

УДК 338.4

DOI: 10.34670/AR.2026.16.83.040

**Проблемы коммерциализации и предпринимательства в
любительском хоккее на примере Калужской области (ЛХК
«Газмяс» и «Метеор»)**

Добрынин Сергей Сергеевич

Аспирант,
кафедра спортивного менеджмента,
Университет «Синергия»,
105318, Российская Федерация, Москва, ул. Измайловский Вал, 2;
e-mail: dobrynin707070@mail.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу проблем коммерциализации и развития предпринимательской деятельности в сфере любительского хоккея на региональном уровне. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода спортивных организаций к самоокупаемости в условиях ограниченного бюджетного финансирования и повышения социальной роли массового спорта. Целью работы является выявление ключевых барьеров и перспективных направлений предпринимательства на примере сравнительного анализа двух хоккейных клубов Калужской области — ЛХК «Газмяс» и ЛХК «Метеор». В качестве методов исследования применены кейс-стади, сравнительный анализ кадровой динамики, SWOT-анализ и статистическая обработка данных выступлений команд. В результате выявлены типичные для региона организационные, финансовые и маркетинговые проблемы: высокая текучесть кадров, нестабильность спонсорских поступлений и дефицит инфраструктуры. Обоснована необходимость внедрения гибридных бизнес-моделей, сочетающих мерчандайзинг, фандрайзинг и государственно-частное партнерство. Сделаны выводы о перспективах консолидации ресурсов клубов для повышения устойчивости и зрелищности соревнований.

Для цитирования в научных исследованиях

Добрынин С.С. Проблемы коммерциализации и предпринимательства в любительском хоккее на примере Калужской области (ЛХК «Газмяс» и «Метеор») // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 4А. С. 413-418. DOI: 10.34670/AR.2026.16.83.040

Ключевые слова

Коммерциализация спорта, предпринимательство в хоккее, любительский хоккей, спортивный менеджмент, Калужская область, финансирование клубов, SWOT-анализ, индустрия спорта, спортивный маркетинг, региональное развитие.

Введение

Современный этап развития индустрии спорта в Российской Федерации характеризуется устойчивым трендом на коммерциализацию и стимулирование предпринимательской инициативы.

Как отмечают В.А. Леднев и К.И. Братков, индустрия спорта превращается в полноценный межотраслевой сектор экономики, где спортивное событие и спортивно-оздоровительная услуга становятся основными рыночными продуктами [Леднев, 2019, с. 121]. Однако если в сегменте фитнес-услуг и массовых беговых стартов частный бизнес демонстрирует уверенный рост [Леднев, 2021, с. 254], то в игровых видах спорта, особенно на любительском и полупрофессиональном региональном уровне, процессы монетизации и привлечения внебюджетного финансирования сталкиваются с системными барьерами.

Хоккей традиционно является социально значимым, но при этом одним из наиболее капиталоемких видов спорта. Согласно исследованиям И.И. Баландина, одной из ключевых проблем развития хоккея на региональном уровне остается высокая зависимость от бюджетных дотаций при низкой вовлеченности частных инвесторов и слабом стратегическом планировании [Баландин, 2024, с. 42; Баландин, 2023, с. 537]. В условиях ограниченных возможностей региональных бюджетов любительские хоккейные клубы (ЛХК) вынуждены искать альтернативные модели существования, интегрируя методы спортивного предпринимательства.

Целью данного исследования является выявление специфических проблем и обоснование направлений коммерциализации любительского хоккея на примере деятельности двух клубов Калужской области – ЛХК «Газмяс» и ЛХК «Метеор».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- провести сравнительный анализ управленческих и финансовых моделей клубов;
- оценить влияние кадровой динамики и спортивных результатов на предпринимательскую привлекательность;
- определить потенциальные точки роста за счет внедрения инструментов спортивного маркетинга.

Методы исследования

Процесс организации исследования базировался на методологии кейс-стади, позволяющей детально изучить уникальный опыт конкретных организаций в реальном контексте.

Объектом исследования выступила предпринимательская и финансовая деятельность любительских хоккейных клубов Калужской области ЛХК «Газмяс» и ЛХК «Метеор» в период 2024-2026 гг.

В работе были использованы следующие методы:

- Сравнительный анализ – для сопоставления кадровой политики, источников финансирования и спортивных результатов двух команд.
- Статистический анализ – расчет коэффициента текучести кадров и обработка данных турнирных выступлений.
- SWOT-анализ – для систематизации сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз развития клубов в контексте предпринимательства.
- Контент-анализ нормативно-правовых актов и научной литературы в области экономики спорта.

Результаты

Анализ хозяйственной деятельности ЛХК «Газмяс» (основан в 2023 г.) и ЛХК «Метеор» (основан в 2025 г.) выявил принципиально разные сценарии развития, обусловленные качеством менеджмента и подходом к формированию финансовой устойчивости.

Таблица 1 – Динамика движения кадрового состава ЛХК «Газмяс» и ЛХК «Метеор» (2024-2026 гг.) Dynamics of Personnel Changes in LHC «Gazmyas» and LHC «Meteor» (2024-2026)

Год	Команда	Среднесписочный состав	Прибыло	Выбыло	Текучесть кадров (%)
2024	«Газмяс»	25	–	–	–
2025	«Газмяс»	120	95	–	79%
2026	«Газмяс»	50	–	45	90%
2025	«Метеор»	25	–	–	–
2026	«Метеор»	25	25	–	0%

Данные таблицы 1 демонстрируют, что ЛХК «Газмяс» в 2026 году столкнулся с критической текучестью кадров (90%), что свидетельствует о неэффективности выбранной управленческой стратегии и потере мотивационной составляющей, несмотря на изначально более высокие финансовые возможности от партнера ООО «Ремгазстрой». В то же время ЛХК «Метеор» демонстрирует модель планового комплектования состава с нулевым показателем оттока, что характерно для более профессионального подхода к управлению человеческими ресурсами.

Таблица 2 – Сравнительные результаты выступлений команд (2024-2026 гг.) Comparative Performance Results of Teams (2024-2026)

Период	Команда	Турнир / Уровень соревнований	Результат
2024	ЛХК «Газмяс»	Лига, группа Б	1 место
2025	ЛХК «Газмяс»	КХЛ, группа А	3 место
2025/2026	ЛХК «Газмяс»	ЛХЛ, Кубок Победы	1 место
2025/2026	ЛХК «Метеор»	Товарищеские матчи (25 игр)	Побед – 3, Ничьих – 5

Несмотря на организационный кризис в 2026 году, ЛХК «Газмяс» обладает сильным спортивным бэкграундом (1-е и 3-е места в региональных лигах), что является нематериальным активом для коммерциализации. ЛХК «Метеор» показывает слабые спортивные результаты, однако компенсирует это высокой управленческой дисциплиной и активной работой в медиапространстве (Telegram-канал).

В таблицах 3 и 4 представлены сводные результаты SWOT-анализа, позволяющие оценить предпринимательский потенциал клубов.

Таблица 3 – SWOT-анализ предпринимательской деятельности ЛХК «Газмяс» SWOT Analysis of Entrepreneurial Activity of LHC «Gazmyas»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Высокая узнаваемость бренда в регионе.	1. Неэффективный менеджмент и высокая текучесть.
2. Опыт побед в престижных турнирах.	2. Снижение объемов спонсорского финансирования.
3. Наличие системы материального стимулирования.	3. Отток ключевых игроков к конкурентам.

Возможности (О)	Угрозы (Т)
1. Смена руководства и внедрение стратегического планирования.	1. Полная потеря спонсорской поддержки.
2. Монетизация бренда через продажу атрибутики.	2. Усиление конкуренции за кадры с ЛХК «Метеор».
3. Создание детской школы на базе клуба.	3. Закрытие клуба из-за финансовой несостоятельности.

Таблица 4 – SWOT-анализ предпринимательской деятельности ЛХК «Метеор»
SWOT Analysis of Entrepreneurial Activity of LHC «Meteor»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
1. Профессиональный тренерский штаб.	1. Острый дефицит финансирования.
2. Низкая текучесть кадров, командная стабильность.	2. Отсутствие современной тренировочной базы.
3. Активное присутствие в социальных сетях.	3. Низкая узнаваемость бренда за пределами города.
Возможности (О)	Угрозы (Т)
1. Открытие коммерческой мастерской по ремонту экипировки.	1. Прекращение деятельности из-за отсутствия средств.
2. Привлечение грантов и муниципальных субсидий.	2. Неспособность конкурировать за спонсоров с более титулованными клубами.
3. Объединение ресурсов с ЛХК «Газмяс».	3. Потеря тренерского состава.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что основной проблемой коммерциализации любительского хоккея в Калужской области является не столько отсутствие финансовых ресурсов как таковых, сколько дефицит стратегического предпринимательского подхода к управлению клубами. На примере ЛХК «Газмяс» видно, что даже наличие спонсора и успешная спортивная история не гарантируют устойчивость при слабом менеджменте. ЛХК «Метеор», напротив, демонстрирует, что профессиональный подход к управлению позволяет стабилизировать состав, однако для роста необходима диверсификация источников дохода.

Сопоставляя полученные результаты с целью исследования, можно сделать вывод, что для устойчивого развития регионального хоккея необходима реализация гибридной стратегии, включающей:

- Развитие спортивного предпринимательства через создание дополнительных сервисов (ремонт экипировки, вендинг, проведение коммерческих турниров) [Котова, 2025].
- Усиление маркетинговой активности с целью повышения инвестиционной привлекательности для местного бизнеса.
- Консолидацию ресурсов (в перспективе – слияние клубов) для оптимизации расходов на аренду льда и экипировку.

Дальнейшие исследования в данной области должны быть направлены на разработку методики оценки социально-экономической эффективности частных инвестиций в массовый хоккей на муниципальном уровне.

Библиография

1. Баландин И.И. Индустрия спорта и развитие индустрии хоккея: тенденции, особенности, обоснование необходимости совершенствования // *Всероссийский журнал*. 2023. С. 535–539.
2. Баландин И.И. Обоснование необходимости стратегического предпринимательства в индустрии хоккея // *Вестник Кемеровского государственного университета*. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9. № 1. С. 40–48.
3. Котова А.И. Проблемы коммерциализации любительского спорта и пути формирования устойчивой модели финансирования спортивных организаций // *Физическая культура и спорт в XXI веке: актуальные проблемы и пути решения: сборник материалов V Международной научно-практической конференции*. Волгоград: ВГАФК, 2025. С. 94–102.
4. Леднев В.А., Братков К.И. Предпринимательство в индустрии спорта: возможности, ожидания и результаты // *Современная конкуренция*. 2019. Т. 13. № 1 (73). С. 120–130.
5. Леднев В.А., Солнцев И.В. Предпринимательство в индустрии спорта: направления, инновации и формы поддержки // *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2021. Т. 12. № 3. С. 252–261.

Problems of Commercialization and Entrepreneurship in Amateur Hockey on the Example of the Kaluga Region (AHC "Gazmyas" and "Meteor")

Sergei S. Dobrynin

Postgraduate Student,
Department of Sports Management,
Synergy University,
105318, 2, Izmaylovskiy Val str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: dobrynin707070@mai.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis of the problems of commercialization and the development of entrepreneurial activity in the sphere of amateur hockey at the regional level. The relevance of the study is conditioned by the need for sports organizations to transition to self-sufficiency under conditions of limited budget financing and the increasing social role of mass sports. The aim of the work is to identify key barriers and promising directions of entrepreneurship using the example of a comparative analysis of two hockey clubs of the Kaluga region — AHC "Gazmyas" and AHC "Meteor". Case study, comparative analysis of personnel dynamics, SWOT analysis, and statistical processing of team performance data were applied as research methods. As a result, organizational, financial, and marketing problems typical for the region were identified: high staff turnover, instability of sponsorship revenues, and infrastructure deficit. The necessity of introducing hybrid business models combining merchandising, fundraising, and public-private partnership is substantiated. Conclusions are drawn about the prospects for consolidating club resources to increase the sustainability and entertainment value of competitions.

For citation

Dobrynin S.S. (2026) Problemy kommersializatsii i predprinimatel'stva v lyubitel'skom khokkee na primere Kaluzhskoy oblasti (LKhK "Gazmyas" i "Meteor") [Problems of Commercialization and Entrepreneurship in Amateur Hockey on the Example of the Kaluga Region (AHC "Gazmyas" and "Meteor")]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (4A), pp. 413–418. DOI: 10.34670/AR.2026.16.83.040

Keywords

Commercialization of sports, entrepreneurship in hockey, amateur hockey, sports management, Kaluga region, club financing, SWOT analysis, sports industry, sports marketing, regional development.

References

1. Balandin, I.I. (2023). Industriya sporta i razvitiye industrii khokkeya: tendentsii, osobennosti, obosnovaniye neobkhodimosti sovershenstvovaniya [Sports Industry and Development of the Hockey Industry: Trends, Features, Justification for Improvement]. Vserossiyskiy zhurnal, 535-539.
2. Balandin, I.I. (2024). Obosnovaniye neobkhodimosti strategicheskogo predprinimatelstva v industrii khokkeya [Substantiation of the Need for Strategic Entrepreneurship in the Hockey Industry]. Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskiye, sotsiologicheskiye i ekonomicheskiye nauki, 9(1), 40-48.
3. Kotova, A.I. (2025). Problemy kommersializatsii lyubitelskogo sporta i puti formirovaniya ustoychivoy modeli finansirovaniya sportivnykh organizatsiy [Problems of Commercialization of Amateur Sports and Ways to Form a Sustainable Financing Model for Sports Organizations]. In Fizicheskaya kultura i sport v XXI veke: aktualnyye problemy i puti resheniya (pp. 94-102). Volgograd: VGAFK.
4. Lednev, V.A., & Bratkov, K.I. (2019). Predprinimatelstvo v industrii sporta: vozmozhnosti, ozhidaniya i rezultaty [Entrepreneurship in the Sports Industry: Opportunities, Expectations, and Results]. Sovremennaya konkurentsia, 13(1), 120-130.
5. Lednev, V.A., & Solntsev, I.V. (2021). Predprinimatelstvo v industrii sporta: napravleniya, innovatsii i formy podderzhki [Entrepreneurship in the Sports Industry: Directions, Innovations, and Forms of Support]. Strategic Decisions and Risk Management, 12(3), 252-261.