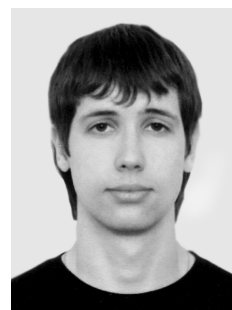


Зубков И. А., аспирант Московской международной высшей школы бизнеса «МИРБИС» (Институт), igorzubkov@list.ru



ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В РОССИЙСКИХ ХОККЕЙНЫХ КЛУБАХ

В статье отмечается особенность статуса российских хоккейных клубов — двойственность, отражающая сочетание характерных черт как для предпринимательских, так и социально-спортивных организаций. В рамках двойственности формируются критерии конкурентоспособности управления для клубов: качество управления, качество услуг, способность к нововведениям, взаимодействие с источниками финансирования, способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов, социальная ответственность. Определяются методы оценки критериев конкурентоспособности стратегического управления (СУ). С помощью многокритериальных задач в условиях неопределенности строится модель, позволяющая выбрать лучшую стратегию. При помощи показателя «вес года» выводится формула оценки конкурентоспособности стратегии хоккейного клуба.

Ключевые слова: хоккейные клубы, стратегическое управление, определение конкурентоспособности.

Введение

Спорт является важной сферой социально-экономической жизни многих стран в целом и России в частности. В него вовлечены значительные финансовые ресурсы и большое количество высококвалифицированной рабочей силы. Постоянно совершенствуются и разрабатываются новые модели управления спортом и его финансирования. В связи с этим очевидно, что спорт нуждается не только в профессиональных спортсменах и тренерах, но и в профессиональных экономистах, управленцах, юристах, социологах.

Для российских хоккейных клубов проблема стратегического управления стала еще более актуальной после создания Кон-

тинентальной хоккейной лиги, в состав которой входят не только российские, но и зарубежные хоккейные клубы. У Лиги амбициозные задачи — стать ведущей хоккейной лигой в мире. Однако осуществлять столь масштабные проекты без стратегического управления хоккейными организациями невозможно. Этого требует рост конкуренции, борьба за игроков и тренеров не только между российскими командами, но и между океанскими клубами, входящими в состав НХЛ (на сегодняшний момент самой престижной лиги в мире), и усиление рисков, которые диктуют выбор новых направлений развития. Менеджмент российских хоккейных клубов стоит перед необходимостью совершенствования концептуальных подходов, методов, инструментов, используе-

мых при подготовке и принятии управленческих решений в новой нестабильной среде. Несмотря на то что в секторах спортивных клубов уже сформированы управленческие структуры, отвечающие специфике деятельности в рыночных условиях, учитывая высокую инерционность и капиталоемкость российского хоккея, уже сейчас жизненно необходимо совершенствовать методы стратегического управления в целях достижения устойчивости его развития и роста конкурентоспособности в долгосрочной перспективе. Таким образом, перед российским спортом в целом и хоккеем в частности остро стоит проблема поиска наиболее оптимальных путей совершенствования системы стратегического управления спортивными клубами.

Специфика российских хоккейных клубов

Российские хоккейные клубы — специфические организации, которые имеют ряд особенностей по сравнению с другими компаниями.

В самом статусе хоккейного клуба как организации присутствует особенность, которую можно обозначить как двойственность. То есть имеется в виду, что современные организации классифицируются на предпринимательские и социально-спортивные, которые имеют свои цели и особенности. Но хоккейным клубам свойственны черты как тех, так и других, причем независимо от организационно-правовой формы клуба. Хоккейные клубы могут создаваться в организационно-правовых формах коммерческих и некоммерческих организаций, поэтому можно говорить о двух стратегических типах поведения хоккейных клубов: конкурентно-ориентированная (предпринимательская) и социальная организация.

Изначально официальные цели и задачи хоккейных клубов (которые прописаны в учредительных документах организаций) носят ярко выраженный социальный спортивный характер.

Однако российские хоккейные клубы, в отличие от социальных некоммерческих организаций, осуществляют свою деятельность в условиях жесткой спортивной и предпринимательской конкуренции между собой. Более того, успех в борьбе дает возможность клубам успешно продолжать свою деятельность, направленную на социальную сферу жизни общества (клубы, занимающие первые места в чемпионатах, имеют гораздо больше шансов на получение финансовой поддержки со стороны спонсоров).

Задачи клубов, которые ежегодно озвучивают генеральные менеджеры и главные тренеры, предельно просты: побеждать другие клубы-конкуренты и в упорной борьбе занимать высокие места в турнирной таблице. В соответствии с поставленными целями клубы разрабатывают конкурентную стратегию, направленную на обеспечение финансовой устойчивости, более характерную для предпринимательских организаций.

Таким образом, при определении конкурентоспособности стратегического управления для хоккейных клубов следует учитывать их двойственность, выражающуюся в целеполагании и управлении.

Факторы стратегического управления

Изучив и проанализировав литературу по данной проблеме¹, из всего многообразия нюансов выделим наиболее важные, основополагающие различия в стратегическом управлении предпринимательскими и социальными организациями (табл. 1).

¹ *Брайс Х.* Десять принципов управления некоммерческими организациями // Современный менеджмент / пер. с англ. М., 1997. С. 1629–1630; *Муниципальный менеджмент* / под ред. Т. Г. Морозовой. М., 1997; *Стратегическое планирование развития города. Проблемно-тематический сборник.* М., 1999; *Янг Д.* Руководство некоммерческими организациями / Современный менеджмент / пер. с англ. М., 1997. С. 1631–1635; *Bowman C., Asch D.* Strategic management. L., 1987; *Robey P., Sales A.* Designing organizations. Burr, 1996; *Wolf Th.* The non-profit organization. Englewood Cliffs, 1994.

Таблица 1

Стратегическое управление в предпринимательских и социальных организациях*

Факторы стратегического управления						
Различия в СУ	Исследование конъюнктуры	Определение целей	Отношения с сотрудниками	Отношения с потребителями	Исполнители	Определение конкурентоспособности
Предпринимательские предприятия	Объекты исследования: изменения рыночных факторов (уровень инфляции или ставки процента; налоговое обложение, тарифы и т.д.); конкуренция с другими предприятиями за сегмент рынка, инновации, качество продукции, количество клиентов и т.д.	Требования: количественное выражение, последовательные, согласующиеся; измеримые	Особенности труда: менее высокая, чем в социальных организациях; степень морального удовлетворения ↓ приоритет конкурентных целей, который формирует более высокую оплату труда по сравнению с социальными предприятиями	На первом месте	Структура: собственники-акционеры ↓ совет директоров ↓ председатель совета директоров (наиболее наделенный властью индивид в компании) ↓ подчиненные менеджеры (формальная власть)	Измерение объема предоставляемых услуг на «выходе». Критерии оценки: 1) качество управления; 2) качество продукции и услуг; 3) способность к нововведениям; 4) объем долгосрочных инвестиций; 5) финансовое положение; 6) способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов; 7) ответственность перед обществом и окружающей средой
Социально-спортивные предприятия	Объекты исследования: источники финансирования, пожертвования клиентов, конкуренция в борьбе за источники финансирования с другими некоммерческими организациями	Требования: качественное выражение; свойство: конфликтующие, неизмеримые	Особенности труда: более высокая, чем в других отраслях, степень морального удовлетворения ↓ приоритет некоммерческих целей, который формирует более низкую оплату труда по сравнению с предпринимательской фирмой	Не так важны, как в предпринимательских фирмах	Структура: наибольшей властью обладают члены попечительных или опекунских советов, которые часто представляют интересы общественности в целом или ее определенных групп => власть руководителей некоммерческих организаций ограничивается желаниями внешних спонсоров	Измерение объема предоставляемых услуг на входе. Критерии оценки: 1) качество управления; 2) способность к нововведениям; 3) способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов; 4) ответственность перед обществом и окружающей средой

* Авторская интерпретация.

Неслучайно из всего многообразия факторов стратегического управления в табл. 1 отражены лишь шесть факторов:

- исследование конъюнктуры;
- определение целей;
- использование человеческих ресурсов;
- отношения с потребителями;
- исполнители;
- определение конкурентоспособности.

Выделение указанных факторов связано с тем, что именно по ним можно определить принципиальные различия в стратегическом управлении предпринимательскими (конкурентно-ориентированными) и социальными организациями.

С учетом того, что хоккейные организации в России объединяют часть свойств обоих стратегических типов поведения организаций, стратегическое управление в данных организациях представляет некий синтез, сочетающий различия, указанные в табл. 1.

Определение конкурентоспособности

Особое место среди выбранных факторов занимает определение конкурентоспособности, так как оно необходимо для стратегического управления любой компании — это наиболее важный и точный показатель правильности либо ошибочности выбранной стратегии.

Поскольку проблема оценки конкурентоспособности социальных организаций состоит в измерении объема предоставляемых социальных услуг на выходе, что весьма сложно, внимание смещается на измерение и контроль издержек на входе.

Применительно к хоккейным клубам приведем пример, ярко характеризующий нерезультативное управление. Хоккейный клуб СКА с первого года существования КХЛ каждый сезон платит своим хоккеистам запредельные суммы и в новом сезоне превышает установленный в прошлом сезоне пото-

лок зарплат. Однако результаты пока оставляют желать лучшего: за сезоны 2008/2009, 2009/2010 СКА выбывал в первом раунде плей-офф, в сезоне 2010/2011 клуб выбыл во втором раунде плей-офф, но даже этот небольшой прогресс руководство клуба считает неудачей, поскольку результат не оправдал поставленных перед сезоном задач и тем более — вложенных средств.

Рассматривая конкретные методы оценки эффективности управления, П. Роби и К. Сейлз² предложили следующий список критериев, ориентируясь, главным образом, на предпринимательские организации:

- качество управления;
- качество продукции и услуг;
- способность к нововведениям;
- объем долгосрочных инвестиций;
- финансовое положение;
- способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов;
- ответственность перед обществом и окружающей средой.

Некоторые из этих критериев подходят и для оценки конкурентоспособности социальных организаций (это указано в табл. 1). Однако следует откорректировать часть пунктов с учетом специфики исследуемых компаний — хоккейных клубов.

Качество управления — пункт, который остается с прежней формулировкой, являющейся достаточно обтекаемой и универсальной. Подчеркнем необходимость разделения методов, способов оценки данного показателя для разных типов управляющих, которые выполняют различные задачи (социальные и конкурентные).

Показатель «качество продукции и услуг» имеет большое значение для хоккейных клубов, основной «продукт» которых — шоу, непосредственно сами игры. От него напрямую зависит отношение с так называемыми «клиентами»: фанатами, болельщиками,

² Robey P., Sales A. Designing organizations. Burr, 1996. P. 702.

от которых в свою очередь зависит формирование общественного мнения, репутация и, как следствие, финансовая поддержка со стороны спонсоров. Но формулировку пункта в целях избежания недопонимания изменим на «качество услуг».

Пункты «способность к нововведениям» и «способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов» имеют значение в хоккейных клубах, и их формулировку оставим без изменений. Что касается пунктов «Объем долгосрочных инвестиций» и «Финансовое положение», то их объединим под названием «Взаимодействия с источниками финансирования».

Поскольку хоккейные клубы — производственные компании, следовательно, они не наносят вреда окружающей среде. Таким образом, пункт «ответственность перед обществом и окружающей средой» переименуем в «социальную ответственность».

Наиболее сложным вопросом после определения критериев конкурентоспособности СУ являются методы их оценки. Существует множество методов, моделей-систем: анализ «затраты-выгоды» («затраты-эффективность»); экстраполяционные, факторные, оптимизационные эконометрические модели; теория игр. Однако большинство методов не обладают комплексным характером и имеют ряд ограничений. Так, к примеру, анализ «затраты-выгоды», «затраты-эффективность» или анализ по предельным затратам возможен, как правило, когда все задействованные параметры могут быть представлены в денежном выражении. Обычно это невозможно, когда речь идет об этических, внутренних, временных и эстетических составляющих.

К классическим экономико-математическим моделям надо подходить предельно осторожно. Они носят сугубо обобщенный, теоретический характер, взятый из контекста и оторванный от реальной жизни. Они крайне неудобны и практически неоправданны, более того, с опорой на них ситуа-

ция исследования спортивной (турнирной) конкурентоспособности может только ухудшиться.

Для наглядности приведем наиболее характерный и простой пример, демонстрирующий данное утверждение. С помощью многокритериальных задач в условиях неопределенности можно выбрать лучшую стратегию. С точки зрения турнирных задач и целей, ею являются регулярные победы в чемпионатах, т. е. наличие лучших результатов в турнирной таблице.

В таблице 2 представлены результаты чемпионата КХЛ за три года³.

Присвоим положениям в турнирной таблице определенный балл и предположим, что каждый клуб использует свою уникальную стратегию, в результате чего переименуем клубы в $\Pi_1, \Pi_2, \Pi_3 \dots \Pi_n$ и составим табл. 3, которую можно будет анализировать.

Существует несколько способов выбора правильной стратегии в представленном примере. Применим метод Сэвиджа («Минимальное сожаление»). Создадим матрицу потерь, в которой каждое значение является разностью между максимумом по определенному столбцу и текущим значением в таблице, и справа от матрицы вычислим сумму каждой строки:

0	0	3	3	— лучшая стратегия;
4	2	0	4	
3	4	1	4	
3	4	3	4	
2	3	2	3	— лучшая стратегия;
4	4	3	4	
3	4	5	5	— худшая стратегия;
3	3	4	4	
4	4	5	5	— худшая стратегия;

Чем больше значение суммы строки матрицы, тем хуже стратегия, выбранная клу-

³ В таблице представлены не все клубы, входящие в состав КХЛ, а лишь те, что являются либо наиболее значимыми для Лиги, либо интересны для статистики.

Таблица 2

Результаты КХЛ в сезонах 2008/2009–2010/2011

№	Сезоны Клубы	2008/2009	2009/2010	2010/2011
1	Ак Барс	Победитель Кубка Гагарина	Победитель Кубка Гагарина	1/2 финала
2	Салават Юлаев	Выход в плей-офф	Финал Конференции	Победитель Кубка Гагарина
3	Атлант	1/2 финала	Выход в плей-офф	Финал Кубка Гагарина
4	Авангард	1/2 финала	Выход в плей-офф	1/2 финала
5	Металлург (МГ)	Финал Конференции	1/2 финала	Финал Конференции
6	СКА	Выход в плей-офф	Выход в плей-офф	1/2 финала
7	ЦСКА	1/2 финала	Выход в плей-офф	Невыход в плей-офф
8	Спартак	1/2 финала	1/2 финала	Выход в плей-офф
9	Трактор	Выход в плей-офф	Выход в плей-офф	Невыход в плей-офф

Таблица 3

Матрица стратегий

Сезоны Клубы	Г1	Г2	Г3
П1	5	5	2
П2	1	3	5
П3	2	1	4
П4	2	1	2
П5	3	2	3
П6	1	1	2
П7	2	1	0
П8	2	2	1
П9	1	1	0

Примечания: невыход в плей-офф — 0 баллов; выход в плей-офф — 1 балл; 1/2 финала — 2 балла; финал Конференции — 3 балла; финала Кубка Гагарина — 4 балла; победитель Кубка Гагарина — 5 баллов.

бом, и наоборот. Таким образом, получается, что клубы «Ак Барс» и «Металлург (МГ)» использовали в течение трех лет лучшую стратегию. Однако такое утверждение вызывает критику, ведь при просмотре дина-

мики клуба «Ак Барс» обнаруживается, что первые два года клуб занимал первое место в чемпионате, а затем даже не дошел до финала, в то время как результаты клуба «Салават Юлаев» с каждым годом становились все лучше и лучше, и в последний год клуб завоевал первое место. Очевидно, что в данную модель необходимо вводить новый фактор, делающий ее более реалистичной, — «вес года». Учитывая, что стратегии клуба могут быть рассчитаны не только на один, а на несколько сезонов — так называемые долгосрочные стратегии, то, следовательно, в первый год, когда осуществляется эта стратегия, команда может не занять сразу первые места, а лишь создать условия на перспективу, чтобы в последующие годы прочно войти в состав элиты КХЛ и выигрывать Кубок Гагарина. К примеру, если у команды по объективным причинам (небольшой бюджет, отсутствие генерального спонсора и т. д.) нет возможности сразу покупать сильных игроков-звезд, то команда делает ставку на молодежь, чтобы через пару лет практически с нуля создать сильную команду, взрастить собственных звезд. В данном случае следует не просто суммировать результаты стратегии клу-

ба за сезон, а умножать каждый результат на вес года. Чем дольше реализуется стратегия клуба, тем больше вес года, т. е. в самом начале осуществления стратегии результат за сезон умножается на 1 (так как вес года равен 1), последующий результат за сезон умножается на 2 (поскольку это результат определенной стратегии, которая осуществляется в течение уже достаточно большого периода), по аналогии рассчитывается вес года для последующих результатов за сезон.

Таким образом, получаем формулу:

$$\Pi = \sum [(вес\ года \cdot результат\ в\ турнирной\ таблице\ за\ сезон)].$$

Для краткости вес года назовем B , а результат в турнирной таблице за сезон — P , формула приобретает вид:

$$\Pi = \sum [B \cdot P].$$

Однако представляется, что данная формула не отражает прогресс либо регресс результата хоккейного клуба во времени, поэтому считаем необходимым прибавить к каждому текущему результату разность текущего результата к результату предыдущего периода (сезона). Благодаря этому дополнению выведем формулу оценки конкурентоспособности стратегии хоккейного клуба:

$$\Pi = \sum [B \cdot (P_n + (P_n - P_{n-1}))],$$

где n — текущий период времени.

В этом случае чем больше значение Π , тем лучше стратегия клуба.

Далее проверим формулу, подставляя в нее значения из табл. 3.

$$\Pi_1: 1 \cdot (5 + 2) + 2 \cdot (5 + 0) + 3 \cdot (2 - 3) = 7 + 10 - 3 = 14.$$

$$\Pi_2: 1 \cdot (1 - 4) + 2 \cdot (3 + 2) + 3 \cdot (5 + 2) = -4 + 10 + 21 = 27.$$

$$\Pi_3: 1 \cdot (2 + 2) + 2 \cdot (1 - 1) + 3 \cdot (4 + 3) = 4 + 0 + 21 = 25.$$

$$\Pi_4: 1 \cdot (2 + 1) + 2 \cdot (1 - 1) + 3 \cdot (2 + 1) = 3 + 0 + 9 = 12.$$

$$\Pi_5: 1 \cdot (3 + 0) + 2 \cdot (2 - 1) + 3 \cdot (3 + 1) = 3 + 2 + 12 = 17.$$

$$\Pi_6: 1 \cdot (1 - 1) + 2 \cdot (1 + 0) + 3 \cdot (2 + 1) = 0 + 2 + 9 = 11.$$

$$\Pi_7: 1 \cdot (2 + 0) + 2 \cdot (1 - 1) + 3 \cdot (0 - 1) = 2 + 0 - 3 = -1.$$

$$\Pi_8: 1 \cdot (2 + 1) + 2 \cdot (2 + 0) + 3 \cdot (1 - 1) = 3 + 4 + 0 = 7.$$

$$\Pi_9: 1 \cdot (1 + 0) + 2 \cdot (1 + 0) + 3 \cdot (0 - 1) = 1 + 2 - 3 = 0.$$

Результаты проверки показали, что формула отражает реалистичность ситуации в динамике результатов хоккейных клубов. Здесь уже видно и планомерное от года в год улучшение результатов «Салавата Юлаева» (у которого, по данной формуле, оказалась лучшая стратегия), и спад последнего сезона у «Ак Барса». Также показано, что худшая стратегия за исследуемый период была у клуба «ЦСКА», что также согласуется с реальностью (с каждым сезоном результаты «ЦСКА» становились все хуже и хуже). В то время как по методу Сэвиджа, который применили в начале, худшую стратегию показали «ЦСКА» и «Трактор» (несмотря на то, что два сезона подряд «Трактор», в отличие от «ЦСКА», сохранял один и тот же уровень).

Таким образом, разработанная формула представляет позиции клубов более детально и тем самым дает наглядную оценку деятельности этих организаций.

Заключение

На основе данного исследования сформулируем ряд выводов.

1. В статье выделяется и подчеркивается особенность статуса российских хоккейных клубов — двойственность. Это подразумевает, что хоккейным клубам свойственны черты как конкурентно-ориентированных

предпринимательских организаций, так и социальных организаций, причем независимо от организационно-правовой формы клуба.

2. В рамках двойственности формируются критерии конкурентоспособности управления для клубов: качество управления, качество услуг, способность к нововведениям, взаимодействие с источниками финансирования, способность к привлечению, развитию высококачественных человеческих ресурсов, социальная ответственность.

3. Определяются методы оценки критериев конкурентоспособности стратегического управления. С помощью многокритериальных задач в условиях неопределенности строится модель, позволяющая выбрать лучшую стратегию. При помощи введения нового показателя «вес года» выводится формула оценки эффективности стратегии хоккейного клуба.

Список литературы

1. *Брайс Х.* Десять принципов управления некоммерческими организациями // Современный менеджмент / пер. с англ. М., 1997. С. 1629–1630.
2. Муниципальный менеджмент / под ред. Т. Г. Морозовой. М., 1997. С. 378.
3. *Рубин Ю. Б.* Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе. М.: Маркет ДС, 2008.
4. *Смирнов И. К.* Современное развитие профессиональных спортивных клубов в России // Ученые записки МФПУ Синергия: сборник научных трудов. Выпуск 6. М.: МФПУ Синергия; ООО «Синергия ЭКСПО», 2011.
5. Стратегическое планирование развития города. Проблемно-тематический сборник. М., 1999. С. 743.
6. *Фатхутдинов Р. А.* Методика разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации // Современная конкуренция. 2011. № 3.
7. *Янг Д.* Руководство некоммерческими организациями // Современный менеджмент / пер. с англ. М., 1997. С. 1631–1635.
8. *Bowman C., Asch D.* Strategic management. L., 1987. P. 514.
9. *Robey P., Sales A.* Designing organizations. Burr, 1996. P. 702.
10. *Wolf Th.* The non-profit organisation. Englewood Cliffs, 1994. P. 619.

I. Zubkov, postgraduate student Moscow international higher school «MIRBIS», igorzubkov@list.ru

EVALUATION OF COMPETITIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE RUSSIAN HOCKEY CLUBS

The article describes the strategic «duality» of russian hockey clubs, reflecting combination of characteristics for both type: business and social and sports organizations. The framework of the «duality» forms the criteria for competitiveness of strategic club management: the quality of management, the quality of services and the ability to innovate, interact with sources of financing, the ability to attract, develop high quality human resources, corporate social responsibility. The article determines the methods of evaluation the competitiveness of strategic management. Using multicriteria based model allows to choose the best strategy. With a new measure of «weight of the Year» formula improves evaluation of the competitiveness strategy of the hockey club.

Key words: hockey clubs, strategic management, evaluation of competitiveness.