

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

В целом в России работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около 100 тыс. различных организаций физкультурно-спортивной направленности. Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от очистки и заливки ледовых площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий - таких, например, как чемпионаты мира и Олимпийские игры. Выражаясь профессиональным языком, руководителям и персоналу всех спортивных организаций приходится заниматься менеджментом.

Спортивный менеджмент - это теория и практика эффективного управления организациями физкультурно-спортивной направленности в современных рыночных условиях.

В настоящее время профессиональный спорт, с потребительской точки зрения, приобретает полноценные черты массового явления. Превращаясь в товар массового потребления, он, в первую очередь, проявляет нацеленность на создание экономической выгоды. Федерации различных видов спорта, руководство лиг и клубов всё чаще стремятся коммерциализировать свои организации, переходя от дотационных форм ведения хозяйства к непосредственному извлечению прибыли из вкладываемых в спорт средств. Вследствие этого возрастает роль выстраивания коммуникационных процессов в спортивной среде, которую необходимо рассматривать как одну из бизнес-площадок современного общества.

Цель данной работы: анализ деятельности Континентальной хоккейной лиги, а именно: привести общую характеристику КХЛ, структуру КХЛ, а также произвести анализ конкурентов КХЛ и исследование значения коммуникационного процесса Континентальной хоккейной лиги в реализации поставленных перед организацией задач.

Для достижения данной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие спортивной организации;

- охарактеризовать понятие спортивной лиги;
- обозначить перспективы её развития в сфере продвижения;
- выявить особенности управления спортивными организациями;
- определить основные направления деятельности Лиги.

Работа состоит из введения, двух глав, содержащих результаты проведённых исследований и заключения. В первой главе рассмотрено понятие и сущность спортивного менеджмента, какими свойствами обладает спортивный менеджмент и Особенности управления спортивными организациями.

Вторая глава содержит структуру Континентальной хоккейной лиги как холдинга; главные проблемы и препятствия на пути развития Лиги; оценку влияния на стратегические перспективы развития КХЛ; основной недостаток Лиги.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СПОРТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

### **1.1. Понятие и сущность спортивного менеджмента**

Значение физической культуры и спорта становится все более заметным не только социальным, но и политическим фактором в современном мире. Примером этого может служить успешное проведение Олимпийских зимних игр 2014 г. в Сочи, где сборная страны, опровергнув мнение скептиков, выступила уверенно и достойно, а Россия, несмотря на призывы некоторых западных политиков к бойкоту Игр, смогла укрепить свой политический авторитет и завоевать расположение миллионов людей всего мира, наблюдавших за ходом спортивной борьбы. Привлечение широких масс населения к занятиям физической культурой, состояние здоровья населения и успехи на международных соревнованиях являются бесспорным доказательством жизнеспособности и духовной силы нации, а также ее военной и политической мощи.

В целом в России работу по физической культуре и спорту сейчас проводят около 100 тыс. различных организаций физкультурно-спортивной направленности.

Руководителям и персоналу этих организации ежедневно приходится решать широкий круг самых разнообразных вопросов и проблем - от очистки и заливки ледовых площадок до проведения грандиозных спортивно-зрелищных мероприятий - таких, например, как чемпионаты мира и Олимпийские игры.

В последние несколько лет в Российской Федерации прошли крупнейшие международные соревнования: XIV Чемпионат мира по лёгкой атлетике в Москве (2013 г.), XXVII Всемирная летняя универсиада в Казани (2013 г.), XXII Олимпийские зимние игры в Сочи (2014 г.), Чемпионат мира по водным видам спорта (Казань, 2015 г.), Чемпионат мира по хоккею (2016 г.), Чемпионат мира по современному пятиборью (2016 г.) и другие. Наша страна

готовится к проведению таких масштабных спортивных мероприятий, как Чемпионат мира по футболу FIFA (2018 г.), Всемирная зимняя универсиада (2019 г.). В последнее десятилетие наблюдается положительная тенденция увеличения числа спортивных сооружений, растёт количество приверженцев здорового и активного образа жизни. А это, в свою очередь, приводит к спросу на спортивно-оздоровительные услуги и спортивные товары. Возрастает значение современного квалифицированного спортивного менеджмента.

Сфера физической культуры и спорта многогранна, охватывает различные виды деятельности. Действуя в условиях смешанной экономики (государственное и рыночное регулирование управленческих отношений), физкультурно-спортивные организации должны уметь сформировать систему менеджмента, способную эффективно работать в современных условиях, обеспечить себе возможности развития, устойчивое положение на рынке спортивных услуг.

Самостоятельность спортивных организаций в условиях рынка, усложнение характера выполняемых ими работ и увеличение объема деятельности требует значительного расширения сферы управления. В первую очередь это касается ответственности руководителей за современность и качество принимаемых решений, проводимую социальную и кадровую политику.

Понятие менеджмент имеет несколько смысловых значений. В упрощенном понимании оно означает умение добиваться поставленных целей, используя интеллект, труд и мотивы поведения других людей. Сущность менеджмента можно определить как вид человеческой деятельности, сочетающий науку и искусство управления. В «Словаре иностранных слов» менеджмент переводится на русский язык как управление производством и как совокупность принципов, методов,

средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и его прибыльности.

Таким образом, менеджмент – это интеграционный процесс, в котором

профессиональные специалисты формируют организации и управляют ими с помощью постановки целей и разработки способов их достижения. В учебном пособии понятия «менеджмент» и «управление» используются как идентичные. Хотя специалисты и теоретики менеджмента находят некоторые отличительные черты. Так, если речь идет о государственных органах, более правильно использовать термин «управление». Фигура менеджера, его личность связывается с работой в рыночных условиях, наличием специального управленческого образования, глубокого знания сферы деятельности.

Спортивный менеджмент - один из видов отраслевого специального менеджмента, который имеет дело с управлением организациями физкультурно-спортивной направленности. В связи с таким подходом организация является ключевым понятием спортивного менеджмента. С позиций менеджмента физическая культура и спорт - это не только "целесообразная двигательная деятельность человека", не только совокупность специальных средств и методов направленного развития физической дееспособности людей, как утверждается в теории физической культуры.

Физическую культуру и спорт в качестве объекта социального управления не только правомерно, но и необходимо рассматривать как определенное множество физкультурно-спортивных организаций - спортивных школ, спортивных клубов, спортивных команд по видам спорта (футболу, хоккею, баскетболу, волейболу и др.), стадионов, спортивно-оздоровительных центров, спортивных федераций и т.п. Следует отметить, что в современной России физкультурно-спортивную работу проводят 100 тыс. различного вида физкультурных и спортивных организаций, в которых трудятся более 241,8 тыс. специалистов - тренеров, преподавателей, учителей физической культуры, инструкторов-методистов и других категорий работников, а также более полумиллиона рабочих и технического персонала.

Продукт их трудовой деятельности - это физкультурно-спортивные услуги, то есть организованные формы занятий физическими упражнениями и спортом, программы спортивной тренировки и физкультурно-оздоровительных занятий, спортивные зрелища и т.п. Таким образом, организация - ключевое понятие спортивного менеджмента.

Общий и специальный менеджмент имеет еще одно характерное свойство. Менеджмент связан с наличием в организации профессиональных руководителей, которых за рубежом называют менеджерами. Спортивный менеджер - это специалист, занимающий, как правило, руководящую должность в физкультурно-спортивной организации и владеющий искусством научного управления.

Объектом спортивного менеджмента как самостоятельной науки является совокупность физкультурно-спортивных организаций страны, продуктом деятельности которых являются физкультурно-спортивные услуги.

Предмет спортивного менеджмента - управленческие отношения, складывающиеся в процессе взаимодействия субъекта и объекта управления внутри организаций физкультурно-спортивной направленности и взаимодействия этих организаций с внешней средой в процессе производства и распространения физкультурно-спортивных услуг.

Следует также отметить, что специалисты выделяют несколько функциональных разновидностей менеджмента: стратегический менеджмент, финансовый менеджмент, персонал-менеджмент, проектный менеджмент, инновационный менеджмент, маркетинговый подход в спортивном менеджменте и др.

Задача спортивного менеджмента как учебной дисциплины - обеспечение целостного представления об отраслевой системе управления, о принципах, закономерностях и технологии управления в организациях отрасли физической культуры и спорта в современных рыночных условиях России.

Учитывая складывающуюся традицию, в дальнейшем мы будем употреблять термин "спортивный менеджмент" в том же значении, что и давно известное словосочетание "управление физической культурой и спортом".

## **1.2. Виды спортивных организаций**

К субъектам физической культуры и спорта в Российской Федерации относятся:

1) физкультурно-спортивные организации, в том числе физкультурно-спортивные общества, спортивно-технические общества, спортивные клубы, центры спортивной подготовки, спортивные федерации, а также общественно-государственные организации, организующие соревнования по военно-прикладным и служебно-прикладным видам спорта;

- 2) образовательные учреждения, осуществляющие деятельность в области физической культуры и спорта;
- 3) оборонные спортивно-технические организации;
- 4) научные организации, осуществляющие исследования в области физической культуры и спорта;
- 5) Олимпийский комитет России;
- 6) Паралимпийский комитет России;
- 7) Сурдлимпийский комитет России;
- 8) Специальная олимпиада России;
- 9) федеральный орган исполнительной власти в области физической культуры и спорта, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, подведомственные этим органам организации;
- 10) федеральные органы исполнительной власти, осуществляющие руководство развитием военно-прикладных и служебно-прикладных видов спорта;
- 11) профессиональные союзы в области физической культуры и спорта;
- 12) граждане, занимающиеся физической культурой, спортсмены и их коллективы (спортивные команды), спортивные судьи, тренеры и иные специалисты в области физической культуры и спорта в соответствии с перечнем таких специалистов, утвержденным федеральным органом исполнительной власти в области физической культуры и спорта.

Функции физкультурно-спортивных организаций: распространение среди населения физкультуры и спорта; охрана и укрепление здоровья спортсменов и всех лиц, причастных к спортивным и тренировочным мероприятиям; обеспечение необходимых условий для тренировочного процесса; содействие спортсменам и тренерам в достижении высоких результатов в спортивной деятельности.

Государственные физкультурно-спортивные организации. Для обеспечения учебного и тренировочного процессов, создания спортивного резерва и подготовки профессиональных спортсменов в стране создаются специальные учреждения. К ним относятся организации физкультурной и спортивной направленности и учреждения образовательного характера. Учебный и тренировочный процесс

предполагает подготовку и проведение мероприятий, включая материальное обеспечение участников в период соревнований (питание, экипировка, медобслуживание). Подготовка проводится на основании типовых учебно-тренировочных программ, разработанных по результатам научно-прикладных исследований в области ФКиС. Также государственные организации осуществляют большинство управленческих функций.

Ниже перечислены виды государственных ФСО.

#### № Государственные ФСО

#### Госорганы

1 Федеральные органы управления

Минспорт, Росспорт

2 Органы управления ФКиС субъектов РФ

Спорткомитеты (краевые, областные, республиканские), различные министерства, департаменты, управления.

3 Муниципальные органы управления ФКиС

Спорткомитеты (городские, сельские), отделы администраций

4 Образовательные и научные учреждения в сфере ФКиС

Университеты, институты

Учреждения физкультурно-спортивного направления, осуществляющие

5 дополнительную образовательную и подготовительную деятельность в сфере ФКиС, а также центры спортивной подготовки.

Детские спортшколы, детско-юношеские спортшколы олимпийского резерва, УОР и т. п.

Таблица 1 - виды государственных ФСО

#### Негосударственные

Ведомственные, общественные и частные организации, работающих в сфере ФКиС, создаются с целью приобщения широких слоев населения к ЗОЖ, а также для создания резерва в спорте и подготовки спортсменов-профессионалов. К таким организациям относятся федерации, ассоциации, спортклубы, фитнес-клубы и тому подобные. Важнейшей общественной физкультурно-спортивной организацией России является ОКР.

Общероссийское общественное объединение ОКР способствует развитию профессионального и массового спорта, внедряет и поддерживает принципы олимпийского движения в стране, представляет Россию на международных мероприятиях, проводимых под эгидой Международного олимпийского комитета, утверждает состав участников от России и обеспечивает жизнедеятельность членов делегации на время поездки. Финансируется ОКР за счет собственных источников, добровольных пожертвований и средств из федерального бюджета.

Также в стране существуют организации, отвечающие за подготовку и представительство паралимпийского, сурдлимпийского движения России и специальной олимпиады. Это Паралимпийский комитет России (спорт для людей с ограниченными возможностями), Сурдлимпийский комитет России (спорт для людей с нарушением слуха) и Специальная олимпиада России (спорт для людей с интеллектуальными нарушениями).

Общероссийские, региональные и местные федерации

В целях пропаганды и развития определенного вида(ов) спорта, проведения спортивных мероприятий и подготовки спортсменов создаются федерации общероссийского уровня. Организации, образованные на территории субъектов РФ, считаются региональными физкультурно-спортивными общественными организациями, а федерации, созданные на территориях городского округа, муниципалитетов или внутригородского муниципального образования Москвы и Санкт-Петербурга, являются местными спортивными федерациями. Обязанности общероссийских, местных и региональных спортивных федераций достаточно обширны. Они предполагают активную деятельность по организации, проведению, контролю, усовершенствованию спортивных направлений, за которые та или иная организация отвечает.

Спортивные клубы

Юридические и физические лица имеют право по месту жительства или работы, а также на базе различных спортивных объединений (школьных, студенческих и т.



п.) создавать физкультурно-спортивные клубы, осуществляющие физкультурную, тренировочную, соревновательную и воспитательную деятельность. Их финансирование осуществляется за счет собственных средств и других источников, не запрещенных законом. Основным видом деятельности спортивных клубов является организация физкультурно-оздоровительной и спортивной работы с различными группами граждан.

Спортивные клубы бывают разных типов:

- при общеобразовательных организациях;
- при образовательных организациях профессионального и высшего образования;
- при предприятиях, учреждениях, организациях;
- фитнес-клубы;
- клубы при учреждениях и организациях по месту жительства;
- детские, подростковые клубы;
- клубы при учреждениях и организациях адаптивной физкультуры и спорта.

Физкультурно-оздоровительная работа

Развитые страны уже давно установили зависимость продолжительности жизни населения от политики государства в области физкультурно-оздоровительной работы с гражданами. Исследования показывают, что физкультура и спорт повышают сопротивляемость организма к различным болезням и улучшают общее состояние человека. Оздоровительные физкультурно-спортивные организации призваны удовлетворить потребность населения в укреплении и поддержании здоровья, реабилитации и проведении спортивного досуга. К подобным услугам относятся: учебный и тренировочный процесс; проведение занятий по физкультуре и спорту; организация зрелищных мероприятий в сфере спорта; предоставление населению сооружений, отвечающим всем требованиям для занятий спортом; предоставление услуг образовательного и информационно-консультативного характера и пр. Занятия по физкультуре и спорту включают работу в группах по общей физической подготовке и оздоровительной физкультуре, индивидуальные программы, организацию соревнований и различных видов досуга.

Спортивно-оздоровительные услуги

В настоящее время на территории России существует большое

количество оздоровительных физкультурно-спортивных организаций. Спортивно-оздоровительные услуги оказываются в оздоровительных комплексах, тренажерных залах, центрах, студиях, клубах и подобных предприятиях. Успешная деятельность, безупречная репутация гарантирует организации стабильный поток клиентов. Направленность оздоровительных тренировок в основном сводится к общефизической подготовке в соответствии с возрастом и физическими данными учащихся, а также к закаливанию, плаванию, оздоровительному бегу и ходьбе. Подобные услуги приобретают популярность в фитнес-центрах.

Можно сделать вывод, что физкультурно-спортивная организация – это организация, преследующая цель проведения массовой физкультурно-оздоровительной работой и (или) развития спорта высоких достижений. Большое значение сейчас имеет развитие как профессионального, так и массового спорта. В Российской Федерации на данном этапе существует огромное количество физкультурно-спортивных организаций, деятельность которых отвечает определенной миссии: спортивные школы, клубы, физкультурно-оздоровительные центры, фитнес-клубы, государственные комитеты, федерации и так далее. Совершенствование работы данных организаций имеет первостепенное значение для поддержания здоровья населения, для привлечения молодого поколения к занятиям спортом, чтобы те предпочли ЗОЖ алкоголю, курению и другим пагубным привычкам. В странах, где спортивной политике уделяется повышенное внимание, где создаются все условия для приобщения населения к занятиям физкультурой и спортом, продолжительность жизни возрастает, а также решаются злободневные социальные проблемы (наркомания, преступность и тому подобные). Безусловно, популяризация массового спорта в стране – это долгосрочная задача, в решении которой должны принимать участие все члены общества. Специалисты отмечают подъем спортивного движения в России, повышение числа людей, занимающихся физкультурой и спортом.

Идеальным показателем к 2022 году, по мнению правительства Российской Федерации, будет привлечение половины населения государства к занятиям спортом, в том числе восьмидесяти процентов детей.

### **1.3. Особенности управления спортивными организациями**

Важной задачей управления спортивной организацией является определение ее политики деятельности. Это совокупность всех нормативных требований и способов их осуществления.

Нормативные требования к управлению включают:

- принципы предпринимательской деятельности;
- основные цели, объекты, сферы деятельности;
- требования к ее организации.

Основные принципы предпринимательской деятельности:

- четкое представление смысла предпринимательской деятельности;
- отношение менеджеров к участникам предпринимательской деятельности (например, готовность нести ответственность за работников организации)
- отношение к окружающей среде
- восприимчивость к НТП;
- готовность к риску

На самом деле, общие функции очень универсальны и их можно встретить абсолютно в любой отрасли управления. Принято различать такие функции, как планирование, организацию, мотивацию, контроль и координацию. Любое движение субъекта управления с начального этапа дальше допустимо в том случае, когда у него есть четкое представление, как организован весь процесс в целом (то есть стратегический план развития), а также присутствует хорошая движущая сила. Немаловажна и обратная связь, которая достигается благодаря координирующей функции.

Она не только позволяет регулировать взаимодействие между остальными функциями, но и учитывает все изменения, произошедшие в подконтрольном объекте под влиянием субъекта управления.

## 1. Планирование

На этом этапе руководства происходит конкретизация проектов компании на ближайшее будущее и то, как они могут быть реализованы (то есть все доступные

ресурсы, начиная с материальных, заканчивая людскими).

Итогом проведения различных расчетов, занесения результатов в сводные таблицы, построения графиков, указывающих способы реализации поставленных задач, должен стать план. В нем в обязательном порядке отражается следующая информация: миссия предприятия на ближайшее время, его ресурсы, за счет чего будут происходить все изменения, перечень мероприятий и список участников, а также сроки выполнения. Принято выделять стратегическое и оперативное планирование.

Перспектива развития объекта – вот тот базис, на котором строится стратегическое планирование. Оперативное планирование представляет собой конкретизацию деталей, отраженных в стратегическом планировании.

На этом этапе определяются рынки сбыта услуг, их возможные объемы, обозначается круг потребителей, максимальный результат выполненных работ, а также все возможные ресурсы для достижения поставленных целей. Помимо всего прочего, разрабатываются различные программы, планы по соревнованиям, комплексы мероприятий и т. д.

## 2. Организация

На этом этапе генерируется состав организации с учетом снабжения ее всем необходимым: материальными и денежными ресурсами, а также людьми.

## 3. Мотивация

Это не только побуждение к активности работников спортивных организаций за счет материального или нравственного поощрения, но и стимуляция людей к занятию физической культурой, то есть способ повысить их заинтересованность в плане потребления спортивных услуг.

## 4. Контроль и учет

На данном этапе реализуется задача по оценке результативности выполняемого плана действий (дается характеристика всем принятым 14 решениям, прогнозируется дальнейшее развитие организации) и подводится промежуточный итог.

## 5. Координация

Основная цель этапа – обеспечить максимально эффективное взаимодействие внутри организации и с внешними потребителями. Благодаря налаживанию рациональной коммуникации появляется возможность обеспечения непрерывности протекания всего процесса управления.

## **ГЛАВА 2. АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ**

### **2.1. Общая характеристика Континентальной хоккейной лиги (КХЛ)**

Континентальная хоккейная лига – международная лига, созданная для развития хоккея на территории России и других стран Европы и Азии. Решение о создании Лиги было принято в феврале 2008 года.

После переговоров и подготовительной работы Федерация хоккея России (ФХР) 27 марта 2008 года официально передала КХЛ права на проведение национального чемпионата в течение трёх лет. В настоящее время действует 4-летний договор между ФХР и КХЛ (от 29 апреля 2017 года).

По итогам регулярного Чемпионата КХЛ определяется обладатель Кубка Континента имени Виктора Васильевича Тихонова. По итогам плей-офф определяется чемпион России, которым становится лучший российский клуб, и чемпион КХЛ – обладатель Кубка Гагарина.

Лига разделена на две конференции – Запад и Восток – и на четыре дивизиона, носящие имена прославленных тренеров и игроков: Всеволода Боброва, Анатолия Тарасова, Валерия Харламова и Аркадия Чернышева.

В 13-м чемпионате КХЛ (2020/2021) примут участие 23 клуба из России, Беларуси, Казахстана, Китая, Латвии и Финляндии. Турнир начнется 2 сентября 2020 года и завершится не позднее 30 апреля 2021 года финальной серией плей-офф, по итогам которой определяются все лауреаты чемпионата.

Чемпионат КХЛ разделяется на два этапа: регулярный чемпионат и плей-офф.

В структуру Континентальной хоккейной лиги как холдинга входят четыре организации:

Общество с ограниченной ответственностью «Континентальная хоккейная лига» (ООО «КХЛ»)

- является единственным владельцем всех имущественных и

неимущественных прав на Чемпионат Континентальной хоккейной лиги, а именно на организацию и проведение матчей, на судейство, на освещение чемпионата (видео, радио, фото, интернет и т.д.) на символику, атрибутику и проч.

Автономная некоммерческая организация «Континентальная хоккейная лига» (АНО «КХЛ»)

- по договору с ООО «КХЛ» непосредственно занимается проведением Чемпионата Континентальной хоккейной лиги. По договору с Федерацией хоккея России имеет права на проведение чемпионатов и Кубков России по хоккею среди команд, входящих в лигу.

Общество с ограниченной ответственностью «КХЛ-Маркетинг» (ООО «КХЛ-Маркетинг»)

- по соглашению с ООО «КХЛ» осуществляет реализацию комплекса вещательных и коммерческих прав и услуг, относящихся к Чемпионату КХЛ.

Юридическое лицо – коммерческая организация организационно-правовой формы общества с ограниченной ответственностью, входящее в Группу компаний КХЛ, основным направлением деятельности которой является осуществление предпринимательской деятельности в целях обеспечения прибыльности КХЛ, продвижение товарной марки КХЛ и иных товарных марок, создаваемых в связи с проведением соревнований, а также популяризация хоккея и здорового образа жизни.

Ассоциация «Молодежная хоккейная лига»

- некоммерческая организация организационно-правовой формы некоммерческое партнерство, входящее в Группу компаний КХЛ, основным направлением деятельности которой является проведение Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд.

# ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГОТИПА КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

(февраль, 2016)

Основная эмблема КХЛ



Альтернативный знак  
(в исключительных случаях)



Техническая эмблема  
(для производственных нужд)



Логотип с подложкой на цветном фоне



Логотип без подложки на однородном фоне



Одноцветная версия (в исключительных случаях)



Фирменные цвета



PANTONE 426 C  
C 75 R 39  
M 64 G 40  
Y 57 B 42  
K 72



PANTONE 7541 C  
C 18 R 217  
M 9 G 224  
Y 11 B 226  
K 0

Дополнительные цвета



Градиенты



Фирменный паттерн



Пример паттерна



Рис.1 Основная эмблема КХЛ



# ВАРИАНТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ЛОГОТИПА КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

(февраль, 2016)

Основная эмблема КХЛ



Альтернативный знак  
(в исключительных случаях)



Техническая эмблема  
(для производственных нужд)



Логотип с подложкой на цветном фоне



Логотип без подложки на однородном фоне



Одноцветная версия (в исключительных случаях)



Фирменные цвета



PANTONE 426 C  
C 75 R 39  
M 64 G 40  
Y 57 B 42  
K 72



PANTONE 7541 C  
C 18 R 217  
M 9 G 224  
Y 11 B 226  
K 0

Дополнительные цвета



Градиенты



Фирменный паттерн



Пример паттерна



## Рис.2 Альтернативный знак КХЛ

### Лицензирование

Континентальная хоккейная лига предлагает сотрудничество в области использования символики чемпионата КХЛ при производстве и реализации продукции и услуг: 6 стран, 850+ матчей за сезон, 24 клуба, 20 городов, 60 млн. болельщиков.

### **Программа лицензирования**

Программа направлена на выпуск официальной лицензионной продукции с символикой КХЛ и Клубов по различным категориям и организация эффективных розничных продаж. Основной задачей программы лицензирования является возможность приобретения качественной и доступной лицензионной продукции с символикой КХЛ и Клубов всеми болельщиками Лиги. В рамках программы проводится выбор компаний-производителей в различных категориях. Лицензиат КХЛ получает право на производство и продажу продукции с символикой КХЛ, Клубов, фирменного стиля Лиги, логотипов специальных мероприятий.

### Официальные лицензиаты КХЛ

Лицензиаты КХЛ уже успешно выпускают продукцию с символикой Чемпионата в таких категориях как: одежда, сувениры, аксессуары, спортивный инвентарь, игрушки, мороженое, косметика. Высокое качество и доступные цены – те критерии, которым должна соответствовать продукция производителей, ставших официальными Лицензиатами КХЛ.

### Приоритетные товарные категории

- мужская, женская, детская одежда;
- спортивные товары;
- канцелярская продукция и полиграфия;
- продукты питания;
- игрушки;
- сувенирная продукция;
- аксессуары;
- товары для дома;
- компьютерные игры и приложения;

- товары для активного и загородного отдыха.

## **Программа розничных продаж**

Задачей программы розничных продаж является распространение официальной лицензионной продукции с символикой КХЛ и Клубов и обеспечение ее доступности на всей территории проведения чемпионата.

В рамках программы проводится выбор компаний по организации розничных продаж - операторов розничных продаж КХЛ. Компании получают право на создание специализированных точек продаж лицензионной продукции с использованием брендинга КХЛ, Клубов, фирменного стиля Лиги, логотипов специальных мероприятий.

С целью защиты официальной лицензионной продукции разработана специальная система, предусматривающая нанесение на каждую единицу продукции идентификационных элементов – голограмм.

## **2.2. Организационная структура Континентальной хоккейной лиги**

Структуру КХЛ составляют:

Континентальная хоккейная лига

ООО «КХЛ»

АНО «КХЛ»

ООО «КХЛ-Маркетинг»

НП «МХЛ»

Таблица 2. Структура КХЛ

1. ООО «КХЛ» – «головная» компания КХЛ, организатор (соорганизатор) международного спортивного соревнования – Чемпионата Континентальной хоккейной лиги – Открытого Чемпионата России по хоккею, соорганизатор Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд (далее – Соревнования), правообладатель имущественных и неимущественных прав на Соревнования, в том

числе на организацию и проведение матчей, на судейство, на освещение Чемпионата (видео, радио, фото, интернет и т.д.) на символику, атрибутику и прочее.

ООО «КХЛ» утверждает условия проведения Соревнований, несет солидарную ответственность за организацию и проведение этих соревнований.

ООО «КХЛ» принадлежат права на использование наименования Соревнований и их символики, на размещение рекламы товаров, работ и услуг в месте проведения Соревнований, на определение статусов официальных производителей спортивной экипировки, спортивного оборудования и инвентаря, используемых на данных соревнованиях, а также иные права на использование наименования Соревнований и их символики, так или иначе связанные со статусом организатора и/или соорганизатора спортивного мероприятия.

Основные направления деятельности ООО «КХЛ»:

- 1) Формирование Совета директоров, Правления и избрание Президента для стратегического руководства КХЛ.
- 2) Финансовое, бухгалтерское, корпоративное, правовое, кадровое и информационно-технологическое обеспечение КХЛ.
- 3) Построение и поддержание корпоративных отношений в КХЛ.
- 4) Взаимодействие с участниками (учредителями) КХЛ, ФХР, Минспорттуризмом, иными государственными органами РФ, ИИХФ и др.

АНО «КХЛ» по договору с ООО «КХЛ» получает право на проведение Чемпионата КХЛ и непосредственно занимается его проведением. На основании договора с ФХР до 2011 года имеет права на проведение чемпионатов и кубков России по хоккею среди команд, входящих в КХЛ.

Основные направления деятельности АНО «КХЛ»:

- 1) Проведение Чемпионата Континентальной хоккейной лиги – Открытого Чемпионата России по хоккею (далее – Чемпионат).
- 2) Взаимодействие с клубами КХЛ по всем вопросам, касающимся их участия в Чемпионате и вытекающим из их участия в АНО «КХЛ».

3) Разработка регламентов Чемпионата и иных локальных нормативных актов АНО «КХЛ».

4) Правовое обеспечение спортивной деятельности КХЛ

5) Учреждение и вручение любого рода наград, призов участникам отдельных матчей и Чемпионата в целом.

6) Оказание содействия повышению профессионального уровня судей, тренеров, генеральных менеджеров и врачей команд.

7) Организация и осуществление научно-исследовательской деятельности в области хоккея и иных смежных сферах общественных отношений.

8) Оказание содействия развитию инфраструктуры хоккейных клубов.

9) Издание для Клубов КХЛ служебной и научно-методической документации в порядке, предусмотренном регламентами Чемпионата и иными локальными нормативными актами АНО «КХЛ».

10) Наполнение и развитие электронных баз: «Статистическая

информация Соревнований», «Совокупный доход хоккеистов КХЛ», «База ЦИБ КХЛ» и иных электронных баз, создаваемых для обеспечения деятельности КХЛ.

ООО «КХЛ-Маркетинг» по договору с ООО «КХЛ» осуществляет в качестве агента (комиссионера, поверенного) реализацию комплекса вещательных и коммерческих прав и услуг, относящихся к Соревнованиям.

Основные направления деятельности ООО «КХЛ-Маркетинг»:

Создание и продвижение в России и за рубежом товарной марки КХЛ и иных товарных марок, созданных в рамках проведения Соревнований.

Популяризация хоккея и здорового образа жизни.

Осуществление предпринимательской деятельности в целях обеспечения прибыльности КХЛ.

Организация работы по информационному наполнению СМИ и интернет-ресурсов КХЛ.

Проведение аккредитации СМИ на официальные мероприятия КХЛ.

Некоммерческое партнерство «Молодежная хоккейная лига» (НП «МХЛ»)

НП «МХЛ» создано в целях проведения молодежного чемпионата по хоккею. В состав учредителей НП «МХЛ» в том числе входят ООО «КХЛ», АНО «КХЛ» и ООО «КХЛ-Маркетинг». До 2012 года НП «МХЛ» по договору с ФХР получило право на проведение Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд.

Основные направления деятельности НП «МХЛ»:

Проведение Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд.

Взаимодействие с клубами – членами НП «МХЛ» по всем вопросам, касающимся их участия в Чемпионате России по хоккею среди молодежных команд и вытекающим из их членства в НП «МХЛ».

Разработка регламентов Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд и иных локальных нормативных актов НП «МХЛ».

Учреждение и вручение любого рода наград, призов участникам отдельных матчей и Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд в целом

Оказание содействия развитию инфраструктуры хоккейных клубов – членов НП «МХЛ».

Издание для клубов – членов НП «МХЛ» служебной и научно-методической документации в порядке, предусмотренном регламентами Чемпионата России по хоккею среди молодежных команд и иных локальных нормативных актов НП «МХЛ».

Совместно с ООО «КХЛ-Маркетинг» - создание и продвижение в России и за рубежом товарной марки НП «МХЛ», информационное наполнение СМИ и интернет-ресурсов КХЛ о деятельности НП «МХЛ».

Совместно с АНО «КХЛ» наполнение и развитие электронной базы «Статистическая информация Соревнований».

## **2.3. Анализ конкурентов Континентальной хоккейной лиги**

Первым этапом стратегического анализа является определение целей организации.

Спортивный регламент Континентальной хоккейной лиги определяет цели и задачи проведения Чемпионата КХЛ.

Цели проведения Чемпионата:

- 1) развитие хоккея и его дальнейшая популяризация в Российской Федерации и других странах;
- 2) организация досуга граждан Российской Федерации и других стран;
- 3) привлечение к активным занятиям хоккеем детей, подростков, молодежи и других категорий населения Российской Федерации и других стран.

Задачи проведения Чемпионата:

- 1) определение, исключительно по спортивному принципу, команды – Чемпиона КХЛ - обладателя Кубка Гагарина; команды - Чемпиона и призеров Открытого Чемпионата России;
- 2) повышение уровня мастерства хоккеистов;
- 3) повышение уровня судейства хоккейных матчей;
- 4) повышение уровня профессиональной подготовленности тренерских кадров;
- 5) развитие инфраструктуры хоккейных клубов;
- 6) выявление кандидатов в сборные команды по хоккею.

Председатель Совета директоров КХЛ Вячеслав Фетисов на подведении итогов первого сезона сформулировал основную цель КХЛ на предстоящую пятилетку: «К 2014 году российская лига должна на равных соперничать с NHL». По словам управляющего директора КХЛ Владимира Шалаева, «цель у КХЛ одна – стать самым успешным спортивным проектом в мире». Директор Лиги по организации и проведению спортивных мероприятий Дмитрий Курбатов определяет основной целью функционирования КХЛ не просто выяснение лучшей хоккейной команды, а «создание качественного современного продукта».

Отметим, что при формулировании миссии, постановке целей и формировании стратегии организации необходимо разграничивать и учитывать стратегические и финансовые цели. Финансовые цели направлены на улучшение финансово-экономических аспектов деятельности, в то время как стратегические направлены на рост конкурентоспособности организации и долгосрочное улучшение ее позиции в отрасли.

Таким образом, главную цель КХЛ можно обозначить как создание сильной и экономически прибыльной хоккейной лиги, способной на равных конкурировать с NHL. Для решения этой цели выделяются такие задачи, как пропаганда и развитие хоккея, расширение Лиги за счёт привлечения новых участников, формирование и развитие качественного уникального бренда КХЛ, совершенствование технической и организационной базы, привлечение специалистов высшего уровня.

Ключевым этапом стратегического анализа является выявление и оценка факторов внешней и внутренней среды, определяющих способность организации достигать поставленных целей. Стратегический анализ позволяет выделить закономерности и тенденции развития отрасли и разработать эффективную стратегию развития организации.

Для оценки факторов внешней среды, влияющих на долгосрочную деятельность КХЛ, проведём STEP-анализ, основанный на рассмотрении четырех основных групп факторов: политико-правовых, экономических, социокультурных, технологических.

Анализ STEP-факторов позволяет создать целостное представление о внешней среде КХЛ и оценить её влияние на перспективы развития новой лиги. Одним из важнейших аспектов анализа стал поиск возможных и наиболее оптимальных вариантов реакции Лиги на воздействие факторов среды, определяющий основные особенности выстраивания стратегии развития КХЛ с учётом специфики её окружения. В целом внешнюю среду можно оценить как располагающую к плодотворному функционированию и развитию нового хоккейного проекта. С политической, экономической, социокультурной и технологической точек зрения, существует широкий простор для реализации идей, целей и задач КХЛ, основанный, в первую очередь, на надёжной поддержке проекта на самом высоком уровне и экономической обоснованности.



Главные проблемы и препятствия на пути развития Лиги связаны с отсутствием опыта и традиций организации подобной структуры в стране, что руководители при грамотном подходе и всестороннем анализе могут компенсировать заимствованием опыта зарубежных коллег и построением эффективной системы коммуникаций, способной обеспечить популярность бренда и экономическую эффективность Лиги.

Для оценки влияния на стратегические перспективы развития КХЛ внутренних факторов воспользуемся результатами исследования

английского специалиста М. Велча, проведенного на основе анализа

маркетинговой деятельности национальных лиг по игровым видам спорта (баскетболу, хоккею на льду и на траве, регби, волейболу, сквошу и теннису). Исследователь выделяет ряд условий, выполнение которых

способствует долгосрочным интересам развития спортивной лиги в рыночной ситуации. Проанализируем соответствие этим условиям КХЛ.

Таблица 3

№ Условие	Положение в КХЛ
1 Лига должна управляться национальной федерацией по виду спорта;	КХЛ тесно сотрудничает с ФХР как по вопросам проведения чемпионата страны, так и в отношении сборной России по хоккею. Тем не менее, КХЛ является независимой от ФХР структурой, что обусловлено объективными причинами и самой концепцией Лиги.

- 2 Должны быть выработаны строгие правила, регулирующие как сам процесс набора игроков, так и управление им;
- 3 Должны быть введены строгие ограничения по уровню заработной платы игроков;
- 4 Должна существовать система компенсации за переход игроков из одного клуба в другой;
- 5 Чемпион лиги должен определяться в конце сезона в решающих играх;
- КХЛ ещё не обладает устойчивой системой комплектации команд, но правила по набору игроков, порядке проведения предсезонных сборов и тренировочного лагеря, сроки, формы и условия заявки и дозаявки хоккеистов, а также виды ответственности за нарушение правил чётко прописаны и регулируются спортивным регламентом и дисциплинарным регламентом
- В КХЛ по примеру ведущих мировых спортивных лиг введён потолок зарплат игроков, но зафиксированное нарушением некоторыми клубами данного ограничения не имело никаких последствий.
- На данный момент в Лиге совершенствуется система трансфера игроков. Выработаны основные положения по срокам переходов, условиям обмена хоккеистов и компенсации за переход из одного клуба в другой (Спортивный регламент)<sup>20</sup>, а также по выявлению нарушений и определению наказаний (Дисциплинарный регламент)
- Чемпиона КХЛ определяется по системе play-off (в решающих играх после завершения регулярного первенства). В концовке обоих сезонов функционирования КХЛ для определения чемпиона требовалось максимальное количество матчей финальной серии (7 игр).

6 Лига должна являться предметом корпоративного маркетинга.

Руководители Лиги активно работают над созданием корпоративного имиджа КХЛ. Основные положения установлены Регламентом по маркетингу и коммуникация. КХЛ является предметом продвижения и проектом, направленным на широкую аудиторию потребителей хоккейного продукта.

### Продолжение таблицы 3

Таким образом, можно говорить о том, что внутренняя среда КХЛ располагает к благоприятным перспективам развития Лиги. Проект находится на стадии развития и формирования традиций, поэтому важно уделить особое внимание перечисленным аспектам внутренней структуры и особенностей функционирования для укрепления позиций Лиги и

обеспечения прогресса в её развитии. В связи с этим важную роль играет построение эффективной системы коммуникаций КХЛ, обеспечивающей отлаженное взаимодействие участников Лиги и организующей взаимоотношения Лиги с внешней средой.

Основным недостатком Лиги, препятствующим её эффективному развитию, является отсутствие опыта организации коммерческой спортивной структуры в отечественном хоккее и традиций взаимодействия руководителей с участниками и болельщиками. Для решения этой проблемы необходимо привлечение квалифицированных спортивных менеджеров, специалистов по связям с общественностью и построение грамотной системы коммуникаций, способной обеспечить популярность бренда КХЛ и стабильную прибыль участникам Лиги.

На данном этапе деятельность КХЛ во многом зависит от инвестиций крупных государственных и частных компаний, поэтому серьёзную угрозу для дальнейшего развития Лиги и участия в ней ряда клубов представляют последствия экономического кризиса. Тем не менее, очевидна необходимость коммерциализации профессионального хоккея и приведение работы клубов к самоокупаемости, что требует укрепления КХЛ финансово стабильными клубами (в том числе, европейскими) и разработки соответствующих статей регламента.

Кроме того, одной из угроз, способной оказать влияние на успешность КХЛ, являются конкурентные виды спорта и зарубежные хоккейные лиги. Для минимизации влияния конкурентов и создания благоприятного имиджа собственной организации руководителям КХЛ

необходимо использовать все средства выстраивания эффективной коммуникации и технологии продвижения и укрепления бренда КХЛ. Одной из ключевых возможностей в этом направлении является использование опыта успешных спортивных лиг.

Необходимо отметить, что, приходя на хоккейный матч, люди

хотят не просто увидеть хорошую команду или узнать результат противостояния, они, прежде всего, хотят получить удовольствие, поэтому при выстраивании бизнес-стратегии КХЛ необходимо учитывать не только спортивную составляющую, но и фактор развлекательности.

Таким образом, выстраивание эффективной коммуникации с внешней и внутренней аудиторией будет способствовать позиционированию и продвижению КХЛ, позволит решить основные проблемы, снизить негативное влияние угрожающих развитию Лиги факторов и обеспечить функциональную и экономическую эффективность проекта.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Первоначально термин «менеджмент» относился к сфере управления животными, и означало искусство управлять лошадьми. Чуть позже это термин был перенесен в сферу человеческих взаимоотношений. В переводе с английского глагол «to manage» означает управлять, а он в свое время произошел от латинского слова «manus», что означает рука.

Следовательно, в буквальном смысле термин «менеджмент» означает «руководство людьми». В связи с этим в современной теории и практике под термином «менеджмент» понимается процесс управления отдельным работником, трудовой группой, рабочим коллективом, различными организациями, функционирующих в современной рыночной среде.

Таким образом, важнейшим компонентом спортивного менеджмента являются физкультурно-оздоровительные и спортивные организации, которые выступают

системообразующими элементами в отрасли физической культуры и спорта.

Учитывая вышесказанное, можно сформулировать определение спортивного менеджмента. Спортивный менеджмент – это теория и практика эффективного управления в организациях с физкультурно-оздоровительной и спортивной направленности в условиях рынка. Современный специалист, так называемый менеджер, по физической культуре и спорту – это такой человек, который способен нестандартно мыслить в любой ситуации и профессионально решать поставленные ему задачи в организационно-управленческой деятельности.

К сожалению, в России теория и практика современного спортивного менеджмента находится лишь на начальной стадии своего развития. Однако, признание и развитие спортивного менеджмента как самостоятельной профессии осуществляется довольно быстрыми темпами, невзирая на большое количество преград: – отсутствие абсолютной автономии в работе спортивных менеджеров, – научные базы знаний по спортивному менеджменту не сформированы, – отсутствует подробно разработанный кодекс морального поведения для спортивных менеджеров, – компетентность менеджера спортивной индустрии изучено недостаточно, а, следовательно, и модель ее формирования.

Проанализировав ряд правовых и нормативных документов в сфере физической культуры и спорта, приведем примерный перечень возможных должностей, которые могут занять менеджеры спортивной индустрии:

- Директора спортивных школ;
- Заместители директоров спортивных школ;
- Президенты/председатели спортивных клубов;
- Заместители президентов/председателей спортивных клубов;
- Начальники отделов спортивных клубов;
- Президент различных спортивных федераций (ассоциаций, союзов) и др.

Континентальная хоккейная лига (КХЛ) создана в 2008 году для проведения ежегодных турниров сильнейших клубных хоккейных команд России, СНГ и Европы. Победитель этого соревнования становится обладателем кубка Гагарина, а с сезона 2009/10 года – чемпионом Открытого чемпионата России по хоккею с шайбой. Организационное и профессиональное развитие спорта высших

достижений с использованием современных бизнес-технологий в интересах спортсменов, болельщиков, телевидения, рекламодателей; развитие и популяризация хоккея, пропаганда здорового образа жизни, привлечение к активным занятиям хоккеем детей, подростков, молодежи и других категорий населения Российской Федерации и других стран – основные цели деятельности лиги. Темпы создания столь обширной и разветвленной организации являются поистине беспрецедентными в мировой практике: с 27 марта 2008 года, официальной даты передачи Федерацией хоккея России Континентальной хоккейной лиге прав на проведение первенства России по хоккею, до 2 сентября, начала первого сезона КХЛ, прошло 128 дней. Решить широкий круг задач и проблем в такие сжатые сроки стало возможным, опираясь на опыт развития советского, российского и мирового хоккея.

Учредителями КХЛ стала группа компаний, среди которых как компании с государственным участием, так и частные. Почти половина из 24 клубов, вошедших в лигу в первом сезоне, являются непосредственными участниками ее бизнес-начинаний. По своей сути создание лиги можно считать национальным проектом, что нашло отражение в поддержке ее деятельности премьер-министром России Владимиром Путиным: «КХЛ – это не только спортивный проект, это проект, который позволяет нам серьезным образом думать о восстановлении гуманитарного пространства на постсоветской территории, потому что он будет объединять людей из бывших республик Советского Союза.

Председателем совета директоров Континентальной хоккейной лиги на начальном этапе ее деятельности являлся руководитель Администрации Президента РФ Сергей Нарышкин, в октябре 2008 года возглавивший созданный попечительский совет лиги. Новым председателем совета директоров был избран легендарный капитан сборной страны, неоднократный чемпион мира, Олимпийских игр Вячеслав Фетисов.

По причине возрастания экономического значения физической культуры и спорта и реформаторских процессов в них, все более очевидным становится то, что спорту необходимы не только профессиональные спортсмены и тренеры, но и в профессиональные менеджеры, которые знают, как эффективно управлять, влиять и мотивировать персонал, а также рационально вести финансово-хозяйственную деятельность в организациях спортивной индустрии.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алексеев, С.В. Спортивный менеджмент. Регулирование организации и проведения физкультурных и спортивных мероприятий: Учебник. / С.В. Алексеев
2. Аронов Г.З. Формирование механизма повышения качества и доступности услуг сферы физической культуры на основе муниципальночастного партнерства: диссертация канд. эконом. наук / Г.З. Аронов
3. Галкин В.В.: Экономика и управление физической культурой и спортом. - Ростов на/Д: Феникс, 2006
4. 13. Зубарев Ю.А., Шамардин А.И., Москвичев Ю.Н., Ростокин Ю.А. Маркетинг спортивных услуг: Учеб.пособие. - Волгоград, 1999.
5. 8. Перевезин И.И. Менеджмент спортивной организации. Краткий курс. -М.: ФОН, 1998.
6. Винокуров, Б.Н. Разработка системы управления спортивным клубом [Текст]// А.Иванов. – Лингвистический Вестник (лингвистический научно-практический вестник). – Выпуск 4. – Брянск: ЛАДОМИР, 2008.
7. Курбатов Дмитрий. Менеджмент в игровых видах спорта, **Структура и задачи КХЛ, 2011.**
- 8. Медведев А.И. Континентальная Хоккейная Лига. Основные направления деятельности, 2008.**
9. Административный регламент КХЛ Москва, 2009 г. - <https://textarchive.ru/c-1190886.html>
10. Официальный сайт Континентальной Хоккейной Лиги - <https://www.khl.ru/>
11. Починкин А.В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта, Учебное пособие, «Спорт», 2016.