой
- 1980 ● "Чудо на льду" на Олимпийских играх в Лейк-Плейсиде (сборная США победила сборную СССР)
- 2008 ● Создание КХЛ



*С появлением телевидения, международных соревнований и миграции игроков, на сцену вышли возможности для быстрой международной экспансии хоккея с шайбой*

# Глобальное развитие хоккея



Хоккей получил еще один мощный толчок, который назовут «Чудо на льду», когда на Олимпийских играх 1980 г. в Лейк-Плейсиде сборная США победила сборную команду СССР. Хотя Советский Союз проиграл в этих двух случаях, можно с уверенностью сказать, что холодная война и повышение качества хоккея в Советском Союзе оказали существенное влияние на рост хоккея в Северной Америке.

Международная миграция хоккеистов (за пределами смежных границ, таких как США и Канада) ускорилась после того, как Томми Бергман и Берё Сальминг из Швеции начали играть в НХЛ в 1972 и 1973 гг. соответственно. С появлением телевидения, международных соревнований и миграции игроков на сцену вышли возможности для быстрой международной экспансии хоккея с шайбой. Историческими оплотами оставались Канада и США в Северной Америке. В Европе — это Швеция, Финляндия, Швейцария, Россия, Латвия, Украина, Чехия, Словакия, Германия, Франция и Австрия. Сильная профессиональная конкуренция возникла в Великобритании в конце 1995 г., но профессиональные лиги существуют в крупных европейских странах. До недавнего времени хоккей с шайбой в основном ограничивался регионами, где в хоккей можно играть на открытом воздухе, а также в странах с сильной государственной экономикой или в частных секторах, где могут быть построены крупные ледовые арены.

Расширение НХЛ за пределы «Оригинальной шестерки» в конце 1960-х годов привело команды в Сент-Луис, Калифорния, и другие регионы, где хоккей не был главным видом спорта. Дальнейшее расширение в 1980-х и 1990-х годах создало предпосылки для успешного развития хоккея в южных регионах США, особенно в Далласе (штат Техас), в Фениксе (штат Аризона), в Тампа-Бей и Майами (штат Флорида), в Лос-Анджелесе (штат Калифорния). Последний клуб значительно вырос в популярности, когда «великий» Уэйн Гретцки переехал из Эдмонтон Ойлерз в Лос-Анджелес Кингз в 1988 г.

На международном уровне лиги расширились за пределы национальных границ в отличие от обычной практики в мировом

футболе. Erste Bank Eishockey Liga имеет восемь команд в Австрии, а также команды из Италии, Венгрии, Словении и Чехии, которые участвуют в международных соревнованиях с 2007 г. Клуб «Олимпия» Любляна (Hokejsko Drsalno Društvo Olimpija Ljubljana), основанный в 1928 г., стал 13-кратным чемпионом Югославии и 15-кратным чемпионом Словении. Хоккеисты «Олимпии» играют в 4000-местном зале Tivoli Hall в столице Словении и показывают хороший пример для развития. В тех странах, где есть несколько крупных городов, модель многонациональной лиги очень важна и ценна для поддержания интереса к высококачественному профессиональному хоккею.

После модели расширения НХЛ самой современной моделью является Континентальная хоккейная лига (КХЛ), образованная в 2008 г. благодаря крупным российским инвестициям. В 2011 г. КХЛ расширилась за пределы России. В настоящее время в КХЛ входят 29 команд из России, Беларуси, Китая, Хорватии, Финляндии, Казахстана, Латвии и Словакии с дальнейшими планами международного расширения.

Самым значительным международным проектом КХЛ является включение клуба «Куньлунь Ред Стар» (Пекин) в КХЛ в сезоне 2016/17 г. С приближением зимних Олимпийских игр в Пекине в 2022 г. появление китайской команды в КХЛ делает крупнейший в мире рынок готовым к хоккейному турниру на Олимпиаде. В команду КХЛ, в которой в настоящее время доминируют российские игроки и менеджмент, важно привлечь сильных китайских игроков.

Опыт баскетбола в Китае показывает, что, после того как Яо Мин приехал в НБА, он продемонстрировал силу таланта, выросшего на китайском рынке, и продажи Китая на международном уровне стали расти (Nauright, 2016). Китай инвестирует в 20 тыс. футбольных школ, некоторые спортивные школы могут быть использованы для развития хоккея и других видов спорта, а также звезд футбола (Nauright, 2015). Пять лет назад в Китае практически не было игроков для хоккея с шайбой, а в 2016 г. число зарегистрированных игроков достигло 1101, при этом было значительно увеличено количество объектов — до 154 крытых и 206 открытых ледовых арен (ИИХФ, 2016).

**Зарегистрированные хоккеисты и объекты  
инфраструктуры в традиционных хоккейных странах (2016)**

| <i>Страна</i>       | <i>Население</i> | <i>Всего игроков<br/>зарегистриро-<br/>вано</i> | <i>%<br/>насе-<br/>ления</i> | <i>Крытые/<br/>открытые<br/>ледовые<br/>арены</i> |
|---------------------|------------------|---|------------------------------|---|
| Канада              | 35099836         | 639 500   | 2                            | 3250/5000   |
| США                 | 321368864        | 543 239   | 0,3                          | 1898/1000   |
| Чехия               | 10644842         | 109 103   | 1                            | 148/21  |
| Россия              | 142423773        | 102 179   | 0,1                          | 550/2533  |
| Финляндия           | 5476922          | 74 150  | 1,4                          | 263/33  |
| Швеция              | 9801616          | 60 408  | 0,8                          | 358/136   |
| Швейцария           | 8121830          | 26 898  | 0,3                          | 159/30  |
| Германия            | 80854406         | 25 430  | 0,1                          | 209/45  |
| Франция             | 66553766         | 21 451  | 0,1                          | 135/9   |
| Великобрита-<br>ния | 64088222         | 12 462  | 0,1                          | 63/0  |
| Словакия            | 5445027          | 12 380  | 0,3                          | 61/17   |
| Австрия             | 8665550          | 9 493   | 0,1                          | 38/35   |
| Латвия              | 2178443          | 6 669   | 0,3                          | 19/0  |
| Норвегия            | 4722701          | 6 629   | 0,2                          | 45/1  |
| Украина             | 44429471         | 6 278   | 0,1                          | 25/5  |
| Нидерланды          | 16947904         | 5 600   | 0,1                          | 26/2  |
| Беларусь            | 9625888          | 4 968   | 0,1                          | 38/3  |

**Зарегистрированные хоккеисты и средства  
для выбора рынков с высоким потенциалом роста**

| <i>Страна</i>  | <i>Население</i> | <i>Зарегистрирован-<br/>ные игроки</i> | <i>Крытые/<br/>открытые<br/>ледовые арены</i> |
|----------------|------------------|--|---|
| Япония         | 126919 659       | 18 988                                 | 110/120                                       |
| Италия         | 61855120         | 5 896                                  | 46/24   |
| Австралия      | 22751014         | 3 918                                  | 19/0  |
| Южная Корея    | 48955203         | 2 591                                  | 43/4  |
| Мексика        | 121736809        | 1 964                                  | 19/0  |
| Гонконг        | 7182724          | 1 337                                  | 4/0   |
| Новая Зеландия | 4438393          | 1 255                                  | 6/5   |

Окончание табл.

| <i>Страна</i> | <i>Население</i> | <i>Зарегистрированные игроки</i> | <i>Крытые/открытые ледовые арены</i> |
|---------------|------------------|----------------------------------|--------------------------------------|
| Аргентина     | 43431886         | 972                              | 1/5                                  |
| Индия         | 1220800359       | 910                              | 3/12                                 |
| Испания       | 48106134         | 904                              | 18/0                                 |
| Турция        | 80694485         | 790                              | 8/3                                  |
| Китай         | 1349585838       | 1 101                            | 154/206                              |
| Южная Африка  | 53675563         | 751                              | 7/1                                  |
| Таиланд       | 67448120         | 145                              | 11/0                                 |
| Бразилия      | 204259812        | 27                               | 4/0                                  |

Две таблицы, представленные выше, демонстрируют огромный потенциал роста для хоккея с шайбой как в традиционных хоккейных играющих странах, так и на вновь возникающих рынках. Следовательно, должна существовать двухсторонняя глобальная стратегия с различными компонентами. Первое направление должно сосредоточиться на росте и удержании игроков на рынках хоккея в Северной Америке и северных европейских центрах этого вида спорта. Второе направление должно ориентироваться на ключевые новые рынки, где существует значительный и быстрый рост числа игроков наряду с потенциалом для профессиональных хоккейных рынков. Этими целевыми областями должны быть: Китай (37-е место в рейтинге национальной сборной по ИИХФ), Япония (21-е), Южная Корея (23-е) Австралия (36-е) и Новая Зеландия (38-е), Южная Америка (сейчас нет команд) и Южно-Африканская Республики (4-е). Индия и Пакистан с их большим населением и историей успеха в хоккее на траве не должны игнорироваться как потенциальные рынки. Средства и состав среднего класса с постоянным доходом в таких местах, как Нью-Дели, могут стать плодородной почвой для развития хоккея. Проект может стартовать с франшизы КХЛ, аналогичной той, что была в Пекине. Ключевыми дополнительными целями для КХЛ должны быть также Шанхай, Гонконг, Сеул и Токио.

Как может произойти рост количества хоккеистов и болельщиков и как он может сохраняться с течением времени? Я более подробно рассмотрел публикации и литературу по нескольким видам спорта и развитию детско-юношеского спорта и предлагаю несколько стратегий привлечения и удержания, основанных на текущем международном состоянии хоккея и потенциале будущего роста игроков и хоккейного рынка. Эти стратегии так же важны в Канаде, как в Китае или Швеции, а также в Южной Африке или в странах Южной Америки.

---

### **Ролевые модели и герои**

---

Несмотря на то что результаты исследований о значимости ролевых моделей неоднозначны, обзор литературы в 2003 г. показал, что существуют убедительные доказательства того, что ролевые модели действительно влияют на приверженность молодежи к спорту (Payne, Reynolds, Brown & Fleming, 2003). Там, где используются элитные спортсмены или знаменитости, крайне важно поддерживать постоянное взаимодействие с молодежью. Появление хоккейной Лиги легенд во главе с Павлом Буре с командами из России, Швеции, Финляндии, Чехии, Словакии, Франции и Германии позволило бывшим профессиональным звездам представлять свои страны и связать различные поколения поклонников хоккея. Во многих других видах спорта развитие соревнований «легенд» выросло на рынке для конкретного вида спорта, создало больше мероприятий, реализующих возможности для звезд спорта.

Нынешние игроки и бывшие звезды играют важные роли для хоккейных клубов в качестве послов для клубного бренда и самой игры. Общественность рассматривает ведущих игроков как отдельные бренды (Carlson & Donovan, 2013).

В течение нескольких десятилетий после игровой карьеры покойный Морис Ришар продолжал быть символом Монреаль Канадиенс и хоккея в Квебеке и по всей Канаде. Как культурный символ, Морис Ришар привлекал молодежь к хоккею, и его бренд был значительной частью спортивного рынка Квебека (Melanson, 2009). Молодые игроки и болельщики покупают свитера своих любимых хоккеистов, своей любимой команды на выступлениях звездных игроков во время молодежных хоккейных мероприятий, которые помогают укрепить цепочку игроков-товаров, которая связывает молодежь, их родителей и поклонников в целом с хоккеем. Когда в 2000 г. Морис Ришар умер, премьер-министр Канады и премьеры Квебека присутствовали на похоронах. В это время жизнь в Канаде застопорилась, поскольку вся страна была у экранов телевизоров и смотрела церемонию прощания. Многие великие игроки, так же как Ришар, возвращались в хоккей в качестве администраторов, игроков, тренеров, репортеров и послов хоккея, которые помогают поддерживать спорт в течение многих поколений различными способами. Эти звезды добавляют значимость своему личному бренду как для истории их команд, так и для хоккея в целом.

---

### **Устойчивое развитие и внедрение молодежных хоккейных программ: пример «Даллас Старз»**

---

Клуб НХЛ «Даллас Старз» работает в нетрадиционном хоккейном регионе, хотя хоккейные матчи и соревнования в Техасе проводились в течение прошедшего столетия. Когда в 1993 г. «Даллас Старз» переехал в Даллас из Миннесоты, в районе Даллас-Форт-Уорт (Fetchko, Roy & Clow, 2013) было всего три ледовые площадки и четыре школы с хоккейными командами. В целях привлечения молодежи к игре в клубе были создано несколько программ совместно со спонсорами. В рамках программы «Учиться — это круто!» (Learning is Cool) школьные группы приглашаются в Ледовый центр «Доктор Пеппер Стар» (Dr. Pepper Star), чтобы узнать о науке, истории, географии, комму-

никациях и физических аспектах хоккея. Команда управляет программами в партнерстве с USA Hockey, при поддержке спонсора Dr. Pepper и Michael Johnson Performance Center проводит бесплатные сессии, чтобы познакомить детей с хоккеем в Ледовом центре «Доктор Пеппер Стар». Клуб работает в районе Даллас-Форт-Уорт. В этом районе проживает около 7 млн человек. Специальная бесплатная ознакомительная программа для девочек реализуется в рамках ежегодного чемпионата мира по хоккею с шайбой среди девочек (Dallas Stars.com/USA Girls).

В результате этих усилий в 2016 г. работает 21 ледовая площадка, которые открылись в Ледовом центре «Доктор Пеппер Стар» и 44 старших школах (Fetchko et al., 2013; Dallas Stars, 2016). Используя модель создания пожизненных потребителей McDonald's, которая ориентируется на молодежь и их родителей, «Даллас Старз» создал прочную нишу, после чего он теперь расширяется по всему штату Техас, где нет конкурирующих франшиз НХЛ. Звездный филиал клуба в лиге для молодежных команд «Техас Старз» играет в столице штата — городе Остине. Благодаря кобрендинговой стратегии обеспечивается стартовая площадка для государственных молодежных хоккейных программ, ориентированных на крупные города Сан-Антонио и Хьюстон (в трех часах езды от Остина). Вводные вступительные программы, а также элитные команды «Райзинг Старз», «Юниор Старз», «Старз ин Даллас Форт-Уэрт» в Остине используют модель вертикально интегрированной структуры, начиная от дней открытых дверей до элитного хоккея с шайбой в Американской хоккейной лиге и в НХЛ.

Что демонстрирует «Даллас Старз», так это то влияние, которое такая вертикально интегрированная структура может оказать на рост молодежного хоккея в регионе, где хоккей непопулярен. Рост молодежных спортивных программ в сочетании с твердой фанатской базой привел к значительному росту оценки клуба с 240 млн долл. в 2011 г. до 500 млн долл. в 2016 г. и средней посещаемости более 18 тыс. человек (Forbes, 2016), а также к значительному росту числа игроков в регионе. В соседнем Аллене (штат Техас) клуб «Аллен Американс», выступающий в хоккей-

ной Лиге Восточного Побережья (филиал «Сан-Хосе Шаркс»), добавляет внимания к качественному хоккейному продукту в этом районе. Команда четыре раза становилась чемпионом лиги и прекрасно использует возможности привлечения новых поклонников и игроков.

---

### **Качественная оценка подготовки в молодежном хоккее**

---

Одна из ключевых задач для хоккея, как и для любого другого вида спорта, заключается в том, как развивать молодых игроков, будь то любительский уровень или переход на профессиональный уровень. В Швеции, например, выбор вида спорта молодежи и продвижение конкретных игроков основываются на социальном капитале их семей, географическом положении и т.д. Знания родителей и их отношение к хоккею, например, тех людей, которые не имеют спортивного опыта или недавно приехали в страну, неспособны конкурировать без создания вспомогательных и инклюзивных структур (Carlsson & Hedenborg, 2011). Как показывают различные исследования в таких разных странах, как Швеция, Великобритания, США и Австралия, волонтерство поддерживает молодежный спорт. Многие молодежные команды и клубы поддерживаются родителями-добровольцами и бывшими игроками всех уровней, желающими сохранить связь с любимым видом спорта (Houlihan & Green, 2011). Примечательно, что Бауэрс, Халип и Грин (Bowers, Chalip and Green) утверждают, что молодые игроки в США часто проваливаются сквозь трещины между школьными спортивными системами, рекреационными системами и клубными спортивными сооружениями. В результате очень важна координация развития игрока от уровня массового игрока до элитного.

Один ключевой аспект, за которым нужно внимательно следить в ИИХФ, национальных федерациях и профессиональных клубах, — это то, что происходит с игроками, когда они перестают участвовать в соревнованиях хоккеистов. В США, например, в средней школе есть 35 875 хоккеистов-мальчиков, из ко-

торых только 4071 человек может сыграть в колледже NCAA. Из 210 мест на драфте, имеющихся в проекте НХЛ, ежегодно подписываются около 60 (NCAA.org). Таким образом, по мере того как пирамида сужается и игроки либо падают, либо опускаются на другие уровни конкуренции, предоставление игровых и тренировочных возможностей будет поддерживать активное участие в развитии игрока. Как говорилось в отчете о долгосрочном развитии спортсменов в Канаде, «положительный опыт в спорте и ключ к удержанию спортсменов появляется после попадания их в поток соревнований» (qf. Thibault, 2011: 247).

---

### **Важность интеграции хоккейных талантов на элитарный уровень для устойчивого будущего роста**

---

Национальная футбольная лига (NFL) сообщила о своем неудавшемся эксперименте с NFL-Europe и пришла к выводу, что попытки расширить спорт за счет использования полностью импортированных талантов — это неустойчивый бизнес и недолгосрочная модель развития. В хоккее есть хорошие модели, которые указывают путь к устойчивым возможностям. Французская Лига Магнус, например, заявляет, что в списках участников должны быть не менее 11 игроков, которые провели более трех лет во французской хоккейной системе до 21 года. Гражданин Франции, который полностью прошел подготовку в чужой стране, считается легионером независимо от французского гражданства. Это правило обеспечивает, чтобы ведущая французская лига была связана со структурами развития молодежи во Франции.

В отличие от этого примера различные британские хоккейные лиги добились успехов на некоторых рынках в течение последних двух десятилетий, но команды были зависимы от талантов канадского хоккея (Maguire, 1996). Хотя профессиональная и жизнеспособная лига — это отличная возможность для канадских игроков, не заигравших в НХЛ, продолжать играть. При этом важно, чтобы модели роста привлекали этих игроков-

мигрантов, связывая команды со стратегиями развития в местном сообществе.

Клуб «Джиантс» (Белфаст), выступающий в британской Суперлиге, имеет в своем составе одного игрока из Северной Ирландии в списке на сезон 2016/17 г. Кроме него в составе играют десять канадцев, шесть американцев, три шотландца и два англичанина. Играя в религиозно разделенном сообществе, клуб провел около 5 тыс. матчей, что является вторым лучшим результатом в Великобритании. «Джиантс» (Белфаст) целенаправленно обращается ко всем секторам североирландского общества.

Чтобы продолжить развитие игры в Северной Ирландии, в ноябре 2016 г. «Джиантс» (Белфаст) организовал турнир четырех университетов «Северная Ирландия связывает дружбой», в котором приняли участие команды американских университетов. Школьники со всего Белфаста, многие из которых никогда раньше не играли в хоккей, были приглашены Советом Белфаста, чтобы поддержать команды перед началом первого матча (Университет Вермонта, Университет Массачусетса, Университет Куиннипиак и Университет Св. Лаврентия). 22 тыс. зрителей на арене SSE смотрели финал этого турнира, который был показан по телевидению в Великобритании и Северной Америке. Этот турнир проводился в 2017 и 2018 гг.

Событие такого масштаба привлекло некоторых спонсоров, важных для поддержки «Джиантс» (Белфаст) в развитии игры в Северной Ирландии. Это очень похоже на то, что мы сделали в истории с American Express, когда привлекли эту компанию в качестве спонсора футбольного клуба «Брайтон Хоув Альбион» и стадиона, на котором они играли. Компания, клуб и его фонд привлекали сотрудников American Express к работе непосредственно с программами развития молодежи, на региональных турнирах и мобилизовали человеческий потенциал самого крупного работодателя в городе, связав их и их родителей, чтобы развивать молодежные футбольные программы, которые привели к более четкой идентификации с клубом и его предложениями (Jones & Nauright, 2017; о стратегиях спонсирования, связанных с событиями, см.: Ferrand, Torrigiani, Camps i Povill, 2007).

Опасность связывания развития хоккея исключительно с успешностью профессиональной франшизы может привести к падению рынка поддержки местного хоккея, когда клуб выходит из бизнеса или переезжает в новый город. В развитых хоккейных регионах, таких как Канада, где Виннипег и Квебек потеряли свои команды в середине 1990-х годов, переезд на рынки США может быть быстрым. А, например, в Атланте (штат Джорджия) две попытки создать команду НХЛ потерпели неудачу. Для развития игры и для обеспечения взаимозаменяемости необходимы более надежные интегрированные структуры на всех уровнях хоккея. Когда «Виннипег Джетс» переехал в Аризону в 1996 г., команда «Манитоба Муз» стала выступать на той же арене в Виннипеге на Международном турнире по хоккею с шайбой (сейчас эта команда играет в Американской хоккейной лиге) (Nauright & White, 1996). Прибытие «Манитоба Муз» в город позволило поддержать популярность игры среди поклонников хоккея, которые были деморализованы потерей «Джетс». В 2011 г. потерпевший неудачу «Атланта Трэшсерз» переехал в Виннипег, став «Джетс» и восстановив клуб, город и регион на карте НХЛ.

---

## **Объекты инфраструктуры**

---

Рост и постоянная поддержка хоккеистов и команд полностью зависят от количества и качества объектов. В большинстве стран мира крытые ледовые арены необходимы для поддержания игры, и во всех регионах эти арены используются круглый год. Там, где ресурсы ограничены и позволяет погода, открытые катки могут быть полезным дополнением к объектам инфраструктуры. В Канаде насчитывается более 5000 открытых катков, а в России, например, более 2500. Как вид спорта, зависящий от объекта проведения соревнований, хоккей требует увеличения количества арен. В основных хоккейных странах строительство ледовых арен и коммерциализация их использования являются важной экономической деятельностью. Когда я был директором Ледовой арены «Данди» в Шотландии, коммерческие возможности объекта были ограничены только почасовой арендой льда.

«Данди Арена» была спортивным комплексом, но хоккей соревновался с керлингом и фигурным катанием на коньках за лучшее ледовое время. Специальные хоккейные объекты идеальны, хотя, если они не используются для хоккея, сдача в аренду свободного времени на льду для катания на коньках обеспечивает потенциал экономического роста для объекта и развитие навыков, необходимых для успеха в хоккее.

В тех регионах, где потенциал роста для хоккея является значительным, хоккейные катки должны быть включены в планы многоцелевого использования, как, например, катки в торговых центрах в Дохе (Катар). На протяжении многих лет «Эдмонтон Ойлерз» проводил свои тренировки в торговом центре в Эдмонтоне. Так же поступал «Вашингтон» и другие профессиональные хоккейные команды. На этих занятиях происходит знакомство с хоккеем тех людей, многие из которых не посещали игры или не планировали это делать. Молодежь может быть привлечена к спорту, находясь очень близко к игрокам, что расширяет интерес к игре и наблюдению за хоккеем.

---

### **Сильные системы управления, мониторинга и образования**

---

С 1992 по 2011 г. серия историй канадской журналистки-исследователя Лауры Робинсон раскрыла культуру насилия и унижительные ритуалы дедовщины в канадском хоккее (Robinson, 1998, 2011). Хотя дедовщина официально запрещена Федерацией хоккея Канады (Hockey Canada), она продолжает иметь место. Хоккейные федерации и клубы должны обеспечить, чтобы тренеры, администраторы и игроки были привлечены к ответственности на самом высоком уровне. Наблюдающая за хоккеем общественность уже смотрит на спорт с подозрением, как на жестокую игру, поэтому для будущего роста хоккея необходимо обеспечить безопасную среду в спорте и надежную систему мониторинга и подотчетности.

Воспитание игроков университета и профессионального уровня, пока они все еще играют, становится неотъемлемой частью

процесса. Многие игроки могут заниматься наукой, изучать тренерское дело и управленческие аспекты хоккея, которые обеспечивают результаты карьеры для игроков. Должны быть расширены партнерские программы с университетами, которые уже существуют в профессиональном футболе и регби.

Федерация хоккея Канады (Hockey Canada) открыла хоккейный университет. Превосходный онлайн-ресурс обучения хоккею с шайбой теперь доступен для специалистов хоккея и всех, кто хочет стать сертифицированным тренером, официальным лицом или работником службы безопасности. «Эта привлекательная интерактивная онлайн-платформа предоставляет базовые данные, необходимые для работы, и все это делается в удобном для вас месте, где бы вы ни находились, через сеть Интернет».

---

## **Заключительные положения**

---

Существуют неограниченные возможности для будущего роста хоккея во всем мире. Хотя хоккей явно доминирует в зимних командных видах спорта, он значительно отстает от футбола, баскетбола и волейбола по количеству участников. Хоккей сталкивается с некоторыми проблемами, с которыми не сталкиваются многие другие виды спорта. В отличие от трех упомянутых видов спорта игрокам требуется гораздо больше инвентаря и экипировки для игры, что делает хоккей труднодоступным видом спорта для широких масс без значительной помощи со стороны организаций, спонсоров и клубов.

В большинстве стран регистры показывают, что хоккеем занимаются менее одного человека из 1000, поэтому даже при незначительном росте, скажем пять на 1000, хоккей увидит пятикратный рост. Это не надуманное предположение, а результат исследования. Число зарегистрированных игроков со 195 125 в 1990—1991 гг. возросло до 542 583 в 2015—2016 гг. Это на 280% больше, чем за последние 15 лет (USAHockey.com, 2016). На

всех уровнях глобального хоккея вертикальная и горизонтальная интеграция важна для долгосрочного успеха. Росту экономического давления в основных хоккейных странах и снижению хоккейного рынка нужно противопоставить систему длительных и скоординированных действий для расширения сети игроков. Потенциал роста для девочек и женщин в хоккее огромен. Новые рынки продолжают зарождаться. Профессиональный хоккей с шайбой приходит в Китай, две ближайшие зимние Олимпийские игры пройдут в Южной Корее и Китае, наблюдается экономический рост в Южной Америке, на Ближнем Востоке и в остальной части Азии, — эти факторы увеличивают потенциал для удвоения или утроения базы игроков и создания новых профессиональных спортивных рынков.

Стратегии роста и устойчивого развития должны привлечь академических экспертов, представителей спортивной отрасли, государственных чиновников, национальных руководящих органов и профессиональных хоккейных клубов для решения совместных задач популяризации игры и развития хоккея во всем мире.

---

## References

---

1. *Carlson B.D. & Donovan T.D.* (2013). Human Brands in Sport: Athlete Brand Personality and Identification // *Journal of Sport Management* 23(3), 193—206.
2. *Carlsson B. & Hendenborg S.* (2011). The development of youth sport in Sweden // B. Houlihan & M. Green, eds., *Routledge Handbook of Sports Development* (P. 160—172). L.: Routledge.
3. *Fetchko M., Roy D.P., Clow K.* (2013). *Sports Marketing*. L.: Routledge [2016 imprint].
4. *Ferrand A., Torrigiani L., Camps i Povill A.* (2007). *Routledge Handbook of Sports Sponsorship: Successful Strategies*. L.: Routledge.
5. *Forbes* (2016). The Business of Hockey. Accessed 27 November 2016 from the World Wide Web: <http://www.forbes.com/teams/dallas-stars/>.

6. *Hockey Canada* (2016). *Hockey University*. Accessed 29 July 2016 from the World Wide Web: <http://www.hockeycanada.ca/en-ca/hockey-programs/coaching/hockey-university>.

7. *Houlihan B. & Green M.* eds. (2011). *Routledge Handbook of Sports Development*. L.: Routledge.

8. *Jones A. & Nauright J.* (2017). *Leveraging the Benefits of Sport Sponsorship: A Global Brand's Local Engagement through Sport Sponsorship* // Chadwick S., Arthur D. and Beech J. (eds.) *International Cases in the Business Of Sport* (2nd Revised Edition). L.: Routledge.

9. *Lord Mayor Hails Success of 2016 Northern Ireland Connections Friendship Four*. <http://friendshipfour.com/2016/11/28/lord-mayor-hails-success-of-2016-ni-connections-friendship-four/>

10. *Maguire J.* (1996). *Blade runners: Canadian migrants, ice hockey and the global sports process*// *Journal of Sport and Social Issues*. 20(3), 335—360.

11. *Means J. & Nauright J.* (2007). *Going global: The NBA sets its sights on Africa*//, 9(1), 40—50.

12. *Melançon B.* (2009). *The Rocket: A Cultural History of Maurice Richard*. Translated by Fred A. Reed. Vancouver: Greystone Books.

13. *Nauright J.* (2017). *Not Quite a Slam Dunk: Globalization and American Team Sports* // Borish L., Gems G.& Wiggins D. (eds) (P. 231—244). L.: Routledge.

14. *Nauright J.* (2015). *Beyond The Sport-Media-Tourism Complex: An agenda for transforming sport* // *ICSSPE Bulletin*, 68 (May), 13—19.

15. *Nauright J.* (2013). *Selling nations to the world through sports: mega-events and nation branding as global diplomacy*// *Public Diplomacy Magazine*, Winter, 22—27. Available online: <http://publicdiplomacymagazine.com/selling-nations-to-the-world-through-sports-mega-events-and-nation-branding-as-global-diplomacy/>

16. *Nauright J.* (2004). *Global games: culture, political economy, and sport in the globalized world of the twenty-first century* // *Third World Quarterly*, 25(7), 1325—1336.

17. *Nauright J. & White P.* (1996). *Save Our Jets: Professional sport, nostalgia, community and nation in Canada* // *AVANTE*, 2(3), 24—41.

18. *Payne W., Reynolds M., Brown S. & Fleming A.* (2003). *Sports role models and their impact on participation in physical activity: a literature review*. Report for VicHealth. Melbourne Australia. Perelman, M. (2012)// *Barbaric Sport: A Global Plague*. L.: Verso.

19. *Rickman A. & Nauright J.* (2007). Globalization and the fitness industry: A case study of 24 Hour Fitness and its expansion into Asia, *International Journal of Fitness*. 3(2), 17—24.

20. *Robinson L.* (1998). *Crossing the Line: Violence and Sexual Assault in Canada's National Sport*. Robinson, L. (2011). «Hockey's Subculture Deeply Disturbing» // *Winnipeg Free Press*, 29 October. Accessed 22 November 2016 from the World Wide Web: <http://www.winnipeg-freepress.com/opinion/analysis/132842658.html>.

21. *Thibault L.* (2011). Sport and adult participation in Canada // *Houlihan & Green*, eds. P. 243—252.

22. *USHockey* (2016). Membership statistics. Accessed 16 November 2016 from the World Wide Web: <http://www.ushockey.com>



## Сергей Алтухов

- Профессор Высшей школы экономики, Россия

---

### Точки роста для хоккея с шайбой в системе мегасобытий

---

Хоккей с шайбой отметил в этом году 111 лет своей истории. Но по разным причинам эта игра не становится глобальным проектом, а остается закрытым элитным клубом джентльменов. Хоккейные лидеры в Международной федерации хоккея (ИИХФ) понимают, что хоккеем нужно изменяться вместе с глобальными изменениями в геополитических и экономических реалиях современности. И доклад члена Совета ИИХФ, президента Федерации хоккея Германии Франца Рейндла на World Hockey Forum-2017<sup>1</sup> еще раз показывает актуальность и необходимость таких изменений.

До сих пор специалисты и эксперты хоккея спорят и не могут прийти к единому мнению в вопросе приоритета спортивного результата перед экономической эффективностью. Большой популярностью пользуется тезис о том, что высокий спортивный

---

<sup>1</sup> Рейндл Фр. Стратегии и методы повышения популярности международных хоккейных турниров. II World Hockey Forum. Инновации для будущего хоккея с шайбой во всем мире / Авт.-сост.: С.В. Алтухов, Дж. Наурайт. М.: Спорт, 2018. С. 13—17.

результат или рейтинг приведет к новым финансовым ресурсам для его развития. Вместе с тем реальность такова, что членами Международной федерации хоккея с шайбой являются только 74 страны. Это число составляет 35% общего количества стран. Не все эти страны располагают достаточной инфраструктурой и могут принять у себя чемпионат мира или континентальное первенство по хоккею. Экономика таких стран просто не в состоянии выполнить весь объем заявочных требований к организаторам. Поэтому экономические выгоды от проведения мегасобытий в таких странах остаются лишь мечтами.

Система международных спортивных соревнований стала активно распространяться в Европе в конце XIX — начале XX в. В спортивном календаре появились регулярные Олимпийские игры, чемпионаты мира и чемпионаты Европы в различных видах спорта. XX столетие продемонстрировало быстрый рост общего количества ежегодных глобальных спортивных событий: в 1912 г. прошло всего 20 таких спортивных соревнований, в 1977 г. их количество достигло 315, в 1987 г. выросло до 660, а в 2005 г. — до 1000. Это означает в среднем три мегасобытия в день!<sup>1</sup> Существенному приросту зрительской аудитории в глобальных масштабах способствовали телевизионные трансляции и желание рекламодателей позиционировать свои бренды и продукты в этих трансляциях. Глобализация спортивных мегасобытий сделала спорт новым комплексом производства развлекательных, информационных, спортивных услуг, медиапроизводства и т.д.

Вместе с тем во многих странах мира до сих пор нет четкого учета спортивных объектов, регистрации спортивных федераций и клубов, атлетов и тренеров. Из зарегистрированных 205 членом Международного Олимпийского комитета принять Олимпийские игры у себя, например, могут не более 20% стран, поскольку финансовые требования к организаторам Олимпийских игр больше, чем годовой ВВП большинства стран, и только некоторые разви-

---

<sup>1</sup> *Andreff W.* (2008). Globalisation of the Sports Economy, *Rivista di diritto ed Economia dello Sport*, 4.

вающиеся страны способны принять гостей глобальных спортивных мегасобытий.

### Мегасобытия и развивающиеся страны

| <i>Global sport events</i>                   | <i>Quantity</i> | <i>In least developed countries</i> | <i>Share, %</i> |
|--|-----------------|-------------------------------------|-----------------|
| FIFA World Cup (1930—2014)                   | 20              | 8                                   | 40              |
| Formula 1 (2016)                             | 28              | 4                                   | 14,2            |
| Summer Olympic Games (1896—2016)             | 28              | 4                                   | 14,2            |
| Winter Olympic Games (1924—2014)             | 22              | 0                                   | 0               |
| World Championship of Ice Hockey (1920—2017) | 81              | 0                                   | 0               |

### Чемпионат мира по хоккею с шайбой

Активное взаимодействие спорта и экономики связано, прежде всего, с созданием новых рынков, их развитием и регулированием. Ключевым фактором для роста и глобализации спортивных рынков являются мегасобытия, проводимые в этом регионе. Спорт становится объектом все большего внимания и участия для экономистов в разных странах мира. Развитие информационных технологий и глобальных коммуникаций привело к тому, что спорт стал очень хорошо продаваться. По этой причине выросла конкуренция на всех спортивных рынках между спортивными корпорациями, клубами, федерациями, агентствами, телекомпаниями, спортсменами за доступ к новым финансовым ресурсам. Спорт, несомненно, остается очень важным социальным и общественным институтом. Это не мешает ему становиться новым комплексом производства услуг для потребителей на разных континентах.

Многие спортивные федерации стоят перед выбором консервативно сохранять свои традиции или изменять формат и усло-

вия своих мегаивентов для достижения экономической эффективности на глобальных рынках.

Как эта ситуация проецируется на чемпионаты мира по хоккею? Главная задача чемпионата мира по любому виду спорта — собрать всех лучших спортсменов для соревнований и масштабирование. Так живет большинство видов спорта. В хоккее с шайбой это практически не удастся сделать. Если звезды НХЛ не приезжают на мировое первенство, то это уже не турнир сильнейших, не так ли? И об этом знают все участники рынка — спортивные федерации и лиги, телекомпании, маркетинговые агентства и т.д. И страна — организатор турнира — это также важный фактор для популяризации.

#### Страны-хозяйки чемпионата мира по хоккею

| <i>Страна-хозяйка</i> | <i>ЧМ</i> | <i>Страна-хозяйка</i> | <i>ЧМ</i> |
|-----------------------|-----------|-----------------------|-----------|
| 1. Швеция             | 11        | 11. США               | 3         |
| 2. Швейцария          | 10        | 12. Польша            | 2         |
| 3. Чехия/Чехословакия | 10        | 13. Великобритания    | 2         |
| 4. Германия           | 9         | 14. Словакия          | 2         |
| 5. Финляндия          | 8         | 16. Белоруссия        | 1         |
| 6. Россия/СССР        | 7         | 17. Бельгия           | 1         |
| 7. Австрия            | 7         | 18. Дания             | 1         |
| 8. Франция            | 5         | 19. Латвия            | 1         |
| 9. Норвегия           | 3         | 20. Канада            | 1         |
| 10. Италия            | 3         | 21. Югославия         | 1         |

Изучив географию чемпионатов мира, можем обратить внимание, что главный турнир ИИХФ проводился в Северной Америке всего один раз за последние 57 лет. Квебек и Галифакс принимали турнир в 2008 г., в год 100-летия ИИХФ. Три раза турнир проводился в США. Последний раз — в 1962 г. И это все.

Маркетологи доказывают, что, если вас и ваш продукт не знают в Америке, его не знают нигде в мире! Хоккей в США и Канаде хорошо известен и хорошо продается. Но спортивные рынки Америки используют преимущества глобальной экономики исключительно для привлечения лучших хоккеистов со всего мира к выступлению в американских лигах и масштабирования

этого продукта. Это у них хорошо получается в процессе дальнейшей капитализации своих клубов и лиг и формирования продукта высокого класса.

Для многих любителей хоккея становится очевидным, что на практике чемпионат мира по хоккею — это 14 команд из Европы и две команды из Северной Америки. Без команд США и Канады этот турнир стал бы чемпионатом Европы. Глобальным такой рынок не назовешь. Вместе с тем Национальная хоккейная лига в Северной Америке методично расширяет свое присутствие и влияние на других континентах, формирует спрос на профессиональный хоккей и получает доход около 5 млрд долл. в год<sup>1</sup>.

Бюджет чемпионата мира по хоккею составляет около 20 млн долл. За три недели участники должны сыграть 64 матча. Доходы организаторов от реализации билетов на эти матчи составляет 23—25 млн долл. Права на телевизионную трансляцию и маркетинговые права ИИХФ реализует самостоятельно.

|  <b>Статистика посещения 64 матчей Чемпионата мира</b> |                  |               |   |
|---|------------------|---------------|---|
| 2014  | Беларусь         | 640 044       | <p><i>Чемпионат мира по хоккею</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 14 команд из Европы</li> <li>• 2 команды из Северной Америки</li> </ul> <p><b>Бюджет 20 млн долларов</b></p>  <p>Доходы организаторов от реализации билетов 23-25 млн долларов</p> |
| 2015  | Чехия            | 741 690       |   |
| 2016  | Россия           | 417 414       |   |
| 2017  | Германия/Франция | 686 391       |   |
| 2018  | Дания            | 520 500       |   |
| 2019  | Словакия         | 434 513       |   |
| <b>Средняя заполняемость</b>  |                  | <b>65-75%</b> |   |

При такой экономике можно стабильно существовать. Но как в таких условиях расти и тем более развиваться? Статистика показывает, что за последние 80 лет национальная сборная команда, не входящая в «большую шестерку» (Канада, Россия, США,

<sup>1</sup> <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/antarktida/1504810.html>

Швеция, Финляндия, Чехия), лишь один раз победила на чемпионате мира. Это была Словакия в 2002 г.

---

## Кубок мира по хоккею

---

В 2016 г. был возрожден Кубок мира по хоккею в Торонто. В плотном календаре соревнований нашлось окно для этого турнира, в котором приняли участие сильнейшие игроки планеты. Все права на этот турнир принадлежали НХЛ, которая продемонстрировала свое видение, как должен выглядеть современный международный турнир, где определяется лучшая сборная команда мира.

Кубок мира был проведен в Торонто с 17 сентября по 1 октября. В нем приняли участие восемь сборных команд вместо 16, как на чемпионате мира.

Группа А: Канада, Чехия, Европа, США.

Группа В: Финляндия, Северная Америка, Россия, Швеция.

Для организации хоккейного шоу требуется сегодня шесть стран. Сборная команда Европы была составлена из игроков Швейцарии, Дании, Германии, Словении, Словакии, Австрии. На Кубке мира нет команд, которые не представляют интереса для хоккейной публики в Северной Америке. Команды сыграли 16 матчей вместо 64.

Напомним, что средняя посещаемость одного матча чемпионата мира в России — 2016 составила 6522 зрителя. На Кубке мира — 2016 этот показатель составил 16 593 человека в среднем за игру.

Кубок мира — коммерческое мероприятие, и это многое объясняет. Доходы турнира составили более 130 млн долл.

---

## Сценарии изменений

---

Время от времени хоккейные эксперты начинают дискуссию, как повысить привлекательность чемпионата мира по хоккею. Предлагались разные варианты:

- перенести сроки турнира для удобства НХЛ;
- сократить число команд-участниц;
- проводить турнир один раз в четыре года;
- проводить олимпийский турнир для игроков U-23.

Все эти предложения имеют право на жизнь. Но самое важное, что весь хоккейный мир увидел разницу в качестве продукта и экономической эффективности. Это значит, что хоккей может продаваться по-другому и повышать свою привлекательность на рынке. При всей толерантности и разности взглядов правообладателей вывод остается прежним — нужны изменения для движения вперед. Прежде всего — календарь топ-турниров и стратегия усиления сильных сторон для продвижения современного хоккея.

Требуются реальный компромисс и уважение от трех заинтересованных сторон — ИИHF/NHL/NHLPA. Продавать все топ-турниры могут те компании, которые лучше всего умеют это делать, а распределение доходов — это результат переговоров и соглашений. Принцип экономической рациональности требует идти туда, где уже есть потребитель для твоего продукта. А логика диктует поиск новых решений и новых форм развития. Важно понимать состояние и тренды развития этой великой игры и бизнес-процессов в глобальном спорте.

---

## References

---

1. *Andreff W.* (2008). Globalisation of the Sports Economy, *Rivista di diritto ed Economia dello Sport*, 4.
2. *Foster G., Greysen S.A., Walsh B.* (2006). *The Business of Sports: Cases and Text on Strategy and Management*, Scarborough, Canada: Nelson Education.
3. *Reindl Fr.* Strategies and methods for increasing the popularity of international hockey tournaments. II World Hockey Forum. Innovation for the future of ice hockey worldwide. Co-authors. S.Altukhov, J. Nauright. М.: Sport. 2018. P.13—17.
4. *Алмухов С.В., Агеев В.* Анализ факторов, влияющих на развитие хоккея в глобальном мире: исследования различных научных школ// Презентационные материалы World hockey forum 2018. <http://whforum.ru/ru/o-forume/world-hockey-forum-2017/prezentatsionnye-materialy#altuhov2>



## Джулия Стивенс

- *Доцент Департамента спортивного менеджмента, Брок Университет, PhD, Канада*

---

### Расширение или вымирание: как создавать бренды для недоминантных форм хоккея

---

---

## Введение

---

Во время первого Всемирного форума по хоккею в 2016 г. одна группа исследователей сосредоточилась на альтернативных формах хоккея. В то время как мужской профессиональный хоккей является наиболее распространенным видом хоккея во всем мире, другие виды, такие как женский хоккей, молодежный хоккей, юношеский хоккей и паражоккей, заслуживают более пристального внимания как ученых, так и хоккейных лидеров. Панельная дискуссия высветила потенциал превращения женского хоккея в глобальную игру, успех молодежного хоккея, о чем свидетельствуют достижения Благотворительного фонда Елены и Геннадия Тимченко и растущее присутствие программ национальных сборных по паражоккею во многих федерациях. Выступавшие подчеркивали, что каждая из этих уникальных областей служит для формирования общего профиля хоккея с шайбой на местном и международном уровнях. В то время как обсуждение было проницательным, важно поддерживать диалог и гарантиро-

вать, что эти области хоккея остаются в повестке дня, когда собираются хоккейные лидеры со всего мира.

Очень важно помнить менее популярные формы хоккея, когда разговор переходит к теме брендинга, и как стратегии брендинга могут укрепить позиции хоккея в конкурентной среде индустрии развлечений. Тема брендинга может быть рассмотрена в широком спектре, который включает национальные федерации хоккея, профессиональные лиги, а также опыт академической и спортивной индустрии. Обычно диалог в этих кругах фокусируется на брендинге мужской игры, поскольку это центральная форма профессионального хоккея. Тем не менее есть возможность для мужского хоккея и многих других активных форм хоккея расширяться по профилю, участию и доле рынка по сравнению с другими видами спорта благодаря инициативам стратегического брендинга.

Учитывая это, мы должны спросить: как мы можем создать альтернативные формы хоккея с помощью эффективного брендинга? Целью данной статьи является использование литературы по архитектуре бренда, чтобы определить ключевые стратегии для развития менее доминирующих или менее популярных форм хоккея. Соответствующие концепции из литературы по брендингу будут связаны с конкретными образцами женского, паражского и молодежного хоккея, чтобы продемонстрировать ценность ассоциаций брендов в хоккее. В данной статье рассматривается, как мужской хоккейный бренд может лучше всего ассоциироваться с недоминантными формами хоккея, а именно с женским, паражским и молодежным / юношеским хоккеем, для взаимного роста.

---

## **Стратегия бренда и исследования хоккея**

---

Большинство дискуссий о хоккейных брендах сосредоточено на самой популярной форме хоккея — мужской профессиональной игре. Детальное исследование профессиональных мужских хоккейных лиг, команд и игроков проинформировало о существ-

вующей практике и привело к нескольким успешным подходам к управлению брендом. Различные примеры можно найти в исследовании. Например, значение бренда, поскольку оно относится к мужскому университетскому хоккею в Канаде, дает преимущество в форме различий, которые имеют решающее значение для создания бренда на загроможденном хоккейном рынке, таком как Канада (Richeleu & Pons, 2009). Индивидуальность бренда в отношении чемпионата мира по хоккею рассматривается участниками хоккейного мероприятия как ответственный, эмоциональный и активный бренд (Čáslavová & Visnevský, 2016). Эквивалентность бренда в немецкой хоккейной лиге подчеркивает сложность хоккейного продукта и требует разнообразных маркетинговых мероприятий для улучшения имиджа бренда среди потребителей (Suckow, 2009). Ассоциация брендов Американского колледжа по хоккею вовлекает мощную идентификацию команды, которая влияет на лояльность фанатов к другим ассоциациям брендов (Ross, Walsh & Maxwell, 2009). Каждая из этих областей исследований, а также другие области дают представление о хоккее и брендинге и приводят к важному вопросу, который рассматривается в этой статье.

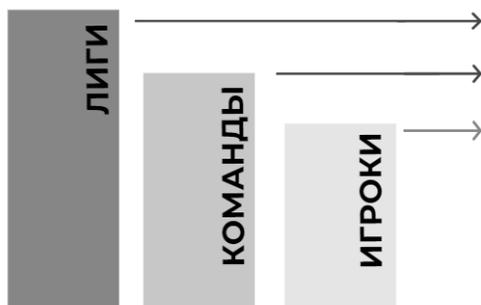
---

### **Профессиональная мужская хоккейная и брендовая архитектура**

---

Как менее популярные формы хоккея, или хоккейные суббренды, смогут соединиться с более доминирующими формами хоккея, или родительскими брендами, такими как мужские профессиональные хоккейные лиги, клубы и команды? Исследования показывают, что интеграция хоккейных брендов может повысить интерес потребителей к хоккею в целом (Högström, Gustafsson & Tronvoll, 2014). Aaker и Joachimsthaler (2000) определяют архитектуру бренда как «портфель бренда, который определяет роли бренда и характер взаимоотношений между брендами».

### Структура бренда. Роли



Aaker & Joachimsthaler (2000)



Когда это определение ставится в соответствие со структурой мужской профессиональной хоккейной лиги независимо от того, где она работает в мире, появляются три ключевые роли — лига, команды (франшизы) и игроки. Более поздние из них были расширены Уильямсом, Кимом, Агимангом и Мартином (Williams, Kim, Aguemang, and Martin, 2015), которые концептуализировали включение спортсменов в архитектуру бренда. Следовательно, связь профессиональных мужских хоккейных брендов с менее доминирующими формами хоккея может быть определена в соответствии с этими тремя ролями. Таким образом, ключом является использование лучших практик мужских профессиональных хоккейных брендов для создания альтернативных хоккейных брендов.

Независимо от вашего типа коммерческой или некоммерческой хоккейной организации существует необходимость получения дохода либо для получения прибыли, либо для обеспечения устойчивости. Следовательно, в то время как объединение брендов того типа, который здесь обсуждается, является важной социальной причиной для улучшения хоккея как вида спорта для

всех, необходимо сделать экономическое обоснование. При исследовании последних стратегий бренда утверждается, что фактически ни один бренд не существует изолированно (Abrosag, Roger & Hind, 2012). Скорее, «эмоциональная ценность» бренда, которая имеет решающее значение для дохода, который генерирует бренд, принадлежит всем заинтересованным сторонам, а не только тем, кто потребляет продукт или услугу бренда.

---

### **Расширение бренда — понимание ролей, ассоциаций и драйверов**

---

Törmälä и Saraniemi (2018) обсуждают различные способы, с помощью которых бизнес может стать партнером в создании бренда. Они касаются семи способов, три из которых имеют отношение к этой дискуссии. Будучи заинтересованными сторонами в широком развитии хоккея, женские, парахоккейные и молодежные/юношеские федерации хоккея, лиги, клубы и команды взаимодействуют с доминирующими хоккейными брендами взрослых мужчин, чтобы совместно создать имидж бренда каждого. Взаимодействие является двусторонним, и как таковая мужская профессиональная хоккейная организация может ассоциировать свой бренд с менее доминирующими хоккейными партнерами. Törmälä et al. (2018) предполагают, что это может происходить следующим образом: в качестве поставщика знаний для разработки новых идей и идей для создания своего бренда, в качестве рефери для повышения доверия к новым потребителям в создании своего бренда и/или в качестве адвоката для продвижения и поддержки своего бренда через сеть партнера.

Независимо от роли стратегии совместного создания бренда приведут к более крепким ассоциациям бренда и более обширным расширениям бренда. Распространение мужских профессиональных хоккейных брендов на альтернативные формы хоккея может привлечь новых поклонников к игре, повысить лояльность к бренду за счет более сильных эмоций среди потребителей, повысить значение бренда через представления о корпоративной социальной ответственности и внедрить новые и креа-

тивные спонсорские партнерства (Kunkel et al., 2014). Чтобы оптимизировать эти преимущества, также важно, чтобы руководители хоккея не только рассматривали роль (которая была изложена выше), но также ассоциации и движущие силы, которые делают такое партнерство успешным.

В приведенной ниже таблице приведены основные ассоциации и движущие силы, которые создают бренд. Völckner и Sattler (2006) объясняют шесть ключевых ассоциаций — атмосфера — конкуренция — образование — развитие игрока — интерес к игре — конкретная команда, — которые важны. Каждая из них отражает характеристики, которые мужской хоккейный бренд может использовать для ассоциирования с женским, паракорейным или молодежным/юношеским хоккейным брендом, и, если он хорошо продается, эти ассоциации могут быть весьма успешными. Существуют также четыре фактора успеха в продвижении бренда: пригодность — осуждение бренда родителями — опыт бренда родителей — поддержка маркетинга (Kunkel et al., 2014). Каждый драйвер также важен для мужской профессиональной хоккейной лиги, когда его бренд ассоциируется с женским, паракорейным или молодежным/юношеским хоккейным брендом. В общем, в архитектуре бренда есть много движущихся частей, которые влияют на успешное партнерство бренда.

### ■ Структура бренда. Стратегии

| Ключевые ассоциации  | Факторы успеха  |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Атмосфера</li> <li>2. Конкуренция</li> <li>3. Образование</li> <li>4. развитие игрока</li> <li>5. Интерес к игре</li> <li>6. Конкретная команда</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Пригодность</li> <li>2. Осуждение бренда родителями</li> <li>3. Опыт бренда родителей</li> <li>4. поддержка маркетинга</li> </ol> |
| <i>Source:</i> Kunkel et al, 2014  | <i>Source:</i> Volckner & Sattler, 2006   |

Ценность выделения этих стратегий бренда, ассоциаций и движущей силы заключается в том, чтобы применять их в конкретных контекстах, где доминирующие и менее доминирующие формы хоккея вовлечены в совместное создание бренда. В следующем разделе освещается несколько успешных примеров и соединяются роли бренда, ассоциации и движущие силы, чтобы не только теоретически объяснить, почему эти конкретные подходы были успешными, но также практически описать конкретные тактики и генерировать идеи о том, как хоккейные руководители во всех областях игры могут преследовать такие стратегии построения бренда.

## Ключевые примеры

В следующих трех примерах освещены инициативы совместного брендинга между доминирующими мужскими профессиональными лигами, такими как Национальная хоккейная лига (НХЛ) и Континентальная хоккейная лига (КХЛ), и менее популярными видами спорта, а именно паражоккеем, женским хоккеем (Хоккейная лига или CWHL) и молодежным/юношеским хоккеем. Приведенная ниже таблица суммирует роль бренда, ассоциацию и драйвер, который очевиден в каждом примере совместного брендинга.

## Роль бренда, ассоциации и драйвера

|                          | Парахоккей и НХЛ                                      | Монреаль Канадиенс и Канадская женская хоккейная лига | КХЛ, молодежный и женский хоккей                     |
|--------------------------|---|---|--|
| <b>Роль бренда</b>       | Лига<br>Команда                                       | Команда   | Игрок<br>Лига  |
| <b>Ассоциация бренда</b> | Атмосфера<br>Особый командный интерес                 | Развитие игрока                                       | Атмосфера<br>Игровой интерес                         |
| <b>Драйвера бренда</b>   | Осуждение бренда родителями<br>Опыт бренда родителями | Опыт бренда родителями<br>Маркетинговая поддержка     | Продвижение "ярких звезд"<br>Маркетинговая поддержка |

---

## Ассоциация брендов — парахоккей и НХЛ

---

Начиная с 2019 г. Федерация хоккея США работала с НХЛ над постановкой девяти Sled Classics, которые пропагандируют парахоккей (USA Hockey, 2018). Первый хоккейный турнир USA Hockey Sled Classic, организованный в 2010 г., представляет собой ежегодный турнир в формате round-robin между хоккейными командами, связанными с НХЛ. Участвующие в турнире команды должны иметь официальную ассоциацию с франшизой НХЛ и представлять франшизу, надевая официальные майки НХЛ, имеющие лицензию, с логотипами и логотипами местных клубов (Jackson, 2017). В 2017 г. на мероприятии, проходившем в Плимуте, штат Миннесота, принимающей стороной выступала команда Миннесота Уайлд, в которой приняли участие 28 команд, соревновавшихся в пяти дивизионах. Филиал «Чикаго Блэкхокс» претендовал на звание чемпиона как уровня I, так и уровня V, в то время как филиал «Питтсбург Пингвинз» стал чемпионом уровня II, филиал «Эдмонтон Ойлерз» выиграл раздел III уровня, а филиал «Колорадо Эвеланш» — подразделение Tier IV. Классика следж-хоккея США 2018/19, представленная НХЛ, была организована «Чикаго Блэкхокс» в Чикаго в девятый раз, 7—10 февраля 2019 г. на MB Ice Arena, тренировочном объекте и общественном катке Блэкхокса. В «Классике-2017» было 30 команд, связанных со многими франшизами НХЛ, в том числе из шести команд НХЛ.

Различные теоретические связи иллюстрируются этим примером. Роль лиги и команды усиливается за счет привлечения, как НХЛ, так и специальных франшиз. Келлер (2015) утверждает, что хорошо продуманная архитектура бренда объединяет элементы бренда на разных уровнях, что отражается во включении двух разных ролей. Использование «Атмосферы» и «Особого командного интереса» для ассоциации брендов привело к неуклонному увеличению числа команд на мероприятии и большему привлечению болельщиков из более многочисленной базы болельщиков команд НХЛ, которые соревновались. Наконец, сильные движущие силы брендов Parent Brand Conviction и

Experience означали полную маркетинговую приверженность НХЛ и франшиз, а именно франшизы хозяев, поддержавших стратегию совместного брендинга. Эффективность ассоциаций и драйверов подтверждает утверждение Uggla (2006), что надежная архитектура бренда может быть разработана путем передачи образа от родительского бренда в сеть бренда, что в этом примере отражается передачей более широкого образа НХЛ в отдельные сборные по хоккею с шайбой, участвующие в соревнованиях Classic.

---

### **Ассоциация брендов — «Монреаль Канадиенс» и Канадская женская хоккейная лига**

---

Второй пример — партнерство между женской и мужской командами CWHL Montreal Les Canadiennes и NHL Montreal Canadiens, которое было создано в 2015 г. Команда НХЛ, также называемая Habs, использовала свои ресурсы и инфраструктуру для поддержки команды CWHL (Ellis, 2015). Намерение состояло в том, чтобы помочь развить игру женщин, в то время как определенная тактика была тесно согласована между логотипом и униформой обеих команд. Позже CWHL расширился в Китай с новой франшизой под названием Kunlun Red Star, базирующейся в Шэньчжэне (KRS Vanke Rays Open Season, 2018). В то время создание женской хоккейной команды в Китае рассматривалось как канал, ведущий на китайский рынок (Chan & Brady, 2017; Rahim, 2018). По умолчанию ассоциация Montreal Canadiens с CWHL Montreal Les Canadiennes представила некоторую экспансию франшизы НХЛ на этом рынке.

Связи здесь основаны на командной роли, в частности, на двух франшизах в Монреале. В центре внимания — использование «Особого интереса команды» и «Развитие игрока» для ассоциации брендов с акцентом на развитие молодежного хоккея и франко-канадской культуры хоккея, а также приоритеты работы с участниками каждой команды. Драйверы бренда опирались на устоявшуюся франшизу НХЛ, связанную с продвижением и соответствием рынку. Руководители Montreal Canadiens использо-

вали свои ресурсы и инфраструктуру для совместного создания собственного бренда, а также команды CWNHL. Это решение было основано на признании экономического, социального и культурного капитала, который также поддержал аналогичную ассоциацию профессиональных спортивных брендов мужчин и женщин в Национальной женской баскетбольной ассоциации (WNBA) (Walker, Sartore & MacIntosh, 2012). Кроме того, переход от первоначального маркетингового соединения через общую культурную базу каждой команды к более интегрированному соединению логотипа команды демонстрирует два ключевых шага в расширении бренда, обсужденных Уолшем и Ли (2012), — тестирование концепции и запуск расширения. Кроме того, франшиза НХЛ обеспечила поддержку продвижения и эффективное позиционирование, когда было представлено расширение бренда с франшизой CWNHL, что, как отметил Апостолопулу (Apostolopoulou (2002), и является ключом к успеху.

---

### **Ассоциация брендов — КХЛ, молодежный и женский хоккей**

---

Последний пример — Неделя всех звезд КХЛ 2018 г., в которую вошли демонстрации КХЛ, Женской лиги и Молодежной лиги (Potts, 2017). Самые яркие звезды КХЛ, Молодежной хоккейной лиги и Женской хоккейной лиги были собраны вместе для рекламной серии игр. Что касается женского хоккея, Российская женская хоккейная лига была основана в 2015 г. как Женская лига КХЛ (WHL). В партнерстве участвуют семь клубов. В целом КХЛ стремится расширять и повышать узнаваемость бренда, а формат витрины All Star является частью этой стратегии (Clover & Seddon, 2017).

Связи здесь — роли брендов лиг и игроков, поскольку это было позиционировано как главное событие празднования КХЛ, которое представило самых опытных игроков в каждой лиге. Ассоциации привлекли внимание «Атмосферой» и «Игровым интересом», чтобы привлечь хоккейных фанатов к серии демонстрационных игр и сделать принимающий город центром хоккейного

внимания. Наконец, в стратегии использовались факторы, связанные с Fit, путем продвижения «самых ярких звезд» из каждой из трех областей, лиги КХЛ, юниоров и женщин, и «Маркетинговая поддержка» из КХЛ, такие как опыт создания All Star, логотип мероприятия, объединивший логотипы всех трех лиг.

Келлер (2016) отметил, что, когда дело доходит до узнаваемости бренда, процесс принятия решений потребителем трансформировался в цифровую эпоху. В результате линейный путь потребителя, становящегося хоккейным болельщиком, скажем фанатом КХЛ, может фактически быть конечным результатом косвенного пути. В этом случае первоначальная связь потребителя с другой формой хоккея, такой как женский хоккей, может привести к связи с ассоциированным «родительским» брендом, таким как КХЛ. Следовательно, расширение бренда КХЛ благодаря совместному созданию All Star Week может в конечном итоге расширить базу болельщиков лиги. Кроме того, Манго и Джон (2010) утверждают, что «потребители склонны более благоприятно реагировать на расширения, которые соответствуют их восприятию родительского бренда» (с. 80). В этом случае близкое соответствие форматов игр всех звезд для женщин и юниоров до хоккея с КХЛ может также повысить ценность этих менее популярных хоккейных брендов игроков и лиги.

---

### **Создание хоккейных брендов по всему миру**

---

Исследования показывают, что хоккейный бренд можно укрепить путем интеграции и совместного творчества. Распространение мужских профессиональных хоккейных брендов на альтернативные формы хоккея является эффективным средством для создания хоккейных брендов по всему миру. Ключ заключается в том, чтобы гарантировать, что архитектура бренда, которая включает процесс создания бренда в конкурентной среде, является взаимной. Zarantonello и Pauwels-Delassus (2016) утверждают, что «сегодня сфера управления брендом кажется богатой концепциями, измерениями и соответствующими шкалами изме-

рения, но все еще фрагментированной и неструктурированной» (с. 1). Это обсуждение того, как создать бренд недоминантных форм хоккея, не только решает эту ключевую исследовательскую задачу, но и показывает хоккейным руководителям, что потенциал бесконечен. Интеграция хоккейных брендов всех типов усилит культуру хоккейного спорта в целом.

---

## References

---

1. *Aaker D. & Joachimsthaler E.* (2000). The Brand Relationship Spectrum: the key to the brand architecture challenge // *California Management Review*, 42(4), 8—23.
2. *Abrasag I., Roper S. & Hind D.* (2012). Examining the Relationship Between Brand Emotion and Brand Extension Among Supporters of Professional Football Clubs // *European Journal of Marketing*, 46(9), 1233—1251.
3. *Apostolopoulou A.* (2002). Brand Extensions by U.S. Professional Sport Teams: Motivations and keys to Success // *Sport Marketing Quarterly*, 11(4), 205—214.
4. *Čáslavová E. & Visnevský A.* (2016). Identification of Ice Hockey World Championship International Sports Event Through Brand Personality // *International Scholarly and Scientific Research and Innovation*, 10(8), 2666—2673.
5. *Chan D. & Brady R.* (2017, June 5). Canadian Women's Hockey League Adding Expansion Team in China // *The Globe and Mail*. Retrieved on November 30, 2018 from <https://www.theglobeandmail.com/sports/hockey/canadian-womens-hockey-league-adding-expansion-team-in-china/article35209434/>.
6. *Clover C. & Seddon M.* (2017, December 22). Can Russia Help China Crack Men's Pro Ice Hockey? // *Financial Times*. Retrieved on November 29, 2018 from <https://ft.com/content/9cee3a3a-e513-11e7-8b99-0191e45377ec>.
7. *Ellis Z.* (2015). Habs Partner with CWHL's Montreal Stars. Retrieved on November 3, 2018 from [allaboutthehabs.ca/habs-stars-form-partnership/](http://allaboutthehabs.ca/habs-stars-form-partnership/).
8. *Högström C., Gustafsson A. & Tronvoll B.* (2014). Strategic Brand Management: Archetypes for Managing Brands Through Paradoxes // *Journal of Business Research*, 68(2), 391—404.
9. *Jackson K.* (2017). Record 28 teams compete in eighth annual USA Hockey Sled Classic: Largest-ever turnout highlights growth of game and

its place in Minnesota, U.S. NHL News. Retrieved on May 5, 2019 from <https://www.nhl.com/wild/news/sled-classic-111917/c-293155092>.

10. *Keller K.* (2016). Reflections on Customer-Based Brand Equity: Perspectives, Progress and priorities // *AMS Review*, 6, 1—16.

11. *Keller K.* (2015). Designing and Implementing Brand Architecture Strategies // *Journal of Brand Management*, 21(9), 702—715.

12. *KRS Vanke Rays Open Season Against Furies.* (2017, October). KRVS Media. Retrieved on November 27, 2018 from <http://kunlun.thecwhl.com/krs-vanke-rays-open-season-with-shut-out>.

13. *Kunkel T., Funk D. & King C.* (2014). Developing a Conceptual Understanding of Consumer-Based League Brand Associations // *Journal of Sport Management*, 28, 49—67.

14. *Monga A. & John D.* (2010). What Makes Brands Elastic? The Influence of Brand Concept and Styles of Thinking on Brand Extension Value // *Journal of Marketing*, 74, 80—92.

15. *Potts A.* (2017). The KHL Unveils the logo and the branding for the 2018 All Star Week // *KHL News*. Retrieved November 29, 2018 from <https://en.khl.ru/news/2017/07/20/351012.html/>

16. *Rahim S.* (2018, June 20). China is Trying to Manufacture a Women's Hockey Dynasty — But is that Possible?// *SBNation*. Retrieved on November 29, 2018 from <https://www.sbnation.com/2018/6/20/17481858/china-womens-hockey-olympic-games-kunlun-red-star-digit-murphy>.

17. *Richelieu A. & Pons F.* (2009). If Brand Equity Matters, Where is the Brand Strategy? A Look at Canadian Hockey Teams in the NHL// *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(1—2), 162—182.

18. *Ross S., Walsh P. & Maxwell H.* (2009). The Impact of Team Identification on Ice Hockey Brand Associations // *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(1—2), 196—210.

19. *Suckow C.* (2009). Literature review on Brand Equity in professional Team Sport: A German Perspective on Ice Hockey// *International Journal Sport Management and Marketing*, 5(1—2), 211—225.

20. *Törmälä M. & Saraniemi S.* (2018). The Roles of Business Partners in Corporate Brand Image Co-creation // *Journal of Product and Brand Management*, 27(1), 29—40.

21. *Uggla H.* (2006). The Corporate Brand Association Base: A Conceptual Model for the Creation of Inclusive Brand Architecture // *European Journal of Marketing*, 40(7—8), 785—802.

22. USA Hockey. (2018). Chicago Blackhawks To Host 2019 USA Hockey Sled Classic, presented by the NHL // USA Hockey. Retrieved on May 5, 2019 from [https://www.usahockey.com/news\\_article/show/958237](https://www.usahockey.com/news_article/show/958237).

23. *Völckner F. & Sattler H.* (2006). Drivers of Brand Extension Success// *Journal of Marketing*, 70(2), 18—34.

24. *Walker M., Sartore M. & MacIntosh E.* (2012). Beyond the «Business Case» for the WNBA: A Strategic Perspectives Approach for League Sustainability// *Journal of Contemporary Athletics*, 6(1), 1—18.

25. *Walsh P. & Lee S.* (2012). Development of a Brand Extensions Decision-Making Model for Professional Sport Teams // *Sport Marketing Quarterly*, 21, 232—242.

26. *We* Need to Promote Our Clubs and the KHL Brand: Directors React to Meeting. (n.d.). Retrieved November 29, 2018 from <https://en.khl.ru/news/2018/05/24/399221.html>.

27. *Williams A., Kim D., Agyemang K., & Martin T.* (2015). All Brands are not Created Equal: Understanding the Role of Athletes in Sport Brand Architecture// *Journal of Multidisciplinary Research*, 7(3), 75—86.

28. *Zarantonello L. & Pauwels-Delassuss* (2016). *The handbook of brand management scales*. Routledge, New York, NY.



## Джури Бакман

- Профессор спортивных наук  
Университета Мальме и  
школы бизнеса  
Университета Линнея, PhD,  
Швеция

---

**Бренды шведского хоккея становятся коммерческими инструментами под влиянием НХЛ**

---

---

### **Введение**

---

1990-е годы стали десятилетием, когда глобализация стала оказывать серьезное влияние на развитие шведского элитного хоккея (имеется в виду мужской элитный хоккей). В течение 1990-х годов происходили разные знаковые события в спорте — развитие телевидения, дело Босмана, спонсорство, возросшая медиапопулярность отдельных видов спорта, брендинг, корпоративные и юридические проблемы, которые стали катализатором роста коммерциализации и профессионализации в дополнение к традиционным государственным доходам. Это десятилетие можно рассматривать как период, когда шведский хоккей сделал «коммерческий отрыв» от других национальных видов спорта (Backman, 2018).

Благодаря систематическим и регулярным поездкам в Северную Америку в первой половине 1990-х годов шведские клубы в высшей лиге (Elitserien — с 2013 г. SHL) стали модернизировать и увеличивать популярность шведского хоккея с шайбой. Изучив практику продаж НХЛ, шведский хоккей предпринял новые шаги по американизации своего хозяйства. В Северной Америке рыночные проблемы были изучены в полном объеме, включая спонсорство, продажи, права СМИ, торговые марки и логотипы. Продолжение познавательных поездок в Северную Америку, которое началось примерно в сезоне 1989/90 г., стало причиной того, что ассоциация элитных клубов в 1994—1995 гг. рекомендовала своим клубам-членам создавать коммерческие логотипы и названия, которые будут размещаться на одежде, наклейках и на всем, что может быть продано. Шведские элитные хоккейные клубы хотели принять концепцию продажи сувениров НХЛ, потому что НХЛ продавала сувениры на сумму более миллиарда шведских крон каждый год. Представители шведских клубов хотели зарабатывать деньги. При этом они понимали, что у них нет выхода на мировой рынок и они не смогут достичь объемов продаж в НХЛ (Backman, 2018). Продолжим рассмотрение некоторых ключевых вопросов трансформации логотипов и псевдонимов в шведском элитном хоккее в течение 1990-х годов. Этот процесс модернизации весьма интересен, поскольку речь идет о понимании части всего процесса коммерциализации шведского хоккея с шайбой.

Для начала мы изучим теоретическую концепцию американизации. Этот фон важен для понимания концепции повышенной коммерциализации в элитном хоккее. После этого посмотрим на изменяющееся отношение к новым логотипам НХЛ в шведском элитном хоккее в течение 1990-х годов. Рассмотрим несколько примеров старых и новых логотипов, которые были разработаны в это время в элитном шведском хоккее. Наконец, далее мы перейдем к некоторым выводам из шведского опыта. Эта статья была представлена на Всемирном хоккейном форуме в Москве 13—14 декабря 2018 г.

## Американизация как теоретическая основа

Америка — это образ модерна и современности. Америка после своего открытия стала полотном, на которое Европа проецировала свои мечты и надежды, задачи и проблемы. Америка прошла слишком много испытаний, чтобы стать местом, где можно построить новое, лучшее и более равноправное общество (Alm, 2002).

### Концепция американизации



Мощная позиция НХЛ



Общее развитие процессов модернизации, проводимых в США и в Европе



Международный трансфер ценностей, идей, а также изображений и символов американского происхождения

Страна основана на праве собственности и социального развития, где экономическая свобода стала движущей силой (Locke, 1998). Предполагается, что концепция американизации возникла в Англии в 1830-х годах в результате усиления культурного обмена из Америки. Концепция американизации в основном использовалась в трех разных значениях. Первое значение — это восприятие концепции американизации как наличие центральных и периферийных отношений между Соединенными Штатами и остальным миром. Считается, что благодаря своей экономической и политической мощи Соединенные Штаты как самое могущественное государство в мире экспортировали свою культуру в другие страны. В этом смысле Соединенные Штаты навязывают другим странам свою собственную культуру и ценности,

в то же время принося пользу бизнес-сообществу США (Alm, 2002). С точки зрения развития хоккея с шайбой первое значение концепции американизации может быть связано с мощной (почти гегемонической) позицией НХЛ. Второе значение — это утверждение, что концепция американизации касается не какого-либо реального американского влияния на внешний мир, а общего развития процессов модернизации, проводимых в США и Европе. Эти процессы модернизации были связаны с Соединенными Штатами с тех времен, когда они появились особенно четко, особенно в условиях появления современного потребительского сообщества (Alm, 2002). С точки зрения хоккея с шайбой трансформация спорта в часть индустрии развлечений может быть представлена в этом значении, поскольку она тесно связана с обществом потребителей. В третьем значении американизация относится к международному трансферу ценностей, идей, а также изображений и символов очевидного американского происхождения.

Посредничество этих американских импульсов можно обсудить с точки зрения отношений между центром и периферией, между Соединенными Штатами и остальным миром. Отправной точкой в этом обсуждении является то, что импульсы США не были приняты без изменений в странах-получателях, но они были достаточно успешно адаптированы к текущим условиям в каждой стране-получателе и в текущих условиях. В данном случае речь идет не о доминировании США, а о том, что страна-получатель решила включить в американские импульсы (Alm, 2002). В перспективе развития хоккея с шайбой третье значение можно увидеть в связи с тенденциями и трендами НХЛ, которые повлияли и структурировали хоккей как продукт. В третьем смысле также существует обратный импульс, когда Европа и Россия (Советский Союз) влияют на Соединенные Штаты и Канаду. В качестве примера можно вспомнить использование шлемов (европейские и советские игроки использовали шлемы раньше игроков из США и Канады), изучение тактики более техничного европейского и советского хоккея. Это полная адаптация к европейскому процессу развития.

---

## Шведская трансформация в течение 1990-х

---

В 1990-е годы ряд представителей шведских элитных хоккейных клубов придерживались североамериканских идей. К числу таких клубов можно отнести «Брюнес», «Лулео», «Мальмё», «Вестра Фрелунда» (Brynäs IF, Luleå HF, Malmö IF, Västra Frölunda HC). Резкое неприятие процесса американизации продемонстрировали руководители клуба АИК (AIK) из Стокгольма. Это, скорее всего, объяснялось тем, что АИК является большим клубом с преданными сторонниками футбола. В отличие от некоторых хоккейных клубов клубы «Лулео», «Мальмё» и «Вестра Фрелунда» (Luleå HF, Malmö IF и Västra Frölunda HC) стали достаточно успешными и преуспели в создании нового коммерческого логотипа, который используется до сих пор. Для таких клубов, как «Брюнес», «Юргорден», «Фарьестад», «ХВ-71», «Лександ» (Brynäs IF, Djurgårdens IF, Färjestad BK, HV-71, Leksands IF) эксперимент с новыми современными логотипами в стиле НХЛ не удался. Глобальные идеи не работали локально. По этой причине представители этих клубов решили изменить логотипы клуба позже и несколько раз (Bäckman, 2018).

После того как клуб «Лулео» (Luleå HF) представил новый логотип медведя и новый магазин сувениров, открывшийся в центре города Лулео, продажи сувениров клуба увеличились в общей сложности на 17—20%. В денежном выражении это соответствует увеличению приблизительно на 200 тыс. шведских крон — до 4,3 млн шведских крон (Dagens Nyheter, 1996-09-14). Новый логотип в «Лулео» стал событием тогда, когда игроки команды на представлении выпрыгнули из широко открытой челюсти медведя, которая символически разорвала бы их противников на части. Выбор логотипа медведя был обоснованным и понятным, поскольку Лулео — это город в северной части Швеции. Как и руководители клуба «Лулео» (Luleå HF), представители клуба «Фарьестад» (Färjestad BK) решили использовать образ местного хищника — волка. Разработка новых моделей одежды и сувениров с логотипом волка, а также открытие на арене

двух специализированных магазинов Varglyan (Wolf cage) 1 и Varglyan 2 увеличили рост продаж с 700 тыс. шведских крон в год до 3 млн (Nya Wermlandstidningen, 1994-09-08). Популярность образа волка привела к тому, что наибольший доход клуба составлял около 5 млн шведских крон в год и столкнулся с «угрозой вымирания» в первое десятилетие 2000-х годов. Только в виде сувениров, предназначенных для самых маленьких фанатов, и как название для фан-клуба Wolfpack этот символ продолжал оставаться успешным (Kalitzki & Dahlén, 2007; Olsson, 2007). Следующим клубом, в котором решили обзавестись хищником, живущим далеко от Швеции, стал «Брюнес» (Brynäs IF). Их выбор пал на тигра не случайно. Импульсы НХЛ не стали новостью в клубе, поскольку они черпали вдохновение с другой стороны Атлантики еще в 1949 г., когда клуб разработал свой синий свитер, как в Нью-Йорке. Ранняя связь клуба с Нью-Йорком также способствовала принятию коммерческого прозвища Brynäs Tigers в сезоне 1994/95 г. Название происходит от прежнего псевдонима клуба Brooklyn Tigers, который происходит от пронумерованных улиц городского округа Брюнес, называемых местным Бруклином. Окружная ассоциация тигров также способствовала созданию коллекции трикотажных изделий Brynäs IF (Backman, 2018).

Премьера сезона между Västra Frölunda HC и Rögle BK в Скандинавии осенью 1995 г. сопровождалась новой хореографией, к которой домашняя публика не привыкла. В промокшей Скандинавии игроки Фрелунды выходили на лед изо рта огромной головы индейца. Репортер Ян Ханссон на следующий день написал в газете, что «индеец дерзкий» и что «клуб идет по правильному пути», поскольку теперь речь шла о создании игрового шоу с классной музыкой и маскотами, продающими сувениры (Göteborgs-Posten, 1995-09-22, с. 42). Образ индейца, который начал продвигать Västra Frölunda HC, способствовал тому, что за эти годы клуб получил прозвище «Дикий Запад». Тот факт, что выбор пал на индейца, а не на ковбоя, был обоснован тем, что представители клуба не хотели ассоциации с огнестрельным оружием. По мнению социолога Говарда Никсона (Nixon II,

2016), в Северной Америке заимствование (кража) символики коренных народов для коммерческой эксплуатации вызвало раздражение среди групп меньшинств. По этой причине следует избегать противоречивых и оскорбительных имен. После внедрения индейцев Институт Монинг Стар, организация, защищающая права коренных народов в Соединенных Штатах, угрожал Västra Frölunda HC судебным иском о том основании, что новое название и логотип клуба основаны на расистской идее. Угроза, к счастью, еще не реализована.

### Пример 1

Справа Америка вдохновила на создание логотипов, которые были созданы в 90-х годах, и до сих пор используются (2018/2019). Слева старые логотипы, которые были заменены.



Слева старый логотип Malmö IF. Справа - новый логотип IF Malmö Redhawks.



Слева старый логотип Västra Frölunda IF, в середине старый логотип Västra Frölunda HC, а справа - Frölunda HC - новый логотип.

Когда были подведены итоги сезона 1995/96 г., оказалось, что коммерческие названия и логотипы внесли существенный вклад в доходы элитных клубов и составили 27 млн шведских крон. Это был рекорд (Hockey: Officiellt organ för Svenska Ishockeyförbundet. № 8, 1996). Когда Премьер-лига (Elitserien / 2013 SHL) стартовала осенью 1996 г., в нее вошел клуб Redhawk из Мальмё с брендом, который до сих пор успешен на рынке. Спортивный репортер Sydsvenska Dagbladets Аке Столт отметил: «Вот так это должно работать. Это нужно делать, если спортивные клубы хо-

тят, чтобы их заметили» (Sydsvenska Dagbladet 1996-04-15. P. C4). Журналист Хассе Андерссон ответил после дебюта Redhawk, что «зоопарк» в Лиге только растет (Officiellt organ Svenska Ishockeyförbundet. 1996.№ 4. P. 30). Представитель Södertälje SK Питер Форсберг сказал в журнале «Хоккей», что «этот американизм начался вовремя» (Hockey: Officiellt organ för Svenska Ishockeyförbundet, 1996.№ 8. P. 67). При этом пришло время присмотреться к некоторым логотипам, которые были созданы в 1990-х годах и упоминались выше.

## Пример 2

Слева – старые логотипы HV71, Djurgårdens IF и Brynäs IF, которые все еще используются (сезон 2018/2019). Справа логотипы, которые были созданы в течение 90-х годов, и от которых клубы отказались.



На этом фоне и примерах пришло время сформулировать некоторые выводы из шведского коммерческого эксперимента 1990-х годов.

## Заключение

---

Появление новых изобразительных логотипов в шведском хоккее с шайбой стало популярным трендом в 1990-е годы и представляло собой часть процесса модернизации, вызванного увеличением коммерческого контента. Основная идея коммерческих логотипов заключается в том, что они создают возможности для получения доходов. Владельцы НХЛ раньше других поняли это и внедрили в жизнь. Влияние НХЛ на создание бренда способствовало глобальному влиянию на местном уровне — так называемой глокализации — в шведском элитном хоккее. Цель глокализации — объяснить, как симбиоз локально и глобально взаимодействует и отличается в зависимости от конкретных культурных обстоятельств. В спортивных мероприятиях глокализация становится ясной в продаже сувениров и других розничных продажах в связи со спортивными событиями. Местные представители в спортивных культурах адаптируют и переводят глобальные культурные продукты в соответствии с конкретными потребностями, условиями и традициями, которые существуют на местном уровне. Глокализацию следует также понимать в свете того факта, что спорт тесно связан с национальным сознанием и местными традициями. Процесс сотрудничества обеспечивает связь с уникальными местными концепциями (Giulianotti & Robertson 2011).

По опыту Швеции логотипы, продиктованные традициями НХЛ, были лучше восприняты в Гётеборге и Мальмё. Крупные стокгольмские клубы Djurgårdens IF и AIK не следовали этой тенденции, хотя Djurgårdens IF некоторое время экспериментировал с такими коммерческими именами, как Lions и Kings. Объяснение этого может состоять в том, что Djurgårdens IF и AIK — большие клубы с преданными сторонниками / поклонниками. Оба они также являются футбольными клубами с огромными армиями болельщиков. В этих стокгольмских клубах символами клуба можно считать символы с более глубоким значением, чем логотипы и торговые марки. Местное закрепление также имело

значение, когда Brynäs IF, Färjestad BK и Luleå HF приобрели коммерческие прозвища и логотипы.

С точки зрения Швеции из экспериментов 1990-х годов следует сделать вывод, что представители клубов, их сторонники и спонсоры хотят быть связаны с первоначальными ценностями, традициями и символикой клубов. Другими словами, нет прямой связи между коммерческим успехом и новыми логотипами в стиле НХЛ. Из этого вытекают некоторые выводы:

- (1) невозможно применить рыночные стратегии НХЛ к шведскому хоккею с шайбой, поскольку в Северной Америке и Швеции действуют разные рыночные условия. Рыночная база в странах Северной Европы является локальной/национальной, а не глобальной;
- (2) исторические корни, символы и местная привязка клубов не могут быть проигнорированы при разработке новых коммерческих логотипов;
- (3) сторонники и поклонники хоккейных клубов должны получить влияние и совместное определение при планировании новых логотипов;
- (4) создание бренда является долгосрочным (Backman, 2018).

---

## References

---

1. *Alm Martin* (2002). *Americanitis: Amerika som sjukdom eller läkemedel: svenska berättelser om USA åren 1900–1939* (Americanitis: America as a disease or medicine: Swedish stories about USA 1900–1939), PhD diss. Lund University.

2. *Backman Jyri* (2018). *Ishockeyns amerikanisering: en studie av svensk och finsk elitishockey* (The Americanization of elite ice hockey: A study of Swedish and Finnish elite ice hockey), PhD diss. Malmö University.

3. *Giulianotti Richard & Robertson Roland* (2011). *The Globalization of Football: A Study in the Glocalization of the 'Serious Life'*, Giulianotti, Richard [ed.] (2011)// *Sociology of Sport. Vol. IV. Sport and Globalization*, Sage, London.

4. *Kalitzki Jörgen & Dahlén Stig* (2007). *Från älghorn och varg till klubbsköld & krans* (From moos horn and wolf to club herald & wreath),

Kalitzki, Jörgen & Dahlén, Stig [ed.] (2007), Färjestad BK 75 år (Färjestad BK 75 years), Färjestad BK, Karlstad.

5. *Locke John*, i översättning från engelskan Eva Backelin (in translation from English Eva Backelin) (1998). Andra avhandlingen om styrelseskicket: en essä angående den civila styrelsens sanna ursprung, räckvidd och mål (Second dissertation on governance: an essay regarding the true origin, scope and goals of the civilian board), Daidalos, Göteborg.

6. *Nixon II Howard L.* (2016). Sport in a changing world, Routledge, New York and London.

7. *Olsson Kenneth* (2007). Wolfpack fixar rätta trycket i arenan (Wolfpack makes the right atmosphere in the arena), Kalitzki, Jörgen & Dahlén, Stig [ed.] (2007), Färjestad BK 75 år (Färjestad BK 75 years), Färjestad BK, Karlstad.

Newspapers and Magazines

*Dagens Nyheter*

*Göteborgs-Posten*

*Hockey: Officiellt organ för Svenska Ishockeyförbundet*

*Nya Wermlandstidningen*

*Sydsvenska Dagbladet*



## Владимир Агеев

- *Старший консультант "ПрайсвогтерхаусКуперс Консультирование", аспирант Экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова*

---

### Хоккей с шайбой в мегаполисе: анализ спроса и предложения на объекты ледовой инфраструктуры в Москве

---

Хоккей с шайбой достиг пика своей популярности в России вообще и в Москве в частности. В столице России строятся новые ледовые арены, все больше мальчишек и девчонок записываются в хоккейные секции, а взрослые игроки-любители готовы посвящать практически все свое свободное время этой прекрасной игре. Но в связи с существенным ростом популярности главного зимнего вида спорта возникает резонный вопрос: достаточно ли в Москве хоккейной инфраструктуры? Удастся ли имеющемуся предложению удовлетворить все увеличивающийся спрос? Достаточно ли имеющейся инфраструктуры для детско-юношеского хоккея, для женского хоккея и следж-хоккея? Есть ли на рынке аренды льда дефицит? Кто является ключевыми потребителями ледовых услуг? Ответы на эти и другие вопросы стали задачей исследования. В настоящей статье рассматриваются тенденции развития хоккейной инфраструктуры в разных странах, таких как Франция, Швеция и Канада, затрагиваются вопросы развития женского хоккея и следж-хоккея, а также проводится расчет численного сопоставления совокупных предложения и спроса на аренду ледовых площадок Москвы по состоянию на начало 2017 г.

---

## Введение

---

История хоккея начиналась в Канаде, где в зимние месяцы реки и озера покрывались льдом и люди могли развлекаться, придумывая себе различные конкурсы для катания и игры в естественных природных условиях — на льду и на снегу. Постепенно ледовые забавы приобрели все большую популярность в странах с умеренным климатом, что помогло в дальнейшем популяризировать хоккей с шайбой и масштабировать эту игру по всему миру. Эволюционные процессы развития привели к созданию новых организационных форматов соревнований — хоккейных лиг. Это решение способствовало коммерциализации хоккея с шайбой и созданию своих особенных правил игры и общих технических стандартов для инфраструктуры.

Именно инфраструктура делает хоккей с шайбой дорогим и затратным видом спорта. Забота об удобствах для зрителей и обеспечение комфорта для них стали решающим фактором для перевода ледовых площадок под крышу. Вместе с этим появился искусственный лед. Дальнейшее развитие хоккея сопровождалось перемещением хоккейных центров в крупные города и мегаполисы с удобной логистикой, высокотехнологичными сервисами и организацией процесса эксплуатации новых комфортабельных арен.

Нынешние многофункциональные крытые арены не только предназначены для хоккея, фигурного катания и шорт-трека, но и являются по совместительству постоянно действующими концертными площадками, приносящими владельцам арен и представителям шоу-бизнеса высокие доходы. Хоккейная аудитория также изменилась. Люди приходят на хоккейный матч в современный дворец не только для того, чтобы поболеть за свою команду, но и чтобы приятно и весело провести время, отдохнуть, пообедать, встретиться с друзьями, пообщаться. Ледовые арены становятся ядром, вокруг которого сосредоточены фан-зоны, многочисленные торговые точки, места для активностей и развлечений болельщиков.

Требования правообладателей хоккейных турниров к подготовке масштабных спортивных событий в первую очередь связаны с обустроенностью и оснащенностью арен, удобной логистикой, безопасностью и комфортом для спортсменов, зрителей, прессы и гостей турнира. Поэтому общий тренд популярности хоккея, связанный с перемещением крупных спортивных турниров в города-мегаполисы, катализировал процесс строительства ледовых арен в других крупных городах.

Москва давно стала крупным хоккейным центром, в котором состоялись семь чемпионатов мира по хоккею с шайбой. Этот факт, безусловно, способствовал развитию инфраструктуры ледовых арен в городе. В данной статье мы постараемся проанализировать, насколько хоккейная инфраструктура в Москве способна удовлетворить все увеличивающийся спрос. Отдельно будут рассмотрены условия для тренировок представителей детско-юношеского хоккея, женского хоккея и следж-хоккея. Мы также проведем расчет численного сопоставления совокупного предложения и совокупного спроса на аренду ледовых площадок Москвы по состоянию на начало 2017 г.

---

## **История вопроса и обзор литературы**

---

В научной литературе, посвященной развитию хоккейной инфраструктуры в современных городах, значительный пласт работ посвящен комплексному анализу эффектов от строительства новых ледовых арен — исследователи полагают, что необходимо учитывать, что строительство спортивных объектов является катализатором развития городской среды и важным элементом экономики города.

Д.С. Мэйсон, И.А. Буист, Дж.Р. Эдвардс и Г.Х. Дюке (2007) отмечают, что в современных условиях, характеризующихся более высокой конкуренцией и интеграцией, небольшие и средние по размеру канадские города борются за привлечение дополнительных денежных потоков для развития экономики города. Считается, что строительство в городе домашней спортивной арены для одной из команд Канадской хоккейной лиги (CHL)

способствует привлечению денежных потоков в экономику города. Авторы анализируют, оправданно ли в данном случае использование денег налогоплательщиков региона для финансирования строительства спортивного объекта, ведь ресурсы небольших городов ограничены, и, если делается выбор в пользу строительства ледовой арены, это означает, что город отказывается от строительства какого-либо другого важного общественного объекта — музея, театра, центра искусств и т.д. Авторы отмечают, что важнейшим фактором, определяющим, сможет ли строительство арены привлекать значительное количество зрителей из близлежащих населенных пунктов, является наличие/отсутствие конкурирующей арены в городе, расположенном на незначительном расстоянии от рассматриваемого города.

Работа Б.П. Соеббинга, Д.С. Мэйсона и Б.Р. Хампхрейса (2015) развивает обозначенную в предыдущей работе тему влияния строительства ледовых арен в небольших канадских городах и поднимает вопрос о наличии эффекта новизны, который заключается в краткосрочном повышении посещаемости хоккейных матчей после открытия новой арены. Авторы приходят к выводу, что эффект новизны присутствует, и в течение 3—5 лет действительно наблюдается всплеск посещаемости, а затем уровень посещаемости идет на спад.

В связи с этим возникает риск переоценки величины денежных потоков, которую будет генерировать построенная ледовая арена, что приведет к недостаточно высоким денежным потокам от управления арены, которых не хватит для обслуживания долга (в большинстве случаев город финансирует подавляющую долю капитальных затрат на строительство объекта). Это означает, что городу нужно будет либо искать другие источники дохода для выплаты долга (например, повышать размер налогов), либо можно использовать механизм частногосударственного партнерства, который поможет снизить расходы города и избежать повышения налогового бремени. Также при принятии решения о строительстве новой аренды нужно учитывать, что, помимо проведения хоккейных матчей, современная аренда может использоваться и для других мероприятий, например для проведения концер-

тов. В таком случае способность арены приносить дополнительные денежные потоки будет в том числе зависеть от грамотных действий управляющей компании и ее возможностей по организации интересных для публики мероприятий.

Дж. Наурайт (2017) рассматривает страны с «огромным потенциалом роста для хоккея с шайбой», беря во внимание такие показатели, как «Доля зарегистрированных игроков от населения» и «Соотношение численности населения и количества крытых/открытых ледовых арен». Согласно обоим показателям (0,1% и 21/148 соответственно), у России как у «традиционно играющей в хоккей страны» есть отличные перспективы для дальнейшего развития.

Рост и постоянная поддержка хоккеистов и команд полностью зависят от количества и качества объектов. В большинстве стран мира крытые ледовые арены необходимы для поддержания игры, и во всех регионах эти арены используются круглый год. Как вид спорта, зависящий от объекта проведения соревнований, хоккей требует увеличения количества арен. В ведущих хоккейных странах строительство ледовых арен и их дальнейшая коммерциализация являются важной экономической деятельностью. В идеальном случае объекты должны быть адаптированы исключительно для хоккея, хотя, если они не используются для хоккея, сдача в аренду свободного времени на льду для катания на коньках обеспечивает потенциал экономического роста для объекта и развитие навыков, необходимых для успеха в хоккее.

В исследовании российских ученых П.Г. Грабового, Р.В. Волкова и С.И. Белякова (2016) указано, что в настоящий момент обеспеченность населения спортивными объектами в России находится на недостаточно высоком уровне.

Установленные распоряжением Правительства РФ нормативы обеспеченности спортивными сооружениями и численность населения региона позволяют определить общую площадь определенного типа спортивных сооружений. А затем, зная среднюю площадь спортивного сооружения, определяют необходимое количество спортивных сооружений определенного типа.

Обеспеченность населения региона спортивными сооружениями определяется исходя из соотношения величины пропускной способности существующих спортивных сооружений к величине необходимой пропускной способности, рассчитанной с использованием норматива единовременной пропускной способности физкультурно-спортивных сооружений (1900 человек на 10 тыс. населения).

По состоянию на 2016 г. обеспеченность населения спортивными сооружениями достигла 30%.

Авторы статьи отмечают, что, помимо повышения уровня обеспеченности регионов спортивными сооружениями, для развития массового хоккея в России имеет смысл внедрить стандартизированный набор специального хоккейного оборудования в спортзалах общеобразовательных учреждений, что позволит учащимся, не занимающимся в специальных хоккейных секциях, приобщиться к этому виду спорта.

Швеция — действующий чемпион мира по хоккею с шайбой. С. Седерман (2017) отмечает, что «из 10 миллионов жителей Швеции 3,5 миллиона состоят в спортивных клубах и 2,4 миллиона из них регулярно соревнуются. Хоккей наряду с футболом самые популярные виды спорта. Число зарегистрированных игроков: 55 000 мужчин и 5000 женщин».

Ассоциация хоккея с шайбой с гордостью объявляет, что Швеция является единственной страной, которая заботится о спортсменах в возрасте от 5 до 40 лет. Разработана и запущена кампания по набору кадров, а также образовательная программа для тренеров. В настоящий момент в Швеции работают 32 колледжа хоккея, в них занимаются хоккеем и учатся 1000 игроков-студентов (мальчиков и девочек).

32 шведских хоккейных колледжа играют огромную роль в процессе подготовки, о чем свидетельствуют 400 часов хоккейной подготовки в год в течение трех лет обучения. Помимо этих главных колледжей, есть еще и местные гимназии, предлагающие программу подготовки объемом 200 часов в год.

Уделяют внимание развитию хоккейной инфраструктуры и в странах, где хоккей по определению не такой популярный вид

спорта. Развитие хоккея во Франции имеет свои особенности. Н. Делорме (2011) отмечает, что географическое распространение элитной структуры хоккея с шайбой во Франции было отмечено тремя фазами с течением времени: «Биполярная фаза: Париж и регион Альп (1910—1962)», «Альпийская фаза (1962—1988)» и «Равнинная фаза (1988—2006)». После 2006 г. наступила фаза распространения хоккея в новых районах, и в первую очередь в крупных городах Франции (Лион, Бордо, Ницца).

Г. Бодэ (2017) исследует состояние ледовых арен во Франции и приходит к заключению, что

многие ледовые арены Франции являются старыми и принадлежащими городу, представляя ограничения для организации больших зрительских событий и опыта. Они не были созданы с учетом опыта работы с фанатами и с экономической точки зрения не соответствуют нынешней профессиональной бизнес-модели, основанной на значительных доходах, получаемых от гостиничных услуг и бизнес-боксов. Эти арены, как правило, ограничены с точки зрения пропускной способности, что снижает потенциальный доход и фактически не позволяет французским клубам конкурировать на европейском уровне.

Для многих людей во Франции хоккей считается зимним видом спорта. Следовательно, требуется изменение восприятия от заинтересованных лиц, родителей и зрителей.

Г. Фостер (2006) отмечает, что

сегодня хоккей с шайбой является неотъемлемой частью общества, строительство ледовых арен рассматривается как часть государства всеобщего благосостояния.

Янг Хун Ким (2017) в своем исследовании приходит к выводу:

качество и количество ледовых объектов является одной из ключевых задач для устойчивого роста хоккея с шайбой.

Научных исследований, связанных с развитием хоккея с шайбой для девочек и женщин, сравнительно немного. Но есть очень интересные и прагматичные оценки и рекомендации, основанные на опыте работы.

Хотя феминизация спортивных событий произошла во Франции и других странах Европы в последние десятилетия, хоккей с шайбой остается доминирующим видом спорта для мужчин (Б. Лефевр и П. Тиерри, 2010).

Дж. Стивенс (2017):

Важно отражать состояние игры для всех заинтересованных сторон, которые являются полноправной частью хоккея. Это массовый хоккей, женский хоккей, следж-хоккей и студенческий хоккей.

Есть много различных примеров того, как построить те сферы игры, которые помогут развитию женского хоккея. В 1987 г. в Канаде прошел первый большой турнир по женскому хоккею. В последующие 30 лет организовывались многие турниры и создавались многие программы. Но, несмотря на все инициативы и усилия, оставался один ключевой вопрос: что нужно для создания устойчивой системы женского хоккея? Для того чтобы развивать женский хоккей, хоккейным руководителям надо признать необходимость новой модели «сделано для девочек и женщин», чтобы сгенерировать новый подход к развитию игры.

Вопросам развития следж-хоккея посвящена статья И. Барадчева (2017). В своей статье автор отмечает, что «этот паралимпийский вид спорта делает первые шаги в России — в настоящее время насчитывается только семь взрослых команд». Но ситуация «осложняется тем, что ни один ледовый дворец в Москве полностью не приспособлен для данного вида спорта».

С точки зрения управления и женский хоккей, и следж-хоккей можно считать новыми участниками на существующем рынке.

Если обратиться к канадскому опыту в области практических аспектов управления ледовыми аренами, интересно ознакомиться с опытом управления аренами, находящимися в собственности города Торонто.

Восемь арен, которые включают в себя 11 ледовых площадок, управляются единым правлением.

Важно отметить, что для получения дополнительных доходов на территории объектов работают бары, магазины профессиональных принадлежностей, а также сдаются в аренду помещения для проведения переговоров и деловых встреч. Летом некоторые арены предоставляют в аренду помещения для игр, не требующих ледового покрытия, например для роллер-хоккея.

Более половины расходов (56%), необходимых для обеспечения деятельности ледовых арен, составляют административные и операционные расходы, в том числе расходы на заработную плату персоналу, оплату коммунальных услуг. Расходы на поддержание работы арены и устранение поломок составляют 28%. Расходы на закупку продукции для баров и магазинов профессиональных принадлежностей, функционирующих на территории ледовых арен, составляют 13%.

Что касается поступлений денежных средств в бюджет, то 89% составляют доходы от предоставления услуг потребителям, 11% составляют доходы, которые приносят бары и магазины профессиональных товаров, а также прочие доходы.

Следует сказать, что в прайм-тайм (вечера будних дней, выходные дни) загрузка семи из восьми арен соответствует среднеотраслевому значению и составляет около 96%, в непопулярное время (дневные часы в будние дни) загрузка составляет в среднем 60%, при этом среднеотраслевые значения загрузки лежат в диапазоне от 25 до 40%.

В качестве показателей эффективности, которые используются для оценки эффективности управления аренами, используются следующие:

- общие затраты на один час времени аренды льда — общие операционные затраты, деленные на количество доступных часов аренды льда;

- доля покрытия затрат — соотношение общей выручки арены к общим затратам.

Поскольку арены принадлежат городу, целью является генерирование достаточной выручки, для того чтобы покрывались операционные расходы и соответственно не требовались дополнительные финансовые вливания из бюджета города. Надо отметить, что практически все арены достигают поставленной цели и показатель доли покрытия затрат составляет около 100%.

---

## **Развитие хоккея в Москве**

---

Ледовые арены в Москве являются вполне заметными объектами. По официальным данным Департамента спорта и туризма г. Москвы, к началу 2017 г. в Москве функционировало 58 крытых ледовых площадок, пять из которых находятся в федеральной собственности, 35 — в муниципальной собственности (принадлежат городу), 18 — в частной собственности. Здесь необходимо отметить, что речь идет именно об отдельных ледовых площадках, а не стадионах, так как в рамках одной арены, как правило, располагается не одна, а две или даже три, а в некоторых случаях и четыре ледовые площадки. Таким образом, 58 крытых ледовых площадок Москвы — это на самом деле 46 ледовых арен. При этом реально из этого количества объектов для хоккея с шайбой приспособлены только 45 ледовых площадок на 36 ледовых аренах.

Рассмотрим далее, достаточно ли данного количества льда для имеющегося в Москве спроса.

В табл. 1 представлена динамика изменения количества крытых ледовых площадок. С одной стороны, обращает на себя внимание тенденция к росту числа крытых ледовых площадок (большинство из которых приспособлены для игры в хоккей и для фигурного катания) — в среднем в год в городе появляется по 2,4 ледовой площадки. Но также растет и загруженность ледовых объектов — значение показателя загруженности в 93,6% (рост с 89,1% в 2012 г.) говорит о том, что все ледовые спортивные объекты пользуются спросом практически все свое рабочее

время. Однако отметим, что в официальную статистику попадают все 58 крытых ледовых площадок Москвы, а на самом деле для игры в хоккей приспособлены, как мы уже отмечали, только 45. И это позволяет сделать предположение о том, что на самом деле в Москве существует существенный дефицит на аренду льда.

**Таблица 1. Количество крытых спортивных объектов с искусственным льдом в г. Москве, шт.**

|  | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|------|------|------|------|------|
| Всего  | 46   | 43   | 49   | 51   | 58   |
| В том числе:   | 6    | 5    | 7    | 6    | 5    |
| в федеральной собственности  |      |      |      |      |      |
| в муниципальной собственности  | 32   | 27   | 28   | 28   | 35   |
| в частной собственности  | 8    | 11   | 14   | 17   | 18   |
| Данные по загруженности объектов (% максимальной пропускной способности) | 89,1 | 89,0 | 89,7 | 93,3 | 93,6 |

Необходимо отметить, что ситуация с ледовыми объектами в Москве по-своему уникальна. В табл. 2 приведены наиболее популярные спортивные объекты Москвы по их загруженности (доли фактического использования от максимально возможной пропускной способности).

**Таблица 2. Спортивные объекты г. Москвы с максимальной загруженностью в 2016 г.**

| <i>Наименование<br/>спортсооружения</i> | <i>Количество<br/>Спортсооруже-<br/>ний, шт.</i> | <i>Данные<br/>по загруженно-<br/>сти объектов, %</i> |
|---|--|--|
| Крытые объекты с искусственным льдом    | 58   | 94   |
| Сооружения для стрелковых видов спорта  | 72   | 80   |
| Крытые плавательные бассейны            | 364  | 75   |

Окончание табл. 2

| <i>Наименование<br/>спортсооружения</i> | <i>Количество<br/>Спортсооруже-<br/>ний, шт.</i> | <i>Данные по за-<br/>груженности<br/>объектов, %</i> |
|---|--|--|
| Спортивные залы                         | 3 654  | 74   |
| Манежи                                  | 44   | 74   |
| Плоскостные спортивные<br>сооружения    | 11 411   | 72   |
| <b>Все спортивные<br/>сооружения</b>    | <b>19 995</b>                                    | <b>74</b>  |

Из приведенных в табл. 2 значений видно, что ледовые площадки опережают ближайшего конкурента — сооружения для стрелковых видов спорта — на 14 п.п. При этом в Москве всего располагается 72 таких сооружения (64 стрелковых тира, семь стрельбищ и один комплекс стрелковых стендов), в то время как ледовых арен — только 58. На третьем месте по загруженности расположились крытые плавательные бассейны с показателем в 75% полной загрузки, но их в Москве 364. Статистика подтверждает нехватку достаточного количества ледовых объектов.

Помимо роста количества объектов и их загруженности, растет и количество регулярно занимающихся хоккеем и фигурным катанием людей (очевидно, что ледовые площадки, приспособленные для игры в хоккей, подходят и для тренировок и соревнований фигуристов). В табл. 3 представлена динамика изменения численности занимающихся хоккеем в Москве в 2012—2016 гг. Общее количество занимающихся за указанный период увеличилось почти в два раза (на 88%) — с 85,5 тыс. человек до 160 тыс. человек. Количество зарегистрированных хоккейных тренеров при этом увеличилось на 130% — с 230 до 529 человек.

Отметим также и такую негативную тенденцию, как уменьшающееся количество занимающихся на регулярной основе хоккеем женщин. За пять лет их количество в Москве сократилось на 21% — с 1517 до 1194 человек.

**Таблица 3. Численность людей, занимающихся хоккеем  
в г. Москве, чел.**

|  | 2012   | 2013   | 2014    | 2015    | 2016    | Изменение<br>за год,<br>% | Изменение<br>за пять<br>лет, %) |
|--|--------|--------|---------|---------|---------|---------------------------|---------------------------------|
| Всего  | 85 456 | 97 559 | 131 387 | 147 872 | 160 382 | +9                        | +88                             |
| Из них<br>женщин                               | 1 517  | 1 627  | 976     | 977     | 1 194   | +22                       | -21                             |
| Число<br>трене-<br>ров-<br>препода-<br>вателей | 230    | 253    | 496     | 463     | 529     | +14                       | +130                            |

Схожая тенденция наблюдается и в фигурном катании (табл. 4): растет как общее количество занимающихся (на 137% за пять лет — с 16,1 тыс. до 38,2 тыс. человек), так и количество тренеров-преподавателей (на 55% — с 182 до 282 человек). При этом количество регулярно занимающихся фигурным катанием женщин в отличие от хоккея также увеличивается, и даже опережающими темпами: на 153% за пять лет — с 10,7 тыс. до 27,2 тыс. человек.

**Таблица 4. Численность людей, занимающихся  
фигурным катанием в г. Москве, чел.**

|   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016   | Изменение<br>за год,<br>% | Изменение за<br>пять<br>лет, % |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|---------------------------|--------------------------------|
| Всего   | 16 103 | 18 004 | 31 205 | 35 690 | 38 229 | +7                        | +137                           |
| Из них<br>женщин                                | 10 733 | 12 573 | 21 607 | 25 243 | 27 194 | +8                        | +153                           |
| Число<br>трене-<br>ров-пре-<br>подава-<br>телей | 182    | 199    | 196    | 210    | 282    | +34                       | +55                            |

При этом отмечаем, что количество занимающихся в хоккейных школах детей составляет 6937 человек (из них только 110 девушек), а фигурным катанием — 3174 человека (из них 1776 девушек). Очевидно, что развитию женского хоккея в Москве уделяется недостаточно внимания. На данный момент в Москве существует только одна хоккейная школа, которая специализированно готовит девочек, — женская хоккейная команда «Метеор». А во взрослой Женской хоккейной лиге на данный момент не представлен ни один клуб из Москвы.

141 детский тренер работают в муниципальных школах Москвы (из них только три специализируются на женском хоккее). Напомним, что всего в Москве зарегистрировано 529 хоккейных тренеров, поэтому 388 оставшихся тренеров тренируют хоккеистов-любителей либо работают в частных школах. Для сравнения: в муниципальных школах фигурного катания работают 184 тренера от общего количества 282 тренеров в Москве. Значит, с любителями и в частных школах работают 98 тренеров.

После того как была рассмотрена официальная статистика Департамента спорта и туризма г. Москвы, постараемся оценить реальную величину спроса и предложения на рынке аренды льда.

---

### **Совокупное предложение**

---

Ключевой предпосылкой для оценки величины имеющегося на рынке к началу 2017 г. предложения является режим работы каждой хоккейной площадки. Мы будем исходить из предположения, что каждая ледовая площадка работает с 7:00 до 24:00. Понятно, что данное предположение является некоторого рода усреднением. Известно, что как есть ледовые площадки, работающие в круглосуточном режиме, так есть и те площадки, рабочий день которых существенно короче.

Еще одной важной предпосылкой нашей оценки является предположение о том, что все ледовые площадки Москвы работают все 12 месяцев в году семь дней в неделю. Нам известно, что некоторые ледовые площадки, построенные в советское время, закрываются на несколько летних месяцев для разморозки

льда и проведения технических работ, однако в условиях существующих ограничений и допусков мы считаем приемлемым применить предпосылку о круглогодичной работе каждой ледовой площадки Москвы.

Как уже отмечалось, не все арены, заявленные официально как крытые ледовые площадки, приспособлены для игры в хоккей с шайбой. Соответственно мы будем рассматривать наш скорректированный список, состоящий из 45, а не 58 ледовых площадок.

Поскольку лед практически во всех случаях арендуется на почасовой основе, мы также будем представлять предложение, как в дальнейшем и спрос, в доступных для аренды льда часах в год.

Таким образом, исходя из наших предпосылок о работе 45 ледовых площадок 365 дней в году с 7 утра до 24 ночи, мы считаем, что итоговое предложение аренды льда в Москве к началу 2017 г. составило *279 225 часов в год*.

---

## Совокупный спрос

---

В первую очередь выделим несколько ключевых групп арендаторов, которые и формируют искомую величину спроса. К ним мы относим следующие три основные группы: профессиональные хоккейные команды и профессиональные фигуристы, детско-юношеские школы по хоккею и фигурному катанию, любительские хоккейные команды и организация турниров разного уровня.

**Профессиональный хоккей в Москве.** Профессиональный хоккей Москвы на данный момент представлен тремя клубами, выступающими в Континентальной хоккейной лиге (КХЛ): ХК «Спартак», ХК «Динамо» и ХК ЦСКА. Каждая из команд в рамках регулярного сезона проводит по 28 домашних матчей. Также с периодической регулярностью они участвуют в серии плей-офф. Предположим, что на каждый клуб в среднем приходится по шесть домашних матчей плей-офф.

Также у всех трех клубов есть молодежные команды, выступающие в чемпионате Молодежной хоккейной лиги (МХЛ): МХК «Спартак», МХК «Динамо» и ХК «Красная Армия». Однако молодежная команда «Динамо» проводит свои матчи за пределами Москвы — на арене «Балашиха» в Подмоскovie, и, таким образом, матчи этой команды не учитываются в расчете. При этом в МХЛ также выступает московская команда ХК «Крылья Советов». В МХЛ в регулярном сезоне команды также проводят по 28 домашних игр. Количество домашних матчей в плей-офф также оценим в шесть игр на одну команду.

Отметим, что проведение одного матча по профессиональному хоккею занимает два дня: день перед игрой (подготовка к проведению игры, тренировки участвующих команд) и день матча на целый день, следовательно, предполагается, что никакие другие мероприятия в эти дни на ледовой площадке не проводятся. Также предполагается, что для проведения матча необходимы две ледовые площадки: либо для проведения тренировок двух команд, либо из-за невозможности сдавать вторую площадку на арене, если на первой проходят соревнования профессионалов.

Также в Москве регулярно проводятся два хоккейных турнира среди профессиональных команд — «Кубок мэра» продолжительностью четыре дня и российский этап Еврохоккейтура продолжительностью пять дней. Предполагается, что общее количество дней, необходимое для проведения всех этих турниров, когда ледовые площадки, где проходят матчи, недоступны для сторонних арендаторов, составляет 22 дня в год. Так же как и при проведении профессиональных матчей, во время турниров недоступны обе ледовые площадки.

Таким образом, общее время, которое занимает профессиональный хоккей на ледовых площадках Москвы, составляет *14 600 часов в год*.

**Профессиональное фигурное катание в Москве.** Оценить точное количество дней, в которые ледовые арены задействованы для проведения официальных соревнований и тренировок по фигурному катанию, достаточно сложно. Наше предположение

заключается в том, что на весь рабочий день ледовые площадки для профессионального фигурного катания предоставлены 30 дней в году и недоступны для других арендаторов. Так же как и с профессиональным хоккеем, для организации тренировок/турниров по фигурному катанию задействованы две ледовые площадки одной ледовой арены (для проведения разминок, раскаток, тренировок и т.д.). Таким образом, общее время, которое занимает профессиональное фигурное катание на ледовых аренах Москвы, составляет *1020 часов в год*.

**Детско-юношеский хоккей в Москве.** Всего в Москве насчитывается 19 спортивных школ по хоккею с шайбой: «Белые медведи», «Вымпел», «Град», «Динамо», «Крылья Советов», «Марьино», «Метеор», «Пингвины», «Русь», «Северная звезда», «Серебряные акулы», «Синяя птица», «Снежные барсы», «Союззвезде», «Спартак», «Центр», ЦСКА, «Янтарь» и «Ястребы». В каждой из представленных школ одновременно проходит подготовку в среднем по девять групп, проводящих по четыре занятия на льду в неделю продолжительностью один час. Всего в течение года тренировки проходят на протяжении 40 недель. Таким образом, общее время, которое занимают тренировки детско-юношеских школ по хоккею на ледовых площадках Москвы, составляет *27 360 часов в год*.

Согласно официальной статистике, в Москве указанные выше хоккейные школы проводят ежегодно по 2500 матчей продолжительностью по два часа. Таким образом, общее время, которое занимают матчи детско-юношеских школ по хоккею, составляет *5000 часов в год*.

**Детско-юношеское фигурное катание в Москве.** Согласно официальным данным Департамента спорта и туризма г. Москвы, всего фигурным катанием в Москве занимаются 3174 школьника. Предполагается, что одна группа по фигурному катанию состоит из 15 учеников, что одна группа проводит по три занятия на льду в неделю продолжительностью один час и что всего в году тренировки проходят на протяжении 40 недель.

Таким образом, общее время, которое занимают тренировки детско-юношеских школ по фигурному катанию на ледовых площадках Москвы, составляет *25 390 часов в год*.

В Москве ежегодно проходит около 150 детско-юношеских турниров по фигурному катанию. Предполагается, что проведение одного турнира занимает целый день на одной ледовой площадке. Таким образом, общее время, которое занимают турниры детско-юношеских школ по фигурному катанию, составляет *2550 часов в год*.

**Любительские хоккейные матчи.** В Москве зарегистрированы четыре любительские хоккейные лиги, матчи которых проходят на основе регулярного календаря: Ночная хоккейная лига (НХЛ), РОСТЕХ Объединенная корпоративная хоккейная лига (ОМХЛ), Любительская хоккейная лига «ЛХЛ-77» и Российская товарищеская хоккейная лига (РТХЛ). Каждая лига суммарно проводит около 1000 матчей в год продолжительностью два часа каждый. Таким образом, общее время, которое занимают матчи любительских хоккейных команд по хоккею на ледовых площадках Москвы, составляет *8000 часов в год*.

**Тренировки любительских хоккейных команд.** По официальным данным Департамента спорта и туризма г. Москвы, всего в хоккей с шайбой в Москве играют 160 382 человека. Вычитая из этого количества число занимающихся хоккеем детей (6937 человек), получаем, что общее количество взрослых людей, занимающихся хоккеем, составляет 153 445 человек. Предполагается, что одна команда по хоккею состоит из 25 игроков (таким образом, всего в Москве насчитывается 6138 любительских команд по хоккею), что одна команда в среднем проводит по одной тренировке на льду в неделю продолжительностью один час и что всего в году тренировки проходят на протяжении 40 недель. Таким образом, общее время, которое занимают тренировки любительских команд по хоккею, составляет *245 500 часов в год*.

**Тренировки фигуристов-любителей.** По официальным данным Департамента спорта и туризма г. Москвы, всего фигурным катанием в Москве занимаются 38 229 человек. Вычтя из этого количества число занимающихся фигурным катанием детей (3174 человека), получаем, что общее количество взрослых, занимающихся фигурным катанием, составляет 35 055 человек. Предполагается, что одна группа занимающихся фигурным катанием состоит из 25 человек. Таким образом, всего таких групп в Москве — 2337, а одна группа в среднем проводит по одной тренировке на льду в неделю продолжительностью один час и что всего в году тренировки проходят на протяжении 12 недель. Таким образом, общее время, которое занимают тренировки любительских фигуристов на ледовых площадках Москвы, составляет *28 000 часов в год*.

Суммируя полученные данные, получаем совокупный спрос на аренду ледовых площадок Москвы к началу 2017 г. *357 420 часов в год*. Совокупный спрос на аренду ледовых площадок среди разных групп потребителей в Москве, совокупное предложение, их сопоставление и полученный итоговый дефицит ледовых площадок представлены в табл. 5.

**Таблица 5. Совокупные спрос, предложение и итоговый дефицит по аренде ледовых площадок в г. Москве, часы в год**

| <i>Наименование группы потребителей</i>               | <i>Совокупный спрос</i> |
|---|-------------------------|
| Профессиональный хоккей                               | 14 600                  |
| Профессиональное фигурное катание                     | 1 020                   |
| Тренировки детско-юношеских школ по хоккею            | 27 360                  |
| Тренировки детско-юношеских школ по фигурному катанию | 25 390                  |
| Матчи детско-юношеских школ по хоккею                 | 5 000                   |
| Турниры детско-юношеских школ по фигурному катанию    | 2 550                   |
| Матчи хоккейных любительских лиг                      | 8 000                   |
| Тренировки любительских команд по хоккею              | 245 500                 |
| Тренировки любительских фигуристов                    | 28 000                  |
| <b>ИТОГО спрос</b>                                    | <b>357 420</b>          |
| <b>ИТОГО предложение</b>                              | <b>279 225</b>          |
| <b>Итоговый дефицит</b>                               | <b>78 195 / 28%</b>     |

Совокупный дефицит на аренду ледовых площадок в Москве составляет *78 195 часов в год, или 28% совокупного предложения*. Даже с учетом всех условностей приведенного выше расчета очевидно, что имеющегося количества ледовых площадок в Москве недостаточно, чтобы удовлетворить весь существующий спрос. Отметим, что, несмотря на имеющийся дефицит, существуют планы на строительство только новых частных ледовых арен. В настоящее время строительство муниципальных или государственных ледовых арен не планируется.

---

## Ограничения

---

По итогам проведенных расчетов необходимо отметить несколько важных факторов, оказывающих влияние на его результаты.

1. Приведенный расчет базируется на официальной статистике Департамента спорта и туризма г. Москвы, которая может вызывать сомнения, особенно в части данных по количеству занимающихся тем или иным видом спорта. Учет более точных данных мог бы привести к корректировке полученных результатов, однако с большой долей вероятности не отменил бы общего вывода о наличии существенного дефицита на рынке аренды ледовых площадок в Москве, который в настоящий момент не может быть удовлетворен имеющимся количеством ледовой инфраструктуры.

2. Важным фактором, влияющим на величину дефицита, является неравномерное распределение спроса по времени. Очевидно, что наиболее популярным временем являются вечера будних дней и выходные дни. С определенной уверенностью можно утверждать, что практически весь спрос любительских хоккейных команд на аренду льда приходится именно на это время, в то время как детско-юношеские школы в основном заинтересованы в дневном времени в будние дни (за исключением проведения своих матчей с утра и днем в выходные). Соответственно величина дефицита может различаться в популярное и непопулярное время.

3. В приведенном выше расчете не учтены не попадающие в официальную статистику любители хоккея (например, студенческие команды), а также матчи и турниры, проходящие вне рамок указанных четырех любительских лиг. Так, определенную долю времени могут занимать корпоративные соревнования/тренировки на ледовых аренах Москвы. Также в расчете не учтены прочие нехоккейные мероприятия, которые могут проходить на ледовых аренах: концерты, шоу, корпоративные мероприятия.

---

## **Заключение**

---

По итогам проведенного анализа можно сделать несколько важных выводов.

1. Все владельцы ледовых арен в настоящее время работают в убыток и пользуются субсидиями региональных или муниципальных властей. Сложно вести речь об извлечении прибыли или выходе проекта на уровень операционной безубыточности. В связи с этим целесообразным представляется вопрос о налоговых льготах (в том числе по налогу на имущество и земельному налогу) для инвесторов, вкладывающих свои средства в спортивную инфраструктуру. В Москве имеются отдельные льготы для крупных спортивных сооружений, но требуется общее решение.

2. При том дефиците льда, который наблюдается сегодня на рынке, обращает на себя внимание небольшое количество девушек, занимающихся хоккеем (меньше 1% — только 1194 девушки из 160 382 человек). В Москве у представительниц женского хоккея практически нет возможности для тренировок. Это может являться одной из причин сокращения и без того небольшого количества девушек-хоккеисток (сокращение на 21% за последние пять лет). Только при принятии соответствующих решений на муниципальном/государственном уровне можно изменить ситуацию.

3. Также обращает на себя внимание практически полное отсутствие какой-либо статистики по следж-хоккею. Как уже ранее отмечалось, хоккейная инфраструктура Москвы практически не приспособлена для тренировок и матчей следж-хоккеистов. С учетом имеющегося дефицита шансов у следж-хоккея на ледовых площадках Москвы немного. Требуется принятие решения на муниципальном и государственном уровнях.

4. Еще одной существенной проблемой хоккея Москвы, не имеющей подробной статистики, являются подготовка и тренировки судей. Всего в Москве насчитывается 313 судей (официальные данные Федерации хоккея Москвы), притом что ежегодно проходит 2500 матчей в детско-юношеском хоккее и 4000 матчей любительских лиг. Таким образом, на одну бригаду судей (состоящую из трех человек) приходится минимум 62 матча в год (и это без учета профессиональных матчей). Как видим, остро встает проблема подготовки качественных судейских кадров.

5. При имеющемся дефиците и существенной доле спроса со стороны любительских команд, большая часть из которых представлена представителями среднего класса (хоккей — затратный вид спорта, многие любительские команды либо являются корпоративными, либо финансируются спонсорами), может возникнуть проблема вытеснения детско-юношеских команд любительскими. И это тоже та проблема, которую надо иметь в виду.

6. Несмотря на продолжающийся рост популярности хоккея, можно предположить, что появление новых качественных ледовых арен с несколькими ледовыми площадками способно удовлетворить весь имеющийся спрос. Сегодняшний дефицит льда на рынке смогли бы покрыть 12,6 новых ледовых площадок, т.е. шесть-семь новых ледовых арен. С другой стороны, проблема дефицита на рынке аренды льда в самое востребованное, вечернее время в будние дни, скорее всего, сохранится, даже несмотря на строительство новых качественных ледовых арен.

## Проблемы

---

- 1 Получает отчет обо всех правообладателях компаниях
- 2 Небольшое количество девушек, занимающихся хоккеем по причине отсутствия возможности для тренировок
- 3 Владельцы ледовых арен работают в убыток и пользуются субсидиями региональных или муниципальных властей
- 4 Проблема подготовки качественных судейских кадров
- 5 Проблема вытеснения детско-юношеских команд любительскими
- 6 Проблема дефицита на рынке аренды льда в самое востребованное, вечернее время в будние дни



---

## References

---

1. *Барадачев И.И.* (2017). Программа развития детского хоккея «Добрый лед» // World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 32—39.

2. *Грабовый П.Г., Волков Р.В., Беляков С.И.* (2016). Формирование подходов к удовлетворению потребности населения в объектах недвижимости спортивно-развлекательного назначения и развитию хоккея в России.

3. *Бодэ Г.* (2017). Возможности и ограничения для становления хоккея с шайбой в качестве профессионального вида спорта во Франции // World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 41—57.

4. *Делорме Н.* (2011). Strategie federale et developpement d'un sport spectacle. L'exemple du hockey sur glace en France. Socio-histoire d'un echec? Doctoral thesis, Universite de Grenoble, Grenoble, France.

5. *Янг Хун Ким* (2017). Южная Корея и хоккей // World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 85—92.

6. *Лефевр Б., Тиерри П.* (2010). Les premiers resultats de l'enquete 2010 sur les pretiques physiques et sportives en France. Stat-Info, Decembre.

7. *Мэйсон Д.С., Буист И.А., Эдвардс Дж.Р., Дюке Г.Х.* (2007).

8. *Наурайт Дж.* (2017). Развитие и поддержка хоккея во всем мире: важность найма и удержания игроков и болельщиков // World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 106—122.

9. *Седерман С.* (2017). Швеция и хоккей. Некоторые контекстные взгляды// World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 124—136.

10. *Соеббинг Б.П., Мэйсон Д.С. и Хампхрейс Б.Р.* (2015).

11. *Стивенс Дж.* (2017). Создание глобальной игры: Институциональные изменения и устойчивое развитие женского хоккея // World hockey forum. Стратегии развития хоккея в глобальном мире: Сб. ст. 138—156.

12. *Фостер Г., Грейзер С.А., Воли Б.* (2006). The Business of Sports: Cases and Text on Strategy and Management, Scarborough, Canada: Nelson Education.



## Уильям Кроссан

- *Доктор, факультет физического воспитания и спорта, Карлов Университет, Прага, Чешская Республика*

---

### Хоккейная миграция и ее влияние на развитие национальной модели игры на примере чешского хоккея

---

Целью данного исследования является описание потока спортивных мигрантов в Чешскую Республику и из нее в свете существующей позиции спорта в культуре и позиции чешского хоккея в глобальном масштабе. Нас в первую очередь интересует понимание влияния как миграции, так и выхода на развитие игры в Чехии. Яромир Ягр сыграл 24 сезона в НХЛ и три — в КХЛ. Мы находим в этом пример для подражания. Он внес гораздо больший вклад в развитие игры благодаря своей миграции в НХЛ и КХЛ, нежели оставаясь дома. Мы могли бы также рассмотреть случай с Самсоном Махбодом, канадско-американским игроком иранского происхождения, который забил один гол за два сезона, играя в третьем звене за лучшую чешскую команду. В очень гомогенной и ксенофобской стране, такой как Чешская Республика, нас должно удивить, что команда рискует выпускать его на лед. Тем не менее чешские команды в основном используют

иностранных игроков, чтобы увеличить свои шансы на победу, и он был дешевле, чем молодой чешский игрок такого же уровня мастерства.

Это исследование включает в себя последние 25 лет чешской миграции хоккеистов. В 1993 г., когда Чехия и Словакия разделились как нации, разделились их хоккейные команды и лиги. Это произошло через три года после «бархатной революции» 1989 г., которая открыла границы, позволяя игрокам свободно перемещаться в другие страны и увеличивая наше глобальное взаимодействие с миром до уровня, выходящего за пределы только национальной команды. Чехи стали пересекать границы все чаще и чаще. Экспорт увеличился на 338% за 25 лет. Те игроки, кто едет в НХЛ и КХЛ, очень медиа продвинуты. Их статистика и основные показатели публикуются ежедневно, и они зачастую более заметны, чем звезды нашей домашней лиги, даже если они разделены несколькими часовыми поясами. Между тем импорт рос в среднем на 4,9% в год, но был в основном невидимым. Они были незаметны в средствах массовой информации и редко появляются в статистике высшей лиги.

В свете этой миграции нам необходимо задать следующие вопросы с точки зрения задач федерации и национальной команды. Рассматривая их, мы должны помнить, что мигрирующие атлеты в основном преследуют цель финансового благополучия и развития, в то время как команды, нанимающие игроков, отвечают за вопросы конкурентного баланса, бюджетирования и иногда маркетинга. Поэтому спортсмены и команды соответственно рассматривают последствия роста игры в стране в результате спортивной миграции по-разному. Это оставляет вопросы к работе федерации.

## Вопросы к работе федерации

1. *Повышает ли миграция уровень нашей игры на международном уровне? (Рейтинг IIHF, Олимпийские игры и медали чемпионата мира)*

2. *Миграция развивает нашу игру дома? (количество зарегистрированных игроков, посещаемость фанатов, освещение в СМИ)*

*а. Как это влияет на детей, выбирающих спорт для занятия или предпочитающих оставаться в спорте? (зарегистрированные молодые игроки)*

3. *Возвращается ли опыт, полученный игроками, покидающими страну, для игры в хоккей дома?*

*а. Медали*

*б. Они возвращаются и трензируют, делясь своим опытом?*

4. *Увеличивают ли иностранные игроки в нашей лиге привлекательность нашего продукта? (посещаемость фанатов, освещение в СМИ, зарегистрированные игроки)*

*а. Использовать в маркетинге*

*б. Использование в обучении молодых игроков*

Есть еще один вопрос, который выходит за рамки единой национальной федерации, но тем не менее должен касаться нас. Развивает ли миграция хоккеистов саму игру? Мы уже обсуждали потенциальные последствия развития игры дома, но как насчет зарубежных процессов развития игры? Хоккей по-прежнему является видом спорта, в который играют на высоком уровне в относительно небольшом числе стран мира. Таким образом, в

этих странах, где хоккей с шайбой является одним из наших основных видов спорта, необходимо, чтобы хоккей рос по всему миру. Хотя это увеличивает нашу конкуренцию и может усложнить нашу работу, большая популярность в большем количестве мест увеличивает доходы, спонсорство, освещение в СМИ и престиж спорта.

---

### **История вопроса и обзор литературы**

---

Джозеф Магуайр впервые написал о спортивной миграции, используя опыт канадских хоккеистов, играющих в Великобритании, где хоккей с шайбой является второстепенным или периферийным видом спорта в культуре, прежде чем углубляться в влияние и реакцию канадцев как мигрантов в европейском хоккее (Elliott & Maguire, 2008; Maguire, 1996). Культурная традиция хоккея в Британии резко контрастирует с позицией хоккея с шайбой в Чешской Республике, где это спорт номер один и основа формирования национальной идентичности. Исследования показали, что игроки, которые развиваются там, где спорт является первичным, а уровень конкуренции высок, имеют больше шансов на успех (Côté, Macdonald, Baker, & Abernethy, 2006). Это приводит к значительной спортивной миграции и определяет победителей и проигравших в глобальном спорте. Р. Поли (Poli R., 2010) помог нам понять этих победителей и проигравших с точки зрения глобального футбола через сети и структурное неравенство (2010b, 2010a). Здесь мы пытаемся увидеть, как эти сети и неравенства повлияли на миграцию чешского хоккея.

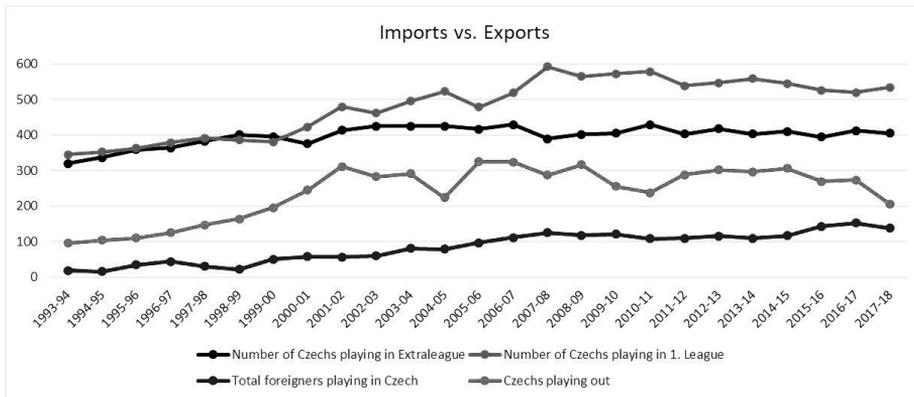
Для того чтобы хоккей рос, текущий кадровый резерв должен быть расщеплен, чтобы привлечь фанатов и повысить уровень игры в новых развивающихся областях. Это наблюдалось в НХЛ (O'Connell, 2015), на Олимпийских играх (Chappelet, 2002; Li & Nauright, 2018) и на чемпионатах мира по хоккею с шайбой (Kotáb, 2015; Solberg, Andersson & & Shibli, 2002). Это расши-

рение увеличивает рыночную долю игры, что увеличивает конкурентный баланс игры и потенциал игры для увеличения доходов за счет увеличения потребления фанатов и участия в игре. Спортивные политики внутри страны стремятся развивать игру с точки зрения количества зарегистрированных игроков, посещаемости болельщиков, телезрителей и успеха в международном спорте.

Хоккей — это игра, которая требует особого холодного климата, чтобы играть с меньшими издержками для большей части населения. Таким образом, мы видим хорошие хоккейные условия в Канаде, Скандинавии и России, где зарегистрировано большое количество игроков и неизменно высокий рейтинг ИИХФ. Расширение НХЛ (с шести команд в 1942 г. до нынешних 31 команды) и создание КХЛ из 25 команд с сезона 2008 г. создали повышенный спрос на игроков, поскольку команды обеих лиг поддерживаются бюджетами, которые значительно перевешивают уровень команд сверху вниз по цепочке поставок.

Джозеф Магуайр (среди прочих исследующих разные виды спорта) утверждает, что спортивная миграция приводит к истощению талантов и, как следствие, к уменьшению числа молодежи, занимающейся хоккеем (Maguire, 1996; Maguire & Falcois, 2010). Хамфрис утверждает об обратном эффекте, заявляя, что возможность спортивной миграции фактически ведет к увеличению инвестиций как правительства, так и отдельных спортсменов в спорт с точки зрения финансов и времени специализированной подготовки, а также увеличению числа молодежи, увлеченной спортом (Humphreys & Munich, 2008). Выводы Хамфри основаны на теоретических математических моделях с использованием чешского хоккея как до, так и после падения коммунистического строя в 1989 г. Наше исследование дополнительно рассматривает развитие миграции хоккея после исследования Хамфри, а также влияние миграции на чешский хоккей в течение 25 лет, чтобы выяснить, какой вывод более точно описывает состояние чешского хоккея в современном глобализированном мире.

## Результаты обсуждения



### Импорт и экспорт игроков в чешском хоккее

Чешский экспорт хоккея увеличился на 338% — с 96 человек в сезоне 1993/94 до максимума в 325 игроков в сезоне 2005/06. Средний рейтинг ИИХФ в Чешской Республике в эти годы составлял 2,3, а затем снизился до 4,9 в сезонах 2006—2018 гг. Это снижение рейтинга ИИХФ соответствует снижению числа чехов, играющих за границей (снижение на 37%). Для сравнения: количество импортных игроков в две верхние чешские лиги росло в среднем на 4,9% в год, с начальной точкой 19 (14 в экстралиге и 5 в 1-й лиге) в 1993/94 г. и 152 (91 в экстралиге и 61 в 1-й лиге) в сезоне 2016/17. Можно констатировать, что корреляция между общим экспортом и общим импортом составила 0,870, импорт в рейтинге ИИХФ — 0,745, а экспорт в рейтинге ИИХФ — только 0,334. Посещаемость, которая в экстралиге составляла в среднем 4715 человек за матч и увеличивалась в среднем на 1,08% в год, а в 1-й лиге в среднем составляла 1410 за матч и увеличивалась в среднем на 5,42% в год, показала аналогичную корреляцию с количеством иностранцев в каждой лиге (экстралига .850, 1-я лига .599).

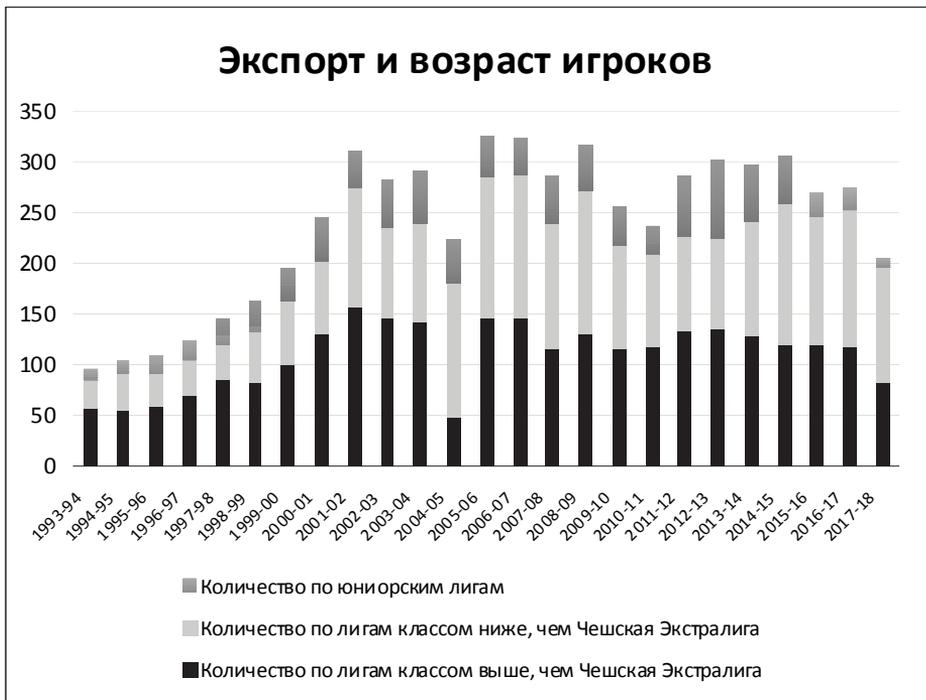
---

## Экспорт и локация чешских хоккеистов

---

В условиях глобализации чехи покидают свою родину все чаще, и они направляются в большее количество стран (19 лиг в 1993/94 г. до 29 лиг в 2008/09 г.). Число чехов, которые будут играть в лигах выше чешской экстралиги, увеличилось с первого года обучения до сезона 2001/02 г., после чего он поднялся на уровень от 131 до 157 игроков, а затем упал в последние четыре сезона. Сезонный локаут НХЛ 2004/05 г. представил собой новое видение того, куда пошли чешские игроки. Это был первый сезон, в котором большее количество чешских игроков играли в низших лигах от уровня чешской экстралиги. До этого в среднем на 40 игроков больше играли в лигах выше. В том же году число чешских игроков в НХЛ стало снижаться. Появление КХЛ в сезоне 2008/09 также, похоже, ускорило снижение количества игроков, идущих в НХЛ, но мы не хотим преувеличивать этот факт, поскольку он продолжал и без того снижающуюся тенденцию. Сезон 2004/05 также отмечен как первый сезон, когда чехи вошли в состав ЕС, что объясняет увеличение количества игроков, выходящих в лиги ниже уровня чешской экстралиги.

Как и в других миграционных исследованиях, мы обнаружили, что большинство игроков отправились в лиги соседних стран, в первую очередь в Словакию и все чаще в немецкую DEL 2 и в Австрию. В Германии и Австрии уровень игры ниже, чем в чешской экстралиге, но зарплата часто выше. Словакия представляет особый интерес, поскольку сезон 1993/94 представляет собой первый год, когда чешская и словацкая лиги не были объединены как Чехословакия. Знаменательно, что изначально в Чехии было не так много чешских игроков, которые решили поиграть. Это начало меняться в сезоне 1998/99. И еще более значительно в сезоне 2001/02, когда все больше чехов пересекали границу, чтобы играть в словацкой экстралиге (в среднем 38 игроков в год после сезона 1998/99 г.). Чешские игроки играли в Словацкой 1-й лиге, которая стоит ниже, чем Чешская 1-я лига, до сезона 2004/05, что снова соответствует восхождению ЕС и локауту в НХЛ (в среднем три игрока в год до 2004/05 и 15 после).



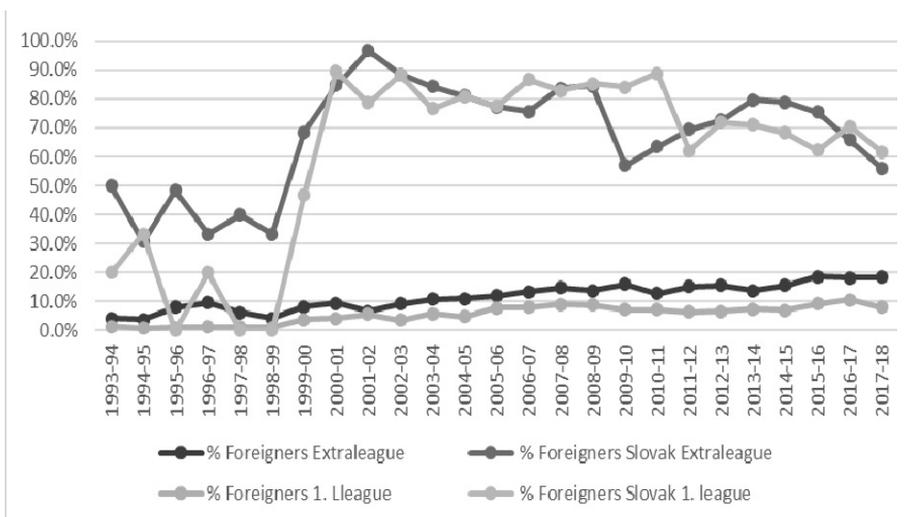
### Экспорт и возраст игроков

На рисунке мы видим, что количество уезжающих из Чехии юношей неуклонно росло с 1993 по 2001 г., становясь относительно стабильным, составляя в среднем 43 игрока за сезон, а затем снижалось в сезоне 2010/11. Новотны обнаружил, что 8% юных чешских игроков, которые пошли играть в североамериканские юношеские лиги, стали играть за команды НХЛ, а еще 14% остались на континенте, чтобы играть в АХЛ или ИХЛ (2010). С сезона 2011/12 мы наблюдаем значительный сдвиг среди юных игроков от североамериканских младших лиг к российской МХЛ. Это продолжалось всего четыре сезона, после чего большее количество юных чешских игроков стало выбирать американский континент.



что вступление Чехии в ЕС в 2004 г. не привело к сколько-нибудь значительному увеличению числа игроков, приехавших из стран ЕС, чтобы увеличить объем торговли в чешских лигах.

В то время как Россия сохраняла постоянное присутствие игроков в чешских лигах (в среднем пять игроков в год), другие хоккейные страны, такие как Финляндия, Канада, Швеция и США, были менее заметны. Горстка игроков из Финляндии, похоже, является одной из немногих, кто воспользовался свободным перемещением рабочей силы после 2004 г. Число игроков из Канады и США выросло по сравнению с сезоном 2009/10. Украинцы, недорогая рабочая сила в Чешской Республике, пропали после сезона 1999/2000. Латыши находятся на пятом месте по количеству легионеров в Чешской лиге, в среднем по 2,4 игрока за сезон. Все остальные страны представляли в среднем менее одного игрока за сезон. В более поздние годы исследования мы начинаем наблюдать игроков, прибывающих из менее распространенных хоккейных стран, таких как Хорватия, Нидерланды, Венгрия и Австралия; эти игроки были в основном в Чешской 1-й лиге.



**Процент иностранцев и процент словаков  
в числе иностранцев**

Следует отметить, что большинство иностранцев, попадающих в две верхние чешские лиги, — это словаки. Для многих чехов словаки считаются не иностранцами, а просто «маленькими или младшими братьями». Для целей данного исследования мы решили считать словаков иностранцами, поскольку наше исследование начинается с сезона 1993/94 г. — первого, в котором две страны разделились. Интересно, что количество словаков в чешских лигах после раздела было относительно низким (7-я экстралига и 5-я лига). После семи сезонов правила изменились. Словаки не считались иностранцами до 2004 г. Потом словаки стали возвращаться, составляя от 56 до 97% всех иностранцев в любой лиге. Примечательно, что общий процент иностранцев в каждой лиге варьировался от 3,7 до 18,6% в экстралиге и от 0,8 до 10,5% в 1-й лиге, включая словаков, но упал до 0,2 с 8,1% в экстралиге и до 0,4 с 3,1% в 1-й лиге, когда мы не считаем словаков иностранцами.

Наконец, мы вернемся к нашим вопросам, которые должны задавать национальные федерации и национальные команды, и предложим некоторые предварительные ответы с точки зрения корреляций, наблюдаемых в наших данных. Следует помнить, что корреляция не означает причинность и что другие факторы, не рассматриваемые здесь, также влияют на каждый из этих результатов. Уровни значимости для этих корреляций  $p < 0,05$ .

1. Повышает ли миграция уровень нашей игры на международном уровне?

- Экспорт в высшие лиги не оказал существенного влияния на рейтинг ИИХФ (.150).
- Экспорт в низшую лигу слегка негативно повлиял на рейтинг ИИХФ (.515).
- Импорт оказал наиболее существенное негативное влияние на рейтинг ИИХФ (.745).

2. Как миграция развивает нашу игру дома?

- Общий объем экспорта в импорт (0,870).
- Экспорт в лиги ниже по рейтингу к импорту (.825), в лиги выше по рейтингу (.501).

- Регистрация игроков для импорта была значительной (.662), но не для экспорта (.215).
  - Один игрок в НХЛ обеспечил 1/3 освещения в прессе одной чешской команды высшей лиги.
3. Возвращается ли опыт, полученный игроками, покидающими страну, чтобы играть в хоккей дома?
- Предварительные результаты исследования указывают на то, что бывшие игроки НХЛ не вовлечены в процесс, в то время как КХЛ и другие экспортные лиги возобновляют сотрудничество с чешским хоккеем.
4. Увеличивают ли иностранные игроки в нашей лиге привлекательность нашего продукта?
- Импорт к посещаемости болельщиков (.850 Extraleague, .599 1. League).
  - Иностранцы в чешской лиге редко обсуждаются в СМИ. В сезоне в лиге было менее одной статьи в печатных СМИ, в среднем 2,3 сообщения в социальных сетях за сезон на одного игрока-иностранца и ноль иностранных игроков в маркетинге.

---

## **Выводы и заключение**

---

Эта статья посвящена масштабам и пространству чешской миграции по хоккею. Здесь не рассматриваются жизненные реалии мигрантов, их мотивы и ожидания. Хотя в других видах спорта были проведены проверки мотивации миграции, опыта и ожиданий, в области хоккея с шайбой он по-прежнему отсутствует и, следовательно, станет достойным предметом для дальнейших исследований.

Миграция из Чехии, прежде всего в НХЛ, но также и в международных юношеских лигах, увеличилась, в то время как чехи заняли первые три места в таблицах ИИХФ, прежде чем опуститься после сезона 2000/01. Перемещение чехов в лиги за пределами Чехии действительно привело к увеличению числа иностранцев, попадающих в две высшие лиги, но, за исключением соседних словаков, этот импорт был относительно незначительным и в обеих лигах положительно коррелировал с посещаемо-

стью лиги. Тем не менее даже с учетом словаков общий экспорт в среднем почти в три раза превышал импорт. Ни экспорт, ни импорт не показали значительной корреляции с изменениями в регистрации игроков.

Сезон 2004/05 принес самые существенные изменения за последние 25 лет в чешский хоккей после локаута в НХЛ, который вернул домой лучших чешских игроков и подтолкнул чешских игроков в другие лиги, а также вступление в ЕС в 2004 г. облегчило выезд чехов из страны. Оба эти события имели долгосрочные последствия и изменили модели миграции.

Глобальная экспансия НХЛ с помощью телевизионных и выставочных игр, а также усилия по популяризации хоккея на зимних Олимпийских играх как единственного командного вида спорта, позволяющего выйти на новые территории, открыли новые рынки, на которых игроки более низкого уровня могут рассчитывать на свою заработную плату, которую они не могли зарабатывать в своих странах (Ammirante, 2006; Miller, Lawrence, McKay, & Rowe, 2001). И эта глобализация привела не только больше спонсоров к коммерциализированным НХЛ и КХЛ, но и к соревнованиям в небольших странах-производителях хоккея, таких как Швеция, Финляндия, Чехия и Словакия. Это увеличение капитала удержало некоторых игроков высшего среднего уровня дома и привлекло качественных мигрантов, как из других хоккейных стран, так и из экзотических мест в лиги ниже НХЛ и КХЛ (Miller, Rowe, McKay & Lawrence, 2003). Таким образом, мы видим, что модели спортивной миграции не так сильно отличаются от других отраслей с точки зрения трудовых отношений, где спортсмены являются товаром, производимым и потребляемым в постоянно растущих масштабах (Humphreys & Munich, 2008).

---

## References

---

1. *Ammirante J.* (2006). Globalization in professional sport: Comparisons and contrasts between hockey and European football, 237—261.
2. *Chappelet J.-L.* (2002). From lake placid to salt lake city: The challenging growth of the Olympic Winter Games Since 1980 // *European Journal of Sport Science*, 2(3), 1—21.

3. *Côté J., Macdonald D. J., Baker J. & Abernethy B.* (2006). When "where" is more important than "when": Birthplace and birthdate effects on the achievement of sporting expertise // *Journal of Sports Sciences*, 24(10), 1065–1073.

4. *Elliott R. & Maguire J.* (2008). Thinking outside the Box: Exploring a Conceptual Synthesis for Research in the Area of Athletic Labor Migration // *Sociology of Sport Journal*, 25, 482—497.

5. *Humphreys B. R. & Munich D.* (2008). Sport participation and migration // *International Journal of Sport Management & Marketing*, 3(4), 3—3.

6. *Kotáb J.* (2015). Economic Overview of Major Sporting Events in the Czech Republic in 2015 // *Studia Sportiva*, 9(1), 183—189.

7. *Li H. & Nauright J.* (2018). Boosting ice hockey in China: political economy, mega-events and community // *Sport in Society*, 0(0), 1—11. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442198>

8. *Maguire J.* (1996). Blade runners: Canadian migrants, ice hockey, and the global sports process // *Journal of Sport & Social Issues*, 20(3), 335—360.

9. *Maguire J. & Falcoux M.* (2010). 'Net-gains': Informal recruiting, Canadian players and British professional ice hockey // *Sport and Migration*. P. 120—129). Routledge.

10. *Miller T., Lawrence G. A., McKay J. & Rowe D.* (2001). *Globalization and Sport: Playing the World* (1st ed.). Sage Publications Ltd.

11. *Miller T., Rowe D. McKay J. & Lawrence G.* (2003). The overproduction of US sports and the new international division of cultural labor // *International Review for the Sociology of Sport*, 38(4), 427—440.

12. *Novotný J.* (2010). Vývoz mladých českých hráčů do zahraničí.

13. *O'Connell S.* (2015). The Production and Migration Geographies of Professional Hockey: 1970—2010 // *Papers in Applied Geography*, 1(4), 391—403.

14. *Poli R.* (2010a). African migrants in Asian and European football: hopes and realities // *Sport in Society*, 13(6), 1001—1011.

15. *Poli R.* (2010b). Understanding globalization through football: The new international division of labour, migratory channels and transnational trade circuits // *International Review for the Sociology of Sport*, 45(4), 491—506. <https://doi.org/10.1177/1012690210370640>

16. *Solberg H.A., Andersson T.D. & Shibli S.* (2002). An exploration of the direct economic impacts from business travelers at world championships // *Event Management*, 7(3), 151—164.



### **Никита Осокин**

- *Заместитель директора Центра отраслевых исследований и консалтинга, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации*



### **Егор Гришатов**

- *CEO, Global Hockey Agency*

.....  
**Соревновательный баланс в профессиональном хоккее  
России**  
.....

---

## **Введение**

---

Многоуровневая структура профессионального хоккея в России представляет огромный интерес для научных исследований. На сегодняшний день финансовое обеспечение профессиональных команд в России в большей степени производится за счет средств государственных компаний либо региональными правительствами. Следует отметить, что сложившаяся тенденция актуальна для многих профессиональных клубов по игровым видам спорта в России (Осокин, 2018) и не всегда подтверждает финансовую стабильность российского профессионального спорта.

Для выявления причинно-следственных связей этого явления мы проанализируем конкурентный баланс в профессиональных хоккейных лигах — Континентальной хоккейной лиге (КХЛ) и Высшей хоккейной лиге (ВХЛ). После этого будет приведено сравнение уровня конкурентной среды с аналогичными показателями хоккейных лиг Северной Америки — Национальной хоккейной лиги (НХЛ) и Американской хоккейной лиги (АХЛ). Новизна исследования заключается в том, что ВХЛ является недостаточно изученным субъектом со стороны отечественных исследователей в отличие от КХЛ, чья управленческая модель была рассмотрена в работе Солнцева и Осокина (Солцев И.В., Осокин Н.А., 2016).

ВХЛ является составной частью системы профессионального хоккея России. В отличие от клубов — участников КХЛ клубы ВХЛ не обладают столь крупными бюджетами и именитыми спортсменами в составах. Отсутствие поддержки крупных компаний, как и отсутствие колоссального разрыва между самыми богатыми и самыми бедными, позволяет реально оценить уровень развития профессионального хоккея в России. Кроме того, ВХЛ на сегодняшний день является одной из самых географически развитых спортивных лиг в мире, имея в своем составе команды от Санкт-Петербурга до восточного Китая. Тем самым крайне интересен опыт ВХЛ в управлении конкуренцией среди своих команд-участников, функционирующих в столь различных экономических условиях.

Учитывая схожесть тенденций развития КХЛ и ВХЛ, анализ представляет большой практический интерес для выбора возможного вектора развития обеих лиг. Предполагается, что последующее сравнение и анализ аналогичных показателей североамериканских лиг позволит наиболее объективно оценить организационно-экономический уровень профессиональных лиг России. КХЛ и ВХЛ являются косвенными конкурентами самых сильных лиг мира — североамериканской НХЛ и АХЛ. Во многом структура чемпионата, организации и направлений развития отечественных лиг опирается на опыт зарубежных коллег.

## Экономика профессионального хоккея в России

Несмотря на стабильное увеличение доходов Континентальной хоккейной лиги, основной хоккейной лиги России, профессиональные хоккейные клубы все еще неспособны оставаться независимыми от бюджетных источников финансирования. К примеру, совокупные доходы лиги в сезоне 2017/18 увеличились на 27% (что значительно превосходит темпы роста за предыдущие годы) и достигли 3,05 млрд руб. (рис. 1), при этом коммерческие доходы выросли на 16%, до 2,2 млрд руб. Общий бюджет клубов лиги составил 53 млрд руб., в том числе 10% этой суммы пришлось на коммерческие доходы. Коммерческие доходы клубов составили 5,4 млрд руб. Иными словами, суммарно инвестиции во все клубы КХЛ окупались всего лишь на 10%. Основной источник дохода — билеты (48%) и реклама (34%). КХЛ ставит перед собой цель увеличить процент окупаемости клубов до 25% в течение пяти следующих лет (Отчет ЕУ, 2018).



Рис. 1. Структура доходов КХЛ

На уровне лиги можно наблюдать неравномерные темпы роста финансовых потоков среди отдельных клубов КХЛ. Потенциально данная тенденция может объясняться отсутствием большинства регуляторных механизмов, которые применяются в закрытых спортивных лигах. Зачастую можно увидеть, что хоккейные клубы в России в целях получения сиюминутного спортивного результата могут существенно компрометировать собственную экономическую устойчивость. Периодически подобные действия могут вовсе противоречить внутренним нормативным документам лиги. Так, например, зарплатная ведомость хоккейного клуба СКА из Санкт-Петербурга с учетом бонусов составила 2 млрд 589 млн руб. Эта цифра эквивалентна бюджету пяти самых бедных клубов Западной конференции (Ерыкалов Д., 2018). В сезоне 2017/18 контракты ряд ключевых игроков ХК СКА были выведены из числа контрактов, которые учитываются при расчете потолка зарплат команды. Подобная ситуация стала возможной, потому что лига посчитала присутствие таких игроков в КХЛ как фактор повышения общего интереса к хоккею в России. В качестве еще одного такого же яркого примера можно привести ХК ЦСКА из Москвы, потратившего 2 млрд руб. в первый же день трансферного окна на подписание контрактов с новыми игроками в сезоне 2017/18. Для сравнения: в том же сезоне совокупный годовой бюджет четырех наименее финансово обеспеченных клубов Западной конференции, где выступает ХК ЦСКА, составлял 1 млрд 882 млн руб. (Ерыкалов Д., 2018). Стоит отметить тот факт, что в лиге играют всего два частных российских клуба — ХК «Спартак» (Москва) и ХК «Северсталь» (Череповец), согласно отчету ЕУ. Доля государственного финансирования в таких командах, как ХК «Ак Барс» (Казань) составляет 96%, доля государственного финансирования в ХК СКА (Санкт-Петербург) составляет 86%.

На сегодняшний день можно утверждать, что в отечественном профессиональном хоккее сложилась тенденция, когда до начала каждого соревновательного сезона можно выделить явных лидеров и аутсайдеров лиги. Именно диспропорция в фи-

нансовых возможностях между командами лиги порождает снижение соревновательного баланса (Leeds & von Allmen, 2005). За счет этого снижается коммерческая привлекательность турнира в целом, поскольку результат матчей становится предсказуемым, тем самым снижая зрительский интерес к соревнованиям. Руководством КХЛ принимается ряд мер для стимулирования повышения качества спортивного продукта и коммерческой эффективности клубов лиги. Порой эти меры вызывают неоднозначную реакцию и подвергаются справедливой критике как со стороны спортивного сообщества, так и со стороны руководства клубов лиги. В частности, в 2017 г. по решению лиги к участию в КХЛ был не допущен новокузнецкий «Металлург», показавший наименьший показатель в клубном рейтинге лиги, которая оценивает спортивную и коммерческую успешность команд.

---

### **Структура профессионального хоккея в России**

---

В научных исследованиях по экономике спорта последних лет почти не уделялось внимания второму дивизиону профессионального хоккея России — ВХЛ. Внимание исследователей было направлено чаще всего на КХЛ. Этому есть объяснение. Крупные государственные компании оказывают поддержку в основном лишь профессиональным командам элитного дивизиона, зачастую игнорируя фарм-клубы и второй дивизион в целом (Осокин, 2017, 2018). Подобная ситуация весьма актуальна для отечественного хоккея, поскольку клубы ВХЛ не получают соразмерной поддержки от стейкхолдеров. В связи с этим оценка соревновательного баланса в ВХЛ и его сравнение с КХЛ представляют особый исследовательский интерес, так как позволяют оценить проблемы отечественного профессионального хоккея «снизу вверх».

Являясь номинально второй по уровню лигой в иерархии отечественного профессионального хоккея, ВХЛ де-факто является вспомогательной для КХЛ лигой. У большого количе-

ства команд ВХЛ есть договоры о взаимодействии с клубами КХЛ, некоторые из них являются фарм-клубами (вторыми командами, входящими в систему клуба) команд КХЛ. Помимо временных переходов игроков из клубов КХЛ и обратно, нередко трансферы и аренды игроков из молодежных команд клубов КХЛ, выступающих в Молодежной хоккейной лиге (МХЛ). Помимо этого, некоторые клубы ВХЛ имеют собственные молодежные команды в МХЛ и фарм-клубы в первенстве ВХЛ (ВХЛ-Б), являющейся третьей по силе профессиональной хоккейной лигой России.

---

### **Соревновательный баланс в спорте**

---

Конкуренция является неотъемлемой составляющей спорта. Любое соревнование предполагает соперничество в целях выявления лучшего спортсмена/команды в момент проведения турнира. Ввиду ряда специфических характеристик феномен конкуренции спорта стал обращать на себя внимание экономистов. Статья Саймона Роттенберга из Чикагского университета под названием «Рынок труда профессиональных бейсболистов» (Rottenberg, 1956) упоминается как первая научная публикация в области экономики спорта. Данная работа была написана в 1956 г. и затронула некоторые экономические аспекты профессионального бейсбола. В частности, какие факторы позволяют привлекать болельщиков на матчи, каким образом функционирует рынок труда профессиональных спортсменов.

Именно в работе Роттенберга была сформулирована гипотеза неопределенности результата (Uncertainty of outcome hypothesis — УОН), которая звучит следующим образом:

Чем менее предсказуем результат спортивного состязания, тем выше к нему интерес со стороны зрителей.

*Саймон Роттенберг*

УОН получила дальнейшее развитие в рамках теории соревновательного баланса (Analysis of competitive balance — ACB). ACB изучает, насколько оптимально построена соревновательная структура турниров для максимизации зрительского интереса к основному продукту — матчам (поединкам, боям и т.д.). Особенность конкуренции внутри спортивных соревнований заключается в следующем. Большой зрительский интерес привлекают противостояния между равными со спортивной точки зрения соперниками. Следовательно, всем участникам спортивного турнира выгодно, чтобы соревнующиеся субъекты (спортсмены или команды) были сопоставимы по спортивному мастерству. Таким образом, экономисты-теоретики пришли к заключению, что в контексте профессиональных спортивных лиг коллективные интересы должны доминировать над индивидуальными. Монополизация или олигополизация спортивного состязания является негативным результатом как для всех других участников турнира, так и для самих монополистов/олигополистов.

ACB и УОН невольно также стали предметом для формирования различных математических моделей. Существует несколько метрик для оценки уровня конкурентного баланса в спортивных лигах. Чаще в научной литературе можно встретить использование коэффициента вариации, индекса Херфиндаля—Хиршмана, индекса GINI и иных показателей. Как отмечает профессор Эндрю Зимбалист, основным критерием для обоснования «правильности» выбранной метрики баланса является ее способность прогнозировать изменение зрительского интереса к спортивному соревнованию. Значительный интерес представляет отслеживание изменений в соревновательном балансе с течением времени и анализ влияния регуляторных, институциональных и других изменений на его уровень (Owen P.D., Ryan M. & Weatherston C.R., 2007).

В литературе по спортивной экономике значительное внимание уделено взаимосвязи соревновательного баланса с интересом болельщиков к тому или иному событию. В свою очередь, интерес болельщиков напрямую влияет на финансовые показатели спортивных соревнований: продажа билетов, уве-

личение рейтинга трансляций спортивных событий, коммерциализация бренда лиги и отдельных клубов (Fort R. & Maxcy J., 2003).

---

## Методика исследования

---

В данном исследовании для оценки конкурентного баланса лиг ВХЛ и АХЛ и последующего их сравнения будет использован индекс Херфиндала—Хиршмана (англ. ННИ — Herfindahl-Hirschman index). Индекс Херфиндала—Хиршмана (далее — ИХХ) широко распространен в экономических исследованиях и обычно используется для того, чтобы характеризовать степень монополизации отрасли. Индекс определяется как сумма квадратов процентных долей рынка, занимаемых каждым его участником. Ниже приведена формула индекса:

$$ННИ = \sum_{i=1}^n (MS_i)^2,$$

где  $MS_i$  — доля рынка фирмы  $i$  на рынке, состоящем из  $n$  фирм.

Оценка значения индекса позволяет сегментировать рынки по уровню монополизации. Минимальное значение будет соответствовать рынку идеальной конкуренции, где все продавцы имеют одинаковую долю рынка, например 1% у всех участников рынка. В таком случае значение индекса будет равно  $1^2 \times 100 = 100$ . Максимальное значение будет соответствовать рынку абсолютной монополии, где присутствует лишь один участник с долей рынка, равной 100%. При этом значение индекса будет равно  $100^2 \times 1 = 10\,000$ .

В контексте оценки соревновательного баланса в командных видах спорта индекс применим к количеству побед в чемпионате за определенное количество проведенных сезонов. В идеально сбалансированной, абстрактной модели лиги с  $n$  количеством команд каждая команда в среднем выигрывала бы чемпионат каждые  $n$  лет. В противоположной модели идеально «разбалансированной» лиги одна и та же команда выиг-

рывала бы чемпионат каждый год, что соответствовало бы монополии на рынке (Leeds M. & von Allmen P., 2005).

При оценке соревновательного баланса индекс может быть применен к доле побед, одержанных каждой командой — участником чемпионата, в течение отдельно взятого сезона. Иными словами, «рыночная доля» каждой команды определяется как доля побед этой команды в сезоне, пропорциональная общему количеству побед всех команд в лиге (Derken С.А., 1999).

Формула расчета имеет следующий вид:

$$НИИ = \sum_{i=1}^n \left( w_i / \sum_{i=1}^n w_i \right)^2,$$

где  $n$  — количество команд в лиге;

$W_i$  — количество побед для команды  $i$ .

В обоих случаях увеличение значения индекса является показателем уменьшения конкурентного баланса внутри чемпионата.

Изменение в числе участников соревнований (команд  $n$ ) влияет на верхнюю и нижнюю границы показателей индекса, рассчитанного на основании количества побед команд в отдельном сезоне, увеличивая или уменьшая их соответственно. Ради более точной и объективной интерпретации результатов исследования на определенном промежутке времени необходимо учитывать эти изменения.

Верхняя граница индекса (далее —  $НИИ_{\text{макс}}$ ) отражает ситуацию, при которой соревновательный баланс в лиге характеризуется минимально возможным уровнем конкуренции среди команд. Для определения верхней границы  $НИИ_{\text{макс}}$  мы рассмотрим наиболее неравномерное распределение количества побед внутри чемпионата. При данном распределении первая команда выигрывает все свои матчи, вторая команда выигрывает все свои матчи, кроме матча с первой командой и т.д., вплоть до самой последней команды, не выигрывающей ни одной игры сезона. Формула расчета  $НИИ_{\text{макс}}$  приведена ниже:

$$HHI_{\max} = 2(2n - 1)/[3n(n - 1)].$$

Следует отметить, что верхняя граница индекса зависит только от количества команд, выступающих в чемпионате, и не учитывает количество матчей, проведенных ими между собой. При расчете априори считается, что каждая команда играет одинаковое количество матчей с каждым участником соревнований.

Нижняя граница индекса (далее —  $HHI_{\min}$ ) отражает ситуацию, при которой соревновательный баланс в лиге характеризуется максимально возможной конкуренцией среди команд. Для определения нижней границы  $HHI_n$  мы рассмотрим наиболее равномерное распределение количества побед внутри чемпионата. При данном распределении каждая команда лиги выигрывает одинаковое количество раз. Формула расчета  $HHI_{\min}$  приведена ниже:

$$HHI_{\min} = n (100/n)^2.$$

В связи с непостоянным составом участников соревнований ВХЛ на протяжении пяти исследуемых сезонов нами будет применен нормализованный индекс Херфиндала—Хиршмана (англ.  $HHI_n$  — Normalized Herfindahl-Hirschman index). Увеличение или уменьшение количества команд влияет на границы индекса и может привести к неверной трактовке результатов расчетов. Использование  $HHI_n$  наиболее релевантно позволяет оценить конкурентный баланс в лиге на временном промежутке более одного сезона. Формула расчета  $HHI_n$  приведена ниже:

$$HHI_n = (HHI - HHI_{\min}) / (HHI_{\max} - HHI_{\min}).$$

Числовые показатели нормализованного индекса находятся в пределах  $[0, 1]$ , где 0 характеризует идеальный баланс и 1 показывает максимальное неравенство.

В ходе проведения исследовательской работы автором были определены следующие показатели  $HHI_n$  для лиг КХЛ и ВХЛ за восемь сезонов, значения приведены в табл. 1.

Таблица 1. Средние значения набранных очков за сезон в лигах

| Сезон         | ВХЛ     |       |      | АХЛ     |       |      |
|---------------|---------|-------|------|---------|-------|------|
|               | Среднее | Макс. | Мин. | Среднее | Макс. | Мин. |
| 2013—<br>2014 | 75      | 100   | 35   | 85      | 106   | 61   |
| 2014—<br>2015 | 78      | 110   | 48   | 84      | 109   | 50   |
| 2015—<br>2016 | 72      | 103   | 34*  | 83      | 114   | 59   |
| 2016—<br>2017 | 75      | 109   | 18   | 82      | 107   | 54   |
| 2017—<br>2018 | 78      | 126   | 16   | 83      | 112   | 58   |

\* В ноябре 2015 г. из-за финансовых проблем единогласным решением правления ВХЛ команда «Звезда-ВДВ» из г. Дмитрова МО была снята с первенства. В таблице результат выступления команды не учитывается. Команда провела 25 матчей и набрала 11 очков.

## Результаты и обсуждение

В данном разделе будут представлены результаты расчетов авторов по оценке уровня соревновательного баланса в отечественных и североамериканских хоккейных лигах и обсуждение потенциальных причин, объясняющих выявленные тенденции.

На рис. 2 представлен график изменения соревновательного баланса в КХЛ и ВХЛ за исследуемый период. Ось значений на графике построена обратно для лучшей наглядности результатов, так как меньшее значение  $НН_n$  означает наиболее сбалансированную конкуренцию в лиге.

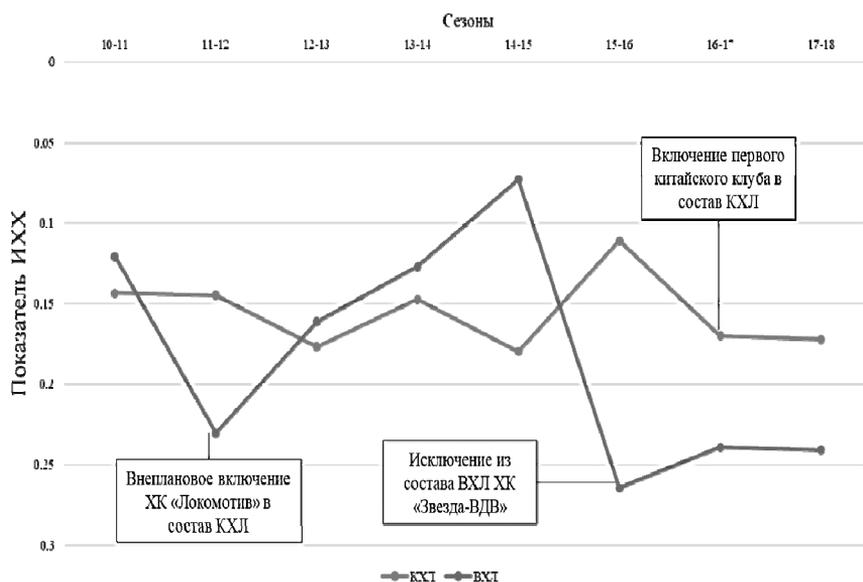


Рис. 2. Динамика изменения ИХХ, в сравнении КХЛ и ВХЛ

В ходе анализа соревновательного баланса в КХЛ мы можем наблюдать стабильный уровень конкуренции в турнире до 2015 г. В сезоне 2015/16 было замечено обострение конкуренции. При этом уже в следующем сезоне, 2016/17, соревновательный баланс вернулся на прежний уровень. Можно назвать несколько потенциальных причин, объясняющих данное явление. Перед началом сезона 2016/17 впервые в состав КХЛ вошел клуб, базирующийся в Китайской Народной Республике (КНР) — «Куньлунь Рэд Стар», для которого этот сезон стал дебютным в КХЛ. С учетом отсутствия развитой системы подготовки хоккеистов в Китае на момент вступления «Куньлунь Рэд Стар» в состав лиги клубу были предоставлены преференции по комплектованию состава основной команды. Для поддержания ожидаемо высокого уровня спортивного мастерства внутри КХЛ руководству «Куньлунь Рэд Стар» в большей степени пришлось рассчитывать на приглашенных со стороны игроков. Занимателен тот факт, что из 34 игроков в заявке на сезон всего лишь четыре игрока были китайцами, при этом двое

из них обладали гражданством США и Канады и прошли все этапы спортивной подготовки именно в Северной Америке. Включив в состав участников чемпионата КХЛ китайскую команду и предоставив ей негласные преференции по комплектованию состава команды, правление лиги спровоцировало существенный дисбаланс конкурентной среды. Вызвано это было тем, что предложение из высококачественных хоккеистов, готовых играть в КХЛ, было на тот момент существенно ниже спроса. Тем самым, сконцентрировав предложение в китайском клубе, лига ограничила доступ других команд в лиге к пулу хоккеистов высокого уровня.

Интересно также заметить, что после окончания сезона 2016/17 было объявлено, что в следующем розыгрыше турнира не примут участие хорватский «Медвешчак» и новокузнецкий «Металлург». Причем последнему было отказано в участии в сезоне 2017/18 в связи со слабыми спортивными результатами и отсутствием увеличения коммерческой успешности клуба. При этом мы видим, что уровень соревновательного баланса между сезонами 2016/17 и 2017/18 остался практически идентичным. То есть можно утверждать, что как минимум с точки зрения обострения спортивной борьбы, которая потенциально должна быть дополнительным стимулом зрительского интереса, практика исключения команд из состава КХЛ не дала ожидаемого результата.

В случае ВХЛ мы можем наблюдать следующую ситуацию. С 2011 по 2015 г. лига демонстрировала стабильное обострение конкурентной среды. В сезоне 2011/12 лигой было показано второе наихудшее значение ИХХ за рассматриваемый период. Предполагается, что причиной этого падения стало изменение количества участников соревнований во время проведения чемпионата. В декабре 2011 г. в состав лиги была включен ХК «Локомотив» из г. Ярославля. Всего в регулярном чемпионате команда провела 22 матча и набрала 42 очка. Причиной включения команды в структуру чемпионата по ходу сезона послужила трагическая гибель одноименной команды КХЛ «Локомотив» в авиакатастрофе в сентябре того же года. Было принято решение, что команда не будет участвовать в сезоне в КХЛ 2011/12, а вернется в состав главной лиги в сле-

дующем сезоне. При этом на основе молодежной команды «Локо» и приглашенных по особому регламенту хоккеистов из других клубов была создана команда для выступления в ВХЛ, проведшая свой первый матч 12 декабря 2011 г., через четыре месяца с даты начала чемпионата. Следует отметить, что в связи с трагическими обстоятельствами количество участников чемпионата КХЛ также было изменено. В значительной мере это не повлияло на уровень соревновательного баланса в главной лиге.

В сезоне 2015/16 ИХХ в ВХЛ испытал резкий спад после своего наилучшего значения в сезоне 2014/15. Среди потенциальных причин столь кардинального изменения соревновательного баланса в ВХЛ можно вновь назвать изменение состава участников чемпионата по ходу сезона. В ноябре 2015 г. из-за финансовых проблем единогласным решением правления ВХЛ команда «Звезда-ВДВ» из г. Дмитрова (Московская область) была снята с первенства. Команда провела 25 матчей и набрала 11 очков. Данный кейс можно было бы рассмотреть как статистический выброс, если бы в последующих сезонах мы могли бы наблюдать возвращение уровня конкуренции на прежний уровень. Однако события стали развиваться диаметрально противоположно. Уровень конкурентной борьбы в сезонах 2016/17 и 2017/18 не только не смог достичь значения прежних сезонов, но даже не вырос существенно по сравнению с сезоном, когда по ходу турнира был исключен ХК «Звезда-ВДВ»

При этом также интересен факт изменения состава участников лиги в сезонах 2012/13 (были добавлены четыре команды), 2013/14 (была исключена одна команда), 2014/15 (были исключены три команды) и 2017/18 (была добавлена одна команда) и влияние этого факта на уровень соревновательного баланса в лиге. В отличие от уже рассмотренных сезонов 2010/11 и 2015/16 изменения в составе участников произошли до начала чемпионата, тем самым команды провели одинаковое количество матчей, и соревновательная среда лиги не потерпела критических изменений. Более того, данным периодам характерен стабильный рост уровня конкурентного баланса в лиге.

На рис. 3 приведена диаграмма, характеризующая изменения в количестве команд-участниц в ведущих профессиональных лигах России (КХЛ и ВХЛ) за последние восемь сезонов.

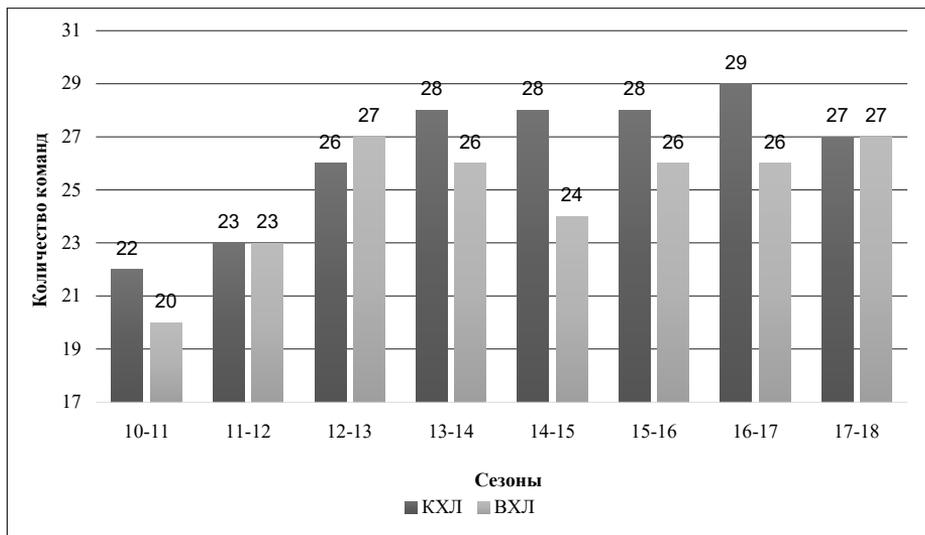


Рис. 3. Количество команд по сезонам в сравнении КХЛ и ВХЛ

При создании КХЛ в 2008 г. лига позиционировалась именно как международный турнир. В первом сезоне при этом приняли участие команды только из ближнего зарубежья. На текущий момент лига представлена клубами из России, Беларуси, Казахстана, Китая, Латвии, Словакии и Финляндии (рис. 4). Согласно действующей стратегии КХЛ, доля зарубежных клубов в составе лиги должна возрасти. Во многом именно этим можно объяснить желание лиги задействовать различные механизмы сокращения числа участников лиги. Однако решения по исключению новокузнецкого «Металлурга», а также ХК «Югра» перед сезоном 2017/18 не привели к ожидаемым результатам.

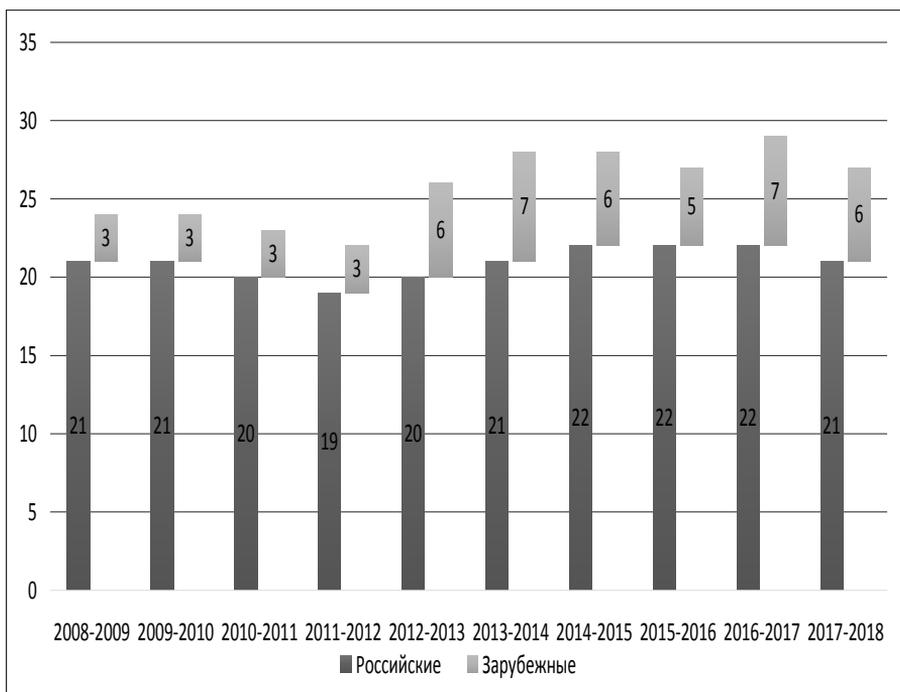


Рис. 4. Географическая структура состава участников КХЛ по сезонам

В отличие от КХЛ и ВХЛ состав участников соревнований НХЛ и АХЛ за исследуемый период изменялся незначительно. Количество команд, выступающих в НХЛ, изменилось лишь единожды в сезоне 2017/18 и было увеличено с 30 команд до 31. При этом стоит отметить, что включение в состав НХЛ команды из Лас-Вегаса было известно более чем за год, когда команда сыграла свой первый матч в официальном турнире. Количество команд, выступающих в АХЛ, оставалось неизменным на протяжении исследуемого периода и равнялось 30. На рис. 5 отображена динамика изменения  $ННІ_n$  в сравнении НХЛ и АХЛ в течение исследуемого периода.

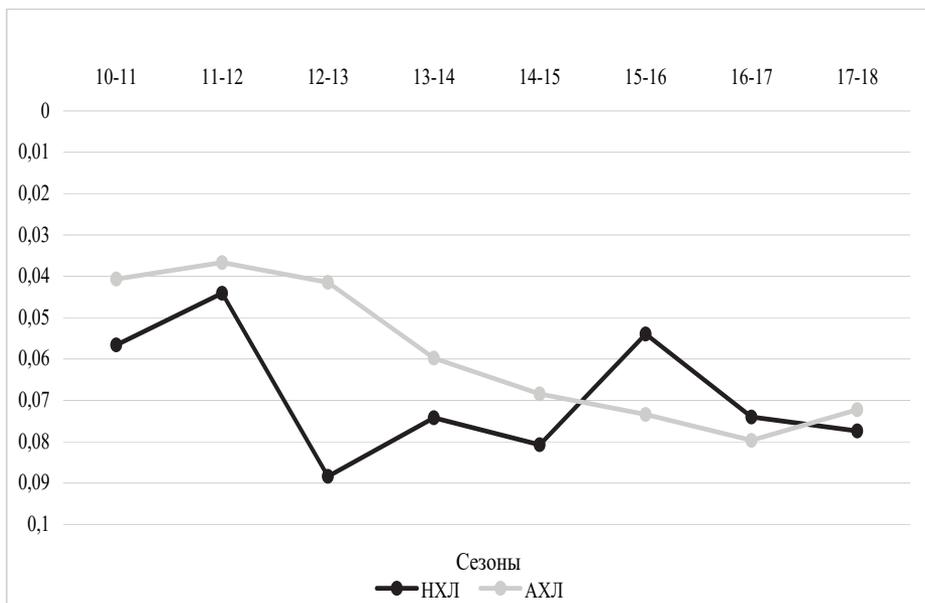


Рис. 5. Динамика изменения  $NNI_n$  в сравнении НХЛ и АХЛ

Ось значений на графике построена обратно для лучшей наглядности результатов. В ходе проведения анализа соревновательного баланса хоккейных лиг Северной Америки было выявлено, что среднее квадратическое отклонение значений очков всех команд в лиге существенно ниже по сравнению с отечественными лигами. Подобный факт говорит о том, что в России мы можем наблюдать существенный разрыв между верхней и нижней частями турнирных таблиц с точки зрения спортивного мастерства.

## Заключение

Итогом проведенного исследования является подтверждение гипотезы, что хоккейные лиги Северной Америки по сравнению с отечественными лигами являются примером наиболее сбалансированной соревновательной среды. Более того, в ходе работы было выявлено, что в отличие от тенденций в АХЛ и НХЛ в отечественных лигах мы можем наблюдать существен-

ные и резкие изменения уровня конкурентной среды даже в рамках одного сезона. Таким образом, потенциальный зрительский интерес падает не только к отдельному турниру, но и к всему профессиональному хоккею в целом. То есть дисбаланс на уровне ВХЛ может спровоцировать негативные явления и КХЛ, поскольку лиги взаимосвязаны через систему фарм-клубов. Данный вопрос представляется интересным для дальнейшего изучения и перспективным для исследования.

В ходе проведения исследовательской работы авторами было установлено, что изменение количества участников соревнований по ходу проведения чемпионата резко негативно влияет на уровень соревновательного баланса в лиге. При этом также выяснилось, что аналогичные изменения в составе участников, проводимые в плановом режиме, до начала чемпионата, как правило, незначительно влияют на уровень конкурентной среды в лиге. Тем самым можно утверждать, что стратегические задачи по развитию географического присутствия как КХЛ, так и ВХЛ целесообразно реализовывать при учете влияния данных мер на уровень конкуренции в лиге в целом, не ограничиваясь лишь интересами клуба-новичка. Таким образом, лиги будут как развивать потенциальную аудиторию своих продуктов, так и удерживать интерес преданных болельщиков.

---

## References

---

1. *Depken C.A.* II (1999). Free-agency and the competitiveness of Major League Baseball. *Review of Industrial Organization*, 14, 205—217.
2. *Fort R. & Maxcy J.* (2003). Comment on «Competitive balance in sports leagues: An introduction» // *Journal of Sports Economics*, 4, 154—160.
3. *Leeds M. & von Allmen P.* (2005). *The economics of sport* (2nd ed.). Boston, MA: Pearson Addison Wesley.
4. *Owen P.D., Ryan M. & Weatherston C.R.* (2007). Measuring competitive balance in professional team sports using the Herfindahl-Hirschman index. *Review of Industrial Organization*, 31(4), 289—302.

5. *Rottenberg S.* The baseball players' labor market //Journal of political economy. 1956. Vol. 64. №. 3. P. 242—258.

6. *Zimbalist A.S.* et al. Competitive Balance in Sports Leagues: An Introduction //Journal of Sports Economics. 2002. Vol. 3. №. 2. С. 111—121.

7. *Аналитический* отчет компании ЕУ о деятельности КХЛ по итогам сезона 2017/18 // URL: <https://www.ey.com/ru/ru/newsroom/news-releases/ey-news-khl-report-2018>

8. *Ерыкалов Д.* (2018) Зарплатные бюджеты и бонусы клубов Запада. Кто и сколько тратит // URL: <https://www.championat.com/hockey/article-3324853-summy-kontraktov-i-bonusov-v-klubah-khl-zapadnoj-konferencii.html>

9. *Осокин Н.А.* Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов //Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. №. 3 (102).

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

11. *Осокин Н.А.* (2017) Кузнить нельзя помиловать: научный взгляд на последние решения КХЛ // URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/footballfinances/1295271.html>

12. *Солнцев И.В., Осокин Н.А.* Использование североамериканского подхода в управлении спортивными лигами в России: опыт Континентальной хоккейной лиги // Вестн. Том. гос. ун-та. 2016. №. 412.



## **Даниэль С. Мэйсон**

- *Профессор Университета Альберты, Эдмонтон, Канада*

## **Цзинсюань Чжэн**

- *Аспирант Университета Альберты, Эдмонтон, Канада*

---

### **Вовлечение юных хоккеистов и болельщиков в экономику внимания**

---

Хоккей остается популярным видом спорта во всем мире, особенно в странах, где зимний климат способствует возможности для катания на коньках на открытом воздухе и игре в хоккей. Это позволяет хоккею развиваться и предоставляет игрокам возможность участвовать в структурированной и неструктурированной игре в течение десятилетий. Между тем появление радио, затем телевидения и других новых средств массовой информации и телекоммуникаций позволило фанатам смотреть все большее число игр на всех уровнях. Когда-то местная арена служила координационным центром во многих сообществах как для участников, так и для тех, кто пришел посмотреть, как играют команды (Mason et al., 2005). Для многих жителей игра и поход на стадион были явлениями, которые скрашивали жизнь во время холодных зимних месяцев. Тем не менее сегодня выбор спорта и опыт, доступный молодым начинающим хоккеистам и болельщикам, сильно отличаются от прежних. Благодаря появлению новых технологий и распространению новых видов спорта и досуга появляется больше возможностей для выбора. Это вызвало обеспокоенность по поводу снижения популярности хоккея,

снижения уровня физической подготовки детей и уменьшения важности хоккея в некоторых сообществах. Мы посмотрим на хоккейную индустрию с точки зрения экономики внимания.

---

## **Информация и внимание**

---

Описанные выше проблемы не являются уникальными для хоккейного мира и отражают более широкие изменения в обществе, которые меняют занятия спортом и другими формами физической активности. Произошедшее фундаментальное изменение связано с возможной доступностью и дефицитом внимания и информации. Когда-то информация была очень дефицитным товаром, и ее было сложно и дорого производить. Новости изначально были доступны через печатные СМИ, а затем они стали поступать по радио и телевидению быстрее. Тем не менее в производстве новостей было доступно очень много вариантов просмотра, но на рынке доминировали немногие поставщики. Например, в течение 1940-х годов бейсбольные игры, транслируемые по радио, часто воссоздавали в студии — на основе описаний игр, отправленных по телеграфу — для трансляции, потому что затраты на передачу радиосигнала из другого города были непомерно высокими (Rader, 1984). В результате в Соединенных Штатах исторически существовало ограниченное количество провайдеров телевизионных сетей. Сегодня существует четыре крупные сети: Columbia Broadcast System (CBS), Американская вещательная компания (ABC), Fox Television и Национальная вещательная компания (NBC). Таким образом, в любой момент времени было мало вариантов программирования, доступных для зрителей, и конечное количество (дорогой) информации, доступной для зрителей.

Причина заключается в том, что в эпоху средств массовой информации было сравнительно меньше поставщиков и распространителей информации из-за технологических барьеров. Информация, связанная с наиболее известными медийными платформами, получила стабильное массовое внимание. Относительный дефицит ценной информации и массовое внимание, которое она может при-

влечь, подразумевает информационную экономию для тех, кто желает получить эту информацию, и приводит к тому, что на рынке преобладают немногие поставщики медиа. Чтобы получить доступ к информации, потребители должны были компенсировать медиа-провайдерам, например, оплату подписки на кабельное телевидение. Однако с появлением новых медиатехнологий можно легко создавать, получать к ним доступ, тиражировать и распространять ценную информацию, что упрощает и удешевляет ее и что снижает ценность информации (Zheng & Mason, 2018, p. 6).

Эта ситуация стала меняться с появлением кабельного телевидения в 1970-х годах. С появлением технологий кабельного телевидения зрители теперь могут выбирать любой из сотен каналов. В результате сегодня транслируется меньше программ, способных охватить значительное количество зрителей (поскольку аудитория, хотя и потенциально может расти, распространяется на большее количество программ). В Соединенных Штатах Супербоул Национальной футбольной лиги (НФЛ) остается самым ожидаемым событием из-за его способности собрать такую большую аудиторию. До появления кабельных сетей зрителям были доступны ограниченные возможности с точки зрения программ. Поэтому информация была скудной, дорогой и контролировалась несколькими избранными источниками (вещателями).

С развитием современных цифровых технологий все изменилось. Практически каждый может производить и распространять контент с очень небольшими затратами. Например, сегодня множество интернет-знаменитостей создают контент для распространения на таких медиаплатформах, как YouTube. Сегодня информация в изобилии, и она может контролироваться любым человеком, имеющим мобильный телефон, который имеет доступ к Интернету. Это резко изменило объем информации, доступной в любой момент времени, и фрагментировало аудиторию, которая традиционно была ограничена несколькими вариантами. Кроме того, он предоставил поклонникам и участникам платформу для создания собственного контента и даже для того, чтобы стать звездами и знаменитостями (Adler, 1985; Marwick & Boyd, 2012).

Несмотря на увеличение доступности информации, неизменным осталось количество внимания, которое люди могут уделить ей. Таким образом, сегодняшняя валюта — это не доступная (обильная) информация, а то, что ей можно уделить достаточно внимания. Для сравнения: в 2014 г. средний дом в США имел доступ почти к 190 различным телевизионным каналам, но зрители в этих домах смотрели в среднем только 17,5 из них (Geuss 2014). «Таким образом, информационная экономика превратилась в экономику внимания в эпоху новых медиа» (Zheng & Mason, 2018, р. 6). Концепция внимания экономики была введена Саймоном, который отметил, что в мире, наполненном информацией, избыток информации означает недостаток чего-то другого: дефицит всего, что потребляет эта информация. То, что требует к себе информация, довольно очевидно. Она поглощает внимание пользователей. Следовательно, огромное количество информации создает недостаток внимания и необходимость эффективно перераспределения этого внимания среди избытка источников информации, которые ее предоставляют. (Simon 1971, р. 40—41).

Вот почему спортивные программы остаются столь востребованными у медиапровайдеров, поскольку остаются одной из немногих тем, которые все еще могут привлекать массовое внимание. Проще говоря,

информация — это то, что привлекает внимание, а внимание определяет ценность информации.

(Zheng & Мейсон, 2018, р. 5)

Хоккей с шайбой также может привлекать внимание, что делает ценным его как контент.

Между тем появление Интернета оказало глубокое влияние на способы доставки и потребления спортивного контента. Это можно обобщить в двух типах: Web 1.0 и Web 2.0 (также назы-

ваемые социальными). Вначале интернет-сайты обычно представляли собой статичную веб-страницу, в которой использовался тот же процесс, когда один медиапровайдер доставлял контент многим получателям (аналогично тому, как контент распространялся по радио или телевидению) (Drury, 2008). Web 2.0 представляет собой совершенно другую форму контента и потребления, а также обеспечивает интерактивность между производителем и потребителем, и даже совместное создание со стороны того, что традиционно было бы потребителем контента (в нашем случае — спортивных фанатов). Социальные медиа можно было бы тогда рассматривать как

группу интернет-приложений, которые основаны на идеологических и технологических основах Web 2.0, что облегчает интерактивность и совместное производство, которые позволяют разрабатывать и делиться пользовательским контентом между организациями и частными лицами и между ними (Kaplan & Haenlein 2010, p 61).

Популярные платформы Web 2.0 на сегодняшний день включают YouTube, Twitter, Facebook и Wikipedia.

Ключ к различию новых медиа в Web 1.0 и новых медиа (социальных медиа) в Web 2.0 заключается не в технологических достижениях каждого медиа-режима или давности их появления, а в том, являются ли пользователи пассивными зрителями (которые получают только контент), или контент создается и распространяется отдельным поставщиком (Zheng & Mason, 2018, p. 8; link Kaplan & Haenlein, 2010).

Последствия этого для хоккейного мира очевидны — исторически хоккейные болельщики и те, кто играет в игру, рассматривались как две разные группы, хотя они часто включают в себя одних и тех же людей. Исследователи изучили, что делает поклонников более вероятными, чтобы посещать игры или смотреть их по телевизору или через другие СМИ, а другое исследование изучало, как и почему участники выбирают играть и поче-

му они продолжают или прекращают играть. Тем не менее, рассматривая их в рамках хоккейной экосистемы, мы можем рассматривать их как потребителей, которые благодаря своему участию в спорте могут одновременно участвовать в различных формах потребления. При этом они могут также совместно создавать контент, привлекая их как фанатов и игроков через социальные сети.

---

### **Хоккей как экосистема**

---

Хотя вышеприведенное обсуждение основано на презентации хоккея как формы контента, который может потребляться зрителями через средства массовой информации, мы теперь обратим наше внимание на понимание хоккея и хоккейной индустрии в более широком смысле. Мы ясно себе представляем, что хоккей как игра и хоккей как форма контента, который можно потреблять, также конкурируют за внимание на более оживленном рынке. В то время как десятилетия назад дети при небольшом количестве вариантов выбора играли в хоккей в течение зимы, теперь у них есть много вещей, которые они могут выбрать в свободное время. В частности, сегодня многие родители и эксперты обеспокоены тем, что их дети проводят время, используя такие технологии, как смартфоны, для участия в играх за счет активности и занятий спортом. Тем не менее важно отметить, что исторически другие формы технологий также рассматривались скептически и считались угрозой, прежде всего, по финансовым причинам. Например, операторы профессиональных спортивных лиг считали, что радио и телевидение уменьшат посещаемость игр и прибыль клубов от продажи билетов, потому что они могут оставаться дома и слушать или смотреть игры бесплатно (Fizel, Bennett 1989; Thomas, Jolson, 1979; Zhang, Smith 1997). Сегодня организаторы хоккейных лиг и клубы боятся потерять участников из-за новых конкурирующих форм развлечений и участия, включая новые виды спорта, программирование, игры и стриминговые каналы, в то время как ассоциация боится потерять игроков из-за новых видов спорта, хобби и игр.

Тем не менее важно отметить взаимосвязь различных заинтересованных сторон в хоккейной экосистеме — в то время как некоторые могут наблюдать только за определенными командами и игроками определенными способами, такими как просмотр одной команды по телевизору, другие более интегрированы как фанаты, участники и даже сопроизводители контента. Здесь мы пытаемся подчеркнуть, что отношения между хоккеем, потребителями и технологиями сегодня намного сложнее, и, рассматривая хоккей с точки зрения экономики внимания, мы также можем увидеть потенциальные возможности для развития спорта, а не только угрозы, которые представляет собой переполненный рынок. Причина этого заключается в том, что внимание, которое один участник привлекает к хоккейной экосистеме, приносит пользу другим в той же экосистеме (Zheng & Mason, 2018).

Рассмотрим пример. Игра в гаджетах в видеоигры, а не игра в хоккей на коньках на катке, безусловно, является проблемой для здоровья детей, но есть также масса возможностей для привлечения детей к игре помимо активного спорта. По мере того как эти видеогеймеры начинают понимать спорт, играя в видеоигры и знакомясь с игроками и самим спортом, они, в свою очередь, могут начать смотреть игры по телевизору или с помощью других средств массовой информации или даже захотеть заняться спортом. Как объясняет Zheng & Mason (2018, p. 4),

в целом любое технологическое развитие, которое может способствовать более широкой и более свободной передаче спорта в качестве информационного контента, будет выгодно для устойчивости и развития самой отрасли.

Таким образом, вспомогательные продукты (видеоигры, связанные с хоккеем) могут стать способом направить внимание на хоккейную экосистему и не потерять это внимание на какую-либо другую, не связанную с хоккеем форму контента.

Как уже упоминалось, начальная реакция на достижения в области медиатехнологий встретила сопротивление в хоккейной

среде. Исторически новые достижения встречались с попытками регулировать и контролировать контент. Например, когда впервые появилось радио, газетные компании пытались остановить трансляцию игр, опасаясь, что это повредит продажам газет (Walker, 2015). Точно так же начальные выпуски Hockey Night in Canada выходили в эфир в начале второго периода. Это произошло потому, что владелец «Торонто Мэйпл Лифс» боялся, что фанаты не будут посещать игры, если они могут оставаться дома и слушать бесплатно (и полностью игнорировали тот факт, что игры транслируются по всей стране для слушателей, которые не могут посещать игры лично) (Gruneau & Whitson, 1993). В последнее время спортивные лиги использовали законы об интеллектуальной собственности, чтобы остановить несанкционированное производство контента, относящегося к командам всех лиг. Тем не менее

стратегические меры против создания контента, используемые большинством спортивных лиг, такие как преследование по закону и блокировка контента, могут препятствовать созданию новых форм контента. Это происходит потому, что фанаты, которые все больше стремятся использовать новые медиа для обмена и создания контента, относящегося к лигам, командам и игрокам, с которыми они идентифицируются, таким образом, не привлекаются к использованию возможностей, которые предоставляют новые медиа.

(Hutchins & Rowe 2012; Kirton & David 2013).  
(Zheng & Mason, 2018, p. 7)

Тем не менее некоторые спортивные организации признали, что поощрение привлечения фанатов и создание контента создают ценность и привлекают больше внимания. В свое время

Harlem Globetrotters не разрешали снимать свои баскетбольные выставочные представления. Сегодня Globe Trotters поощряют стремление фанатов снимать видео во время посещения игр и загружать клипы на YouTube. Кроме того, они просят фанатов копировать и создавать свои собственные трюки и кадры. Согласно Globetrotters, это дает организации преимущества в «очень многолюдном развлекательном ландшафте» (Schneider 2017, p. 13).

---

### **Создание контента или совместное производство**

---

Хотя случай с Globe Trotters относится к спортивно-развлекательной организации, его можно расширить на хоккейную экосистему в целом. Таким образом, новые технологии дают возможность фанатам, участникам, тренерам, администраторам заниматься хоккеем с помощью таких технологий, как социальные сети, GoPro, YouTube, чтобы привлечь внимание к хоккейной экосистеме и разработать новый контент и, что важно, чтобы сохранить фанатов и участников. При этом такие технологии будут привлекать внимание к хоккею, а не конкурировать с ним.

В конечном счете цель состоит в том, чтобы привлечь внимание к хоккейной экосистеме, а не к одной заинтересованной стороне, на благо всех. Хоккейная индустрия, включая профессиональные лиги и любительские ассоциации, которые управляют молодежным хоккеем, должна признать, что постоянный успех хоккея как развлекательного продукта и времяпрепровождения будет зависеть от его способности охватывать совместное создание контента с потребителями в хоккейной экосистеме. Для лиг это потребует ослабления прав интеллектуальной собственности, чтобы стимулировать совместное создание контента. Например, молодых игроков следует поощрять к созданию собственного видеоконтента, воссоздающего знаменитые движения или манеры звездных игроков, таких как Павел Дацюк, и видеоклипы с их

любимыми песнями и другими яркими моментами. Точно так же команды и лиги должны активно развивать и поощрять использование данных (таких как статистика результативности), чтобы они были доступны для болельщиков, которые хотят создавать новые и инновационные способы оценки производительности игроков. Для первых это может привести к тому, что все больше игроков будут следить за тем, как выполнять определенные навыки, и даже позволят появиться новым навыкам. В последнем случае это может дать новые и новые способы оценки работы команд и игроков, которые могут быть использованы заинтересованными сторонами во всей хоккейной экосистеме.

Кроме того, благодаря разработке веб-сайтов и приложений, обеспечивающих быстрый и бесплатный обмен данными, тренеры могут разрабатывать и размещать в Интернете инновационные упражнения. Это улучшит коучинг во всех видах спорта и будет способствовать широкому обмену новыми идеями. Точно так же фанаты могут создавать свои собственные видео с профессиональными играми, средства оценки производительности игроков и вспомогательный контент, связанный с профессиональными лигами. Это привлечет в экосистему только новых потребителей, которые иначе могли бы перевести свое внимание на другие развлечения. Это лишь несколько примеров из тех видов практики, которые могут привлечь больше внимания и инноваций к хоккейной экосистеме для обеспечения ее постоянного успеха.

---

## **Заключение**

---

Авторы рассмотрели эволюцию индустрии профессионального спорта и важность совместного творчества в экономике внимания.

К примеру, Woratschek et al. (2014) предположили, что спортивные события больше не следует рассматривать как товары или продукты, а как платформы, используемые различными участниками, такими как спортивные организации, болельщики и

другие заинтересованные стороны, для создания ценности в рамках сетевой экосистемы или даже для создания инновационных дополнительных товаров. В контексте профессионального спорта некоторые клиенты, которые традиционно считаются конечными пользователями, в рамках многопрофильной модели рынка профессионального спорта могут фактически играть роль создателей инновационных дополнительных продуктов (с. 62).

В этой статье мы описали хоккейную индустрию как экосистему бренда, которая привлекает поклонников/участников в качестве потребителей. Опираясь на Zheng & Mason (2018), мы утверждаем, что ключ к адаптации к постоянно усложняющемуся рынку внимания для хоккейных лиг и ассоциаций на всех уровнях должен позволить фанатам/игрокам как потребителям в экосистеме использовать технологии для совместного создания контента и инноваций.

С появлением телевидения и других средств массовой информации платформа живой игры [профессионального спорта] расширилась. Тем не менее с точки зрения платформы, несмотря на потенциальное снижение посещаемости в краткосрочной перспективе, это было бы расширением платформы живой игры, которое увеличило желание большего количества производителей дополнительного контента присоединиться к платформе из-за сетевых эффектов, создаваемых гораздо большей базой поклонников (р. 66).

И хотя появление новых медиатехнологий могло изначально негативно повлиять на участие и зрительскую популярность хоккея, эти же технологии могут предоставить новые возможности для привлечения потенциальных пользователей к игре посредст-

вом потребления и использования новых медиатехнологий для совместной работы по созданию контента.

Таким образом, хотя мы не преуменьшаем потенциальные проблемы с укреплением здоровья при использовании таких технологий, как смартфоны и другие средства потоковой передачи, мы утверждаем, что они также могут быть использованы для одновременного создания новых пользователей и потенциального привлечения новых участников в спорт.

В конечном итоге успех хоккея в долгосрочной перспективе будет зависеть от его способности привлекать и удерживать внимание, и чем больше способов будет использовано для привлечения потенциальных покупателей, тем больше вероятность того, что игра будет процветать. Как говорят Hutchins and Rowe (2012), сегодняшние фанаты:

менее склонны смотреть спортивные трансляции в прямом эфире через традиционные средства массовой информации. Они, как правило, используют разные медиа-платформы одновременно. Наслаждаясь трансляцией игры по телевизору, они делятся игровым опытом со своими друзьями или даже незнакомыми людьми в Twitter, Facebook и онлайн-чатах одновременно (Hutchins and Rowe, 2012).

Другими словами, они потребляют спорт в интерактивной среде Web 2.0. Лучший способ для хоккея продолжать потребление — это поощрять поклонников и участников к потреблению способами, которые наиболее вероятно привлекут и сохранят свое внимание к хоккейной экосистеме.

---

## References

---

1. *Adler M.* (1985). Stardom and talent // *The American Economic Review*, 75(1), 208—212.
2. *Drury G.* (2008). Opinion piece: Social media—Should marketers engage and how can it be done effectively? // *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 274—277.
3. *Fizel J.L. & Bennett R.W.* (1989). The impact of college football telecasts on college football attendance // *Social Science Quarterly*, 70(4), 980.
4. *Geuss M.* (2014, May 6). On average, Americans get 189 cable TV channels and only watch 17 a new Nielsen report raises questions about the channel-bundling system. <https://arstechnica.com/information-technology/2014/05/on-average-americans-get-189-cable-tv-channels-and-only-watch-17/>
5. *Gruneau R. & Whitson D.* (1993). *Hockey night in Canada: Sport, identities and cultural politics*. Toronto: Garamond Press.
6. *Hutchins B. & Rowe D.* (2012). *Sport beyond television: The internet, digital media and the rise of networked media sport*. N.Y: Routledge.
7. *Kaplan A.M. & Haenlein M.* (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media // *Business Horizons*, 53(1), 59—68.
8. *Kirton A. & David M.* (2013). The challenge of unauthorized online streaming to the English Premier League and Television broadcasters// *Digital Media Sport: Technology, Power and Culture in the Network Society* (p. 81—96). L.: Routledge.
9. *Marwick A.E. & Boyd D.* (2011). I tweet honestly, I tweet passionately: Twitter users, context collapse, and the imagined audience// *New media & society*, 13(1), 114—133.
10. *Mason D.S., Duquette, G.H. & Scherer J.* (2005). Heritage, sport tourism and Canadian junior hockey: Nostalgia for social experience or sport place? // *Journal of Sport Tourism*, 10, 253—271.
11. *Rader B.G.* (1984). *In its own image. How television has transformed sports*. N.Y.: Free Press.
12. *Schneider K.* (2017, June 19). The future of live entertainment: «4-D fan engagement». Retrieved from <https://www.sportsbusinessdaily.com/Journal/Issues/2017/06/19/Opinion/FTF-fan-engagement.aspx>
13. *Simon H.* (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.)// *Computers, Communication, and the Public Interest*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.

14. *Thomas S.M. & Jolson M.A.* (1979). Components of demand for Major League Baseball// *University of Michigan Business Review*, 31(3), 1—6.

15. *Walker J.R.* (2015). *Crack of the bat: A history of baseball on the radio*. Lincoln: University of Nebraska Press.

16. *Woratschek H., Horbel C. & Popp B.* (2014). The sport value framework—A new fundamental logic for analyses in sport management// *European Sport Management Quarterly*, 14(1), 6—24.

17. *Zhang J.J. & Smith D.W.* (1997). Impact of broadcasting on the attendance of professional basketball games// *Sport Marketing Quarterly*, 6(1), 23—32.

18. *Zheng J. & Mason D.S.* (2018). *Brand platform in the professional sport industry: Sustaining growth through innovation*. Palgrave Macmillan.