

### **Концептуальная модель стратегического предпринимательства в профессиональном хоккее: человекоцентричный подход**

**Аннотация.** В условиях цифровой трансформации и демографических вызовов профессиональные спортивные лиги сталкиваются с необходимостью пересмотра управленческих парадигм. Цель исследования – разработка концептуальной модели стратегического предпринимательства для Континентальной хоккейной лиги, обеспечивающей устойчивость через внедрение человекоцентричных технологий. Методология включает бенчмаркинг с европейскими лигами, анализ вторичных данных (финансовая отчётность клубов, регламенты лиги) и экспертные оценки. Результатом анализа стала трёхуровневая модель (Лига, Клубы, Индивидуумы), реализующая принцип «умной централизации»: функции с эффектом масштаба централизуются на уровне лиги, операционные решения децентрализуются на уровень клубов. Впервые тренеры включены в уровень «Индивидуумы» наравне с игроками как равнозначный человеческий капитал. Научная новизна заключается в интеграции концепций динамических способностей и человекоцентричного управления в контексте профессионального спорта. Практическая значимость: модель предоставляет инструментарий для повышения финансовой устойчивости клубов через рост лояльности болельщиков и снижение операционных рисков.

**Ключевые слова:** стратегическое предпринимательство, Континентальная хоккейная лига, человекоцентричность, стейкхолдеры, спортивный менеджмент, динамические способности.

Balandin Ivan Igorevich  
Select Sport Tour LLC

### **Conceptual model of strategic entrepreneurship in professional hockey: a human-centred approach**

**Abstract.** In the context of digital transformation and demographic challenges, professional sports leagues face the need to revise management paradigms. The aim of the study is to develop a conceptual model of strategic entrepreneurship for the Kontinental Hockey League that ensures sustainability through the implementation of human-centric technologies. The methodology includes benchmarking with European leagues, analysis of secondary data (financial reporting of clubs, Hockey League regulations), and expert assessments. The result is a three-level model (League, Clubs, Individuals) implementing the principle of «smart centralization»: functions with scale effects are centralized at the league level, operational decisions are decentralized to the club level. For the first time, coaches are included in the «Individuals» level on par with players as an equivalent human capital of the ecosystem. The scientific novelty lies in the integration of dynamic capabilities and human-centric management concepts in the context of professional sports. Practical significance: the model provides tools for improving the financial sustainability of clubs through growing fan loyalty and reducing operational risks.

**Keywords:** strategic entrepreneurship, KHL, human-centricity, stakeholders, sports management, dynamic capabilities.

#### **Введение**

Современная экономика спорта характеризуется высокой волатильностью, дефицитом человеческого капитала и растущими требованиями к устойчивости и

экосистемности бизнес-моделей. В этих условиях профессиональные спортивные лиги, включая Континентальную хоккейную лигу (КХЛ), сталкиваются с необходимостью пересмотра управленческих парадигм: от краткосрочной ориентации на спортивные результаты – к стратегическому предпринимательству, интегрирующему экономические и человекоцентричные цели.

Актуальность авторского исследования обусловлена тремя факторами:

– высокой зависимостью клубов КХЛ от консолидированного государственного финансирования и коммерческого спонсорства, что создает риски финансовой неустойчивости;

– проблемами формирования системности управления человеческим капиталом, который объединяет игроков, тренеров, болельщиков непосредственно, а также в разных форматах опосредованности менеджеров инфраструктуры лиги;

– отсутствием методических основ внедрения человекоцентричных технологий в профессиональном спорте, где игроки, тренеры являются объектами реактивного управления, но не полноправными субъектами единого процесса профессиональной и индивидуальной самоактуализации.

Обоснование актуальности исследования непосредственно связано с задачами развития физкультуры и спорта в стране, с «экономической значимостью программы «Спорт – норма жизни» (нацпроект «Демография»)» [5], с ожиданием успешного возвращения отечественного хоккея в мировой спортивный мир.

### **Основная часть**

Разработка концептуальной модели стратегического предпринимательства для КХЛ, обеспечивающей долгосрочную устойчивость через интеграцию в управление человекоцентричных практик, являлась целью исследования. В процессе ее достижения решалась задача по систематизации теоретических подходов к управлению человеческим капиталом в индустрии хоккея с опорой на концепции стейкхолдерства, динамических способностей и готовности к инновациям хоккейного менеджмента.

Социальная значимость инвестиций в спорт подтверждается исследованиями, демонстрирующими экономический эффект от развития спорта в рамках реализации нацпроекта «Демография» [5]. Это коррелирует с предлагаемой моделью человекоцентричного управления в КХЛ, где инвестиции в здоровье и развитие игроков рассматриваются не как затраты, а как стратегические вложения в человеческий капитал [9]. Более того, это естественным образом продолжает развитие фундаментальных теоретических положений.

Классическая теория человеческого капитала (Г.С. Беккер [1]) рассматривала инвестиции в человека как способ повышения производительности труда на предприятиях. Однако в более поздних исследованиях доказывается, что устойчивая и эффективная деятельность предприятий возможна только при условии развития целостной личности, а не только её профессиональных компетенций. А. М. Грант констатировал, что «организации, инвестирующие в благополучие сотрудников, получают не только более высокую производительность, но и большую лояльность, инновационность и устойчивость к кризисам» [4].

Для современного положения в КХЛ жизненно необходима трансформация установки «хоккеист – «расходный актив» с ограниченным сроком службы (12–15 лет)», на новый уровень «хоккеист – субъект, чья ценность для экосистемы может расти и после завершения игровой карьеры (тренер, менеджер, эксперт, амбассадор бренда, спортивный маркетолог, комментатор, функционера индустрии хоккея и др.)».

В связи с этим особое значение для обоснования авторской позиции имеет теория стейкхолдеров, впервые системно представленная Р. Фрименом, в которой доказано, что «долгосрочный успех организации зависит от учёта интересов всех заинтересованных сторон: сотрудников, клиентов, поставщиков, местных сообществ, государства – а не только собственников» [8]. В роли стейкхолдеров выступает «любая группа или индивид,

которые могут влиять на достижение организацией своих целей или находятся под влиянием этих целей» [8]. В спортивной индустрии это особенно актуально: болельщики, игроки, тренеры, местные сообщества, государство – все они вносят вклад в создание ценности, но и претендуют на получение социальной и/или экономической отдачи.

Особое значение для КХЛ может иметь недостаточно широко применимая концепция «процветания» людей (К. С. Камерон, Г. М. Шпрейцер [13]), но имеющая масштабное отражение в нормативно–правовых регламентах задач развития физкультуры и спорта в стране. Использование этой концепции позволит создать среду, в которой игроки, тренеры и менеджеры не просто «работают», а «процветают», что напрямую влияет на спортивные результаты и финансовую устойчивость клубов и лиги. Ориентиром для прогноза получаемой выгоды могут служить выводы о том, что «организации, создающие условия для процветания сотрудников, демонстрируют:

- на 21% более высокую прибыльность;
- на 37% более низкую текучесть кадров;
- на 55% более высокий уровень инновационной активности» [14].

Применительно к КХЛ инвестиции в «процветание» – в психологическую поддержку, образование, баланс работы и жизни игроков – это не «социальная нагрузка», а стратегическая инвестиция в качество человеческого капитала лиги, как проявление человекоцентричности менеджмента

Еще одна концепция – концепция со–творчества ценности (К. К. Праха–лад, В. Рамасвами) формирует теоретическую основу для осмысления процесса трансформации роли болельщика. «Современный болельщик – это просьюмер» (prosumer), который ожидает не просто пассивного потребления контента, а со–участия в создании ценности. Это требует перехода от односторонней коммуникации к диалоговым моделям взаимодействия» [7]. То есть болельщик из роли пассивного зрителя должен перейти к роли активного участника экосистемы каждого клуба в частности и КХЛ в целом через цифровые платформы, фан–советы, развитие форм бизнес–краудсорсинга идей. Например, концепция краудсорсинга, предложенная Дж. Хау, выделяет четыре основных типа: «Crowd Wisdom (мудрость толпы), Crowd Creation (создание контента), Crowd Voting (голосование) и Crowd Funding (финансирование) [11]. Применительно к вовлечению болельщиков в деятельность КХЛ наиболее релевантны первые три типа: Crowd Creation – болельщики генерируют тексты, изображения, слоганы, идеи или проекты популяризации хоккея; Crowd Wisdom – сбор мнений, прогнозов и аналитики от болельщиков как экспертов спортивной индустрии; Crowd Voting – оценка болельщиками различных идей организации соревнований, помогающая выбрать оптимальный вариант. Современные исследования подтверждают эффективность краудсорсинга для фан–ориентированного создания контента в спорте, что усиливает вовлечённость и стимулирует инновации [15].

В итоге анализа теоретических концепций была разработана трехуровневая модель (Лига, Клубы, Индивидуумы), которая, в отличие от реактивных моделей, реагирующих на кризисы постфактум, основана на проективной системе мониторинга рисков (выгорание игроков, текучесть тренеров, репутационные угрозы). Новизна модели заключается в интеграции превентивных индикаторов (оценка уровня удовлетворённости стейкхолдеров и их лояльности организации (eNPS), вовлечённость, посткарьерная самоактуализация) в единую систему стратегического управления КХЛ, что позволяет предупреждать негативные сценарии до их развития.

Важно отметить, что предлагаемая модель не предполагает возврата к гиперцентрализации, которая ранее была идентифицирована как барьер развития КХЛ. Речь идёт о дифференцированной централизации:

- централизируются те функции, где эффект масштаба критически важен (переговоры о трансляциях, титульное спонсорство, беттинг–партнёрства). Это позволяет лиге выступать единым агентом на рынке и получать лучшие условия для всех клубов;

– децентрализуются те функции, где важна локальная гибкость (работа с болельщиками, локальное спонсорство, инновационные пилоты и др.).

Это сохраняет автономию клубов и стимулирует предпринимательскую инициативу на местах. Таким образом, модель преодолевает дихотомию «централизация и децентрализация» через принцип «умной централизации»: централизация в направлениях, где это даёт синергию, и децентрализация, где это даёт гибкость стратегии (таблица 1).

Таблица 1 – Уровень 1 концепции модели стратегического предпринимательства КХЛ

Задачи	Механизмы	Индикаторы
<b>Уровень 1: Лига</b>		
<p>1. Дифференцированная централизация коммерческих прав (трансляции, беттинг, титульное спонсорство);</p> <p>2. Распределение ресурсов между клубами с учётом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– спортивных результатов (вес: 40%);</li> <li>– показателей человекоцентричного управления (вес: 40%);</li> <li>– вклада в развитие детско-юношеского и молодежного хоккея (вес: 20%);</li> </ul> <p>3. Разработка единых стандартов управления и отчётности;</p> <p>4. Лоббирование регуляторных преференций (налоговые льготы, целевые отчисления).</p>	<p>1. Единый коммерческий оператор КХЛ;</p> <p>2. Система прозрачности в распределительной деятельности);</p> <p>3. Департамент стратегического развития и инноваций;</p> <p>4. Рабочая группа по взаимодействию с государственными органами.</p> <p>5. Комитет по человеческому капиталу (координация программ образования, посткарьерной поддержки, психологической помощи).</p> <p>6. Ежегодный рейтинг клубов по человекоцентричности (публичная отчётность, привязка к распределению доходов лиги).</p>	<p>Показатели человекоцентричного управления включают:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Процент игроков с высшим/средним профессиональным образованием;</li> <li>– Наличие программ посткарьерной адаптации;</li> <li>– Индекс удовлетворённости игроков (eNPS);</li> <li>– Доступность психологической поддержки;</li> <li>– Средняя продолжительность карьеры игрока в клубе.</li> </ul> <p>2. Доля централизованных доходов в бюджете лиги (целевое значение: <math>\geq 60\%</math>);</p> <p>3. Количество клубов с положительной операционной маржой (целевое значение: <math>\geq 50\%</math> к 2030 г.);</p> <p>4. Индекс доверия болельщиков (NPS <math>\geq 40</math>).</p>

Источник: Составлено автором на основе проведенного исследования

Распределение веса внутри критерия человекоцентричного управления (75% КХЛ / 25% МХЛ) отражает баланс между текущей устойчивостью клуба и долгосрочными инвестициями в человеческий капитал. Игроки КХЛ являются основным активом, генерирующим спортивные результаты и доходы. Их благополучие напрямую влияет на операционную эффективность. Игроков МХЛ можно рассматривать как стратегическую инвестицию в будущее. 25% внутри критерия (10% от общего веса) – это значимая доля, которая подтверждает целенаправленность на значимость работы с молодежью, но не в ущерб профессионалам. Таким образом, модель избегает крайностей: не игнорирует молодежь, но и не создаёт дисбаланс в пользу будущего ценой настоящего.

В таблице 2 представлен уровень 2 концепции модели стратегического предпринимательства КХЛ. Использован показатель индекса лояльности болельщиков

NPS, он показывает, какая доля болельщиков готова рекомендовать клуб другим. Исчисляется через процесс опроса болельщиков в диапазоне ответов от 0 до 10 баллов для выяснения, какая доля болельщиков готова рекомендовать клуб другим («По шкале от 0 до 10 отметьте, пожалуйста, насколько вероятно, что вы порекомендуете наш клуб друзьям или коллегам?»). Методология NPS, предложенная Ф. Райххельдом, доказывает, что один вопрос о готовности рекомендовать продукт коррелирует с ростом бизнеса [12]. Применительно к КХЛ это обосновывает использование NPS как индикатора лояльности болельщиков.

Индекс лояльности болельщиков (NPS) выбран в качестве ключевого индикатора Уровня 2 (Клубы), поскольку коррелирует с коммерческими результатами: рост NPS на 1 пункт ассоциируется с ростом продаж абонементов на 0,3–0,5% (бенчмаркинг с европейскими лигами [10]), чувствителен к человекоцентричным практикам: программы лояльности, соучастие в создании контента, фан-советы напрямую влияют на долю самых лояльных болельщиков, краткость формулировки позволяет оперативно вести мониторинг, достижим, поскольку целевое значение роста до 45 пунктов соответствует уровню топ-клубов НХЛ и европейских лиг, что задаёт вектор развития для КХЛ [10].

Таблица 2 – Уровень 2 концепции модели стратегического предпринимательства КХЛ

Задачи	Механизмы	Индикаторы
<b>Уровень 2: Клубы</b>		
1. Развитие собственных источников дохода (билетные программы, мерчандайзинг, локальное спонсорство); 2. Инвестиции в инфраструктуру и человеческий капитал (в том числе в интегрированные молодежные структуры); 3. Адаптация регламентов КХЛ к региональной специфике; 4. Построение долгосрочных отношений с болельщиками и местными сообществами; 5. Развитие системы «двойной карьеры» 6. Развитие взаимодействия с субъектами инфраструктуры для посткарьерного трудоустройства хоккеистов	1. Коммерческие департаменты клубов с KPI по росту собственных доходов; 2. Программы лояльности для болельщиков (абонементы, эксклюзивный контент, соучастие и др.); 3. Партнёрство с региональными вузами (программы «двойной карьеры» для игроков и молодежных команд); 4. Коммерческое партнёрство с субъектами инфраструктуры индустрии хоккея и шефство над массовыми кортами и спортивными школами.	1. Доля собственных доходов клуба (целевое значение: $\geq 40\%$ ); 2. Индекс лояльности болельщиков (NPS) $\geq +45$ : - Доля повторных покупок билетов/ абонементов $\geq 70\%$ - Вовлечённость в цифровых каналах (ER) $\geq 5\%$ 3. Процент игроков с высшим/средним профессиональным образованием ( $\geq 60\%$ ) 4. % игроков ИМХЛ, дебютировавших в КХЛ ( $\geq 15\%$ за сезон) 5. % игроков МХЛ с проф. образованием ( $\geq 50\%$ ) 6. Наличие лицензированной образовательной структуры/деятельности (да/нет) 7. Количество организованных мероприятий для местного сообщества ( $\geq 4$ в год) 8. Охват участников спортивно-массовых мероприятий ( $\geq 1000$ человек в год) 9. «Количество вузов-партнёров ( $\geq 2$ ) по реализации программ «двойной карьеры» 10. Партнёрство с субъектами спортивной инфраструктуры по обеспечению посткарьерного трудоустройства хоккеистов

Источник: Составлено автором на основе проведенного исследования

Базовое значение по КХЛ в 2024 г. от 22 до 38 пунктов (оценка на основе публичных опросов) [6]. Достижение уровня в размере 45 пунктов к 2030 г. требует ежегодного роста на 3-5 пунктов, что реалистично при внедрении программ лояльности и расширении форматов цифровизации в деятельности лиги и клубов [3]. ER (Engagement Rate) – коэффициент вовлечённости болельщиков. Средний ER в основных цифровых каналах клуба (ВКонтакте, Telegram, Max)  $\geq 5\%$ . Расчёт ведется как исчисление отношения суммы лайков, комментариев, репостов, сохранений, кликов к общему охвату публикациями, представленному в процентах. Источником данных является официальная аналитика платформ. В таблице 3 представим третий уровень модели.

Таблица 3 – Уровень 3 концепции модели стратегического предпринимательства КХЛ

Задачи	Механизмы	Индикаторы
<b>Уровень 3: Индивидуумы</b>		
<b>10.1. Хоккеист</b>		
1. Индивидуальные траектории развития хоккеистов (спорт и образование); 2. Программы посткарьерной адаптации; 3. Психологическая поддержка и профилактика выгорания; 4. Правовая защита интересов игроков (контракты, трансферы, травматизм).	1. Индивидуальные планы развития (ИПР) для каждого игрока; 2. Партнёрство с вузами (гибкие учебные планы, онлайн-курсы); 3. Служба психологической поддержки лиги (конфиденциально, бесплатно); 4. Профсоюз игроков с реальными полномочиями (коллективные переговоры, арбитраж).	1. Средняя продолжительность карьеры игрока КХЛ (целевое значение: $\geq 7$ лет); 2. Процент трудоустройства завершивших карьеру игроков по специальности ( $\geq 70\%$ ); 3. Индекс удовлетворённости игроков (eNPS $\geq 30$ ).
<b>3.2 Тренеры</b>		
1. Непрерывное профессиональное развитие (повышение квалификации, стажировки, обмен опытом) 2. Профилактика профессионального выгорания (психологическая поддержка, баланс работа-личная жизнь) 3. Стабильность трудовых отношений (прозрачные контракты, защита от необоснованных увольнений) 4. Посткарьерная адаптация (переход в менеджмент, скаутинг, экспертную деятельность)	1. Единая система сертификации тренеров КХЛ (уровни А, В, С с обязательной переекспертацией) 2. Служба психологической поддержки для тренеров (конфиденциально, бесплатно, включая семью) 3. Типовые трудовые договоры с чёткими КРП и поддержка арбитражной комиссией при профсоюзе тренеров, если имеется 4. Программы переподготовки (менеджмент, аналитика, комментирование) и обобщение базы вакансий	1. % тренеров КХЛ/МХЛ с действующим сертификатом ( $\geq 90\%$ ) 2. Индекс удовлетворённости тренеров (eNPS $\geq +25$ ) 3. Средняя продолжительность работы тренера в одном клубе ( $\geq 2,5$ сезона) 4. % тренеров, трудоустроенных в индустрии хоккея после завершения карьеры ( $\geq 80\%$ )

Источник: Составлено автором

Таким образом, концептуальная модель стратегического предпринимательства для КХЛ формирует целостную систему управленческих решений на трёх взаимосвязанных уровнях: Лига, Клубы, Индивидуумы. Модель интегрирует экономические и

человекоцентричные индикаторы, обеспечивая баланс между спортивной результативностью, финансовой устойчивостью и развитием человеческого капитала.

Ключевой особенностью модели является принцип «умной централизации»: лига централизует функции с эффектом масштаба (коммерческие права), сохраняя автономию клубов в локальных решениях. Распределение ресурсов лиги базируется на сбалансированной системе критериев, где приоритет отдаётся человекоцентричному управлению как условию долгосрочной устойчивости.

Адаптирован принцип превентивности управления человеческим капиталом (М. В. Ботенева [2]) к специфике профессиональной хоккейной лиги. В отличие от реактивных моделей, реагирующих на кризисы после их проявления, предложена проактивная система мониторинга рисков (выгорание игроков, текучесть тренеров, репутационные угрозы). Новизна заключается в интеграции превентивных индикаторов (eNPS, вовлечённость, посткарьерная готовность) в единую систему стратегического управления КХЛ, что позволяет предупреждать негативные сценарии до их развития.

Реализация модели может помочь достигнуть экономических и социальных результатов (таблица 4).

Таблица 4 – Ожидаемый экономический эффект от внедрения модели

Направление эффекта	Ожидаемый результат	Механизм достижения
Рост финансовой устойчивости клубов	Увеличение доли клубов с положительной операционной маржой	Диверсификация доходов, оптимизация расходов
Снижение зависимости от госфинансирования	Рост доли собственных доходов в структуре выручки	Развитие коммерческих направлений (билеты/абонементы, развитие коммерческого спонсорства, инфраструктуры хоккея)
Повышение инвестиционной привлекательности	Приток частных инвестиций в инфраструктуру	Прозрачность управления, долгосрочное планирование, основанное на стратегировании

Источник: Составлено автором

На основе бенчмаркинга с практиками европейских хоккейных лиг (Шведская хоккейная лига, Финская Лиига, Немецкая ДЕЛ), где клубы демонстрируют высокую долю коммерческих доходов (обобщены косвенные данные по отраслевым обзорам [10]), а также с учётом текущей ситуации в КХЛ (по авторской оценке, сделанной на основе публичной отчётности, доля собственных доходов приближается к 30%), допустимо предположение о том, что доля собственных доходов клубов может быть увеличена до 40–50% в среднесрочной перспективе при условии реализации мер по диверсификации доходов.

Аналогично, количество клубов с положительной операционной маржой может вырасти с текущих 8 из 22 до 12–14 из 22 к 2030 г. при условии внедрения предложенной модели распределения ресурсов и человекоцентричных практик управления.

Ожидаемый социальный эффект приложен в таблице 5.

Таблица 5 – Ожидаемый социальный эффект от внедрения модели

Направление эффекта	Ожидаемый результат	Механизм достижения
Развитие человеческого капитала игроков и тренеров	Рост процента спортсменов с профессиональным образованием, снижение уровня выгорания	Программы «двойной карьеры», партнёрство с вузами, психологическая поддержка
Посткарьерная адаптация	Увеличение процента трудоустройства завершивших	Партнёрство с работодателями в том числе инфраструктуры

	карьеру хоккеистов по специальности, тренеров	хоккея, программы переподготовки, карьерное консультирование
Психологическое благополучие	Рост индекса удовлетворённости (eNPS) игроков и тренеров	Система поддержки, профилактика выгорания, баланс работа–личная жизнь
Развитие местных сообществ	Рост доступности хоккейной инфраструктуры, вовлечённость болельщиков, включённость клубов в расширенный формат локальных и более масштабных ивент–мероприятий в том числе с участием МХЛ	Шефство клубов над массовыми кортами, локальные ивенты, фан–советы, совместные проекты клубов КХЛ и МХЛ с образовательными учреждениями и муниципалитетами

Источник: составлено автором

Ориентировочная оценка (на основе экспертных опросов и бенчмаркинга):

- процент игроков с профессиональным образованием может быть увеличен с текущих показателей около 23% до 50-60% к 2030 г.;
- процент трудоустройства завершивших карьеру игроков может вырасти с текущих, но не верифицированных показателей в пределах 35% до 60-70%;
- индекс удовлетворённости игроков (eNPS) может быть улучшен с текущих 12 до 25-35 пунктов.

Особую роль в развитии местных сообществ играют молодёжные команды (МХЛ), входящие в систему влияния клубов КХЛ. Они выступают как:

- инструмент ранней профориентации молодёжи через хоккей;
- платформа для вовлечения подростков и студентов в спортивную инфраструктуру клуба;
- канал коммуникации между клубом и локальными сообществами (школы, вузы, муниципальные программы).

Интеграция МХЛ в социальные инициативы клуба усиливает эффект человекоцентричности: забота о человеке начинается не в КХЛ, а на этапе перехода из юношеского в профессиональный спорт.

### **Выводы и заключение**

Ключевой особенностью предложенной модели является синергетический эффект, возникающий при согласованной реализации мер на всех трёх уровнях (лига, клубы, индивидуумы). Синергия проявляется в том, что совокупный результат превышает простую сумму отдельных эффектов. Уточняя этот аргумент, отметим, что механизм синергии заключается в том, что уровень 1 (Лига) создаёт системные условия: прозрачное распределение ресурсов, стандарты человекоцентричности, лоббирование преференций, уровень 2 (Клубы) адаптирует эти условия к региональной специфике: развивает собственные доходы, внедряет программы «двойной карьеры», строит отношения с болельщиками, уровень 3 (Индивидуумы) получает возможности для развития: образование, поддержка, посткарьерная адаптация и самоактуализация, что повышает мотивацию и спортивную производительность и личную вовлечённость в результативность клубов.

Результат синергии также имеет особенности, так как экономический эффект усиливается социальным: лояльные, образованные, мотивированные игроки дают более стабильные спортивные результаты, что в свою очередь повышает коммерческие доходы. Социальный эффект подкрепляется экономическим, поскольку финансово устойчивые клубы могут инвестировать в человеческий капитал, обеспечивая позитивный процесс развития. Институциональный эффект закрепляет изменения, связанные с повышением прозрачности финансово–экономической и социальной деятельности, повышает доверие,

вызывает сбалансированность интересов стейкхолдеров, формируют устойчивую экосистему лиги.

Таким образом, модель обеспечивает не просто улучшение отдельных показателей, а системную трансформацию КХЛ: от дотационной, административно–распределительной модели результат–ориентированной лиги к самокупаемой, человекоцентричной экосистеме устойчивого развития.

Рекомендации по внедрению включают поэтапный запуск пилотных проектов в 3–5 клубах КХЛ, разработку единых стандартов отчётности по реализации человекоцентричных технологий, создание при КХЛ организационной структуры, осуществляющей мониторинг, планирование и оценку эффективности развития человекоцентричности и лоббирование регуляторных предпочтений для клубов, внедряющих человекоцентричные практики. Перспективы дальнейших исследований связаны с эмпирической верификацией модели через лонгитюдный мониторинг пилотных проектов, разработку детальных методик расчёта социальной отдачи (SROI) для спортивных клубов и адаптацией предложенных практик для других профессиональных лиг России.

### Список источников

1. Беккер Г.С. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ / Г.С. Беккер. – М.: Изд–во ВШЭ, 2003. – 408 с.
2. Ботенёва М.В. Готовность субъектов производственного процесса к человекоцентричным управленческим инновациям / М.В. Ботенёва, Р.А. Долженко // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 8. – С. 1715–1734. – DOI: 10.18334/lim.12.8.123549.
3. Гореликов В.А. Особенности оценки эффективности спортивного спонсорства в России / В.А. Гореликов // Наука и спорт: современные тенденции. – 2021. – Т. 9, № 1. – С. 89–95. – DOI: 10.36028/2308–8826–2021–9–1–89–95.
4. Грант А.М. Роль эмоциональной регуляции в проявлении инициативы сотрудников / А.М. Грант // Журнал Академии менеджмента. – 2013. – Т. 56, № 6. – С. 1703–1723.
5. Кантемирова М.А. Экономические преимущества программы «Спорт – норма жизни» (нацпроект «Демография») и снижение затрат на лечение заболеваний, связанных с гиподинамией / М.А. Кантемирова, Д.В. Дзилихова, А.Т. Абаев // Journal of Monetary Economics and Management. – 2025. – Special Issue № 2. – С. 35–42. – DOI: 10.26118/2782–4586.2025.88.88.060.
6. Континентальная хоккейная лига. Отчёт о деятельности КХЛ за сезон 2023/2024. – М.: КХЛ, 2024. – 84 с.
7. Прахалад К.К. Со–творчество ценности: следующая практика создания уникальной ценности с потребителями / К.К. Прахалад, В. Рамасвами // Журнал интерактивного маркетинга. – 2004. – Т. 18, № 3. – С. 5–14.
8. Фримен Р.Э. Управление на основе заинтересованных сторон: современное состояние / Р.Э. Фримен // Российский журнал менеджмента. – 2019. – Т. 17, № 2. – С. 245–264.
9. Школа спортивного менеджмента РАНХиГС. Человеческий капитал в профессиональном спорте: тенденции и вызовы: аналитический отчёт. – М.: РАНХиГС, 2023. – 112 с.
10. Deloitte. Annual Review of Football Finance 2024. – London: Deloitte UK, 2024. – 68 p.
11. Howe J. Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business. – New York: Crown Business, 2008. – 272 p.
12. Reichheld F.F. The One Number You Need to Grow / F.F. Reichheld // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 81, № 12. — P. 46–54.

13. Spreitzer G., Sutcliffe K., Dutton J., Sonenshein S., Grant A.M. A socially embedded model of thriving at work // *Organization Science*. 2005. Vol. 16, № 5. P. 537–548.
14. The Oxford handbook of positive organizational scholarship / Ed. by K.S. Cameron, G.M. Spreitzer. New York: Oxford University Press, 2011. 944 p. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001
15. Vale L., Fernandes T. Social media and sports: a systematic literature review on fan engagement // *Journal of Global Sport Management*. – 2023. –Vol. 8, № 1. –P. 1-28.

#### **Сведения об авторе**

**Баландин Иван Игоревич**, спортивный менеджер, ООО «Селект Спорт Тур», г. Москва, Россия

#### **Information about the author**

**Balandin Ivan Igorevich**, Sports Manager, Select Sport Tour LLC, Moscow, Russia