

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СЕВЕРОАМЕРИКАНСКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ СПОРТИВНЫМИ ЛИГАМИ В РОССИИ: ОПЫТ КОНТИНЕНТАЛЬНОЙ ХОККЕЙНОЙ ЛИГИ

Рассматривается опыт Континентальной хоккейной лиги в области внедрения принципов североамериканской модели управления профессиональным спортом. Акцент сделан на правовых тонкостях, связанных с регулированием трудовой деятельности молодых спортсменов и переходами игроков, в частности раскрыто понятие статуса «свободный агент». Подробно иллюстрируются структурная модель российского профессионального спорта и ее отличия от практики США и Канады. Отмечается роль профсоюзов игроков в североамериканской модели. В заключении авторы дают собственные рекомендации относительно дальнейшего вектора развития КХЛ, а также анализируют целесообразность и возможность внедрения североамериканского опыта в систему регулирования трудовых отношений отечественного спорта.

**Ключевые слова:** экономика спорта; спортивное право; североамериканский спорт; КХЛ; НХЛ; экономика хоккея; оценка трансферов; оценка контрактов игроков; система драфтов.

### Введение

Хоккей всегда занимал особое место в системе отечественного спорта начиная со времен СССР. Этот вид спорта решал не только спортивные задачи, но и использовался как инструмент влияния и пропаганды на международной арене [1]. Основными конкурентами «красной машины» всегда были представители Канады. Соревновательные баталии, длившиеся десятилетиями, сформировали два кардинально противоречащих подхода к управлению хоккеем: североамериканский и советский [2]. При этом после распада СССР североамериканская спортивная модель начала получать более широкое признание и обрела статус образцово-показательной. За 20 лет существования современной России заокеанский подход кардинально изменил и отечественную систему профессионального хоккея.

В феврале 2008 г. произошло знаменательное событие для всего современного российского спорта – было объявлено о создании Континентальной хоккейной лиги (КХЛ). Она была призвана объединить лучшие спортивные коллективы Европы и России для создания реальной конкуренции флагману мирового профессионального хоккея – Национальной хоккейной лиге (НХЛ), в которую входят команды из США и Канады. При этом в основу управленческой модели КХЛ вошли принципы именно североамериканского спорта. Континентальная хоккейная лига уже провела 8 игровых сезонов, успев освоить новые рынки и заметно улучшить инфраструктуру и качество спортивных состязаний. Однако большинство экспертов все равно сходятся во мнении, что КХЛ не сможет в ближайшее время занять лидирующую позицию в иерархии профессионального клубного хоккея, сместив НХЛ. В данной статье рассматриваются отдельные управленческие подходы, используемые в классической североамериканской спортивной модели. Параллельно авторы анализируют, насколько эффективно эти подходы смогла внедрить КХЛ, и сравнивают отечественную практику хоккейного менеджмента с опытом Канады и США.

### Специфика североамериканского спорта

Сфера спорта стала стремиться к минимизации риска появления низкокачественных продуктов путем

разработки различных регулятивных механизмов поддержания качества спортивной подготовки и сохранения соревновательного баланса между оппонентами. Качественный уровень подготовки всех участников соревнований создает непредсказуемость результата, что способствует росту популярности спорта. Следовательно, чем выше уровень неопределенности спортивного состязания, тем выше к нему потребительский интерес [3]. Именно этим аспектам уделяется особое внимание топ-менеджерами североамериканских спортивных лиг [4].

Одной из главных особенностей североамериканского спорта является «закрытость» основных лиг. В первую очередь это касается лиг «большой четверки»<sup>1</sup>. Отметим, что лига считается закрытой, если ее состав и количество не меняются в зависимости от спортивных итогов игрового сезона. К тому же в подобных лигах распространены системы поддержания соревновательного баланса между командами с целью сохранения равномерного распределения сил [5].

Именно равные условия существования, в том числе финансовые возможности, гарантируют цикличность превосходства команд в каждой из североамериканских лиг. А именно: одна или несколько команд не могут на протяжении 5–10 лет стабильно доминировать внутри своей лиги, оставляя иным участникам роль статистов. В противном случае зрительский интерес к подобным соревнованиям стремительно падает. Подобное произошло с Американской футбольной конференцией (AAFC), которая на протяжении нескольких лет конкурировала с Национальной футбольной лигой. В течение 5 лет в AAFC проследилось верховенство одной команды, что привело к потере интереса со стороны болельщиков [6].

Чтобы не допустить появления излишне успешных команд, которые бы полностью захватывали рынок молодых спортивных талантов и большую часть зрительской аудитории, тем самым порождая условное классовое расслоение внутри спортивных лиг, были разработаны определенные механизмы регулирования трудовых взаимоотношений между спортсменами и клубами. К таким регуляторам можно отнести ограничение свободы трудовой деятельности молодых спортсменов и лимитирование личного заработка. Структура североамериканского спорта предполагает

независимость институтов профессионального и любительского спорта друг от друга, что противоречит отечественному подходу к подготовке резерва. Приняв за основу именно подходы спортивных лиг США и Канады, Континентальная хоккейная лига взялась адаптировать вышеперечисленные характеристики заокеанского спорта к реалиям отечественного спорта.

### Структурная модель

Не располагая взаимосвязанной иерархией соревнований, как, например, в футболе, где есть высший дивизион, который ежесезонно пополняется командами из нижнего дивизиона, лиги США и Канады разработали систему фарм-лиг. Фарм-лиги – это профессиональные соревнования среди фарм-клубов, напрямую связанных с основными командами.

Например, НХЛ признает лишь две организации в качестве аффилированных соревновательных структур: Американская хоккейная лига (АХЛ) и Хоккейная лига восточного побережья (ХЛВП).

Только данные лиги имеют право заявлять для участия в играх хоккеистов, имеющих контракты с командами НХЛ. Однако игрок НХЛ может принимать участие в матчах АХЛ и ХЛВП только в составе команды, являющейся фарм-клубом его основного клуба. Причем перевод игрока в фарм-клуб может быть произведен на любой стадии игрового сезона в одностороннем порядке. Фарм-клубы предназначены для совершенствования мастерства и адаптации к более высоким требованиям большинства молодых хоккеистов. Основу молодежных турниров составляют NCAA Hockey (США) и CIS Hockey (Канада) как соревнования среди студенческих команд, а Канадская хоккейная лига и Хоккейная лига США – главные юниорские хоккейные турниры в Северной Америке (рис. 1).

Континентальная хоккейная лига переняла североамериканский формат закрытых лиг, отказавшись от дивизиональной структуры соревнований. Переход на североамериканскую систему построения соревнований по командным видам спорта кардинально изменил ландшафт российского профессионального хоккея.

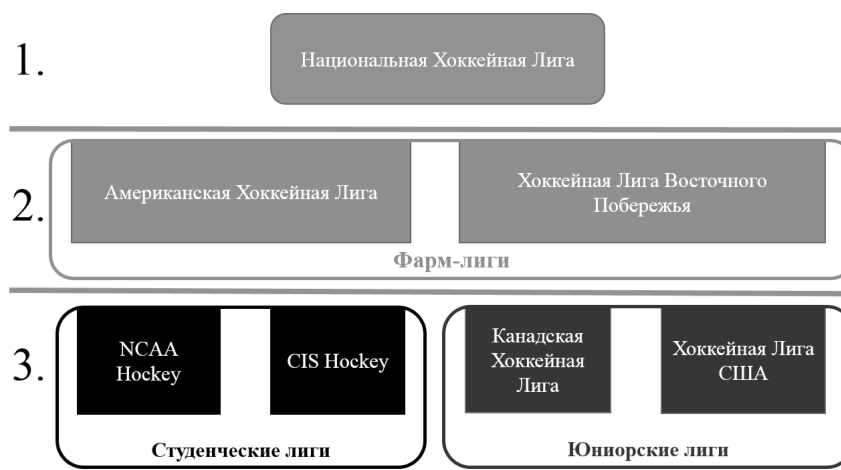


Рис. 1. Иерархия хоккейных соревнований в Северной Америке



Рис. 2. Иерархия профессионального хоккея в России

На территории России теперь высшим профессиональным хоккейным соревнованием является КХЛ, вторая по значимости лига получила название Высшая хоккейная лига (ВХЛ), также есть третья по силе лига – Российская хоккейная лига, которая с 2016 г. будет называться ВХЛ-Б. Причем в ВХЛ и ВХЛ-Б часть команд являются фарм-клубами КХЛ. Площадкой для соревнований среди молодых игроков является Молодежная хоккейная лига (МХЛ), состоящая из двух дивизионов (А и Б). Причем в МХЛ-А представлены клубы, напрямую связанные с клубами КХЛ, которые по своей сути тоже являются фарм-клубами (рис. 2).

«Закрытый» статус лиг североамериканского типа также осложняет процесс перехода молодых игроков в профессиональный спорт. Большинство из них вынуждено играть именно в фарм-лигах с целью последовательной адаптации к более высоким спортивным требованиям. Именно поэтому трудовая деятельность молодых спортсменов особо регулируется в североамериканской модели.

### Регулирование трудовой деятельности молодых спортсменов

Одной из основных проблем современного спорта является наличие неоспоримого преимущества у более именитых, успешных и богатых команд с позиции привлечения молодых спортсменов. Однако финансовые возможности, титулы, географическое положение не должны устанавливать правила игры на спортивном рынке труда. Основным механизмом, осуществляющим данный контроль, является система драфта игроков [7].

В классическом формате она работает следующим образом. Каждый год формируется список игроков из университетов или школ, которые претендуют на право подписания первого профессионального контракта с одной из команд лиги.

Драфт производится с помощью серии раундов, когда каждая команда наделяется лигой одним выбором за раунд.

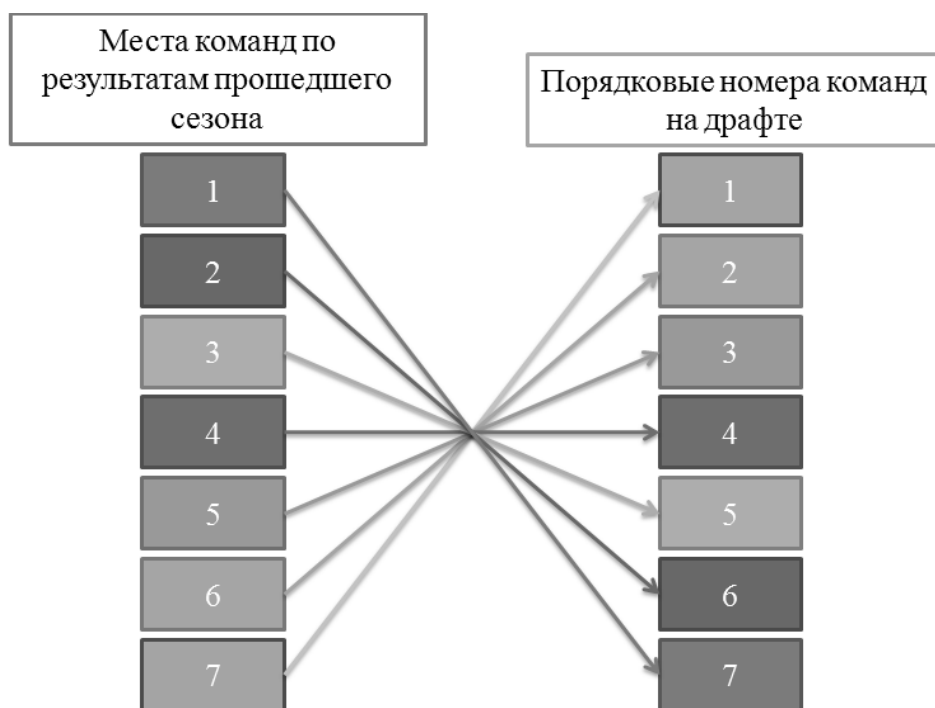


Рис. 3. Обобщенная схема определения порядковых номеров команд на драфте в североамериканском спорте

При этом команды имеют право обмениваться своими выборами на драфте, следовательно, команда теоретически может иметь несколько выборов во время одного раунда драфта. Обмен порядковыми номерами на драфте чаще всего становится частью сделок по обмену спортсменами [8]. Обобщенный механизм формирования порядка выборов на драфте изображен на рис. 3.

В Континентальной хоккейной лиге также существует процедура драфта. Причем за семь лет существования КХЛ механизм отбора молодых хоккеистов успел претерпеть ряд кардинальных перемен. До 2015 г. во время драфта КХЛ, выбрав хоккеиста, клуб не гарантировал себе получение эксклюзивного права ведения с ним переговоров. В российской лиге команда, воспитавшая

спортсмена, могла «защитить» своих воспитанников: у данных клубов имелось первоочередное право подписания с ними соглашений (рис. 4). В таком случае клуб, выбиравший игрока, не терял свой порядковый номер на драфте, а лишь выбирал иного спортсмена. Подобное правило почти полностью сводило на нет основное назначение самого драфта, поскольку клубы заранее осознавали, что лучших молодых игроков они подписать не в состоянии. Клубы имели право «защитить» до 5 игроков-воспитанников. В итоге команды с высокими номерами на драфте либо выбирали собственных воспитанников, чтобы сохранить свое право «защиты», либо брали игроков из молодежных команд, которые никак не привязаны к профессиональным клубам (т.е. которых некому было бы защитить).



Рис. 4. Схема выбора игроков на драфте КХЛ до 2015 г.

Тренер юниорской сборной России Виталий Прохоров заявлял, что в российских реалиях драфт нецелесообразен, поскольку детско-юношеские клубы финансируются профессиональными клубами, из-за чего процесс выбора игроков становится чистой формальностью<sup>2</sup>. Именно в этом заключается кардинальная разница между североамериканской и отечественной спортивными системами.

Российский спорт унаследовал базовые принципы подготовки спортивного резерва, которые были заложены еще во времена СССР. В Советском Союзе за отбор и подготовку молодых спортсменов отвечали государственные спортивные школы (ДЮСШ, СДЮШОР и пр.). В России подобная практика сохранилась, причем профессиональные клубы продолжили иметь свои собственные базовые спортивные учреждения, находящиеся на их полном содержании. В Северной Америке профессиональные спортивные клубы не имеют собственных центров подготовки резерва, эту функцию выполняют школьные, университетские команды; в случае НХЛ – еще и юниорские лиги. Это не говорит о том, что одна система предпочтительнее другой. Подобный факт лишь указывает на то, что «прижиться» в России системе драфта будет очень непросто.

Начиная с 2015 г. драфт КХЛ стал называться «ярмаркой юниоров»<sup>3</sup>. В «ярмарке» могут участвовать игроки не младше 17 лет, т.е. на год раньше, чем в НХЛ. Также в 2015 г. было введено правило, согласно которому клубы КХЛ могут подписывать контракты с молодыми хоккеистами, являющимися выпускниками их школ, до начала драфта (с 1 января по 30 апреля). Следовательно, самые талантливые и востребованные молодые хоккеисты страны даже не будут участвовать в отечественном драфте. Право «защиты» домашних игроков больше не действует. Подобной реформой КХЛ признала, что от особенностей отечественной системы подготовки спортивного резерва в ближайшие годы не отойти. При этом в лигу входят не только клубы России и стран бывшего СССР. В КХЛ участвуют европейские команды, не

имеющие собственных спортивных школ. Именно они в большей степени могут расценить изменение формата драфта как позитивное явление. Однако весьма спорными остаются эффективность и целесообразность драфта КХЛ, поскольку в нем в основном участвуют не самые талантливые молодые хоккеисты. Клубы КХЛ, выбравшие игрока на драфте, кроме обязательного предложения о контракте хоккеисту должны еще выплатить обязательную компенсацию школе, воспитавшей игрока. Тарифы компенсационных выплат представлены в табл. 1.

Таблица 1  
Классификация компенсационных выплат школам хоккеистов КХЛ до 2017 г.

| Раунд Драфта КХЛ | Размер компенсации, руб. |
|------------------|--------------------------|
| 1-й раунд        | 3 млн                    |
| 2-й раунд        | 2 млн                    |
| 3-й раунд        | 1 млн                    |
| Раунд 4+         | 500 тыс.                 |

В большинстве североамериканских лиг примерно за месяц до самой церемонии драфта спортсмены проходят серию тестов под названием combine. На протяжении нескольких дней потенциальные игроки-профессионалы проходят испытания на глазах у селекционеров (скаутов), тренеров и менеджеров лиги. Эти тесты включают в себя атлетические, психологические и технические нормативы и медицинское обследование. Роль combine хоть и не решающая в определении номера, под которым игрок может быть выбран на драфте, но, безусловно, влияет на восприятие игрока профессиональной общественностью, статус перед драфтом и вектор развития его карьеры [9]. При этом не все игроки, заявленные на драфт, участвуют в тестировании, такую возможность спортсмены получают только при условии личного приглашения от лиги. В КХЛ же подобную практику пока не переняли.

Молодые спортсмены, выбранные на драфте, получают право подписать свой первый профессиональный контракт. Доступ к многомиллионным зарплатам

игроки получают далеко не сразу – это обусловлено иерархичностью трудовых договоров.

### Иерархия спортивных контрактов и статусов игроков

В североамериканских спортивных лигах трудовые соглашения спортсменов делятся на контракты новичков и «неновичков».

Первый профессиональный контракт, который подписывает игрок с клубом, выбравшим его на драфте, или с командой, выкупившей право ведения с ним переговоров, называется контрактом новичка (Rookie contract). «Неновичками» считаются игроки, отыгравшие определенный испытательный срок. Данная система позволяет ограничивать размеры заработных плат игроков, которые становятся выше по мере увеличения игрового опыта спортсмена и его достижений. Вдобавок подобная классификация накладывает некоторые трудности для свободного перехода игроков из одной команды в другую, тем самым не давая более богатым клубам становиться монополистами рынка молодых талантов.

Наверное, главный вопрос, который интересует всех новоиспеченных спортсменов-профессионалов – это их заработная плата. Данный параметр четко прописан в коллективном договоре между профсоюзами и лигами [10]. Выбор на драфте, как уже упоминалось, не означает, что хоккеисты получают доступ к многомиллионным контрактам. При этом логика установления ограничительных сумм годового заработка спортсменов, выбранных на драфте, в КХЛ сильно разнится с Национальной хоккейной лигой.

Таблица 2  
Классификация годовых зарплат для задрафтованных игроков КХЛ и НХЛ

| Раунд Драфта       | КХЛ, руб.               | НХЛ, долл. США                    |
|--------------------|-------------------------|-----------------------------------|
| 1-й раунд          | Не менее 1 млн 500 тыс. | От 525 тыс., но не более 925 тыс. |
| 2-й раунд и дальше | Не менее 750 тыс.       |                                   |

КХЛ устанавливает нижнюю границу заработка молодых игроков, чтобы защитить их. Как правило,

выше минимально дозволенного лигой значения задрафтованные игроки зарплату не получают. В НХЛ же не дифференцируют рамки заработных плат спортсменов в зависимости от раунда драфта, а устанавливают лишь максимальное значение годового дохода вновь задрафтованных хоккеистов. При этом минимальный заработок в НХЛ един для всех – не менее 525 000 долл. США.

Также у контракта новичка есть определенный срок действия, на протяжении которого другие клубы не имеют права вести с ним переговоры относительно перехода, а игрок не имеет права требовать более высокого оклада. На протяжении срока контракта оклад игрока, как правило, все равно растет. Контракты новичков могут быть в одностороннем порядке продлены клубами на один или два игровых сезона, при этом только с увеличением заработной платы. В п. 2 ст. 61 Правового регламента КХЛ установлено обязательное требование: во втором сезоне базовая тарифная ставка заработной платы хоккеиста должна быть увеличена на 30%, а в третьем – на 50%.

Подобная мера позволяет застраховать команды от чрезмерных затрат на молодых игроков, еще не проявивших себя на высоком соревновательном уровне, поскольку зарплата по данным соглашениям в большинстве случаев ниже среднего по лиге заработка игроков<sup>4</sup>. Вдобавок контракт новичка не дает спортсменам потерять спортивную мотивацию из-за головокружительных сумм, прописанных в их контрактах, а наоборот, позволяет им правильно расставить приоритеты.

В КХЛ срок контракта новичка напрямую зависит от возраста спортсмена. Хоккеист может находиться в клубе по такому контракту в клубе до 22-летнего возраста (рис. 5). При этом спортсмену в возрасте до 21 года (включительно) клуб имеет право предложить продлить действующее соглашение новичка на 2 года с увеличением годового оклада на 50 и 70% (на первый и второй продленные сезоны соответственно). В таком случае игрок не имеет права вести переговоры с другими командами лиги и автоматически пролонгирует контракт.



Рис. 5. Регулирование срока контракта «новичка» в КХЛ

Система контрактов новичков также позволяет нивелировать негативное влияние спортивных агентов, которые зачастую в приоритете держат собственные интересы, а не будущее спортсменов. Вводя четко прописанные суммы зарплат новичков, лиги способствуют поставке правильных ориентиров для игроков [11].

Спортсмены, доказавшие свою спортивную состоятельность и добросовестно отработавшие свои первые профессиональные контракты со всеми опциями продления, могут рассчитывать на подписание контрактов «неничигов». К основным отличиям данных соглашений от контрактов «новичков» можно отнести увеличение максимально дозволенного заработка, а также возможность заключения договора на более длительный срок.

В табл. 3 показано, насколько разнятся подходы к регулированию заработка хоккеистов в зависимости от типа их контрактов. Североамериканский подход предполагает, что большая часть контракта должна состоять из показателей эффективности, за достижение которых спортсмен поощряется финансово, тогда как в КХЛ доходы игроков состоят в основном из фиксированного оклада. В большей степени это объ-

ясняется желанием лиги удержать востребованных спортсменов от переезда за океан.

### Переход игроков в другие команды

Основные трудности у спортсменов возникают при смене команд. В североамериканских лигах в отличие от широко распространенной системы трансферов действует обменная система. Ее отличие от европейской модели заключается в том, что денежная компенсация не может быть единственной составляющей сделки по переходу спортсмена из одной команды в другую. При совершении обмена команды могут передавать контракты игроков и номера выборов на драфте, а денежная компенсация может быть включена в сделку в качестве уравнительной переменной. Данное правило введено для того, чтобы клубы не работали сугубо «на экспорт», а были заинтересованы в получении равнозначных замен ушедшим игрокам. Также это снижает вероятность ситуаций, когда клуб начинает различными методами препятствовать переходу игроков в другие клубы.

Таблица 3

Сравнение ограничений заработка спортсменов КХЛ и НХЛ в зависимости от типа контракта

| Тип контракта | Годовая зарплата в команде КХЛ, руб. |                                    | Годовая зарплата в команде НХЛ, долл. США        |                   |
|---------------|--------------------------------------|------------------------------------|--|-------------------|
|               | Фиксированный оклад                  | Премияльные                        | Фиксированный оклад                              | Премияльные       |
| «Новичок»     | Не менее 750 тыс.                    | Отсутствуют                        | Не более 925 тыс.                                | Не более 2,85 млн |
| «Неничигов»   | Не менее 3 млн                       | Не более 40% общей суммы контракта | Не более 20% от общего «потолка» зарплат команды |                   |

При этом КХЛ не сумела полностью перенять океанскую практику. В отечественной лиге разрешены как прямые обмены игроками и выборами на драфте, так и денежные компенсации за переход спортсменов, к тому же возможны «смешанные» договоры (например, денежная компенсация + игрок).

В спортивной терминологии достаточно распространено понятие «свободный агент» – профессиональный спортсмен, на данный момент не связанный контрактными обязательствами с каким-либо клубом и имеющий право подписать трудовое соглашение с любой желающей командой [12]. Однако в североамериканской спортивной практике применяют несколько иной подход. В лигах Северной Америки внедрена двухуровневая система статуса «свободный агент»: ограниченно и неограниченно.

Ограниченно свободный агент (restricted free agent) – игрок, сыгравший определенное количество сезонов в лиге по одному контракту<sup>5</sup>. Он имеет право вести переговоры с потенциальными новыми работодателями и обсуждать условия контракта в случае, если заинтересованный клуб делает игроку официальное предложение по контракту (так называемое квалификационное предложение). При этом у нынешнего клуба игрока сохраняется первоочередное право вето. Однако данное право лишь дает клубу возможность предложить игроку контракт с идентичными условиями – в таком случае контракт автоматически подписывается. Если клуб отказывается предлагать идентичные условия контракта, то игрок переходит в другую команду, но его бывшему работодателю причитается компенсация.

В КХЛ статус ограниченно свободных агентов получают спортсмены в возрасте до 29 лет, чьи контракты истекли. В подобном случае любая команда лиги имеет право предложить хоккеисту контракт сроком не менее двух лет. Особыми считаются ситуации, когда соглашение с игроком заканчивается в возрасте 28 лет. В таких случаях предлагается контракт сроком не менее одного года. Аналогичное предложение может получить игрок и в возрасте 27 лет с истекшим контрактом, но при условии, что он сыграл более 250 игр в Континентальной хоккейной лиге. Автоматически ограниченными свободными агентами становятся игроки, отработавшие контракт «новичка» [13]. Подобный механизм при определенных условиях дает командам возможность удерживать игроков на протяжении многих лет.

Игроки КХЛ, не получившие квалификационное предложение ни от одного клуба (включая собственного) в установленные регламентом сроки, обретают статус «неограниченно свободный агент». Это дает право спортсмену вести переговоры с любой командой лиги, причем у его бывшего клуба пропадает право вето, а его новый работодатель не будет обязан выплачивать бывшему клубу денежную компенсацию. Иными условиями получения статуса «неограниченно свободный агент» являются:

- достижение 29-летнего возраста и истечение срока действия контракта;
- расторжение контракта по инициативе сторон;
- достижение 28-летнего возраста, истечение срока действия контракта и более 250 игр в КХЛ.

Особенностью КХЛ является наличие статуса «иностранный игрок». Причем подобный статус имеет правовую силу лишь по отношению к командам, базирующимся на территории России (22 из 28 клубов КХЛ в сезоне 2015–2016). «Иностранцами» считаются спортсмены, не имеющие права выступать за национальную сборную РФ на официальных международных турнирах под эгидой международной федерации хоккея на льду. То есть если игрок имеет гражданство РФ, но представляет сборную другого государства (подобное возможно, когда спортсмен родился на территории другого государства либо имеет тесные родственные связи с гражданами иной страны), то он будет считаться «иностранцем». В сезоне 2014–2015 в КХЛ было 13 таких игроков, которые, даже родившись в России, были признаны «иностранцами» за то, что они представляли цвета Казахстана и Беларуси. Исключением из этого правила признаны спортсмены, имеющие гражданство и играющие за национальную сборную Республики Беларусь. «Иностранные игроки» в КХЛ весьма ограничены в своей трудовой деятельности на территории России. Приказом Министерства спорта РФ от 11 августа 2015 г. № 797/1 «Об утверждении ограничений на участие спортсменов, не имеющих права выступать за спортивные сборные команды Российской Федерации во всероссийских спортивных соревнованиях по виду спорта «хоккей», постановлено, что в Чемпионате России по хоккею, проведение которого делегировано именно КХЛ, у отечественной команды не может быть в заявке на сезон более пяти иностранцев, из которых не может быть более одного вратаря. Игрок «иностранец» может быть как ограниченно, так и неограниченно свободным агентом.

Помимо ограничения переходов спортсменов в другие команды, североамериканский подход предполагает жесткое регулирование заработка игроков [14].

### **Ограничение заработка спортсменов**

Спортивные лиги североамериканского типа заинтересованы в двух основных составляющих: спортивной и коммерческой. Спортивные клубы Северной Америки в первую очередь ориентированы на финансовые показатели [15]. Однако источником коммерческого успеха данных клубов и лиг является именно их спортивная составляющая, которая обеспечивается мастерством игроков [16]. Именно поэтому спортивные лиги США и Канады делают акцент на поддержании баланса соревновательной среды за счет внедрения различных регулятивных механизмов. К основным целям подобных регуляторов можно отнести обеспечение участия и удержание максимально возможного количества высококачественных спортсменов и равномерное распределение этих спортсменов среди всех команд лиги [17]. Именно такова основная функция потолка зарплат.

В НХЛ формула расчета и структура потолка зарплат четко прописаны в коллективном договоре с профсоюзом хоккеистов, о котором будет подробнее рассказано далее в статье. КХЛ же в своих нормативных документах не отражает методику подсчета ограничительных

рамок заработка хоккеистов. К тому же в североамериканской лиге в рамках «потолка» учитываются все игроки команд, тогда как в КХЛ возможны исключения из этого правила. Согласно п. 1 ст. 49 Правого регламента КХЛ до 2017 г. Совет директоров лиги имеет право в индивидуальном порядке разрешать командам не учитывать или частично учитывать контракты игроков в рамках «потолка», если будет доказано, что они способны внести неоценимый вклад в развитие лиги. Такие хоккеисты чаще всего имеют самый большой заработок. Подобное исключение сделано для возможности привлечения звезд мирового уровня и, следовательно, повышения статуса соревнования. Однако поскольку Совет директоров КХЛ разрешает не учитывать хоккеистов одним и тем же командам (с самыми высокими финансовыми возможностями), то рушится основной принцип спортивных лиг североамериканского типа – равновесие соревновательной среды.

Североамериканские лиги не сразу добились внедрения «потолка» зарплат спортсменов. В большей степени это стало возможным из-за большого желания профсоюзов игроков внедрить двухуровневую иерархию спортивных контрактов, поскольку до нее игрокам еще сложнее было осуществлять переходы в другие команды. Профессиональные объединения спортсменов являются неотъемлемой частью североамериканской спортивной модели. Без их согласия на данный момент не принимается ни одно стратегическое управленческое решение лиг.

### **Взаимодействие с профсоюзами**

Ошеломляющий коммерческий успех североамериканских спортивных лиг не мог не радовать руководителей данных организаций. Однако главные виновники финансового процветания североамериканского спорта – спортсмены, были недовольны положением дел, при котором доходы лиги росли, а их личный заработок продолжал оставаться неизменным. Все это переросло в создание профсоюзов [18]. В НХЛ ныне действующий профсоюз носит название NHLPA, он был основан в 1967 г. По инициативе NHLPA спортсмены сумели пролоббировать ряд поправок в механизм регулирования трудовых отношений, заметно улучшив свое положение. В 1989 г. профсоюз вынудил лигу быть полностью прозрачной в части зарплат игроков, с того момента все суммы контрактов игроков Национальной хоккейной лиги публично доступны. Подобная мера позволила спортсменам и их представителям обосновывать клубам суммы заработка, ссылаясь на уже действующие соглашения. За два года полной прозрачности спортивных контрактов в НХЛ число игроков, получающих миллион долларов США за сезон, выросло с 2 до 33 [19].

В 1992 г. NHLPA впервые выступил с предложением забастовки, которое поддержали 560 из 564 членов профсоюза. Отказ ряда игроков участвовать в соревнованиях ставил под угрозу финансовое положение НХЛ. Забастовка продлилась 10 дней и закончилась успехом для спортсменов, которые сумели увеличить долю положенных премиальных за фи-

нальные игры сезона более чем в 2 раза. В 1994–1995 сезоне в НХЛ произошел первый так называемый локаут. Феномен локаута тоже является производной североамериканской модели и происходит, когда сезон приостанавливается полностью до момента достижения компромисса между руководством лиг и представителями профсоюзов спортсменов. Первый в истории НХЛ локаут спровоцировал подписание нового коллективного трудового договора с NHLPA. В дальнейшем данный договор согласовывался и заключался еще два раза. Нынешняя редакция коллективного договора НХЛ истекает в 2022 г. В соглашении прописаны ограничения максимального и минимального совокупных заработков спортсменов в одном клубе – «потолок» зарплат.

В КХЛ также функционирует профсоюз игроков, однако ввиду слабого авторитета и малой распространенности трудовых спортивных объединений в России он не в состоянии лоббировать интересы спортсменов с тем же успехом, как это происходит в Северной Америке [20]. При этом стоит признать, что совместно с профсоюзом КХЛ было подписано первое коллективное соглашение с руководством лиги. Однако по большей части данный договор был вынужденной мерой для стабилизации финансовой ситуации в российском хоккее в период с 2010 по 2013 г. [21]. Основными пунктами соглашения стали централизованное снижение зарплат игроков, установление минимального размера заработной платы игрока, установление минимального и максимального размеров гарантированного клубного бюджета, создание компенсационного антикризисного фонда и т.д. Ныне действующий правовой регламент КХЛ установил, что любой спортсмен, заявленный за команду лиги, должен быть членом профсоюза. Также профсоюз выполняет две важные функции, которые были ему делегированы лигой: утверждение положений о премировании спортсменов, а также аккредитация агентов, имеющих право представлять ин-

тересы игроков. Вдобавок представитель профсоюза обязательно включается в состав комиссии КХЛ по разрешению контрактных споров.

На данном этапе профсоюз КХЛ не имеет той же сферы влияния на стратегические решения лиги относительно трудовых отношений между спортсменами и клубами. При этом реальное делегирование части полномочий, связанных с решением трудовых вопросов хоккеистов, можно однозначно расценивать как положительную тенденцию, дающую надежду, что в будущем спортивные профсоюзы станут реальными катализаторами реформ в области регулирования труда отечественного профессионального спорта.

## Заключение

Взяв за основу североамериканскую модель, руководство Континентальной хоккейной лиги кардинально изменило систему профессионального хоккея в России. Ввиду своей относительно небольшой истории КХЛ продолжает экспериментировать с внедрением различных управленческих механизмов. Приоритетами КХЛ на данном этапе развития остаются повышение узнаваемости бренда и привлечение большего числа потребителей. Согласно принципам североамериканской модели, последнее реализуется исключительно за счет поддержания баланса соревновательной среды (рис. 6). Однако на данный момент КХЛ пытается повышать состязательный статус соревнования лишь за счет привлечения звездных игроков, при этом они сконцентрированы в одних и тех же командах. Получается, что руководство лиги за счет того же исключения из правила «потолка» зарплат вносит дисбаланс в конкурентную среду команд. Основные характеристики, отличающие управленческую модель КХЛ от классического североамериканского подхода к менеджменту спортивных лиг (на примере НХЛ), указаны в табл. 4.

Т а б л и ц а 4

Обобщенное сравнение управленческих подходов КХЛ и НХЛ

| Критерий  | НХЛ   | КХЛ   |
|---|---|---|
| Драфт молодых спортсменов                       | Является одним из основных регуляторов, обеспечивающих равновесие соревновательной среды  | Носит больше формальный характер, поскольку наиболее перспективных молодых игроков «подписывают» еще до начала процедуры драфта   |
| Ограничения по размерам заработной платы        | Устанавливаются верхняя и нижняя границы заработка спортсменов. Они ежегодно корректируются с учетом годового оборота лиги и высчитываются по утвержденной методике. Контракты всех без исключения игроков учитываются под «потолком» зарплат   | Устанавливается лишь верхняя граница потолка зарплат. Способ расчета максимально дозированной суммы фонда заработных плат команд не раскрывается. Контракты «звездных» игроков могут не учитываться под потолком зарплат по решению Совета директоров |
| Компенсация за переходы спортсменов внутри лиги | Как правило, превалирует обменная система, при которой команды обменивают спортсмена на одного или нескольких игроков, в подобные сделки включаются и выборы на драфте. В качестве уравнивающей переменной в обмен может быть включена и денежная компенсация, но она не может быть единственным возмещением за переход хоккеиста | В качестве компенсации могут выступать денежная компенсация, либо другие спортсмены, либо выборы на драфте. Возможен вариант «смешанного» договора, когда используются несколько видов компенсации. Чаще всего применяется денежная компенсация       |
| Роль профсоюзов игроков                         | Участвуют в принятии всех стратегических решений лиги, касающихся спортсменов. Полностью отвечают за регулирование и защиту трудовых интересов спортсменов  | Участвуют в роли вспомогательного органа управленческой модели лиги, принимая участия в ограниченном ряде вопросов, связанных с трудовой деятельностью спортсменов  |
| Отношение к иностранным спортсменам             | Трудовая деятельность иностранных игроков никак не ограничена   | Для 22 российских команд лиги существуют ограничения по числу иностранцев, которые могут быть в заявке на сезон (на сезон 2015–2016 – не более пяти)  |



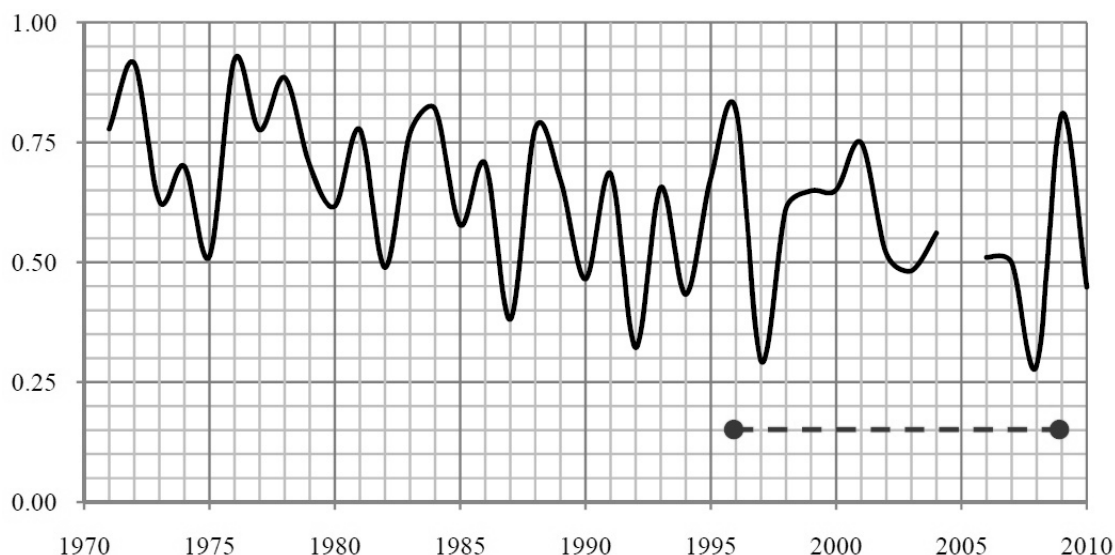


Рис. 6. Изменение соревновательного баланса НХЛ с 1970 по 2010 г. [20]

К позитивным тенденциям в КХЛ можно отнести присутствие профсоюза хоккеистов как органа, отстаивающего права спортсменов. Весьма удачно была выстроена структурная модель профессионального хоккея в России, единственным недостатком, по сравнению с США и Канадой, остается слабый уровень студенческого хоккея. Механизм перехода молодых хоккеистов в профессиональный спорт требует дальнейшей проработки. Отмену права «защиты» домысленных игроков также можно расценивать как верное решение. Развитие системы драфта в России станет возможным в случае, если молодежные команды смогут стать самодостаточными и независимыми от профессиональных клубов. Если турнир МХЛ будет полностью переведен в статус юниорского, в котором игроки, подписавшие профессиональный контракт с КХЛ, не смогут принимать участие, а ВХЛ и ВХЛ-Б получат статус единственных фарм-лиг, то структурная модель отечественного профессионального хоккея будет полностью соответствовать стандартам североамериканской модели.

В дальнейшем вектор развития КХЛ должен сместиться в сторону обеспечения финансовой эффективности ее участников и обеспечения соревнова-

тельного паритета среди всех команд. Достижение данных целей позволит КХЛ реально конкурировать с Национальной хоккейной лигой за право называться ведущей профессиональной хоккейной лигой мира.

Любое внедрение зарубежного опыта в отечественную спортивную практику требует существенной адаптации к российским реалиям. Использование опыта Континентальной хоккейной лиги также будет полезно всем отечественным представителям профессионального спорта. Наибольший шанс на успех, по мнению авторов, имеет система классификации игроков на новичков и «неновичков». Однако в том же футболе данная мера может быть реализована только в случае консолидации позиций всех членов «футбольной семьи» так же, как это смогла сделать КХЛ.

Рост коммерческой привлекательности спорта заставляет данную индустрию кардинально менять подходы к управлению своими активами, в том числе и контрактами игроков. Именно надлежащее реформирование системы трудовых взаимоотношений в сфере физической культуры и спорта позволит данному сектору экономики развиваться динамичнее. Североамериканский опыт в данном вопросе может служить базой реализации подобных реформ.

#### ПРИМЕЧАНИЯ

<sup>1</sup> «Большая четверка» североамериканского спорта – устоявшееся коллективное название четырех наиболее популярных и успешных лиг в Северной Америке: Национальная баскетбольная ассоциация (NBA), Высшая бейсбольная лига (MLB), Национальная хоккейная лига (NHL) и Национальная футбольная лига (NFL).

<sup>2</sup> Прохоров: в наших реалиях драфт юниоров неэффективен. URL: [http://allhockey.ru/news/show/211208-Prohorov\\_v\\_nashih\\_realiyah\\_draft\\_juniorov\\_neeffektiven](http://allhockey.ru/news/show/211208-Prohorov_v_nashih_realiyah_draft_juniorov_neeffektiven) (дата обращения: 02.12.2015)

<sup>3</sup> Чернышенко: ярмарка талантов КХЛ пройдет в Чехове 30 мая. URL: <http://www.championat.com/hockey/news-2075444-chernyshenko-jarmarka-talantov-kkhl-projdjot-v-chekhove-30-maja.html> (дата обращения: 02.12.2015).

<sup>4</sup> Клубы NFL с 2011 г. платят до 50 млн долл. меньше первым номерам драфта именно за счет внедрения градации зарплат для новичков.

<sup>5</sup> Число сезонов, необходимое для получения статуса ограниченного свободного агента, различия в каждой лиге. К количеству сезонов к тому же еще добавляется необходимое число игр, в которых должен принять участие спортсмен, чтобы этот сезон пошел ему в зачет.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Abelson D.E. Politics on ice: The United States, the Soviet Union, and a hockey game in Lake Placid // *Canadian Review of American Studies*. 2010. Vol. 40, № 1. P. 63–94.
2. Jokisipila M. Maple leaf, hammer, and sickle: international ice hockey during the Cold War // *Sport History Review*. 2006. Vol. 37, № 1. P. 36.

3. García J., Rodríguez P. The determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the Spanish football league // *Journal of Sports Economics*. 2002. № 3 (1). P. 18–38.
4. Fort R., Maxcy J. Competitive balance in sports leagues: An introduction // *Journal of Sports Economics*. 2003. № 4 (2). P. 154–160.
5. Zimbalist A.S. Competitive balance in sports leagues-an introduction // *Journal of Sports Economics*. 2002. № 3(2). P. 111–121.
6. Grow N. Regulating Professional Sports Leagues // *Washington and Lee Law Review*. 2015. № 72.
7. Riess S.A. *Sports in America from Colonial Times to the Twenty-First Century: An Encyclopedia*. Routledge. 2015.
8. Massey C., Thaler R.H. The Loser's Curse: Decision Making and Market Efficiency in the National Football League Draft // *Management Science*. 2013. № 59 (7). P. 1479–1495.
9. Teramoto M., Cross C.L., Willick S.E. Predictive Value of NFL Scouting Combine on Future Performance of Running Backs and Wide Receivers // *The Journal of Strength & Conditioning Research*. 2015
10. Tang M.C. Contract Length, Expected Surplus, and Specific Investments Empirical Evidence From the National Football League // *Journal of Sports Economics*. 2015. № 16 (3). P. 295–311.
11. Ducking J., Bollinger C.R. The Effects of Minimum Salaries on Career Length: Evidence from the National Football League (NFL). Available at SSRN 2466056. 2014.
12. Pearson G. Sporting Justifications under EU Free Movement and Competition Law: The Case of the Football 'Transfer System' // *European Law Journal*. 2015. № 21 (2). P. 220–238.
13. Cohen A., Levy N., Sasson R. Termination risk and short-termism: Evidence from rookie participation decisions by NBA coaches. working paper. 2013.
14. Солнцев И.В., Осокин Н.А., Тарасюк В.В. Системы оплаты труда в спорте: опыт североамериканских спортивных лиг // *Проблемы теории и практики управления*. 2015. № 10. С. 56–65.
15. Vrooman J. The economics of American sports leagues // *Scottish Journal of Political Economy*. 2000. Vol. 47, № 4. P. 364–398.
16. Szymanski S., Kesenne S. Competitive balance and gate revenue sharing in team sports // *The Journal of Industrial Economics*. 2004. Vol. 52, № 1. P. 165–177.
17. Fort R. Value of Major League Baseball Ownership. *International Journal of Sport Finance*. 2006. Vol. 1, № 1. P. 9–20.
18. Fournier M., Roux D. Labor relations in the National Hockey League: a model of transnational collective bargaining // *Marq. Sports L. Rev.* 2009. Vol. 20. P. 147.
19. Baillie J. An Investigation Into the Collective Bargaining Relationship Between the NHL and the NHLPA, 1994–2005 // *Industrial Relations Centre, Queen's University*. 2005.
20. Тимченко А.В., Чеботарев В.С. Проблемы правового регулирования финансирования государством физической культуры и спорта // *Юридическая наука и практика: Вестник Нижегородской академии МВД России*. 2015. № 1 (29).
21. Клейменова М.Н., Бородулина Т.П. Спортивные профсоюзы в РФ: анализ проблемы // *Биологический вестник Мелитопольского государственного педагогического университета им. Богдана Хмельницкого*. 2015. Т. 5, № 1а (14).

Статья представлена научной редакцией «Право» 12 сентября 2016 г.

#### APPLYING NORTH-AMERICAN APPROACHES IN SPORTS LEAGUE GOVERNANCE: THE CASE OF THE CONTINENTAL HOCKEY LEAGUE

*Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta – Tomsk State University Journal*, 2016, 412, 172–182.

DOI: 10.17223/15617793/412/29

**Ilya V. Solntsev**, Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: [Ilia.Solntsev@gmail.com](mailto:Ilia.Solntsev@gmail.com)

**Nikita A. Osokin**, Plekhanov Russian University of Economics (Moscow, Russian Federation). E-mail: [osokin.NA@rea.ru](mailto:osokin.NA@rea.ru)

**Keywords:** sports economics; sports law; North-American sports; CHL; NHL; economics of hockey; player transfer valuation; player contract valuation; draft system.

The introduction of the article provides a brief overview of how professional hockey competitions in Russia evolved from the Soviet model to the one now employed by the Continental Hockey League (CHL). Since the CHL used the North-American model as the corner stone of its governance system, it was vital to highlight the main management attributes of US- and Canada-based professional sports leagues. A particular focus is drawn to labor regulation procedures as well as human resource management. The result uncertainty that consequently benefits the competitive balance of the North-American sports leagues is the key component that drives their commercial success. The authors also analyzed the competitive structure of North-American sports leagues that use the “closed” tournament system (with the same participating teams). This approach was also employed by the CHL, however, due to financial difficulties some teams were forced to withdraw from the league. Unlike the common European model, where a division system is used with team promotions and relegations, the North-American model uses a farm system. Each team has one or several farm-clubs to whom they may delegate players that are not yet up to team standards or need additional playing time to regain their form. The CHL also has a farm league – the Higher Hockey League. The player contract system is thoroughly analyzed. The North-American draft system has also been attempted by the CHL, but to this date the effectiveness of this mechanism in Russia remains highly debatable. Subsequently, the implementation of mechanisms such as rookie contracts and salary caps is also discussed in the paper. The article considers the primary role of player unions in North American sports and the current status of the CHL player union. The CHL has yet to have experienced the full power of its player union, however the NHL has already been subject to lockouts and other displays of player discontent that have pressured the league to introduce new collective bargaining agreements. These practices have had a significant effect on the competitive balance of the NHL, though the positive impact from player union intervention is proven to be short-lived. In summary, the authors draw a conclusion that North-American sports management practices should be further incorporated in the Russian sports governance system. The CHL still has issues with adapting the NHL model, mainly due to the commercial diversity of consumer markets in which the teams play as well as the lack of salary constraints (i.e. the rule that allows the CHL Board of Directors to exclude any player from the salary cap due to his possible “tremendous” contribution). The experience of the CHL can be surely regarded as a positive trend for Russian professional sports leagues, which will only facilitate future success.

#### REFERENCES

1. Abelson, D.E. (2010) Politics on ice: The United States, the Soviet Union, and a hockey game in Lake Placid. *Canadian Review of American Studies*. 40:1. pp. 63–94. DOI: 10.3138/cras.40.1.63

2. Jokisipila, M. (2006) Maple leaf, hammer, and sickle: international ice hockey during the Cold War. *Sport History Review*. 37:1. pp. 36.
3. García, J. & Rodríguez, P. (2002) The determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the Spanish football league. *Journal of Sports Economics*. 3 (1). pp. 18–38.
4. Fort, R. & Maxcy, J. (2003) Competitive balance in sports leagues: An introduction. *Journal of Sports Economics*. 4 (2). pp. 154–160.
5. Zimbalist, A.S. (2002) Competitive balance in sports leagues-an introduction. *Journal of Sports Economics*. 3(2). pp. 111–121.
6. Grow, N. (2015) Regulating Professional Sports Leagues. *Washington and Lee Law Review*. 72.
7. Riess, S.A. (2015) *Sports in America from Colonial Times to the Twenty-First Century: An Encyclopedia*. Routledge.
8. Massey, C. & Thaler, R.H. (2013) The Loser's Curse: Decision Making and Market Efficiency in the National Football League Draft. *Management Science*. 59 (7). pp. 1479–1495.
9. Teramoto, M., Cross, C.L. & Willick, S.E. (2015) Predictive Value of NFL Scouting Combine on Future Performance of Running Backs and Wide Receivers. *The Journal of Strength & Conditioning Research*. DOI: 10.1519/JSC.0000000000001202
10. Tang, M.C. (2015) Contract Length, Expected Surplus, and Specific Investments Empirical Evidence From the National Football League. *Journal of Sports Economics*. 16 (3). pp. 295–311. DOI: 10.1177/1527002513486653
11. Ducking, J. & Bollinger, C.R. (2014) *The Effects of Minimum Salaries on Career Length: Evidence from the National Football League (NFL)*. Available at SSRN 2466056.
12. Pearson, G. (2015) Sporting Justifications under EU Free Movement and Competition Law: The Case of the Football 'Transfer System'. *European Law Journal*. 21 (2). pp. 220–238. DOI: 10.1111/eulj.12110
13. Cohen, A., Levy, N. & Sasson, R. (2013) *Termination risk and short-termism: Evidence from rookie participation decisions by NBA coaches*. Working Paper.
14. Solntsev, I.V., Osokin, N.A. & Tarasyuk, V.V. (2015) System of payment in sports: US divisions' experience. *Problemy teorii i praktiki upravleniya – Theoretical and Practical Aspects of Management*. 10. pp. 56–65. (In Russian).
15. Vrooman, J. (2000) The economics of American sports leagues. *Scottish Journal of Political Economy*. 47:4. pp. 364–398.
16. Szymanski, S. & Kesenne, S. (2004) Competitive balance and gate revenue sharing in team sports. *The Journal of Industrial Economics*. 52:1. pp. 165–177. DOI: 10.1111/j.0022-1821.2004.00220.x
17. Fort, R. (2006) The Value of Major League Baseball Ownership. *International Journal of Sport Finance*. 1:1. pp. 9–20.
18. Fournier, M. & Roux, D. (2009) Labor relations in the National Hockey League: a model of transnational collective bargaining. *Marquette Sports Law Review*. 20. p. 147.
19. Baillie, J. (2005) *An Investigation Into the Collective Bargaining Relationship Between the NHL and the NHLPA, 1994–2005*. Unpublished Master's thesis. Industrial Relations Centre, Queen's University.
20. Chebotarev, V.S. & Timchenko, A.V. (2015) Problems of legal regulation of financing by the state of the physical culture and sport. *Yuridicheskaya nauka i praktika: Vestnik Nizhegorodskoy akademii MVD Rossii – Legal Science and Practice: Journal of the Nizhny Novgorod Academy of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 1 (29). pp. 187–189. (In Russian).
21. Kleymenova, M.N. & Borodulina, T.P. (2015) Sportivnye profsoyuzy v RF: analiz problemy [Sports unions in Russia: analysis of the problem]. *Biologicheskij vestnik Melitopol'skogo gosudarstvennogo pedagogicheskogo universiteta im. Bogdana Khmel'nitskogo – Biological Bulletin of Bogdan Khmel'nitskiy Melitopol State Pedagogical University*. 5:1a (14). pp. 63–81.

Received: 12 September 2016