

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»

На правах рукописи

СОЛНЦЕВ ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВИЧ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНДУСТРИЕЙ ФУТБОЛА

08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством
(менеджмент)

Диссертация на соискание ученой степени доктора
экономических наук

Научный консультант –
д-р экон. наук, проф.
Петренко Е.С.

Москва – 2020

Оглавление

<i>Введение.....</i>	<i>4</i>
<i>1 Теоретико-методологические подходы к повышению стратегической эффективности субъектов индустрии спорта</i>	<i>16</i>
1.1 Основные теоретические подходы к оценке и повышению эффективности организации.....	16
1.2 Специфика институциональной природы индустрии спорта и ее роль в развитии социально-экономической сферы	33
1.3 Особенности стратегического управления субъектами индустрии спорта на основе комплементарного подхода к повышению эффективности их деятельности	48
<i>2 Закономерности и особенности развития индустрии футбола на различных уровнях локации</i>	<i>60</i>
2.1 Индустрия футбола России как объект управления в национальной социально-экономической системе	60
2.2 Компаративный анализ развития отечественной индустрии футбола на глобальном уровне	83
2.3 Оценка коммерческого потенциала индустрии футбола.....	96
<i>3. Формирование разноуровневой системы оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола</i>	<i>113</i>
3.1 Оценка эффективности управления футболом на макро-уровне и разработка глобального индекса развития футбола	113
3.2 Особенности оценки эффективности управления индустрией футбола на мезо-уровне	132
3.3 Адаптация критериев оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола на микро-уровне	148
<i>4 Оценка эффективности управления субъектами футбольной индустрии на микро-уровне и повышение их финансовой устойчивости.....</i>	<i>165</i>
4.1 Разработка методики оценки эффективности деятельности субъектов футбольной индустрии на микро-уровне на базе стоимостного подхода к управлению	165
4.2 Методический инструментарий укрепления финансовой устойчивости субъектов индустрии футбола на микро-уровне с учетом требований финансового fair play УЕФА	179
4.3 Разработка инструментов финансирования субъектов индустрии футбола	193

<i>5 Стратегическое управление субъектами отечественной индустрии футбола</i>	222
5.1 Современные вызовы и риски глобальной индустрии футбола.....	222
5.2 Оценка потерь субъектов индустрии футбола на микро-уровне, вызванных внешним регулированием и распространением коронавирусной инфекции	236
5.3 Рекомендации по совершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления в индустрии футбола России	253
<i>Заключение</i>	287
<i>Список литературы</i>	289
<i>Приложение А (обязательное). Рейтинг развития футбола в регионах Российской Федерации</i>	331
<i>Приложение Б (обязательное). Субрейтинги развития футбола в регионах Российской Федерации</i>	334
<i>Приложение В (обязательное). Индекс развития футбола в странах ФИФА ...</i>	344

Введение

Актуальность диссертационного исследования. Развитие современной экономики характеризуется активным появлением новых отраслей. Одной из них стала индустрия развлечений, внутри которой постепенно сформировалось несколько направлений, в том числе индустрия спорта. По данным международных статистических источников¹, оборот в этой сфере в ежегодно составляет порядка 100 млрд долларов США, а к 2024 году может увеличиться в полтора раза. Согласно исследованию Deloitte², 20 самых доходных европейских футбольных клубов Европы в сезоне 2018/2019 г. заработали 9,3 млрд евро, - почти в 8 раз больше, чем в сезоне 1996/1997 г. По данным UEFA, выручка всех европейских футбольных клубов в последнее десятилетие достигала среднегодовых темпов роста в 10 %³.

При этом в развитых странах индустрия спорта не ограничивается решением коммерческих задач, важными являются подготовка молодых спортсменов, обеспечение массовости, решение социальных проблем и повышение внешнеполитического имиджа стран. Помимо экономического эффекта, генерируемого благодаря строительству спортивной и сопутствующей инфраструктуры, созданию новых рабочих мест, расходам туристов, реализации атрибутики и инвентаря, спорт играет важную роль в повышении качества жизни.

В научных исследованиях термин «индустрия спорта» одними из первых в 1998 году использовали Ф. Шааф и В.А. Леднев. Последний отмечал, что в индустрии спорта складываются экономические отношения между различными субъектами по поводу купли-продажи разнообразных спортивных продуктов. Также в работе В.А. Леднева впервые используется термин «футбольная индустрия». В.В. Алешин выделял индустрию профессионального спорта, которая ориентирована на проведение зрелищных шоу. Намного раньше появились исследования, посвященные экономике спорта, первая статья была написана

¹ Распоряжение Правительства РФ от 3 июня 2019 № 1188-р Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 г. и комплекса мер по формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2019 - 2020 г.г.

² <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html#>

³ Источник: UEFA - The European Club Footballing Landscape - 2018

С. Роттенбергом в 1963 году. Популярным это направление стало в 80-х годах, в первую очередь среди ученых США и Великобритании, и окончательно сформировалось в 2000-х.

Одной из особенностей индустрии спорта является многообразие ее субъектов, которое определяется сферой деятельности (производители экипировки, фитнес-центры, букмекеры, киберспорт и т.д.). Деятельность каждого из этих субъектов требует индивидуального подхода, как при оценке эффективности их деятельности, так и при формировании управленческих моделей.

Отечественная индустрия спорта характеризуется рядом специфичных проблем, связанных с низким уровнем финансовой устойчивости ее субъектов, недостаточным вовлечением частного капитала и ограниченностью бюджетных источников, кадровыми проблемами, точечным развитием инфраструктурной базы. Вместе с тем, целый ряд крупнейших международных соревнований, проведенных в России, заложили базу для ее дальнейшего развития.

На текущий момент существует потребность в исследованиях, учитывающих вид деятельности конкретных субъектов индустрии спорта, а также отечественную специфику развития данной сферы. Особую роль может сыграть конкретизация вида спорта, определяющая особенности деятельности объекта исследования. В рамках данной работы рассматриваются субъекты индустрии футбола.

Таким образом, актуальность представленного исследования обусловлена необходимостью:

- разработки теории и методологии управления субъектами индустрии футбола;
- комплексного анализа структуры, уровня текущего развития индустрии футбола в целом и субъектов, ее представляющих;
- разработки и внедрения стратегического подхода к управлению субъектами индустрии футбола.

Предложения, содержащиеся в настоящей работе, позволят:

- привлечь в индустрию футбола частных инвесторов и снизить объем бюджетного финансирования;
- повысить эффективность расходования бюджетных средств, направляемых в индустрию футбола;
- повысить уровень финансовой устойчивости субъектов индустрии футбола.

В целом проведенное исследование решает научную проблему, имеющую важное хозяйственное, политическое и социально-экономическое значение для развития страны.

Степень научной разработки выбранной темы исследования.

Среди тех, кто внес выдающийся вклад в исследование экономического институционализма, нужно выделить следующих авторов: А. Алчиан, Х. Демзек, Р. Коуз, Д. Норт, М. Олсон, Р. Томас, О. Уильямсон.

Вопросы стратегического управления, в том числе относительно развития индустрии спорта рассмотрены в работах Дж. Барни, Дж. Брайсона, г. Джонсона, А. Коррэа, Д. Лей, Р. Майлза, Дж. МакГи, Д. Миллера, г. Минцберга, М. Мур, М. Парента, Р. Питтса, Т. Поистера, М. Портера, Т. Слака, Ц. Сноу, Дж. Соареса, Л. Тибо, Х. Томаса, г. Штрайба, Р. Фримана, М. Ханта, Б. Ходжа, Р. Хоскиссона, Дж. Чаппеля. Стратегическое развитие индустрии спорта России проанализировано в работах Н.В. Паршиковой и С.И. Изаак.

Существенный вклад в развитие экономики спорта и подходов к управлению спортивными организациями внесли В. Андрефф, К. Броер, П. Викар, П. Даунворд, Э. Зимбалист, С. Морроу, В. Мэннинг, В. Мэтьюсон, Р. Нолл, Т. Павловски, Х. Пройс, С. Роттенберг, Н. Селл, В.В. Алешин, Л.В. Аристова, В.А. Бескровная, В.А. Леднев, Р.М. Нуреев, А.В. Орлов, А.В. Починкин, Ф. Шааф.

Финансы спортивных организаций в целом и футбольных клубов в частности, а также вопросы лицензирования деятельности футбольных клубов рассмотрены в работах: К.П. Баррос, Б. Бахмайер, Х. Вёпель, И. Гусман, Т. Дима, Х.М. Дитл, Дж. Дувис, Т. Кёнеке, Й. Ламмерт, С. Морроу, Дж.К. Мюллер,

А.А. Олссон, Д. Отою, Д. Пламли, г. Рамчандани, Р. Уилсон, Э. Франк, К.К. Хауген, Г. Ховеманн, М. Шуберт.

Вопросам корпоративной социальной ответственности в футболе посвящены работы Е. Бэйл, Д. Колиперас, С. Морроу, Л. Спаркс, С. Хамиль.

Эффективность деятельности субъектов индустрии спорта и инструменты ее оценки рассматриваются в работах К. Баррос, А. Барочелли, Э. Бейл, Д. Боска, А.А. Керн, Ю. Лаго, В. Лирн, А. Мартинес, Р. Сала, Д. Хаас, Эспита-Эскуэйр, Гарсиа-Себри, А.В. Гошуновой.

Вопросы рейтинговой оценки, в том числе субъектов индустрии спорта рассмотрены в работах С.П. Ермакова, А.М. Карминского, А.А. Пересецкого, А.Е. Петрова, А.А. Полозова. Исследованию экономики футбола и подходов к управлению субъектами индустрии футбола посвящены работы С. Купера, Т. Маркмана, С. Шимански, С. Чадвика, В.Л. Окорокова, В.Ю. Черепанова.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о недостатке работ, детально рассматривающих структуру и развитие индустрии футбола, а также особенности управления ее субъектами. Таким образом, повышение эффективности управления субъектами индустрии футбола представляет собой самостоятельную область исследования, значимость и специфика которой подтверждают необходимость ее рассмотрения в качестве отдельного научного направления.

Объект исследования - социально-экономическая система управления в индустрии футбола, формируемая на различных уровнях национальными и региональными субъектами- федерациями футбола, а также субъектами индустрии футбола на микро-уровне.

Предмет исследования – социально-экономические отношения, возникающие в процессе повышения эффективности управления субъектами индустрии футбола на макро-, мезо- и микро-уровнях.

Цель исследования – формирование теоретико-методологического обоснования для применения элементов стратегического управления в индустрии футбола России и разработка подходов к оценке эффективности управления

национальными и региональными федерациями футбола, а также субъектами индустрии футбола на микро-уровне.

В соответствии с целью диссертации решались следующие **задачи**:

1. Выявление закономерностей и тенденций развития индустрии спорта, анализ ее структуры на микро- мезо- и макроуровнях и особенностей управления отдельными субъектами, ее представляющими. Определение содержания эффективности управления в индустрии спорта.

2. Введение категории «индустрия футбола» и обоснование ее экономической, политической и социальной роли. Разработка системы организационно-экономических характеристик отечественной индустрии футбола и структуры управления ее субъектами.

3. Обоснование принципов оценки эффективности управления в индустрии футбола.

4. Построение критериальной платформы для оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола.

5. Разработка подходов к оценке эффективности управления субъектами индустрии футбола.

6. Разработка методик оценки эффективности управления ключевыми субъектами индустрии футбола: национальными футбольными ассоциациями, региональными федерациями футбола, субъектами индустрии футбола на микро-уровне.

7. Разработка рекомендаций по совершенствованию правил лицензирования отечественных субъектов индустрии футбола на микро-уровне, направленных на достижение их финансовой устойчивости.

8. Оценка современных вызовов и рисков глобальной индустрии футбола и разработка подхода к оценке потенциальных потерь на микро-уровне.

9. Формирование методологической основы создания целостной системы стратегического управления индустрией футбола в стране.

Гипотеза исследования: развитие индустрии футбола в России может быть выведено на качественно новый уровень эффективности при использовании

стратегического подхода к управлению, базирующегося на комплексной оценке взаимосвязанных экономических и социальных факторов.

Соответствие темы паспорту специальности. Основные положения и выводы работы соответствуют паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Минобрнауки России по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»: пункты 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений». 10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления.»; 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения ССП в российских условиях».

Эмпирическую основу исследования составили:

- информация ФИФА, УЕФА, РФС, региональных федераций;
- официальные документы, статистика, правовые акты Правительства Российской Федерации, Министерства спорта Российской Федерации, Росстата;
- аналитическая информация и экспертные обзоры, посвященные развитию индустрии спорта, экономике футбола, спортивной инфраструктуре, проведению соревнований, в том числе: The Swiss Ramble, Football Benchmark, Football money league;
- научные публикации в периодических изданиях Российской Федерации и зарубежных стран по проблемам управления субъектами индустрии спорта, экономике футбола и подходам к управлению в индустрии футбола. В процессе подготовки работы были использованы результаты, полученные в ходе личного

исследования субъектов индустрии футбола: Российского футбольного союза, региональных федераций футбола, футбольных клубов.

Научная новизна диссертационного исследования состоит в разработке теоретико-методологических положений организации стратегического управления индустрией футбола, как специфической сетевой системой, направленной на достижение экономической, социальной и спортивной эффективности на макро-, мезо- и микроуровнях.

На защиту выносятся следующие **положения, содержащие научную новизну**:

1. Раскрыта специфика институциональной природы индустрии спорта, обусловленная диалектической взаимосвязью ее экономических и социальных функций, сетевой формой организации взаимодействий; высокой вовлеченностью потребителей в совместную с производителем цепочку создания ценности, повышенной эмоциональностью потребительского опыта и превращением множества индивидуальных потребительских оценок в коллективные социокультурные ценности. Предложена классификационная модель субъектов и уровней управления индустрии спорта. Сформулирована авторская трактовка понятия эффективности в индустрии спорта с учетом синергии экономических и социальных факторов.

2. Доказано формирование в Российской Федерации индустрии футбола, как части индустрии спорта, разработаны ее организационно-экономические характеристики. Определены особенности стратегического управления субъектами индустрии футбола, учитывающие совокупность факторов глобального, национального и локального уровня, выделены стратегические доминанты развития индустрии футбола. Раскрыты особенности достижения эффективности в индустрии футбола и сопутствующего синергетического эффекта, обеспечивающего накопление социальной эффективности на верхних уровнях при достижении экономической эффективности субъектов локальных уровней. Дано теоретико-методологическое обоснование для создания целостной системы стратегического управления индустрией футбола в Российской Федерации.

3. Научно обосновано применение комплементарного методологического подхода к согласованию развития экономической и социальной функции индустрии футбола, позволившего сформулировать дифференцированные принципы оценки эффективности управления ее субъектами, и обеспечивающего максимизацию эффективности управления на уровне страны и в контексте международного развития. Предложена и теоретически обоснована критериальная платформа для оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола с учётом их роли в создании конечного продукта.

4. С учетом особенностей развития индустрии футбола адаптирована система сбалансированных показателей, содержащая комплекс уточненных критериев оценки эффективности и позволяющая оценить эффективность управления национальными федерациями футбола с точки зрения комплекса экономических и социальных критериев, а также создания конечного продукта. На основе многокритериального подхода разработана методика расчета индекса развития футбола в странах-членах ФИФА (Football Development Index).

5. Разработана методика рейтинговой оценки эффективности управления развитием индустрии футбола в субъектах Российской Федерации, позволившая рассчитать и обосновать рейтинги как по отдельным направлениям работы (подготовка спортивного резерва, спорт высших достижений, инфраструктура, массовость, продвижение и развитие футбола в регионе), так и единый рейтинг, характеризующий комплексную эффективность управления индустрией футбола на региональном уровне.

6. Сформирована разноуровневая система многокритериальных оценок, основанная на сетевых экстерналиях и включающая формирование контрольных показателей-индикаторов для оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола на микро-уровне с использованием единого интегрального показателя, основанного на концепции управления стоимостью (VBM). Обоснованы практико-ориентированные рекомендации по оценке эффективности управления субъектами индустрии футбола на микро-уровне.

7. Разработаны рекомендации по совершенствованию правил лицензирования отечественных субъектов индустрии футбола на микро-уровне с учетом требований финансового fair play УЕФА. Предложен комплекс инструментов, направленных на повышение уровня финансовой устойчивости российских субъектов индустрии футбола на микро-уровне, и включающий реструктуризацию форм государственной поддержки профессионального спорта, а также использование ряда долговых инструментов и привлечение акционерного капитала.

8. Обосновано влияние современных вызовов внешней среды на развитие глобальной индустрии футбола, выявлены и проанализированы актуальные риски. Предложен авторский подход к оценке потенциальных потерь на микро-уровне, обусловленных распространением коронавирусной инфекции и нарушением правил финансового fair play УЕФА. Произведен расчет соответствующих потерь на уровне лиг и отдельных субъектов индустрии футбола на микро-уровне, а также представлены предложения по выходу из кризиса и обеспечению долгосрочной устойчивости.

9. Предложены рекомендации по совершенствованию и внедрению элементов стратегического управления в индустрии футбола России, рассматриваемые как совокупность управленческих решений на основе разработанной структуры стратегии развития субъектов индустрии футбола, и классифицированные на две группы: повышение эффективности индустрии футбола в целом на всех уровнях управления и реализация точечных мероприятий. Определены целевые показатели стратегического управления индустрией футбола, предусматривающие определенные управленческие воздействия и источники финансирования.

Теоретическая значимость результатов диссертации заключается в разработке концептуальных положений, направленных на повышение эффективности управления субъектами индустрии футбола. Предлагаемые решения направлены на развитие теории управления индустрией футбола. Достигнуто приращение научных знаний в сфере управления ее субъектами.

Практическая значимость результатов диссертации заключается в разработке методологии оценки эффективности деятельности субъектов индустрии футбола и стратегического подхода к управлению ими. Предлагаемые решения могут использоваться органами государственного и муниципального управления, реализующими политику в области развития спорта на федеральном, региональном и местном уровнях, национальными и региональными федерациями футбола, субъектами индустрии футбола на микро-уровне, что позволит: собирать, обрабатывать и анализировать информацию, необходимую для управления в данной сфере; обоснованно распределять финансовые и иные ресурсы исходя из объективной оценки результатов деятельности; формировать систему взаимодействия со стейкхолдерами; разрабатывать и обосновывать кадровую политику; оценивать эффективность использования инфраструктурной базы; оценивать работу менеджеров; принимать обоснованные управленческие решения.

Апробация результатов. Основные положения диссертационного исследования опубликованы в 44 научных статьях, 6 монографиях и учебных пособиях в России и за рубежом общим объемом 116,38 печ. л.

Результаты исследования были представлены в форме докладов на российских и международных конференциях, посвященных государственной политике в области спорта, экономике спорта, спортивному менеджменту, маркетингу и финансам в спорте, в том числе: VII Международная научно-практическая конференция «стратегия развития спортивной индустрии в России и в мире»; 2nd International academic conference on economics of football; XVIII Апрельская международная научная конференция по проблемам развития экономики и общества; 2nd WASM World Conference on Sports Management; 2nd IASE International Sports Economics Conference; International Congress of Sciences and Football «Images, multimedia and new technologies»; 8th ESEA European Conference on Sport Economics.

Автор принимал участие в следующих проектах: «Разработка Стратегий развития футбола в Российской Федерации» на период до 2020 и до 2030»; «Разработка методики оценки экономического и социального эффекта от

проведения соревнований на примере Чемпионата мира по футболу 2018 и Олимпийских Игр 2014»; «Разработка методики оценки эффективности развития футбола в субъектах Российской Федерации»; НИР «Формирование международного индекса развития футбола /для стран, входящих в ФИФА/»; Подготовка материалов для доклада на заседании Совета при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта «О развитии футбола в Российской Федерации с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу»; Разработка учебных курсов к образовательной программе «Мастер футбольного администрирования» Российского Международного олимпийского университета; Исследовательский проект Grow Index (заказчик – Союз Европейских Футбольных Ассоциаций /УЕФА/, Университет Стирлинг и Университет Манчестера).

Отзывы, подтверждающие практическую значимость результатов проведенного исследования, получены от следующих организаций: Союз Европейских футбольных ассоциаций (УЕФА); Российский Футбольный Союз; Региональная футбольная федерация Мордовии; Акционерное общество «Футбольный клуб «ЛОКОМОТИВ».

Структура диссертации исходя из поставленных задач и общей логики исследования, содержит: введение, 5 глав, заключение, список источников, приложения. В первой главе рассмотрены теоретико-методологические подходы к повышению эффективности управления субъектами индустрии спорта. Проанализированы теоретические подходы к оценке и повышению эффективности управления организацией, обоснована роль индустрии спорта в развитии социально-экономической сферы, выявлены особенности управления спортивными организациями в контексте повышения эффективности их управления.

Во второй главе проведен системный анализ развития индустрии футбола в России и бенчмаркинг лучших мировых практик в этой области. Автор детально проанализировал содержание и ход реализации стратегий и программ развития индустрии футбола в России, сравнил основные направления развития индустрии

футбола в Европе, обосновал коммерческий потенциал субъектов управления клубного футбола.

Третья глава посвящена формированию системы оценки эффективности управления субъектами футбола на макро-, мезо-, и микроуровнях, в том числе выявлению критериев оценки и разработке соответствующих методик.

В четвертой главе рассматриваются подходы к оценке эффективности управления субъектами футбольной индустрии на микро-уровне и модели их финансирования. Разработана методика оценки эффективности управления субъектами футбольной индустрии на микро-уровне на базе стоимостного подхода к управлению. Предложены инструменты укрепления финансовой устойчивости субъектов футбольной индустрии на микро-уровне с учетом требований финансового fair play УЕФА. Адаптированы инструменты финансирования субъектов индустрии футбола на микро-уровне.

В пятой главе автором проанализированы современные вызовы и риски глобальной индустрии футбола, представлен подход, позволяющий оценить потенциальные потери отечественных субъектов индустрии футбола на микро-уровне, вызванные распространением коронавирусной инфекции и нарушением правил финансового fair play УЕФА. Даны рекомендации по внедрению элементов стратегического управления в индустрии футбола России. Предложен ряд комплексных мероприятий в рамках стратегического управления индустрией футбола, а также соответствующие целевые показатели, предусматривающие определенные управленческие воздействия и источники финансирования.

1 Теоретико-методологические подходы к повышению стратегической эффективности субъектов индустрии спорта

1.1 Основные теоретические подходы к оценке и повышению эффективности организации

Термин «эффективность» можно встретить уже в работах В. Петти и Ф. Кенэ. Однако представители ранних экономических школ употребляли его лишь для характеристики результативности отдельных регулирующих мер с точки зрения их влияния на экономику в целом.

А. Смит упоминает эффективность наравне с производительностью как результат разделения труда – одного из ключевых элементов его учений¹.

В работах Д. Рикардо эффективность рассматривается уже как отношение результата к соответствующим затратам. Рикардо исследовал различные стороны проявления эффективности и пытался выявить факторы, определяющие ее уровень.

Г. Эмерсон (1912) термин «эффективность» связывает с функциональностью или достижением максимального результата при минимальных затратах.

Наиболее распространенное определение эффективности связано с сопоставлением «издержки-выгоды». Другими словами - максимальная отдача от имеющихся ограниченных ресурсов при минимуме издержек.

Как правило, выделяется 2 два типа эффективности: в распределении (allocative efficiency), и эффективность в производстве (technical efficiency).

Первая означает, что ресурсы используются для производства тех товаров и услуг, которые в наибольшей степени требуются обществу. Она достигается, когда производится наилучший, или оптимальный, ассортимент товаров и услуг. Эффективность производства формируется, когда требуемые товары и услуги производятся с наименьшими затратами.

К.Р. Макконелл и С.Л. Брю определяли производственную эффективность «как максимальную отдачу при минимуме издержек от имеющихся ограниченных ресурсов».

¹ Классика экономической мысли: Сочинения. М.: Эксмо-Пресс, 2000. с. 318

В поведенческих теориях фирмы эффективность ставится в зависимость от способности руководителей фирмы к принятию рациональных решений, которые ограничиваются нехваткой знаний о последствиях таких решений¹.

Советские исследования экономической эффективности основаны на марксистской теории и практике планового хозяйства. Это объясняет внимание советских экономистов к социальному аспекту эффективности.

Г.В. Плеханов (1956) отмечал, что товарно-денежные отношения предполагают применение показателя экономической эффективности производства как части «более широкого понятия социально-экономической эффективности».

Несмотря на то, что советские ученые не выделяли четко понятия эффективности в распределении и в производстве, их позиция в отношении понятия экономической эффективности была близка к позиции зарубежных ученых. Так, В.В. Новожилов (1972) определял эффективность как соотношение результатов и понесенных затрат. Л.Э. Кунельский (1988) отождествлял эффективность с результативностью и действенностью, возможностью добиваться больших результатов при минимальных затратах.

Также существует понятие неэффективности, которое рассматривается в 2х аспектах²:

1 Техническая неэффективность (Х-неэффективность) - фактические средние издержки фирмы при любом объеме производства больше, чем минимально возможные. Данный тип неэффективности возникает в силу того, что цели менеджеров могут противоречить задаче минимизации издержек, а также из-за недостаточной мотивации работников или неверных управленческих решений.

2 Экономическая неэффективность (У-неэффективность) связана с (не)использованием рыночных возможностей – продукция поставляется не всем потенциальным потребителям, которые готовы заплатить цену, обеспечивающую

¹ Словарь современной экономической теории Макмиллана. — М.: ИНФРА-М, 2003. с. 49-50

² Макконнелл К. Р., Брю С. Л. Экономикс. – ИНФРА-М, 2006

прибыль. Получается, что даже в том случае, если организация минимизирует издержки, она может не максимизировать прибыль.

В «Экономикс»¹ приводится такое определение эффективности – «отсутствие потерь или такое использование экономических ресурсов, при котором достигается максимально возможный уровень удовлетворения при данных затратах и технологии». Если вторая часть этого определения уже неоднократно нами упоминалась, то ассоциация эффективности с отсутствием потерь представляет определенный элемент новизны. В этой связи уместно остановиться на понятии упущенной выгоды, которое имеет непосредственное отношение к эффективности.

Данный термин чаще употребляется в юридической плоскости и определяется как размера дохода, который могла бы получить фирма при нормальных обстоятельствах за период вынужденного простоя, после вычета расходов, не понесенных в результате остановки производства². Однако он может быть трактован и более широко. Макконелл и Брю трактуют упущенную выгоду как экономические убытки, заключающиеся в получении меньшего объема прибыли. В данном исследовании методологически важно рассмотрение упущенной выгоды как неиспользованного потенциала, что в свою очередь влияет на возможности стратегического развития. Например, даже самые успешные спортивные клубы не должны останавливаться на достигнутых объемах выручки – как показывает практика, такие статьи дохода как продажа атрибутики, спонсорские контракты или коммерциализация бренда и его использование в сферах, не имеющих отношения к спорту, не имеют предельных значений.

Расчет упущенной выгоды может быть учтен в рамках оценки эффективности деятельности фирмы, в том числе как один из рассматриваемых критериев. Также для определения степени эффективности уместно будет учитывать не

¹ Пол А. Самуэльсон, Вильям Д. Нордхаус. Экономика. Издание пятнадцатое. Бином – КноРус, Москва – 1999. с. 60

² Позиция ВС РФ: Размер упущенной выгоды определяется исходя из размера дохода, который могло бы получить лицо, за вычетом непонесенных затрат (не применяется) Постановление Пленума Верховного Суда РФ N 6, Пленума ВАС РФ N 8 от 01.07.1996 и другие акты высших судов Применимые нормы: п. 2 ст. 15 ГК РФ, <http://www.consultant.ru/>

бухгалтерскую, а экономическую прибыль, рассчитанную с учетом скрытых (альтернативных) издержек — количества других продуктов, от которого приходится отказаться, чтобы получить какое-то количество любого продукта. Эффективность использования всех категорий ресурсов в достижении стратегической цели обуславливает использование показателя экономической прибыли как одного из критериев успешного управления развитием.

Помимо рассмотренных методологических аспектов понятие эффективности определяется объектом оценки, в качестве которого могут выступать: деятельность организации; инвестиционные проекты, сделки слияния-поглощения; маркетинговые и рекламные проекты; кадровая политика фирмы; отдельные бизнес-процессы, мероприятия.

При этом понятие эффективности нужно рассматривать не только на микроуровне. На макроуровне оценке подвергается эффективность системы хозяйствования в национальной экономике в целом, на мезо-уровне — эффективность отдельных отраслей или регионов. В целом это не повлияет на само понятие эффективности, меняться будет набор критериев, используемых в оценке.

Также понятие эффективности определяется кругом лиц, в интересах которых производится оценка этой категории. Экономические интересы различных групп «стейкхолдеров», направленные на повышение эффективности деятельности фирмы, дифференцированы. Например, Маршал и Мейер (2004) определяют эффективность компании как «меру удовлетворения требований разнообразных групп акционеров». Также они разделяют понятие эффективности на две части: формирующаяся в настоящем (в момент исполнения или функционирования) или в прошлом (в форме достижений). При этом «экономическая эффективность включает в себя элемент ожидания». Следуя высказыванию Франклина Фишера (1998), «экономическая эффективность компании состоит в размерах денежного потока, который еще необходимо получить, дисконтированного до текущей стоимости».

В этой связи необходимо упомянуть модель стоимостного управления (value based management - VBM), нацеленную на максимизацию стоимости акционерного

капитала с помощью ряда инноваций, связанных с разработкой методов и показателей измерения финансовых результатов, внедрением системы управленческих инструментов, в частности, мотивацией и вознаграждением персонала и изменениями в системе финансовой ответственности (Ивашковская, 2010). При этом главной задачей менеджеров компании становится «создание акционерной стоимости для всех, кто, так или иначе, связан с компанией». В данной модели одним из наиболее важных критериев эффективности деятельности становится рыночная капитализация, которая отражает ожидания инвесторов. Однако лидеры обычно хорошо известны рынку, и заработать можно на тех акциях, чей рост никто не ожидает, а, значит, нужно превышать ожидания. На этих постулатах базируется система управления, построенная на ожиданиях - Expectations Based Management, оценивающая эффективность исходя из достижения запланированных показателей¹.

Понятие эффективности в управлении компанией, как правило, связано с выполнением ряда контрольных показателей или критериев. Особое внимание этому уделяется в работе Каплана и Нортон (2003), в которой авторы, руководствуясь принципом «невозможно управлять тем, что нельзя измерить», предложили Сбалансированную систему показателей, построенную на основе четырех составляющих: финансовой, клиентской, внутренней, а также блока обучения и развития. Основное преимущество данной системы показателей эффективности заключается в формировании модели трансформации стратегии организации в операционные процессы. Главной проблемой данной модели остается несогласованность ключевых показателей эффективности с системой мотивации, нацеленной на их достижение. Для решения этой проблемы могут быть использованы различные подходы. Например, Маршал и Мейер (2004) предлагают использовать методику АВРА – Activity-Based Performance Analyses (процессно-ориентированный анализ рентабельности), которая измеряет эффективность компании в целом, ее подразделений, бизнес-процессов. При этом показатели эффективности применяются для мотивации отдельных сотрудников.

¹ Tom Copeland, Aaron Dolgoff, Outperform with Expectations-Based Management, Wiley 2005

Эффективность можно оценить, в том случае, когда известны показатели результативности, поддающиеся количественной оценке. Результативность, по утверждению П. Друкера (2004), означает, что «делаются правильные вещи, а эффективность - умение делать вещи правильно». «Результативность предполагает производство продукции соответствующего качества, а эффективность - производство продукции с использованием эффективных процессов и исходных ресурсов по минимальным затратам».

По мнению И.А. Никоновой (2013), под термином «результативность» необходимо понимать степень достижения запланированных показателей, т.е. соотношение показателей фактических результатов и плановых.

Если говорить об эффективности инвестиционных проектов, то ее оценка всегда строится на чистой приведенной стоимости, которая зависит от прогнозируемых денежных потоков, создаваемых проектом, и от альтернативных издержек привлечения капитала¹. К дополнительным показателям эффективности инвестиционных проектов относят внутреннюю норму доходности (и ее различные модификации), индекс прибыльности и сроки окупаемости. Ключевым элементом для всех этих показателей является концепция стоимости денег во времени.

Эффективность рекламы определяется как способность воздействия на целевую аудиторию в формате, заданном заинтересованной стороной, и зависит от охвата потребителей, глубины впечатлений и степени привлечения внимания².

В оценке эффективности проведения отдельных мероприятий (в том числе и спортивных) выделяются схожие эффекты: экономический - связан с сопоставлением инвестиций и доходов; нематериальные эффекты - с имиджевыми и социальными последствиями. При этом выход за рамки экономической трактовки эффективности требует введения новой критериальной основы с учетом требований концепции устойчивого развития и социальной ответственности. Как отмечает А.А. Полозов (2016), основная задача в управлении связана с

¹ Ричард Брейли, Стюарт Майерс. Принципы корпоративных финансов. ЗАО «Олимп—Бизнес» Москва, 2008. с. 87

² Лидовская О.П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы. Готовые маркетинговые решения. – СПб.: Питер, 2008. с. 27-28

координацией деятельности подразделений фирмы для наиболее эффективного использования возможностей по решению стратегических и оперативных задач. Однако в связи с этим возникает ряд проблем, связанных с необходимостью учета и объединения большого числа критериев, например, социальных и экологических.

Наконец, эффективность кадровой политики фирмы оценивается на базе показателей, характеризующих деятельность отдельных групп работников и достижение заданных результатов на определенном временном горизонте. В последнее время в этой области активно используются рейтинговые модели, а также элементы «эффективного контракта». Особенно сильно эти тенденции отразились на сфере образования.

Обобщим различные точки зрения зарубежных и российских экономистов касательно социально-экономического содержания «эффективности» и сформулируем собственную позицию по данному вопросу.

Содержание понятия «эффективности» изначально трактовалось с позиции результатов деятельности. В дальнейшем появилась потребность в сравнении результатов и соответствующих затрат, и сегодня такой подход встречается наиболее часто. При этом нужно учитывать, что помимо расходов эффективность также включает следующие сопоставления относительно результата: поставленные цели, потребности субъекта, внешние и внутренние ценностей. Также необходимо учитывать потенциал и упущенную выгоду, а также альтернативные издержки. Важную роль играют изначальные ожидания, а также удовлетворенность потребителей. Наконец, эффективность всегда определяется объектом оценки и уровнем измерения (макро-мезо-микро). Дополнительно могут быть проанализированы отдельные аспекты эффективности: влияние экологических эффектов и устойчивое развитие. С позиции оценки эффективности важно понимать интересы всех стейкхолдеров, которые, как правило, руководствуются набором критериев эффективности, объединенными в объективную модель. Итак, понятие эффективности объединяет в себе множество аспектов и должно быть рассмотрено с множества ракурсов.

С учетом проведенного анализа различных методологических трактовок понятия эффективности, можно сформулировать следующее определение данной категории в контексте управления организацией: эффективность – характеристика деятельности субъекта хозяйственной деятельности, подразумевающая максимальную отдачу при имеющихся ресурсах с учетом параметров качества, сроков и упущенной выгоды, и измеряемая системой взаимосвязанных показателей, учитывающих все аспекты деятельности и нацеленных на удовлетворение потребностей стейкхолдеров.

Наиболее часто методология оценки эффективности в контексте управления организацией базируется на основе рационализации используемых ресурсов и максимизации прибыли с применением количественных оценок и формализованных моделей, базирующихся на показателях рентабельности. Исследование стратегического управления индустрией футбола включает использование подобных методик, но требует учета социальных факторов и спортивных результатов.

В данной работе основной акцент будет сделан на разграничении результативности (сопоставление затраченных ресурсов и результата без учета удовлетворенности пользователя) и эффективности (способность достигать целей). В силу специфики объекта исследования, которая будет подробно рассмотрена в следующих разделах, разрабатываемая модель оценки эффективности не может ограничиться сопоставлением затраченных ресурсов и полученного результата. Важная роль должна быть отведена достижению социальных результатов, а также удовлетворению интересов всех стейкхолдеров, к которым среди прочего относятся и потребители. Соответственно, главной задачей становится объединение всех критериев в единую модель.

В контексте оценки и повышения эффективности управления должен превалировать долгосрочный стратегический подход, требующий уточнения определения понятия «стратегии».

Поистер и Штрайб (1999) предположили, что стратегия связана с интеграцией всех процессов управления и направлена на обеспечение

согласованного подхода к разработке, достижению, мониторингу, оценке и адаптации программы действий организации. В качестве альтернативы Майкл Портер (1996), один из самых знаменитых исследователей организационной стратегии, дает такое определение: стратегия - это создание уникальной и ценной позиции, объединяющей различные виды деятельности. Он также отметил, что суть стратегии заключается в выборе того, чего не следует делать, и, кроме того, что стратегия задает рамки деятельности компании. Генри Минцберг (1987) представил свое определение, объединяющее 5 направлений: стратегия как план действий; как средство победы над конкурентами; как серия действий; как позиция, обеспечивающая положение на рынке; и как перспектива.

Джонсон и др. (2008) определял стратегию как направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое позволяет достичь преимущества в изменяющейся среде благодаря конфигурации ресурсов и компетенций с целью удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон. Согласно Майлзу и Сноу (1978) стратегическая ориентация - это способ, позволяющий организации адаптироваться к своей среде. В свою очередь стратегическое планирование можно рассматривать как усилие по принятию критических решений, определяющих характер деятельности организации (Брайсон, 1988). Стратегическое планирование имеет важное значение, поскольку успех организации зависит, помимо прочего, от ее способности приспосабливаться к внешней среде (Миллер, 1988; Тибо и др., 1993). Как заявил Мур (2000): все организации выигрывают от разработки стратегии.

Стратегические решения позволяют организациям более эффективно реагировать на воздействия окружающей среды и, таким образом, имеют решающее значение для устойчивости и выживания организации (Соарес & Коррээ, 2009; Тибо и др., 1993). Выбирая подходящие стратегии, организации имеют возможность уменьшить организационные проблемы и сформировать конкурентное преимущество (Портер, 1985).

Концепция «стратегической группы» впервые была представлена Хантом (1972), который заметил, что компании в отрасли бытовых электроприборов

придерживались схожих стратегий. С тех пор было проведено множество исследований о существовании стратегических групп (МакГи и Томас, 1986), разработанных для анализа разнообразия внутриотраслевого и межотраслевого поведения. Основная идея теории стратегических групп основана на том факте, что в отрасли существует разнородная группа компаний, характеризующаяся сходными стратегическими действиями, и каждая отрасль состоит из одной или нескольких стратегических групп (Портер, 1979). Следовательно, компании в рамках одних и тех же стратегических групп являются однородными с точки зрения аналогичных стратегических действий и неоднородными между группами (Барни и Хоскиссон, 1990). По словам Портера (1979), это объясняется тем, что члены стратегических групп сталкиваются со схожими угрозами и возможностями. Стратегические группы также характеризуются барьерами мобильности: фирма внутри группы принимает стратегические решения, которые не могут быть легко имитированы фирмой вне группы без существенных затрат (Портер, 1979; МакГи и Томас, 1986).

На практике реализация стратегии подразумевает выполнение нескольких стратегических задач, связанных с финансами, маркетингом, производством, персоналом, инфраструктурой и т.д. Стратегическое управление объединяет процессы планирования, реализации, контроля и оценки множества различных стратегий, направленных на реализацию единой миссии организации, которая определяет ее центральную цель, сферы деятельности и основных клиентов (Питтс и Лей, 2003). Сравнивая стратегическое управление и планирование, стоит заметить, что последнее - это только первая часть процесса стратегического управления, который также включает в себя реализацию и контроль планов, а также оценку результатов.

Методология стратегического управления подразумевает формирование взаимосвязи между организацией и ее окружением. На базе этой взаимосвязи принимаются управленческие решения, обеспечивающие конкурентное преимущество на рынке.

Как подчеркнул Чаппель (2005), процесс стратегического управления носит циклический характер и занимает много времени, начинаясь с определения миссии, которая трансформируется в цель. Миссия должна быть краткой, часто не длиннее одного предложения, и ориентирована на будущее. Основная цель включает в себя ценности организации и отвечает на вопрос «Почему мы здесь?». Основная цель, наряду с миссией организации, обеспечивает основу стратегического планирования. Затем следует оценка угроз и возможностей, присутствующих во внешней конкурентной среде организации, которая может быть сегментирована на 7 компонентов: экономика, политика, право, социокультурный блок, демография, экология и технологии (Слак и Парент, 2006). Другой способ определения среды организации – это анализ заинтересованных сторон или стейкхолдеров - группа лиц, которые могут повлиять или зависеть от достижения целей фирмы (Фриман, 1984). Идентификация заинтересованных сторон, анализ их потребностей и ожиданий должны дать менеджерам более глубокое понимание внешней среды. После этого внутренняя оценка организации должна выявить ее сильные и слабые стороны, а также компетенции - те аспекты деятельности организации, в которых она особенно выделяется. На базе такого анализа выбираются соответствующие структуры и механизмы, которые должны опираться на сильные стороны организации, одновременно исправляя потенциальные или фактические недостатки. Наконец, все внедряемые механизмы должны контролироваться и оцениваться в свете поставленных задач организации.

Майкл Портер (1980) описал три типа стратегии для коммерческих компаний: минимизация затрат; создание уникального продукта, позволяющее использовать премиальное ценообразование; ориентация на определенный сегмент рынка в части определенной демографической группы или географической области.

Ходж и Энтони (1991) определили четыре различных типа стратегий корпоративного уровня: стратегии роста, стабильности, защиты и комбинированного типа. Первые подразумевают диверсификацию и / или интеграцию – выход на новые рынки. В том случае, если спрос на продукцию или услуги организации снижается, могут применяться защитные стратегии, которые

подразумевают обратные первому сценарию действия. Когда организация не стремится к росту, а просто надеется сохранить текущую долю рынка, она может использовать стратегию стабильности. Однако многие организации используют комбинацию данных стратегий для различных категорий потребителей, продуктов, услуг и географических территорий.

Большинство исследований в области стратегического управления было посвящено частным, коммерческим фирмам. Особенности стратегического управления субъектами индустрии спорта, будут рассмотрены в следующих параграфах. Под стратегическим управлением в индустрии спорта будет пониматься комплекс мероприятий, подразумевающих целеполагание, прогнозирование, планирование и программирование развития ее субъектов, направленное на повышение эффективности их деятельности.

На основании рассмотренной сущности стратегического управления и понятия эффективности можно выделить несколько методологических подходов к оценке и повышению стратегической эффективности в управлении организацией.

Целевой подход трактует эффективность с позиции достижения цели, в том числе в рамках утвержденной стратегии развития.

Ресурсный подход объясняет эффективность через рациональное потребление ресурсов. В данном контексте нужно упомянуть модель DEA - Data Envelopment Analysis, базирующуюся на технологии линейного программирования, который позволяет оценить эффективность нескольких подразделений, преобразующих несколько входов (ресурсов) в выходы (результат). Этот метод широко применяется для оценки эффективности с учетом определенной отраслевой специфики – и найти работы, посвященный оценке эффективности с использованием DEA можно практически для любого сектора экономики. Основной проблемой при использовании DEA является определение переменных, которые позволяют количественно измерить ресурсы и результаты. Фактически это проблема определения входов и выходов производственной функции. Интересно, что достоинства данной системы, связанные с ее объективностью, формируют и ее недостатки: «механическая» оценка

эффективности не позволяет учесть индивидуальные характеристики оцениваемой структуры, которые не всегда имеют цифровое выражение.

Подход к оценке эффективности с позиций стейкхолдеров призван нивелировать недостатки предыдущих: эффективность трактуется, как способность соответствовать потребностям и ожиданиям максимального числа стейкхолдеров – акционеров, спонсоров, работников, общественности.

В конечном итоге каждый подход к оценке эффективности деятельности организации строится на базе формирования системы критериев.

Сегодня любой бизнес рассматривается как система взаимоотношений между акционерами, работниками, потребителями, государством и другими заинтересованными сторонами. Поэтому простого набора критериев эффективности деятельности уже недостаточно. Важна их взаимоувязанность, а также учет влияния нематериальных активов – брендов, знаний и опыта ключевых сотрудников, прав на технологии, систем лояльности потребителей, баз данных. Также необходим мониторинг развития компании в долгосрочной перспективе и сопоставление полученных результатов с утвержденными стратегическими целями. Эти аспекты рассмотрены в работе Каплана и Нортон (2003), объединяющей разрозненные показатели эффективности в единую систему, направленную не на оценку отдельных критериев, а на их взаимоувязку и баланс. Сбалансированная система показателей дополняет финансовые параметры, сформированные по итогам прошлой деятельности, оценкой перспектив. Цели и показатели данной системы генерируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой отдельно взятой компании и рассматривают ее деятельность по четырем критериям: финансы, взаимоотношения с клиентами, бизнес-процессы, обучение и развитие персонала. Также все большее значение уделяется перспективным метрикам, учитывающим требования устойчивого развития.

Эффективность с финансовой точки зрения может быть измерена через показатели рентабельности, которые отражают результат деятельности компании в целом (рентабельность продаж, продукции, активов, капитала) или инвестиционной деятельности (отдельных проектов). При этом значение финансовых показателей в

моделях оценки эффективности управления не должно превалировать, дополнительно должна учитываться и социальная рентабельность. Таким образом, рентабельность рассматривается как конкретизация параметров эффективности.

Как отмечает А.А. Полозов (2016), для сопоставления компаний, их соответствия условиям конкуренции и требованиям делового взаимодействия формируются меры сравнения, которые основываются на финансовых и производственных показателях хозяйствующего субъекта. Главные требования к системе критериев: соответствие целям сравнения; объективное отражение результатов деятельности организации; актуальность; способность к интеграции с другими критериями; ориентация на перспективу, учет трендов и рисков; воспринимаемость; экономичность в получении и интерпретации; возможность визуализации и коммуникации.

По мнению Е.М. Мерзликиной (2008), критерий эффективности деятельности фирмы представляет собой оптимальное значение результативности, нацеленное на прирост капитала организации. Стоит обратить внимание на целевую задачу эффективности, которая обозначена как обеспечение прироста капитала и реализуется через внедрение стоимостного подхода к управлению (Value Based Management – VBM), который предполагает расчет экономической добавленной стоимости (Economic Value Added – EVA ®):

$$EVA = (RONA - WACC) \otimes IC, \quad (1)$$

где RONA - рентабельность чистых активов;

WACC - средневзвешенная стоимость капитала;

IC - инвестированный капитал.

Если перевести язык цифр в слова, то компании создают стоимость если инвестируют в проекты, приносящие больше, чем стоимость капитала.

Другая модель управления - Expectations-Based Management (EBM), основывается на ожиданиях и подразумевает под эффективностью бизнеса потенциал создания стоимости, который реализуется за счет превышения запланированных показателей.

В оценке эффективности управления нельзя ограничиваться исключительно финансовыми или даже стоимостными показателями. Это особенно актуально для объекта настоящего исследования, в рамках которого первичным часто становится достижение социальных целей. Социальная значимость индустрии спорта (и индустрии футбола, как ее важнейшей составляющей) обуславливает необходимость применения комплексного методологического подхода, позволяющего учесть взаимосвязь между результатами деятельности всех субъектов индустрии футбола и ценность этих результатов для экономики и социальной сферы.

Для объединения показателей различного типа в единую модель используются рейтинговые модели. Рейтинги посвящены отдельным предметным областям, строятся по утвержденным методикам, учитывают качественные и количественные критерии, и имеют результат, выраженный в единой балльной оценке. При этом рейтинг не должен отражать мнение аналитика, а формировать объективный результат в определенной области, опираясь на модель. Экспертное мнение не должно определять результаты оценки.

Другое важное понятие – «рэнкинг» (англ. rank – распределять) имеет несколько иное содержание. Как правило, рэнкинг подразумевает ранжирование или, другими словами – построение списка по определенным критериям. Важно, что при этом не превалирует субъективное мнение автора рэнкинга и не ставится под сомнение содержание методики. Таким образом, «рэнкинг, в отличие от рейтинга избегает предвзятого экспертного мнения» (Карминский, 2005). Под «рэнкингом» можно понимать список, упорядоченный по определенному признаку, а под рейтингом – оценку, сформированную по определенной методике и предполагающую утвержденную последовательность действий и пакет критериев». По сути, рэнкинг – это база данных для получения всех интересующих вариантов ранжирований исходного списка, в то время как рейтинг – это продукт ряда вычислений, предоставляющий пользователю итоговый рэнкинг, составленный уже по нескольким критериям и дающий итоговую картину распределения объектов оценки в заданной области (Лангвилл и Майер, 2012).

Также в рамках оценки эффективности управления часто рассчитываются различные индексы, которые «оценивают интегральное состояние в некоторой сфере деятельности и указывают на место элемента в совокупности или демонстрируют развитие» (Карминский, 2016).

В основе расчета рейтинга лежит классификация факторов и определение их количественных оценок. Важной характеристикой рейтингов является возможность их использования как внутри отдельной страны, так и на международном уровне. Существенное значение имеет период действия рейтинга. К основным принципам рейтингования относятся: независимость, доступность, интерактивность, коллегиальность, конфиденциальность входящей информации, полнота, открытость и доступность методики. Основным фактором, ограничивающим применение системы рейтингов, - это отсутствие информации относительно объекта оценки. Важным фактором является непрерывность динамического ряда. Рейтинг по своей сути выполняет функцию преобразования больших данных в мнения и рекомендации по принятию управленческих решений. Итогом рейтинговой оценки является формирование единого интегрированного показателя, характеризующего нужный аспект деятельности (в нашем случае – эффективность).

Одной из главных проблем в расчете рейтинга является выбор весов отдельных критериев оценки в общей модели. Отдельные параметры могут характеризоваться большей значимостью относительно других. Важно правильно определить такое превосходство. Существуют следующие подходы к определению весов: нормативные, основанные на входящих данных и смешанные (Деканкк, Лугу, 2013). Первые базируются на том, что значимость определяется логическими суждениями относительно реального вклада каждого параметра в итоговый результат. Веса, рассчитанные на базе входящих данных, предполагают, что значимость зависит от имеющейся количественной информации. Смешанные подходы подразумевают комбинацию первых двух.

Таким образом, нами были рассмотрены следующие подходы к оценке эффективности управления организацией: Целевой; Процессный; Ресурсный (в т.ч. модель DEA); С позиции стейкхолдеров; Концепция конкурирующих ценностей

(Competing Values Framework); Система сбалансированных показателей и ее модификации; Стоимостной подход к управлению и система менеджмента, построенная на ожиданиях; Модели формирования рейтингов.

Каждый из данных методов строится на базе определенных критериев, при этом главная задача заключается в их объединении в единую модель оценки, нацеленную на получение объективного результата, который бы устроил всех стейкхолдеров и мог бы быть использован для повышения эффективности деятельности организации.

Учитывая возрастающую роль нематериальных активов, особую значимость приобретает грамотное количественное измерение показателей эффективности, обоснование шкалы, «эталонных» критериев, весов отдельных факторов. При этом ни одна модель оценки эффективности не даст нужного результата без справедливой системы мониторинга, учитывающей реализацию стратегии развития и предусматривающей контроль выполнения целевых показателей. Внедрение такой системы может быть возможно на базе информационно-аналитической системы. Как уже было обосновано ранее, оценка эффективности управления во многом определяется объектом оценки. Индустрия спорта обладает целым рядом отличительных особенностей, которые определяют подходы к оценке эффективности. В первую очередь – это сочетание экономических и социальных факторов, которое не позволяет ограничиться финансовыми метриками в оценке эффективности управления, а также важная роль спортивных результатов, определяющих операционную эффективность. Более подробно все эти особенности будут рассмотрены в следующих разделах.

1.2 Специфика институциональной природы индустрии спорта и ее роль в развитии социально-экономической сферы ¹

В рамках институциональной теории институциями признаются «социальные формы типизации функций хозяйственных субъектов, определяющие их статусы и роли» и образующие систему отношений функциональной структуры общества. Среди тех, кто внес выдающийся вклад в исследование экономического институционализма, нужно выделить следующих авторов: Коуз (1937; 1960), Алчиан (1961), Бьюкенен и Таллок (1962), Олсон (1965), Уильямсон (1971; 1975), Норт и Томас (1973).

Каждая организация обеспечивает соответствующую ей институцию и, представляя собой устойчивую систему отношений между субъектами, связывает воедино различные институции, устанавливая их координацию и субординацию. Индустрия спорта, учитывая многообразие ее субъектов, тесно взаимодействующих между собой, представляет собой яркий пример институциональных отношений, реализуемых на макро-, мезо- и микро-уровнях.

Исторически индустрия спорта относилась в первую очередь к социальной сфере, которая со времен Советской эпохи не воспринималась как бизнес-направление. Однако за последние годы, наряду с образованием и медициной, она все чаще рассматривается в качестве источника дохода, формируя важнейшую составляющую социально-экономического блока.

Таким образом, индустрии спорта и футбола традиционно рассматриваются в первую очередь как социальные институты, определяющие духовное и физическое становление личности, а также формирование развлекательного продукта. В настоящем исследовании институциональная природа данных индустрий подразумевает равное значение экономической и социальной составляющих.

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Роль индустрии спорта в развитии современной экономики. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2012. № 6 (24). с. 155-167.

Солнцев И.В. Развитие футбола как бизнес-индустрии. Финансы. 2013. № 3. с. 59-64.

Методология исследования институциональной природы объекта предполагает, что он является значимым явлением в социальной и экономической жизни общества. Роль индустрии футбола общепризнана и подтверждается лидерством по числу занимающихся, посещаемости соревнований, телевизионным рейтингам и коммерческим показателям. Комплементарность в институализации проявляется в привлечении широких масс к спорту. Более подробно данные аспекты будут рассмотрены в следующей главе работы.

Субъекты индустрии спорта выступают как специфические организации, производящие социально-значимые услуги, но обладающие высоким потенциалом экономической эффективности, который возникает и реализуется при определенных условиях взаимодействия. Взаимодействие субъектов индустрии спорта осуществляется как развитие сетевых отношений, объединяющих субъектов различного уровня. Одновременно с профессиональными сетевыми взаимодействиями, субъекты индустрии спорта вступают во взаимоотношения с сетями потребителей – болельщиками и спортсменами. Таким образом, стратегическое управление индустрией спорта предусматривает взаимодействие между субъектами, обеспечивающими предложение - спортивные клубы, букмекеры, производители спортивной экипировки и субъектами-потребителями, имеющими сетевую природу. Последние имеют единую ценностную платформу, определяющую социальную значимость их эмоционального вовлечения во все этапы цепочки создания ценности. Индивидуальное потребление в сетевом сообществе приобретает форму коллективной оценки, а продукт субъектов индустрии спорта становится коллективной ценностью, что обеспечивает его рыночную востребованность и экономическую эффективность. В данной модели стратегическое управление индустрией спорта приобретает форму управления взаимодействием сетей ее субъектов с сетями потребителей.

Согласно Концепции развития России на период до 2020 года, развитие спорта является одной из приоритетных целей государства. Стратегическая цель государственной политики в этой области – «создание условий, стимулирующих

здоровый образ жизни, включая занятия спортом, развитие инфраструктуры и повышение конкурентоспособности отечественного спорта».

Достижение этой цели осуществляться по следующим направлениям.

- Развитие массового спорта: инфраструктура, система дополнительного образования, материально-техническое оснащение и кадровое обеспечение, создание информационного банка и реестра спортивных объектов, повышения интереса граждан к занятиям спортом, проведение соревнований.

- Повышение конкурентоспособности отечественного спорта на международном уровне, в том числе: подготовка спортивного резерва, тренеров, судей, развитие инфраструктуры спортивных центров, научно-методическое и медико-биологическое обеспечение, система отбора талантливых спортсменов, обеспечение социальных гарантий.

Перечисленные направления наглядно демонстрируют тесное переплетение социальной и экономической сфер, что подтверждает возможность исследования индустрии спорта, как элемента социально-экономической политики государства.

Индустрия спорта напрямую и косвенно оказывает влияние на целевые показатели таких национальных проектов как «Здравоохранение», «Образование», «Демография», «Жилье и городская среда», «Производительность труда и поддержка занятости», «Международная кооперация и экспорт».

Тенденции последних лет подтверждают, что индустрия спорта может оказывать существенное влияние на жизнь граждан, обеспечивая досуг и отдых, позитивно влияя на многие сферы жизни (например, здравоохранение, образование) и определяя их экономическое положение, в том числе за счет создания рабочих мест и формирования различных косвенных экономических эффектов. При этом на развитие индустрии спорта влияет целая группа факторов, часть из которых при этом может зависеть от нее.

- 1 Состояние экономики и социальной сферы на всех уровнях: от глобального до регионального: демографические показатели; доходы населения; инфляция; безработица; инвестиции в основной капитал.

- 2 Бюджет и структура источников финансирования.

3 Концепция развития региона и политика региональных властей (приоритетность индустрии спорта и утверждение ключевых индикаторов, а также работа по пропаганде спорта и здорового образа жизни).

4 Исторический фактор - спортивные победы и достижения.

5 Инфраструктурная база массового и профессионального спорта.

6 Кадровый потенциал – тренеры, судьи, менеджеры, медицинский персонал.

7 Наличие в регионе профессиональных спортивных клубов, обеспечивающих стимул и преемственность от массового спорта.

8 Климатические условия.

Современный уровень развития отечественной индустрии спорта и в том числе сформировавшаяся зависимость от государства, может быть объяснена наследием советского подхода, когда эта сфера рассматривалась как инструмент социально-культурного развития общества. Физическая культура и спорт по аналогии с образованием и медициной должны были оставаться доступным для всего населения, и всю ответственность за это, в том числе и финансовую, брало на себя государство. Однако, руководствуясь примерами западных стран и учитывая нехватку бюджетных ресурсов, за последние годы индустрия спорта демонстрирует движение в сторону более коммерческого, бизнес-ориентированного подхода. Однако роль государства остается решающей: учитывая растущее число новых проектов, в части финансирования наблюдается даже небольшой рост (рисунок 1).

При этом доля образования, здравоохранения, деятельности в области культуры и спорта в структуре ВВП России стабильно занимает около 6 % (рисунок 2), что в 2018 году соответствовало 6,960 триллионов рублей. По данным Росстата, в структуре валовой добавленной стоимости на деятельность в сфере спорта, культуры, организации досуга и развлечений приходится 0,9 % или 934,9 млрд р. В данной цифре не нашли отражения показатели букмекерских компаний и операторов лотерей, а также инвестиции в спортивную инфраструктуру и сфера гостеприимства (на деятельность гостиниц и предприятий общественного питания в 2018-м году приходилось 0,9 % валовой добавленной стоимости). При этом на

долю культуры, досуга и развлечений приходится большая часть, и представляется, что реальная добавленная стоимость спорта должна быть выше. Объяснить это занижение можно отклонениями реальных цифр от официальной отчетности.

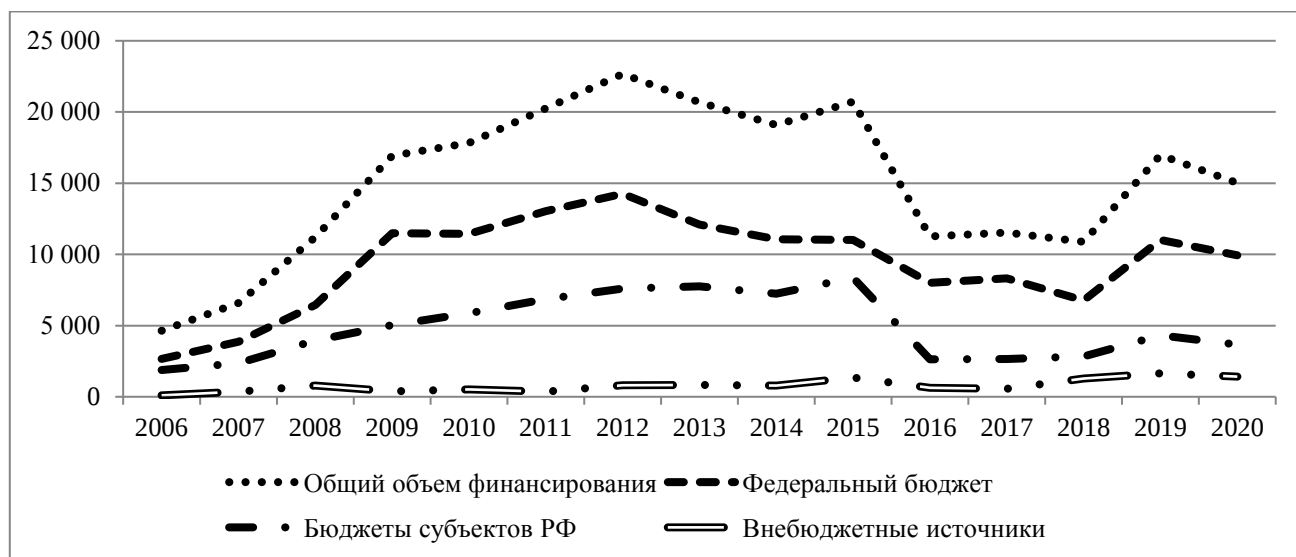
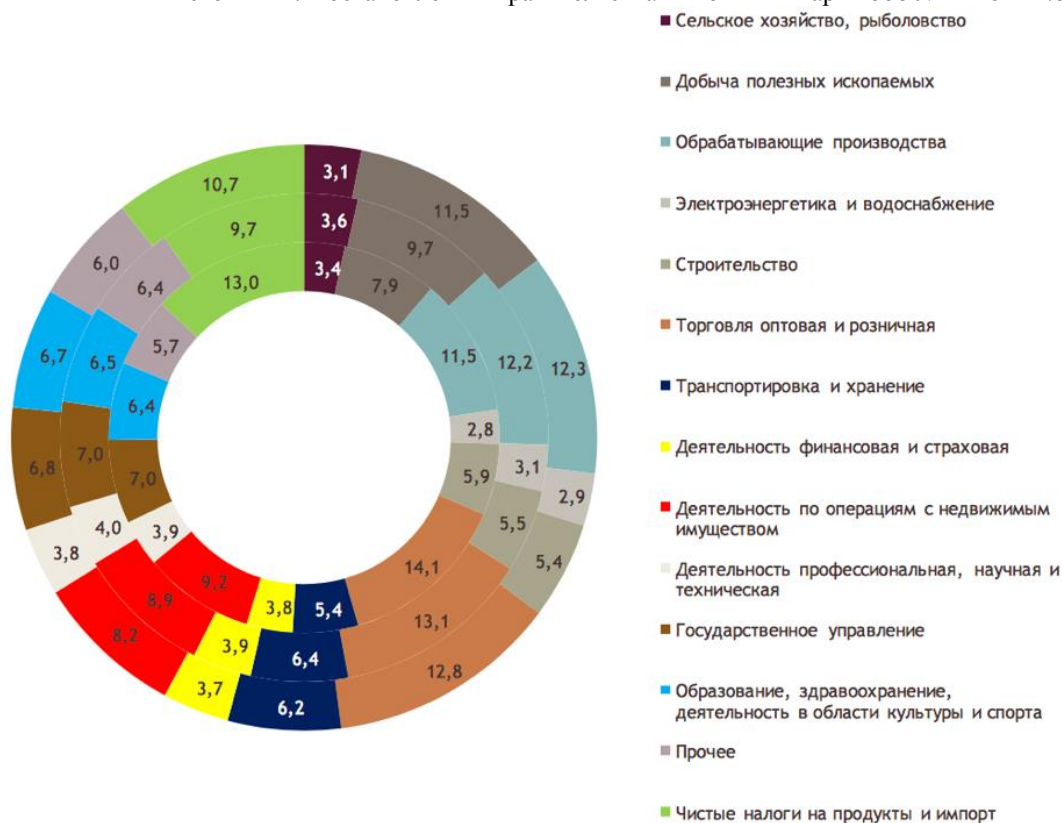


Рисунок 1 – Финансовое обеспечение физической культуры и спорта в Российской Федерации, млн р.

Источники: Постановления Правительства РФ от 11 января 2006 № 7 и от 21.01.2015 № 30



внутренний круг - 2014 г., средний круг - 2017 г., внешний круг - 2018 г.

Рисунок 2 – Структура ВВП России по счету производства в 2014, 2017–2018 г.

Источник: Росстат, расчеты Аналитического центра при Правительстве РФ

О формировании обособленной индустрии спорта позволяют судить темпы ее роста. По данным международных статистических источников¹, оборот в этой сфере в 2017 году составил почти 91 млрд долларов США, а к 2024 году должен вырасти до 144 млрд, из которых 80 млрд будет приходиться на спортивное оборудование. Все большую популярность приобретает киберспорт, становясь отдельным сегментом на стыке индустрий развлечений и спорта. По данным Newzoo, в 2019 году рынок киберспорта должен составить \$1,1 млрд, а к 2021 году - \$1,65 млрд. При этом сюда не входит выручка производителей компьютерных игр. Другой важный игрок, имеющий отношение к спортивной индустрии, букмекерские компании в 2018 году во многом благодаря чемпионату мира по футболу заработали 1,2 трлн р. Годом ранее выручка отрасли составляла 650 млрд р. По прогнозам аналитиков, в следующие годы рынок будет расти значительно медленнее, примерно на 20 % в год². С июля 2014 года в России разрешены только государственные лотереи. Не менее 50 % от стоимости каждого проданного лотерейного билета идет в призовой фонд, а часть доходов направляется в федеральный бюджет с последующим финансированием программ по развитию физической культуры и спорта. Таким образом, общий оборот компаний, представляющих индустрию спорта, исчисляется триллионами рублей и, что самое важное, имеет тенденцию к росту.

Еще одним фактором, подтверждающим развитие индустрии спорта, является рост стоимости компаний, ее представляющих. По данным Forbes, стоимость крупнейших спортивных клубов продолжает расти: в 2019м году самым дорогим клубом стал Dallas Cowboys, оцененный в 5 млрд долларов (рисунок 3). Растет стоимость и других представителей спортивной индустрии – производителей экипировки. Например, одна акция компании Nike, стоившая около 1 доллара в 1990 году, в начале 2020-го стоила уже 100.

¹ Распоряжение Правительства РФ от 3 июня 2019 № 1188-р Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 г. и комплекса мер по формированию современной отрасли спортивной индустрии на 2019 - 2020 г.г.

² <https://www.kommersant.ru/doc/4080256>



Рисунок 3 – Динамика изменения стоимости самых дорогих спортивных клубов мира (min-max)

Источник: Forbes

Существуют специальные фонды, вкладывающие средства в компании спортивной индустрии. К ним, например, можно отнести ОПИФ акций «КапиталЪ-Мировая индустрия спорта»¹, активы которого представлены следующими сферами деятельности: спонсоры (28 %); спортивный инвентарь (21 %); спортивная одежда (15 %); спортивная обувь (15 %); денежные средства и иные активы (10 %); спортивные развлечения/отдых (5 %); медиа (4 %); футбольные клубы (2 %). Нужно отметить, что почти треть средств этого фонда вкладываются в акции «Спонсоров», которые не относятся к индустрии спорта, формируя лишь доходы спортивных клубов или мероприятий.

Говоря о спорте, как об объекте инвестиций, нельзя не обратить внимания, что практически каждый участник знаменитого рейтинга Forbes самых богатых людей планеты имеет в своем портфеле актив, так или иначе связанный со спортом. В России это бывает связано с вопросами социальной ответственности (часто навязываемой бизнесу), однако встречаются и проекты, нацеленные на коммерческую привлекательность. К сожалению, чаще они связаны с вложениями в зарубежные активы, при этом превалирует Европейский футбол

¹ <http://www.kapital-am.ru/ru/pif/sport/struct/>

Особого внимания заслуживают эффекты, оказываемые проведением соревнований, которые обеспечивают не только зрелище, но и дают определенный экономический эффект для страны или региона.

Оценке эффективности спортивных событий посвящены труды, как зарубежных, так и отечественных авторов. Интересно, что оценки эффекта от одного и того же соревнования могут отличаться в зависимости от применяемых методик. Так, *ex-post* анализ, проводимый уже после завершения события, показывает куда более скромные результаты в сравнении с *ex-ante* подходом, проводимым в преддверии мероприятия. Дело в том, что до проведения мероприятия эксперты опираются на опыт аналогичных событий и делают большое число допущений. При этом затраты на строительство арен, транспортной и инженерной инфраструктуры недооцениваются.

Матьюсон (2009, 2012) отмечает эффекты, которые, либо вообще не учитываются, либо учитываются не верно.

- 1 Затраты по проведению соревнований рассматриваются как дополнительные, будучи при этом перенаправленными из других отраслей.
- 2 Часть приехавших болельщиков посетили бы страну в другое время.
- 3 Часть туристов откажется от посещения из-за большого наплыва болельщиков и опасений за безопасность.
- 4 Часть доходов от проведения соревнования не остается в местной экономике, а идет международным федерациям.
- 5 Учитываются не все затруднения, вызванные соревнованиями: пробки на дорогах, ущерб экологии, строительные работы, вандализм.

Похожий анализ провели Нолл и Зимбалист (1974, 1997), которые оценивают эффект от проведения спортивных соревнований как не существенный. Однако исследования консалтинговых компаний, которые проводятся по заказу инициаторов проведения соревнований, часто содержат противоположенные выводы, обещая внушительный экономический рост. Подобные разночтения вызваны несколькими причинами:

1 Не учитывается альтернативная стоимость: инвестиции могут быть направлены в другие отрасли.

2 Игнорируется концепция наиболее эффективного использования земли под стадионами.

3 Учитываются расходы всех туристов, а не только тех, кто приехал на соревнования.

4 Не учитываются дополнительные затраты на содержание объектов инфраструктуры, обеспечение безопасности зрителей и экологию.

5 Переоценивается сокращение безработицы. Создаваемые рабочие места носят краткосрочный характер, оттягивают рабочую силу из других секторов экономики, низко оплачиваются.

6 Переоценивается «эффект медового месяца»: посещаемость вновь построенных арен снижается после 3-4 лет эксплуатации и стабилизируется через 8 лет.

По мнению Мэннига (2007), позитивный эффект формируется в первую очередь в нематериальной сфере: улучшение имиджа страны, в том числе для ее населения.

Пройс (2007, 2014) перечисляет следующие положительные эффекты: получение нового опыта знаний (например, в сфере гостеприимства); создание для страны имиджа перспективного туристического направления; появление новых партнеров во внешней торговле; сплочение населения.

По мнению Де Ноой, Ван ден Берг, Купманс (2010), главные эффекты для стран-организаторов - это национальная гордость и радостные эмоции населения. При этом с экономической точки зрения проведение крупных соревнований не окупается – доходы оказываются существенно меньше затрат на организацию и проведение.

Ведущий ученый в области изучения эффективности спортивных мероприятий Кэшман (2010) концентрирует внимание на исследовании их наследия в контексте экономики; инфраструктуры; образования; общественной жизни, культуры; спорта; памяти и истории.

Таким образом, можно констатировать, что вклад индустрии спорта в развитие экономики растет сразу по нескольким направлениям и может быть существенным. При этом на текущий момент времени индустрия спорта сформировалась как система определенных норм и правил, что подчеркивает ее институциональный характер и диалектическую взаимосвязь экономической и социальной функций. В рамках работы автором разработана классификационная модель субъектов спортивной индустрии (рисунок 4).



Рисунок 4 – Классификационная модель субъектов индустрии спорта

Источник: разработано автором

Исходя из цели деятельности, отечественная индустрия спорта находится на стадии перехода к комбинированному подходу, сочетающему достижение как финансовых, так и спортивных результатов. Необходимость коммерциализации уже принята на всех уровнях управления и всеми субъектами отрасли, однако полноценный переход к рыночной концепции сдерживается масштабами странами и наследием социалистической модели управления. По схожим причинам довольно медленно идет приватизация спортивных клубов и объектов инфраструктуры, однако проекты государственно-частного партнерства все чаще реализуются в

спорте. При этом стоит отметить, что в таких сферах как фитнес, спортивная медицина и питание, маркетинговые агентства и СМИ, производство спортивного инвентаря и экипировки частный капитал даже превалирует. В среднесрочной перспективе индустрия спорта может выйти на новый уровень развития. Однако это потребует формирования системы мотивационных механизмов для частных инвесторов, внедрения ряда образовательных программ, обеспечения необходимой инфраструктурой.

Субъекты индустрий спорта и футбола классифицированы автором с позиции трех уровней управления (таблица 1).

Таблица 1 – Классификация субъектов индустрии спорта и футбола

Субъект индустрии спорта	Субъект индустрии футбола	Уровень
Федерации	Национальные федерации футбола Региональные федерации футбола Межрегиональные объединения региональных федераций футбола	Макро Мезо
Клубы	Клубы по дисциплинам и разновидностям футбола	Микро
Лиги	РПЛ, ФНЛ, ПФЛ	Мезо Микро
Объекты инфраструктуры	Футбольные стадионы, манежи, площадки, поля	Микро
Организации спортивной подготовки	Футбольные школы	Макро Мезо Микро
Фитнесс индустрия	Футбольные школы для любителей	Микро
Проведение соревнований	РФС, РПЛ, ФНЛ, ПФЛ, региональные и международные турниры	Макро Мезо Микро
Производители медицинских препаратов и спортивного питания	Без подразделения на виды спорта	Микро
Производители спортивной экипировки, инвентаря	Без подразделения на виды спорта	Микро
Маркетинговые агентства, СМИ, проведение соревнований	Как по спорту в целом, так и сугубо футбольные	Микро
Киберспорт	Клубы и лиги	Микро
Букмекеры	Без подразделения на виды спорта	Микро

Источник: разработано автором

Для разработки модели оценки эффективности объект исследования должен быть идентифицирован более предметно, как в части вида спорта, так и в части конкретных субъектов. Развитие индустрии спорта в целом формируется каждым видом спорта, и в данном случае на первый план выходит исторически сложившаяся популярность того или иного вида спорта: регби в Новой Зеландии, крикета в Индии или бейсбола в США. В России место «спорта номер один» нельзя однозначно присудить какому-либо виду спорта. Это почетное звание определяется достижениями на крупных спортивных соревнованиях и освещением в СМИ. Также важно учитывать региональную специфику и климатические особенности.

Нужно отметить, что в представленную классификацию включены только корпоративные структуры и выпали такие важные участники индустрии спорта как спортсмены и болельщики. Первые являются главными участниками спортивного события, вторые – главными потребителями и источником дохода для клубов. Именно для них проводятся спортивные соревнования, ведутся трансляции, выпускается клубная атрибутика. Интерес зрителей выступает основным генератором роста рыночной стоимости спортивного клуба или экономического эффекта спортивного соревнования. При этом управленческие воздействия со стороны клуба оказываются не на самих болельщиков, а на департаменты, отвечающие за их привлечение и обеспечение лояльности.

Итак, спорт становится неотъемлемой частью экономических отношений и затрагивает сразу несколько сфер.

По мнению В. А. Леднева (2006), «спорт формирует специфический товар, характеризующийся интересом со стороны разных категорий потребителей. Важнейшим носителем данного товара выступает человек - спортсмен, менеджер, тренер. Здесь можно добавить, что в качестве носителя может выступать и объединение людей, в частности – команды, которые в свою очередь объединяются в лиги и т.д. В индустрии спорта формируются экономические отношения между различными субъектами (клубами, зрителями, спортсменами) по поводу купли-продажи ряда спортивных продуктов. Значит, современная индустрия спорта

выступает полноценным сектором рыночной экономики, который создает одну из предпосылок для сохранения и преумножения национального богатства и обеспечения качества экономического роста». Данный автор выделяет следующие предпосылки для рыночной трансформации индустрии спорта, представляющей интерес для бизнеса:

- положительный опыт ряда стран в области проведения соревнований и запуска коммерческих спортивных проектов в форме лиг и ассоциаций;
- динамичное развитие фитнес-индустрии, как самостоятельного и успешного бизнеса;
- использование спорта для рекламы и продвижения продукции;
- формирование представления о спортивных соревнованиях, как самостоятельным коммерческим продуктом;
- укрепление позиции профессиональных спортивных клубов, как успешных коммерческих предприятиях.

Подобные тенденции актуальны и для России, где индустрия спорта активно развивается, сочетая в себе все необходимые признаки целостной отрасли экономики, имеющей специфические черты и особенности.

К факторам, стимулирующим развитие индустрии спорта, можно отнести:

- потребность в новых направлениях инвестиций;
- статус владения спортивным клубом и потенциальные возможности для новых бизнес-контактов (в том числе глобальных);
- наглядные примеры прибыльных спортивных клубов;
- внимательное отношение государства к индустрии спорта, что может найти отражение в предоставлении льготных налоговых режимов для спортивных проектов и развитии дополнительной инфраструктуры.

Итак, мы рассмотрели тенденции развития индустрии спорта с позиции влияния (в том числе взаимного) на социально-экономическую сферу. Очевидно, что объем вкладываемых средств, потенциальный интерес потребителей к «спортивным» продуктам и услугам, внимание государства, регулярно проводимые в нашей стране соревнования мирового масштаба и, главное,

огромный потенциал для роста этой сферы в России закладывают фундамент для восприятия индустрии спорта как отдельной отрасли экономики.

К ограничениям развития индустрии спорта можно отнести:

- дефицит профессиональных управленцев, знающих специфику спортивного бизнеса и способных эффективно им управлять;
- существенные объемы финансирования и сроки окупаемости;
- публичность инвестиций в спортивные проекты – спорт всегда притягивал к себе повышенное внимание, соответственно, информация о вложениях в клубы или объекты спортивной инфраструктуры на определенном этапе становится известна широкому кругу лиц;
- повышенный уровень зависимости от общего состояния экономики - по аналогии с индустрией развлечений потребность в продуктах индустрии спорта может быть удовлетворена в последнюю очередь. Следовательно, при негативных экономических сценариях и снижении доходов населения одними из первых пострадают компании, представляющие эту отрасль.

К числу причин, сдерживающих развитие индустрии спорта России, В.А. Леднев (2006) относит недостаточное развитие инфраструктуры для профессионального и массового спорта, а также низкий спрос потребителей (болельщиков) на спортивные продукты, что ведет к оттоку капитала в более привлекательные отрасли экономики.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

- 1 Индустрия спорта в России находится на этапе развития, а ее отдельные субъекты отличаются инвестиционным потенциалом.
- 2 Развитие массового спорта нуждается в дополнительном стимулировании (в первую очередь финансовом и инфраструктурном).
- 3 Одной из ключевых проблем остается низкий уровень оплаты труда тренеров.
- 4 Недостаточный уровень статистических данных по индустрии спорта.
- 5 Индустрия спорта непосредственно влияет на экономику за счет создания рабочих мест, увеличения товарооборота, стимулирования туристического потока,

а также играет важную роль в определении образа жизни граждан, что так же позитивно отражается на экономическом развитии.

6 В долгосрочной перспективе индустрия спорта может быть интересна инвесторам не только как имиджевый или социальный проект, но и как доходный актив.

7 Спорт характеризуется высокой капиталоемкостью бизнеса и серьезными рисками. На окупаемость в среднесрочной перспективе можно рассчитывать лишь в наиболее популярных видах спорта.

8 С позиции государственного регулирования и предоставления соответствующих преференций спорт должен рассматриваться как отдельная отрасль экономики.

9 В свою очередь экономическая сторона «спортивных проектов» характеризуется наличием целого ряда особенностей, к которым, например, может быть отнесено нетипичное взаимодействие спроса и предложения, наиболее ярко проявляющееся относительно проведения спортивных мероприятий, когда проследить точную зависимость между этими двумя категориями не представляется возможным.

10 Важную роль в развитии индустрии спорта может сыграть малый и средний бизнес. Небольшие инвестиции на региональном уровне в состоянии дать эффект, сравнимый с проведением крупных спортивных соревнований.

Несмотря на выявленные риски, перспективы развития индустрии спорта в Российской Федерации представляются оптимистичными. Однако дальнейший рост потребует совместных усилий государства и бизнеса и нескольких лет кропотливой работы. В рамках данного раздела мы могли убедиться, что состав индустрии спорта является разнородным. Для разработки адекватной модели оценки и повышения эффективности управления ее субъектами необходимо четко идентифицировать объект исследования, в нашем случае – спортивные организации на различных уровнях управления.

1.3 Особенности стратегического управления субъектами индустрии спорта на основе комплементарного подхода к повышению эффективности их деятельности ¹

На основе ранее выявленной диалектической взаимосвязи экономических и социальных функций индустрии спорта в управлении ее стратегическим развитием целесообразно применять комплементарный методологический подход, учитывающий зависимость, согласованность, неотъемлемую общность и противоположность экономических и социальных функций и задач.

Сложная природа спортивных организаций, выполняющих экономическую и социальную функции на разных уровнях масштабирования, приводит к необходимости применять интегральный методологический подход. В работе использован принцип комплементарности. Это объясняется тем фактом, что объект исследования, а именно социально-экономическая система управления в индустрии футбола, функционирует на различных уровнях, требующих индивидуального подхода.

Учитывая многообразие видов деятельности, относящихся к спортивной индустрии, подходы к стратегическому управлению спортивной организацией будут определяться именно ее типом.

Индустрия спорта очень разнородна. Во многих странах (в том числе и в России) спортивные клубы работают на некоммерческой основе и получают финансирование из бюджетов разных уровней, а также используют комбинации нескольких источников финансирования. Кроме того, важную роль играют правительственные ведомства, которые отвечают за развитие спорта. В подобных

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба. Имущественные отношения в Российской Федерации. 2013. № 7 (142). С. 18-29, № 8 (143). с. 59-71.

Солнцев И.В. Финансовый и операционный анализ деятельности футбольного клуба. Финансовый вестник: Финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. № 1. с. 3.

Солнцев И.В. Стоимостная оценка футбольных клубов. Международная торговля и торговая политика. 2014. № 2 (82). с. 41-56.

Солнцев И.В. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом. Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 6. с. 94-102.

Солнцев И.В. Эффективность деятельности спортивных организаций. Федерализм № 3(87), 2017, с. 49-62

Солнцев И.В. Экономическая стратегия развития индустрии спорта в России и ее финансирование. Спорт: экономика, право, управление №2, 2020

ситуациях акцент направлен на решение социальных вопросов и достижение спортивных результатов, нежели на достижение коммерческих успехов. Это накладывает очень серьезный отпечаток на структуру стратегических документов (Парент и др, 2012). По своей природе ценность некоммерческих организаций заключается именно в достижении социальных целей, а не в получении максимального дохода (Муур, 2000).

Некоммерческие организации работают в сложной и все более конкурентной среде (Фрамкин & Андрэ-Кларк, 2000). Им приходится сталкиваться с повышенными требованиями к отчетности (Браун & Муур, 2001) и изменениями в социальной демографии (Чив & Осборн, 2009). Аналогичным образом и в спортивной индустрии некоммерческие организации сталкиваются с растущим кругом заинтересованных сторон с различными ожиданиями, повышенным вниманием общественности (Феркинс и др., 2005) и бюджетными ограничениями в условиях лимитированной общественной поддержки (Соарес & Коррэя, 2009). Демографические сдвиги, наблюдаемые во многих западных странах, также влияют на спортивные клубы. В частности, в Канаде, США, Австралии, Великобритании и Германии растет доля женщин, пожилых людей и иммигрантов (Викер и др., 2013). Кроме того, среда спортивных клубов становится все более конкурентной (Бройер & Файлер, 2013; Лампрехт и др, 2012). В силу того факта, что некоммерческие организации в основном заинтересованы в своем выживании и повседневных операциях, на сегодняшний день существует не много исследований, посвященных разработке стратегий их развития (Брайсон, 1988). Некоммерческие организации при разработке стратегий должны учитывать не только рыночные условия, но и социальные ожидания (Сосин, 2012).

Хотя социальные аспекты являются доминирующими при рассмотрении стратегий некоммерческих организаций, экономические мотивы также играют определенную роль. Некоммерческие организации рассматриваются как социальные предприятия, когда они получают большую долю своих доходов за счет коммерческой деятельности, которая находится за пределами их первоначальной миссии, и используют этот коммерческий доход для

финансирования своих основных социальных услуг (Силос & Майр, 2007). Исследования показали, что социальные предприятия могут повысить свою эффективность путем корректировки стратегий в соответствии с требованиями рынка (Лиу и др., 2012). Принципиальным остается вопрос поиска компромисса между социальными целями и получением дохода.

Исторически отечественная индустрия спорта была нацелена на обеспечение спортивного результата и массовости. Однако ограниченность бюджетного финансирования и лучшие практики зарубежных стран помогли сформировать экономическую повестку.

Публикации российских исследователей, затрагивающие вопросы стратегического развития индустрии спорта в основном касаются регионального аспекта или посвящены мониторингу целевых индикаторов федеральной стратегии развития отрасли, анализу ее плюсов и минусов. Довольно комплексно аспекты стратегии развития индустрии спорта рассмотрены в работах Паршиковой Н.В. и Изаак С.И. (2017): в них сформированы целевые показатели и результаты реализации стратегических мероприятий.

Развитие отечественной индустрии спорта регулируется рядом документов. Так, Прогноз социально-экономического развития страны на период до 2036 года содержит базовые направления развития отрасли:

- спортивно-массовая работа, в том числе на корпоративном уровне, повышение мотивации к физическому развитию, доступность инфраструктуры, увеличение кадрового потенциала на уровне регионов;
- спортивный резерв с акцентом на обеспечение инфраструктурой;
- территориальное планирование размещения спортивных объектов;
- формирование компетенций и оценка квалификации спортивных кадров (в первую очередь в части массового спорта и тренерских кадров);
- соревновательная деятельность.

При этом в качестве целевого показателя установлена только «доля деятельности в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений» (0,8 % ВВП).

В исследовании состояния отечественной индустрии спорта очевидна значительная неоднородность, которая должна быть учтена при построении системы управления и при разработке стратегии ее развития.

Стратегия развития спортивной индустрии до 2035 года содержит более широкий перечень показателей:

- число занимающихся спортом - 55 % от населения страны;
- продолжительность здоровой жизни - 67 лет;
- процент выполнения нормативов ГТО - 60 % от участвующих;
- число дополнительных спортивных площадок на общественных городских территориях - 9000 единиц;
- число модернизированных спортивных площадок - 20 000 единиц;
- темп роста в части объема экспортируемой продукции в 2024 году – 30 % (целевое значение - 113,6 млн долларов США).

Аналогичные индикаторы заложены в ряд национальных проектов. Проект «Демография» предусматривает увеличение доли граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, до 55 %. В определенной степени эта цель может быть достигнута за счет проекта «Спорт – норма жизни», который требует 150 млрд р. Косвенно индустрия спорта затрагивает и другие национальные проекты:

- Здравоохранение (занятия спортом могут снизить заболеваемость по целому ряду заболеваний);
- Образование (роль уроков физической культуры, развитие студенческого спорта)
- Жилье и городская среда (обеспеченность граждан объектами спортивной инфраструктурой)

Согласно Докладу «О реализации Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года»¹, за период ее реализации

¹ На момент написания данной работы в стадии финального согласования находилась «Стратегия развития физической культуры и спорта на период до 2030 года».

доли лиц, систематически занимающихся физической культурой и спортом, по нескольким категориям составили:

- граждане - 39,8 %;
- обучающиеся и студенты - 83 %;
- лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды - 17,2 %;

Несмотря на то, что большинство целевых показателей было достигнуто, все еще остаются вопросы по измерению отдельных параметров.

Одним из важных направлений Стратегии-2030 должны сформировать вопросы, затрагивающие экономику спорта:

1 Финансирование в разрезе отдельных направлений (инфраструктурная база, детско-юношеский, массовый спорт и профессиональный спорт). Привлечение частных инвесторов, в том числе в профессиональные спортивные клубы. Государственно-частное партнерство. Предоставление налоговых льгот инвесторам, вкладывающим средства в индустрию спорта.

2 Превентивная оценка экономического эффекта спортивных соревнований, проводимых в Российской Федерации.

3 Стимулирование малого бизнеса, реализующего спортивные проекты.

4 Социальная рентабельность инвестиций в спорт – оценка эффектов, формируемых инвестициями в спортивные проекты на экономическую и социальную сферы (включая здравоохранение, преступность, волонтерское движение).

Таким образом, эффективность стратегического управления для организаций индустрии спорта не может быть отождествлена с общеэкономическими эффектами. Ее оценка должна проводиться на базе совокупности показателей, каждый из которых должен затрагивать экономическую, социальную, медицинскую, спортивную сферы. Важной особенностью индустрии спорта является роль спортивных успехов в достижении экономических показателей. Оптимальным можно считать достижение комплексного эффекта объединяющего достижение спортивных результатов, а также формирование социальных эффектов

при условии самокупаемости и минимального задействования бюджетных средств.

Сложность оценки социального эффекта объясняется длительным горизонтом влияния, а также задействованностью нескольких областей и затрудненным количественным измерением. При этом базой любой методики оценки эффективности всегда выступает система взаимоувязанных индикаторов. Индустрия спорта также требует разработки индивидуального набора критериев, направленных на оценку эффективности управления.

Эффективность управления субъектами спортивной индустрии рассмотрена в работах большого числа зарубежных специалистов.

Большой блок работ связан с применением модели DEA. «Хаас (2003) выделяет 3 подхода к оценке эффективности в спорте: на уровне отдельных игр; оценке эффективности менеджеров или тренеров; оценка эффективности команды за сезон с позиции достижения спортивных и/или экономических результатов»¹.

Большинство исследователей рассматривают достижение не только спортивных, но и финансовых результатов. Хаас выделил следующие «входы»: общая заработная плата (кроме тренеров); заработная плата тренеров; население «домашнего» города и выходы: очки, зрители и выручка. Предложенная Хаас комбинация выходов получила широкую поддержку со стороны других исследователей (Баррос; Керн). При этом набор входов часто расширяется по сравнению с работой Хаас (2003), в частности, используются такие показатели, как чистые активы и затраты на стадион, рыночная стоимость игроков.

Работа Бэйл и Маделла (2002) снова возвращают нас к различиям в понятиях эффективность и результативность. Первая подразумевает достижение целей, вторая - сопоставляет затраченные ресурсы и результат, игнорируя удовлетворение пользователя. Очевидно, что для социальной сферы подход, основанный на результативности, не является релевантным. Однако при условии, что организация решает, как социальные, так и экономические цели, то при определении

¹ Солнцев И.В. Эффективность деятельности спортивных организаций. Федерализм № 3(87), 2017, с. 49-62

эффективности нужно учитывать и удовлетворенность клиентов, и затраченные средства.

Важными субъектами индустрии спорта являются спортивные федерации, которые, по мнению Андреффа (2006), могут быть рассмотрены как гибридные организации: с одной стороны, они представляют собой некоммерческие объединения, но в то же время все более коммерциализируются. Чапель и Мрконжич (2013) предлагают использовать для оценки спортивных федераций 7 групп показателей, объединяющих по 9 критериев: прозрачная организационная структура; доступность отчетности; учет интересов стейкхолдеров; корпоративные процессы; инструменты контроля; честность; солидарность.

Бэйл и Маделла предложили 55 субъективных индикаторов и 10 объективных, распределенных на 6 групп: спортивные результаты и увеличение числа участников; социальная политика; институциональные цели; финансовый менеджмент; покрытие в медиа; соответствие миссии.

Помимо таких популярных критериев, как посещаемость матчей, число занимающихся (мужчин и женщин), число тренеров, спортивные результаты, обеспеченность инфраструктурой, объем финансирования и медиа-покрытие, появляются и новые показатели, характеризующие эффективность развития спорта в целом и футбола, в частности.

Целый ряд исследований посвящен прогнозированию спортивных результатов и анализу влияющих на них факторов¹.

Также анализируются причины вовлечения в занятия спортом. Ховерман и Викиер (2009, 2013) обосновывают зависимость между числом занимающихся и количеством спортивных объектов, а также их площадью. При этом важно не наличие инфраструктуры само по себе, но и транспортная доступность.

Зарубежными авторами часто рассматриваются коррупционные риски и, отсутствие прозрачности в деятельности спортивных организаций. Согласно исследованию Хэйвуд, Унгер, Витладн (2015), 81 % футбольных федераций не

¹ Например, см.: W. Andreff & M. Andreff. Economic prediction of sport performances from the Beijing Olympics to the 2010 FIFA World Cup in South Africa: the notion of surprising sporting outcomes. В книге *The Economics of Competitive Sports*, Edward Elgar Publishing, 240 p.

раскрывают финансовых результатов, и только 15 % публикуют общие отчеты о своей работе.

Также эффективность стратегического управления федерацией может характеризоваться показателями корпоративной социальной ответственности и соблюдением требований экологии (в части строительства инфраструктуры), отсутствием долгов, помощью ветеранам, инвалидам, сиротам. Этим вопросам посвящены работы Бэйл (2016), Колиперас и Спаркс (2011), Хамиль и Морроу (2011), Колиперас, Морроу и Спаркс (2015), Морроу (2012).

Все большую значимость приобретают национальные и культурные факторы. Так, Валенти (2016) анализировал влияние нескольких переменных, связанных с национальным составом команды, на успех в европейском профессиональном футболе: процент иностранных игроков, культурная и языковая неоднородность. Было установлено, что доля иностранных игроков негативно сказывается на производительности, в то время как культурная диверсификация положительно способствует успеху клуба. При этом существует и альтернативная позиция, которая заключается в том, что слишком много иностранных игроков в отечественной лиге негативно сказывается на производительности национальной команды, так как отечественные игроки имеют меньше возможностей играть (Купер и Шимански, 2012).

Еще один «национальный» фактор связан с акционерами клубов. Например, большинство крупных клубов из ведущих Европейских лиг принадлежат зарубежным инвесторам (в том числе из России). Восприятие этого факта со стороны СМИ и болельщиков носит двухсторонний характер: либо как возможность для развития или как чрезмерная коммерциализация и угроза для традиций клуба (Вильямс и Хопкинс, 2011). Поэтому важно учитывать приток иностранного капитала в качестве одного из факторов, определяющих эффективность развития. Также нужно учитывать число и содержание проводимых образовательных программ для менеджеров, тренеров, судей, медицинского персонала.

В качестве объекта оценки часто выступает «уровень развития» отдельного вида спорта. Данная дефиниция объединяет сразу несколько направлений деятельности: массовый спорт; социальный вклад (образование и здравоохранение); поиск талантов; профессиональный спорт.

Как отмечает Коллинс (1995), «развитие спорта направлено на стимулирование населения к занятиям спортом либо на улучшение спортивных достижений».

Итак, стратегическое управление индустрией спорта представляет собой комплексное явление, которое не имеет единой цели. Самая распространенная практика направлена на увеличение численности занимающихся, то есть ограничивается массовостью. Комплексный подход должен также учитывать развитие профессионального спорта, а также формирование смежных социальных и экономических эффектов.

Большое число критериев, которые могут использоваться в оценке эффективности субъектами индустрии спорта, регламентируются нормативными документами Российской Федерации. Среди них:

1 Независимая оценка качества оказания услуг - Федеральный закон от 21.07.2014 № 256-ФЗ¹.

2 Требования к оценке качества услуг, оказываемых в области физической культуры и спорта - Приказ Минспорта России от 19.03.2013 № 121).

3 Показатели социально-экономической эффективности ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016–2020 годы» (Постановление Правительства РФ от 21.01.2015 № 30).

4 Требования для получения субсидий из федерального бюджета на оказание финансовой поддержки спортивным учреждениям, ведущим подготовку резерва для сборных команд - Постановление Правительства РФ от 10.03.2016 № 179.

5 Порядок представления отчета о деятельности общероссийской спортивной федерации - Приказ Минспорта России от 25.06.2013 № 452.

6 Порядок формирования отчета о результатах деятельности федерального

¹ Письмо Министерства спорта РФ от 20 февраля 2015 № ЮН-04-07/1140

государственного учреждения, подведомственного Минспорту России - Приказ Минспорта России от 03.09.2013 № 709.

7 Годовая форма федерального статистического наблюдения № 5-ФК «Сведения по организациям, осуществляющим спортивную подготовку» - Приказ Росстата от 26.12.2013 № 500.

8 Критерии отнесения видов спорта к базовым - Приказ Минспорта России от 25.06.2018 № 244.

9 Оценка работы субъектов Российской Федерации по шести основным направлениям деятельности - Приказ Минспорта России № 427 от 02.06.2014.

Как справедливо отмечает В.А. Леднев (2006), результатом в каждой сфере человеческой деятельности выступает продукт для конечного потребления, который делится на товары и услуги. В индустрии спорта создаются и реализуются специфические продукты: в профессиональном спорте - спортивное событие (зрелище), в оздоровительном - спортивно-оздоровительные услуги. К одному из товаров индустрии спорта также относятся различные предметы спортивной атрибутики.

Таким образом, индустрия спорта влияет одновременно на экономику и социальную сферы. Причем формируемые эффекты часто переплетаются и не могут быть однозначно отнесены к тому или иному направлению. Дуализм понятия эффективности в индустрии спорта объясняется тем фактом, что в отличие от коммерческих структур эффективность в спорте не должна оцениваться по объему доходов, затрат и прибыли. Дополнительно должны учитываться индикаторы спортивных достижений, эффекты, оказываемые на уровень жизни населения, здравоохранение, производительность труда, преступность. Данные критерии необходимо анализировать вместе с факторами экономической эффективности, нацеленными на увеличение стоимости для всех заинтересованных сторон. В совокупности это свидетельствует об эмерджентности индустрии спорта, которая объясняется невозможностью свести все свойства к сумме свойств систем, ее формирующих».

Синергия экономических и социальных свойств индустрии спорта требует разработки модели оценки эффективности управления, учитывающей каждое из них. В текущий момент времени отечественная индустрия спорта находится на стадии перехода к третьему этапу развития (рисунок 5), когда необходимость коммерциализации уже принята на всех уровнях управления и всеми субъектами отрасли, однако полноценный переход к рыночной концепции сдерживается масштабами странами и наследием советской эпохи. При этом важно понимать, что комплексная модель не подразумевает отказа от решения социальных вопросов, что было бы губительным при нынешнем уровне финансирования со стороны государства и отсутствии должного интереса частных инвесторов. В следующих главах настоящей работы будут обоснованы показатели, формирующие данную модель, их веса в итоговой оценке, а также подходы к интерпретации результатов.

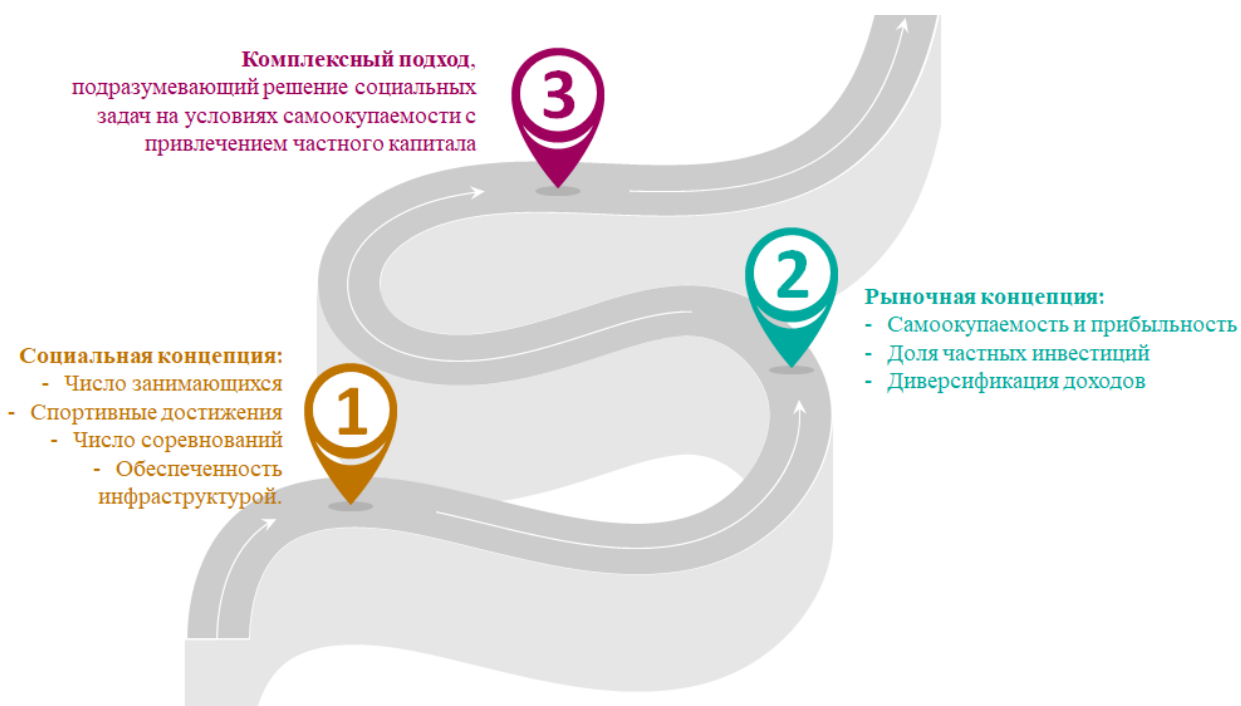


Рисунок 5 – Комплементарный подход к пониманию эффективности в российской индустрии спорта

Источник: составлено автором

С учетом специфики каждого из рассмотренных подходов к оценке эффективности могут быть сформулированы дифференцированные принципы оценки эффективности управления субъектами индустрии спорта:

1 Мультикритериальность, позволяющая учитывать экономические, социальные, имиджевые и спортивные результаты, а также возникающий синергетический эффект.

2 Обоснованность выбора критериев для всех уровней управления.

3 Количественное измерение показателей и их мониторинг в рамках информационно-аналитической системы.

В данной главе была рассмотрена категория эффективности в целом, а также специфика ее оценки в индустрии спорта. Применение комплиментарного подхода позволяет согласовать экономические и социальные цели, а в дальнейшем учесть их в рамках стратегии управления. Однако учитывая многогранность самой индустрии спорта, для целей стратегического управления требуется большая детализация. Руководствуясь популярностью футбола в России, можно признать, что данный вид спорта является базовым в системе отечественной индустрии спорта с точки зрения экономической и социальной составляющей, оказывая существенное влияние на ее развитие. В следующей главе данная гипотеза будет обоснована.

2 Закономерности и особенности развития индустрии футбола на различных уровнях локации

2.1 Индустрия футбола России как объект управления в национальной социально-экономической системе¹

Прежде чем перейти непосредственно к теме данного раздела, необходимо обосновать выбор футбола в качестве вида спорта, на примере которого будут рассмотрены модели оценки эффективности.

К фактам, подтверждающим обоснованность выбора футбола в качестве вида спорта, на примере которого будут рассмотрены подходы к оценке эффективности управления, можно причислить²:

1 Число команд в мире превышает 1,5 млн, численность игроков – 300 млн (в том числе 30 млн женщин), болельщиков – около 3,5 млрд.

2 Чемпионаты мира по футболу характеризуются более высокой аудиторией зрителей, чем Олимпийские игры, объединяющие множество видов спорта.

3 Традиционное присутствие футбола в составе самых популярных видов спорта (по данным социологических опросов и медиа-рейтингов). Например, согласно исследованию ВЦИОМа³, в 2012-2014 футболом интересовалось 37,6 % населения или 45 млн чел.

4 Проведение в России Чемпионата мира по футболу 2018, которое придало стимул для дальнейшего развития этого вида спорта (в том числе за счет строительства новых стадионов и тренировочных баз).

5 Наиболее частый выбор футбольных клубов как объектов для инвестиций со стороны бизнеса.

6 Наибольшее число СМИ, посвященных футболу.

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. Экономический журнал Высшей школы экономики №1, 2020, стр. 117-145

² Концепция подпрограммы «Развитие футбола в Российской Федерации на 2018-2020 годы» федеральной целевой программы «Развитие физической культуры и спорта в Российской Федерации на 2016 - 2020 годы»

³ ВЦИОМ, «Факторы и перспективы развития сферы футбола в России, второе издание»

7 Футболом занимается наибольший процент населения России: 11 % от общего числа занимающихся спортом в России (рисунок 6). Это цифры официальной статистики, есть все основания полагать, что фактически футболом занимается куда больше людей – ведь этот вид спорта не требует специального оборудования, подготовки и даже климатические условия России позволяют играть почти круглый год в большинстве регионов.

8 Футбол лидирует в мире по совокупному числу проводимых соревнований и общей посещаемости (рисунок 7).

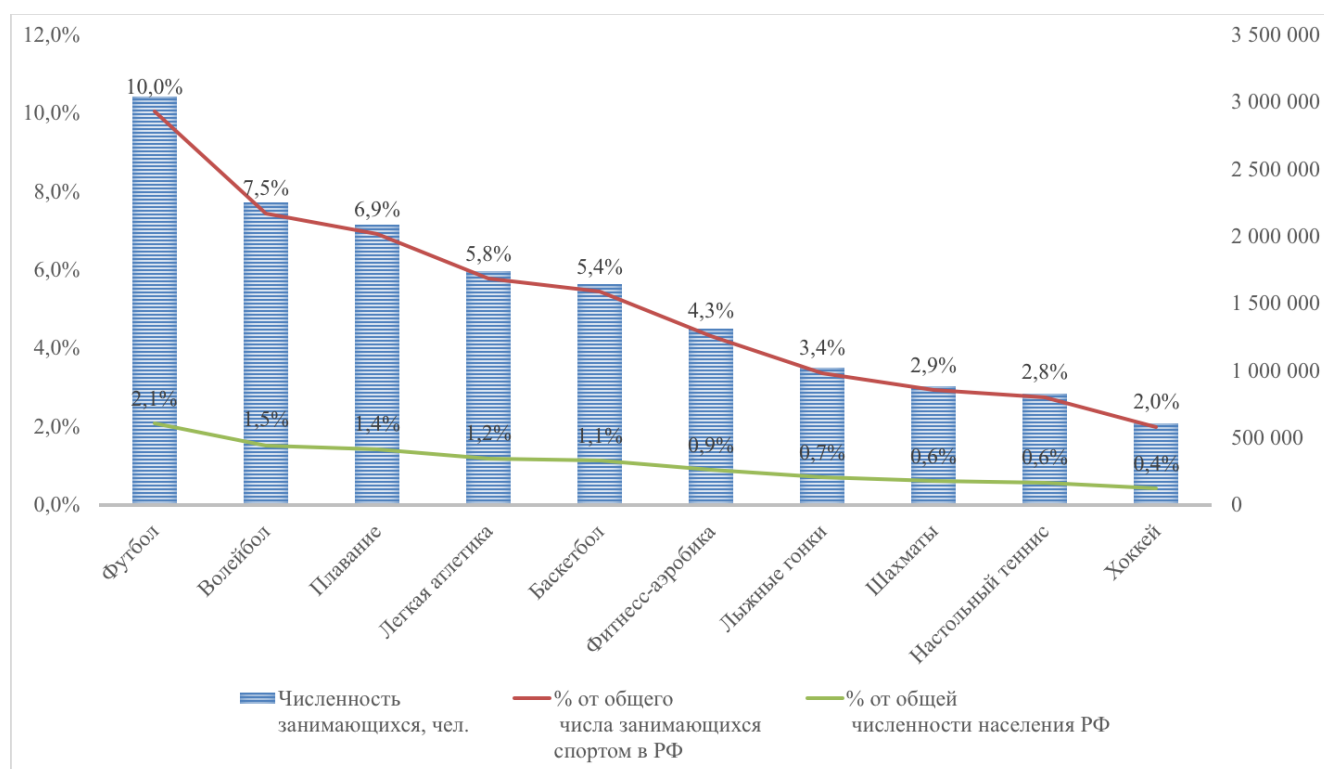


Рисунок 6 – Виды спорта с наибольшей численностью занимающихся в Российской Федерации

Источник: Сводный отчет по форме федерального статистического наблюдения № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2019 год

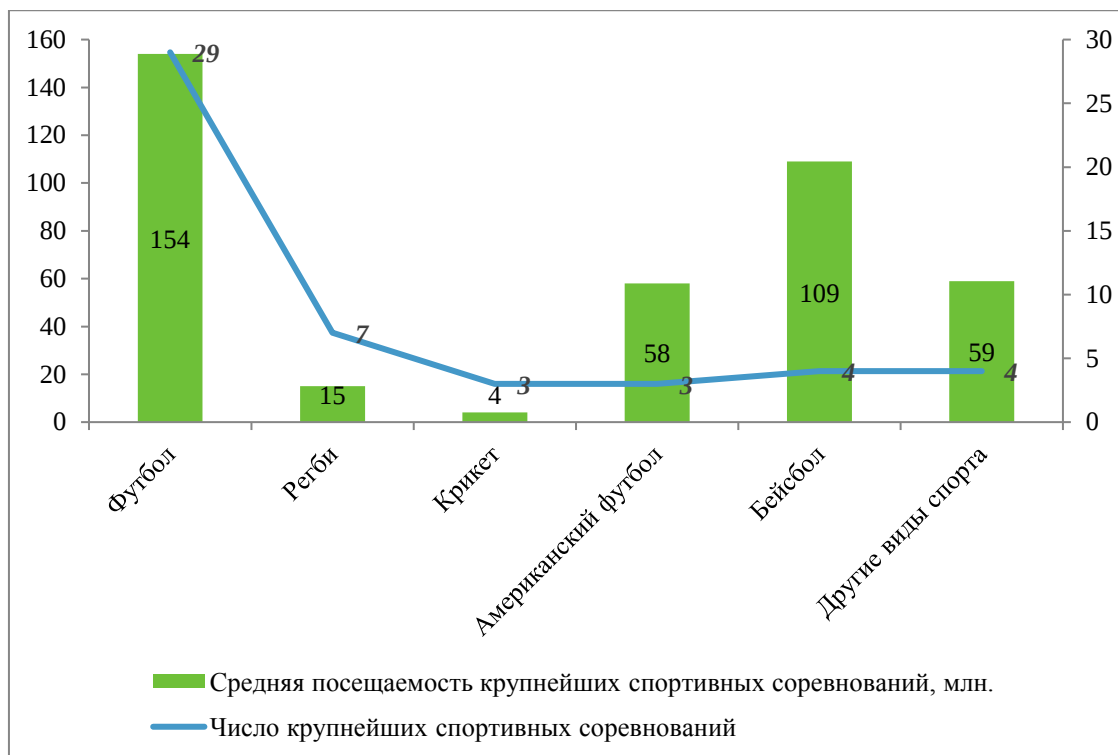


Рисунок 7 – Число крупнейших спортивных соревнований и их средняя посещаемость

Источник: УЕФА, 2017

Такое неоднозначное и многоаспектное направление как оценка эффективности деятельности требует глубокого понимания предмета исследования. Данная работа посвящена субъектам индустрии футбола, а, значит, в первую очередь необходимо проанализировать текущее положение дел в этой сфере и перспективные планы развития.

При этом в уточнении нуждается сам термин «индустрия футбола». Согласно Стратегии развития спортивной индустрии до 2035¹, термин «индустрия» приравнивается к термину «отрасль», который, в свою очередь определяется как «группа компаний, которые производят продукты, являющиеся близкими субститутами»². Помимо общности продукта важным признаком любой индустрии является наличие уникальных технологий и активов. Таким образом, под индустрией футбола в данной работе будет пониматься группа субъектов, которые

¹ Распоряжение Правительства РФ от 03.06.2019 № 1188-р «Об утверждении Стратегии развития спортивной индустрии до 2035 года»

² Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер // - М.- 2020. – Альпина Паблишер, с. 39-40

производят продукты, являющиеся близкими субститутами, и располагают базой уникальных активов.

Продукт в индустрии футбола крайне разнороден. Если на микро-уровне главным продуктом является спортивное событие (матч), которое генерирует денежные потоки со стороны болельщиков, спонсоров и медиа, то на макро- и мезо-уровнях итоговый продукт будет иметь уже более комплексную структуру и подразумевает в первую очередь развитие вида спорта, и лишь затем – достижение коммерческих результатов. Данные особенности могут быть проиллюстрированы с помощью адаптации пяти конкурентных сил Портера к субъектам индустрии футбола (рисунки 8 и 9).

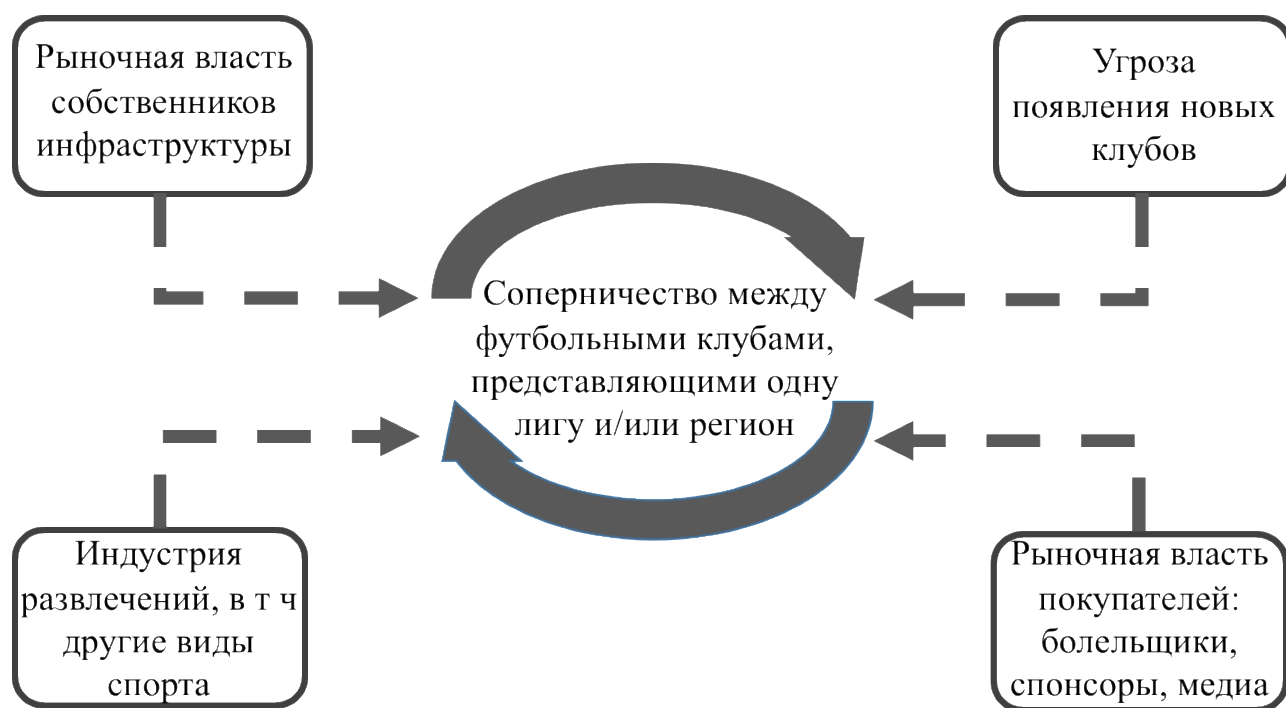


Рисунок 8 –Адаптация пяти конкурентных сил Портера для субъектов индустрии футбола на микро-уровне

Источник: разработано автором

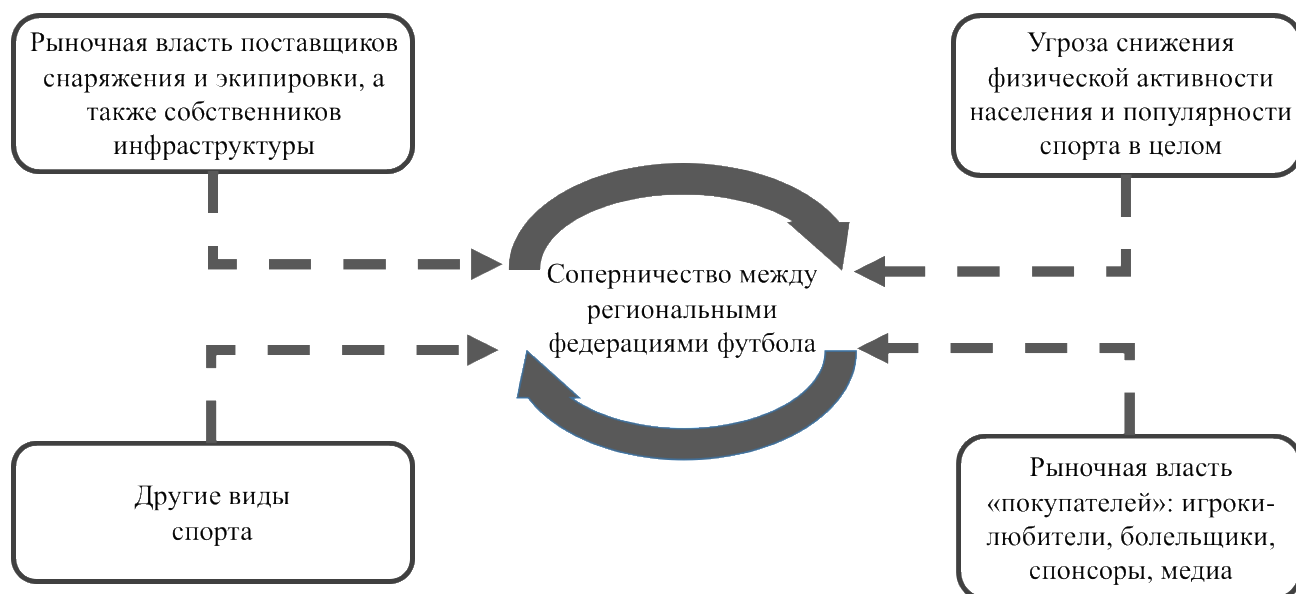


Рисунок 9 – Адаптация пяти конкурентных сил Портера для субъектов индустрии футбола на мезо-уровне

Источник: разработано автором

Клубы в первую очередь зависят от болельщиков, которые напрямую обеспечивают получение доходов в день матча и косвенно влияют на спонсорские и медиа-контракты. При этом стоит учитывать высокую степень их лояльности, что существенно сокращает угрозу появления новых конкурентов (вероятность смены поддерживаемого клуба достаточно мала – особенно в России), а также возможность замещения футбола другими видами спорта или индустрией развлечений в целом. Однако низкий уровень игры, устаревшая инфраструктурная база и снижение доходов населения все же могут привести к смещению спроса в сторону других секторов. Также стоит отметить довольно низкую (например, в сравнении с производственными компаниями) рыночную власть поставщиков. Выбор производителей экипировки, медицинского оборудования и спортивного инвентаря разнообразен, и клубы всегда имеют несколько альтернативных вариантов. Причем наиболее крупные из них даже могут заработать на поставщиках, в частности, это касается технического спонсорства. В то же время многие субъекты индустрии футбола на микро-уровне сильно зависимы от собственников инфраструктуры, в качестве которых в России чаще всего выступают местные органы власти.

Для федераций футбола главные конкурентные силы исходят от других видов спорта – борьба разворачивается за интерес к тому или иному виду спорта, который находит отражение в числе занимающихся и болельщиков на трибунах и у экранов телевизоров. Кроме того, можно говорить о конкуренции региональных федераций между собой, так как результаты их работы сопоставляются на уровне РФС, в том числе и в целях распределения финансирования. Дополнительная угроза исходит от снижения популярности спорта в целом и общего уровня физической активности населения. Именно на решение этой стратегической проблемы нацелена глобальная политика государства. На данном уровне (и для федеральных, и местных властей) не так важен уровень популярности отдельного вида спорта, сколько здоровье населения в целом и спортивные достижения на международных соревнованиях, демонстрирующие силу страны и повышающие ее престиж на мировой арене.

Таким образом, на микро-уровне основным продуктом является проведение матчей, которое становится возможным благодаря наличию уникальных активов – стадионов, тренировочных баз, игроков, интеллектуального капитала, технологий, обеспечивающих тренировочный процесс и медицинское обеспечение. В данном контексте индустрию футбола можно признать частью экономики впечатлений, главная особенность которой – личностный характер продукта и возможность затронуть человека на эмоциональном, интеллектуальном и духовном уровнях.

На макро- и мезо-уровнях продуктом является развитие футбола, которое в свою очередь решает сразу несколько социальных задач в сфере образования, здравоохранения, борьбы с преступностью, достижения спортивных результатов и повышения имиджа страны. При этом инвестиции в развитие индустрии футбола формируют целый ряд косвенных экономических эффектов, а сама индустрия в данном случае формируется вокруг базы активов за счет строительства инфраструктуры, производства экипировки, оборудования, медицинских препаратов, IT-технологий. И если на микро-уровне удовлетворяются потребности населения в развлечениях, то на мезо- и макро-уровнях – уже потребности более высокого уровня, определяющие качество жизни.

Родиной футбола считается Великобритания, где первый футбольный стадион появился в 1855 году, когда в Шеффилде был открыт Bramall Lane. Изначально там играли в крикет, а первый футбольный матч прошел в 1862 году. Первой чисто футбольной ареной считается Drill Field в Норвиче, которая была построена в 1875 году и снесена в 2002-м. В 1877 был открыт Stamford Bridge, Anfield Road появился в 1884 году¹.

В России футбольные стадионы начали строиться в начале XX века. В 1912 году при участии британских специалистов появилась арена в Ярославской области в городе Гаврилов-Ям. Первый футбольный стадион был построен в Петербурге в 1918². В Москве в 1928 году возвели стадион «Динамо».

Сегодня, по данным Росстата, в стране насчитывается около 21 тыс. футбольных полей с натуральным и искусственным покрытием, 2,4 тыс. стадионов вместимостью не менее 500 зрителей (в том числе около 1,8 тыс. стадионов вместимостью более 1,5 тыс. зрителей), 11 полноразмерных и 33 тренировочных футбольных манежа.

Тем не менее, развитие инфраструктуры не позволило достичь целевого значения по числу занимающихся, а именно - 2,5 % от численности населения. В настоящее время в Российской Федерации систематически занимаются футболом около 3 млн человек или около 2 % общей численности населения. Количество команд в организационном футболе под эгидой РФС составляет свыше 35 тысяч, из них в профессиональном футболе 162 команды, 6,6 тыс. футбольных клубов, из которых 115 – профессиональные (в т.ч. по разновидностям футбола), проводится более 470 тыс. матчей в год, которые обслуживают 4000 судей, около 300 из них допущены к работе в профессиональных лигах. В России работает более 11 000 тренеров по футболу, из них действующие лицензии РФС и/или УЕФА различных категорий имеют около 5000.

В Российской Федерации соревнования по футболу проводятся для всех возрастов и групп населения.

¹ <http://en.wikipedia.org>

² <http://livehistory.ru/forum.html?func=view&catid=24&id=31045&view=entrypage>

Функционирует Детская футбольная лига (ДФЛ). В 2019-м году была создана Юношеская футбольная лига, объединившая молодежные академии ведущих клубов. Основная цель проекта регулярная соревновательная практика для молодых игроков.

С 2009 года реализуется всероссийский проект «Мини-футбол – в школу». Развитием студенческого футбола занимается Национальная студенческая футбольная лига (НСФЛ). Ежегодно проводится Первенство России среди студенческих команд. В 2013 году проведено первое Первенство России по футболу среди студенческих женских команд. С 2009 года реализуется всероссийский проект «Мини-футбол – в вузы».

Существенную поддержку развитию любительского футбола оказывает Любительская футбольная лига (ЛФЛ), объединяющая 98 региональных лиг и около 4,4 тыс. любительских футбольных команд (83,5 тыс. человек без ограничения верхней границы возраста).

В Российской Федерации действуют 2,4 тыс. спортивных школ, обучающих футболу, включая 170 – СДЮСШОР. Контингент учащихся данных организаций составляет 412 тыс. человек. В профессиональном футболе задействовано около 2,5 тыс. российских игроков, в том числе 420 человек в клубах РПЛ.

В общей сложности структура РФС включает 22 спортивные сборные команды, участвующие в международных матчах, чемпионатах мира и Европы по футболу.

Успешное выступление на ЧМ 2018, а также квалификация на ЕВРО 2020 позволили улучшить положение в рейтинге ФИФА. Однако текущее 38-е место (по состоянию на начало 2020 года) нельзя признать удовлетворительным. Следует также обратить внимание на выступления российских клубов. Согласно данным официального рейтинга УЕФА¹, в 2019 году Россия уступила 6-ю строчку в рейтинге Португалии, а в скором времени может потерять и 7-ю позицию – отставание от Бельгии является минимальным. Российские клубы 2 раза выигрывали еврокубки (Кубок УЕФА в 2004 и 2008 г.), 4 раза доходили до

¹ По данным на 03.02.2020

полуфинала, и столько же раз до четвертьфинала. Лучшим результатом является проход в стадию четвертьфинала Лиги чемпионов УЕФА.

В женском футболе на клубном уровне главной проблемой остается уровень конкуренции. На данный момент существует тенденция снижения числа команд, участвующих в высшем футбольном дивизионе среди женщин. Лучшим результатом на международных клубных турнирах является выход в финал женской Лиги чемпионов в 2009 г.

Ассоциация мини-футбола России (АМФР) является подразделением Российского футбольного союза и отвечает за подготовку соответствующих сборных команд, а также за организацию всероссийских клубных турниров. Мужская сборная России показывает стабильный результат на мировых первенствах, три раза выходила в финал чемпионата Европы. Соревнования среди женщин по мини-футболу официально не проводятся.

Федерация пляжного футбола России (ФПФР) была создана в 2005 г. Сборная России по этой дисциплине является одной из наиболее успешных: дважды выигрывала чемпионат Мира (2011, 2013), в 2015 г. выиграла Европейские игры.

РФС также развивает футбол инвалидов 5 категорий: ампутанты, слабослышащие, слабовидящие и тотально слепые, с нарушением ментальности, с заболеванием ДЦП. В этой области были достигнуты следующие результаты: *ампутанты*: чемпионы мира 2014 г., серебряные призеры чемпионата мира 2012 г.; *слабослышащие*: чемпионы Европы 2014 г. (женщины), серебряные призеры чемпионата Европы 2014 г. (мужчины).

На базе программ развития футбола на федеральном и региональном уровнях, отчетов Российского Футбольного союза, региональных федераций футбола и их межрегиональных объединений автором проведен анализ структуры отечественной индустрии футбола (рисунок 10) и ее организационной структуры (рисунок 11), который показал многообразие субъектов индустрии футбола и подтвердил необходимость разработки индивидуального подхода к управлению каждым из них.

Управление		83 региональные федерации футбола	10 межрегиональные объединения
Лиги	16 РФПЛ 20 ФНЛ 62 ПФЛ 12 ЮФЛ 9 Мини-футбол – Суперлига 30 Мини-футбол – Высшая 8 ЧР по пляжному футболу 	6 Высший дивизион 10 Мини-футбол 	
	+ Любители (3 и 4 дивизион , национальная студенческая футбольная лига)		
Сборные	1. Мужская национальная сборная 2. Молодежная сборная (U 21) 3. Юношеская сборная 1996 4. Юношеская сборная 1997 5. Юношеская сборная 1998 6. Юношеская сборная 1999 7. Сборная по пляжному футболу 8. Мини-футбольная сборная 9. Сборные команды инвалидов (ампутанты, глухие, слабовидящие, тотально слепые, инвалиды с умственной отсталостью)	1. Женская национальная сборная 2. Женская молодежная сборная 3. Женская юниорская сборная 4. Женская юниорская сборная U15	

Рисунок 10 – Структура отечественной индустрии футбола

Источник: разработано автором

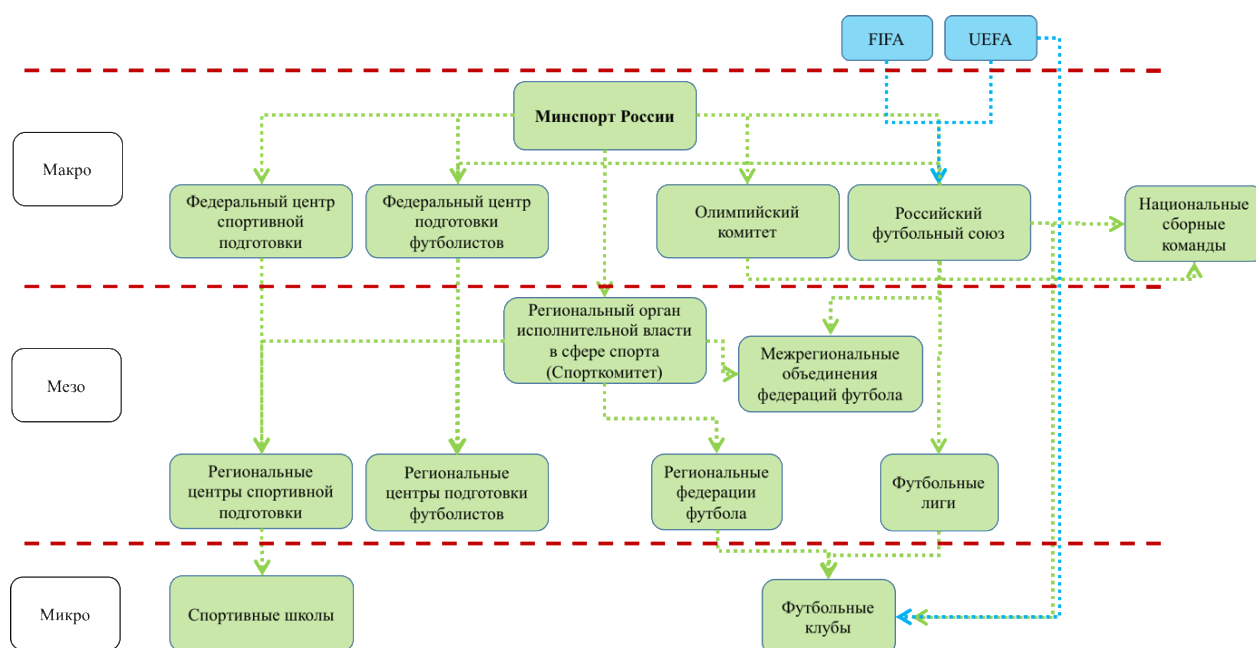


Рисунок 11 – Организационная структура отечественного футбола

Источник: разработано автором

Стоит отметить, что в данную структуру вошли исключительно «футбольные» организации, которые отвечают за развитие этого вида спорта и/или производят главный продукт индустрии – матчи. Субъекты, которые зарабатывают деньги на этом продукте, не вкладывая в его производство – например, агенты и СМИ в эту классификацию не вошли. Также важную роль играют региональные власти - собственники футбольной инфраструктуры. Однако они входят в систему государственного управления и представляют более сложную систему, которая нуждается в отдельном исследовании.

Финансирование футбола производится из бюджетов всех уровней, а также с привлечением средств внебюджетных источников, включая средства РФС, ФИФА и УЕФА. Из федерального бюджета деньги направляются в основном на следующие цели:

- материально-техническое, научно-методическое, медицинское, медико-биологическое и антидопинговое обеспечение спортивных сборных команд России;
- проведение официальных мероприятий в рамках Единого календарного плана;
- совершенствование системы подготовки спортивного резерва и обеспечение достойного уровня оплаты труда специалистов образовательных учреждений, осуществляющих подготовку спортивного резерва.

Средства региональных и местных бюджетов направляются на аналогичные цели в рамках реализации соответствующих полномочий в сфере физической культуры и спорта.

Согласно смете бюджета Российского футбольного союза (РФС) на 2019 год, у организации запланированы доходы в размере 4 миллиардов 373 миллионов рублей, расходы – 4 миллиарда 482 миллиона рублей¹.

Для планомерного развития футбола в России было принято несколько стратегий, рассчитанных на следующие временные горизонты: 2006–2016-х годов; до 2020-го года; до 2030-го года.

¹ <https://rsport.ria.ru/20190528/1554982079.html>

В первой стратегии были приняты 13 главных направлений развития футбола, которые затрагивали систему управления, массовый футбол, развитие инфраструктуры, соревновательную деятельность. Также стратегия предполагала реализацию проектов «Подарим детям стадион», «Мини-футбол в школу и в ВУЗы», «Футбол будущего».

Главными приоритетами Стратегии «Футбол 2020» стали:

1 Приоритетное развитие массового и детско-юношеского футбола: изменения системы подготовки и разработка единых методических рекомендаций; обеспечение возможностей по образованию и медицинской поддержке; мотивационные меры для детских тренеров.

2 Развитие инфраструктурной базы.

3 Создание центров футбола, ведущих подготовку менеджеров, футболистов, тренеров, судей и медицинских работников.

4 Повышение зрительского интереса к российским соревнованиям.

Стратегия до 2030 года предусматривает несколько направлений работы:

1 Сборные команды России и профессиональные клубы – устойчивый рост спортивных результатов, диверсификация источников финансирования, присутствие клубов ФНЛ и ПФЛ в большинстве крупных городов, развитие инфраструктурной базы.

2 Подготовка спортивного резерва, нацеленная на рост числа молодых игроков в профессиональном футболе.

3 Массовый и любительский футбол – рост популярности футбола и численности людей, вовлеченных в футбол, соответствие инфраструктуры современным стандартам и потребностям.

Итак, все стратегические документы, нацеленные на развитие футбола, ставили схожие цели и предусматривали реализацию близких по содержанию проектов. Однако несмотря на все эти меры, в реализации отдельных направлений и в их финансировании произошел сбой. Нарушилось взаимопонимание между субъектами футбола, отдельные важные проекты были приостановлены.

По количеству занимающихся Россия все еще сильно отстает от ведущих футбольных стран, где этим спортом занимается от 5 до 10 % населения. Отчасти эта ситуация объясняется недостоверными статистическими данными, отсутствием полноценной системы регистрации игроков и систему учета соревнований в любительском футболе.

Одной из проблем остается нежелание бизнеса инвестировать в футбол, что отчасти объясняется отсутствием льгот и преференций. Проблемой остается закрытость бюджетов клубов и их зависимость от одного источника финансирования, в качестве которого часто выступают государственные компании или бюджеты регионов. Продолжает сокращаться число профессиональных клубов, в каждом сезоне ликвидируются клубы, которые часто представляют целые регионы на футбольной карте страны. При этом финансирование детского и массового футбола часто происходит по остаточному принципу.

Несмотря на успешное выступление на домашнем чемпионате мира 2018 года, спортивные результаты в целом нельзя признать достойными. Мужская олимпийская сборная не участвовала в финальных турнирах с 1988 года, женская сборная не выступала на олимпиаде ни разу. Основная мужская сборная команда пропустила два финала чемпионата мира (2006, 2010). Российские клубы выбывают из европейских турниров на ранних стадиях.

Остро не хватает профессиональных тренеров, менеджеров, медицинских работников и судей. Инфраструктура ЧМ 2018 пока не стала стимулом для развития футбола.

На фоне ЧМ 2018 удалось добиться роста посещаемости игр, однако для роста остается существенный потенциал (рисунок 12). Кроме того, данные цифры отражают средние показатели по лиге, и в отдельных регионах зрителей на трибунах все еще крайне мало. Это особенно актуально для ФНЛ и ПФЛ.

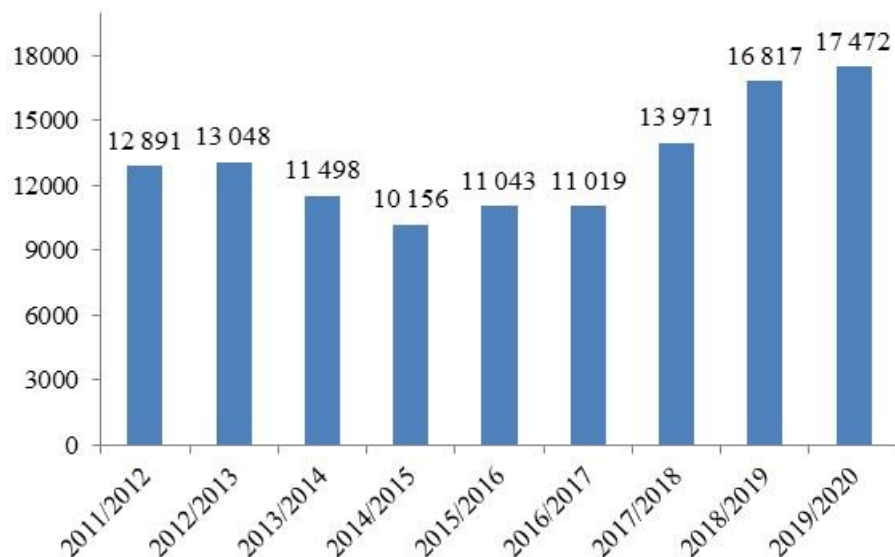


Рисунок 12 – Средняя посещаемость матчей Российской Премьер-Лиги

Источник: РПЛ

Рост числа трансляций и создание специализированного спортивного канала не привели к росту популярности футбола. Стоимость медиа-прав существенно отстает от зарубежных сделок.

Согласно официальной статистике, в России сложилась позитивная динамика роста количества занимающихся футболом. Однако этот рост не сопровождается увеличением числа занимающихся в учреждениях спортивной подготовки, а также не соответствует темпу зарубежных стран.

Главной особенностью отечественного профессионального футбола является низкая доля клубов, принадлежащих частным владельцам. По данным УЕФА¹, в Европе половина всех клубов является частными. В Англии, Италии и Франции) их доля составляет 100 %, а существенная часть клубов принадлежит иностранным собственникам. В сезоне 2019/2020 из 16 российских клубов частными можно назвать только три: «ЦСКА», «Спартак», «Рубин», «Ростов», «Сочи», «Краснодар».

Последний оставался таким только до конца 2019 года, когда клуб не смог справиться с долговой нагрузкой и перешел под контроль государственного ВЭБа.

¹ https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/50/2594050_DOWNLOAD.pdf

Московский «Спартак» не публикует точную структуру собственников. По данным «Интерфакс», у клуба есть 2 мажоритарных акционера - Вагит Алекперов и Леонид Федун, которым принадлежит 36,7 и 32,7 %, соответственно. Владелец 30,56 % не раскрывается.¹

Номинально частным является Казанский «Рубин». 100 % долей ООО «ФК «Рубин» контролирует генеральный директор клуба Рустем Сайманов. При этом вся инфраструктура принадлежит Правительству Республики. Спонсоры также аффилированы с местной властью.

Контрольный пакет акций «Ростова» принадлежит Правительству Ростовской области. 43,2 % принадлежат Арташесу Арутюнянцу, который, по сути, и управляет клубом. Инфраструктурная база снова принадлежит Правительству области.

Частным также можно признать клуб «Сочи», контролируемый Борисом Ротенбергом, бизнес которого довольно плотно связан с государственными контрактами. Также вопросы вызывает создание команды на базе клуба «Динамо» из Санкт-Петербурга, которое было обусловлено в первую очередь необходимостью загрузки стадиона «Фишт». И если «Ростов» претендует на место в Лиге Чемпионов УЕФА, то «Рубин» и «Сочи» по состоянию на конец сезона 2019/2020 плотно закрепились внизу турнирной таблицы, собирая на домашних матчах около 30 % от вместимости арены.

Единственным «полноценным» частным клубом в России можно считать только «Краснодар» - Сергей Галицкий контролирует и клуб, и всю инфраструктурную базу, в том числе молодежную академию и стадион (в том числе профинансировав их строительство и оплачивая содержание).

Несколько частных клубов выступает во второй и третьей по силе футбольных лигах России - ФНЛ и ПФЛ. Кроме упоминавшихся молодежных команд «Спартак» и «Краснодара» к их числу относятся:

– ФК «Акрон», Тольятти - основан в 2018 году, по итогам сезона 2019/2020 вышел в ФНЛ (принадлежит Павлу Морозову);

¹ <https://www.vedomosti.ru/business/news/2019/01/10/791083-spartak>

- ФК «Торпедо», контролируемый Романом Авдеевым (акционер «Концерна «Россиум», объединяющего «Московский кредитный банк» и строительную компанию «Инград»);
- ФК «Чайка», принадлежащий Андрею Чайке (в конце сезона 2018/2019 клуб был заподозрен в проведении договорного матча¹).
- СКА «Ростов» (один из акционеров - Василий Вакуленко («Баста»).

К частным можно причислить «Велес», «Арарат», «Армавир». Правда последний в конце июня 2020 года не смог пройти лицензирование РФС в силу отсутствия финансирования, и его дальнейшая судьба находится под вопросом. Наконец, все большую популярность приобретают любительские клубы блогеров: «Амкал», «Эгриси», «Я тренер». Посещаемость отдельных матчей этих команд превышает показатели профессиональных клубов.

Общее число профессиональных команд в России имеет тенденцию к снижению: 98 клубов в 3 лигах в 2019 году, что на 15 меньше, чем в 2014-м году (рисунок 13).

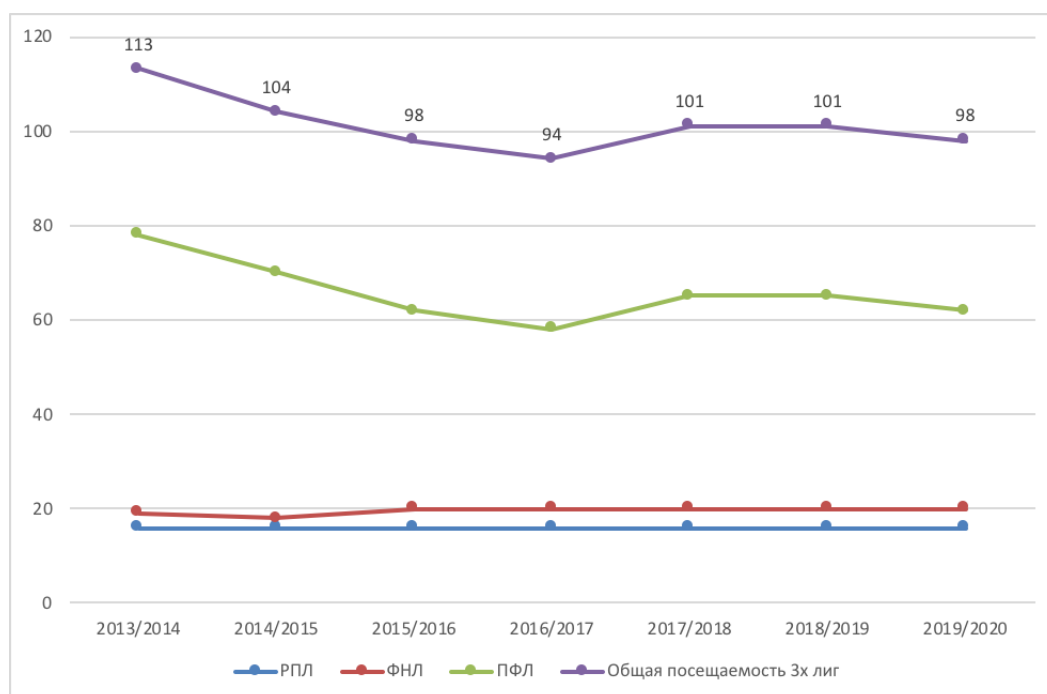


Рисунок 13 – Динамика изменения числа профессиональных футбольных клубов
Источник: составлено автором

¹ https://www.championat.com/football/article-3775971-strannyj-match-chajka---chernomorec-rfs-vynes-nakazaniya.html?utm_source=copypaste

Наибольшая «турбулентность» характерна для ПФЛ, в первую очередь для зоны «Восток», где количество клубов уменьшилось почти в 2 раза: в сезоне 2011/12 в нем играло 13 команд, а в последние годы - 6. Причем число клубов не просто уменьшается, уже несколько лет ни одна команда, представляющая Дальний восток не переходит в следующую лигу – ФНЛ. То есть, по сути, часть лиги стала закрытой. Последней командой, поднимавшейся в ФНЛ, был иркутский «Байкал», который в итоге потерял статус профессионального клуба. В декабре 2019-го года общее ПФЛ одобрила изменение системы соревнований: с сезона 2020/21 команды из зоны «Восток» войдут в зоны «Центр», «Запад» и «Урал-Приволжье» (по 2 в каждую). Это приведет к увеличению расходов на выездные матчи на 12-14 млн рублей, и, скорее всего, скажется на дальнейшем сокращении числа клубов. В конечном итоге число «футбольных» регионов неуклонно снижается, что, безусловно, негативно сказывается на развитии.

В условиях распространения коронавируса и сокращения финансирования спорта ликвидация клубов может ускориться. Данная тенденция напрямую мешает реализации одной из главных целей Стратегии развития футбола до 2030-го года – увеличить число занимающихся футболом до 7 % от общей численности населения. Косвенно количество профессиональных футбольных клубов отражается на всех целевых индикаторах Стратегии.

Не лучшим образом обстоят дела и по другим разновидностям футбола. В женской футбольной лиге осталось 7 команд. Суперлигу по мини-футболу в сезоне 2019/2020 покинул «Сибиряк», а Высшую лигу по - Московский «Спартак».

В первенстве по пляжному футболу выступает 8 команд.

Ряд сложностей существует в обеспечении инфраструктурой. ФК «Тамбов» играет домашние матчи на стадионе в Саранске. При этом местный клуб ФК «Мордовия» базируется на старой арене и не может расплатиться за аренду. ФК «Ростов» не удается согласовать все условия аренды стадиона. ФК «Рубин» большую часть игр проводит на старой арене, так как на новом стадионе, построенном к ЧМ-2018, проводятся соревнования по другим видам спорта. В целом по Лиге посещаемость игр показывает положительную динамику, однако

потенциал роста еще далеко не реализован, а отдельные клубы не собирают даже половину вместимости (в конце 2019-го года средняя посещаемость по лиге составляла 17 500¹).

Серьезной проблемой российского футбола остается финансовое положение клубов. По данным отчетности, составленной в соответствии с российскими стандартами (РСБУ), за 2018-й год 7 из 16 клубов РПЛ задекларировали убыток («Локомотив» и «Ахмат» не публикуют свою отчетность). При этом стандарты РСБУ в сравнении с международными (МСФО и GAAP) позволяют не раскрывать структуру доходов, а также отличаются от международной практики в части признания выручки и затрат. Отличия можно увидеть на примере ПФК «ЦСКА», по которому доступна МСФО-отчетность головной компании Bluecastle Enterprises. Если по российским стандартам клуб отражает выручку на 2,8 млрд р. и прибыль в 17,9 млн, то по МСФО – 6,97 и 1,796 млрд р. соответственно. Очевидно существенное расхождение в цифрах.

Отдельно стоит учитывать, что в периметр отчетности часто входит несколько юридических лиц. Например, стадион клуба часто отражается на балансе отдельной компании. Важным фактором является дата отчетности. В России – это конец календарного года, при том, что операционный цикл в футболе продолжается с июля по июнь. Этот факт оказывает влияние на признание призовых и выручки в день матча с учетом распределения игр в рамках одного сезона.

Если говорить о ключевых финансовых проблемах российских клубов, то среди них в первую очередь следует выделить низкий уровень диверсификации выручки и зависимость от одного спонсора. При этом деньги в основном поступают из бюджетных источников, а тратятся на приобретение и заработную плату игроков. В том случае, если игрок является иностранным гражданином, деньги навсегда покидают Российскую Федерацию, а если игрок еще и не показывает высокого класса игры (что, по сути, должно быть исключено в случае привлечения легионера за бюджетные деньги), то данные затраты не могут быть

¹ <https://premierliga.ru/tournaments/championship/>

признаны эффективными. Огромные деньги расходуются на вознаграждения агентов. По данной статье явным лидером регулярно становится Московский «Спартак», потративший на эти цели в 2019-м году 11,7 млн евро¹.

Летом 2019 года клубы РПЛ потратили на приобретение футболистов около 237 млн евро. Более серьезные вложения были зафиксированы 6 лет назад: тогда только «Анжи» израсходовал 140 млн евро, причем уже через месяц основная часть недавно купленных игроков перешла в Московское «Динамо». В 2012 году затраты на трансферы составили менее 220 млн и это с учетом двух крупных сделок - перехода Халка и Витсея в «Зенит». Курс евро в 2013 году составлял около 33 рублей, получается, что в рублях клубы израсходовали около 11 млрд р. В 2019 году, когда курс вырос в 2 раза до 66 р. можно говорить о рекордных вложениях в трансферы на 15,7 млрд р.² При этом за сезон 18/19 в 4 клубах собственные воспитанники не сыграли ни одной минуты, а в еще 7 клубах отыграли менее 10 % игрового времени³. Мало того – в сезоне 19/20 в 6 клубах вообще не играл ни один воспитанник, а еще в четырех их доля в заявке была не выше 5 %.

Продавая игроков, клубы РПЛ заработали около 76 млн евро, получив рекордное отрицательное трансферное сальдо в 160 млн евро⁴. Это небольшой дефицит в сравнении с крупнейшими европейскими чемпионатами, однако эти затраты целесообразно сопоставлять с коммерческими показателями отечественных клубов, которые не позволяют делать такие траты. Также не лишним будет учесть экономическую ситуацию по стране в целом, где наши показатели тоже далеки от европейских. В том числе интерес представляют реальные располагаемые доходы населения и среднемесячная начисленная заработная плата. Зарботная плата футбольного тренера в августе 2019 года в Москве оценивалась в 45 тыс. р. При этом в регионах страны эта цифра будет в среднем в 2 раза ниже, а по итогу 2020 года и последствий распространения коронавируса ситуация по всем направлениям только ухудшиться.

¹ <https://www.sports.ru/football/1086519690.html>

² Приводится приблизительная оценка исходя из курса на 1 сентября для двух трансферных окон

³ <https://www.sovsport.ru/football/articles/2:891984>

⁴ <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/transfery-leta-rpl-2019-kluby-kupili-novyh-igrokov-pochti-na-240-millionov-evro-bolshe-tratili-tolko-v-2013-m-statistika-1582169/>

Однако затраты футбольных клубов продолжают оставаться на довольно высоком уровне: за одно турнирное очко российские клубы платят от 23 до 200 млн р. Данный диапазон наглядно показывает разрыв в финансовых возможностях клубов, объединенных в одну лигу.

Переоцененный (даже после коронавируса) рынок трансферов и внушительные комиссии агентов на фоне скромной операционной выручки и слабого менеджмента приводят к тому, что даже известные клубы с историей снимаются с соревнований и ликвидируются:

- ФК «Тосно», который вышел в РПЛ, победил в Кубке России и получил право выступать в Лиге Европы.

- ФК «Анжи», покинувший лигу, вернулся в нее после ликвидации Пермского «Амкара», с большим трудом закончил сезон 18/19, но оказался не во второй лиге – ФНЛ, а сразу в ПФЛ.

- Клубы, получающие право на переход в «следующую» лигу, отказываются от него в силу нехватки финансирования.

Таким образом, на текущий момент отечественная индустрия футбола обладает следующими организационно-экономическими характеристиками:

- существенная зависимость финансовых результатов от спортивных достижений, формирующая как позитивные, так и негативные эффекты;
- критически низкая доля частных инвесторов, число которых в условиях экономического кризиса и санкций только снижается;
- необходимость автоматизации управленческих процессов: подготовка резерва, медицинское обеспечение, работа с болельщиками;
- убыточность большинства клубов при высоких затратах на трансферы и зарплаты;
- зависимость профессиональных клубов от одного источника доходов – спонсорских поступлений от государства и госкорпораций;
- недостаточная обеспеченность собственной инфраструктурой;
- отсутствие достоверных финансовых данных (в том числе отчетности, составленной по международным стандартам).

– особенности организационной структуры отечественной индустрии футбола, ее региональные особенности и схемы взаимодействия субъектов, подтверждающие необходимость разработки индивидуального подхода к управлению каждым из них.

Весь аналитический материал, приведенный в данном разделе, можно консолидировать с помощью такого классического инструмента, как SWOT-анализ. В таблице 2 представлены внутренние сильные и слабые стороны российской индустрии футбола, а также угрозы и возможности внешней среды.

Таблица 2 – SWOT-анализ российской индустрии футбола

Сильные стороны	Слабые стороны
• Стабильно высокие результаты сборных команд по пляжному футболу и футзалу. • Повышение конкурентоспособности мужских юношеских сборных команд на международной арене. • Наличие утвержденной стратегии и программы развития футбола. • Государственная поддержка спорта в целом и футбола в частности. • Большой человеческий потенциал. • Развитие футбольной инфраструктуры, строительство новых стадионов и тренировочных баз в преддверии ЧМ-2018.	• Убыточность российских клубов, непрозрачность их деятельности и зависимость от бюджетного финансирования. • Отсутствие системы льгот и преференций для футбольных инвесторов. • Отсутствие единой системы подготовки футболистов, включая иерархию переходов и преемственность сборных команд разных возрастов. • Недостаток квалифицированного кадрового резерва (судьи, тренеры, медицинские работники). • Отсутствие единой базы подготовки сборных команд. • Отсутствие единой системы управления и консолидированной позиции субъектов футбола. • Неэффективная эксплуатация футбольных объектов (в том числе ЧМ-2018).
Возможности	Угрозы
• Наследие Чемпионата мира 2018. • Потенциальный интерес частных инвесторов, стимулируемый различными льготами. • Коммерческий потенциал индустрии футбола.	• Тяжелая экономическая ситуация. • Риск попадания российских клубов под более жесткие санкции УЕФА из-за несоответствия требованиям финансового fair play. • Риск банкротства клубов в случае отказа от финансирования со стороны государства. • Нежелание спонсоров, инвесторов, медиа компаний вкладывать деньги в футбол. • Неблагоприятные климатические условия для развития футбола в отдельных регионах России. • Низкий интерес к российскому футболу: медленный и точечный рост посещаемости футбольных матчей и ТВ-аудитории. • Агрессивное поведение болельщиков, отсутствие «культуры боления».

Источник: составлено автором

Руководствуясь выявленными организационно-экономическими характеристиками, могут быть сформулированы особенности управления субъектами индустрии футбола, учитывающие совокупность факторов глобального, национального и локального уровня.

1 Существенная роль нематериальных активов: приверженность потребителя определенному бренду, человеческий капитал, база клиентов, которых отличает изначальная мотивация.

2 Специфическая структура доходов и расходов, активов и обязательств; особенности их отражения в отчетности.

3 Потребность в капиталоемкой инфраструктуре: оборудовании, медицинском обеспечении, тренировочных объектах, стадионах.

4 Корпоративное управление – наличие департаментов (и сложной системы взаимодействия между ними), ответственных за спортивную подготовку, селекцию, медицинское обеспечение.

5 Отсутствие взаимосвязи между затраченным трудом и результатом.

6 Тренд на глобальное развитие при изначально ограниченных географических рынках сбыта.

7 Уникальные риски: сложности в прогнозировании спортивного и экономического результатов, травмы, длительный производственный цикл.

8 Нетипичные особенности взаимодействия спроса и предложения в части основного продукта индустрии футбола - спортивного события (влияние спортивного результата и качества игры на популярность и посещаемость, игры при пустых трибунах, особенности ценообразования).

Субъекты индустрии футбола объединены в обширную сеть со множеством взаимных связей, что порождает возникновение сопутствующего синергетического эффекта, при котором на верхних уровнях накапливается наибольший социальный эффект (сборная команда страны может рассчитывать на более существенную поддержку, чем отдельно взятый клуб) при том, что необходимо обеспечивать экономическую эффективность всех субъектов локальных уровней.

На основе количественного и качественного анализа автором выделены стратегические доминанты развития индустрии футбола в Российской Федерации:

1 Отсутствие единой системы управления и консолидированной позиции всех субъектов индустрии футбола по вопросам развития.

2 Недостаток квалифицированного кадрового резерва (судьи, тренеры, медицинские работники, менеджеры).

3 Отсутствие единой системы подготовки футболистов, иерархии переходов и преемственности сборных команд разных возрастов.

4 Убыточность большинства клубов, непрозрачность их деятельности и зависимость от бюджетного финансирования.

5 Неиспользуемый потенциал роста посещаемости матчей и ТВ-рейтингов.

6 Отсутствие системы льгот и преференций для инвесторов, заинтересованных в индустрии футбола.

7 Неэффективная эксплуатация футбольных объектов (в том числе отсутствие проработанной программы наследия для объектов ЧМ-2018).

Данные доминанты представлены в негативном контексте с целью подчеркнуть необходимость соответствующих изменений, нацеленных на достижение эффективности управления всеми субъектами индустрии футбола и сопутствующего синергетического эффекта, обеспечивающего накопление социальной эффективности на верхних уровнях при достижении экономической эффективности субъектов локальных уровней. Теоретико-методологическое обоснование создания целостной системы управления индустрией футбола в России будет построено на анализе и адаптации зарубежного опыта развития футбола и реализации коммерческого потенциала на клубном уровне.

2.2 Компаративный анализ развития отечественной индустрии футбола на глобальном уровне¹

Выявленные в предыдущем разделе проблемы развития футбола не являются новыми. На определенном этапе с подобными сложностями уже сталкивались другие страны и, как показало время, сумели с ними справиться. Следовательно, и в России по многим аспектам стоит не экспериментировать, а воспользоваться уже готовыми наработками, адаптировав их под отечественные реалии. Многие критерии «эффективности» берут свое начало именно из лучших зарубежных практик, а, следовательно, последние заслуживают детального изучения.

На общем уровне федерации футбола во всем мире устанавливают схожие цели: рост массовости, приоритет детско-юношескому направлению, реализация социальных проектов по поддержке инвалидов, ветеранов футбола, строительство инфраструктуры, обучений тренеров, судей, медицинского персонала, диверсификация выручки и укрепление финансового состояния, их самоокупаемость. К сожалению, фактические результаты отечественного футбола практически по всем направлениям развития уступают зарубежным лидерам.

Для более наглядной демонстрации разницы (а иногда и пропасти) в развитости футбола в России и других странах было произведено сравнение основных количественных показателей, характеризующих развитие футбола, одним из которых является число футболистов.

По числу зарегистрированных игроков Россия сильно отстает от ведущих европейских стран (рисунок 14)².

¹ Параграф основан на следующей публикации автора:

Солнцев И.В., Осокин Н.А., Воробьев А.И. Анализ международного опыта развития футбола и его применение в России с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу ФИФА 2018. Москва, 2016. Сер. Научная мысль. 140 с.

² Здесь и далее сравнение приводится по состоянию на 2014 год по данным исследования РwС и Доклада рабочей группы на Совете при Президенте Российской Федерации по развитию физической культуры и спорта «О развитии футбола в Российской Федерации, обеспеченности спортивной инфраструктурой с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу FIFA 2018 года», Самара 2015 (если не указано иное)

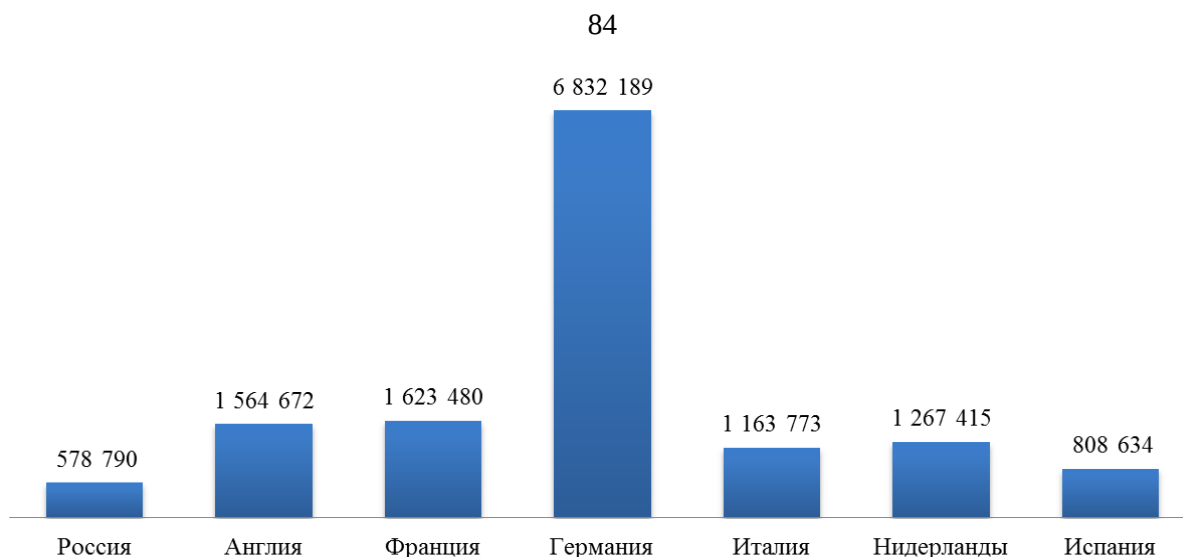


Рисунок 14 – Число зарегистрированных игроков в ведущих футбольных лигах

Если же сопоставить этот показатель с численностью населения, результат только ухудшится (рисунок 15).



Рисунок 15 – Соотношение зарегистрированных игроков к населению стран Европы и России

Суммарная численность игроков дает лишь общее представление об уровне развития индустрии футбола. Не менее важная структура этого показателя с учетом групп игроков. На рисунке 16 представлено количество профессиональных футболистов. В данном случае Россия является одним из лидеров: например, Германия отстает в 8 раз. Однако при этом немцы являются действующими чемпионами мира, что подчеркивает важность не столько количества, сколько качества. Учесть нужно и общую численность населения страны, которая характеризует «ресурсную» базу данного показателя.

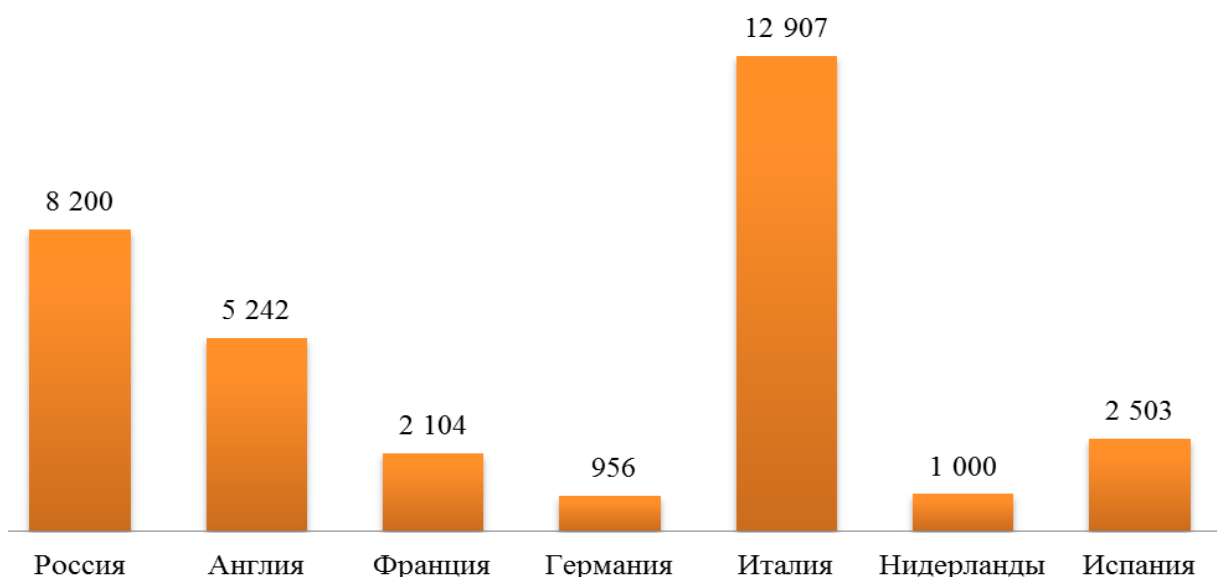


Рисунок 16 – Количество профессиональных игроков в России и Европе

В развитии любого вида спорта особую значимость имеет подготовка спортивного резерва. Как правило, обеспеченность достаточным числом молодых спортсменов приводит к улучшению спортивных результатов. На рисунке 17 показано число игроков до 18 лет. Россия в среднем уступает по количеству молодых футболистов. При этом отставание от Германии составляет чуть более 1,7 млн игроков.

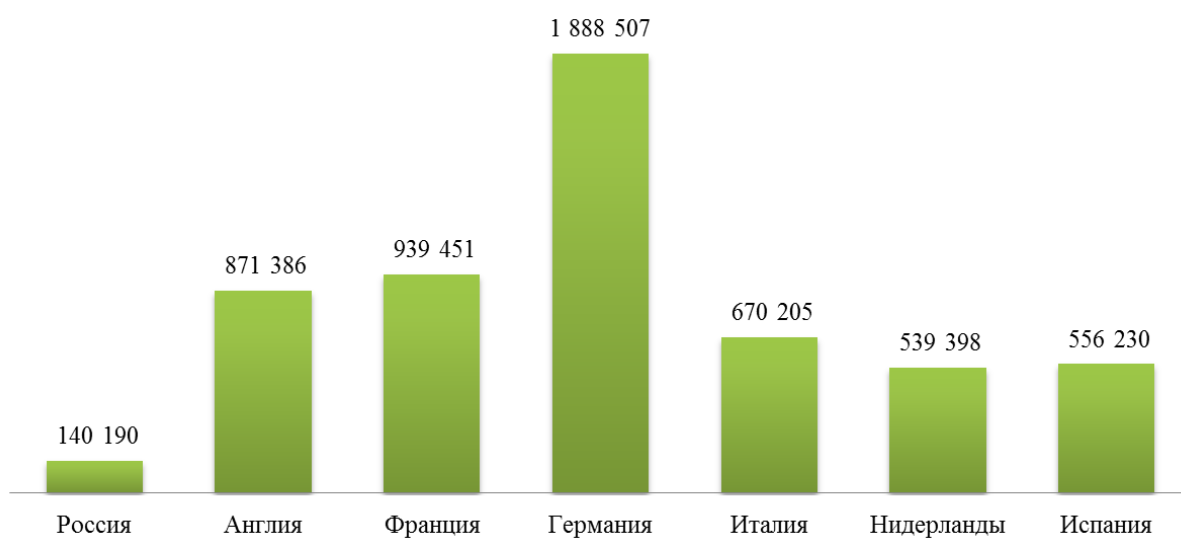


Рисунок 17 – Количество молодых (до 18 лет) игроков в России и Европе

Удельный вес игроков до 18 лет в общем числе футболистов в Европе составляет более 40 % (рисунок 18).

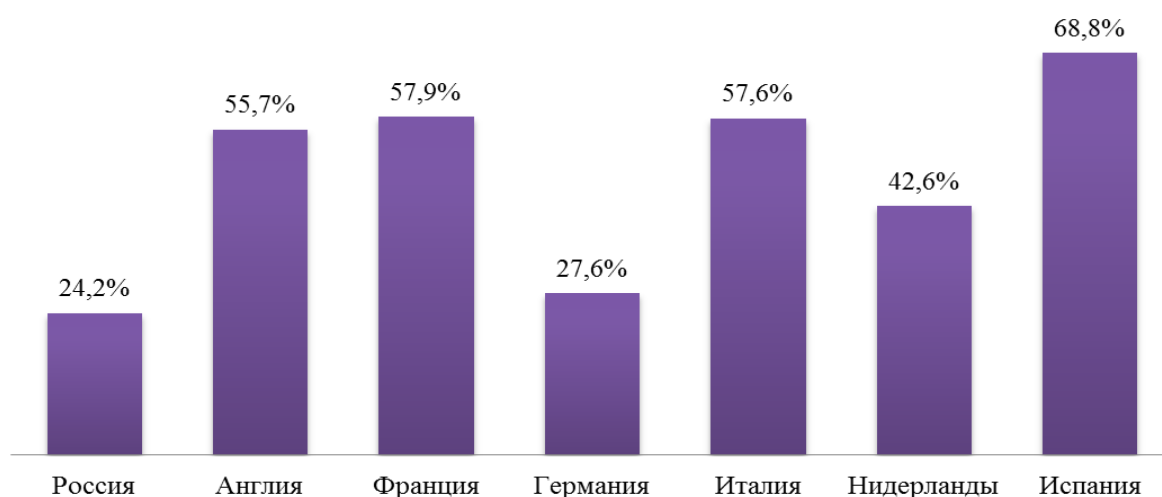


Рисунок 18 – Доля игроков до 18 лет в общем числе зарегистрированных футболистов

Также крайне важна достаточность специалистов, обеспечивающих тренировочный процесс. Как видно из рисунка 19, по числу тренеров Россия снова уступает странам Европы¹.

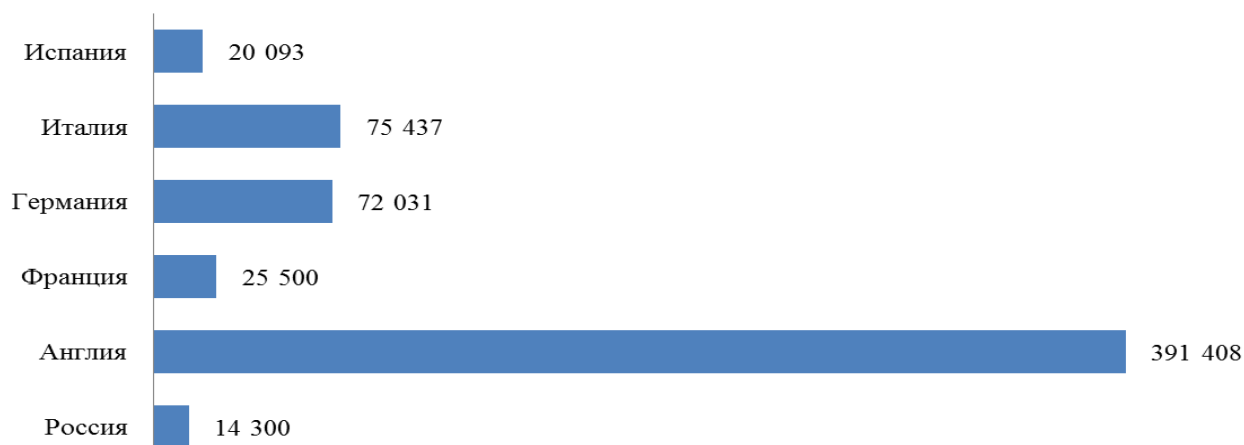


Рисунок 19 – Число зарегистрированных тренеров в России и ряде европейских стран

Уровень развития любого вида спорта характеризуется его популярностью, которая может быть оценена через посещаемость матчей. На рисунке 20 представлено среднее число болельщиков, которые посетили матчи первой и второй лиг в России и Европе. К сожалению, посещаемость российской Премьер-Лиги уступает даже вторым дивизионам.

¹ URL: http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/FirstDiv/uefaorg/Publications/02/13/63/76/2136376_DOWNLOAD.pdf – официальный статистический отчет УЕФА за 2014 г.

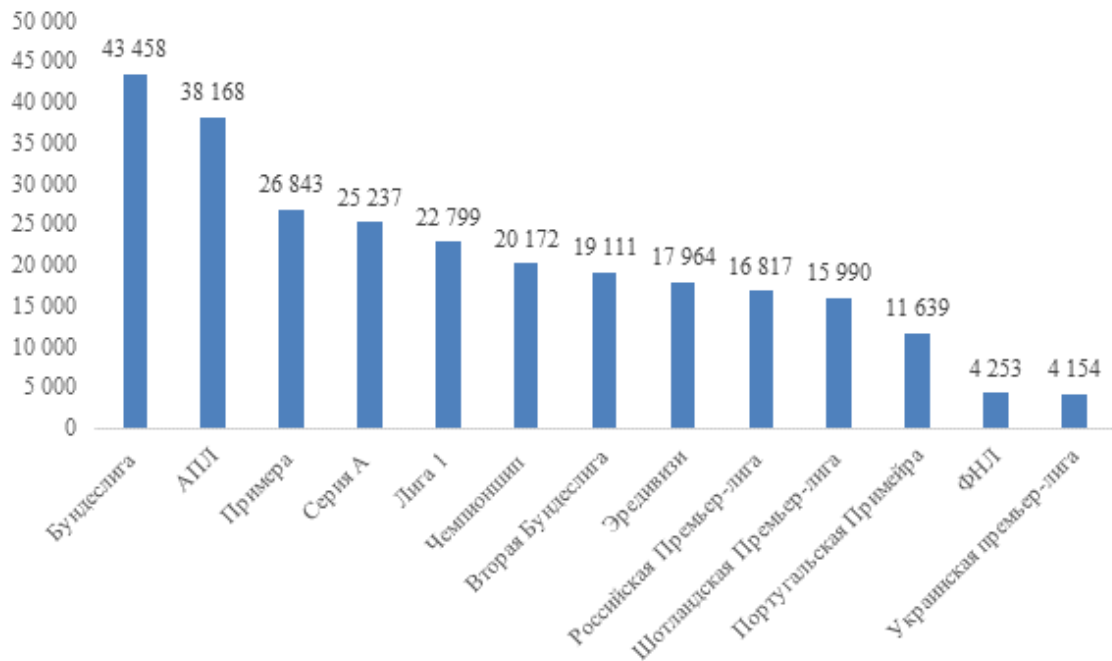


Рисунок 20 – Сравнение посещаемости ведущих Европейских первенств, сезон 2018/2019

Источник: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/infografika/2515800.html>

Еще одним немаловажным критерием, характеризующим уровень развития, является популярность футбола среди женщин. Как видно из рисунка 21, в большинстве европейских стран женский футбол развит намного лучше. Германия превосходит Россию по данному критерию примерно в 14 раз.

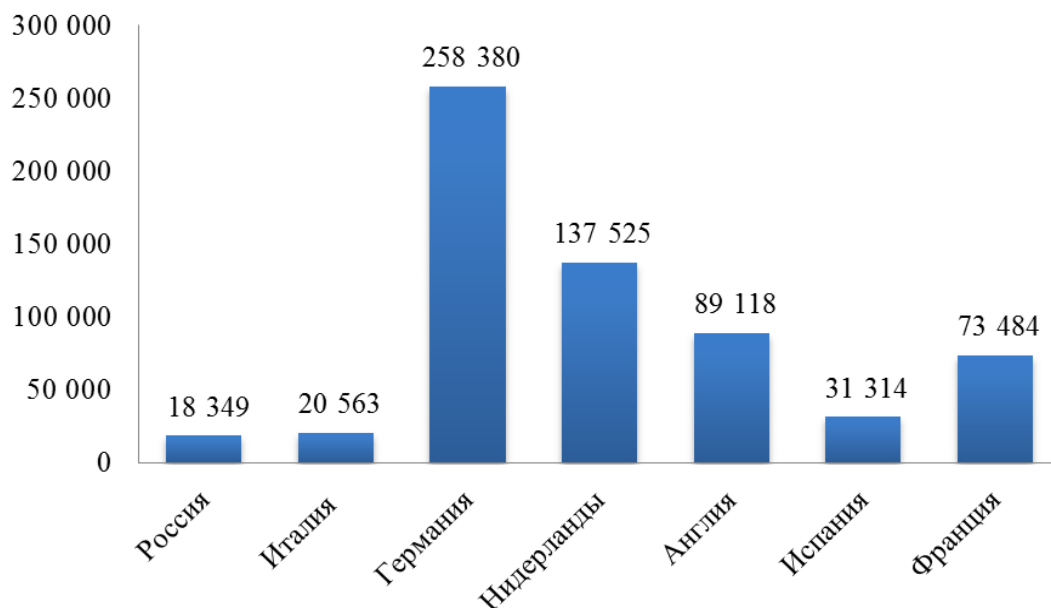


Рисунок 21 – Сравнение количества зарегистрированных игроков женского пола

Источник: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Women/General/02/03/27/84/2032784_DOWNLOAD.pdf

Достижения в области подготовки кандидатов в национальную сборную на региональном уровне особенно показательны в сравнении с опытом отдельных стран (рисунок 22).

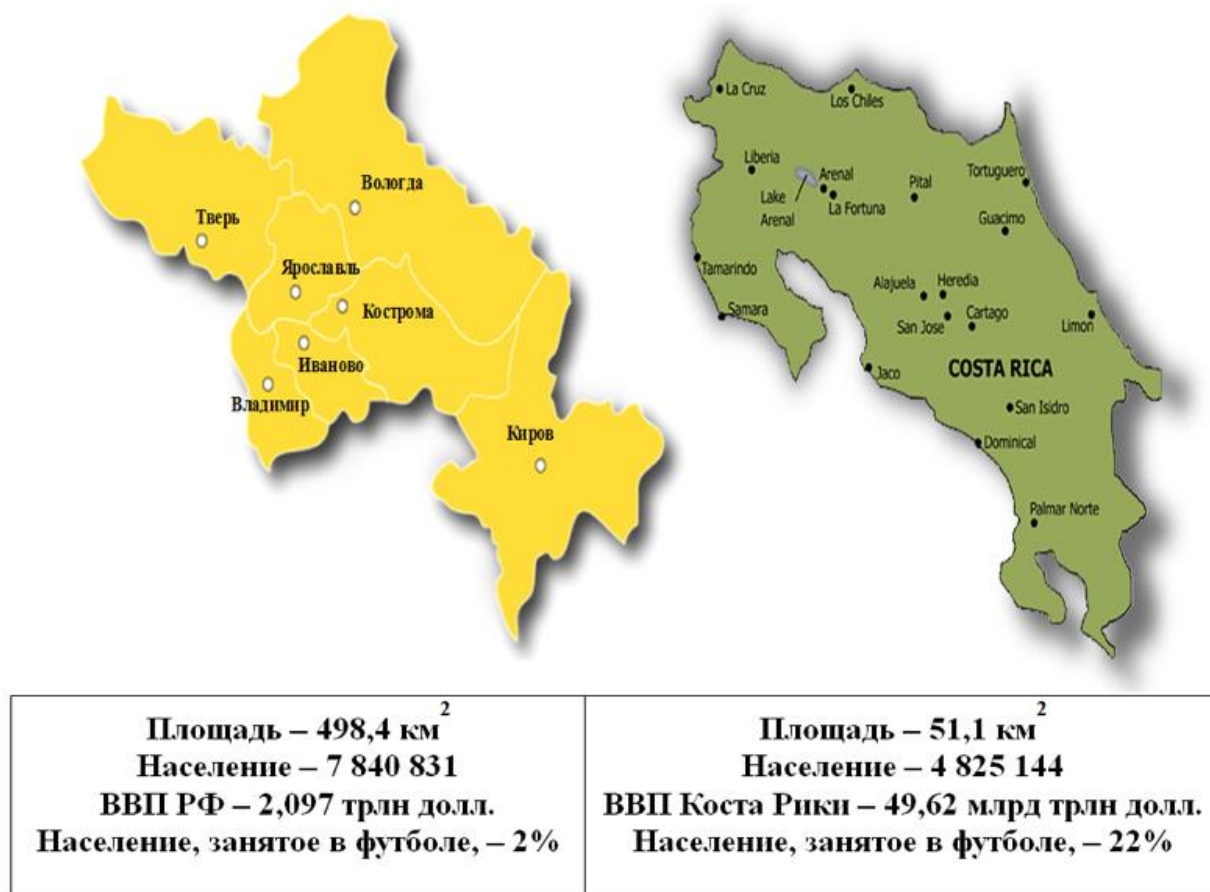


Рисунок 22 – Сравнение футбольного потенциала межрегионального объединения федераций футбола «Золотое кольцо России» и Коста-Рики

Источник: анализ автора

Сравнивая социально-экономические показатели регионов, формирующих межрегиональное объединение федераций футбола «Золотое кольцо», и Коста-Рики, дошедшей до четвертьфинала ЧМ 2014, очевидно наше превосходство по всем показателям. Однако в российском регионе только 2 % населения занято в футболе, тогда как аналогичный показатель в Коста-Рике составляет 22 %. Также представители этой страны играют в ведущих европейских лигах, в то время как футбольные школы «Золотого кольца» не подготовили ни одного кандидата в основную национальную сборную страны.

Бюджет клубов РПЛ (по данным независимых исследований) можно признать стабильным: от 50 до 60 млрд р. (рисунок 23). При этом нужно учитывать огромную разницу между первым (как правило - ФК «Зенит») и последним клубом в рейтинге (в сезоне 2019/2020 – почти в 20 раз – рисунок 24), а также сильную зависимость от курсов валют.



Рисунок 23 – Бюджеты клубов РПЛ, млрд р.

Источник: sports.ru, soccer.ru

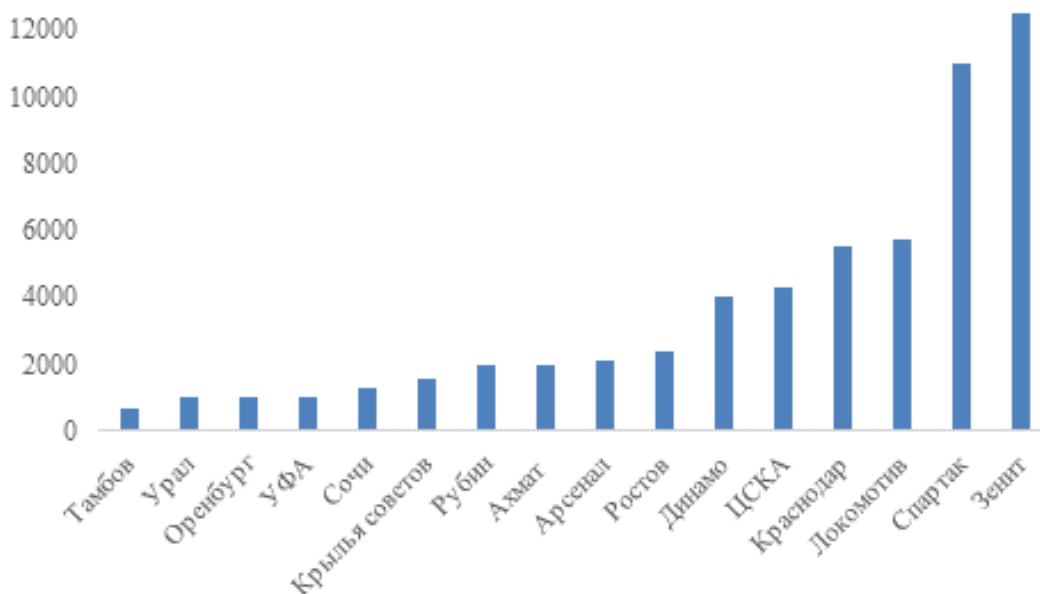


Рисунок 24 – Бюджеты клубов РПЛ в сезоне 19/20, млрд р.

Источник: soccer.ru

При этом следует понимать, что большинство клубов РПЛ косвенно или напрямую финансируются государством. Как было указано ранее, на 100 % частным можно считать только «Краснодар».

Российские футбольные клубы пока не могут конкурировать с мировыми лидерами рынка и по финансовым показателям. При этом, согласно отчету по лицензированию УЕФА, общая выручка всех клубов РПЛ находится на 6-м месте – сразу за странами большой футбольной пятерки стран (рисунок 25). По результатам сезона 18/19 два российских клуба оказались в довольно престижных рейтингах. «Зенит» стал единственным российским клубом, попавшим в топ-30 клубов с максимальным доходом в Европе, выручка клуба составила 180,4 млн евро. Согласно данным УЕФА, московский «ЦСКА» попал в топ-20 европейских футбольных клубов по размеру чистой прибыли. Чистая прибыль ЦСКА составила 28 млн евро, что позволило армейцам поделить 17-19-е места с дортмундской «Боруссией» и венгерским клубом «Пушкаш Академия». Самым прибыльным клубом оказался «Монако». Получить чистую прибыль клубам часто помогают трансферы. Для «Монако» это были сделки по продаже Мбаппе, Лемара и Фабинью. В свою очередь «Монако» помог ЦСКА, купив за 30 млн евро Александра Головина.

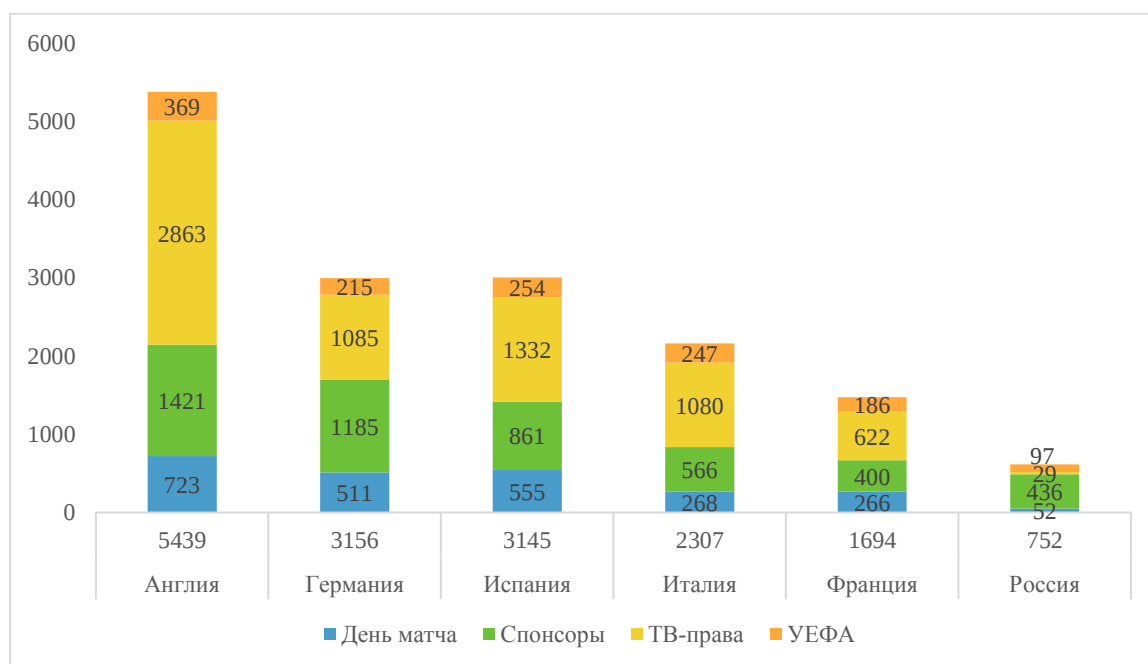


Рисунок 25 – Структура выручка высших футбольных лиг УЕФА, 2018

Источник: УЕФА

Однако высокие показатели дохода не должны вводить в заблуждение – львиная доля выручка российских клубов обеспечивается спонсорскими контрактами (рисунок 26), которые далеко не всегда носят рыночный характер.

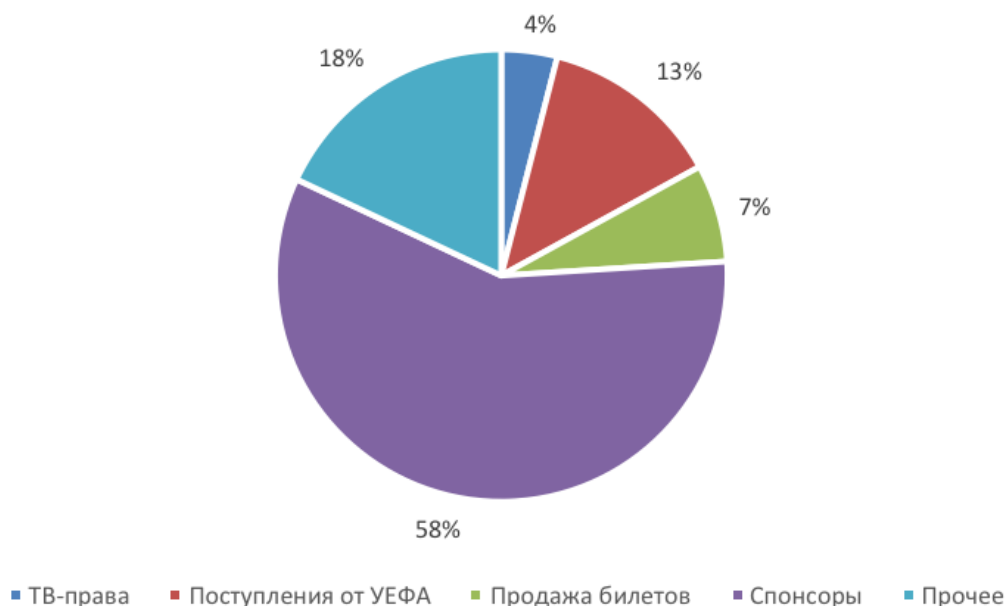


Рисунок 26 – Структура выручки Российской Премьер-Лиги, 2018

Источник: УЕФА

Ведущий футбольный чемпионат Великобритании зарабатывает более 53 % выручки на продаже теле-прав, в то время как в России эти доходы составляют лишь 4 %. Телевидение стало одним из основных катализаторов коммерциализации спортивной индустрии. Футбольные лиги Европы уже достаточно давно реализуют собственные медиа-права. При этом российский футбол сильно отстает в данном аспекте от Европейских стран. В большей степени подобный результат объясняется слабым развитием рынка платных телевизионных трансляций, который помогает зарубежным футбольным лигам максимизировать выручку за счет своего медийного потенциала. Растущая стоимость телевизионных прав даже привела к появлению специального финансового инструмента – кредитных нот, обеспеченных данными контрактами¹.

В Англии, где сумма медиа-контрактов оценивается максимально, 50 % суммы распределяется равномерно между всеми клубами; 25 % - на основе числа

¹ <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-08/asian-millionaires-fund-european-soccer-teams-in-hunt-for-yield>

трансляций матчей с участием клуба; 25 % - исходя из места в итоговой турнирной таблице. Схожие модели используются и в других ведущих лигах (рисунок 27).

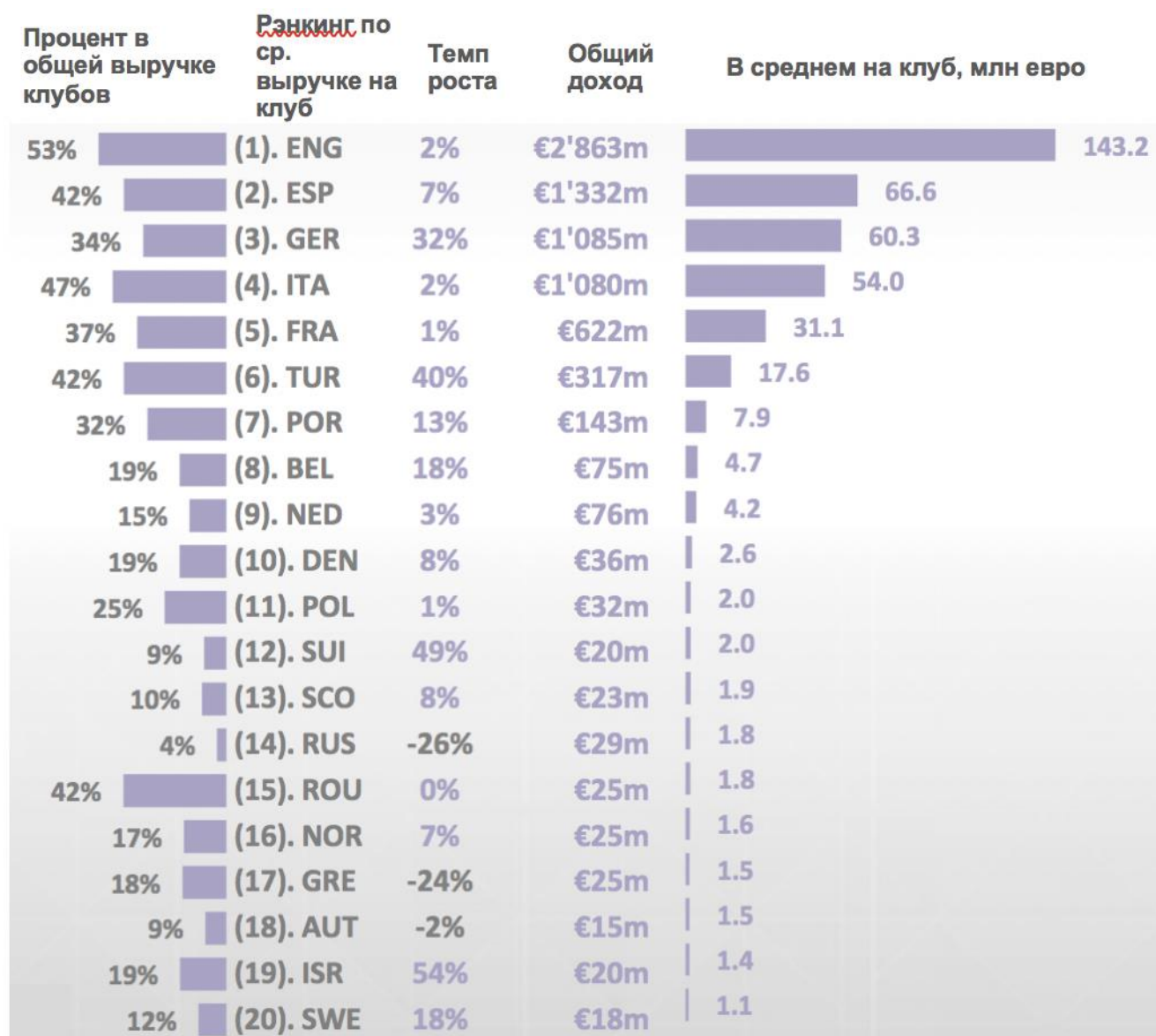


Рисунок 27 – Доходы от продажи телеправ

Источник: УЕФА

Суммы контрактов на продажу медиа прав показывают удивительный рост. В 1965 году, когда каналы только начинали транслировать футбол, BBC заплатила £5000 за основные моменты чемпионата. Деньги разделили поровну между всеми 92-мя клубами 4-х дивизионов. В 1988 году по 4-х летнему контракту половина из 44 млн фунтов была отдана клубам первого дивизиона, 25 % - 2-го, и 25 % 3-му и 4-му. Сейчас команды низших лиг почти никак не участвуют в «ТВ» доходах (последняя команда АПЛ получает около £40 млн, а клубы лиги Чемпионшип около £2 млн).

Российские клубы являются одними из лидеров по объему спонсорских контрактов (рисунок 28). При этом генеральными спонсорами часто выступают акционеры клуба либо аффилированные с ними структуры, которые при этом оперируют бюджетными деньгами. Поэтому показатели отечественного футбола нужно воспринимать с некоторой долей осторожности.



Рисунок 28 – Выручка высших футбольных лиг УЕФА от реализации коммерческих прав за 2018 год

Источник: УЕФА

По данным УЕФА, наиболее часто спонсорами клубов выступают торговые, букмекерские и финансовые компании. В России – энергетические компании. Ряд международных компаний являются спонсорами сразу нескольких клубов. Например, Эмирейтс спонсирует 6 клубов, а 888sport – 4. Отечественный Газпром выступает спонсором Питерского Зенита, ФК «Оренбург» и немецкого Шальке-04. Отдельное направление – это продажа права наименования стадиона. По числу таких сделок лидирует Германия – такие соглашения есть у 13 клубов, в России их только 3: стадионы Спартака, ЦСКА и Урала из Екатеринбурга.

По такой статье доходов, как продажа билетов Россия занимает в рейтинге УЕФА 12 место с показателем 52 млн евро в год. Такой скромный результат объясняется невысокой посещаемостью и низкой (в сравнении с Европейскими чемпионатами) стоимостью билетов.

Проведенный анализ количественных показателей развития футбола в передовых футбольных державах выявил явные проблемы России и серьезное отставание от зарубежных стран (Таблица 3).

Таблица 3 – Ключевые показатели развития футбола в Европе и России

	среднее по РПЛ	Лучший показатель в Европе	Кому принадлежит
Доля частных клубов, %	44	100	Англия, Франция, Италия, Шотландия, Словакия, Македония, Швейцария, Армения
Выручка	47	751	Реал
Процент доходов от ТВ-прав, %	4	54	Англия
Общий доход от продажи ТВ- прав, млн евро (в целом по лиге)	29	187	Манчестер Юнайтед
Процент доходов <u>match-day</u> , %	7	43	Шотландия
Доход в день матча на одного зрителя, евро	6,7	93,3	ПСЖ
<u>Match-day</u> доходы, млн евро	3,2	164	Барселона
Призовые УЕФА, млн евро (в целом по лиге)		94	Реал
Зарплата к выручке, %	70	39	<u>Тоттенхэм</u>
Операционная прибыль, млн евро	н/д	188	Манчестер Юнайтед
Чистая прибыль, млн. евро	-56	179	Монако
Чистый долг, млн евро	29	568	Манчестер Юнайтед (худший показатель)
Посещаемость за сезон, человек (в целом по лиге)	4 036 196	1 436 400	Барселона
Число подписчиков в <u>соц</u> сетях (лучший показатель – ФК «Зенит»)	3 998 000	200 000 000	Реал

Источник: составлено автором на основе данных УЕФА

Анализ международного опыта показал, что развитие футбола становится возможным благодаря реализации проектов, нацеленных на следующие моменты:

- приоритет детско-юношеского футбола;
- отдельные программы обучения и поддержки судей и тренеров;
- обеспечение инфраструктурой;
- внедрение информационных систем и баз данных;
- привлечение партнеров и спонсоров;
- внедрение механизмов государственно-частного партнерства;
- работа с болельщиками и реализация социальных проектов.

В первую очередь нужно обратить внимание на систему подготовки резерва и строгую иерархию в переходах от одной стадии к другой, предусматривающую выполнение целевых показателей. Распространена практика создания различных фондов поддержки футбола. Ключевую роль играет инфраструктурная база, где важную роль часто играют профильные центры подготовки. Методическая база всегда четко регламентирована и предусматривает реализацию единого подхода на всех уровнях подготовки. Особая роль уделяется коммерческим вопросам, привлечению болельщиков и их лояльности.

Приоритет всегда отдается частным инвесторам, а не государственной модели финансирования. Для этого формируются специальные кластеры, реализуются инструменты государственно-частного партнерства, предусматриваются налоговые льготы. Используются и возможности болельщиков, через механизмы краудфандинга и проведение лотерей.

Анализ стратегического управления индустрией футбола в зарубежных странах показал, что накопленный опыт может быть полезен для России в целом, а также на уровне отдельных регионов. При этом обращает на себя внимание существенное отставание российской индустрии футбола по количественным индикаторам развития. На рисунке 29 представлено сравнение с Англией и Германией, что позволяет обозначить основные недостатки отечественного футбола с учетом имеющегося человеческого потенциала.

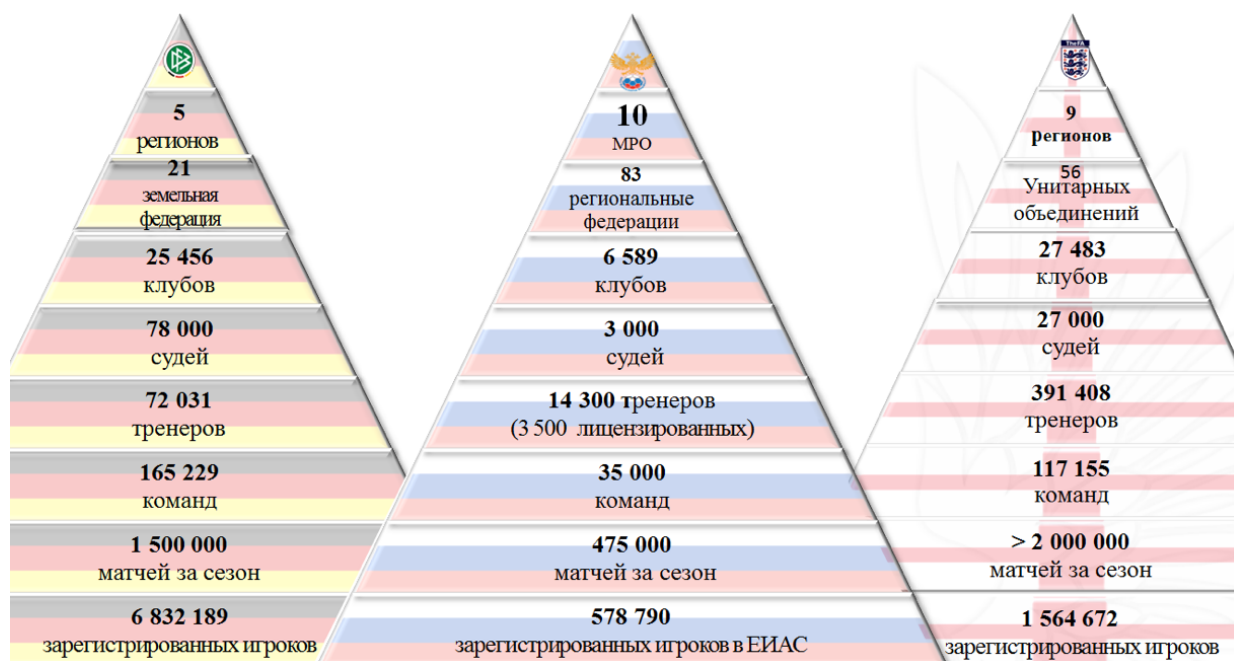


Рисунок 29 – Сравнение футбольных иерархий России, Англии и Германии
Источник: анализ автора

Для устранения всех выявленных недостатков и проблем в 5-й главе будет рассмотрен ряд мер по развитию футбола, которые будут строиться на базе более глубокого анализа эффективности управления всеми субъектами футбола.

2.3 Оценка коммерческого потенциала индустрии футбола¹

В то время как большинство отечественных футбольных клубов пока не отличаются высокими доходами и только стремятся к самоокупаемости, на западе уже есть ряд успешных моделей, основанных на бренде клуба. Например, согласно отчету УЕФА «Ландшафт европейского футбола», который подготовлен на основе финансовых отчетов более 700 клубов за 2018 год, совокупный доход превысил 21 млрд евро, в 1996 году аналогичный показатель составлял 2.8 млрд евро. Вместе с тем европейский футбол стал показывать операционную прибыль: в 2018-м году она составила около 700 млн евро, мало того - в последние 2 года была

¹ В данном параграфе автором использована аналитика специализированных порталов, посвященных экономике футбола: KPMG Football Benchmark и The Swiss Ramble, а также работ: Шимански С., Купер С. Футболономика: кто выигрывает, кто проигрывает и почему, Алпина Паблишер, 2018, 636 с.; Чедвик С., Бич Дж. Маркетинг спорта, 2020, 707 с.

зафиксирована чистая прибыль. При этом нужно понимать, что это совокупный финансовый результат, который становится положительным благодаря крупным клубам (рисунок 30).

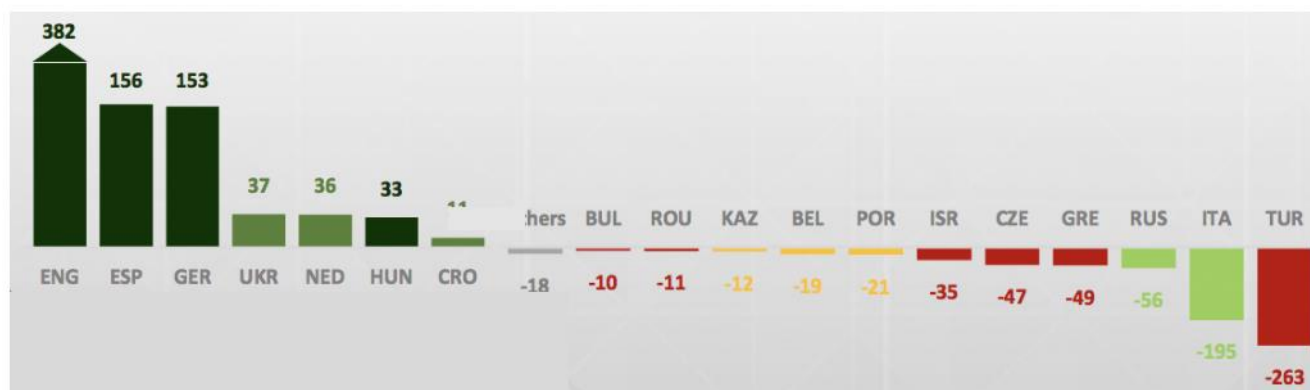


Рисунок 30 – Чистая прибыль и убыток футбольных лиг Европы, 2018, млн €
Источник: УЕФА

Выручка двадцати самых доходных клубов Европы за сезон 18/19 составила 9,3 млрд евро. Это больше аналогичного показателя сезона 96/97 почти в 8 раз (рисунок 31).

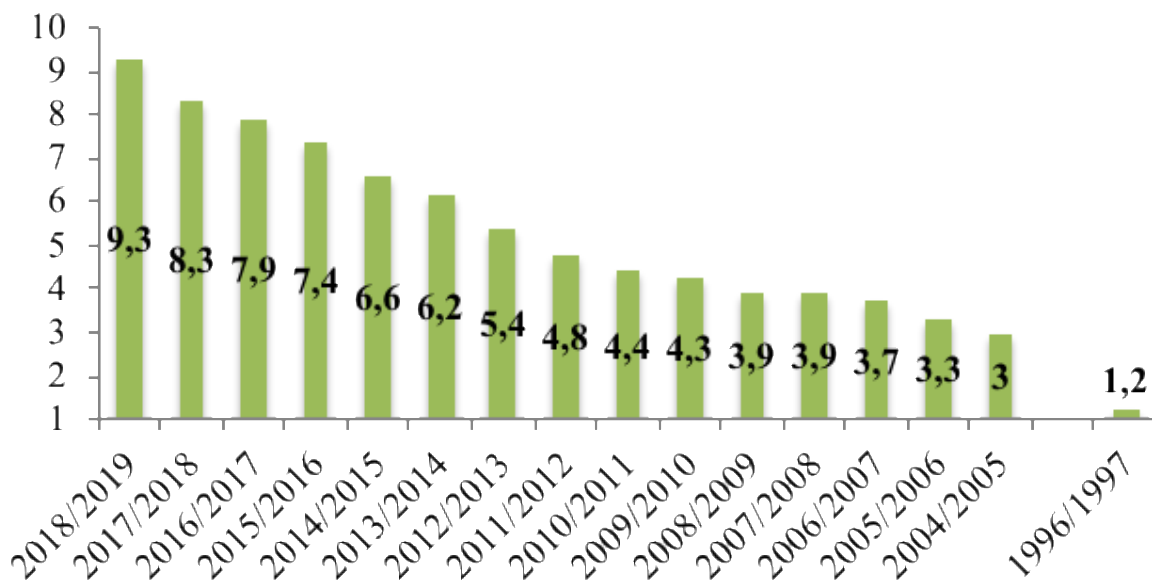


Рисунок 31 – Совокупная выручка 20ти самых доходных клубов Европы, € млрд

Источник: Deloitte

Deloitte выделяет три статьи дохода футбольного клуба: выручка в день матча, продажа медиа прав и коммерция. При этом в каждой лиге может

существенно отличаться структура этих доходов. Дело в том, что оборот зависит от спортивного результата. Причем это касается всех статей выручки: победы привлекают болельщиков на стадионы и к ТВ-экранам, положительно отражаются на продаже атрибутики; в свою очередь рост аудитории вызывает интерес спонсоров; таким образом запускается цепная реакция, которая позволяет клубу улучшить финансовые показатели. Наиболее яркая тенденция последних сезонов – это увеличение выручки от реализации ТВ-прав, и она делает структуру доходов еще более нестабильной.

Рассмотрим последовательно каждую составляющую выручки.

Продажи в день матча

Основная доля выручки в день матча обеспечивается продажей билетов и абонементов. Больше всего приносят места премиум-класса и ложи. Эти статьи дохода напрямую зависят от следующих факторов:

- популярность клуба;
- вместимость стадиона;
- каналы продаж: кассы, фирменные магазины клуба, интернет;
- системы скидок и программы лояльности для болельщиков;
- «возраст» стадиона – как правило, недавно построенные арены характеризуются более высокой посещаемостью;
- качество игры клуба – отдельные клубы после крупных поражений были вынуждены возвращать деньги за билеты.

Объем доходов от реализации еды и напитков зависит от схемы взаимодействия с кейтеринговыми компаниями. Как правило, клуб получает согласованный процент от дохода. Также клуб может самостоятельно организовать систему питания на стадионе (если арена находится в собственности). Однако это требует существенных инвестиций и соответствующего опыта.

Система продаж атрибутики строится следующим образом: часть продукции клуб продает через собственную сеть, а часть реализуется по лицензии отдельными компаниями.

К сожалению, в России доходы в день матча приносят клубам РПЛ только 7 % доходов, а средний чек на одного болельщика составляет всего 6,7 евро, в то время как «ПСЖ» зарабатывает на каждом болельщике 93,3 евро.

Продажа медиа прав

В Европейском футболе выручка от реализации ТВ-прав имеют тенденцию к росту (по крайней мере, так было до коронавируса), однако к отечественному футболу это, к сожалению, не относится.

С первого сезона АПЛ общий доход от прав на внутреннее и международное телевидение на период 1992-1997 составил 254 млн фунтов. Последний период (2016-2019) принес общий доход в 8,5 млрд, а за текущий трехлетний цикл (2019-2022) лига должна получить 9,2 млрд. В то время как общий доход растет, стоимость внутренних прав на предстоящие три сезона АПЛ упала с 5,4 до 5 млрд фунтов, несмотря на то, что было продано на 32 матча больше, чем в предыдущем периоде (200 против 168).

По мнению аналитиков, снижение является скорее коррекцией на рынке, из-за раздутого роста в последние несколько лет. С другой стороны, доходы от международного вещания за цикл 2019-2022 должны увеличиться почти на 35 % (с 3,1 млрд фунтов стерлингов в предыдущем периоде вещания до 4,2 млрд). С сезона 2019/2020 матчи будут транслироваться в интернете – права купил Amazon Prime¹. Интересно, что в России права приобрел Rambler, который показывает игры через собственный сервис Okko. По данным Коммерсант², за права на 3 сезона компания заплатила около 7 млн евро. В России АПЛ наиболее популярна после РПЛ. С июля 2018 года по апрель 2019-го средняя аудитория одного матча чемпионата России на «Матч ТВ» составляла 448 тыс. зрителей, Англии – 175,7 тыс., Испании — 165 тыс., Италии — 162 тыс.

Испанская LaLiga также вступает в новый трехлетний цикл вещания в 2019-20 годах. Ожидается, что новая сделка увеличит выручку до 3,4 млрд евро, что почти на 30 % больше по сравнению с предыдущим циклом. В то же время

¹ https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues

² https://www.kommersant.ru/doc/3939662?utm_source=facebook.com&utm_medium=social&utm_campaign=amplifr_social

La Liga начинает новое пятилетнее соглашение с Mediapro о ее международных правах. Продление сделки принесет LaLiga дополнительный доход в размере 4,485 млрд евро, что также на 30 % больше по сравнению с предыдущим 3-сезонным циклом.

Текущее четырехлетнее соглашение о правах на вещание в немецкой Бундеслиге, которое действует с сезона 2017/18, должно обеспечить доход в размере 4,6 млрд евро, что на 85 % больше по сравнению с предыдущим циклом. В то время как доходы Бундеслиги на внутреннем рынке растут, текущие международные сделки приносят всего 720 млн евро (240 млн за сезон).

Итальянская серия А начинает второй год своего текущего (2018–2021) цикла. Стоимость внутренних прав снизилась в текущем цикле на 9 % по сравнению с предыдущим, с 3,2 до 2,92 млрд евро. Между тем, доходы от международных прав более чем удвоились в текущем сезоне.

Французская Лига 1 вступает в последний сезон своего текущего 4-летнего (2016-20) внутреннего цикла, в то время как большинство сделок на следующий 4-летний период (2020-24) уже заключены. Контракты на предстоящие четыре сезона гарантируют рост выручки на 59 % (с 2,9 млрд до 4,6 млрд евро). Тем не менее, Лига 1 остается наименее привлекательной среди лиг «большой пятерки» за рубежом, поскольку доходы от международных телевизионных прав почти в 20 раз меньше, чем в АПЛ.

С точки зрения финансовой устойчивости всех клубов лиги интерес представляет система распределения денег, полученных от продажи медиа-прав.

В Английской Премьер лиге зарубежные доходы распределялись поровну между клубами с 1992 года, когда этот доход был незначительным. Однако, поскольку футбол стал глобальным развлекательным продуктом, важность международных телевизионных прав стала очевидной. Как следствие, клубы «большой шестерки» в последнее время требовали большей доли дохода, утверждая, что именно они привлекают мировую аудиторию. Согласно достигнутому компромиссу, с сезона 2019-20, текущий уровень доходов от продажи прав за рубежом (3,3 млрд фунтов стерлингов) будет по-прежнему

распределяться поровну, в то время как любое увеличение будет разделено исходя из позиции в лиге в данном сезоне.

Выручка на внутреннем рынке - 61 % от общей суммы, распределяется между командами в следующем процентном соотношении: 50 % в равных частях; 25 % в соответствии с позицией в турнирной таблице; 25 % в зависимости от количества игр команды, показанных в прямом эфире. В силу последнего критерия в сезоне 2018/2019 Ливерпуль, занявший второе место в лиге, получил 152 млн фунтов, тогда как победитель – Манчестер Сити – 151 млн. Разница обусловлена 3 дополнительными матчами Ливерпуля, которые транслировались в прямом эфире.

В Испании 50 % распределяется в равных долях, 25 % - на основе спортивных результатов за последние 5 лет и еще 25 % исходя из популярности клубов (1/3 – на базе выручки в день матча и 2/3 – исходя из числа тв-просмотров. Даже после перехода на коллективную схему распределения денег Барселона и Реал остаются недостижимы для других клубов: каждый получает около 140 млн евро.

В Германии лига коллективно управляет всеми тв-правами Бундеслиги 1 и 2, причем клубы второй лиги могут претендовать на часть денег, распределяемых по четырем категориям: наибольшая часть, которая составляет 70 % от общей суммы, зависит от места в первой лиге за последние 5 лет. 23 % - рэнкинг по двум лигам за 5 лет; 5 % - аналогичный рэнкинг, но уже за 20 лет и 2 % - исходя из времени, проведенного на поле немецкими игроками U23. В сравнении с АПЛ, клубы распределяются более равномерно. Лидируют Бавария и Боруссия Дортмунд, которые зарабатывают 98 и 88 млн евро, соответственно. Начиная с сезона 2017/2018, доходы от международного телевизионного маркетинга распределяются на основе трехуровневой модели: равные выплаты солидарности клубам первого дивизиона; пятилетний рейтинг для европейских соревнований и десятилетний рейтинг по количеству стартов (включая квалификацию) в европейских соревнованиях.

В Итальянской Серии А часть доходов от продажи теле-прав направляется на развитие молодежного футбола и строительство спортивных сооружений. Оставшиеся деньги распределяются следующим образом:

- 50 % в равной пропорции между всеми клубами серии А;
- 30 % на основе достигнутых спортивных результатов: 15 % на основании результатов в последний сезон; 10 % на основании результатов, достигнутых за последние 5 чемпионатов, а оставшиеся 5 % - на основании результатов, достигнутых на национальном и международном уровнях, начиная с сезона 1946/1947;
- 20 % распределяется на базе числа болельщиков – число зрителей на трибунах и телевизионная аудитория клуба.

Новый контракт увеличил с сезона 2018/19 равную долю с 40 до 50 % и вес последних достижений. Лидирует по доходам Ювентус с 85 млн евро, при этом распределены клубы достаточно равномерно.

Во Франции действует правило 50-30-20: 50 % делится поровну, 30 % исходя из места в лиге (25 % - текущий сезон, 5 % - 5 предыдущих сезонов) и 20 % - в соответствии со зрительской аудиторией показанных по ТВ матчей. ПСЖ лидирует по доходам, зарабатывая на тв-правах 60 млн евро.

По данным SwissRamble, каждый клуб английской Премьер-Лиги зарабатывает на теле-правах больше, чем все остальные клубы ведущих чемпионатов Европы, без учета Барселоны и Реала (рисунок 32). При этом наиболее равномерно доходы распределены именно в АПЛ, где выручка самого успешного клуба превышает доходы последнего в списке в 1,6 раза – рисунок 33.

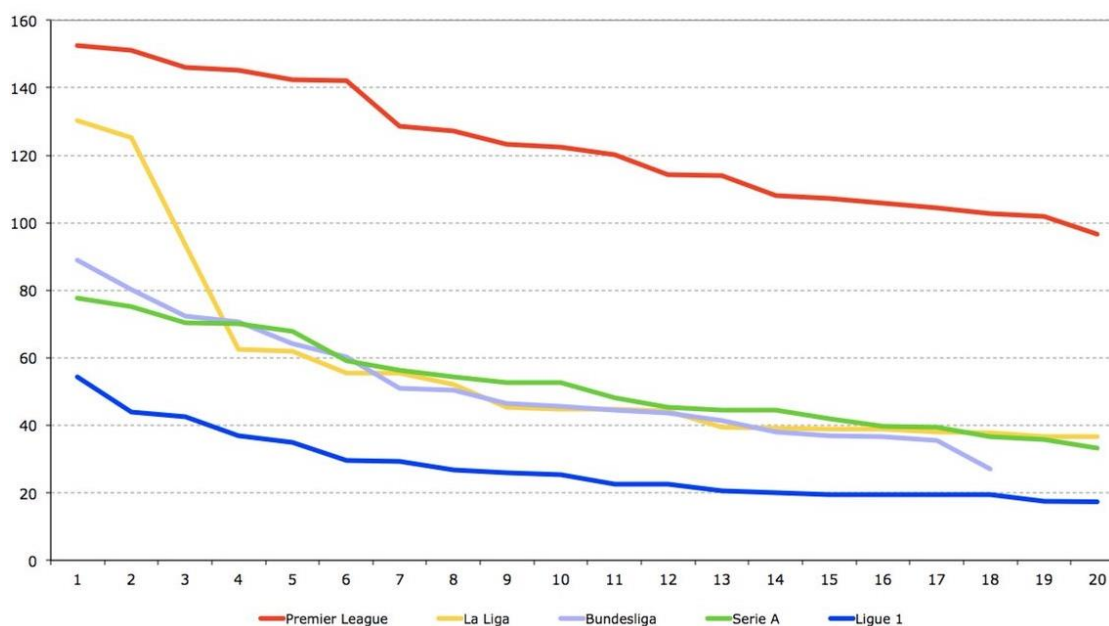


Рисунок 32 – Распределение доходов от продажи теле-прав в пяти ведущих лигах Европы

Источник: SwissRamble

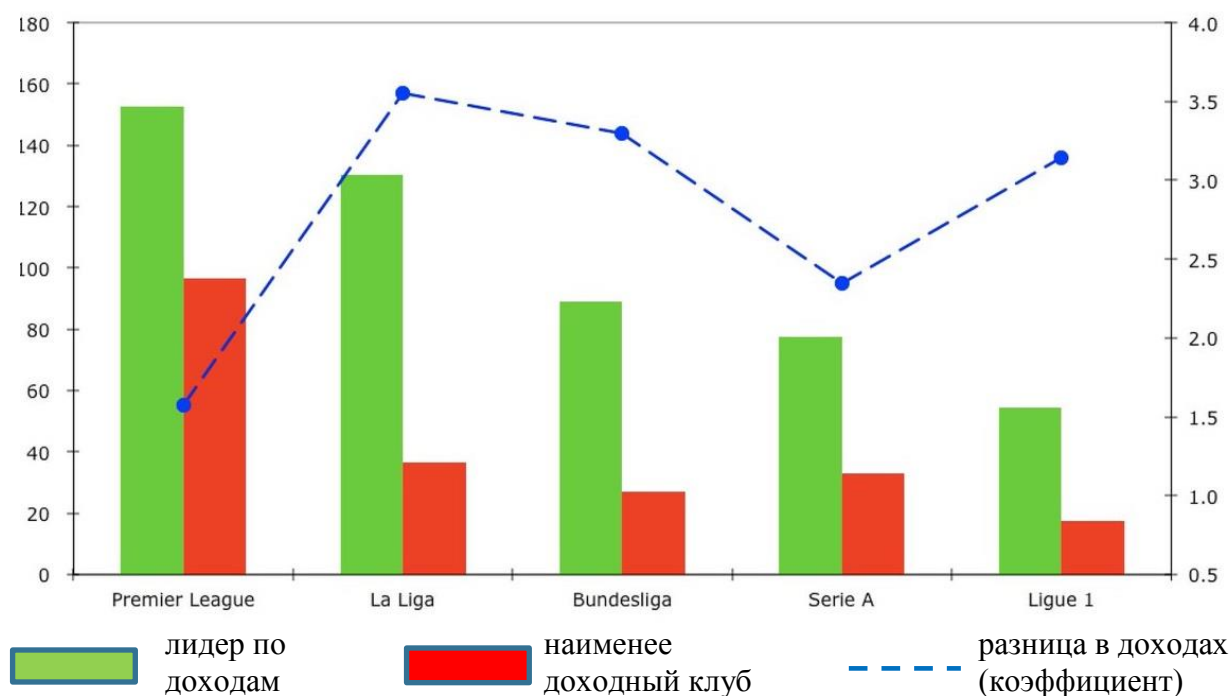


Рисунок 33– Разница в доходах от продажи теле-прав в пяти ведущих лигах Европы

Источник: SwissRamble

Ощутимые доходы от продажи теле-прав позволяют развиваться не только клубам высших дивизионов: определенные отчисления предназначены и для тех

команд, которые переходят в низшие лиги. Тем самым обеспечивается нормальный переходный период после потери существенной части дохода¹.

Одной из первых так называемые парашютные платежи ввела Английская Премьер лига, которая предоставляет трем клубам, покинувшим лигу, равную часть от той доли, которая распределяется в равной пропорции между всеми клубами. Эти выплаты распределяются в течение трехлетнего периода после вылета (ограничивается одним годом, если клуб немедленно возвращается в Премьер лигу), при этом процент от равной суммы выплаты уменьшается каждый год. Поскольку выплаты напрямую связаны со стоимостью прав на трансляцию в лиге, суммы довольно значительны – в сезоне 2017/2018 вылетевшие клубы получили в среднем 46,7 млн евро.

Испанская LaLiga учредила фонд - 3,5 % от общей стоимости прав на трансляцию, средства которого распределяются между клубами, покинувшими лигу, в зависимости от различных критериев, включая прошлые доходы от трансляции и количество сезонов, которые они провели в высшем дивизионе (в среднем 13,7 млн евро за сезон 2017/18). До 2014/15 года клубы, возвращающиеся главную лигу, должны были перечислить полученные деньги обратно, что негативно сказывалось на их финансовой устойчивости.

Несмотря на отсутствие специальной схемы парашютных выплат, немецкая Бундеслига поддерживает клубы второй лиги за счет денег от продажи теле-прав: 23 % от этих доходов распределяется на основе результатов за 5 лет в двух дивизионах. Для двух покинувших Бундеслигу по итогам сезона 2017/18 клубов «Гамбург» и «Кельн», эта сумма в среднем составила 7,9 млн евро.

В Италии и Франции клубы, покидающие высший дивизион, получают не процент от доходов лиги, а фиксированные выплаты, которые распределяются на основе количества сезонов, проведенных в главном турнире. Итальянская серия А постоянно увеличивает размер таких выплат, что позволило клубам получить в среднем по 20 млн евро в сезоне 2017/18. Французская лига выделяет в течение двух лет фиксированную сумму (2 млн евро в первый год и затем 1 млн евро) и

¹https://www.footballbenchmark.com/library/parachute_payments_in_the_big_five_leagues (дата обращения: 05.08.2020)

переменную сумму, основанную на количестве последовательных сезонов, проведенных в первом дивизионе в течение 10 лет. В сезоне 2017/18 общая сумма в среднем составила 4,9 млн евро.

Однако система парашютных выплат имеет и оборотную сторону: клубы, пониженные в классе, получают серьезное конкурентное преимущество относительно своих новых соперников и, соответственно, больше шансов на возвращение обратно.

Спонсоры

Футбольные клубы заключают соглашения со спонсорами сразу по нескольким направлениям: поставщик экипировки (технический спонсор); титульный спонсор (надпись на футболках – наиболее популярные клубы заключают несколько таких контрактов – на основную форму и тренировочную); использование вспомогательных элементов формы игроков (шорты, рукава футболок); продажа права наименования арены и реклама на стадионе.

Конкуренция по первому направлению разворачивается между Nike и Adidas (рисунок 34). Остальные компании пока довольно серьезно отстают, и особенно показательна борьба за контракты с крупнейшими клубами. Так, «Ливерпулю» пришлось в суде отстаивать свое право заключить контракт с Nike: контракт с New Balance истекал в 2020-м году, и компания рассчитывала продлить его, имея преимущественное право на продление. В итоге «Ливерпуль» выиграл дело и подписал с Nike рекордный контракт, который оценивает в £80 млн в год. Клуб будет получать фиксированные 30 млн фунтов стерлингов ежегодно, но при этом зафиксировал 20 % от продажи атрибутики. До этого больше всех получал «Манчестер Юнайтед» - 75 млн в год от Adidas). Из других примеров можно выделить контракт «ПСЖ» и Nike на €975 млн за 13 лет, «Реалу» до 2028 года Adidas будет платить €120 млн в год¹.

¹ <https://www.forbes.ru/biznes/386571-kak-nike-i-new-balance-srazhalis-za-liverpul-i-skolko-na-etom-zarabotaet-klub>
(дата обращения: 05.08.2020)

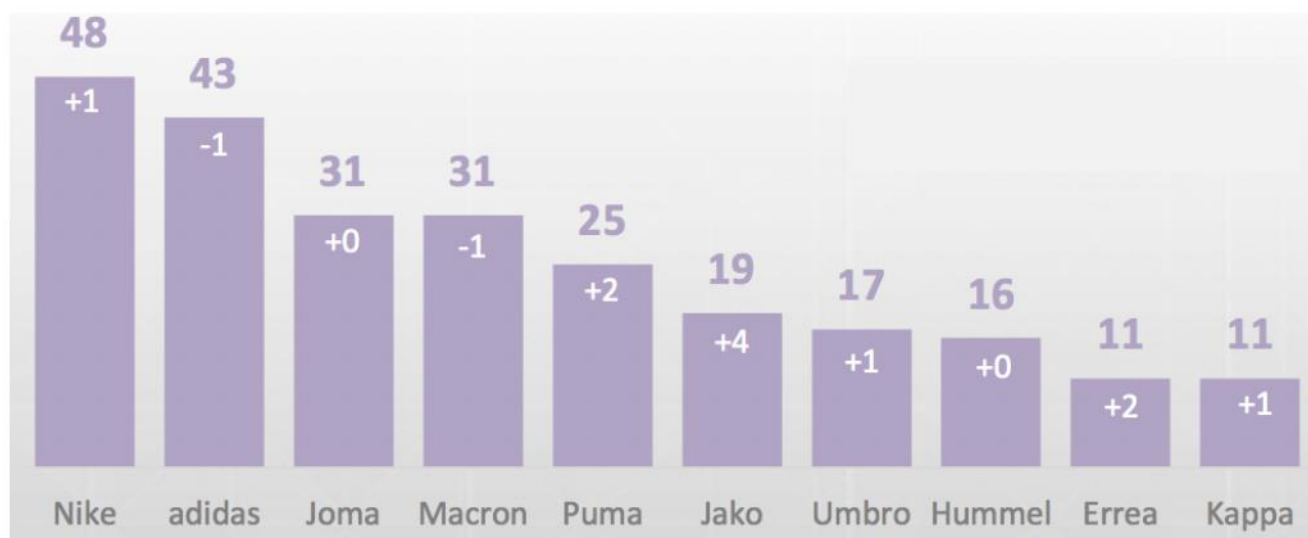


Рисунок 34 – Число и динамика в сравнении с сезоном 2018/19 спонсорских контрактов крупнейших производителей спортивной экипировки с футбольными клубами

Источник: УЕФА

В части титульного спонсорства крупнейший контракт в истории спорта в 2012 году заключил английский Манчестер Юнайтед — компания General Motors заплатила \$560 млн. Также в число спонсоров клуба входит еще целый ряд организаций, причем каждая из них обладает определенными правами на использование бренда клуба. Еще один лидер по спонсорским контрактам - соглашение Барселоны и Rakuten, которое оценивается в 55 млн евро в год.

Клубы также могут продать место на футболках не на весь сезон, а только на ряд матчей. Например, Московский Спартак размещал рекламу на левом рукаве игровой формы только на один матч. Стоимость такого контракта изменялась в зависимости от статуса игры.

Из российской практики спонсорства можно выделить сделку компании Российские сети и ПФК ЦСКА. Сумма контракта составила 4,185 млрд рублей в период с 2013 по 2018¹. Московский Спартак и банк Открытие заключили соглашение, согласно которому стадион клуба называется «Открытие Арена». Договор рассчитан на 6 лет и оценивается в 1,2 млрд р. Помимо нейминга клуб также разместил логотип банка на игровой форме².

¹<http://www.interfax.ru/sport/news.asp?id=311225&sw=%D0%E0%E1%E1%E8%E9%E1%EA%E8%E5+%F1%E5%E8&bd=11&bm=5&by=2013&ed=11&em=6&ey=2013&secid=0&mp=1&p=1> (дата обращения: 05.08.2020)

² <http://www.kommersant.ru/doc/2131312> (дата обращения: 05.08.2020)

Стоимость каждого спонсорского соглашения оценивается для каждого клуба отдельно. По мнению Чэдвик и Туэйтс (2005), в рамках такой оценки можно руководствоваться следующими факторами: коммерческая привлекательность региона, который представляет клуб, бренд клуба, его текущие спортивные достижения и перспективы на будущее, численность лояльных болельщиков и общий объем аудитории. Дополнительно учитывается конкуренция потенциальных спонсоров, однако это, скорее, релевантно для зарубежного рынка (последний кейс судебного разбирательства между «Найк» и «Нью Бэланс» за право заключить спонсорское соглашение с ФК «Ливерпуль» это подтверждает).

Как правило, итоговая стоимость договора с спонсором определяется с помощью сравнения с аналогичными сделками. Однако, учитывая индивидуальность каждого конкретного клуба, а также закрытость подобной информации, на практике такой сравнительный анализ сильно затруднен.

Мерчендайзинг

Продажа атрибутики зависит от нескольких факторов: популярность клуба и число болельщиков; спортивные результаты; наличие зарегистрированных прав на имеющиеся нематериальные активы; каналы продаж; ассортимент продукции; ценообразующие факторы; титульный и технический спонсоры.

Победы на футбольном поле позволяют нарастить базу болельщиков и стимулировать продажи. Права на нематериальные активы обеспечивают возможности для борьбы с контрафактом. Ассортимент и каналы продаж (до определенных пределов) позволяют увеличить оборот, правда это касается только для клубов, обладающих внушительной базой поклонников. Формирование цен определяется экономическими характеристиками региона, где играет клуб, например, располагаемыми доходами населения. Также нужно учитывать качество продукции. Технический спонсор часто берет продажу атрибутики на себя, перечисляя клубу процент с продаж, однако это не всегда оказывается эффективным. Влияние титульного спонсора может оказать негативное влияние на продажи атрибутики, если сфера его деятельности вызовет недовольство болельщиков (например, жестокое обращение с животными).

Участие в Еврокубках

В качестве призовых клубы вправе рассчитывать на несколько выплат: гарантированные платежи за выход в групповой этап, за победу и ничью, за выход в каждую новую стадию турнира. Отдельный платеж зависит от рейтинга клуба, который рассчитывается на основе выступлений за десять лет и побед в турнирах УЕФА. Сумма в 585 миллионов евро разбита на "доли коэффициентов", каждая доля – 1,108 миллиона. Клуб (из участников группового этапа Лиги чемпионов) с самой низкой позицией в рейтинге получит одну долю (1,108 миллиона). Следующая позиция – две доли, и так далее. Клуб с наивысшим рейтингом получает 32 доли (35,46 миллиона). Спрогнозировать эти выплаты довольно сложно, так как рейтинг регулярно обновляется. По подсчетам Спорт Экспресс¹, в сезоне 2019/20 Зенит может претендовать на 19 млн евро, а Локомотив – на 4,5.

Маркетинговый пул в 2019м году составлял 292 млн евро. Эти деньги распределяются исходя из удельного веса тв-рынков стран, представленных клубами, участвующими в Лиге чемпионов. Объем данных рынков точно не известен, но с учетом небольшой стоимости прав на показ матчей российского чемпионата можно предположить, что для клубов РПЛ эта сумма может составить от 2 до 5 млн евро.

Клубы, участвующие в Лиге Европы, могут рассчитывать на призовые по тем же категориям, однако в кратно меньшем размере. Дополнительно поощряется выход в каждую стадию и участие в Суперкубке УЕФА. За счет рейтинга клуб может заработать 3,428 млн. Размер маркетингового пула – 168 млн. Таким образом, команда, стартовавшая с группового этапа, выигравшая все матчи, и победившая в финале может рассчитывать на 28 млн евро (без учета маркетингового пула).

Кроме того, участие в Еврокубках позволяет хорошо заработать на билетах и атрибутике. Например, «ЦСКА» в сезоне-2018/19 провел три матча в «Лужниках» (с Реалом, Ромой и Викторией). Изначально клуб продавал билеты только пакетами

¹ <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/skolko-rossiyskie-kluby-zarabotayut-na-evrokubkah-kto-vystupit-v-evrozone-2019-2020-zenit-lokomotiv-krasnodar-cska-spartak-arsenal-1549269/> (дата обращения: 05.09.2020)

на весь групповой этап Лиги чемпионов, которые купили 60 тыс. человек. На матч с «Реалом» остальные билеты были доступны за несколько дней до игры. По данным «Советского спорта», выручка «ЦСКА» от продажи пакетов на 3 игры и билетов на «Реал» составила около 684 млн рублей. Если предположить, что клуб арендовал «Лужники» за 6,5 млн рублей за игру, то прибыль за 3 матча составит 665 млн рублей или 8,8 млн евро. (без учета затрат на рекламу и организацию матча). Однако стоит отметить, что аренда такого стадиона как «Лужники» требует соответствующего уровня соперников – матчи «ЦСКА» с «Реалом» и «Викторией» это подтверждают.

Также участие в Лиге чемпионов и Лиге Европы может поспособствовать продаже игроков. Самым дорогим трансфером российского игрока стал переход Александра Головина в «Монако» за 30 млн евро (третий по стоимости трансфер из российского клуба). Однако эту оценку нельзя использовать в качестве ориентира в силу двух факторов: во-первых, футбольный клуб «Монако» принадлежит российскому бизнесмену, а, во-вторых, российские игроки в целом крайне редко соглашаются на понижение зарплаты, которое их ожидает в Европе.

Доходы стадиона

Собственный стадион не только стимулирует рост операционных доходов клуба, но и сам представляет собой доходный актив. Уровень этих доходов зависит от креативности руководства арены. Например, рядом с «Донбасс Ареной» в Донецке был расположен пруд, где проходили конкурсы рыбной ловли, а на территории «Коммерцбанк Арены» работал автомобильный кинотеатр. Как правило, на стадионах размещаются следующие объекты: бар; кафе; ресторан; конференц-центр; фитнес-центр; магазины; музей клуба; подземный паркинг; гостиница; офисный центр; ночной клуб; площадки для проведения проведения концертов, корпоративов, выставок.

Таким образом, эффективный стадион должен быть многофункциональным. Этому могут способствовать следующие конструктивные решения: раздвижная крыша; «выкатное» поле; мобильные трибуны; организация подъезда специальной

техники (например, туннеля), а также планирование людских потоков и движения общественного транспорта.

Далее будет рассмотрена структура затрат футбольного клуба.

Расходы футбольного клуба

УЕФА систематизировало расходы футбольных клубов, и эта классификация используется при составлении финансовой отчетности: себестоимость продаж; зарплата персонала – игроков и прочих работников; амортизация основных средств; амортизация нематериальных активов – контрактов игроков и прочих; прочие операционные расходы.

В составе *себестоимости* отражается стоимость материалов, которые могут быть связаны мерчендайзингом, кейтерингом, медицинским обслуживанием, а также спортивная экипировка. Признаются эти расходы в момент продажи, либо в момент использования.

Наиболее весомые статьи расходов связаны с приобретением игроков и их заработной платой, которая включает оклад, бонусы, социальные отчисления и т.д. Существенная доля затрат связана с зарплатой тренеров и топ-менеджеров.

Выплаты клубу, который продает игрока, зависят от ряда критериев, например, от числа забитых голов или участия в крупнейших премиях («золотой мяч»).

Нужно учитывать, что дорогие игроки могут и увеличить доходы клуба. В первую очередь за счет успешной игры, стимулирующей рост доходов. Также благодаря продажам именных футболок. Наконец, приобретение популярных футболистов часто используется для привлечения болельщиков из тех регионов, которые эти игроки представляют. Разумеется, это не должно противоречить спортивным целям клуба и уровень игрока должен соответствовать уровню клуба и его целям. Чаще всего такую модель использует Реал, где играют лучшие игроки со всего мира, что дает клубу поистине глобальную поддержку. При этом нельзя забывать, что главной целью покупки игрока должно оставаться укрепление команды, а не реализация футболок с его фамилией.

К *операционным расходам* футбольных клубов относится аренда офиса, заработная плата управленческого и административного персонала, оплата страховых продуктов, расходы на молодежные команды и академию, обеспечение безопасности, штрафы за поведение болельщиков, транспортные расходы и оплата проживания, сборы, аренда тренировочных баз, обслуживание долгов (кредитов и облигационных выпусков).

Структура доходов и расходов футбольного клуба, смоделированная и систематизированная по итогам анализа, проведенного автором, представлена в Таблице 4. Она отражает все возможные статьи, встречающиеся сегодня в практике работы передовых клубов, и показывает потенциал роста для амбициозных небольших клубов. Несмотря на дисбаланс этой структуры и наличие выручки, диверсифицированной по различным источникам дохода, лишь у ограниченного числа клубов, потенциал роста футбольного рынка становится очевиден. Однако реализовать его становится возможным далеко не всегда. К сожалению, пример российского футбола это только подтверждает: наследие советской эпохи, нашедшее отражение в практически полном отсутствии частных клубов, размытая система управления, зависимость от одного спонсора, который часто аффилирован с государством, несформированная культура «боления» и нежелание платить за медийные продукты, слабая инфраструктурная база. В совокупности с общеэкономическими проблемами все эти причины не дают реализовать возможности коммерциализации футбола, которые в России можно признать впечатляющими. Далее по ходу работы автором будет проведен более подробный анализ деятельности трех ключевых субъектов футбольной индустрии: национальных и региональных федераций футбола, а также футбольных клубов, и предложены направления повышения эффективности управления ими.

Таблица 4 – Структура доходов и затрат футбольных клубов

Доходы	Расходы
Доходы в день матча: продажа билетов, абонементов, еды, напитков и атрибутики, парковка	Покупка игроков, включая комиссию агентов, отчисления академиям, подъемные
Продажа медиа-прав (местный чемпионат и зарубежные турниры)	Заработная плата игроков, тренеров, медицинского и административного персонала, в том числе компенсация медицинского обслуживания, жилья
Продажа атрибутики	Аренда офиса
Спонсорские контракты	Обслуживание долговых обязательств
Реклама на стадионе	Налоги
Продажа и аренда игроков	Аренда стадиона, тренировочной базы
Призовые за участие в международных турнирах	Транспортные расходы и проживание на выездных матчах
Доходы арены: проведение выставок, концертов, корпоративов; сдача в аренду офисной и торговой недвижимости; гостиницы; продажа права наименования	Молодежная академия
Медиа: сайт, собственные телеканал, радиостанция, программки матчей	Вторые составы, женская команда (при наличии)
Доходы от бизнеса, построенного на бренде клуба: фитнес-центры, рестораны	Маркетинговые расходы
Инвестиционные доходы (проценты, роялти)	Экипировка, питание, страхование и медицинское обслуживание игроков
Прочие: продажа основных средств, поступления от УЕФА на развитие молодежного футбола, вызов игроков в сборные команды	Себестоимость сувенирной продукции

Источник: составлено автором

3. Формирование разноуровневой системы оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола

3.1 Оценка эффективности управления футболом на макро-уровне и разработка глобального индекса развития футбола ¹

Основными целями любой национальной федерации футбола являются:

- 1 Развитие и пропаганда профессионального, массового, женского, пляжного, ветеранского, детско-юношеского. мини-футбола.
- 2 Организация и проведение спортивных мероприятий.
- 3 Формирование и подготовка сборных команд.
- 4 Повышение роли футбола в развитии личности, формировании здорового образа жизни и укреплении здоровья населения.

В мировом масштабе развитием футбола занимается ФИФА - Международная Федерация Футбольных Ассоциаций, которая объединяет 211 представителей - больше, чем число членов ООН. Такое существенное число представителей стимулировало создание общего рейтинга. Однако в качестве критерия оценки был выбран лишь один, пусть и самый очевидный показатель - спортивные результаты главных мужских и женских сборных. Изначально рейтинг считался как сумма очков: три за победу и одно за ничейный результат. В дальнейшем стали добавляться факторы поддержки. Сегодня действует методика 2006-го года, которая учитывает результаты всех международных матчей национальных сборных, континентальную принадлежность страны, рейтинг команды-оппонента, число забитых голов и статус матча.

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В., Осокин Н.А. Подходы к определению весовых значений индикаторов в интегральных показателях развития спорта на примере индекса развития футбола. Статистика и Экономика. 2017. Т. 14. № 4. С. 54-64.
 Воробьев А.И., Солнцев И.В., Осокин Н.А. Индекс развития футбола в странах ФИФА: подходы, методология, моделирование. Издательство Русайнс, Москва, 2016. 156 с.
 Воробьев А.И., Солнцев И.В., Осокин Н.А. Использование ренкинговых моделей для оценки уровня развития футбола в странах ФИФА. Вестник Российского экономического университета им. г.В. Плеханова. 2016. № 2 (86). с. 69-76
 Воробьев А.И., Солнцев И.В., Прилепкин А.И., Рубанович К.Б. Разработка рэнкинговой модели оценки эффективности развития футбола в странах ФИФА. Спорт: экономика, право, управление. 2015. № 4. с. 11-13.
 Солнцев И.В., Осокин Н.А. Построение многомерного показателя развития спорта на примере индекса развития футбола. Журнал новой экономической ассоциации №4 (36), 2017 с. 135-165

Официальный рейтинг женских команд объединяет только 139 стран, что не позволяет использовать его вместе с достижениями в мужском футболе. Методологические недостатки двух этих рейтингов совпадают.

Под эгидой ФИФА также проводятся соревнования по футболу для разных возрастов и разновидностей футбола (мини-футбол и пляжный футбол). Существует большое число турниров на клубном уровне.

Среди методик, позволяющих оценить превосходство в футболе, нужно выделить «World Football Elo Rating System». Данный подход основан на методе Эло, который среди прочего применяется в шахматах, и основывается на прогнозировании результатов за счет сопоставления фактического и ожидаемого результатов. Этот метод применяется только для основных сборных команд.

Индексы и рейтинги давно применяются в социально-экономической сфере. Наиболее известные современные индексы представлены в таблице 5.

Футбол представляет собой социально-экономическое явление, объединяющее спортивную игру, бизнес и развлечения, и требует изучения не только спортивных достижений. Для оценки эффективности деятельности национальной федерации футбола требуется учесть и другие критерии, принимающие во внимание все цели, заявленные в начале данного раздела. В качестве объекта оценки может выступать более широкая категория, а именно – уровень развития футбола в стране. Однако, как правило, национальная федерация в рамках развития футбола контролирует далеко не все процессы. В частности, многое зависит от федеральных и региональных властей. Однако ключевую роль в управлении конкретным видом спорта играет именно национальная федерация, что позволяет нам допустить отождествление таких объектов оценки как «эффективность деятельности федерации» и «эффективность развития вида спорта в стране».

Таблица 5 – Многомерные индексы, применяемые в современном мире

Название индекса	Организация, которая применяет его на практике для принятия управленческих решение	Измерения (индикаторы) индекса
Индекс развития человеческого потенциала	ООН	1. Доход граждан 2. Уровень здравоохранения 3. Грамотность
Индекс лучшей жизни	ОЭСР	1. Доступ к жилью 2. Доход граждан 3. Трудоустройство 4. Социальная инклюзивность 5. Доступ к образованию 6. Окружающая среда 7. Здоровье 8. Удовлетворенность жизнью 9. Безопасность 10. Взаимодействие граждан с государственными органами 11. Баланс между работой и отдыхом
Глобальный индекс конкурентоспособности	Всемирный экономический форум	1. Базовые требования экономического развития 2. Катализаторы эффективности экономического роста 3. Инновационная деятельность
Индекс простоты ведения бизнеса	Всемирный Банк	1. Регистрация бизнеса 2. Получение разрешений на строительство 3. Доступ к электроснабжению 4. Регистрация собственности 5. Получение кредитов 6. Защита инвесторов 7. Система налогообложения 8. Зарубежная торговля 9. Соблюдение контрактных обязательств 10. Процедура банкротства
Индекс социального прогресса	Правительства ряда стран в Южной Америке и Европе	1. Доступ к базовым жизненным потребностям 2. Основы социального благосостояния 3. Возможности для личностного роста

Источник: составлено автором

Говоря об эффективности развития футбола, нельзя оценивать только спортивную составляющую. В частности, устав ФИФА в качестве своей главной

цели определяет развитие футбола во всем мире, имея в виду не только соревновательные, но и социальные, культурные, экономические аспекты.

Важнейшей задачей в рамках данного исследования стало выявление факторов, определяющих уровень развития футбола в отдельно взятой стране, но при этом релевантных для всех членов ФИФА и сбалансированных в единой модели. Проведенный анализ позволил объединить их в три группы (таблица 6).

Вывод о том, насколько эффективно развит футбол в той или иной стране, может быть сделан на базе сопоставления показателей разных стран. Поэтому было принято решение объединить все критерии в единый индекс, который был бы рассчитан для всех стран, входящих в ФИФА.

Отдельного пояснения требует методика учета спортивных результатов.

Турниры ФИФА

Были проанализированы выступления сборных команд на следующих турнирах под эгидой ФИФА¹ (среди мужчин и женщин, если не указано иное): чемпионаты мира; олимпийские турниры; U-20; U-17; чемпионат мира по мини-футболу (мужчины); чемпионат мира по пляжному футболу (мужчины); кубок конфедераций (мужчины). Баллы распределялись на основе числа команд, участвующих в турнире:

$$MP = \frac{NT}{NS}, \quad (2)$$

где MP - минимальное число баллов

NT - число сборных команд, участвующих в турнире;

NS - число стадий (4, 3, 2 и 1 место считаются отдельными стадиями).

Команды, покинувшие турнир, получают баллы, рассчитываемые по формуле:

$$SP = PSP + MP, \quad (3)$$

где PSP - количество баллов за предыдущую стадию;

MP - минимальное количество баллов.

¹ Данные доступны на официальном сайте ФИФА, раздел «competitions» подраздел «archive»

Таблица 6 – Критериальная платформа эффективности развития индустрии футбола на международном уровне

Группа критериев	Показатели	Источник
Спортивные достижения	1.1. Результаты выступлений основных национальных сборных команд.	ФИФА
	1.2. Результаты выступлений клубных представителей стран	Футбольные конфедерации
	1.3. Официальный рейтинг ФИФА	ФИФА
Популярность футбола	2.1. Количество клубов. 2.2. Средняя посещаемость матчей топ-лиги	FIFA Big Count, информация, присланная национальными федерациями
	2.3. Соотношение: занимающиеся футболом/население	• http://www.european-football-statistics.co.uk/ • http://www.answers.com/topic/list-of-attendance-figur • http://www.worldfootball.net/
Условия для развития	3.1. Совокупная вместимость стадионов	worldstadiums.com
	3.2. Число международных судей	отчет ФИФА «Refereeing 2014 International list»
	3.3. Число тренеров	UEFA. Кроме того учитывались данные, предоставленные национальными футбольными ассоциациями.
	3.4. Число команд под эгидой Национальной Футбольной Ассоциации	официальные сайты футбольных федераций
	3.5. Число зарегистрированных игроков, нормированное на население	Данные, присланные федерациями. Данные ФИФА. Население по странам - CIA Factbook.

Источник: составлено автором

Число баллов, которые присваиваются победителю, равно количеству команд, принявших участие в турнире.

При этом все турниры обладают разным статусом, а, следовательно, должны учитываться с определенными весами (таблица 7).

Таблица 7 – Значимость турниров ФИФА

Турниры	Мужчины	Женщины
Чемпионат мира	1,0	0,8
Олимпийские игры	0,8	0,6
Кубок конфедераций	1,0	-
U-20	0,6	0,4
U-17	0,3	0,2
Футзал	0,7	-
Пляжный футбол	0,5	-

Источник: составлено автором

Коэффициенты присваиваются исходя из ряда допущений:

1 Периодичность турнира: чем реже проводится, тем больше баллов начисляется.

2 Все турниров. Максимальное значение (1) присвоено чемпионату мира (среди мужских сборных). Олимпийские игры получили меньший вес в силу ограничений по возрасту (до 23-х лет). По аналогии чуть меньшие веса получили чемпионаты мира U-20 и U-17. Основной турнир среди женщин получил вес 0,8. Он не уступает мужскому первенству по статусу и престижности, однако не сопоставим с ним по популярности. Олимпиады среди женщин не ограничиваются по возрасту и получили вес 0,6. Соревнования среди молодежных сборных получили более низкие веса, как и в случае мужских турниров. Небольшой вес первенства по пляжному футболу (0,5) может быть объяснен невозможностью развивать эту разновидность футбола во многих странах мира в силу отсутствия необходимых условий. К тому же до 2011 данный турнир проходил ежегодно, что

снижает его ценность. Чемпионаты мира по футзалу проводятся с периодичностью, аналогичной «большому» футболу, а сам мини-футбол пользуется большой популярностью, в том числе в регионах со сложным климатом. Все это позволило присвоить данной разновидности высокий вес в 0,7. Кубок конфедераций получил максимальный вес, что объясняется небольшим числом участников – всего восемь сборных, которые при этом на момент проведения турнира признаны лучшими в своей конфедерации. Также этот турнир позволяет оценить организацию и проведение соревнований: страна-хозяйка получает дополнительные баллы за вложения в проведение кубка мира.

Баллы, полученные за каждый турнир, умножаются на соответствующий вес и суммируются. Затем страны ранжируются от максимального балла к минимальному. В рамках 100-бальной системы стране с наибольшим числом баллов присваивается 100 баллов, а остальным – пропорциональное количество баллов.

Результаты футбольных клубов

ФИФА не имеет отношения к клубным соревнованиям, эта работа ведется континентальными федерациями. Соответственно, единого клубного рейтинга для всех членов ФИФА нет. Рассмотрим существующие методики на уровне континентов.

Азиатская континентальная федерация рассчитывает рейтинг входящих в ее состав клубов следующим образом:

- Победа - 3 очка, ничья - 1 очко, поражение – 0 очков;
- в плей-офф каждый проход в следующую стадию турнира оценивается в 3 очка;
- общее число очков всех клубов национальной федерации делится на количество команд от страны;
- также учитывается второй по значимости клубный турнир - Кубок AFC; очки, набранные в нем, делятся на 3.

Рейтинг африканской континентальной федерации рассчитывается согласно таблице 8.

Таблица 8 – Баллы за каждую стадию в турнирах САФ

Стадия	Турнир	
	Лига Чемпионов	Кубок Конфедерации
Первое место	5	4
Второе место	4	3
Полуфиналы	3	2
Третье место в группе	2	1
Четвертое место в группе	1	1

Источник: составлено автором

Число набранных баллов умножается на удельный вес каждого игрового сезона (самый большой вес - крайнему).

Океанская, Североамериканская, Южноамериканская конфедерации подобных рейтингов не считают. Поэтому коэффициенты для были рассчитаны самостоятельно по методике УЕФА:

- 1 Учитываются результаты каждого клуба за последние 5 розыгрышей.
- 2 Два очка за победу и одно очко за ничью (очки по квалификационным матчам делятся на 2).
- 3 Прохождение каждой стадии турнира приносит клубу дополнительное очко.
- 4 По 4 очка присуждается за участие в групповом этапе турниров и за выход в стадию плей-офф.
- 5 Итоговые коэффициенты рассчитываются как отношение общей суммы баллов, набранных всеми клубами ассоциации, к числу клубов, сыгравших на континентальных турнирах.
- 6 Ассоциация на первом месте получает 100 баллов, остальные - пропорционально набранным баллам.

При этом нужно учитывать, что число клубов и стран на каждом континенте, а также уровень конкуренции - отличаются. Руководствуясь результатами Клубного Кубка Мира (где встречаются все конфедерации на клубном уровне), для

каждой конфедерации был высчитан условный вес¹. Баллы за выступление на турнире выставляются исходя из следующих параметров:

- вылет на первой стадии - 1;
- четвертьфинал - 2;
- выигрыш матча за 5 место - 3;
- полуфинал - 4;
- третье место - 6;
- второе место - 8;
- первое место - 12.

Учитывая, что в турнире участвуют 7 команд, из которых 6 – это чемпионы самых престижных клубных турниров и 1 команда представляет ассоциацию, организующую турнир, учитываются только результаты представителей конфедераций. Полученные баллы за каждый год суммируются и переводятся в 1-бальную систему. Конфедерация, набравшая наибольшее количество баллов, получает единицу, остальные - пропорционально. Результаты расчетов представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Условные веса для клубных турниров

Конфедерация	Коэффициент
UEFA	1,00
CONMEBOL	0,78
AFC	0,39
CONCACAF	0,35
CAF	0,36
OFC	0,16

Источник: составлено автором

На основании выведенных коэффициентов сформирована таблица, включающая все ассоциации. Коэффициенты каждой конфедерации умножаются

¹<http://www.fifa.com/clubworldcup/index.html> - официальный сайт FIFA, раздел Club World Cup

на условные веса. Так как клубы Мексики принимают участие в турнирах под эгидой и CONCAF, и CONMEBOL, в расчетах используется наивысший рейтинг.

Рейтинг ФИФА

В качестве главного показателя в данной модели используются набранные очки (FIFA points), которые и формируют сам рэнкинг. В данной работе использованы данные с 2000 по 2014 год, вместо абсолютных значений показателя учитывались ранговые переменные.

Популярность футбола описывается с помощью доли людей, занимающихся футболом; количеством профессиональных клубов; посещаемости главной лиги.

Третья группа включает показатели, характеризующие условия для развития футбола, куда входит число зарегистрированных игроков, взвешенное на количество занимающихся футболом. Этот критерий во многом зависит от наличия технических и информационных ресурсов, позволяющих зарегистрировать всех футболистов. Большая доля зарегистрированных футболистов также характеризует уровень скаутинга и осведомленности о молодых талантах.

Второй показатель – вместимость футбольных стадионов. Инфраструктура играет важную роль в развитии футбола, однако данный показатель не учитывает качество арен. Также учитывается количество судей международного класса, что среди прочего характеризует уровень их подготовки. Еще одним важным показателем является число тренеров, без которых качественное развитие футбола невозможно. Также в модель включается число сборных команд, выступающих под эгидой национальной федерации футбола.

Далее перечисленные показатели объединяются в единый индекс развития футбола. Общая схема представлена на рисунке 35.

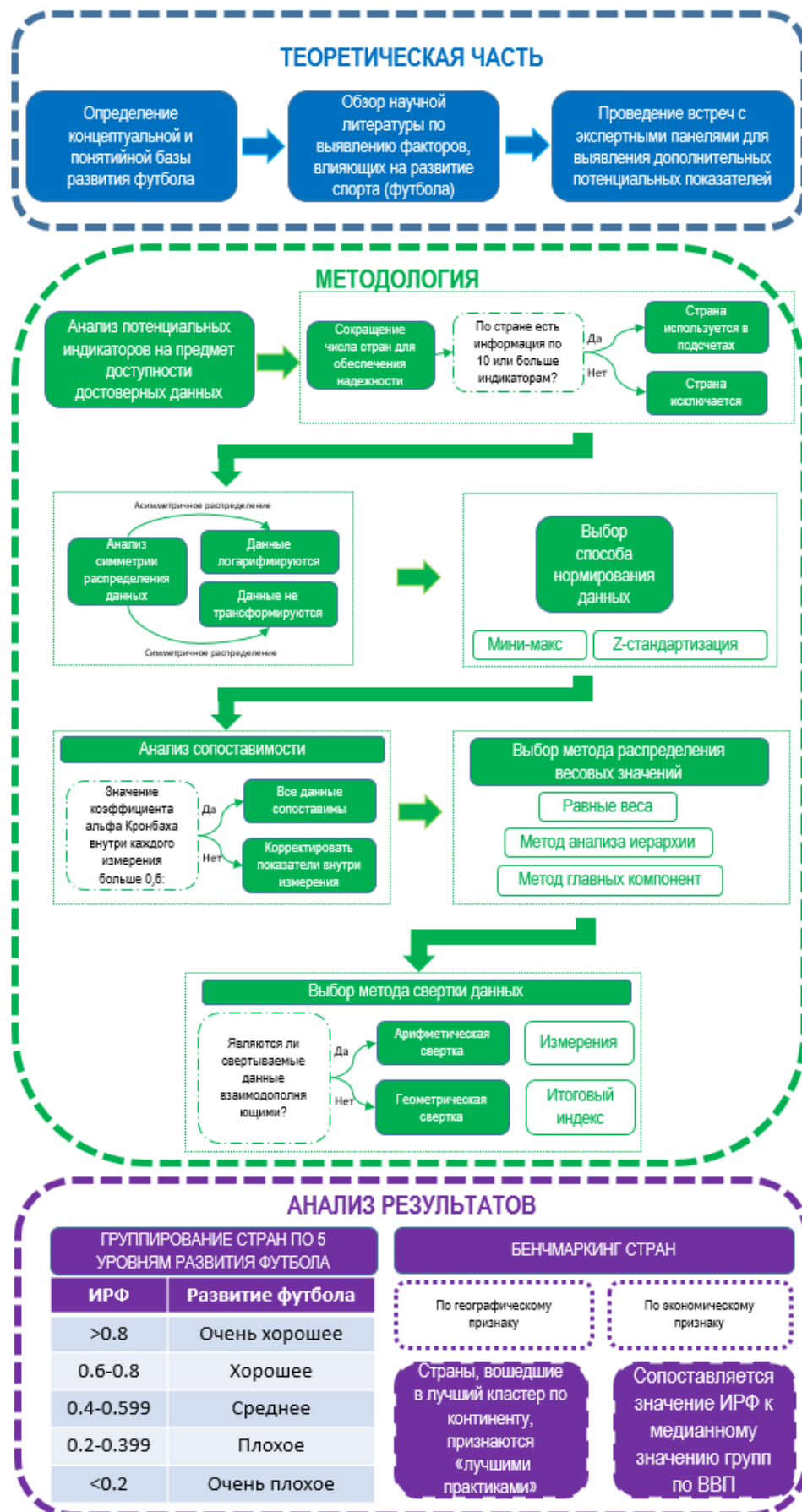


Рисунок 35 – Модель формирования индекса развития футбола

Источник: составлено автором

Для обеспечения достоверности итоговых результатов важным было найти актуальные данные по достаточному числу стран, входящих в ФИФА - 24 национальных ассоциации были исключены из выборки в силу отсутствия всей необходимой информации (критерием стало отсутствие данных по 3 или более критериям).

На первоначальном этапе было принято решение нормировать все факторы, характеризующие популярность футбола, с учетом численности населения. Три фактора, характеризующие условия для развития футбола, нормируются с помощью общего числа игроков. Единственным критерием, продемонстрировавшим нормальное распределение без преобразований, стало число судей с лицензией ФИФА (таблица 10). Все прочие данные прошли процедуру трансформации. Нардо (2008) в качестве инструмента противодействия асимметрии ряда данных рекомендует применять логарифмирование.

В рамках построения многомерного индекса необходимо нормализовать все данные, что позволяет получить единую систему измерения и сопоставления. Для этих целей применяются следующие методы: мини-макс, z-стандартизация, ранжирование, категорическое шкалирование. В рассматриваемом случае нормализация данных должна была позволить интерпретировать данные, а также выявить степень отклонений в результатах разных стран. Подобные результаты позволяют получить два метода: мини-макс и z-стандартизация. Первый преобразует значения от 0 (худшее значение) до 1, где 0 (лучшее). Второй изменяет данные таким образом, что среднее значение становится равным нулю, значения ниже среднего - отрицательными, а выше среднего – положительными.

Немаловажным для обеспечения достоверности многомерного индекса является оценка сопоставимости данных. Поскольку многомерные индексы по своей природе являются эклектичными показателями, которые совмещают факторы, трудносовместимые по своей природе, анализ статистической сопоставимости необходим. Для проверки согласованности данных используется коэффициент альфа Кронбаха:

$$a_c = \left(\frac{Q}{Q-1} \right) \frac{\sum_{i \neq j} \text{cov}(x_i x_j)}{\text{var}(x_o)} = \left(\frac{Q}{Q-1} \right) \left(1 - \frac{\sum_j \text{var}(x_j)}{\text{var}(x_o)} \right); c = 1, \dots, M; i, j = 1, \dots, Q, \quad (4)$$

где М – число переменных (стран);

Q – число индикаторов, оцениваемых на сопоставимость.

Таблица 10 – Распределение данных внутри показателей индекса развития футбола

Показатели	Асимметрия	Ст. ошибка асимметрии	Число наблюдений
Результаты национальных сборных (пляжный, футзал, юношеские команды)	3,911	0,168	209
Рейтинг ФИФА/Кока-Кола	1,288	0,168	
Клубные рейтинги	2,255	0,168	
Рейтинг женских национальных сборных	1,210	0,168	
Процент населения, играющий в футбол	4,041	0,168	
Число футбольных клубов на 1 жителя страны	3,324	0,168	
Средняя посещаемость матчей высшего футбольного дивизиона	3,265	0,168	
Доля молодых футболистов (до 18) от общего числа футболистов	1,059	0,168	
Средняя вместимость футбольных стадионов	4,823	0,168	
Число тренеров на 1 футболиста	5,988	0,168	
Число судей с международной лицензией ФИФА	0,318	0,168	
Число национальных сборных команд	0,695	0,168	

Источник: составлено автором

В таблице 11 приведены значения коэффициента альфа Кронбаха для трех измерений индекса развития футбола. Все значения выше 0,6; это свидетельствует о высокой совместимости.

Таблица 11 – Коэффициенты альфа Кронбаха для каждого измерения индекса развития футбола

Измерение	Коэффициент альфа Кронбаха
Спортивные результаты	0.825
Популярность	0.743
Условия для развития	0.644

Источник: составлено автором

Ключевым звеном для любого индекса является определение весовых значений каждого фактора модели. Декан и Луго (2013) классифицируют подходы, используемые в распределении весов, на три категории: базирующиеся на входящих данных, нормативные и гибридные. Каждый подход внутри категорий имеет собственные преимущества и недостатки, что сразу же исключает возможность использования какого-либо универсального метода. Основная разница между нормативными и весами, основанными на входящих данных, является то, что первые основаны на субъективных оценках и логике, тогда как вторые распределяют значимость показателей исходя из тех данных, которые используются в расчетах. При этом отдельными авторами было установлено, что изменение способа взвешивания слабо влияет на результаты итогового индекса.

Представляется целесообразным использовать нормативные веса, поскольку веса, основанные на входящих данных, потребует изменения весовых значений в связи с поступлением более актуальных данных. Это приведет к необходимости пересчета весовых значений на ежегодной основе по мере поступления свежих данных. В подобном случае сложно будет отслеживать динамику развития футбола в странах, ведь изменения в результатах могут быть спровоцированы изменением весовых значений, а не реальным изменением какого-либо показателя развития футбола. В данной работе веса рассчитаны с использованием трех методов: нормативный (равные значения), метод анализа иерархии и метод главных компонент (входящих данных).

Для того, чтобы одно измерение (группа показателей) не получило существенно большее влияние на итоговые результаты исключительно в силу числа входящих в него критериев, веса каждого из трех измерений индекса являются равными.

В таблице 12 приводятся значения весов, рассчитанные с использованием трех методов.

Таблица 12 – Расчет весов показателей индекса развития футбола

Измерение	Показатель	Метод взвешивания (*)		
		EW, %	АНР, %	РСА, %
Спортивные результаты	С1	25	11,73	21,23
	С2	25	25,28	27,24
	С3	25	11,09	24,25
	С4	25	51,91	27,28
Популярность	П1	33	53,96	25,54
	П2	33	16,34	37,12
	П3	33	29,70	37,34
Условия для развития	У1	20	42,30	13,77
	У2	20	9,11	22,14
	У3	20	26,69	15,50
	У4	20	14,14	25,40
	У5	20	7,76	23,19
(*) – весовые значения внутри каждого измерения в сумме равны 1				

Источник: составлено автором

Несмотря на существенные различия в весах, итоговый индекс, рассчитанный по данным, взвешенным тремя разными способами, находится в сопоставимом диапазоне. Как показывает рисунок 36, парное сопоставление итогов дает статистически значимую корреляцию от 0,98 и выше. Это говорит о том, что более легкий и доступный для понимания метод равного взвешивания не искажает модель.

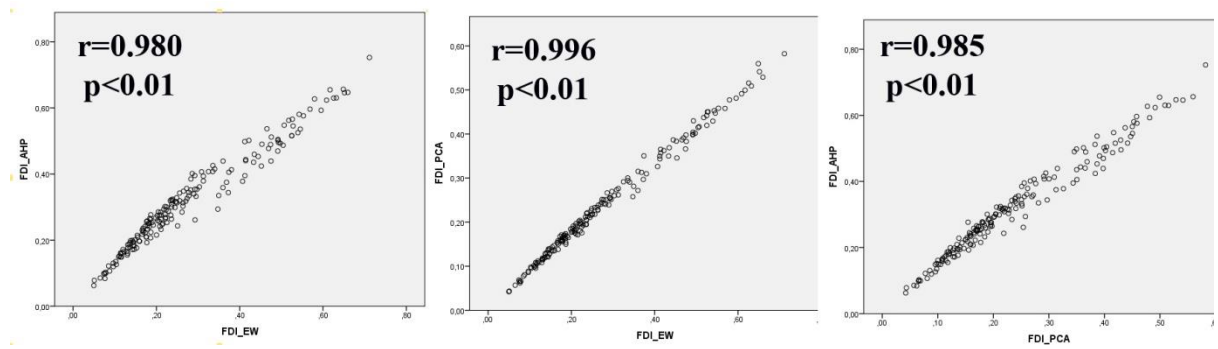


Рисунок 36 – Диаграммы рассеивания значений индекса развития футбола, полученные тремя методами взвешивания

Источник: расчеты автора

В итоге всех преобразований мы получаем массив данных, который должен быть интегрирован в единый индекс. Как правило, для свертки данных применяется 2 подхода: аддитивный и геометрический. «Выбор одного из данных подходов зависит от взаимозависимости и взаимозаменяемости между показателями. Аддитивная свертка применяется в том случае, если предельный эффект каждого показателя может быть оценен обособлено от других. То есть, можно совместить данные аддитивно в том случае, если прирост одного показателя напрямую заменяет снижение другого показателя. В свою очередь геометрическая свертка невозможна в том случае, если одно из значений равно нулю. Если значения являются отрицательными, их итоговый результат будет искажен. Таким образом, использование z-стандартизации исключает применение геометрической свертки.

В данной работе применен комбинированный подход. Аддитивная свертка применяется для оценки результатов стран в рамках каждого измерения, поскольку в рамках одной группы показатели могут являться взаимозаменяемыми»:

$$Dimension_j = \sum_{q=1}^Q w_q I_{jq} ; w_q \in (0; 1), \sum w_q = 0.11, \quad (5)$$

где w_q – вес q -го показателя;

I_{jq} – нормализованное значение j -й страны по q -му показателю.

Геометрическая свертка применяется для расчета итогового индекса:

$$FDI_j = \prod_{q=1}^{Q=3} Dimension_{jq}^{\left(\frac{1}{3}\right)} ; Dimension_{jq} \geq 0, \quad (6)$$

Геометрический подход позволяет не допускать обеспечения превосходства для стран, демонстрирующих хорошие результаты только по одному измерению. Например, страна А получает условную оценку 6 в рамках спортивных результатов и по 1 в рамках двух других измерений – в таком случае ее итоговый индекс, полученный линейным способом, равнялся бы 2,66, а геометрическим – 1,82. При этом, если страна Б получает оценку 2 в рамках спортивных результатов и по 3 в рамках двух других измерений, то ее индекс, посчитанный линейной сверткой, был бы идентичен стране А и равнялся бы 2,66, но геометрическая свертка бы дала результат в 2,62. Таким образом геометрическая свертка позволяет контролировать отклонения значений в рамках каждого измерения.

С целью формирования более полной и детализированной картины футбольного развития результаты итогового индекса были сгруппированы по «звездности»: 5 звезд – очень высокий уровень развития футбола, 1 звезда - очень низкий (страны распределяются по группам исходя из пяти квантилей с интервалом 0,2).

Индекс позволяет сравнить уровень развития футбола исходя из их экономических и географических характеристик:

- исходя из значения ВВП страны распределяются по одинаковым группам (по 15);
- в рамках каждой группы рассчитывается медианное значение индекса развития футбола;
- страны со значениями индекса больше медианного по другим группам, представляют лучшие практики в аналогичных условиях экономики.

Распределение стран по квантилям, характеризующим футбольное развитие, представлено в таблице 13 и доказывает превосходство Европейских стран (UEFA).

Руководствуясь значениями ВВП, страны были объединены в 12 групп (таблица 14). 3 страны были исключены из выборки в силу отсутствия достоверных данных по ВВП за год, предшествующий расчету индекса развития футбола (делается допущение, что возможности для развития футбола в нынешнем году определяется состоянием экономики предыдущего года). Бенчмаркинг по ВВП

позволяет оценить, насколько эффективно сложившаяся экономическая ситуация используется для развития футбола.

Таблица 13 – Распределение стран по уровню развития футбола

Уровень развития футбола	ИРФ	Число стран	UEFA	CONMEBOL	CONCACAF	AFC	CAF	OFC
Очень высокий	0.800 и выше	0	0	0	0	0	0	0
Высокий	0,799-0.6	8	6	2	0	0	0	0
Средний	0.599-0.4	35	22	5	4	3	0	1
Низкий	0.399-0.2	72	21	3	10	14	22	2
Очень низкий	0.199 и ниже	70	4	0	12	23	27	4

Источник: составлено автором

Таблица 14 – Бенчмаркинг развития футбола исходя из ВВП

Группа	ВВП (млрд долларов США)	Медианное значение индекса	Лучшие практики	Неэффективны
1	Ниже 1.69	0,13718	Антигуа и Барбуда	Восточный Тимор
2	От 1.70 до 4.86	0,178283	Кабо-Верде	Белиз
3	От 4.92 до 10.68	0,178792	Гвинея	Багамы
4	От 11.265 до 14.97	0,20197	Албания	Монголия
5	От 15.15 до 25.94	0,238054	Исландия	Бруней
6	От 25.97 до 40.95	0,256156	Парагвай	Уганда
7	От 41.22 до 62.09	0,273738	Коста-Рика	Туркменистан
8	От 62.32 до 106.74	0,210933	Словакия	Шри Ланка
9	От 132.75 до 230.69	0,335224	Португалия	Бангладеш
10	От 238.25 до 387.27	0,324994	Чили	Пакистан
11	От 417.87 до 884.73	0,493054	Нидерланды	Индонезия
12	От 1 239.44 до 17 377.10	0,525059	Германия	Индия

Источник: составлено автором

Полный рэнкинг всех 209 странам представлен в приложении А.

Таким образом, проведенный анализ может помочь найти ответы на следующие вопросы:

- какие результаты в турнирах по футболу, проводимых под эгидой ФИФА, показали те или иные страны, тем самым заработав себе баллы по первому блоку Индекса развития футбола?
- насколько различаются показатели посещаемости матчей?
- как организована работа в детско-юношеском футболе: число академий и школ, количество занимающихся в них?
- сколько тренеров и судей находится в поле зрения и отчётности национальных ассоциаций по футболу?
- какими основными характеристиками следует интегрально измерять популярность футбола в стране и условия для его развития?

Релевантные ответы на эти вопросы позволяют не только представить адекватную картину развития футбола, но и определить правильные пропорции между направлениями повышения потенциала футбольной индустрии, установить верное соотношение между критериями футбольного роста.

Полученные данные были использованы при формировании стратегии развития футбола в России, разработке программ развития футбола в регионах. Подобный подход может быть рекомендован и для конфедераций ФИФА: разбив страны по сопоставимым социально-экономическим и спортивным достижениям можно составить для них индивидуальные программы развития с учётом положения дел в отдельных сегментах футбольной индустрии.

Понятие эффективности является синтетическим и объединяет в себе сразу несколько составляющих, важных по отдельности и в то же время формирующих одну комплексную картину за счет объединения спортивных достижений, популярности футбола и условий для его развития. При этом выбранные критерии отчасти являются компромиссом, обусловленным отсутствием всей необходимой информации по каждой стране. В дальнейшем требуется расширить число оцениваемых параметров: необходимо проанализировать медийное покрытие

футбола, сделки по продаже прав трансляций, объем продаж экипировки и атрибутики. Однако такие данные доступны лишь по ограниченному числу стран, что затрудняет применение комплексного подхода.

Полученная оценка уровня развития (и эффективности управления) индустрии футбола дает возможность рассмотреть прогресс одних стран, определив факторы успеха и выявить причины существующих проблем. Наиболее важной является интерпретация полученных результатов, которая поможет обоснованно подойти к формированию программ развития футбола. Анализ лучших практик в области управления футболом может способствовать повышению эффективности стратегического управления национальными футбольными ассоциациями. Таким образом, полученный индекс развития футбола может стать важнейшим инструментом для национальных федераций, а его изменение послужит для них барометром благополучия или сигналом бедствия.

3.2 Особенности оценки эффективности управления индустрией футбола на мезо-уровне¹

За развитие футбола в Российской Федерации отвечает национальная ассоциация футбола - Российский футбольный союз (РФС). На уровне субъекта федерации развитием футбола занимаются региональные федерации, которые входят в соответствующие межрегиональные объединения. Развитие отдельных дисциплин и разновидностей футбола осуществляют ассоциации, например, ассоциация мини-футбола России. Права на проведение соревнований по футболу РФС делегирует л гам – Премьер-Лиге (РПЛ), Футбольной национальной лиге (ФНЛ) и Профессиональной футбольной лиге (ПФЛ). В регионах футбол развивается на базе программ, которые утверждаются органами исполнительной

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола). Региональная экономика: теория и практика. 2016. № 5 (428). с. 177-187.

власти. Свои программы развития разрабатываются профессиональными клубами и лигами.

В рамках данного раздела будет рассмотрена эффективность управления футболом на уровне субъекта Российской Федерации. Для этих целей было принято решение воспользоваться рейтинговыми моделями.

Модель оценки эффективности развития футбола в регионах России представляет собой скоринговую модель с внедрением элементов статистического анализа и основывается на восьми пунктах:

- 1 Выявление критериев, которые характеризуют развитие футбола в регионе; распределение их по группам. Финальный перечень данных факторов был сформирован по итогам опроса представителей РФС и региональных федераций футбола.

- 2 Определение финального перечня критериев с помощью анализа на мультиколлинеарность.

- 3 Определение весов факторов. В основе определения весов факторов лежит принцип равнозначности критериев.

- 4 Сбор входных данных модели по выделенным показателям.

- 5 Разработка шкалы оценки.

- 6 Присвоение баллов за значения показателей по каждому субъекту.

- 7 Определение скорингового балла и значения факторов поддержки для каждого региона России.

- 8 Расчет итогового рейтингового балла и отнесение региона к определенной рейтинговой категории в соответствии с утвержденной рейтинговой шкалой.

На основании анализа публикаций российских и зарубежных ученых, посвященных оценке эффективности управления федерациями футбола, а также по итогам интервью с представителями региональных федераций футбола было выявлено 69 критерии оценки эффективности управления развитием футбола на региональном уровне (Воробье, Солнцев, 2014). Однако по итогам консультаций с представителями РФС и региональных федераций футбола в итоговую модель были включены лишь наиболее значимые. Зарубежные исследователи не

рекомендуют использовать в моделях оценки эффективности более 20 критериев, так как большее число факторов трудно измерить и проанализировать (Сакс, 1995).

В итоге оставшиеся 20 критериев оценки были объединены в 5 групп:

- 1 Подготовка спортивного резерва
- 2 Спорт высших достижений
- 3 Инфраструктура
- 4 Массовость
- 5 Продвижение и футбола в регионе.

В таблице 15 представлены итоговые критерии оценки, которые были включены в модель по итогам анализа на мультиколлинеарность.

Максимальный рейтинг составляет 10 баллов и формируется как сумма баллов по каждому блоку.

Дадим пояснения по расчету отдельных показателей модели.

Таблица 15 – Показатели, характеризующие эффективность управления развитием футбола в субъектах Российской Федерации

Название блока критериев	Источник данных
<i>Подготовка спортивного резерва</i>	
Численность занимающихся в учреждениях спортивной подготовки	5 ФК
Соответствие количества тренеров числу занимающихся	5 ФК, методические рекомендации Минспорта*
Места молодежных и юношеских команд во всероссийских и межрегиональных соревнованиях	данные РФС*
Динамика численности занимающихся в учреждениях спортивной подготовки	5 ФК
<i>Спорт высших достижений</i>	
Численность занимающихся в группах «спортивного совершенствования» и «высшего мастерства»	5 ФК
Посещаемость футбольных матчей	Данные сайтов футбольных лиг

Название блока критериев	Источник данных
Делегирование игроков в национальную мужскую сборную	данные РФС*
Места клубов в лигах	данные РФС*
<i>Инфраструктура</i>	
Количество стадионов	1 ФК
Количество занимающихся на площадке – поле	1 ФК
Количество полей и стадионов к числу проживающих	1 ФК, данные Росстата
Динамика развития инфраструктуры (стадионы)	1 ФК
<i>Массовость</i>	
Динамика занимающихся футболом	1 ФК
Количество занимающихся футболом по отношению к населению	1 ФК, данные Росстата
Динамика массовых разрядов	1 ФК
Отношение полученных в текущем году разрядов к числу футболистов	1 ФК
<i>Продвижение и развитие футбола в регионе</i>	
Рейтинг федерации	данные РФС*
Рейтинг центров футбола	данные РФС*
Включенность футбола в реестр базовых видов спорта	данные Минспорта
Количество зарегистрированных футболистов по отношению к занимающимся футболом	1 ФК, данные РФС
Примечание –* ниже приводится подробный порядок расчета	

Источник: составлено автором

Соответствие числа тренеров количеству занимающихся рассчитывается исходя из данных таблицы 16 по формуле 9.

Таблица 16 – Норматив количества занимающихся на одного тренера

Группа	Спортивно-оздоровительная	Начальной подготовки	Учебно-тренировочная	Спортивного совершенствования	Высшего спортивного мастерства
Число футболистов на 1 тренера	30	30	20	10	8

Источник: составлено автором

Норматив рассчитывается по формуле:

$$H = \frac{T}{\left(\frac{CO}{30} + \frac{НП}{30} + \frac{УТ}{30} + \frac{СС}{10} + \frac{ВСМ}{8}\right)} \otimes 100, \quad (7)$$

где Н – норматив соответствия количества тренеров числу занимающихся;
Т – общее число тренеров в учреждениях спортивной подготовки региона;
СО – число занимающихся в спортивно-оздоровительных группах;
НП – число занимающихся в группах начальной подготовки;
УТ – число занимающихся в учебно-тренировочных группах;
СС – число занимающихся в группах спортивного совершенствования;
ВСМ – число занимающихся в группах высшего спортивного мастерства.

Для учета мест молодежных команд в соревнованиях анализируются итоги Первенств России среди сборных межрегиональных объединений для юношей и девушек субъектов федерации. Учитывается количество человек, вызванных в сборную МРО от региона и место, занятое командой (за I место коэффициент 2,0; за II место -1,9; за III – 1,8 за каждого футболиста и так далее). Например, если в сборную было вызвано 2 человека из Челябинской области, то этот регион получит 2 балла, умноженные на коэффициент за место этой сборной. Далее суммарные баллы по году корректируются на поправочный коэффициент: 18М - 1,00; 17М - 0,83; 16М - 0,69; 15М - 0,58; 17Ж - 0,69; 15Ж - 0,50.

8 сборных комплектуются из числа футболистов региональных федераций, входящих в МРО (в среднем 10 федераций, в каждой сборной – 18 человек). Москва и Московская область по регламенту всегда попадают в финал девятой и десятой командой и имеют в своем составе 18 футболистов. Учитывая этот факт, а также

исторически высокие результаты этих двух команд, рейтинг сборных Москвы и Московской области рассчитывается из общего состава 12, а не 18 футболистов.

Отдельного внимания заслуживает описание процедуры сбора информации по посещаемости. Для «большого футбола» данные базировались на статистике матчей в трех профессиональных мужских футбольных дивизионах: РПЛ, ФНЛ и ПФЛ. При этом только Премьер-лига может похвастаться отлаженной системой ведения актуальной статистики по посещаемости матчей. Официальные сайты ФНЛ и ПФЛ несколько трудны для навигации и поиска информации о посещаемости матчей; консолидированные отчеты по данному показателю от самих лиг по результатам также найти не удалось. Информация бралась с портала EuropeanFootballStatistics.co.uk.

Информация по элитному дивизиону женского футбола представлена на портале womenfootball.ru, который при этом затруднителен в навигации. Данных о посещаемости найти не удалось ни на вышеприведенном ресурсе, ни на официальном сайте Российского футбольного союза.

Ассоциация мини-футбола России (АМФР) не разместила данные о посещаемости матчей ФОНБЕТ-Суперлиги за сезон 2015-2016. За сезон 2016-2017 данные также отсутствуют. Нет данных и по первенству женских команд. При этом в сезоне 2014-2015 по результатам Суперлиги был опубликован консолидированный отчет по посещаемости игр.

Основным новостным порталом пляжного футбола в России можно назвать <http://beachsoccerrussia.ru>. С точки зрения визуальных характеристик и наличия актуальной спортивной статистики сайт выполнен на достаточно высоком уровне. Однако данные по посещаемости отсутствуют.

В рамках делегирования в национальную мужскую сборную команду оценивается вклад каждого региона. За каждый год оценивается, какой процент минут от общего возможного числа минут игрок провел в составе команды в течение года. Регионы получают баллы в зависимости от того, какой процент минут сыграл их воспитанник в составе национальной команды. Если регион воспитал несколько игроков для сборной за анализируемый период, то проценты

сыгранных ими минут суммируются в пользу региона. Если в процессе формирования игрока (до момента подписания первого профессионального контракта) участвовало 2 или более регионов, то баллы распределяются пропорционально числу лет, которые игрок находился в системе подготовки спортивного резерва соответствующего региона. Места клубов в лигах оцениваются исходя из таблицы 17.

Таблица 17 – Распределение баллов за места клубов

ЛИГА	Баллы (первое место – последнее место)
РПЛ (м)	40 – 25
ФНЛ (м)	27 – 8
ПФЛ (м)	14 – 2
III дивизион (м)	1
Высший Дивизион (ж)	28 – 21
Первый дивизион (ж)	22 – 6
Супер-лига мини футбол (м)	28 – 18
Высшая лига мини-футбол (м)	19 – 9
Высшая лига мини-футбол (ж)	19 – 14
Чемпионат России по пляжному футболу (м)	28 – 20

Источник: составлено автором

Рейтинг федерации складывается из четырех факторов:

- 1 Программа развития
- 2 Аккредитация
- 3 Отчетность перед РФС
- 4 Сайт федерации: дизайн; интерфейс; наполняемость; Наличие официальных документов; актуальность новостей; наличие отчетов о работе, презентаций, стратегий развития; контакты; цитируемость; время загрузки сайта.

По каждому из критериев кроме сайта федерации присваивалось 0, 0,5 или 1 балл. 0,5 балла присваивается за «неполные» результаты: например, наличие программы развития, не утвержденной в региональном органе исполнительной

власти субъекта федерации, или отсутствие источников финансирования. Сайт оценивался от 0 до 2,25 баллов - по 0,25 за каждый буллит.

Оценка работы центров подготовки футболистов, это, с одной стороны, форма контроля и оценки проделанной центром работы, с другой - форма помощи центру для сохранения присвоенного статуса. Особое внимание центры должны уделить анализу отмеченных недостатков, а также методическим рекомендациям Российского Футбольного Союза (РФС) по их устранению. Кроме того, принципиально важное значение будет иметь динамика изменения показателей.

Интегральная оценка работы центров подготовки футболистов складывается из 6-ти групп факторов: Формальные критерии; Подготовка футболистов; Кадровое обеспечение; Материально-техническая база; Выпускники; Бонусные баллы. Максимальное число баллов – 100. При этом получить высокий итоговый рейтинг возможно только том в случае, если будет показан результат, сбалансированной по всем факторам, включенным в модель (таблица 18).

Таблица 18 – Критерии оценки эффективности деятельности центров подготовки футболистов

Критерии оценки	РЦПФ
1	2
Оценка по формальным критериям	макс. 10
Сдача информационной таблицы в срок до 30 сентября года, следующего за отчетным	2
Наличие комплекса планируемых мероприятий по улучшению состояния материально-технической базы с подтвержденным финансированием	1
Наличие отчёта о финансовой деятельности	2
Отсутствие задолженности	2
Наличие программы развития	1
Соответствие календарного плана ЕКП Минспорта (по количеству возрастных групп)	
>7	2
>4	1
<=4	0
Подготовка футболистов	макс. 15

Продолжение таблицы 18

1	2
Количество учащихся в группах СС и ВСМ*	2
Сохранность количества учащихся при переходе на более высокий уровень*	1
Общее количество футболистов*	2
Динамика занимающихся футболистов (%)*	2
Количество занимающихся футболом по отношению к населению*	2
Динамика массовых разрядов*	1
Участие в международных соревнованиях (+1 балл за каждое)	1
Места во всероссийских и межрегиональных соревнованиях (+1 балл за победу, за последующие места - пропорционально: 0,9 за второе место, 0,8 за третье и т.д.)	1
Доля сохранности контингента учащихся при переходе на этапах подготовки (не менее 90%)	2
Количество зарегистрированных случаев травматизма (единиц случаев на 100 обучающихся)	
не превышает 10 в год (далее за каждую травму вычитается 0,1 балла вплоть до отрицательных значений)	1
Кадровое обеспечение	макс. 15
<i>Количественный состав тренеров</i>	
Соответствие стандартам Минспорта: (СО, НП - 30 учащихся; УТ - 20; СС - 10; ВСМ - 8 учащихся на 1 тренера) или до 20 учащихся на одного тренера (если не предусмотрено бюджетного финансирования)	2
<i>Качественный состав тренеров по юношам и девушкам</i>	макс. 10
Каждый тренер, имеющий лицензию уровня «С»	0,5
Каждый тренер, имеющий лицензию уровня «В»	1
Каждый тренер, имеющий лицензию уровня «А»	2
Каждый тренер, имеющий лицензию уровня «Pro»	3
Каждый тренер, имеющий вторую категорию	0,5
Каждый тренер, имеющий первую категорию	1
Каждый тренер, имеющий высшую категорию	3

Продолжение таблицы 18

1	2
Более 6 учебно-методических семинаров и прочих мероприятий по повышению квалификации для спортсменов, судей, тренеров, медперсонала, преподавателей и других специалистов (в год)	1
Участие тренеров не менее чем в 2 курсах повышения квалификации в текущем году	1
Средняя заработная плата работников основного персонала превышает среднюю заработную плату по экономике в субъекте РФ	1
Доля сохранности контингента сотрудников, занятых в подготовке футболистов не менее 90%	1
Материально-техническая база	макс. 20
Каждая площадка	0,5
Каждое футбольное поле с натуральным покрытием	2
Каждое футбольное поле с искусственным покрытием	2,5
Каждый манеж	3
Обеспеченность тренировочными площадями (на 1 учащегося менее 20 кв.м.)	3
Методический кабинет, отвечающий требованиям по имеющемуся оборудованию, площади, наличию литературы на тему футбола	2
Тренажерный зал, отвечающий требованиям по оборудованию, площади, наличию душевых и вентиляции	2
Медицинский центр и/или кабинет, имеющий необходимое оборудование	2
Спортивный инвентарь и спортивная экипировка для футболистов (форма, мячи, ворота, сетки)	1
Помещение для приготовления и приема пищи и/или столовая, соответствующее санитарным нормам	1
Балансовая стоимость инвентаря и экипировки не старше трех-пяти лет (рублей на одного занимающегося)	1
Выпускники (учитываются выпускники за последние 7 лет, имеющие контракты с профессиональными футбольными клубами. Градация производится в зависимости от лиги, в которой играет клуб выпускника)	макс 20
Академия клуба ПФЛ, ФНЛ	1
Академия клуба РФПЛ	2
Клубы ПФЛ (Второй дивизион) при условии, что игрок выходил на поле в текущем сезоне	1
ФНЛ (Первый дивизион):	

Продолжение таблицы 18

1	2
Игрок сыграл в текущем сезоне не менее 10 игр	3
Игрок попал в заявку не менее 7 раз за сезон	2
Игрок не выполнил вышеприведенных условий	1
Премьер-лига:	
Игрок провел на поле в текущем сезоне не менее 450 минут	5
Игрок попадал в заявку на матчи РФПЛ не менее 15 раз, или же принял участие как минимум в 5 матчах	4
Игрок не менее 7 раз попадал в заявку на матчи РФПЛ, или же принял участие в 1 игре	3
Игрок не менее 1 раза попадал в заявку на матчи РФПЛ	2
Игрок не выполнил вышеприведенных условий	1
Бонусные баллы:	До 20
Наличие выпускников последних 7 лет, игравших в официальных матчах текущего календарного года в составе мужской молодежной сборной России	10
Наличие выпускников последних 7 лет, игравших в официальных матчах текущего календарного года в составе мужской национальной сборной России	20
Игроки привлекались и участвовали в официальных матчах текущего сезона в составе юношеских сборных России, за каждого такого игрока начисляется 1 балл, но общая сумма начисляемых баллов не более 15	15
Наличие специальных групп для инвалидов	5
Наличие в числе занимающихся детей-сирот	5
Наличие контрактов со спонсорами на сумму более 5 млн. руб. в год	5
Более 6 проведенных мероприятий, направленных на пропаганду футбола (в год)	5

Источник: составлено автором

На базе разработанной критериальной платформы автором предложена методика рейтинговой оценки эффективности управления индустрией футбола в субъектах Российской Федерации, позволившая рассчитать и обосновать рейтинги как по отдельным направлениям работы, так и единый рейтинг. Данная методика выстроена следующим образом.

Баллы начисляются в соответствии с абсолютным показателем с учетом коррекции на численность населения: все регионы разбиты на 3 группы: более 2 млн человек; от 1 до 2 млн человек; до 1 млн человек.

Начисление баллов осуществляется по правилу трех сигм. Итоговый балл зависит от степени отклонения от среднего значения. В модели применяется шкала от 0 (худший результат) до 10 (лучший результат). Интервалы для присвоения баллов представлены в таблице 19 (Обозначения: A - значение показателя; $X_{\text{ср}}$ – среднее значение показателя; σ – среднеквадратическое отклонение).

Таблица 19 – Интервалы присвоения баллов

Интервал	Количество баллов
$A \leq X_{\text{ср}} - 2\sigma$	0
$X_{\text{ср}} - 2\sigma < A \leq X_{\text{ср}} - 1,5\sigma$	1
$X_{\text{ср}} - 1,5\sigma < A \leq X_{\text{ср}} - \sigma$	2
$X_{\text{ср}} - \sigma < A \leq X_{\text{ср}} - 0,5\sigma$	3
$X_{\text{ср}} - 0,5\sigma < A \leq X_{\text{ср}}$	4
$X_{\text{ср}} < A \leq X_{\text{ср}} + 0,5\sigma$	5
$X_{\text{ср}} + 0,5\sigma < A \leq X_{\text{ср}} + \sigma$	6
$X_{\text{ср}} + \sigma < A \leq X_{\text{ср}} + 1,3\sigma$	7
$X_{\text{ср}} + 1,3\sigma < A \leq X_{\text{ср}} + 1,7\sigma$	8
$X_{\text{ср}} + 1,7\sigma < A \leq X_{\text{ср}} + 2\sigma$	9
$A > X_{\text{ср}} + 2\sigma$	10

Обозначения в таблице: A - значение показателя; $X_{\text{ср}}$ – среднее значение показателя; σ – среднеквадратическое отклонение

Источник: составлено автором

Выбранные интервалы должны обеспечивать нормальное или близкое к нормальному распределение баллов.

Скоринговый балл каждого региона рассчитывается как сумма произведений начисленных баллов по показателям и соответствующих им весов:

$$R_j = \sum_{i=1}^I n_{ij} w_i, \text{ где } i \in [I], j \in [N], \quad (8)$$

где n_{ij} – количество баллов за i -й критерий по j -му региону,

w_i – удельный вес i -го критерия.

Итоговый балл для каждого региона формируется с учетом факторов поддержки (таблица 20):

- плотность населения (D_j – density);
- среднемесячная температура (T_j – temperature).

Таблица 20 – Пример распределения баллов по факторам поддержки

Среднемесячная температура января ⁷⁰	Плотность населения ⁷¹	Соответствующее количество баллов
$-10 < T \leq 0$	г. Москва и г. Санкт-Петербург	0
$-15 < T \leq -10$	$75 \leq \Pi$	+ 0,2 (2% от максимального рейтинга)
$-20 < T \leq -15$	$50 \leq \Pi < 75$	+ 0,3 (3% от максимального рейтинга)
$-25 < T \leq -20$	$25 \leq \Pi < 50$	+ 0,4 (4% от максимального рейтинга)
$T \leq -25$	$0 \leq \Pi < 25$	+ 0,5 (5% от максимального рейтинга)

Источник: составлено автором

Для определения значения факторов поддержки для j -го региона вычисляются значения каждого из них и далее в зависимости от попадания в определенную группу начисляется соответствующий балл. К примеру, регион со среднемесячной температурой января -11 и плотностью населения 60 попадает в группы 2 и 3 соответственно и ему начисляется 0,5 скоринговых баллов (0.2+0.3).

Индивидуальная оценка для каждого блока модели рассчитывается по формуле:

$$E_{k,m} = \sum_{i=1}^4 w_{i,k} N_{i,k,m}, \quad (10)$$

где $E_{k,m}$ – рейтинговая оценка k -го блока для m -го региона;

$w_{i,k}$ – удельный вес i -го фактора k -го блока в модели;

$N_{i,k,m}$ – значение нормированного i -го показателя k -го блока для m -го региона.

Итоговый рейтинг эффективности развития футбола для каждого региона рассчитывается по формуле:

$$REFD_m = \sum_{k=1}^5 E_{km} + SF_m, \quad (11)$$

где $E_{k,m}$ – рейтинговая оценка k -го блока для m -го региона;

SF_m – значение фактора поддержки для m -го региона».

Руководствуясь итоговым значением рейтинга, каждому региону присваивается определенное число звезд по шкале, описанной в таблице 21.

Таблица 21 – Распределение групп итогового рейтинга

Рейтинг эффективности развития футбола	Интерпретация рейтинга	Итоговая оценка по модели
*****	максимальная эффективность управления развитием футбола; высокий уровень подготовки спортивного резерва; высокие спортивные результаты; развитая инфраструктура; в регионе футбол является популярным видом спорта; деятельность региональных федераций и футбольной общественности оценивается очень высоко.	≥ 8
****	высокая эффективность управления развитием футбола; уделяется большое внимание подготовке спортивного резерва, развитию инфраструктуры и продвижению футбола; наличие высоких спортивных достижений; позитивная деятельность региональных федераций и футбольной общественности.	$\geq 6,5$
***	средняя эффективность управления развитием футбола; регион осознает все ключевые аспекты, необходимые для развития футбола; ведутся планомерные работы по развитию футбола в регионе; можно оценить общее развитие футбола в регионе, как среднее.	$\geq 4,5$
**	эффективность управления развитием футбола в регионе ниже среднего; есть нереализованный потенциал развития футбола; футбол не является приоритетным видом спорта в регионе либо регион испытывает сложности в повышении эффективности его развития.	$\geq 2,5$
*	низкая эффективность управления развитием футбола в регионе; недостаточное внимание к вопросам развития футбола; значительные недостатки по одному или нескольким направлениям: подготовка резерва, инфраструктура, спортивные достижения, массовость, деятельность региональных федераций и футбольной общественности.	$< 2,5$

Источник: составлено автором

Результаты, полученные в ходе оценки эффективности деятельности региональных футбольных федераций России, представлены в Приложении Б.

Предлагаемая система рейтинговой оценки эффективности управления развитием футбола на региональном уровне позволит решить ряд задач, важных не только для индустрии футбола, но и для индустрии спорта.

1. Автоматизированный сбор и анализ данных, необходимых Минспорту России, РФС, региональным федерациям футбола и их межрегиональным объединениям.

2. Обоснованное распределение финансовых и иных ресурсов между региональными федерациями футбола, основанное на объективной оценке их деятельности.

3. Формирование публичной отчетности региональных федераций футбола.

4. Создание информационной базы для принятия обоснованных управленческих решений и разработки программ развития футбола на региональном уровне.

5. Внедрение прозрачной системы взаимодействия между всеми субъектами индустрии футбола и заинтересованными сторонами.

6. Объективная оценка хода реализации программ развития футбола на всех уровнях.

7. Достоверный прогноз спортивных результатов.

8. Формирование базы для кадровой политики.

9. Оценка эффективности использования инфраструктурной базы.

10. Сравнение региональных аспектов развития футбола.

11. Оценка эффективности специалистов индустрии футбола: тренеров, судей, менеджеров.

12. Дальнейшая адаптация системы рейтинговой оценки для футбольных клубов, нацеленная на их самоокупаемость и акционирование.

В конечном итоге построение рейтинговых моделей может быть перенесено на индустрию спорта в целом. Для этих целей может быть создано

специализированное рейтинговое агентство под эгидой Минспорта России, выполняющее следующие функции:

- разработка методик присвоения рейтингов;
- сбор данных, необходимых для рейтингования;
- автоматизация рейтинговой оценки;
- подготовка отчетов об оценке;
- консультации субъектов, заинтересованных в получении рейтинговой оценки;
- актуализация данных и совершенствование рейтинговой модели оценки.

Общая схема функционирования системы присвоения рейтингов, информационно-логическая и организационно-технологическая модель системы взаимодействия основных субъектов индустрии спорта представлена на рисунке 37.

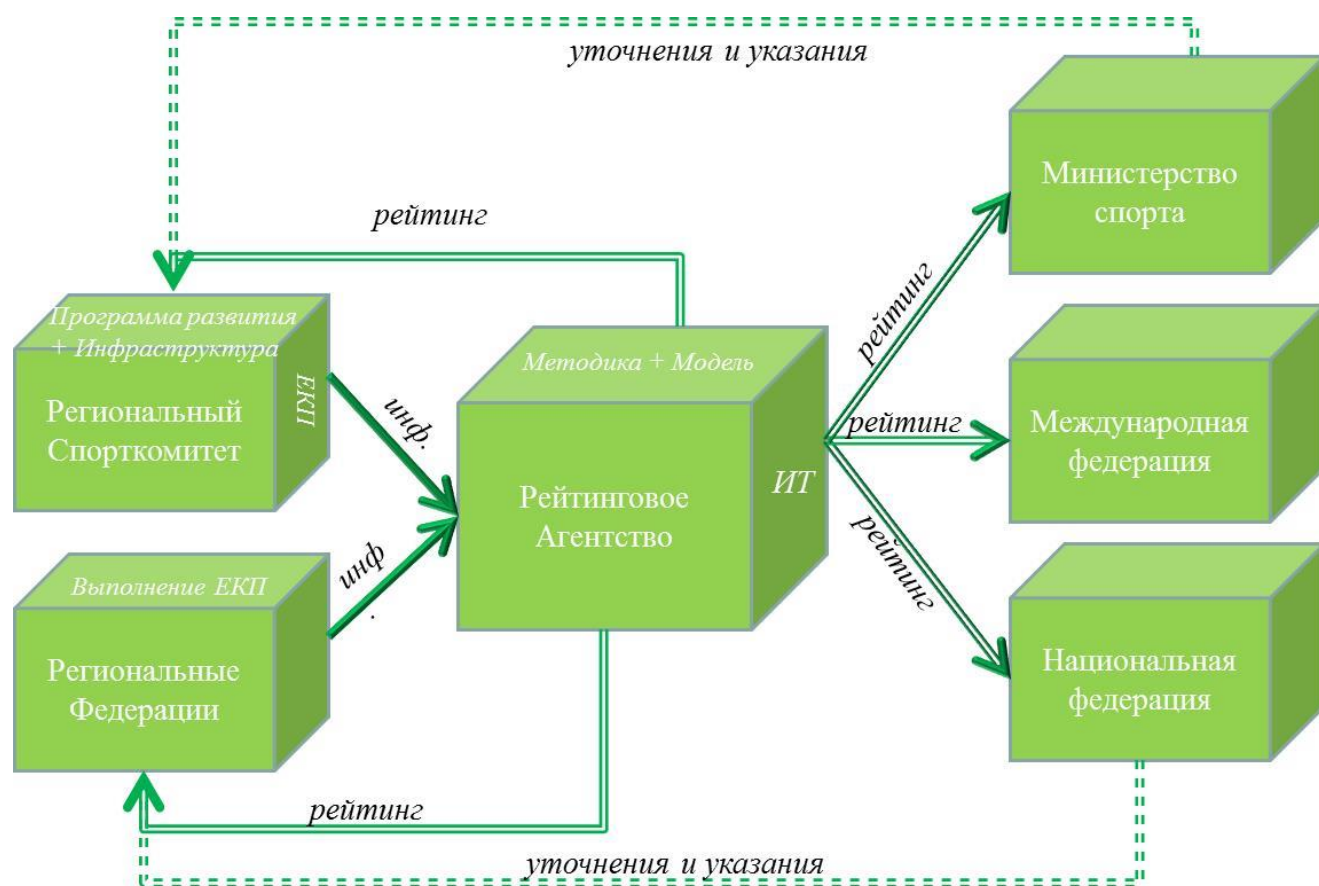


Рисунок 37 – Организационно-технологическая схема функционирования системы рейтингования для спортивной индустрии

Источник: составлено автором

3.3 Адаптация критериев оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола на микро-уровне¹

Исходя из результатов анализа, представленного во второй главе настоящей работы, положение российского профессионального футбола может быть охарактеризовано как нестабильное. Об этом свидетельствует:

- сокращение общего количества клубов;
- отсутствие у большинства клубов финансовых возможностей для перехода в более высокую лигу, а, следовательно, - и реальных стимулов для конкурентной борьбы;
- низкая доля частных клубов;
- ограниченность инфраструктурной базы, в частности арен и тренировочных (несмотря на проведенный чемпионат мира);
- убыточность большинства клубов РПЛ;
- низкая степень диверсификации выручки: основная часть поступлений приходит от спонсоров, в качестве которых выступают либо гос корпорации, либо деньги приходят непосредственно из региональных или местных бюджетов;
- отсутствие прозрачности (в том числе отчетности, составленной по международным стандартам);
- огромные затраты на приобретение иностранных игроков и вознаграждения агентов на фоне тяжелой экономической ситуации в стране;
- низкая доля собственных воспитанников в составах клубов РПЛ.

Обзор основных показателей клубов РПЛ (на базе отчетности 2018го финансового года) представлен в таблице 22². Ключевые финансовые данные - на рисунке 38.

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. Экономический журнал Высшей школы экономики №1, 2020, стр. 117-145

Солнцев И.В. Стоимостная оценка футбольных клубов / И.В. Солнцев // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 2 (82). - С. 41-56

² Отчетность ФК «Локомотив» ФК «Ахмат» не доступна в СПАРК

Таблица 22 – Показатели клубов Российской Премьер-Лиги, игравших в сезоне 2019/2020

Юрлицо	Бенефициары	Генеральный спонсор	Выручка, млн руб.	Доля доходов от спонсоров, %	З/П, млн руб.	З/П в выручке, %	Прибыль, млн руб.	Долг, млн руб.	Бюджет 19/20, млн руб.	Бюджет 18/19, млн руб.	Стоимость очка, млн руб.
АО «ФК «Зенит»	АО "Газпромбанк" и ПАО "Газпром"	Газпром	14 760	85	8 526	58	-14,8	7 607	12 500	12 800	200
АО «ФК «Локомотив»	ОАО "РЖД" и ПАО "Банк ВТБ"	РЖД	-	66	-	-	-	-	5 750	5 500	98
ООО «Футбольный клуб «Краснодар»	Галицкий С.Н.	1ХВЕТ	4 942	70	2 745	56	1,2	5 528	5 500	5 400	96
АО «ПФК ЦСКА»	Гинер Е.В.	Россети	11 291	23	2 433	22	17,9	21 918	4 300	4 700	92
АО «ФК «Спартак-Москва»	Федун Л.А., Алекперов В.Ю. (третий бенефициар не раскрывается)	Лукойл	8 392	62	5 798	69	-877,9	1 971	11 000	8 800	180
АНО "ПФК «Арсенал»	Госкорпорация «Ростех»	НПО «Сплав»	777,8	88	965	124	9,6	402,5	2 100	1 350	29
АНО «ФК «Оренбург»	ПАО "Газпром" и Правительство Оренбургской области	Газпром добыча Оренбург	1 280,6	95	511	40	80,4	254	1 000	1 000	23
АНО РФК «Ахмат»	Правительство Чеченской республики	Akhmat Foundation Московский Индустриальный Банк	-	84	-	-	-	-	2 000	2 000	48

Юрлицо	Бенефициары	Генеральный спонсор	Выручка, млн руб.	Доля доходов от спонсоров, %	З/П, млн руб.	З/П в выручке, %	Прибыль, млн руб.	Долг, млн руб.	Бюджет 19/20, млн руб.	Бюджет 18/19, млн руб.	Стоимость очка, млн руб.
АО ФК «Ростов»	Контрольный пакет акций принадлежит администрации Ростовской области 43,2% - Арташес Арутюнянц	ТНС-энерго (Ростов-на-Дону)	1 833,7	78	1 063	58	-458,0	2 249	2 400	2 400	59
ОАО «ФК «Урал»	Правительство Свердловской области	СКБ Банк, ТМК	1 090	85	746	68	0,15	228,3	1 000	900	24
ООО ФК «Рубин»	Сайманов Р.Ф.	НКНХ «ТАИФ» банк «Ак Барс»	3 991	96	1 100	28	134	3 167	2 000	4 400	122
АО «ФК «Динамо Москва»	ВТБ	ВТБ	2 075,0	84	2 065	100	-1 114,7	6 208	4 000	2 500	76
ЗАО «ПФК «Крылья Советов»	Правительство Самарской области	Пари матч	1 255,7	90	949	76	-130,4	1 610,8	1 600	1 370	49
АНО «ФК «Уфа» РБ	Правительство Башкортостана	Нет	796,6	71	954	120	428,3	73,3	1 000	1 070	41
ООО «ФК "Сочи-Развитие»	Ротенберг Б.Р.	Нет	261	-	-	-	-43,3	73,7	1 500	-	-
Ассоциация Футбольный клуб «Тамбов» Тамбовской области	Правительство Тамбовской области	Пари матч	26,8	-	-	-	-59,0	62,5	650	-	-

Источник: составлено автором на основе данных «СПАРК»

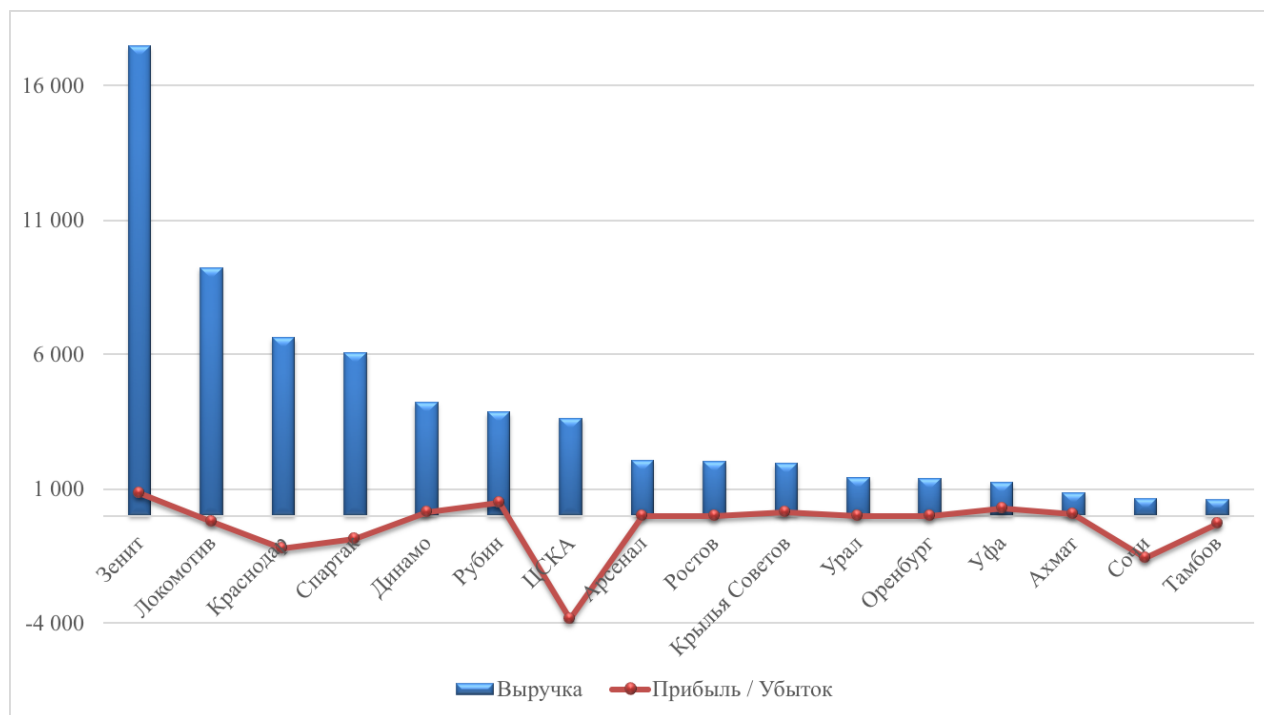


Рисунок 38 – Финансовые показатели клубов РПЛ, 2019 (млн р.)

Источник: составлено автором на базе данных РФС: <https://rfs.ru/news/211875>

Данные таблицы 22 наглядно показывают, что ни один из российских клубов не отличается устойчивостью финансового положения даже в краткосрочной перспективе. Большая часть клубов не в состоянии обеспечить свою работу (заработать на покрытие затрат и выйти на самоокупаемость). В итоге финансовые проблемы приводят к сокращению числа клубов. Данная ситуация стала причиной дискуссий о переходе на формат закрытой лиги по североамериканскому формату¹. Сторонники такого изменения полагают, что это поможет привлечь инвесторов, которые сегодня не хотят вкладывать деньги в силу риска быстро покинуть высший дивизион. Однако специфика потребления спортивных болельщиков и масштабы страны вряд ли позволят реализовать подобные планы. К тому же формат закрытой лиги не сможет улучшить спортивную привлекательность и увеличить стоимость телевизионных прав².

¹ <https://www.kommersant.ru/doc/3799282>

² По действующему соглашению РПЛ и Матч ТВ лиге удалось добиться лишь незначительного повышения по сравнению с прежним договором - с 1,5 млрд до 1,7 млрд

Обоснованная в предыдущих главах структура футбольной индустрии России, показывает, что она является сетевой системой: чем больше субъектов первичного уровня включается во взаимодействие, тем более ценным является участие в сети для каждого ее пользователя. С точки зрения вклада в развитие экономики и оборота денежных средств наибольшую роль играют первичные субъекты - футбольные клубы, формирующие положительные сетевые эффекты за счет вовлечения производителей (команд) и потребителей (болельщиков).

Критерии эффективности деятельности футбольного клуба не могут ограничиваться спортивными достижениями и должны дополняться финансовыми и стоимостными показателями.

Во второй главе была рассмотрена типовая структура выручки и затрат футбольного клуба. Анализ этой структуры станет основой для формирования критериев эффективности управления.

Для такого анализа можно использовать показатели, которые характеризуют работу клуба сразу в нескольких сферах: коммерческая деятельность, популярность и спортивные достижения клуба, структура финансирования.

Самый очевидный показатель, который характеризует популярность клуба – это посещаемость домашних игр, который нужно рассматривать в динамике за несколько сезонов, с учетом его структуры (вклада различных возрастных категорий), в сравнении с показателями конкурентов по лиге и топ-клубами. Важно иметь представление о средней посещаемости за сезон и учитывать число наиболее преданных болельщиков, купивших абонементы (нужно понимать, что ведущие клубы гипотетически способны продать абонементы на 100 % мест домашнего стадиона, но не делают этого из коммерческих соображений).

Учитывая высокий процент доходов от продажи мест в ложах, эта статья должна анализироваться особенно тщательно. Среди прочего потребуются выявить потребности посетителей и предложить им достойный продукт. Для больших клубов, для которых спрос на ложи может превышать предложение, необходимо формировать и анализировать лист ожидания.

Аналогично с посещаемостью необходимо анализировать динамику изменения аудитории трансляций игр и посещаемость официального сайта клуба, а также форумов и групп болельщиков в социальных сетях. Это поможет оценить потенциальную аудиторию, понять ее потребности, выявить возможные причины недовольства.

Спортивные достижения также необходимо рассматривать через призму расходов, понесенных клубом. Это можно сделать рассчитав стоимость одного очка (отношение совокупной суммы расходов (либо только зарплат игроков и тренеров) к количеству набранных очков). Чем меньше окажется значение этого критерия, тем эффективнее можно считать работу, сделанную менеджментом. Данный показатель можно сравнить с аналогичными данными других клубов и обратить внимание на динамику его изменений. Дополнительно стоит рассчитать стоимость каждой победы. Что касается вклада конкретных игроков, то оценить его довольно проблематично в силу необходимости учета существенного количества спортивных и психологических факторов, которые сложно оцифровать. Например, действия игроков на поле, как правило, отличаются в каждом матче, а системы их измерения подвержены некоторым погрешностям. Особенно сложно учесть моральные и волевые качества игроков.

Анализ коммерческой деятельности должен быть направлен на анализ структуры выручки по всем рассмотренным видам деятельности. В частности, можно рассчитать выручку и прибыль за домашний матч, а также доходы на одного болельщика. Отдельного внимания заслуживает структура выручки, полученной в день матча, и рентабельность отдельных направлений работы, например, торговли и общественного питания. Также нужно рассмотреть номенклатуру продаваемой атрибутики с разбивкой по регионам.

Уровень продаж зависит от таких факторов как время входа и выхода с трибун, время, необходимое для покупки билетов, атрибутики, еды и напитков. Следовательно, они также нуждаются в мониторинге.

Выручка клуба не должна рассматриваться отдельно от расходов. Для футбольного клуба основные статьи затрат - это трансферы и заработная плата

игроков. Трансферную деятельность можно проанализировать отдельно и рассчитать сальдо по таким операциям за сезон в целом и по отдельным футболистам. Это показатель поможет оценить качество работы селекционного департамента, молодежной академии и тренерского штаба. Однако продажа футболистов не является основной деятельностью для клуба, и даже выгодная сделка может негативно отразиться на спортивных, а затем и на финансовых показателях. Например, уход ключевого игрока часто приводит к снижению посещаемости и падению продаж атрибутики. Следовательно, этот показатель необходимо рассматривать в свете общего положения клуба. Отдельно анализируются сделки по аренде игроков. Для оценки качества работы по подготовке собственных воспитанников может быть рассчитан такой показатель как отдача от молодежной программы. Для этого доходы, полученные от перехода «доморощенных» игроков (в том числе в основную команду «собственного» клуба), необходимо разделить на затраты по содержанию молодежной академии.

Целесообразно рассчитать операционную прибыль клуба, не включая в нее трансферные операции и доходы, не связанные с футболом. Сюда, к примеру, может быть отнесена деятельность фирменных фитнес-центров. Также имеет смысл рассчитать, хватает ли клубу собственных доходов на оплату зарплат. Сделать это можно разделив сумму оплаты труда на выручку. Полезно знать и отношение всего бюджета к выручке.

Следующая группа показателей касается финансирования клуба. Это направление довольно жестко регулируется УЕФА, которая стремится уравнивать положение команд ограничивая возможности владельцев возмещать убытки клуба собственными средствами. Согласно правилам финансового fair play, ни один клуб не должен иметь просроченной задолженности, а также обеспечить непрерывность деятельности и не допустить ухудшений по чистым обязательствам. Главная же цель – это самоокупаемость, то есть способность клуба самостоятельно зарабатывать на футболе и возмещать понесенные затраты.

В оценке эффективности управления футбольным клубом важно внимательно проанализировать структуру его активов (рисунок 39).



Рисунок 39 – Структура активов футбольных клубов

Источник: разработано автором

Главным активом футбольного клуба, который при этом не имеет вещественной формы, является его история. Получить ее денежную оценку можно через стоимость бренда или «совокупности исключительных прав на использование репутации главного тренера и игроков команды, зависящей, главным образом, от спортивных результатов клуба, числа его болельщиков и истории» (Черепанов, 2011). Именно бренд позволяет реализовать конкурентные преимущества клуба. Рейтинг самых дорогих брендов в футболе публикует агентство Brand Finance¹ (рисунок 40).

¹ http://brandirectory.com/league_tables/table/top-50-football-club-brands-2015

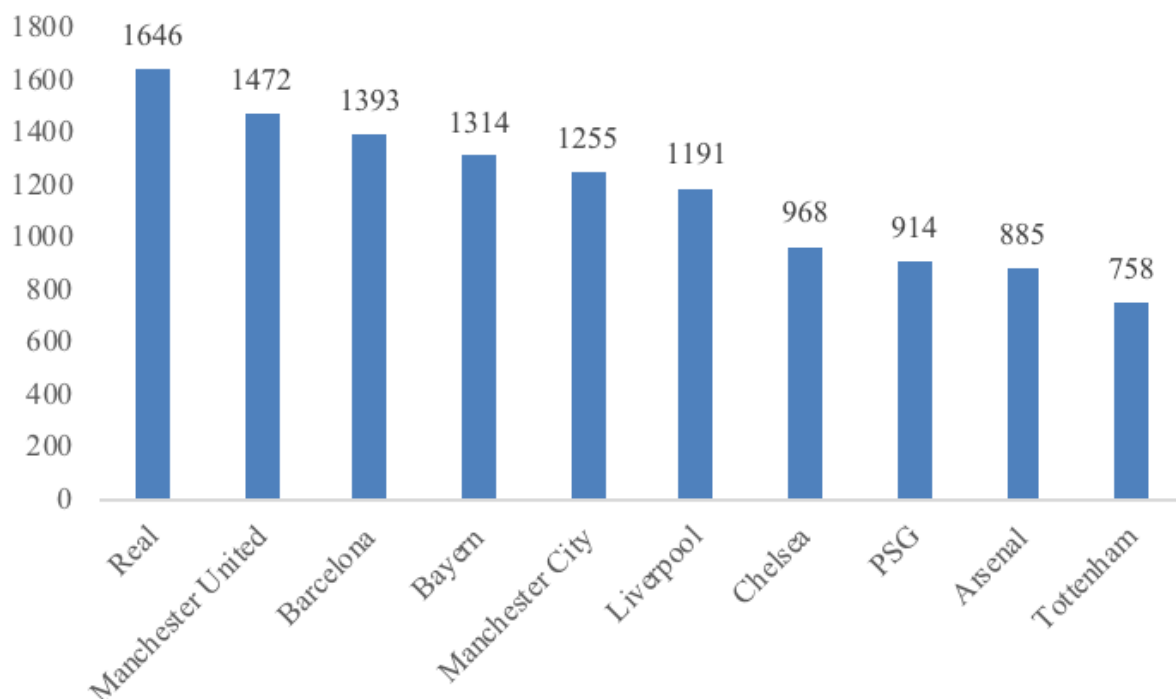


Рисунок 40 – Самые дорогие бренды футбольных клубов, млн \$, 2019

Источник: Brand Finance

Стоимость бренда в индустрии футбола зависит от следующих факторов:

- история клуба, в первую очередь - история его побед и достижения самых популярных игроков;
- бюджет клуба;
- репутация спонсоров;
- численность базы болельщиков, в том числе в социальных сетях, посещаемость домашних и выездных игр;
- участие в международных турнирах;
- наличие собственной арены;
- юридическое оформление исключительных прав;
- число трансляций матчей и упоминаний клуба в медиа-пространстве (в том числе за рубежом).

Для оценки стоимости бренда применяются методы освобождения от роялти, добавленной экономической стоимости и ценовой премии.

Другим важным нематериальным активом является деловая репутация (гудвилл), которая представляет собой разницу между ценой организации как имущественного комплекса и суммой всех ее активов и обязательств по

бухгалтерскому балансу на дату его покупки. Данная статья представляет собой совокупность неучтенных нематериальных активов, которые обеспечивают конкурентные преимущества и позволяют генерировать дополнительный доход, конвертируемый в стоимость.

Таким образом, бренд включает в себя существенно меньше компонентов в сравнении с деловой репутацией и является ее частью.

Важнейшим активом любого клуба являются его игроки, контракты с которыми учитываются как нематериальные активы по стоимости, включающей все расходы по приобретению его трансфера (комиссии клубам, агентам и т.д.). Эта стоимость амортизируется в течение всего срока контракта с учетом продлений и арендных соглашений. Важно учитывать, что при продаже прибыль рассчитывается исходя из стоимости по балансу, а не из полученных денег. Игрок, воспитанный в структуре клуба, не отражается на балансе, однако после продажи его контракта, клуб отражает в учете 100 % прибыли. Стоимость игрока может быть переоценена в меньшую (например, в случае травмы), но не в большую сторону. По отечественным стандартам бухучета трансферы отражаются как расходы будущих периодов и равномерно списываются на текущие расходы.

Для оценки текущей стоимости контрактов применяется специализированная аналитика, в частности, данные transfermarkt, а также метод сравнительного анализа сделок на трансферном рынке с учетом следующих факторов:

- 1 Срок договора с клубом (чем выше, тем выше стоимость).
- 2 Отступные.
- 3 Возраст.
- 4 Амплуа (контракты с нападающими часто оказываются самыми дорогими).
- 5 Подверженность травмам.
- 6 Опыт (уровень лиг и трофеи).
- 7 Индивидуальные показатели (зависят от амплуа на поле).
- 8 Индивидуальные контракты со спонсорами.

9 Количество клубов за всю карьеру (негативно расцениваются предельные значения: очень много или очень мало).

10 Добровольность сделки по переходу (отсутствие форс-мажорных обстоятельств, принуждения, сложной финансовой ситуации у клуба-продавца).

К нематериальным активам также относится клиентская база, отношения с потребителями, их лояльность. Для футбольного клуба – это может быть охарактеризовано как взаимоотношения с болельщиками, которые, безусловно, представляют его главный актив, вокруг которого строится вся бизнес-модель.

Однако для признания актива требуется юридическое подтверждение его существования. И для футбола – это особенно актуально. Оценить число болельщиков можно несколькими методами. Например, «Манчестер Юнайтед» в своем инвестиционном меморандуме указывал, что по всему миру клуб поддерживает 659 млн человек¹. Это число стало результатом социологических опросов и экстраполяции выборки. Такие расчеты не могут восприниматься как справедливая база оценки. Более логичным выглядит число болельщиков, зарегистрированных в официальных соц-сетях или фан-клубах. Так, объединение MUST (Manchester United Supporters Trust) в начале 2017 года насчитывало около 210 тыс. человек, что более чем в 3 тыс. раз меньше озвученной ранее цифры. При этом с позиции отчетности клубу в первую очередь важны люди, готовые регулярно тратить деньги на билеты, атрибутику, платные подписки и т.д. простые симпатии, даже несмотря на потенциальную возможность стать потребителем, не могут рассматриваться в качестве актива. С точки зрения эффективности необходимо анализировать показатели посещаемости официальной страницы клуба в интернете, число подписчиков в социальных сетях и уровень их вовлеченности.

Однако болельщики далеко не всегда выступают источником экономических выгод. Даже наоборот они могут стать причиной санкций и штрафов.

Тренерский штаб футбольного клуба может быть рассмотрен как пример интеллектуального капитала, включающего знания, опыт, информацию,

¹ <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-irhome>

интеллектуальную собственность¹. Однако и контракт с тренерами отражается в отчетности только как статья затрат (зарплата, премии, неденежные компенсации (медицинское обслуживание, жилье), страховые взносы).

Имущественные активы клуба – стадион, тренировочная база, офис, машины и оборудование также подлежат детальной оценке. Наибольшего внимания заслуживает именно спортивная арена, которая может приносить доходы, связанные с продажей права наименования, рекламой, проведением концертов и выставок, а также со сдачей в аренду офисных и коммерческих площадей.

Набор активов футбольного клуба наряду с его будущими денежными потоками формирует такой важный с позиции эффективности показатель как стоимость клуба, которая зависит от коммерческих и некоммерческих факторов. Первые связаны с доходами (денежными потоками) от операционной деятельности, а вторые характеризуют возможность удовлетворения личных амбиций инвесторов и акционеров, в том числе в части формирования их положительного имиджа в определенных кругах². В оценке стоимости клуба могут использоваться традиционные подходы: доходный, сравнительный и затратный. Дополнительно используются комбинированные методики, объединяющие логику нескольких подходов. Одна из них была предложена Маркман (2013):

$$\text{Стоимость} = [(\text{Выручка} + \text{Чистые_активы}) \cdot \frac{(\text{Чистая_прибыль} + \text{Выручка})}{\text{Выручка}} \cdot \text{Заполняемость}] : \text{Зарплата_к_выручке}, \quad (12)$$

Существенным ограничением в апробации подобной модели для отечественных клубов является отсутствие необходимой информации, а именно – аудированной МСФО отчетности.

Одним из рассмотренных нами ранее критериев эффективности является обеспечение прироста капитала. Подобные цели ставятся в рамках внедрения стоимостного подхода к управлению (Value Based Management – VBM), нацеливающего менеджеров на восприятие управляемых ими компаний не как

¹ Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций/Пер. с англ. – М.: Поколение, 2007, стр.12

² Солнцев И.В. Стоимостная оценка футбольных клубов / И.В. Солнцев // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 2 (82). - С. 41-56

источник собственных доходов, а как двигатель двигателя для создания стоимости в интересах всех стейкхолдеров. Подобная цель затрагивает все сферы деятельности компании (таблица 23).

Таблица 23 – Факторы стоимости футбольных клубов

Цель в рамках VBM	Для футбольного клуба
Рост продаж и увеличение доли рынка	экспансия ведущих клубов Европы в Азию и Америку
Удовлетворенность потребителей и поставщиков	болельщики и спонсоры расцениваются как акционеры клуба
Ответственность	комфорт на арене, качество трансляций, широкий ассортимент и высокое качество атрибутики, развитые каналы продаж
Производительность труда и отношения с работниками	игроки и тренеры, добиваясь успехов на футбольном поле, обеспечивают эффективность деятельности в целом
Регулирование со стороны государства	особая актуальность для России в контексте запрета финансировать профессиональный спорт из бюджетных источников; кроме того, нужно упомянуть правила финансового «фэйр плей» УЕФА и правила лицензирования клубов РФС
Репутация перед кредиторами	европейские клубы активно применяют кредиты и облигации для финансирования отдельных проектов, например, строительства инфраструктуры
Возврат на вложенный капитал	в рамках правил финансового «фэйр плей» требуется вывод клубов на самоокупаемость

Источник: составлено автором

Техника расчетов и ключевые различия между наиболее важными финансовыми показателями в системе VBM приведены в таблице 24. Сама модель стоимостного управления строится на следующих базовых положениях: (1) Управленческие решения принимаются на базе совокупного дохода для акционеров; (2) Оценка эффективности осуществляется на основе дисконтированных денежных потоков; (3) Система оценки эффективности должна быть простой и доступной для всех пользователей; (4) Применение бенчмаркинга.

Таблица 24 – Система показателей VBM

Показатель	Расчет	\$ / %
Economic Value Added	$EVA^{\text{®}} = \text{NOPAT} - \text{IC} \times \text{WACC}$ $EVA^{\text{®}} = (\text{RONA} - \text{WACC}) \times \text{IC}$	\$
Cash Value Added	$\text{CVA} = (\text{NOPAT} + \text{D\&A} + \text{Изменение долгосрочной задолженности}) - (\text{IC} + \text{Накопленная амортизация}) \times \text{WACC}$	\$
Earnings before Interest & Tax	$\text{EBIT} = \text{Выручка} - \text{с/с} - \text{операционные расходы} - \text{D\&A} =$ $\text{Чистая прибыль} + \% + \text{Налоги}$	\$
Earnings before Interest, Tax, Depreciation & Amortization	$\text{EBITDA} = \text{Выручка} - \text{Расходы (кроме налогов, \%, D\&A)} =$ $\text{Чистая прибыль} + \% + \text{налоги} + \text{D\&A}$	\$
Net Operating Profit After Tax	$\text{NOPAT} = \text{Операционная прибыль} \times (1 - \text{ставка налога})$	\$
Return on Net Assets	$\text{RONA} = \text{NOPAT} \div (\text{Внеоборотные активы} + \text{Чистый Оборотный Капитал})$	%
Total Shareholder Return	$\text{TSR} = \text{изменение курса акций} + \text{дивиденды}$	\$
Market Value Added	$\text{MVA} = \text{DCF} - \text{IC} = \text{текущая стоимость будущей EVA}$ $= \text{Фактический капитал} - \text{Ожидаемый капитал}$	\$
Excess return	$\text{Фактический капитал} = \text{будущая стоимость денежных потоков}$ $\text{Ожидаемый капитал} = \text{будущая стоимость первоначальных инвестиций}$	\$
Free cash flow to firm	$\text{FCFF} = \text{EBIT} \times (1 - \text{Tax}) + \text{Амортизация} - \text{Кап вложения} -/+ \text{Изменение оборотного капитала}$	\$
Free cash flow to equity	$\text{FCFE} = \text{Чистая прибыль} - \text{Кап вложения} - -/+ \text{Изменение оборотного капитала} +$ $\text{Новый долг} - \text{Выплаты долга}$	\$
Cash Flow Return on Investments	Расчет, аналогичный IRR, но на базе фактических, а не прогнозируемых денежных потоков	%
Earnings per share (EPS)	Прибыль на одну акцию	\$
Enterprise Value	$\text{EV} = \text{рыночная капитализация} + \text{Долг} - \text{Денежные средства}$	\$
Expectations-Based Management	$\text{EBM} = \text{Фактическая экономическая прибыль} - \text{Ожидаемая экономическая прибыль} =$ $[\text{A}(\text{ROIC}) - \text{A}(\text{WACC})] \times \text{IC} - [\text{E}(\text{ROIC}) - \text{E}(\text{WACC})] \times \text{IC}$	\$

Источник: составлено автором

Основным показателем, используемым в стоимостном подходе к управлению, является экономическая добавленная стоимость – EVA ®. Особенности ее расчета для футбольного клуба обусловлены несколькими фактами. Во-первых, это убыточность большинства российских футбольных клубов и их зависимость от бюджетного финансирования. Финансовые сложности требуют оперативного вмешательства и не оставляют времени на внедрение таких комплексных решений как стоимостной подход. Однако данная модель может пригодиться не только крупным клубам. Ее внедрение возможно и в качестве антикризисной меры. Еще одно ограничение этой модели связано с зависимостью от спортивных результатов, что делает показатели деятельности любого клуба крайне нестабильными, а также серьезно затрудняет прогнозирование и оценку рисков. Анализ «лучших практик», используемый в обосновании отдельных показателей и интерпретации результатов, затрудняется закрытостью футбольных структур. Несмотря на выделенные ограничения, поэтапное внедрение стоимостного подхода к управлению футбольным клубом способно стать тем инструментом, который поможет вывести отечественный футбол на новый виток развития.

Система управления в индустрии футбола не должна быть дискретной. Расчеты требуется проводить регулярно в течение сезона. В числе «промежуточных» индикаторов особе внимание необходимо уделить требованиям финансового «фэйр плей» УЕФА, а также локальным правилам лицензирования. Перечень показателей, которые учитывают специфику деятельности футбольного клуба и могут быть положены в основу системы оценки эффективности, приведены в таблице 24. Отметим, что нормативные значения данных показателей зависят от конкретного клуба, эффективность чьей деятельности подвергается оценке. В большинстве случаев выводы делаются на базе сравнения с другими клубами-аналогами.

Таблица 25 – Критериальная платформа эффективности деятельности футбольного клуба

Показатель	Расчет	Норматив
Посещаемость	Средний процент посещаемости за последние 5 сезонов	Сравнение с конкурентами
Абонементы	Средний процент проданных абонементов от общей вместимости домашнего стадиона за последние 5 сезонов	Сравнение с конкурентами
Болельщики	Динамика числа болельщиков (по данным социальных сетей) и посещаемости	Рост
Стоимость одного турнирного очка (одной победы)	Общий объем затрат за сезон / Количество набранных очков	Сравнение с конкурентами
Структура выручки	Расчет доли каждой составляющей дохода Темпы Роста	Диверсификация
Средняя выручка (прибыль) за матч	Общий объем выручки (прибыли) в день матча / Число матчей за сезон	Сравнение с конкурентами
Средняя выручка (прибыль) на одного зрителя	Общий объем выручки в день матча / Среднее число зрителей на домашних матчах	Сравнение с конкурентами
Нерелевантные доходы	% нерелевантных доходов - неденежные статьи или определенные виды доходов от деятельности, не связанной со спортом	Не регламент.
Сальдо по трансферным операциям	Доходы от продажи игроков – Расходы на покупку игроков	Не регламент.
Доля трансферов в выручке	Сумма, потраченная на трансферы / Выручку	Индивидуально (но в среднем не больше 20%)
Отдача от молодежной программы	Доходы по трансферам собственных воспитанников (включая контракты с собственным клубом) за год / Расходы на обеспечение работы молодежной академии.	Чем больше, тем лучше
Возраст	Средний возраст игроков основного состава	Не регламент.
Травмы	Среднее число выбывших по травме на срок более 3х месяцев за сезон и динамика	Не регламент.
TPPO	Игроки, по которым клуб не владеет 100% от трансферной стоимости всех игроков, заявленных за команду (Third Party Player Ownership – TPPO)	Не регламент.

Показатель	Расчет	Норматив
Операционная прибыль	Прибыль без учета трансферных операций и дохода от сопутствующих бизнесов, напрямую не связанных с футболом	>0
Динамика зарплат	Темпы роста зарплат игроков	Мин.
Зарплата к выручке	Зарплата футболистов / Выручка	≤70%
Долг к капиталу	Долговые обязательства / Капитал	≤100%
Долг к выручке	Долговые обязательства / Выручка	≤100%
Чистые обязательства	Отсутствие ухудшений по показателю чистые обязательства (обязательства превышают активы) в сравнении с предыдущим отчетным периодом.	0
Маржа операционной прибыли	Операционная прибыль - прибыль без учета трансферных операций и дохода от сопутствующих бизнесов, напрямую не связанных с футболом / Выручка	Сравнение с конкурентами
Просроченная задолженность	в первую очередь по трансферам	0

Источник: составлено автором

4 Оценка эффективности управления субъектами футбольной индустрии на микро-уровне и повышение их финансовой устойчивости

4.1 Разработка методики оценки эффективности деятельности субъектов футбольной индустрии на микро-уровне на базе стоимостного подхода к управлению¹

Сформированная автором разноуровневая система многокритериальных оценок, учитывает сетевые эффекты, возникающие на разных уровнях управления субъектами индустрии футбола. В предыдущей главе была предложена система показателей, характеризующих эффективность деятельности футбольного клуба. Однако в современных условиях особенно востребованным может оказаться единый интегральный показатель, который не будет требовать времени на сбор данных и расчет целого ряда критериев, но при этом сможет дать объективное представление о реальном положении дел. Для подобных целей подойдет уже рассмотренный ранее стоимостной подход к управлению, ставящий во главу угла интересы всех стейкхолдеров оцениваемого субъекта и основанный на 3х подходах к оценке стоимости.

В рамках доходного подхода наиболее часто применяется метод дисконтированных денежных потоков (ДДП), в рамках которого предполагается, что инвестор не заплатит за актив больше, чем приведенная стоимость будущих сгенерированных этим активом денежных потоков.

В рамках футбольной индустрии многие инвесторы часто исходят не из коммерческих, а имиджевых мотивов, относясь к покупке клуба как болельщики. При таком подходе клуб рассматривается не как потенциальный источник дохода, а служит средством в достижении других целей. Однако в Европейской практике все чаще встречаются примеры, когда клуб соответствуем всем критериям бизнес-

¹ Основано на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов. Корпоративные финансы №1, 2018

Солнцев И.В. Стоимостная оценка футбольных клубов / И.В. Солнцев // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 2 (82). - С. 41-56

проекта. Именно этот факт дает возможность применять для его оценки доходный подход.

Главным ограничением для применения метода ДДП являются отрицательные денежные потоки, что, к сожалению, довольно часто встречается в индустрии футбола. Показатели официальной отчетности многих клубов серьезно расходятся с реальными данными. Для российских клубов, это, к сожалению, особенно характерно. Наконец, важное влияние оказывает специфичный порядок бухгалтерского учета отдельных операций, в первую очередь – покупки и продажи игроков.

Следующее ограничение обусловлено необходимостью прогнозирования денежных потоков. Как правило, прогноз строится на базе ретроспективных данных, анализа рынка, показателей стратегии развития, заявлениях акционеров и менеджеров. Однако для футбольного клуба даже краткосрочное прогнозирование затрудняется зависимостью финансовых результатов от спортивных, которые практически невозможно предсказать в силу непредсказуемости игры.

Ряд сложностей связан с расчетами ставки дисконтирования, которая отражает уровень риска и во многом зависит от отраслевой принадлежности. Футбольные клубы не так часто выступают объектом инвестиций, на бирже котируются акции лишь ограниченного круга клубов. Следовательно, существует проблема количественного обоснования рисков, характерных для индустрии футбола в целом, а также их измерения на уровне отдельно взятого клуба.

Таким образом, применение методов доходного подхода в оценке стоимости футбольных клубов ограничено следующими факторами:

- 1 Отрицательный денежный поток, характерный для многих футбольных клубов.
- 2 Зависимость от спортивного результата, обуславливающая сложность прогнозирования.
- 3 Закрытость отчетности.
- 4 Обоснование ставки дисконтирования.

Затратный подход оценивает стоимость исходя из рыночной стоимости активов. В данном случае необходимо помнить, что некоторые активы вообще не отражаются в отчетности футбольного клуба. К таким активам относятся собственные воспитанники, база болельщиков, право на участие в соревнованиях. При этом все эти активы имеют ценность. По аналогии с доходным подходом ограничением снова будет закрытость информации, а также трудоемкость расчетов, обусловленная сложной структурой активов любого клуба.

Сравнительный подход в качестве основы для определения стоимости использует сложившуюся ситуацию на рынке и исходит из того, что инвестор не заплатит за актив больше, чем стоит его аналог. Поиск таких аналогов (в рассматриваемом случае – футбольных клубов) является главным ограничением в применении сравнительного подхода. Процесс подбора аналогов предусматривает сопоставимость по следующим критериям:

- операционные и финансовые показатели (выручка, прибыль, количество болельщиков, инфраструктурная база);
- используемые налоговые режимы, методы начисления амортизации и т.д.;
- рынки, на которых работают, стадия развития и перспективы роста;
- риски, в том числе долговая нагрузка.

Кроме того, по аналогам должна быть доступна вся финансовая информация, что для индустрии футбола является важным ограничением.

В рамках сравнительного подхода стоимость компании (бизнеса) рассчитывается через мультипликаторы, которые показывают соотношение между ценой аналогов и определенными показателями, характеризующими ее деятельность. В качестве цены используется капитализация на бирже или стоимость инвестированного капитала - Enterprise Value (EV), объединяющая стоимость собственного капитала и чистый долг.

Представляется, что методы сравнительного подхода могут быть использованы для разработки методики расчета интегрального показателя, характеризующего эффективность управления футбольным клубом.

Стоимость клубов (объектов-аналогов) может быть получена из открытых исследований, публикуемых KPMG и Forbes^{1 2}.

В качестве факторов, определяющих стоимость (знаменатель мультипликатора), которые могут трактоваться и как критерии эффективности управления, использованы:

- выручка³;
- стоимость состава игроков⁴;
- показатель, характеризующий вовлеченность болельщиков через социальные сети;
- средняя посещаемость одного матча⁵.

Дополнительно рассматриваются такие показатели как заполняемость домашнего стадиона и отношение заработной платы⁶ к выручке.

Данные представлены в таблице 26.

¹ https://www.footballbenchmark.com/football_clubs_valuation_report_2017 (дата обращения: 15.07.2019)

² <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2017/06/06/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2017/#30f544d977ea> (дата обращения: 15.07.2019)

³ <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html> (дата обращения: 15.07.2019)

⁴ <https://www.transfermarkt.de/spieler-statistik/wertvollstemannschaften/marktwertetop> (дата обращения: 15.07.2019)

⁵ <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm> (дата обращения: 15.07.2019)

⁶ <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-4564154/Hey-big-spenders-Palace-match-world-s-best.html> (дата обращения: 15.07.2019)

Таблица 26 – Основные факторы стоимости футбольных клубов Европы

	EV Football Benchmark € m	EV Forbes \$ m	EV Forbes € m	Выручка € m	Ст-ть состава	Лайки Facebook	Посеща- емость одного матча	Вмести- мость стадиона	Заполня- емость %	З/П € m	З/П к выручке, %
Manchester United	3 095	3 689	3 395	689,0	565,75	20 000	75 286	75 811	99	302	44
Real Madrid	2 976	3 580	3 294	620,1	743,80	150 000	71 280	81 044	88	285	46
Barcelona	2 765	3 635	3 345	620,2	706,50	100 000	79 724	99 354	80	318	51
Bayern Munchen	2 445	2713	2 497	592,0	598,65	14 000	75 000	75 000	100	257	43
Manchester City	1 979	2083	1 917	524,9	588,50	12 000	54 041	55 000	98	283	54
Arsenal	1 956	1932	1 778	468,5	513,00	16 000	59 944	60 361	99	267	57
Chelsea	1 599	1845	1 698	447,4	614,40	30 000	41 500	41 663	100	292	65
Liverpool	1 330	1492	1 373	403,8	451,50	12 000	43 910	54 074	81	228	56
Juventus	1 218	1258	1 158	341,1	540,30	9 000	39 936	41 507	96	206	60
Tottenham Hotspur	1 011	1058	974	279,7	492,25	8 000	35 776	90 000	40	137	49
Paris Saint-Germain	998	841	774	520,9	648,40	35 000	46 160	47 929	96	272	52
Borussia Dortmund	971	808	744	283,9	438,90	5 000	81 178	81 359	100	129	45
Atletico de Madrid	793	732	673,6	228,6	509,50	3 500	47 113	54 907	86	98	43
FC Schalke 04	691	629	579	224,5	167,30	700	61 386	61 973	99	52	23
Milan	547	802	738	214,7	340,80	7 000	37 861	80 018	47	131	61
Leicester	462	413	380	172,1	243,50	2 500	31 998	32 312	99	103	60

Источник: расчеты автора

Руководствуясь представленными показателями, можно рассчитать четыре мультипликатора по следующим показателям: выручка (S), стоимость состава (SV), число лайков в Фейсбук (F), средняя посещаемость домашних игр (A).

Значения мультипликаторов, полученных по стоимости инвестированного капитала, рассчитанной Football Benchmark (FB) и Forbes (FOR), довольно близки (таблица 27), поэтому по ним может быть рассчитано среднее значение.

Таблица 27 – Основные стоимостные мультипликаторы по футбольным клубам Европы

	EV/S	EV/S	EV/SV	EV/SV	EV/F	EV/F	EV/A	EV/A
	FB	FOR	FB	FOR	FB	FOR	FB	FOR
Manchester United	4,5	4,9	5,5	6,0	0,155	0,170	0,041	0,045
Real Madrid	4,8	5,3	4,0	4,4	0,020	0,022	0,042	0,046
Barcelona	4,5	5,4	3,9	4,7	0,028	0,033	0,035	0,042
Bayern Munchen	4,1	4,2	4,1	4,2	0,175	0,178	0,033	0,033
Manchester City	3,8	3,7	3,4	3,3	0,165	0,160	0,037	0,035
Arsenal	4,2	3,8	3,8	3,5	0,122	0,111	0,033	0,030
Chelsea	3,6	3,8	2,6	2,8	0,053	0,057	0,039	0,041
Liverpool	3,3	3,4	2,9	3,0	0,111	0,114	0,030	0,031
Juventus	3,6	3,4	2,3	2,1	0,135	0,129	0,030	0,029
Tottenham Hotspur	3,6	3,5	2,1	2,0	0,126	0,122	0,028	0,027
Paris Saint-Germain	1,9	1,5	1,5	1,2	0,029	0,022	0,022	0,017
Borussia Dortmund	3,4	2,6	2,2	1,7	0,194	0,149	0,012	0,009
Atletico de Madrid	3,5	2,9	1,6	1,3	0,227	0,192	0,017	0,014
Schalke 04	3,1	2,6	4,1	3,5	0,987	0,827	0,011	0,009
Milan	2,5	3,4	1,6	2,2	0,078	0,105	0,014	0,019
Leicester	2,7	2,2	1,9	1,6	0,185	0,152	0,014	0,012
Среднее	3,6	3,5	3,0	3,0	0,12	0,11	0,027	0,028
Итоговое значение мультипликатора	3,6		3,0		0,117		0,0275	

Источник: расчеты автора

Учитывая тот факт, что клуб Schalke 04 обладает довольно небольшой базой болельщиков в Фейсбук, мультипликатор по нему сильно отличается от остальных. В силу этой причины он не включается в расчет среднего.

Сами значения EV находятся на высоком уровне, и это можно легко объяснить. Дело в том, что использованные исследования носят в первую очередь маркетинговый характер. Особенно это характерно для портала Football Benchmark, который создан компанией KPMG для привлечения клиентов, представляющих индустрию футбола. Как итог, сам футбольный бизнес рассматривается более позитивно, а отдельные риски оцениваются более консервативно. В результате завышается итоговая стоимость клубов. Это можно подтвердить, используя метод сделок, который базируется на стоимости сделок слияния-поглощения. Расчет мультипликатора по выручке, рассчитанный на основе стоимости сделок, представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Мультипликатор по выручке, рассчитанный на основе сделок

Клуб	A.S. Roma	Arsenal	West Ham United	Arsenal	Liverpool	Milan
Дата сделки	апр.09	окт.09	дек.09	дек.09	мар.10	апр.17
Покупатель	F.Angelini	S. Kroenke	Sullivan & Gold	Red&White hldg (A.Usmanov)	Rhone Group	Rossoneri Sport Investment Lux — консорциум КНР и США
Процент	67	0,30	50	1	40	99,93
Implied EV	155	864	143	898	487	740
Выручка в пред. сезоне (S)	141	310	82	310	160	214,7
EV/S	1,1	2,8	1,7	2,9	3,0	3,4
Среднее	2,5					

Источник: сформировано автором на основе данных J.P. Morgan, Mergermarket, Bloomberg

Далее рассчитаем стоимость инвестированного капитала (EV) как сумму рыночной капитализации (для публичных клубов) и чистого долга, а также мультипликатор капитализация к чистой прибыли (P/E). Учитывая тот факт, что даже публичные клубы публикуют не всю финансовую информацию, а часть клубов не переводят отчетность на английский язык, выборка сокращается до 10 клубов. В таблице 29 представлены исходные данные и результаты расчетов.

По итогам проведенного анализа могут быть сделаны следующие выводы.

1 Чистая прибыль представляется довольно является важным индикатором, однако для футбольного клуба она слишком волатильна и зависима от признания выручки и затрат, а также трансферных сделок. Также большую роль играет зависимость от спортивных достижений. Даже крупные клубы Европы часто оказываются убыточными, что не дает рассчитать мультипликатор P/E (знаменатель будет отрицательным). Более репрезентативным показателем для футбольного клуба является EBITDA, однако найти его можно только по ограниченному числу клубов.

2 В итоговых расчетах не использованы показатели Лондонского «Арсенала», который на момент оценки оставался публичным, однако его акции характеризовались нулевой ликвидностью, так как практически в полном объеме находились на руках у действующих акционеров. При этом цена 1 акции доходила до 2,8 млн фунтов. Также были исключены данные Ромы, которая зафиксировала убыток.

Таблица 29 – Расчет EV и ключевых мультипликаторов

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
Капитализация, EUR m	650,4	534	561	206,9	172,8	23,92	24,18	106,66	265,03
Выручка, EUR m	662,6	562,7	356,39	118,22	250	128,24	172,998	103,34	146,95
Прибыль, EUR m	44,7	42,6	6,3	49,46	4,9	44,5	30,5	6,90	1,18
EBITDA	227,8	163,3	86,7	70,00	51,0	87,0	62,0	17,41	85,00
Чистый долг	236,4	162,5	-45,4	-41,65	185,5	235,93	263,7	-15,76	133,92
Зарплата к выручке	45%	42%	47%	n/a	44%	n/a	30%	51%	n/a
Стоимость состава	565,75	540,3	438,9	106,98	149,55	167,7	158,8	57,75	114,1
Facebook, млн. чел.	72	30,15	15	2,3	2,7	3,7	2,6	1,6	5,8
Среднее число лайков на пост	25 000	11 000	7 000	3 000	3 500	4 000	3 500	1 500	12 000
Заполняемость, %	99%	93%	100%	91%	68%	77%	80%	70%	44%
Посещаемость 1го матча	75 286	38 662	81 178	49 206	40 296	50 322	39 988	42 201	18 668
EV	886,8	696,6	515,8	165,3	358,3	259,9	287,9	90,9	399,0
EV/S	1,34	1,24	1,45	1,40	1,43	2,03	1,66	0,88	2,71
P/E	14,56	12,54	88,53	4,18	35,26	0,54	0,79	15,46	223,66
EV/EBITDA	3,89	4,27	5,95	2,36	7,02	2,99	4,64	5,22	4,69
EV/SV	1,57	1,29	1,18	1,55	2,40	1,55	1,81	1,57	3,50
EV/F	12,32	23,11	34,39	71,87	132,69	70,23	110,72	56,81	68,78
EV/L	0,035	0,063	0,074	0,055	0,102	0,065	0,082	0,061	0,033
EV/A	0,012	0,018	0,006	0,003	0,009	0,005	0,007	0,002	0,021

Источник: расчеты автора

Теперь может быть рассчитана стоимость тех же клубов, но уже по полученным мультипликаторам. В таблице 30 приводится расчет средних значений мультипликаторов, а стоимость исходя из среднего значения мультипликаторов представлена в таблице 31. Как видим, результаты серьезного превышают текущую рыночную капитализацию, что, безусловно, возможно само по себе, но выглядит слишком оптимистично. В таблице 32 стоимость рассчитана исходя из мультипликаторов, полученных автором. В данном случае премия к рыночной капитализации существенно снизилась, а оценка отдельных клубов даже оказалась ниже рынка.

Премия по «Манчестер Юнайтед» объясняется коммерческими успехами клуба, большим числом болельщиков в социальных сетях и высокой стоимостью игроков. Посещаемость постоянно находится на высоком уровне - низкая стоимость по этому мультипликатору стала следствием более низких результатов по данному критерию у остальных клубов. При этом оценка Форбс превышает рыночную капитализацию более чем в 5 раз, что может быть связано с датой оценки, но в любом случае не может быть признано объективным.

«Борсуссия», «Аякс» и «Селтик» оказались переоценены в силу впечатляющей посещаемости, и это можно признать обоснованным. «Бешикташ» недооценен из-за низкой посещаемости в сезоне, а «Олимпик» - из-за низкой активности в социальных сетях.

Таблица 30 – Итоговые значения мультипликаторов

	EV/S	EV/SV	EV/F	EV/A	EV/EBITDA
Football Benchmark + Forbes	3,55	2,96	0,114	0,0275	
Метод сделок	2,50				
Расчеты автора	1,57	1,82	0,063	0,0094	4,19
Среднее значение	2,54	2,39	0,089	0,018	

Источник: расчеты автора

Таблица 31. Расчет стоимости футбольных клубов на базе средних значений мультипликаторов

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
EV по выручке	1 684	1 430	906	300	635	326	440	263	374
EV по стоимости состава	1 354	1 293	1 050	256	358	401	380	138	273
EV по лайкам	2 218	976	621	266	311	355	311	133	1 065
EV по посещаемости	1 386	712	1 495	906	742	926	736	777	344
EV итог	1 661	1 103	1 018	432	511	502	467	328	514
Стоимость СК	1 424	940	1 063	474	326	266	203	343	380
Дисконт/Премия к рыночной капитализации	774	406	502	267	153	242	179	237	115

Источник: расчеты автора

Таблица 32 – Расчет стоимости футбольных клубов Европы

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
EV по выручке	1 041	884	560	186	393	201	272	162	231
EV по EBITDA	954	684	363	293	214	365	260	73	356
EV по стоимости состава	1 031	985	800	195	273	306	289	105	208
EV по лайкам	1 586	698	444	190	222	254	222	95	761
EV по посещаемости	705	362	760	461	377	471	375	395	175
EV итог	1 064	723	586	265	296	319	284	166	346
Стоимость СК	827	560	631	307	110	83	20	182	212
Дисконт/Премия к рыночной капитализации	177	26	70	100	-63	60	-4	75	-53

Источник: расчеты автора

Таким образом, может быть предложена следующая методика расчета стоимости футбольного клуба, характеризующая эффективность его деятельности:

$$V = 1,57S + 1,82SV + 0,063F + 0,0094A + 4,19EBITDA - ND, \quad (13)$$

где V – стоимость собственного капитала клуба;

S – доходы;

SV – трансферная стоимость игроков;

F – среднее число «лайков» на официальной странице Фейсбук;

A – средняя посещаемость домашних матчей за сезон.

В четвертой главе приводилась модель, предложенная Т. Маркманом, где стоимость рассчитывалась через доходы, чистые активы, заполняемость стадиона и заработную плату. Однако тестирование данной модели показывает результат, далекий от реальности. Например, расчеты по клубу «Селтик» дают следующие результаты:

$$V = [(52,009 + 50,470) \otimes \frac{(459 + 52,009)}{52,009} \otimes 70\%] \div 36,888 = 19,1$$

Получается, что стоимость клуба составляет 19,1 млн £ при рыночной капитализации в 73,5 млн £ - почти в четыре раза меньше.

Возможная причина такого отклонения в том, что в данной формуле предпринята попытка объединить все подходы к оценке, что на практике довольно сложно.

В методике, предложенной в настоящем разделе, применяется выручка и посещаемость домашних матчей, но не используется чистая прибыль, заработная плата и чистые активы. Это объясняется следующим: чистая прибыль часто не отражает эффективность работы клуба. Вместо нее более рационально использовать EBITDA. Уровень заработной платы, безусловно, представляет интерес, но данный показатель уже учтен в составе EBITDA. Он может быть использован как отдельный показатель эффективности управления клубом. Дополнительно будет полезно сравнить его с доходами клуба. Чистые активы - это крайне важный показатель для компании любой отрасли. Для футбольного клуба его важность среди прочего подтверждается и правилами финансового fair play

УЕФА. Однако применение подобной метрики в расчете стоимостных показателей не вполне оправдано в силу индивидуальной структуры активов каждого клуба (например, важным является наличие стадиона в собственности). В оценке стоимости это будет учтено в рамках затратного подхода, однако в рамках оценке эффективности управления подобный показатель может дать противоречивые результаты.

Разработанная методика может быть использована оценке стоимости отечественных клубов. В качестве базой может быть использована отчетность, составленная по российским стандартам бухгалтерской отчетности, доступная в системе СПАРК (Таблица 33).

Таблица 33 – Оценка стоимости российских футбольных клубов

	Спартак	ЦСКА	Краснодар	Зенит
Выручка, млн р.	5 156,0	13 627,0	5 368,0	20 798,3
Прибыль, млн р.	-933,3	1 785,5	-98	5 606,5
Чистый долг	-91,5	15 108,8	-76	6,3
Зарплата к выручке	41%	9%	21%	13%
Стоимость состава (transfermarkt октябрь 2017)	6 807,5	5 308,2	5 104,0	8 670,4
Facebook, млн человек	0,7	0,49	0,05	1
Среднее число лайков на один пост	150	100	50	350
Заполняемость, %	67,6	46,8	62,8	53,7
Посещаемость одного матча	32 760	14 454	17 322	18 557
EV по выручке	8 100,5	21 409,1	8 433,6	32 675,9
EV по стоимости состава	12 409,0	9 676,0	9 303,9	15 804,9
EV по болельщикам	9,5	6,3	3,2	22,2
EV по посещаемости	19 575,0	8 636,4	10 350,1	11 088,2
EV итог	13 361,5	13 240,5	9 362,5	19 856,3
Стоимость СК	13 453,0	- 1 868,3	9 438,4	19 850,0
Стоимость СК, млн евро	210,9	-29,3	147,9	311,1

Источник: расчеты автора

Каждый из четырех рассмотренных клубов играет на современной арене. Однако в рассчитанной стоимости эти активы не учитываются. Например, «Открытие Арена» не отражается в отчетности головной компании, стадион в Санкт-Петербурге не принадлежит «Зениту», а отрицательная стоимость собственного капитала «ЦСКА» во многом объясняется кредитами, взятыми на строительство нового стадиона. Помимо предложенного интегрального показателя можно сформулировать ряд предложений в части критериев эффективности, представленных в четвертой главе работы. Они могут быть структурированы на три группы (рисунок 39): Значения, основанные на позитивном опыте европейских клубов; Показатели, которые необходимо минимизировать; Показатели, которые необходимо максимизировать.

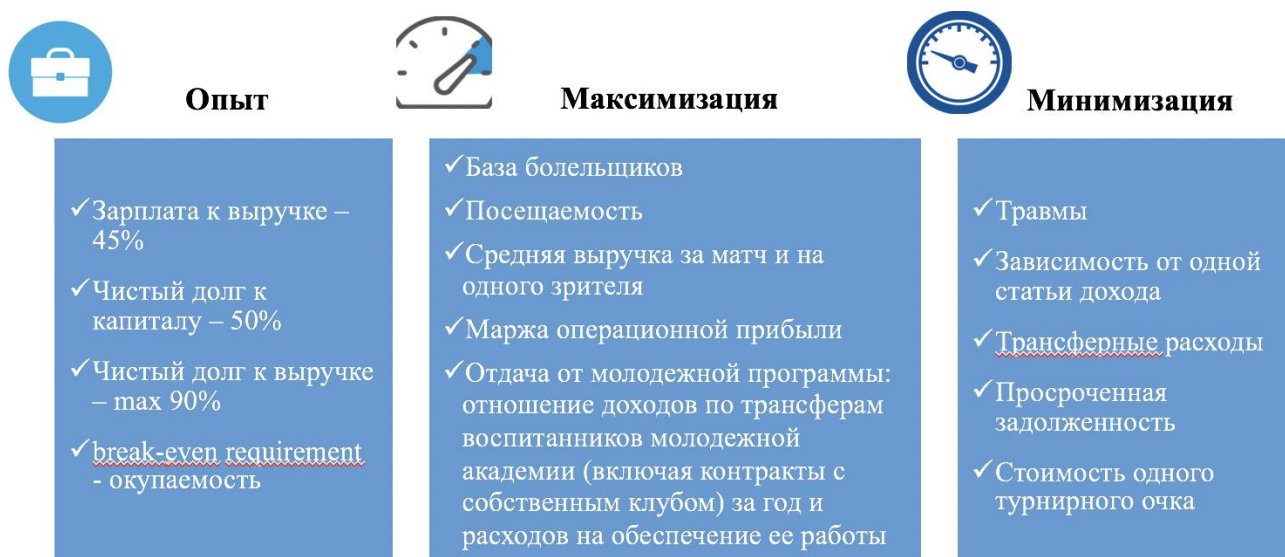


Рисунок 39 – Критерии эффективности деятельности футбольного клуба

Источник: анализ автора

Итак, в данном параграфе была разработана разноуровневая система многокритериальных оценок, основанная на сетевых экстерналиях и включающая формирование контрольных показателей-индикаторов для оценки эффективности управления футбольными клубами с использованием единого интегрального показателя, основанного на концепции управления стоимостью (VBM). Данные предложения могут быть использованы в рамках формирования стратегий и программ развития отечественных футбольных клубов, нацеленных на улучшение коммерческих и спортивных показателей.

4.2 Методический инструментарий укрепления финансовой устойчивости субъектов индустрии футбола на микро-уровне с учетом требований финансового fair play УЕФА¹

Правила финансового fair play УЕФА (ФФП) затрагивают весь европейский футбол вне зависимости от размера клуба. Лиги обладают разными финансовыми возможностями, при этом и внутри каждой из них представлены как богатые топ-клубы, так и небольшие клубы с ограниченным бюджетом. УЕФА, внедряя правила ФФП, преследовали цель уравнивать шансы на спортивный успех для всех участников соревнований, однако в итоге подобное регулирование нашло не только поддержку в футбольном сообществе, но и столкнулось с серьезной критикой.

Шуберт и Кёнеке (2015), анализируя причины возникновения правил ФФП, применяют термин «финансовый допинг», сопоставляя его с «обычным» допингом, трактуя как использование финансовых ресурсов для достижения спортивных побед. Мюллер, Ламмерт и Ховеманн (2012) доказывают, что подобный допинг исключает равные возможности. По мнению этих авторов, чрезмерные финансовые вливания нарушают стандарты этики, так как поступают вне зависимости от успехов на футбольном поле.

Пройс, Хоген, Шуберт (2014), анализируя главные особенности правил ФФП - требование безубыточности, считают, что оно ограничивает инвестиции и негативно отражается в первую очередь на маленьких клубах, с небольшими доходами. Учитывая тот факт, что УЕФА ограничивает затраты клубов пропорционально их ресурсам, авторы считают, что это не только не обеспечивает равные условия, но и приводит к увеличению разрыва между «бедными» и «богатыми». Такого же мнения придерживается Фепель (2011), который считает, что ФФП динамически неэффективны и служат исключительно для защиты топ-клубов.

¹ Параграф основан на следующих публикациях автора:

Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. Экономический журнал Высшей школы экономики №1, 2020, с. 117-145

Бывший глава УЕФА Ларс-Кристер Олссон (2011) отмечает, что финансовая сила в состоянии приобрести успех спортивный, а в европейском футболе равных финансовых возможностей никогда и не было.

По мнению Шимански (2012), несмотря на целый ряд финансово не устойчивых клубов, ликвидируются они крайне редко. Сложности возникают не в силу излишних трат акционеров, причиной становятся негативные потрясения извне, а также слабые спортивные результаты. В итоге автор приходит к выводу, что правила лишь вводят в заблуждение, поскольку не касаются реальной причины финансовых проблем, а фокусируются на ошибках управления.

Одна из главных претензий к ФФП, встречающихся в научных публикациях, связаны с ограничением инвестиций в футбол и поддержкой (часто - отсутствием санкций) топ-клубов. Другими словами, правила УЕФА ограничивают конкуренцию и свободное движение капиталов.

По мнению Морроу (2014), главная проблема связана с готовностью УЕФА следовать своим же правилам с учетом политического и экономического контекста современного футбола. Претензии связаны с единой трактовкой правил ФФП для всех клубов, а также со следующими положениями:

- наложение штрафов в качестве наказания в системе, спроектированной для улучшения финансового состояния клубов, что можно трактовать как двойное наказание за одно нарушение. В частности, лишение права на выступление в еврокубках только усугубляет финансовые проблемы клуба, уже находящегося в тяжелой ситуации. Получается, что ФФП достигает результата, прямо противоположного заложенному в сами правила.

- определение справедливой стоимости спонсорских контрактов (используемая методология и возможные двойные стандарты), а также и идентификация связанных сторон;

- действия клубов по формальному соблюдению правил ФФП, нарушающие суть (смысл) самих правил. В частности, отдельные клубы реклассифицируют некоторые статьи затрат, не выходя при этом на самоокупаемость.

– смещение приоритетов в регулировании. Например, недостаточное внимание наличным денежным средствам, которые характеризует непрерывность деятельности. Ведь причиной ликвидации клубов становится отсутствие не прибыли, а наличных денег.

– ограничение инвестиций – акционерам клубов ограничивают в их стремлении вкладывать в контролируемые ими клубы;

– противоречие в трактовках безубыточности в рамках ФФП и «реальной» ситуацией, учитывающей затраты на молодежный футбол и инфраструктуру;

– невозможность в полной мере учесть специфику каждой страны: экономические условия, развитость футбольного рынка, применяемые стандарты отчетности, культура соблюдения финансовых правил.

В силу своей сложности, в правилах ФФП регулярно находят лазейки. В частности, это касается сделок по переходам игроков, например, трансферов Погба, Неймара, Дембеле, которые характеризуются избирательностью требований лицензирования. На практике это находит отражение в сдерживании развития небольших клубов, и отсутствии ограничений для топ-клубов. В итоге разрыв между ними только продолжает увеличиваться.

Наиболее простой способ обойти требования ФФП – это соглашение о рассрочке в расчетах. Например, «Манчестер Юнайтед» в своем отчете за 2016 год отразил расходы по приобретению Поля Погба в размере 52,5 млн евро при стоимости сделки в 105. Оставшаяся сумма будет выплачиваться в следующем году. Также часто используется аренда с последующим выкупом. Это дает возможность распределить платежи во времени и представляет собой разновидность аренды. Иногда арендные сделки заключаются между связанными клубами, когда одно лицо контролирует сразу несколько клубов, которые при этом могут играть в разных чемпионатах. На европейском футбольном рынке все более активны китайские инвесторы, вложившие деньги в английские, итальянские и испанские клубы. Таким образом гипотетически возможен сценарий, при котором игрок может перейти в Китайский клуб, а через короткое время вновь вернуться в Европу на условиях аренды.

Еще более креативно была структурирована сделка с Неймаром. «Барселона» категорически возражала против продажи игрока, что делало невозможными первые две схемы. В итоге Неймар получил 300 миллионов евро как посол ЧМ-2022, выкупил свой контракт и перешел в «ПСЖ» как свободный агент. Подобная схема позволила французскому клубу не отражать расходы на трансфер среди релевантных и выполнить требование безубыточности.

Для того чтобы обойти запрет на осуществление сделок между связанными сторонами или завысить справедливую стоимость спонсорских контрактов, соглашения заключаются с аффилированными компаниями, которые при этом юридически с клубом никак не связаны. Проблема определения справедливой стоимости в первую очередь обусловлена динамичностью футбольного рынка: суммы трансферных сделок и спонсорских соглашений постоянно растут (в эту тенденцию серьезный вклад может внести пандемия коронавируса). Эти факторы не позволяют оценить справедливую стоимость в определенный момент времени и на конкретном рынке. Пока сделка не произойдет, определить величину справедливой стоимости очень сложно. Доказать связанность сторон также затруднительно. Важным последствием правил ФФП стали существенные траты клубов на юридических и финансовых консультантов. Важно, что в большинстве случаев это делается не для финансовой устойчивости (согласно духу ФФП), а для создания ее видимости и соблюдения правил лишь формально. Получается, что клубы тратят большие деньги не на развитие футбола, а на обход правил ФФП, которые призван развивать футбол.

В конечном итоге все креативные схемы ведут к разбирательствам в суде, инициируемым со стороны клубов, которым грозят санкции УЕФА, либо клубов, которые (часто справедливо) считают, что УЕФА не наказывает их конкурентов.

Правила ФФП сильно ограничили владельцев клубов в покрытие дефицита безубыточности. Парадокс заключается в том, что отрасль сама ограничивает инвестиции и в определенной степени препятствует приходу новых инвесторов. Резонный вопрос акционеров звучит следующим образом: почему мы ограничены в желании вложить собственный капитал в принадлежащий нам актив только

потому, что это футбол? Ведь ни в одной другой сфере подобных ограничений не существует. Важно, что требование никак не запрещено на законодательном уровне (как и требование безубыточности). Ведь УЕФА не говорит клубам, как управлять их бизнесом и не может запретить вкладывать деньги в собственный бизнес. Запрет позиционируется несколько иначе: он затрагивает распространяется только на участников турниров УЕФА. Если клуб хочет принять участие в Лиге Чемпионов или Лиге Европы, он должен играть по правилам ФФП. Учитывая объем призовых, никто не откажется от такой возможности. Однако главный риск для УЕФА – это потенциальная коалиция между крупными клубами, направленная на создание нового европейского турнира. При этом позиция клубов, не обладающих существенной финансовой силой, но преобладающих количественно, тоже необходимо учитывать.

Предложения по изменению правил ФФП объединяют такие инструменты, как лимиты на зарплату, налог на «роскошь» или ограничения состава, нацеленные против концентрации молодых талантливых игроков в ограниченном числе команд. Дополнительно обсуждается перспектива перераспределения призовых УЕФА в пользу клубов, представляющих страны, где футбольный рынок не сильно развит. Такие реформы требуют переговоров, поскольку УЕФА приходится учитывать мнение всех заинтересованных сторон. И возобновятся такие переговоры смогут только после окончания пандемии. Дополнительно сфера действия УЕФА ограничена экономическими и юридическими факторами на макро- (законодательство Европейского Союза) и микро-уровнях (позиция топ-клубов).

Помимо регулирования со стороны УЕФА, каждая национальная ассоциация утверждает свои правила лицензирования футбольных клубов для допуска к соревнованиям в рамках лиг. Во многом эти правила основываются на правилах ФФП, однако встречаются и собственные разработки. Автором проведен анализ правил лицензирования Англии, Германии, Литвы, Норвегии, Польши, Франции и Швеции (в дополнение к детальному анализу правил лицензирования РФС).

Многие страны позиционируют себя как первопроходцев в лицензировании клубов. Так, Французская федерация футбола ввела подобные правила в 1990 году¹. Причем распространялись они на футбол, баскетбол, волейбол, гандбол, регби и хоккей на льду. В этом же году было создано Национальное управление по контролю за управлением (DNCG).

Реализованные меры благоприятно отразились на развитии французского футбола. Однако появление правил ФФП показало наличие существенных расхождений между двумя моделями регулирования. Например, по правилам DNCG, клубу разрешено декларировать убытки до тех пор, пока собственники покрывают их. УЕФА требует, чтобы клубы не выходили за рамки своих возможностей и сопоставляли расходы на футбольную деятельность с доходами. Разница особенно заметно проявилась в случае с «ПСЖ». DNCG не наказал клуб по итогам сезона 13/14, а по решению УЕФА он должен был заплатить штраф в 60 млн евро, кроме того, была ограничена заявка игроков. Это свидетельствует о фундаментальных различиях в регулировании (и ответственности за нарушения).

Многие эксперты указывают на то, что правила УЕФА базируются на внедренной в 2000 году немецкой национальной модели лицензирования клубов, которая содержала минимальные критерии в 5-ти категориях: спортивные, инфраструктурные, кадровые и административные, юридические и финансовые (Олссон, 2011).

Клубы представляют в Немецкую футбольную лигу (DFL) пакет документов, а DFL, в свою очередь, может запросить дополнительные разъяснения и документы, необходимые для подтверждения финансовой стабильности.

В рамках оценки финансовой устойчивости и исключения риска банкротства, проводится оценка текущего финансового положения, а также доходы и расходы предыдущих периодов. В этой части Бундеслига требует предоставить отчет о погашении долгов и ликвидности. Дополнительно лига вправе обратиться в

¹ Nadine Dermitt-Richard, Nicolas Scelles & Stephen Morrow (2017): French DNCG management control versus UEFA Financial Fair Play: a divergent conception of financial regulation objectives, Soccer & Society, Published online: 07 May 2017

налоговые органы, банки и аудиторские компании за дополнительной информацией о клубе. О подобных обращениях Лига обязательно сообщает клубу.

Особенно внимательно контролируется прогнозный денежный поток и ликвидность. DFL запрашивает прогноз финансового положения и имеет право корректировать его, если посчитает неосмотрительным. Подобная жесткость может быть обоснованной, однако некоторые эксперты утверждают, что решения должны приниматься только на основе данных, предоставленных клубом, и они не должны ставиться под сомнение (Дитл и Франк, 2007, Франк, 2014).

Тот факт, что ни один клуб Бундеслиги не подпадал под санкции, специалисты объясняют нежеланием лиги принимать жесткие меры против топ-клубов. В качестве примеров приводятся данные о спасении отдельных клубов, которым была оказана государственная помощь, а также о сделках по продаже активов, секьюритизации игроков и кредитах, выданных аффилированными с клубами структурами.

Для обеспечения стабильности в Бундеслиге учрежден фонд безопасности. Он предназначен для решения сложностей с ликвидностью, но его средств не хватит для покрытия расходов всех клубов лиги. Английская Лига также формирует фонды (например, за счет выручки от продажи права тв-трансляций или спонсорских контрактов), направленные на поддержку клубов. Стоит отметить, что и в Германии, и в Англии не совсем четко структурирован механизм распределения средств, что требует дополнительной проработки для целей использования в Российской практике.

Также в Бундеслиге работает механизм минимального страхования ответственности, например, от ущерба, причиненного внешними обстоятельствами (Бахмайер и др., 2018).

Особое внимание в Германии уделено работе с болельщиками: все клубы предоставляют письменные гарантии в том, что для организации регулярного и открытого диалога с ними, сделано все возможное. Также клубы обязаны разработать правила формирования позитивной фанатской культуры на арене и за ее пределами, и прописать меры по соблюдению этих правил.

Жестко контролируется система подготовки резерва. Кроме типовых требований по формированию программы развития молодежного футбола, клубы должны создать центр подготовки игроков.

В Литве особое внимание уделяется общему образованию футболистов. Клубы обязаны гарантировать, что каждый игрок получает все возможности для получения образования, а также сертифицировать программу подготовки молодых игроков. Также клуб должен разработать стратегию развития на три года по следующей структуре:

- цель и миссия;
- описание модели взаимодействия с футбольным сообществом;
- формат участие в лигах;
- организационная структура и акционеры;
- система подготовки молодых игроков и их численность;
- тренеры и административный персонал, подтверждение их квалификации;
- инфраструктурная база;
- источники финансирования.

В некоторых лигах дополнительно контролируют систему оплаты труда. Например, в Польше требуется предоставить правила выплаты бонусов тренерам и игрокам.

Один из принципиальных критериев, влияющих на эффективность любой системы лицензирования, - это независимость соответствующего органа. В Нидерландах модель лицензирования подразумевает создание независимого комитета по лицензированию, который тщательно анализирует финансовое положение клубов, и наделен полномочиями вводить санкции в отношении клубов и лишать их лицензии. Многие специалисты рекомендуют в рамках системы лицензирования создать независимую от клубов и лиги систему контроля (Андреф, 2007; Дитл и Франк, 2007). Это будет способствовать обеспечению надежности и достоверности, а также получению объективной оценки в рамках мониторинга финансовой стабильности клубов.

Правила лицензирования РФС в несколько раз превышают по объему (341 с.) аналогичные документы стран Европы, детально регламентируют процесс лицензирования, содержат специальные формы представления данных, и в какой-то степени являются более суровыми.

Спортивные критерии регламентируют представление отчета о финансировании программы развития молодежного футбола, а также план ее финансирования. Клуб обязан иметь в своей структуре центр подготовки и застраховать жизнь и здоровье всех игроков, заключивших с клубом трудовой договор.

Детально регламентирован объем предоставляемой финансовой информации. Для каждой статьи доходов и расходов предусмотрены подробные аналитические таблицы. Отдельно требуется сформировать прогнозный бюджет и проконтролировать изменение чистых активов; в случае выявления проблем, требуется предоставить перечень мероприятий по финансовому оздоровлению.

Клубы должны в письменной форме уведомлять РФС о любых значительных изменениях, которые являются существенными для финансовой отчетности:

- нарушение условий выдачи действующей лицензии;
- изменение организационной структуры, учетной политики, бюджетных показателей;
- смена организационно-правовой формы;
- проблемы с обслуживанием кредитных обязательств;
- прекращение поддержки от основных спонсоров;
- выявление ошибок в финансовой отчетности;
- судебное решение, которое клуб не сможет выполнить;
- введение внешнего управления.

Ситуации, складывавшиеся во многих крупных клубах, уже прекративших свое существование (в частности, в Алании, Амкаре, Анжи, Тосно), подпадали под данное требование, и при своевременном выявлении (и информировании) могли бы быть решены.

Руководствуясь результатами анализа правил лицензирования ведущих стран Европы, редакцией правил ФФП УЕФА, а также накопленным опытом РФС, далее будут разработаны предложения по модернизации положений лицензирования российских профессиональных футбольных клубов. Основная цель данных изменений – это повышение их финансовой устойчивости, обеспечение своевременного выполнения ими обязательств и формирование базы для стабильного развития российского футбола.

Проведенный анализ показал, что в части инфраструктурных, спортивных, административных, кадровых и юридических требований российская практика соотносится с зарубежными подходами. В связи с этим основное внимание нужно уделить финансовым показателям. Предлагаемые в этой части меры классифицированы на четыре блока:

- 1 Мониторинг дополнительных индикаторов.
- 2 Предоставление гарантий финансовой стабильности.
- 3 Методики оценки и контроля в рамках процедуры лицензирования.

Используя опыт УЕФА, предлагается расширить число контролируемых показателей за счет критериев, обязательных и рекомендованных к соблюдению (таблица 34). За соблюдение критериев второй группы клуб получает баллы, которые могут быть использованы для выполнения обязательных критериев (не более одного критерия и не чаще одного раза за три сезона).

Нормативные значения предлагаемых критериев основываются на правилах ФФП, правилах лицензирования стран Европы, а также исследованиях российских и зарубежных ученых. При этом по отдельным показателям нормативные значения были установлены в более мягкой форме с учетом уровня развития футбольного рынка и рядом текущих проблем.

Таблица 34 – Дополнительные критерии лицензирования российских футбольных клубов

Критерий	Диапазон по РПЛ	Значение
<i>Обязательные</i>		
Чистый убыток 3 сезона подряд	50 % клубов убыточны по итогам 2018го года	Контроль критерия безубыточности по аналогии с финансовым fair play
Отношение зарплаты к выручке	22-124 %	≤60 %
Текущая ликвидность	0,04-5,75	>1
Чистый долг к выручке	-0,16-1,87	≤0,5
Степень леввереджа (общий долг в пределах капитала)	Не целесообразно считать по РСБУ отчетности	≤70%
Уровень прибыли относительно затрат на обслуживание долга	Не целесообразно считать по РСБУ отчетности – 50 % клубов убыточны и не раскрывают расходы по уплате %	Не более 50% прибыли направляется на обслуживание долгов
<i>Рекомендательные</i>		
Доля коммерческих доходов (match day; спонсоры, не аффилированные с акционерами; медиа-права	4-73 %	50 %
Трансферное сальдо (разница между доходами и расходами от продажи игроков)	-50 – 7,5 млн евро	не > 50 % операционной выручки
Оценка общей численности болельщиков (по данным соц опросов и численности подписчиков в соц сетях)	15 тыс. (Тамбов) – 3,8 млн (Зенит) ¹	не < 10 % населения региона
Заполняемость стадиона на домашних матчах	20-70 %	>60 %
Процент собственных воспитанников в заявке	0-29 %	>10 %
Средний возраст игроков основного состава	23,7-28,2	<25
Стоимость одного турнирного очка (для РПЛ)	23-200 млн р.	≤50 млн р.

Источник: составлено автором

Данные показатели могут быть рассчитаны с использованием аналитических таблиц РФС. Однако структура данных таблиц представляется довольно сложной, что затрудняет их мониторинг и выявление потенциальных проблем. Расчет показателей для конкретного клуба и их последующий анализ позволят точно выявить имеющиеся сложности и могут оказаться полезными для акционеров и менеджмента любого клуба вне зависимости от наличия или отсутствия амбиций по участию в Еврокубках.

Если в рамках расчета данных показателей, отдельные критерии (их соблюдение) будут вызывать сомнения, может быть сформирован дополнительный запрос на предоставление бизнес-плана, охватывающего среднесрочную перспективу и содержащего следующие разделы:

- модель взаимоотношений клуба с болельщиками, предполагающая конкретные действия и систему контрольных индикаторов;
- порядок подготовки молодых игроков и целевые значения по представленности собственных воспитанников в заявке основной команды;
- кадровый состав, включая обязанности ключевых менеджеров и систему взаимодействия между департаментами;
- инфраструктурная база (при необходимости – сроки модернизации и соответствующий бюджет);
- источники финансирования с оценкой рисков по использованию заемного финансирования;
- маркетинговый план, в том числе: программы лояльности болельщиков, программа match day, ценообразование билетных и абонементных программ, спонсорские пакеты;
- прогнозный денежный поток с описание основных допущений прогноза и сценарным анализом;
- анализ рисков и мероприятий по управлению ими.

Второе направление в совершенствовании правил лицензирования – это обеспечение гарантий финансовой стабильности. В Германии для этого используется целый ряд инструментов¹:

1 Формирование фонда безопасности, направленного на помощь клубам, столкнувшимся с финансовыми трудностями. При этом необходимо утвердить справедливые правила формирования данного фонда и критерии распределения денег (более подробно данный вопрос будет рассмотрен в следующих разделах).

2 Предоставление со стороны клубов банковских гарантий, которые кроме формирования соответствующих резервов подразумевают дополнительную проверку.

3 Страхование ответственности. Принимая во внимание богатый опыт сотрудничества российского футбола (на уровне лиги) со страховым бизнесом, внедрение такого продукта не вызовет сложностей. Также этот инструмент может стать источником выручки для страховщиков, что должно усилить заинтересованность с их стороны.

Эффективность системы лицензирования во многом зависит от уровня, независимость органа, выдающего лицензии. В России эти полномочия реализуются РФС. Непосредственного участия представители клубов и лиг в нем не принимают, однако определенное влияние на лицензионные процессы оказывается. Признать сегодняшнюю процедуру полностью независимой и объективной нельзя. Для достижения требования объективности в части мониторинга финансовой стабильности, а также обеспечения надежности и достоверности, может быть рассмотрена возможность учреждения внешнего органа контроля, который будет на 100 % независим от РФС, клубов и лиг.

Модель лицензирования, действующая сегодня, в отдельных аспектах представляется громоздкой и сложной с позиции анализа и интерпретации данных. Для облегчения работы могут быть внедрены рейтинговые модели, которые в состоянии системно оценить эффективность управления футбольным клубом. В основе расчета рейтингов могут лежать критерии лицензирования с

¹ Deutsche Fußball Liga: Lizenzierungsordnung, 13.12.2017

использованием аналогичных 5-ти групп показателей. Рейтинг предполагает формирование модели эффективного клуба, которая учитывает материальные и денежные потоки. Рейтинги позволят преобразовать большие объемы данных в рекомендации по выдаче лицензий и будут сигнализировать о сложностях по отдельным блокам футбольного бизнеса.

Несмотря на то, что правила лицензирования РФС детально регламентируют все аспекты деятельности клуба и предусматривают жесткую ответственность, их соблюдение не всегда контролируется должным образом. Так, «Постановление Исполкома РФС № 169/8 «Об обеспечении защиты интересов субъектов футбола в случае утраты клубом профессионального статуса» еще в 2015-м году заложило ряд мер, направленных на ограничение доступа к лицензированию лиц, в отношении которых было установлено хотя бы одно из следующих обстоятельств (вне связи спортивным результатом):

1 Схожесть с наименованием футбольного клуба, который утратил профессиональный статус.

2 Наличие в составе учредителей лиц, ранее являвшихся учредителями или менеджерами футбольного клуба, который утратил профессиональный статус.

3 Управление организацией лицом, осуществлявшем управление футбольным клубом, который утратил профессиональный статус и имеющим к дате такой утраты неисполненные более 6 месяцев финансовые обязательства по решениям ФИФА, УЕФА, РФС, третейских судов»¹. Таким образом, за нарушение правил лицензирования устанавливаются не только денежные штрафы и запрет на регистрацию игроков. Дополнительно накладывается запрет на управление клубом лицами, которые ранее уже не смогли с этим справиться. При этом важно обеспечить контроль не только за менеджерами и акционерами клуба, но и за бенефициарами. Кроме того, следует крайне осторожно применять к клубам, оказавшимся в сложной финансовой ситуации, денежные штрафы.

¹ Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. Экономический журнал Высшей школы экономики №1, 2020, стр. 117-145

4.3 Разработка инструментов финансирования субъектов индустрии футбола¹

Эффективность управления субъектами футбольной индустрии во многом определяется источниками финансирования. В то же время структура финансовых источников является одним из критериев эффективности. В данном разделе будет рассмотрено несколько источников финансирования профессионального футбола, которые базируются на передовом зарубежном опыте:

- Учреждение фонда поддержки.
- Государственно-частное партнерство и налоговые льготы для футбольных клубов.
- Применение долговых инструментов – выпуск облигаций и секьюритизация отдельных статей дохода, краудфандинг (мини-облигации).
- Привлечение акционерного капитала –потенциал выхода российских футбольных клубов на IPO.

Данные предложения представляют интерес для всех субъектов профессионального футбола:

- Государства, как конечного бенефициара большинства отечественных клубов, заинтересованного в их акционировании и снижении бюджетного финансирования;
- Инвесторов, заинтересованных в финансировании спортивных проектов;
- Кредитных институтов, которые могут первыми выйти на рынок с большим потенциалом роста;
- Клубов, нуждающихся в финансировании, и лиг, заинтересованных в развитии.

Несмотря на точечные проблемы с финансированием, деньги в отечественном футболе есть (трансферные расходы это подтверждают). Однако

¹ Основано на следующей публикации автора:

Солнцев И.В. Совершенствование моделей финансирования Российских футбольных клубов. Корпоративные финансы, №4, 2019

Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. Экономический журнал Высшей школы экономики №1, 2020, с. 117-145

распределяются они крайне неравномерно, что нарушает соревновательный баланс и негативно сказывается на развитии футбола в целом. К примеру, бюджета одного «Зенита», который составляет около 12,5 млрд р. хватило бы 12 командам лиги (при среднем бюджете на сезон в один млрд р., который можно оптимизировать). Финансирование клубу предоставляет государственная компания «Газпром». Еще один пример – это «Арсенал» (Тула). Этот клуб не отличается большим бюджетом, но выгодно выделяется составом спонсоров, куда входят такие госкорпорации как «Ростех» и «Роснефть». Также в прошлом сезоне А. Усманов пожертвовал клубу 600 млн р. для участия в еврокубках, которое закончилось для клуба поражением еще на стадии от не самого грозного оппонента из Азербайджана. Все это свидетельствует о следующем: в профессиональный футбол вкладываются бюджетные деньги, однако не ясен принцип распределения этих вложений. Можно констатировать, что деньги вкладываются бессистемно. При этом один клуб может себе позволить покупку игроков на миллионы долларов, а другому клубу, представляющему ту же лигу, не хватает средств на оплату транспортных расходов выездного матча (именно так произошло с «Анжи»).

Все это привело к дискуссиям переходе на формат закрытой лиги по примеру Северной Америки, и внедрении отдельных инструментов – например, потолка зарплат. Однако в российских условиях подобные меры вряд ли окажутся эффективными и к тому же, скорее, снизят нежели повысят соревновательный баланс. Также не стоит рассматривать вариант принудительного распределения средств между клубами. Возможным вариантом повышения общего уровня финансовой устойчивости лиги может стать учреждение фонда поддержки профессионального футбола, нацеленного на обеспечение стабильности соревнований.

В отечественной индустрии спорта уже реализовано несколько подобных проектов. В частности, еще в 2005 году при поддержке Администрации Президента и Правительства в России была учреждена благотворительная некоммерческая организация «Фонд поддержки олимпийцев России». Также существует

эндаумент-фонд «Национальный специализированный фонд поддержки детско-юношеского спорта».

Финансирование через фонд применяется на уровне субъектов федерации. Например, в Башкирии создано АО «Региональный фонд», которое в том числе курирует и поддержку спорта. Оно не занимается хозяйственной деятельностью, а просто получает процент от дивидендов крупных компаний, которые работают в республике. Затем эти проценты распределяются по спортивным командам¹.

Идея учреждения фонда для поддержки профессионального спорта обсуждалась в октябре 2019 года на заседании Совета по развитию физической культуры и спорта²: все компании, которые сейчас финансируют «свои» клубы, будут направлять деньги в фонд, из которого средства могут справедливо распределяться по всем командам.

Профессиональный футбол как объект поддержки обладает рядом специфических особенностей. Главное ограничение – это конкуренция между клубами, именно на ней и строится любая лига. Бизнесмены и госкорпорации, инвестирующие сегодня в индустрию футбола, часто делают это в силу взаимных обязательств или бизнес-интересов, никак не связанных с футболом. В этом случае футбол рассматривается только как *временное* средство для достижения других целей. С другой стороны, каждый клуб должен быть заинтересован в поддержании конкурентного баланса в лиге, а текущая ситуация, может привести к сокращению количества клубов.

Вторым ограничением является необходимость в самоокупаемости и коммерческой независимости клубов. Доступ к средствам фонда для закрытия дефицита бюджета может стать препятствием для достижения этой цели.

Итак, ключевыми вопросами, возникающими в связи с перспективой учреждения фонда поддержки профессионального футбола, являются:

- 1 Источники средств фонда: потенциальные участники и размер отчислений.

¹ <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/golovin/2578730.html>

² <https://www.forbes.ru/newsroom/obshchestvo/385221-putin-predlozhit-biznesu-finansirovat-futbolnye-kluby-cherez-kolhoz>

2 Возможные статьи затрат, финансируемых за счет средств фонда и соответствующие ограничения.

3 Управление фондом и контроль за целевым использованием средств.

4 Инициатива со стороны Администрации Президента и Правительства Российской Федерации (по аналогии с фондом поддержки олимпийцев).

В качестве источников наполнения фонда можно рассмотреть штрафные выплаты со стороны клубов и средства букмекеров.

Контрольно-дисциплинарный комитет Российского футбольного союза в 2018 году выписал штрафов на сумму более 25,5 млн рублей. Клубы РПЛ заплатили 15 665 000 рублей, ФНЛ - 5,038 млн рублей. Еще на 2,6 млн оштрафованы представители ПФЛ, на 211 тысяч рублей - молодежные команды и на 2 млн рублей участники Кубка и Суперкубка России¹. Фактически в 2018 году было получено 26,5 (с учетом начисленных, но неоплаченных по состоянию на 31.12.2017 штрафов, а также штрафов по решениям, вынесенным в 2018 году). Вся полученная сумма была направлена на финансирование спортивных мероприятий по детско-юношескому футболу. Кроме того, достаточно существенные штрафы клубы уплачивают в рамках процедуры лицензирования. Однако их размеры не разглашаются.

Серьезное финансирование поступает в спорт со стороны букмекерских компаний, в 2019 году эти целевые отчисления могут составить 3 млрд рублей, что в три раза больше, чем в 2018м². С 1 апреля 2017 года в России действует закон, по которому букмекеры отчисляют 5 % (но не менее 15 млн р.) своего дохода на развитие спорта. 20 % этих целевых отчислений должно направляться на развитие детско-юношеского спорта, а 80 % — на развитие профессионального. Взамен букмекеры могут размещать рекламу в спортивных трансляциях, а также в спортивных СМИ, на сайтах, на форме команд и на спортивных сооружениях. Однако часто целевые отчисления выступают как прикрытие для рекламных контрактов букмекеров с популярными спортивными федерациями и лигами.

¹ <https://www.soccer.ru/news/1119647>

² https://www.gazeta.ru/sport/news/2019/03/28/n_12800600.shtml

После перечисления выплат букмекеры, как правило, оформляют рекламный договор с объектом спонсорства на сумму значительно меньше выплачиваемых целевых отчислений, но требуют исполнения рекламных обязательств в полном размере. При этом до детско-юношеского и массового спорта, а также до небольших клубов деньги практически не доходят. Одним из предложений по изменению текущей схемы является перечисление денег не федерациям, а в федеральный бюджет. Однако это может еще больше усложнить процедуру финансирования – если сейчас деньги «растворяются» в федерации, то в бюджете это будет происходить еще проще. На текущий момент у каждого клуба РПЛ есть соглашение с одной из букмекерских компаний, работающих в России. Есть свой генеральный партнер из этой сферы у самой лиги.

В 2018-м году РФС получил от букмекеров 209 млн р. 167 млн было направлено на развитие профессионального футбола и 42 млн – на детско-юношеский. При этом по 42-м млн (20 % суммы) дается укрупненная расшифровка профинансированных мероприятий, а по 167 – нет. Представляется целесообразным часть средств из дохода букмекеров направлять в фонд поддержки профессионального футбола, где их использование станет более прозрачным и поможет повысить финансовую устойчивость клубов.

Помимо ставок на спортивные события в некоторых странах спорт финансируется через проведение различных форматов лотерей. В Австралии поступления от спортивных лотерей используются для поддержки национальных спортивных ассоциаций; олимпийских организаций; непопулярных видов спорта и массового спорта.

Важным источником финансирования профессионального футбола (и в том числе фонда поддержки) могут стать средства пивоваренных компаний. В конце октября 2019-го года Правительство Российской Федерации поддержало законопроект, разрешающий продажу пива на стадионах во время футбольных матчей¹. Чемпионат мира по футболу 2018 года и другие проводившиеся в России спортивные мероприятия показали, что при должной организации продажа

¹ <https://sportrbc.ru/news/5db06b399a7947590697cd6b?ruid=UET9ClwYGD1mJbx7A4m3Ag==>

алкогольной продукции на стадионах «не приводит к негативным последствиям в части безопасности зрителей», указано в отзыве.

Запрет на продажу, употребление и рекламу пива на спортивных объектах и мероприятиях действует в России с 2005 года. Из замечаний к текущей версии законопроекта можно отметить необходимость уточнения механизмов расходования средств, которые получают организаторы мероприятий, а также ответственность за нецелевой расход.

Одной из популярных форм финансирования спорта является краудфандинг, инструменты которого также могут быть использованы для наполнения фонда.

Важным условием для привлечения в фонд средств частных инвесторов должна стать прозрачность расходования средств. Исходя из текущей структуры бюджета профессионального футбольного клуба был сформирован следующий перечень статей затрат с позиции их потенциального возмещения за счет средств фонда (таблица 35). Главным принципом должно стать обеспечение нормальной операционной деятельности клуба, то есть финансироваться могут расходы, связанные с проведением соревнований, оплата труда игроков (с рядом ограничений), тренеров и т.д. При этом исключается трансферная деятельность, оплата труда агентов, консультантов и проч.

Кроме того, для клубов, претендующих на получение средств фонда, должен быть утвержден набор ковенант, следование которым будет способствовать восстановлению финансовой устойчивости в среднесрочной перспективе (таблица 36).

Таблица 35 – Расходы футбольного клуба, финансируемые из средств фонда

Статья затрат	Возможность финансирования
Комплекты формы и спортивные принадлежности	да
Организация питания	да
Медицинское обслуживание	да
Сувенирная продукция	нет

Статья затрат	Возможность финансирования
Заработная плата (фиксированная часть)	для игроков: только россияне и в пределах 300 тыс. р. в мес. (после уплаты налогов)
Премии	нет
Задолженность по налогам и страховым взносам	нет
Трансферные выплаты	нет-запрет на регистрацию новых игроков
Агентское вознаграждение/вознаграждение посредников	нет
Расходы на проведение соревнований и сборов, без учета затрат на аренду	да
Спонсорские и рекламные расходы	нет
Расходы спортивные объекты	только расходы на текущее обслуживание объектов, ремонт и эксплуатацию
Расходы на подготовку резерва	да
Проценты по заемным средствам	нет

Источник: составлено автором

Таблица 36 – Перечень контрольных индикаторов для клубов, получивших доступ к средствам фонда поддержки

Индикатор	Норматив
Доля поступлений от спонсоров	$\leq 70 \%$
Доля заработной платы в выручке	$\leq 70 \%$
Коэффициент текущей ликвидности	> 1
Отношение чистого долга к доходам	$\leq 70 \%$
Отношение чистого долга к капиталу	$\leq 70 \%$
Посещаемость домашних матчей	$> 60 \%$

Источник: составлено автором

Поддержка спортивных клубов может осуществляться не напрямую – через выделение финансирования, но и за счет поддержки в реализации инфраструктурных проектов и предоставления налоговых преференций. Необходимость использования механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) в индустрии футбола подтверждается опытом других отраслей – автодорожное строительство, ЖКХ и ТЭК. Данный инструмент позволяет снизить

нагрузку на государственный бюджет, контролировать целевое и эффективное использование средств, применять лучшие экспертные практики, минимизировать финансовые риски в рамках проектного финансирования. В российской практике уже реализовано несколько крупных проектов, которые в основном связаны со строительством футбольных арен и сопутствующей инженерной и транспортной инфраструктуры.

Например, для Московских клубов Спартак и ЦСКА городские власти обеспечили строительство станций метро, определенное содействие оказывается в подключении к инженерной инфраструктуре, предоставляются льготные условия по аренде земли. Правда, учитывая тот факт, что все современные проекты спортивных арен предусматривают дополнительную застройку жилой, офисной, торговой и гостиничной недвижимостью, в этой части иногда возникают сложности.

Также в футболе применяется такая классическая форма ГЧП как концессионное соглашение. В феврале 2018 года Санкт-Петербург и АО «Футбольный клуб «Зенит» подписали концессионное соглашение в отношении стадиона на Крестовском острове, которое предусматривает обязанность города передать весь имущественный комплекс стадиона в управление концессионеру. Футбольный клуб, в свою очередь, получил право эксплуатировать стадион для проведения футбольных матчей и иных спортивных мероприятий в течение 49 лет. В ходе эксплуатации клуб будет осуществлять техническое обслуживание и модернизацию объекта, принимая все эксплуатационные расходы.

Если говорить о строительстве стадионов, то, например, в США такие проекты часто финансируются за счет дополнительных сборов с билетов на матчи, увеличения коммунальных платежей, дополнительных налогов (например, на гостиницы) и организации лотерей.

Для финансирования инвестиционных проектов и покрытия оборотного капитала компании прибегают к использованию заемных средств: банковские кредиты, облигационные займы, лизинг, вексельные займы. Все эти инструменты с экономической точки зрения представляют собой безусловное обязательство

вернуть полученную сумму и заранее оговоренное вознаграждение к определенному сроку. Далее подробно будут рассмотрены наиболее популярные долговые инструменты – банковские кредиты и облигационные займы.

В общем случае, независимо от инструмента, к преимуществам заемного финансирования можно отнести тот факт, что оно не предполагает вмешательства в управление компанией, а также дает возможность сэкономить на налоге на прибыль. Вместе с тем, подобные инструменты характеризуются высокой стоимостью, наличием ряда финансовых ковенант и требований по обеспечению.

По данным UEFA, чистый долг ¹ 20-ти наиболее закредитованных европейских клубов превышает €4.7 млрд (таблица 37), а общий чистый долг всех клубов составляет €6.8 млрд.

Классический инструмент заемного финансирования – это кредит. Учитывая специфику индустрии футбола, возможными целями использования этого инструмента могут выступать: финансирование капитальных вложений (например, строительство стадиона, академии, тренировочной базы) или рефинансирование ранее привлеченных займов. Однако практически обязательным условием предоставления кредита является наличие обеспечения, рыночной стоимости которого должно хватить для возмещения основного долга, процентов и возможных расходов по его реализации. Это условие может стать критичным в силу того, что ключевые активы клубов носят нематериальный характер, а собственная инфраструктура (стадион, тренировочный комплекс) отличаются крайне низкой ликвидностью.

¹ Чистый долг, в соответствии с определением УЕФА, рассчитывается как совокупное значение чистых заимствований (банковские овердрафты, банковские кредиты и прочие займы, кредиторская задолженность перед компаниями группы и прочими связанными сторонами за вычетом наличных средств и их эквивалентов), чистого остатка по платежам по трансферам игроков клуба (разница между дебиторской задолженностью по трансферам игроков и кредиторской задолженностью по трансферам игроков) и кредиторской задолженности перед социальными фондами и налоговыми органами (долгосрочная).

Таблица 37 – Европейские футбольные клубы с наибольшим чистым долгом

Клуб	Страна	Чистый долг, 2018, млн €	Рост чистого долга г/г, %	Отношение чистого долга к выручке
Манчестер Юнайтед	Англия	568	24	0.9х
Тоттенхэм	Англия	483	2762	1.1х
Интер	Италия	461	5	1.6х
Атлетико	Испания	384	-8	0.4х
Ювентус	Италия	372	29	0.5х
Фенербахче	Турция	334	49	2.9х
Рома	Италия	312	42	1.3х
Валенсия	Испания	274	29	2.6х
Милан	Италия	260	-4	0.6х
Брайтон	Англия	260	н/д	0.9х
ЦСКА	Россия	238	4	2.8х
Порто	Португалия	214	21	2х
Вольсбург	Германия	196	96	1х
Лиль Метрополь	Франция	186	133	0.9х
Бешикташ	Турция	183	3	1.1х
Вотфорд	Англия	177	76	1.2х
Галатасарай	Турция	175	-29	1.5х
Олимпик Лион	Франция	173	0	1.1х
Ливерпуль	Англия	160	-29	0.3х
Эвертон	Англия	152	н/д	0.7х
Сумма/средневзвешенное значение		5 561/278	38	1.5х

Источник: отчет УЕФА «Club Licensing Benchmarking Report, Financial Year 2018»

Зачастую привлечение кредита связано со сменой владельца клуба (несколько примеров будет приведено ниже). Другой распространенный случай – это привлечение кредита под строительство стадиона. Так, Английский «Тоттенхэм» в 2016 г. приступил к строительству нового домашнего стадиона. Для

финансирования строительства в 2017 г. клуб привлек 5-летний кредит от синдиката банков (HSBC Bank, Goldman Sachs Bank и Bank of America Merrill Lynch) на общую сумму £400 млн. По кредиту была определена плавающая процентная ставка на уровне LIBOR + 225-300 базисных пунктов, он был обеспечен новым стадионом и связанными с ним доходами. В октябре 2018 г. было объявлено об увеличении суммы кредита еще на £100 млн, что было вызвано ростом сметной стоимости стадиона. Строительство стадиона и обустройство прилегающей территории были успешно завершены в начале 2019 г., а 3 апреля на новом стадионе был проведен первый домашний матч.

Новый тренд в финансировании спортивных клубов – кредитование трансферных сделок. В частности, английский фонд 23 Capital (23 – отсылка к номерам Джордана и Бекхэма), уже начиная с 2014-го года активно финансирует покупку трансферов игроков, оценивая нематериальные активы клуба и его потенциальную выручку: доходы от телеправ, спонсоров и трансферов, которая поступит в следующие несколько лет. В этом главное отличие от традиционных кредиторов, которые учитывают только материальные активы (стадион, база).

Например, сделку по покупке «Барселоной» Гризмана, которая оценивается в 120 млн евро, осложнял тот факт, что «Атлетико» требовал всю сумму сразу, а у покупателя не было необходимой суммы. При этом было известно, что в ближайшие месяцы «Барселона» получит доходы от телеправ, Лиги чемпионов и трансферов. В результате клуб привлек третью сторону – 23 Capital, который выдал недостающие 30 млн евро. Такие кредиты обычно относятся к категории краткосрочных, то есть возвращаются в течение одного года. Но бывают и долгосрочные сделки – на срок до 8 лет.

Обеспечением по сделке могут выступать спонсорские контракты или соглашения о продаже права наименования стадиона. Все они подразумевают несколько траншей. И клуб, заинтересованный в оперативной ликвидности, может получить часть денег быстрее, заплатив определенный процент кредитору. Для клуба это возможность сразу получить гарантированные, но «размытые» на несколько лет деньги. За четыре года 23 Capital прокредитовал спортивные клубы

на 2 млрд евро. Компания привлекает деньги от разных инвесторов, самый крупный - инвестиционный фонд Quantum Partners LP (дочерняя организация Soros Fund Management LLC).

Известно, что фонд кредитовал один из английских клубов в счет будущих поступлений за нейминг стадиона, а другой - в счет выручки от технического спонсора. В 2015-м «Бенфика» получила 100 млн евро в счет доходов от телеправ за ближайшие 5 лет. Похожий кредит в 2016-м году получил «МЮ» в 2016 году.

Обычно размер кредита составляет 5-120 млн евро, но иногда выдаются и небольшие займы. Например, в 2015-м был профинансирован австралийский тур «Реала», причем обеспечением выступили доходы от самого тура. Летом 2019-го «Арсенал» приобрел трансфер Николя Пепе за 80 млн фунтов при трансферном бюджете в 45 млн. Похожая ситуация с «Атлетико», который приобрели Феликса в кредит, гарантировав его будущей продажей Гризмана.

Несмотря на наличие интереса к такому финансированию со стороны клубов, которые получают возможность оперативно получить деньги, стоит отметить, что в условиях растущего трансферного рынка, когда стоимость сделок не всегда может быть обоснована экономической логикой, злоупотребление подобными инструментами может привести к потере ликвидности и стать угрозой финансовой устойчивости.

Интересная ситуация сложилась в турецком футболе. Помимо привлечения средств на рынке акций, турецкие футбольные клубы, в особенности «большая четверка» («Бешикташ», «Фенербахче», «Трабзонспор» и «Галатасарай»), вели активную деятельность и на долговом рынке. На начало 2019 г. общий долг турецких клубов перед банками составлял 11 млрд турецких лир (\$2 млрд). По большинству кредитов вследствие ухудшения экономической ситуации в стране клубы не могли расплатиться, в результате чего даже было под вопросом проведение национального чемпионата. Однако в начале января 2019 г. на встрече руководителей футбольных клубов Суперлиги, представителей банковской ассоциации страны и президента Федерации футбола Турции было принято решение о выделении клубам финансовой помощи.

Если говорить о примерах кредитования российских футбольных клубов, то их крайне мало. Ни один из них не является публичным, деятельность практически всех клубов напрямую финансируется акционерами или спонсорами. Одним из последних примеров привлечения средств может послужить полученный «ЦСКА» кредит от Внешэкономбанка (ВЭБа), который уже упоминался ранее.

Другим популярным инструментом заемного финансирования является выпуск облигаций. К основным параметрам выпуска облигаций можно отнести объем выпуска, номинальную стоимость, величину купона, периодичность выплаты купона и срок до погашения облигации. К главным преимуществам облигационных займов можно отнести: привлечение ресурсов на длительный срок; возможность привлечения широкого круга инвесторов; независимость от отдельного кредитора; возможность оперативного управления структурой долга за счет проведения операций на вторичном рынке; более гибкие формы обеспечения.

Размещению облигаций предшествует долгий процесс подготовки, который в т.ч. подразумевает привлечение внешних консультантов. Кроме того, размещение облигации предполагает раскрытие полной информации о деятельности компании, что не всегда приемлемо для современного футбольного клуба.

По данным на 31 марта 2019 г. в обращении находится всего несколько выпусков облигаций футбольных клубов, доступных широкому кругу инвесторов. Эмитентами этих выпусков являются футбольные клубы Англии, Италии и Германии, ведущих европейских чемпионатов (таблица 38).

Таблица 38 – Обращающиеся облигации европейских футбольных клубов

Клуб	Страна	Валюта	Купон	Дата размещения	Дата погашения	Объем эмиссии
Арсенал	Англия	GBP	5.14	13.07.2006	01.09.2029	210 000 000
Арсенал	Англия	GBP	1.40	13.07.2006	01.09.2031	50 000 000
Интер	Италия	EUR	4.88	14.12.2017	31.12.2022	300 000 000
Герта	Германия	EUR	6.50	31.10.2018	08.11.2023	40 000 000
Ювентус	Италия	EUR	3.38	13.02.2019	19.02.2024	175 000 000

Источник: составлено автором на базе данных Bloomberg

Одним из первых и наиболее известных примеров размещения облигаций футбольным клубом являются еврооблигации английского футбольного клуба «Арсенал». В середине 2006 г. клуб разместил два транша обеспеченных облигаций на общую сумму £260 млн. Первый выпуск, объемом £210 млн, был размещен с фиксированной ставкой купона на уровне 5.14 % годовых, который выплачивается равными частями 2 раза в год (тикер Bloomberg - AFCPZ 5.1418 09/01/29, ISIN - XS0261374200). Номинал одной облигации составляет £50 тыс., по нему предусмотрена амортизационная схема погашения, при которой инвестор получает заранее определенную часть номинальной стоимости облигации в каждую вторую дату выплаты купона, начиная с первой купонной выплаты. По второму выпуску, объем которого составляет £50 млн, предусмотрена плавающая ставка купона, значение которой определяется на следующий купонный период по формуле: 3-х месячная ставка LIBOR в £ + 55 базисных пунктов (до сентября 2013 г. к ставке LIBOR прибавлялось 22 базисных пунктов) (тикер Bloomberg - AFCPZ 0 09/01/31, ISIN - XS026137454). Номинал одной облигации данного выпуска также составляет £50 тыс., однако в соответствии со схемой амортизации, инвестор получает часть номинальной стоимости лишь начиная с 2029 г. Денежные средства, привлеченные в рамках размещения облигаций, были направлены на рефинансирование банковских кредитов, связанных с проектированием и строительством стадиона Эмирейтс (Emirates Stadium).

На конец 2017 г. приходится новый этап размещения облигаций футбольными клубами. В декабре итальянский футбольный клуб «Интер» предложил инвесторам 5-летние обеспеченные облигации в евро с фиксированным купоном, установленным на уровне 4,875 % (тикер Bloomberg - INTERM 4 7/8 12/31/22, ISIN - XS1739592142). В качестве эмитента облигаций выступило юридическое лицо Inter Media and Communication S.p.A, которое является единственным менеджером и оператором медиа, вещательного и спонсорского бизнеса футбольного клуба. Клубу удалось привлечь €300 млн, которые в основном были использованы для рефинансирования существующего на тот момент долга.

В конце 2018 немецкий футбольный клуб «Герта» также вышел на рынок облигаций, разместив €40 млн старшего необеспеченного долга (тикер Bloomberg - HERTHA 6 ½ 11/08/23, ISIN - SE0011337054). В данном случае клуб привлекал денежные средства для: полного или частичного выкупа акций; выплаты неустойки, связанной с расторжением договоров с компанией Cortland Investors S.à r.l.; финансирования затрат, связанных с размещением облигаций; финансирования деятельности клуба.

Наиболее свежим примером успешного размещения облигаций футбольным клубом является старший необеспеченный долг итальянского «Ювентуса» (тикер Bloomberg - JUVEIM 3 3/8 02/19/24, ISIN - XS1915596222). В феврале 2019 г. эмитент привлек €175 млн, предложив широкому кругу инвесторов 5-летние облигации в евро с фиксированным купоном 3,625 %, выплачиваемым раз в год. В отличие от предыдущих примеров, в данном случае «Ювентус» вышел на долговой рынок с целью привлечения денежных средств для финансирования текущей деятельности клуба, а не рефинансирования имеющейся задолженности.

Однако высокая неопределенность в футбольной отрасли, волатильность финансовых показателей, а также отсутствие большого опыта взаимодействия с финансовыми инструментами приводят к тому, что футбольным клубам при выходе на долговой рынок приходится предлагать высокую премию к рынку, чтобы привлечь требуемую сумму денег.

Другим важным фактором для долговых инструментов является низкое покрытие футбольных клубов со стороны рейтинговых агентств, что не позволяет оценить риски инвестирования в инструменты конкретного эмитента в соответствии с разработанной шкалой рейтингов.

Кредитный рейтинг представляет собой мнение рейтингового агентства (национального или международного) о кредитоспособности и финансовой устойчивости эмитента. На сегодняшний день существует 3 международных агентства (Fitch, S&P и Moody's), рейтинги которых являются общепризнанной характеристикой долгового инструмента, отражающей риски инвестирования в него.

Обычно рейтинг присваивается и каждому конкретному выпуску облигаций, причем этот рейтинг может отличаться как в большую, так и меньшую сторону относительно рейтинга эмитента. Это вызвано специфическими параметрами выпуска, в т.ч. старшинством долга, уровнем обеспечения и т.д.

Из 5 пяти выпусков облигаций, обращающихся на рынке, у 2 выпусков (JUVEIM 3 3/8 02/19/24 и HERTHA 6 1/2 11/08/23) нет рейтингов ни от одного из агентств, у выпуска «Интера», о котором речь шла выше, рейтинг «BB-» от агентства S&P, а у двух выпусков «Арсенала» рейтинги инвестиционного уровня «BBB» и «A-» от Fitch и S&P, соответственно (таблица 39).

Таблица 39 – Данные о кредитных рейтингах обращающихся облигаций европейских футбольных клубов

Эмитент	Fitch	S&P	Moody's	Средний рейтинг
Арсенал	BBB	A-	-	BBB+
Арсенал	BBB	A-	-	BBB+
Интер	-	BB-	-	-
Герта	-	-	-	-
Ювентус	-	-	-	-

Источник: составлено автором на основе данных рейтинговых агентств S&P, Fitch и Moody's

Отсутствие рейтингов, в первую очередь, означает, что стоимость привлечения денежных средств посредством долговых инструментов для этого эмитента становится выше.

Победы и поражения в Лиге Чемпионов в начале 2019 г., которые нашли свое отражение в динамике акций клуба, привели к высокой волатильности и в еврооблигациях с погашением в 2024 г. В течение 2-х месяцев облигации торговались в широком диапазоне 95-99 % от номинала, а доходность к погашению, достигая в моменте 4,5 %, в середине апреля вернулась к отметке 3,7-3,8 %, что является редким случаем для инструментов такого типа.

Также важным моментом как для эмитента, так и для инвестора является наличие колл-опционов, т.е. возможности у клуба в определенный момент

выкупить облигации с рынка по заранее определенной цене. С одной стороны, наличие колл-опционов потенциально ограничивает дюрацию выпуска, а значит снижает процентный риск для инвестора. С другой стороны, его наличие приводит к ограниченному потенциалу роста котировок, а также возникают риски того, что у инвестора не будет в случае исполнения колл-опциона возможности разместить денежные средства под такую же ставку.

Футбольные клубы используют этот инструмент, так как предполагают, что во время обращения облигаций их кредитное качество будет улучшаться и появится возможность рефинансировать долг на более выгодных для клуба условиях. Это влияет на механизм оценки рыночной стоимости выпуска.

Так, структура выпуска еврооблигаций «Интера» предполагает возможность выкупить облигации в любую дату после 31.12.2019 по цене 102,438 % от номинала, после 31.12.2020 – 101,219 % и после 31.12.2021 – 100 %. По данным Bloomberg на 15 апреля 2019 г., облигации торговались на уровне 102,619 % от номинала, что приводит к необходимости рассчитывать доходность выпуска исходя из ближайшей даты колл-опциона, так как менее чем через год облигации могут быть погашены по цене ниже, чем текущая рыночная котировка.

В случае размещения облигаций ключевой вопрос заключается в определении ставки купона, под которую клуб сможет привлечь денежные средства. Здесь на первый план выходит соотношение риска и доходности.

Основным параметром, позволяющим оценить кредитный риск эмитента, является кредитный рейтинг. Именно предположение о том, какой рейтинг может быть присвоен российским клубам, позволит определить, под какую ставку они смогут привлечь средства.

К сожалению, до сих пор покрытие футбольных клубов со стороны рейтинговых агентств крайне ограничено. Одним из документов в этой области является методология присвоения рейтинга спортивным клубам, разработанная в 2018-м году агентством Fitch, которая учитывает следующие факторы (Key Rating Drivers):

1 Бизнес-модель лиги – риск недополучения дохода (League Business Model (Revenue Risk)): сила лиги, структура доходов, качество национальных телевизионных контрактов, структура заработной платы игроков, популярность и историческую поддержку со стороны болельщиков, перспективы роста и уровень контроля над клубами.

2 Сила франшизы – риск недополучения дохода (Franchise Strength (Revenue Risk)): способность команды генерировать денежный поток.

3 Развитие и обновление инфраструктуры (Facility Infrastructure Development and Renewal): возможности клуба для сохранения, реконструкции и модернизации объектов инфраструктуры.

4 Структура долга (Debt Structure): структура долга, условия погашения обязательств, достаточность ликвидности и лимиты на увеличение долговой нагрузки.

5 Финансовый профиль (Financial Profile): исторические и прогнозируемые денежные потоки клуба для поддержания операционных расходов.

На основе анализа этих показателей рейтинговое агентство относит футбольный клуб к одной из 3 групп (Stronger, Midrange, Weaker), и присваивает кредитный рейтинг.

Аналогичный подход использует агентство S&P, предложившее в 2014-м году модель «Виртуальной кредитной лиги», где футбольные клубы были проранжированы исходя из 24 финансовых показателей, структурированных на 3 раздела: операционная деятельность, платежеспособность и ликвидность. По каждому из этих направлений клуб был отнесен к одной из 4 категорий: топ, выше среднего, ниже среднего и минимум.

При этом ни в одной из упомянутых методик не раскрывается полный перечень показателей, используемых для оценки. Упоминается лишь часть из них: операционная маржа, рентабельность капитала, оборачиваемость активов, отношение общего долга к капиталу. Также обращает на себя внимание отсутствие специальных показателей, характеризующих особенности футбольного бизнеса. Итак, на базе правил ФФП, а также методик Fitch и S&P и релевантных научных

исследований может быть сформирован перечень критериев для присвоения кредитных рейтингов футбольным клубам в трех категориях (таблица 40).

Таблица 40 – Критерии формирования кредитного рейтинга футбольных клубов

Категории рейтинга	Stronger	Midrange	Weaker
Доходы и расходы, ликвидность			
Наличие статей дохода, превышающих 30 % выручки	Выручка максимально диверсифицирована и ни одна статья дохода не превышает 30 % совокупной выручки	Выручка диверсифицирована, одна из статей дохода $\geq 40\%$ совокупной выручки	Наличие нескольких статей дохода, превышающих 30 % выручки
Трансферное сальдо	Положительный результат в одном из трех сезонов подряд при условии, что отрицательный результат в оставшихся двух не превышает более 3 млн\$	Отрицательный результат не более 3х млн\$ в течение 3х сезонов подряд	Отрицательный результат более 10 млн\$ в течение 3х сезонов подряд
Финансовый результат	Чистая прибыль за последние 3 сезона	1 убыточный сезон из трех последних	2 (и более) убыточных сезона из трех последних
Отношение зарплаты к выручке	В пределах 60 %	В пределах 70 %	>70 %
Текущая ликвидность	Коэффициент текущей ликвидности >1		Коэффициент текущей ликвидности <1
Долговая нагрузка			
Чистый долг	В пределах 70 % совокупного дохода	В пределах 100 % совокупного дохода	Более 100 % совокупного дохода
Степень леввереджа	Общий долг в пределах 70 % капитала	Общий долг в пределах 100 % капитала	Общий долг в более 100 % капитала

Категории рейтинга	Stronger	Midrange	Weaker
Отношение чистой прибыли и расходов по обслуживанию долга	Не более 50 % чистой прибыли направляется на обслуживание долга	Не более 70 % чистой прибыли направляется на обслуживание долга	Более 70 % чистой прибыли направляется на обслуживание долга
Достаточность денежных потоков – способность покрывать как выплаты процентов, так и платежи в счет погашения основной суммы долга	Свободного денежного потока хватает как на выплату процентов, так и на платежи в счет погашения суммы долга		Свободного денежного потока не хватает на выплату процентов и на платежи в счет погашения основной суммы долга
Соотношение срока погашения задолженности и срока службы активов	Срок погашения задолженности не превышает срок службы активов	Срок погашения задолженности сопоставим со сроком службы активов	Срок погашения задолженности превышает предполагаемый срок службы активов
Операционная деятельность			
Число болельщиков (опросы и подписчики в социальных сетях)	>3 млн человек	>1 млн человек	<1 млн человек
Категории рейтинга	Stronger	Midrange	Weaker
Посещаемость домашних матчей	>80 %	60-80 %	<60 %
Взаимоотношения с болельщиками	Отсутствие конфликтов между акционерами, менеджментом клуба и болельщиками		Наличие конфликтов между акционерами, менеджментом клуба и болельщиками

Категории рейтинга	Stronger	Midrange	Weaker
Финансовый fair play УЕФА	Отсутствие санкций/замечаний со стороны УЕФА в рамках финансового fair play за последние 3 сезона		Отсутствие замечаний/санкций со стороны УЕФА в рамках финансового fair play за последние 3 сезона
Спортивный результат	Топ-3 в домашнем чемпионате Участие в групповом этапе Лиги Чемпионов	Топ-5 в домашнем чемпионате Участие в групповом этапе Лиги Европы	Результат ниже 5го места в домашнем чемпионате и отсутствие матчей в Еврокубках
Собственный стадион	Наличие собственного стадиона не «старше» 10 лет	Наличие собственного стадиона «старше» 10 лет	Аренда стадиона
Количество собственных воспитанников в главной команде	≥ 3	≥ 2	≤ 1
Средний возраст игроков основного состава	≤ 25	≤ 28	> 28
Стоимость турнирного очка (для РПЛ)	≤ 50 млн р.	≤ 100 млн р.	> 100 млн р.

Источник: составлено автором

Исходя из представленных критериев могут быть сформированы кредитные рейтинги отечественных футбольных клубов. Классическая структура подобных рейтингов, используемая ведущими агентствами, предполагает более 20 ступеней: от D (дефолт по обязательствам) до AAA (самые низкие ожидания по кредитным рискам, исключительно высокая способность погашать финансовые обязательства). Однако для точной оценки необходима детальная финансовая информация, не доступная для Российских клубов. Наиболее полная (но все равно недостаточная) информация доступна для ведущих клубов: «Спартак», «Зенит», «ЦСКА», «Локомотив», «Краснодар». Ни один из них, к сожалению, не может рассчитывать на инвестиционный рейтинг (от BBB-). Главная причина – это низкая диверсификация выручки - львиная доля доходов приходится на спонсоров, которые часто аффилированы с собственником клуба при крайне низкой доле

дохода от продажи теле-прав. Большинство клубов остаются убыточными и показывают слабый результат в Еврокубках. Есть и индивидуальные проблемы: Спартак отличается сложными отношениями между акционерами и болельщиками, для «ЦСКА» серьезной проблемой остается большая долговая нагрузка, связанная с финансированием строительства стадиона. «Локомотив» и «Краснодар» сталкивались с проблемами в рамках финансового fair play. Другой проблемой для «Локомотива» является устаревший стадион. Для других 4х клубов наличие современной инфраструктуры является сильной стороной. Посещаемость матчей и match day доходы у таких клубов как «Зенит», «Спартак», «Краснодар» в последние годы существенно возросли, соответственно снизив процент главной статьи выручки – спонсорских контрактов. При этом в рамках требований финансового fair play эти контракты были структурированы на несколько соглашений, тем самым снизив (пусть отчасти и технически) зависимость от одного спонсора. Исходя из имеющихся данных, примерное распределение пяти ведущих клубов Российской Премьер лиги по трем группам рейтинга представлено в таблице 41.

Таблица 41 – Оценка рисков инвестирования в российские футбольные клубы

	Доходы и расходы	Операционная деятельность	Долговая нагрузка
Stronger	-	Зенит	-
Midrange	Спартак Зенит	Спартак ЦСКА Краснодар	Спартак Зенит Локомотив Краснодар
Weaker	ЦСКА Локомотив Краснодар	Локомотив	ЦСКА

Источник: составлено автором

В соответствии с описанной ранее логикой, данным клубам могут быть присвоены следующие рейтинги: Зенит – «ВВ»; Спартак – «ВВ-»; Краснодар – «В»; ЦСКА – «В»; Локомотив – «В-».

Важно отметить, что уточнение финансовой информации и данных о долговой нагрузке может оказать серьезное влияние на итоговый рейтинг.

Расчет уровня доходности, которую клубы должны будут предложить инвесторам, возможен на основе оценки потенциальной премии к обращающимся на рынке облигациям. В качестве аналога используем еврооблигации итальянского клуба «Интер» (тикер Bloomberg - INTERM 4 7/8 12/31/22, ISIN - XS1739592142), номинированные в евро, которым присвоен рейтинг «BB-».

По данным Bloomberg на 30 апреля 2019 г. облигации торговались с доходностью к погашению на уровне 4 %. Учитывая рыночную практику, премия в доходности за одну ступень рейтинга в среднем составляет 20-30 базисных пунктов, в зависимости от валюты, отрасли эмитента и других факторов. Учитывая вышеперечисленные особенности футбольных клубов и тот факт, что размещение проведено в «твердой» валюте, предположим, что премию за 1 ступень рейтинга можно оценить на уровне 25 базисных пунктов.

Таким образом, справедливый уровень доходности для 4-летних облигаций «Зенита» (рейтинг «BB»), номинированных в евро, можно оценить на уровне 3,5 %, «Спартак» - 4 %, «ЦСКА» и «Краснодара» (рейтинг «B») - 4,5 %, «Локомотива» (рейтинг «B-») - 4,75 %.

Однако российским клубам следует привлекать денежные средства в национальной валюте. В первую очередь, это позволит избежать валютного риска, когда большая часть дохода формируется в рублях, а расходы на обслуживание долга – в иностранной валюте. Кроме того, сложно оценить потенциальный спрос на еврооблигации российских футбольных клубов со стороны иностранных инвесторов. В то же время на российском рынке созданы привлекательные условия для инвесторов, что поможет привлечь внимание не только болельщиков команды, но и классических инвесторов, желающих заработать на фондовом рынке.

Чтобы оценить, под какую ставку клубы смогут привлечь денежные средства в рублях, можно прибегнуть к сопоставлению ставок по свопам в евро и в рублях. В данном случае доходность к погашению в рублях должна быть равна сумме доходности в евро и спреда между ставками по свопам в рублях и евро на сопоставимый срок.

$$R_{rub} = R_{eur} + (r_{rub} - r_{eur}), \quad (17),$$

где R_{rub} – ставка заимствования в рублях;

R_{eur} – ставка заимствования в евро;

r_{rub} – ставка по свопам в рублях;

r_{eur} – ставка по свопам в евро.

По данным Bloomberg на 30 апреля 2019 г., ставка по 4-х летним свопам в евро составляла (-0.05 %), в рублях – 8.52 %. Подставляя эти данные в правую часть уравнения, и используя рассчитанные выше значения ставок заимствования в евро для каждого из клубов, справедливый уровень доходности по 4-х летним облигациям в рублях (левая часть уравнения) для «Зенита» можно оценить на уровне 12,07 %, «Спартака» - 12,57 %, «ЦСКА» и «Краснодара» – 13,07 %, «Локомотива» – 13,32 %.

Наиболее эффективный и часто используемый способ оценки потенциального требуемого уровня доходности по облигациям в зависимости от срока инвестирования построен на расчете премии, с которой облигации эмитента торгуются относительно кривой суверенных облигаций (в данном случае ОФЗ).

По данным Bloomberg на 30 апреля 2019 г., доходность ОФЗ серии 26225 с погашением в августе 2023 г. (ISIN – RU000A0JU4L3) составляла 7.83 %, что предполагает спред к доходности 4-летних облигаций футбольных клубов, рассчитанной выше, от 424 до 549 базисных пунктов.

Наиболее популярным сроком размещения облигаций является временной промежуток от 1 года до 5 лет. Для дальнейших расчетов предположим, что доходность по облигациям футбольного клуба на каждый из сроков размещения (1 год, 2 года, 3 года, 4 года и 5 лет) должна быть равна доходности ОФЗ со схожим сроком до погашения, увеличенной на рассчитанный выше спред.

По данным Bloomberg на 30 апреля 2019 ОФЗ с погашением в 2020-2024 торговались с доходностью от 7.46 % до 8.00 % (таблица 42)

Таким образом, зависимость между сроком обращения облигаций и возможным уровнем доходности можно представить следующим образом (таблица 43).

Таблица 42 – Выборочные данные о доходности ОФЗ на 30.04.2019

Срок	Серия ОФЗ	ISIN	Доходность, %
1 год	26214	RU000A0JTYA5	7,46
2 года	26205	RU000A0JREQ7	7,65
3 года	26209	RU000A0JSMA2	7,80
4 года	26215	RU000A0JU4L3	7,86
5 лет	26227	RU000A1007F4	8,00

Источник: составлено автором на основе данных Bloomberg

Таблица 43 – Оценка потенциального уровня доходности по облигациям российских футбольных клубов в зависимости от срока обращения, %

Клуб	Рейтинг	Доходность, %	Спред к ОФЗ	1 год	2 года	3 года	4 года	5 лет
Зенит	BB-	12,07	4,24	11,70	11,89	12,04	12,10	12,24
Спартак	BB	12,57	4,74	12,20	12,39	12,54	12,60	12,74
Краснодар	B	13,07	5,24	12,70	12,89	13,04	13,10	13,24
ЦСКА	B	13,07	5,24	12,70	12,89	13,04	13,10	13,24
Локомотив	B-	13,32	5,49	12,95	13,14	13,29	13,35	13,49

Источник: составлено автором

Таким образом, с учетом всех рисков, свойственных для спортивной индустрии, и в сравнении со стоимостью кредита, облигации могут выступить более дешевым инструментом. Кроме того, использование облигаций не приводит к утрате контроля над управлением, для них характерны заранее определенные стоимость и срок, что обеспечивает определенность при финансовом планировании, отсутствует зависимость от отдельно взятого кредитора, а также существует возможность управления структурой долга за счет операций на вторичном рынке. К недостаткам размещения облигаций помимо необходимости раскрытия полной информации о деятельности клуба и высоких временных, денежных и трудовых затрат, можно отнести обязательность регулярных выплат независимо от результатов деятельности клуба, а также значительное увеличение финансового риска.

В случае со Спартаком, Зенитом и Локомотивом эмитентом облигаций может выступить один из акционеров или спонсоров. Очевидно, что ставка в этом случае

будет существенно ниже, однако важны условия, на которых эти деньги поступят в клуб. Например, текущие спонсорские контракты и так максимальны и с трудом проходят под критерии финансового fair play. Кроме того, эмитент облигаций должен раскрывать целевое использование средств, и покупатели облигаций условного Лукойла едва ли будут готовы финансировать «Спартак».

Успешное размещение облигаций открывает перед клубом большие возможности для дальнейшего использования инструментов финансового рынка, положительно влияет на стоимость бренда. Однако для большинства клубов это недоступный инструмент, так как он требует больших денежных затрат, связанных с размещением, наличия у клуба долгой и успешной кредитной истории, а также соответствия высоким финансовым требованиям со стороны инвесторов. Поэтому, особое внимание следует уделить другому специфичному продукту - мини-размещению облигаций для болельщиков клуба.

В последнее время этот инструмент финансирования деятельности футбольного клуба стал набирать все большую популярность. Причиной в том числе послужило создание специальных инвестиционных платформ.

Например, глобальная спортивная инвестиционная компания «Tifosy», помимо классических консультационных спортивных услуг, предлагает своим клиентам услуги по привлечению капитала. «Tifosy» выступает в качестве финансового консультанта на всех этапах привлечения денежных средств, т.е. фактически выполняет роль инвестиционного банка при размещении классических облигаций.

По данным компании, в 2018 г. ее услугами воспользовались 4 европейских футбольных клуба, которым в совокупности удалось привлечь более €10 млн (таблица 44).

Таблица 44 – Мини-облигации европейских футбольных клубов, размещенные компанией «Tifosy» в 2018 г.

Клуб	Страна	Объем	Цель
Норвич Сити	Англия	£3,5 млн	Развитие академии
Пескара	Италия	€2,4 млн	Развитие тренировочного комплекса
Фрозиноне	Италия	€1,5 млн	Реконструкция стадиона
Стивенидж	Англия	£600 тыс.	Реконструкция стадиона

Источник: составлено автором на основе данных инвестиционной компании «Tifosy»

Больше всех удалось привлечь английскому футбольному клубу «Норвич Сити», который в марте 2018 г. объявил о привлечении £3,5 млн от 740 болельщиков на развитие детской спортивной академии. Инвестор получает доходность на уровне 8 % годовых, которая состоит из 2 частей:

- 5 % - денежных выплаты;
- 3 % - клубный кредит (Club Credit), который может быть использован на покупку билетов на матчи, еды и напитков на стадионе, товаров и билетов на клубные мероприятия.

Кроме того, в том случае, если в период обращения облигаций «Норвич Сити» сумеет выйти в английскую премьер-лигу (АПЛ), инвесторы получают единовременную выплату на уровне 25 % от объема инвестиций. Помимо финансовой выгоды, болельщик-инвестор получает возможность нанести свое имя на «Стену болельщиков» в тренировочном центре клуба.

Таким образом, мини-облигации являются довольно перспективным инструментом финансирования, который предоставляет клубу возможность монетизировать отношения с болельщиками. При этом следует учитывать, что это крайне неликвидный инструмент, и он не обязывает клуб исполнять перед инвесторами классические обязательства по раскрытию финансовой информации, проведению встреч с менеджментом и т.д. Иногда подобные выпуски могут по сути являться краудфандинговыми проектами.

Помимо заемного финансирования, футбольные клубы могут привлекать средства через продажу части или дополнительных выпусков акций. Их владельцы

имеют право на участие в управлении и получение дивидендов. Однако акционеры большинства футбольных клубов хотят самостоятельно принимать все управленческие решения и совсем не стремятся раскрывать информацию, что ограничивает перспективы размещения.

Решить эту проблему позволяют особые виды обыкновенных акций: неголосующие - не дают права голоса на собрании акционеров; подчиненные - дают право голоса, но в меньшей степени, чем классические обыкновенные акции; обыкновенные акции с ограниченным правом голоса - позволяют принимать участие в собрании акционеров только при наличии определенного числа акций.

Особенностью привилегированных акций является то, что они имеют черты как акций, так и облигаций. В учете они отражаются в качестве собственного капитала, однако их владелец, как и держатель облигаций, имеет приоритетное по сравнению с держателями обыкновенных акций право на фиксированный доход и обычно не получает права голоса на собрании акционеров.

Существует несколько типов привилегированных акций. Кумулятивные акции предполагают накопление дивидендов в том случае, если в силу каких-либо причин они не были выплачены в отчетном периоде. Также привилегированные акции делятся на акции с фиксированным дивидендом, который остается неизменным в течение всего периода, и с переменным дивидендом, значение которого привязано к объему прибыли.

Компании могут проводить частные или публичные размещения своих акций. При частном размещении определенная доля бизнеса продается одному инвестору или узкому кругу. К основным преимуществам такого механизма можно отнести отсутствие жестких законодательных и формальных требований, самостоятельное определение всех существенных условий, относительно низкие расходы на подготовку, быстрота сделки, а также дальнейшие возможности для привлечения внешнего финансирования. К недостаткам относится зависимость от узкого круга инвесторов и предоставление им детальной информации о компании, вероятное введение в совет директоров представителя инвестора.

В рамках публичного размещения ценные бумаги предлагаются неограниченному кругу инвесторов. Причем может осуществляться как первичное (IPO), так и дополнительное размещение акций (SPO). На практике выход на IPO/SPO преследует 2 основные цели: привлечь средства для развития и капитализировать достигнутые результаты. Этот инструмент является наиболее сложным из всех представленных выше, ему предшествует очень долгий процесс подготовки. Однако он является и наиболее перспективным для футбольных клубов, принимая во внимание, что все его болельщики могут войти в состав «неограниченного» круга инвесторов. Другими преимуществами использования этого источника финансирования могут послужить: отсутствие обязательных выплат и необходимости возврата привлеченных средств, повышение статуса футбольного клуба, что может позитивно отразиться на стоимости бренда. Среди основных недостатков следует выделить сложность самой организации эмиссии, высокие затраты на ее подготовку, а также необходимость публичного раскрытия информации. По данным на конец 2018 г. в обращении находятся акции 21 европейского футбольного клуба, представляющих высшие дивизионы своих стран. Выход на биржу позволяет получить доступ к капиталу частных инвесторов (болельщиков), однако требует раскрытия информации и ставит стоимость клуба в зависимость от целого ряда сложно предсказуемых факторов – в первую очередь спортивного результата. При этом именно определение справедливой стоимости клуба, как бизнеса, наиболее важный вопрос в рамках размещения акций.

5 Стратегическое управление субъектами отечественной индустрии футбола

5.1 Современные вызовы и риски глобальной индустрии футбола

Изменения, которые происходят в современной российской экономике можно объяснить влиянием нескольких факторов:

- цифровизация и применение компьютерных технологий;
- экономические санкции;
- повышенные требования к качеству жизни и комфортности среды обитания;
- применение экологически чистых технологий;
- глобализация экономики;
- распространение коронавирусной инфекции;
- дополнительное регулирование (определение новых «правил игры») отдельных отраслей.

Учитывая относительно раннюю стадию развития, индустрия спорта реагирует на происходящие изменения особенно чутко. Чтобы проиллюстрировать влияние данных изменений, рассмотрим последовательно каждый из выделенных факторов применительно к профессиональным футбольным клубам.

Внедрение цифровых технологий возможно сразу по нескольким направлениям работы современного футбольного клуба.

- 1 Тренировочный процесс
- 2 Медико-биологическое и антидопинговое обеспечение
- 3 Экипировка
- 4 Фиксация нарушений и взятия ворот
- 5 Трансляции матчей
- 6 Работа с болельщиками
- 7 Проектирование стадионов
- 8 Киберспорт

В рамках первого блока цифровизация используется для целей анализа хода тренировок и мониторинга различных показателей в разрезе отдельных спортсменов. Для этих целей применяется съемка несколькими камерами, дроны и специальные датчики (наиболее популярный производитель – компания Catapult).

Как правило, все эти функции «упаковываются» в специальное приложение, которое дает возможность моделировать различные ситуации (составы команд), доносить информацию до игроков и тренерского штаба (функция чата), получать обратную связь (аналог закрытой социальной сети), осуществлять мониторинг статистики игроков, их медицинского состояния.

Последнее направление сформировало отдельный сегмент, направленный на снижение числа травм, повышение эффективности игроков в допустимых пределах, анализ эффективности тренировок, оценку объема и интенсивности нагрузок. Используемое оборудование (в том числе современные тренажерные установки и датчики) формируют огромную базу данных, объединяющую показатели времени, дистанции, скорости, а также целый ряд биометрических параметров игрока. Все это позволяет формировать и корректировать план тренировок, учитывая особенности организма спортсмена. Дополнительные компьютерные программы используются в организации питания футболистов и обеспечении соответствующих диет. Здесь используются не только программные продукты, работающие по принципу баз данных, но и отдельные гаджеты.

Довольно интересное направление – это определение возраста футболиста. Для этих целей может быть использована программа X-Ray Exam: Bone Age Study, которая основывается на МРТ. Наконец, еще 2 тренда в медико-биологическом обеспечении: 3 D-модели тела и мышц, которые помогают ставить диагноз и определять степень серьезности травмы и следить за процессом выздоровления, а также криотерапия, используемая в восстановительных процедурах и лечении травм.

Важнейшая часть любого спорта - экипировка и инвентарь – одними из первых подверглись модернизации. Помимо новейших материалов, обеспечивающих максимальное удобство, отдельные производители предлагают

комплекты формы, оснащенной датчиками, позволяющей тренерам получать в режиме реального времени данные игроков, выводя цифры на экран компьютера или приложения. В тренировочной форме внедряются технологии, позволяющие определять загруженность разных групп мышц. Например, футболка может подсвечивать наиболее загруженные группы мышц, используя тепловизионную технологию. Это позволяет грамотно распределить нагрузки. Отдельное направление работы - это обувь. Упор делается не только на ортопедические и динамические свойства, но и учет индивидуальных параметров через сенсоры распределения давления и параметры движения. В футболе это играет не такую высокую роль как в беге или в баскетболе, однако остается немаловажным. Главная часть футбола – мяч также постоянно совершенствуется. «Умный» футбольный мяч adidas MiCoach оснащен датчиками, которые определяют технику ударов и передач и передают все эти данные на любое устройство. Таким образом можно посмотреть, например, траекторию или силу удара.

Учитывая рост скоростей в футболе, человеческий глаз уже не справляется со всеми нарушениями, аналогично сложно бывает определить, пересек ли мяч линию ворот. Система VAR (видео-повтор спорных моментов), которая была внедрена в высшей футбольной лиге - РПЛ - с сезона 2019/2020 (в первой половине - на части матчей, начиная с марта 2020-го - на всех), уже оказала существенное влияние на распределение команд в турнирной таблице. Отдельные технологии применяются для контроля за мячом и положением вне игры.

Одной из особенностей главного продукта, производимого футбольным клубом, - а именно зрелища, является ограниченность предложения, обусловленная вместимостью стадиона. При этом потенциальный спрос для популярных клубов не ограничивается даже континентами. Телевизионные трансляции, несмотря на рост их технологичности и качества картинки, не могут заменить поход на матч, поэтому все большую популярность получают виртуальные трансляции, которые обеспечивают эффект присутствия на арене для болельщика, который теоретически может находиться в любой точке мира. Существует возможность использовать виртуальную реальность и в тренировочном процессе: во-первых, для

разбора уже прошедших матчей, а, во-вторых, для моделирования различных игровых моделей и сценариев.

Важную роль цифровизация играет в выстраивании работы с болельщиками - направлению, которое нацелено на увеличение доходов (в отличие от предыдущих, которые в первую очередь нацелены на улучшение отдельных операционных сегментов и лишь косвенно – на коммерциализацию). Один из главных инструментов цифровизации взаимоотношений с болельщиками - это мобильное приложение, которое решает целый комплекс задач:

- заказ еды и напитков на стадионе с возможностью доставки на место;
- отслеживание очередей в точках питания и туалетных комнатах;
- просмотр повторов опасных моментов;
- данные о составах команд;
- эксклюзивные видео из раздевалки команды и фото со стадиона;
- выбор лучшего игрока матча или песен, которые будут транслироваться в перерыве;
- бронирование парковки;
- заказ такси после матча;
- улучшение категории места на стадионе;
- чат с другими болельщиками, игроками, тренерами, менеджментом клуба (социальная сеть);
- покупка билетов на матчи команды и другие мероприятия, проходящие на стадионе;
- использование собственной валюты клуба для расчетов за атрибутику, еду и напитки (сама «валюта», как правило, выступает в качестве приза в различных конкурсах или бонуса за покупки билетов и атрибутики);
- создание особенной атмосферы на арене - например, с помощью уведомлений с просьбой подсветить экран;
- возможность вести собственные прямые трансляции со стадиона;

– геймификация - обеспечение участия болельщиков в различных конкурсах.

Как правило, мобильное приложение является неотъемлемой частью CRM-системы, содержащей профайлы болельщиков, позволяющей формировать адресные коммерческие предложения и обеспечивать обратную связь. Подобная система на основании имеющейся информации о болельщике выполняет следующие функции:

- создает индивидуальные предложения с использованием искусственного интеллекта (например, о доставке еды на место стадиона);
- рассылает индивидуальные предложения, определяя «правильное» время и используя информацию о праздничных датах;
- используется в динамическом ценообразовании на билеты с учетом лояльности болельщика;
- применяется в сегментации аудитории и формировании портрета болельщика;
- используется для обработки запросов и ответов на обращения болельщиков;
- отслеживает действия болельщиков на официальном сайте, соц сетях, фан-зонах, выездных матчах, стадионе.

Учитывая рост требований болельщиков, а также международных федераций (ФИФА и УЕФА), проектирование современных футбольных стадионов требует учета многих технологических и цифровых факторов, которые могут быть объединены следующим образом:

1 Обеспечение электроэнергией и требования экологии - применение энергосберегающих технологий и сокращение выбросов вредных веществ. Ряд стадионов в Европе и Америке оснащены солнечными батареями, которые обеспечивают энергией не только саму арену, но и близлежащие районы.

2 Многофункциональность - возможность использования футбольного стадиона для проведения концертов, выставок, других мероприятий. Данное требование может быть реализовано за счет нескольких решений. Одно из них -

выкатное поле, которое позволяет сохранить газон. Другой сценарий - это проектирование стадиона, включающего несколько площадок. Пример - «ВТБ Арена – Центральный стадион «Динамо» - спортивный и концертно-развлекательный комплекс, который объединяет под одной крышей три объекта: универсальную ВТБ Арену (малая арена), Центральный стадион «Динамо» (большая арена) и торговый центр «Арена Плаза». Стадион спроектирован таким образом, что в один день возможно проведение сразу двух спортивных событий: например, футбольного и хоккейного матчей. Еще более впечатляющий пример - Мэдисон-сквер-гарден - домашняя арена для хоккейных и баскетбольных клубов, крупнейшая концертная площадка.

3 Возможности использования дронов - для съемок, а также доставки еды и атрибутики.

4 Системы отопления и кондиционирования арен. Первое направление особенно актуально для России, второе – для Катар, где должны пройти матчи Чемпионата Мира 2022 года. Учитывая высокую температуру и большую площадь, которую необходимо охладить, в этой стране была установлена система, которая ночью перед матчем, пользуясь низким тарифом на электроэнергию, создает большое количество льда, а уже днем через вентиляторы подает холодный воздух на трибуны.

5 Использование led-фасадов – данное решение позволяет обеспечить для стадиона дополнительный источник дохода от рекламы. Примером могут служить новые стадионы Динамо в Москве и арена в Казани.

6 Системы безопасности. Автоматизированная система доступа на стадион - уже довольно распространенная практика. Один из последних трендов – камеры, позволяющие распознавать лица. Данная опция позволяет ограничить доступ на арену на лиц, которые уже нарушали правила поведения на спортивных объектах.

Наконец, важное направление цифровизации индустрии спорта - это появление, по сути, нового игрока, а именно – киберспортивных клубов, которые обладают всеми атрибутами клуба классического: тренеры, трансферы, экипировка, сборы, травмы, болельщики и т.д. Отдельные турниры по киберспорту

собирают уже больше болельщиков, чем «классические» спортивные соревнования. При этом уже практически все ведущие футбольные клубы подписали контракты с игроками, которые представляют их в киберспортивных лигах.

Выявленные факторы цифровизации оказывают существенное влияние на стратегическое управление футбольным клубом.

Внедрение рассмотренных инновационных решений может привести к увеличению одной из важнейших статей дохода любого футбольного клуба - выручки в день матча. Меры, направленные на работу с болельщиками, должны привести к росту их числа, а также к увеличению лояльности, что в конечном итоге будет иметь и финансовое выражение. Кроме того, передовые технологии помогут решить проблему ограниченного рынка сбыта: за счет виртуальных технологий клубы смогут получать доход от болельщиков из других стран не только в форме доли от продаж телетрансляций.

В краткосрочной перспективе цифровизация окажет более существенное влияние на затратную часть, а именно на капитальные вложения. Абсолютно все высокотехнологичные решения потребуют огромных вложений, причем большинство из них окажет лишь косвенное влияние на рост доходов, которое при этом проявится только через несколько периодов. Соответствующим образом изменятся и амортизационные отчисления.

Наконец, потребуется учесть новые риски, вызванные внедрением высоких технологий. Помимо выбора поставщика отдельно взятого технологического решения (каждый продукт разрабатывается различными, как правило, зарубежными компаниями), следует учитывать риск утечки конфиденциальных данных. Любое цифровое усовершенствование приведет к появлению разного рода информации, доступ к которой могут получить не только разработчики. Именно эти данные и являются главным результатом внедрения любой технологии: технико-тактические данные игроков, игровые схемы, медицинские параметры, данные болельщиков – все это может представлять интерес для конкурентов.

Рассмотренные технологические решения также формируют важную статью активов, которая может представлять интерес для инвестора. Данные решения будут иметь стоимость только в случае их интеграции в деятельность клуба. Например, дорогостоящее приложение, позволяющее проводить анализ действий игроков во время тренировок и официальных игр, может быть востребовано одним тренером, но оказаться абсолютно бесполезным для другого. В такой ситуации деньги, потраченные клубом, не приведут к формированию ценного актива, а, следовательно, не будут трансформированы в увеличение инвестиционной привлекательности.

Таким образом, цифровизация деятельности футбольного клуба окажет серьезное влияние на стратегическое управление. При этом можно констатировать, что грамотная интеграция инновационных технологических решений приведет к росту стоимости любого футбольного клуба, однако не стоит ожидать этого роста в краткосрочной перспективе.

Важным внешним фактором, влияющим на развитие многих российских компаний, стали санкции, и спортивная индустрия не стала исключением. Однако по аналогии с другими отраслями они принесли и позитивные изменения. Сопоставление негативных и позитивных последствий ограничений, вводимых против России, представлены в таблице 45.

Повышение требования к качеству жизни и комфортности среды обитания, а также особое внимание к фактору экологии затрагивают вопрос инфраструктурного обеспечения спорта. Проведение в России Олимпийских игр, Чемпионата мира по футболу и целого ряда крупных международных соревнований заложило уникальную базу для развития многих видов спорта. В тоже время посещаемость соревнований остается на довольно низком уровне, и одним из влияющих факторов является низкий уровень комфорта на спортивных объектах. Причем это не всегда объясняется датой постройки сооружения, сюда же относится уровень обслуживания, набор предоставляемых сервисов, вопросы безопасности и транспортной доступности. Требования международных и

российских спортивных федераций к стадионам охватывают все эти вопросы, отдельно регламентируя требования к защите экологии.

Таблица 45 – Влияние санкций на развитие спортивных клубов

Негативные изменения	Позитивные изменения
Перераспределение финансовых потоков и снижение объемов финансирования физической культуры и спорта со стороны государства и частных инвесторов	Увеличение контроля за эффективностью использования средств
Рост валютных курсов, что привело к увеличению бюджетов на заработные платы и покупки иностранных игроков	Повышение внимания к воспитанию отечественных спортсменов и постепенный переход на расчеты в рублях
Возможности бойкота международных соревнований, проводимых в России	Рост требований к качеству проводимых соревнований
Эскалация допинговых скандалов и введение санкций против российских спортсменов	Формирование новой антидопинговой системы, увеличение финансирования медицинского обеспечения спорта

Источник: составлено автором

Так, один из важнейших разделов регламента ФИФА касается соблюдения «зеленых» стандартов и принципа устойчивого развития, направленных на уменьшение потребления энергии, питьевой воды, переработку отходов. Также футбольные стадионы проходят сертификацию LEED, объединяющую несколько категорий:

- 1) Интеграция проектируемого стадиона в природную среду, социальное окружение и транспортную систему.
- 2) Уменьшение потребления воды и использование таких альтернативных ресурсов как сбор дождевой воды.
- 3) Использование альтернативных источников энергии и снижение выбросов.
- 4) Использование экологичных строительных материалов.
- 5) Использование естественной вентиляции и солнечного света.

6) Применение инноваций в дизайне, направленных на сохранение и бережное отношение к окружающей среде.

Отдельно регламентируются вопросы экологии, связанные с проведением Кубка мира ФИФА. Так, принимающая сторона обязуется:

- в течение 5-ти лет перед началом турнира брать пробы воздуха;
- предоставить информацию о качестве воды в муниципальной системе водоснабжения;
- опубликовать данные обо всех экологически неблагополучных территориях, в первую очередь – прилегающих к аренам.

Важный тренд развития современных футбольных арен – это использование солнечных батарей, которые иногда обеспечивают энергией не только арену, но и близлежащие объекты. Активно внедряются технологии энергосбережения: например, автоматическое отключение незадействованного оборудования. Особое внимание уделяется влиянию стадиона на объекты, расположенные рядом с ним. Оно может проявляться в росте интенсивности движения транспорта, повышенном уровне шума (в том числе со стороны болельщиков) и яркого освещения, или наоборот - появлении теней.

Еще одно направление – это переработка отходов. Оно затрагивает спорт сразу по нескольким пунктам. Например, кресла на стадионе, а именно их замена и производство новых. Так «Аякс» в рамках реконструкции часть кресел отдал на другие стадиона, а часть – продали болельщикам, заработав 15 тысяч евро. Архитектурное бюро Meis запустило программу Seachairs по производству кресел из переработанного пластика, собранного в океане. Спортивную форму и мячи также уже делают из переработанного пластика. На чемпионате мира 2018 года сборная России играла в такой форме. На каждый комплект уходило по 18 пластиковых бутылок. Московский «Спартак», который играет в форме Nike, на каждый комплект которой уходит 16 бутылок. Мячей из переработанного пластика в футболе нет, зато с сезона 2019/2020 в Единой Лиге ВТБ играют экологичным мячом: его внутренняя часть сделана из переработки двух с половиной полуторалитровых пластиковых бутылок. Наконец, в переработке нуждается

одноразовая посуда. После чемпионата мира 2018 года в России 50 тыс. пластиковых стаканчиков были переработаны и стали основой для искусственного футбольного поля рядом со стадионом «Фишт» в Сочи. Оно белого цвета с красной разметкой (стаканы на ЧМ были с красным дном). На многих стадионах зрителей стимулируют не выкидывать, а возвращать стаканы: покупая напитки, они оставляют залог (1-2 евро), и в конце матча могут вернуть стакан или оставить себе (такие стаканы имеют какую-то дополнительную ценность, например, уникальный дизайн, их можно использовать не один раз). Многоразовая посуда используется, например, на «Альянц-Арене», домашнем стадионе «Баварии». Аналогичные программы по снижению использования одноразовой посуды есть у «Челси», «Тоттенхэма»¹.

Спортивный клуб исторически воспринимался как локальный проект, нацеленный на аудиторию конкретного региона. Однако в современных условиях глобализации это существенно ограничивало рынки сбыта. В качестве примера глобального игрока можно рассмотреть футбольный клуб Манчестер Юнайтед, который по итогам сезона 2017/2018 в своем годовом отчете² раскрыл следующие факты:

- за 6 лет проведено 29 выставочных игр в Австралии, Китае, Германии, Гонконге, Ирландии, Японии, Норвегии, Южной Африке, Швеции, Таиланде и США, где в 2014 году был установлен рекорд посещаемости в 109 318 болельщиков на стадионе в Мичигане.

- база данных болельщиков (CRM), которая включает в себя контактные данные и данные о транзакциях по всему миру, по состоянию на 30 июня 2018 года насчитывала более 51 млн записей по сравнению с 47,3 млн по состоянию на 30 июня 2017 года - рост примерно на 3,7 млн, или на 7,7 %.

- 154,7 миллиона взаимодействий в социальных сетях по состоянию на 30 июня 2018 года.

¹ https://www.sports.ru/tribuna/blogs/siburcamp/2637261.html?utm_source=googlenewsstand&utm_medium=russianteam (дата обращения: 10.07.2020)

² MANCHESTER UNITED plc. ANNUAL REPORT PURSUANT TO SECTION 13 OR 15(d) OF THE SECURITIES EXCHANGE ACT OF 1934 for the fiscal year ended 30 June 2018

- 9,3 миллиона подписчиков на Sina Weibo и 5,1 миллиона подписчиков на Tencent Weibo – крупнейших соц сетях Китая.

- В сезоне 2017/18, согласно данным Futures, игры клуба привлекли более 3,5 миллиардов зрителей в 200 странах; таким образом, каждая из 56 игр собирала в среднем 64 миллиона человек.

- Мобильное приложение клуба доступно в 167 странах.

- По данным независимого исследования, общее число болельщиков клуба по всему миру насчитывает 659 миллионов человек.

- Офисы клуба работают по всему миру от Великобритании до Гонконга.

Данные цифры наглядно показывают, что клуб вышел за пределы не только города (население Манчестера составляет около 550 000), но и за рамки страны, а его стратегия развития ориентирована уже на другие континенты. Однако подобный глобальный подход может быть релевантен только для топ-клубов, и на данный момент не представляется актуальным для российского рынка, который остается не освоенным. Об этом свидетельствует несколько фактов. Так, например, по числу занимающихся в России лидирует футбол: 3,1 млн человек (следом идет волейбол – 2,3 млн). Средняя посещаемость РПЛ в сезоне 18/19 равнялась 16 817 человек. На канал, показывающий матчи Лиги, по самым оптимистичным оценкам было подписано 600 000 человек – (0,8 % - при численности трудоспособного населения около 75 млн человек – из них около 51 % мужчины). При таком положении говорить о выходе на другие рынки явно не приходится, но в долгосрочной стратегии глобальное развитие должно найти отражение.

Глобализация может оказывать и негативное воздействие. Например, для Английской футбольной Премьер Лиги выход Великобритании из Евросоюза (Брексит) может иметь очень тяжелые последствия. В первую очередь это касается лимита на легионеров: в прошлом сезоне стартовый состав клуб на 77 % состоял из иностранцев, которые в результате Брексита будут приравнены к иностранцам, которым потребуется разрешение на работу. При этом все британские футболисты станут иностранцами в ЕС. И если внутренние правила Англия может подкорректировать, то на европейские повлиять сложнее. Также европейцы с

судимостями (к которым, например, относится Месси) не смогут въезжать в Британию. Сейчас границы открыты только для ранее судимых граждан ЕС. Наконец, Английским клубам запретят подписывать европейских игроков до 18 лет. Для обхода этого ограничения клубы могут подписывать молодежь партнерские клубы в Европе. Так, «Лестер» и «Брайтон» сотрудничают с мелкими бельгийскими командами, а у «Манчестер Сити» вообще есть обширная мировая сеть (еще одно подтверждение глобализации в спорте: компания City Football Group полностью или частично владеет шестью разными футбольными клубами с четырех разных континентов - «Манчестер Сити» - Великобритания; «Нью-Йорк Сити» - США; «Мельбурн Сити» - Австралия; «Атлетико Торке» - Уругвай; «Жирона» - Испания; «Йокогама Ф. Маринос» - Япония).

Влияние Брексита на футбол активно обсуждается в силу серьезного вклада этого вида спорта в экономику Великобритании. Так, исследование ЕУ показало, что только в сезоне 16/17 клубы Премьер-лиги заплатили более 3,3 млрд фунтов стерлингов налогов и обеспечили почти 100 000 рабочих мест. Общий вклад лиги в ВВП оценивался в 7,6 млрд фунтов стерлингов¹. По данным совместного исследования eToro и KPMG², в сезоне 19/20 английские болельщики потратят около 1,3 млрд фунтов на свой клуб, что на 31 % больше по сравнению с 14/15 г. В эти расходы входят покупка билетов и абонементов, атрибутики, еды и напитков, затраты на транспорт и отели, подписка на платные каналы. В общей сложности матчи Премьер-лиги транслируются в 188 из 193 стран мира, признанных Организацией Объединенных Наций (ООН). Согласно аналитике Deloitte³, в сезоне 17/18 коммерческая выручка клубов АПЛ составила 1,473 млрд фунтов (5,440 – с учетом продаж в день матча и медиаправ). Существенный эффект оказывают вложения клубов в инфраструктуру: так вложения Тоттенхэма в новый стадион оцениваются в 1 млрд фунтов, а Эвертон планирует строительство стадиона за 500 млн фунтов⁴. Вполне внушительные денежные потоки генерируют и клубы

¹ <https://www.premierleague.com/news/981771>

² https://www.footballbenchmark.com/library/cost_of_fandom_in_the_premier_league_the_etoro_fan_financial_statement

³ <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

⁴ <http://www.sportspromedia.com/analysis/premier-league-2019-20-guide-club-sponsor-tv-rights-deals>

Чемпионшипа и низших дивизионов. Таким образом, в 2019 году вклад футбола в экономику Великобритании можно оценить более чем в 8 млрд фунтов.

Итак, субъекты спортивной индустрии, позиционирующие себя не просто социальными проектами, нацеленными на решение среднесрочных целей, но как полноценные бизнес-единицы, решающие спортивные и коммерческие задачи в долгосрочной перспективе, должны формировать стратегическую управленческую концепцию исходя из рассмотренных тенденций инновационного развития, что поможет решить не только локальные задачи, но и выйти на международные рынки.

Наиболее актуальный риск на сегодняшний момент (весна 2020 года), а именно распространение коронавирусной инфекции вместе со специфическим риском соблюдения правил финансового fair play будет рассмотрен в следующем параграфе.

5.2 Оценка потерь субъектов индустрии футбола на микро-уровне, вызванных внешним регулированием и распространением коронавирусной инфекции¹

Угроза распространения коронавирусной инфекции привела к остановке всех спортивных соревнований. Мировая индустрия спорта еще не сталкивалась с подобными угрозами, соответственно – отсутствуют и исследования возможных потерь как в целом, так и в разрезе отдельных видов спорта и соревнований. При этом довольно большое число работ посвящено источникам дохода спортивных клубов и моделям ведения бизнеса. Как правило, выделяется 2 возможных стратегии: максимизация прибыли или полезности. Последняя ассоциируется со спортивными победами (Слоан, 1971). Отдельные авторы рассматривали, как стратегия максимизации полезности влияет на инвестиции в таланты, конкурентный баланс лиги и прибыль клубов (Дитл, Гроссман, Ланг, 2011). Также существуют эмпирические и теоретические исследования, в которых предпринимаются попытки проверить конкурирующие гипотезы максимизации прибыли и полезности в спорте, но они не дают четкого заключения и доказательств, подтверждающих одну из них (Лич, Шимански, 2015). Наконец, нужно отметить, что обе эти гипотезы носят сугубо теоретический характер – в современном спорте конечный финансовый результат во многом определяется спортивными победами.

В данном параграфе будет разработан подход к оценке потенциального ущерба от остановки соревнований в топ-5 футбольных лигах Европы и Российской Премьер лиге, а также представлены рекомендации по преодолению кризиса. Под ущербом будут пониматься финансовые потери, связанные с недополученными доходами и с ростом затрат. Следовательно, расчеты будут базироваться на детальном анализе структуры выручки современных футбольных клубов.

¹ Данный параграф основан на следующей публикации автора: Солнцев, И.В. Применение правил финансового fair play и повышение финансовой устойчивости футбольных клубов на примере «Манчестер Сити» /И.В.Солнцев// Финансы: теория и практика. – Т. 24, № 4. – С. 120–135.

Главным продуктом любого футбольного клуба, который и приносит ему деньги, является матч. Соответственно, приостановка соревнований приводит к тому, что под угрозой оказываются абсолютно все статьи доходов. Следовательно, базой для расчета потенциальных потерь будет служить именно число несыгранных матчей, а оценить потенциальные потери можно исходя из структуры доходов клубов каждой лиги (таблица 46, рисунок 42).

Таблица 46 – Число несыгранных матчей в сезоне 2019/2020 и доходы футбольных лиг Европы за 2018 финансовый год

	Число оставшихся матчей	Общее число матчей за сезон	Остальное сыграть, %	Доходы в день матча млн евро	Спонсо- ры, млн евро	ТВ млн евро
АПЛ	92	380	24	723	1421	2863
Бундеслига	74	306	24	511	1185	1085
ЛаЛига	110	380	29	555	861	1332
Серия А	124	380	33	268	566	1080
Лига 1	101	380	27	266	400	622
РПЛ	64	240	27	52	436	29

Источник: составлено автором на основе данных KPMG Football Benchmark и УЕФА

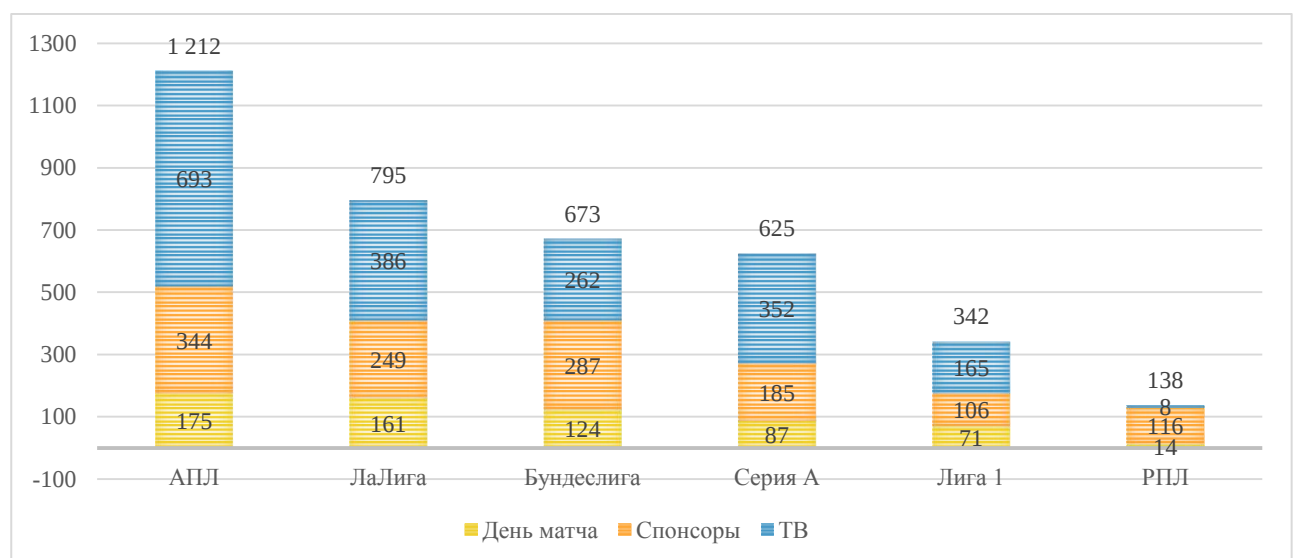


Рисунок 42 – Потенциальные потери клубов «большой пятерки» и РПЛ

Источник: составлено автором на основе данных KPMG Football Benchmark

Проведенные расчеты (рисунок 40) наглядно показывают, что объем потенциальных потерь напрямую зависит от коммерческого потенциала каждой

лиги, и в таком контексте Российская лига оказывается в более выигрышном положении. Однако отметим, что данные расчеты требуют нескольких комментариев:

1 Учитывается только число оставшихся (отмененных) матчей – матчи, сыгранные без зрителей, а также матчи с ограниченным числом зрителей (например, домашняя игра ЦСКА, когда клуб устраивал конкурс среди владельцев абонементов с целью ограничить посещаемость 5000 зрителей) незначительно, но увеличат сумму потерь.

2 Оценка и признание потерь в бухгалтерской отчетности будет отличаться для каждой из статей. Отдельные источники дохода у наиболее продвинутых клубов могут быть застрахованы; выручка от продажи абонементов признается по-разному и возможность возврата ее части требует индивидуального обсуждения с болельщиками; многие статьи дохода (точнее их потеря) подпадут под категорию форс-мажорных и, следовательно, останутся в распоряжении клубов.

3 Потери рассчитаны в евро, при этом для клубов РПЛ в текущей ситуации не ясно, какой курс евро применять.

4 Рассчитаны величины потерь по каждой лиге, однако для каждого клуба внутри конкретной лиги глубина кризиса будет индивидуальна в зависимости от диверсификации выручки и обязательств перед игроками (в том числе - валюта обязательств по заработной плате).

5 Дополнительно нужно учесть призовые УЕФА. В общей сложности участники Лиги чемпионов УЕФА-2019/20 и Суперкубка УЕФА-2019 должны получить 2,04 миллиарда евро¹. В части спортивных результатов несостоявшихся матчей выплаты распределяются следующим образом²:

- выход в 1/2 финала: по 12 млн
- выход в финал: по 15 млн
- победитель Лиги чемпионов - 4 млн

¹ <https://ru.uefa.com/uefachampionsleague/news/0253-0e99cd0872f4-d9688bdfdadf-1000--распределение-доходов-в-лиге-чемпионов-2019-20/> (дата обращения: 10.07.2020)

² К сожалению, российские клубы это не затронет

- участники матча за Суперкубок УЕФА получают по 3,5 млн, а победитель - 1 млн.

Для российских клубов величина потерь минимальна, что объясняется низким коммерческим потенциалом. При этом рост курса валют представляет очень существенный риск для большинства клубов, имеющих валютные обязательства перед игроками. Важно помнить и о зависимости российских клубов от одного источника дохода – государства и государственных компаний.

В условиях кризиса особое внимание требуется уделить долговой нагрузке (рисунки 43, 44). Представленные цифры не учитывают кредиторскую задолженность (в первую очередь по трансферам игроков), которая может быть очень существенной. Также требуют корректировки цифры по России, где основная доля долга приходилась на кредит «ЦСКА» Внешэкономбанку, который был реструктурирован в конце 2019го года.

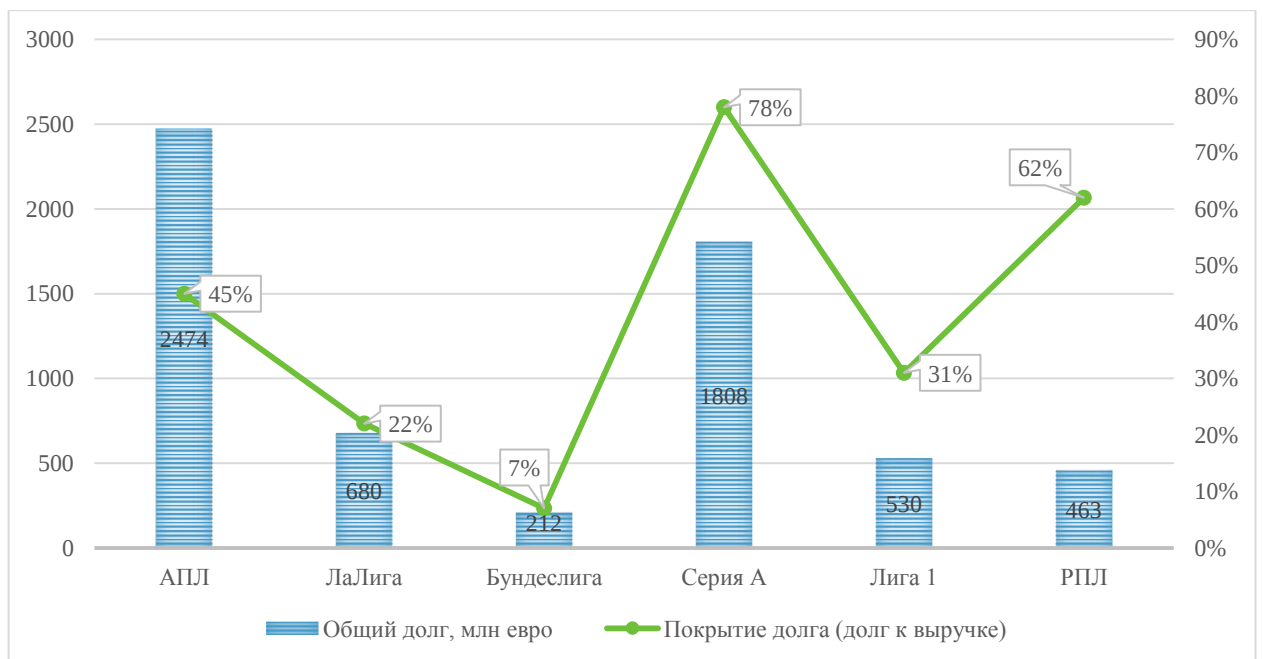


Рисунок 43 – Долговая нагрузка клубов «большой пятерки» и РПЛ, 2018

Источник: УЕФА

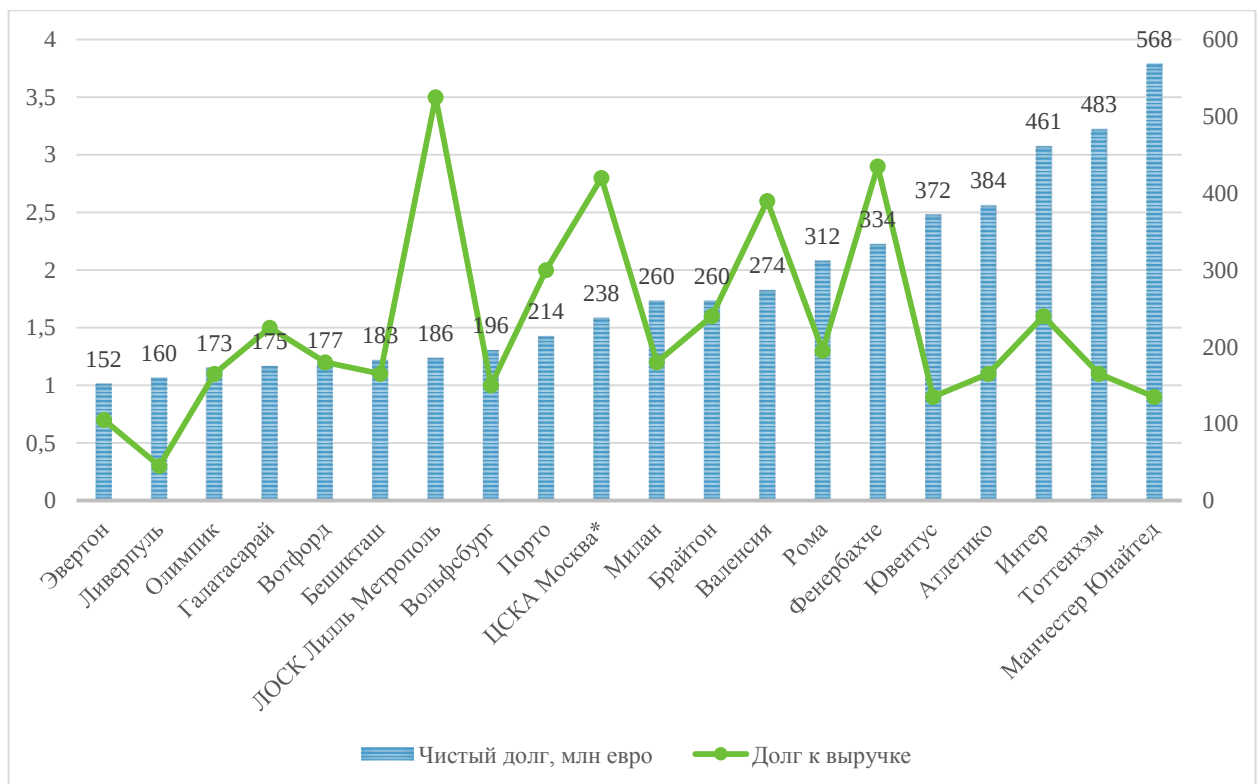


Рисунок 44 – Наиболее закредитованные клубы Европы, 2018

Источник: УЕФА

Кроме того, наиболее ценным активом становятся наличные деньги, которые есть далеко не у всех. Например, по данным The Swiss Ramble, даже в Английской Премьер лиге из одного миллиарда фунтов стерлингов 700 миллионов приходится на 4 клуба из 20: Манчестер Юнайтед - £ 308 миллионов, Арсенал - £ 167 миллионов, Манчестер Сити - £ 130 миллионов и Тоттенхэм - £ 101 млн. Российские клубы не раскрывают объем имеющейся наличности, однако можно предположить, что соотношение с АПЛ будет аналогично ТВ-контракту.

Таким образом, изначально низкий уровень доходов российских клубов, а также скромный объем задолженности делает масштаб текущего кризиса не таким угрожающим для РПЛ. По сути, сумма убытков ограничится потерей *match-day* дохода, которые оцениваются в сумму около 14 млн евро на всю лигу. Однако эта сумма по-разному распределяется среди клубов лиги. Так, президент «Спартак» Леонид Федун заявил РБК¹, что из-за отсутствия футбола клуб теряет в месяц 0,5

¹ <https://sportrbc.ru/news/5e78bb909a794749143987eb?ruid=uUj1A15HqrZP34lwAxZuAg==&from=center> (дата обращения: 10.07.2020)

млрд р. Однако очевидно, что на подобный объем доходов из российских клубов может рассчитывать только «Зенит». По словам главы клуба, каждый матч без зрителей - это минус 80 млн р.¹

При этом клубам удалось сэкономить на зарплатах игроков. По данным УЕФА, в 2018 году общая зарплатная ведомость лиги составляла 527 млн евро. В каждом согласовали свои условия снижения зарплат. Топ-клубы, где зарплаты номинированы в иностранной валюте, договорились о снижении выплат на 30-50%. Небольшие клубы, где зарплата выплачивается в рублях, вообще не вносили никаких изменений. Отдельные клубы изменяли порядок выплат на 2-3 месяца, но встречались и более долгосрочные стратегии, например, до конца года². Если учитывать, что в общей сумме зарплат по всей лиге основная доля приходится на топ-клубы, и предположить, что заработные платы были урезаны на 30% сроком на 3 месяца, то получим экономию в 39,5 млн евро. При этом с конца февраля до 17 июня (дата возобновления игр РПЛ) курс евро вырос примерно на 13%, то есть сумма потенциальной экономии снизится до 34,4 млн евро. Получается, что российские клубы не только не понесли убытков, но даже смогли сэкономить довольно существенные деньги. Конечно, следует учитывать индивидуальную ситуацию каждого клуба, в том числе возможный уход отдельных спонсоров либо сокращение выплат по контрактам. Однако в этой ситуации один из главных минусов российского футбола, а именно зависимость от бюджетных средств и вливаний госкорпораций в краткосрочной перспективе превратился в плюс – выплаты не были сокращены.

Однако в отдельных региональных клубах ситуация вызывает опасения. Например, доходы Самарских «Крыльев Советов» на 80% состоят из средств областного бюджета. Это идет вразрез с тенденцией по снижению финансирования спортивных организаций. При этом, расходы на содержание клуба постоянно растут, а после 24 туров чемпионата России команда находится на 16-м месте из 16

¹ <https://russian.rt.com/sport/news/744860-medvedev-zenit-dengi> (дата обращения: 10.07.2020)

² <https://www.sportsdaily.ru/articles/naskolko-kluby-rpl-sokratili-zarplaty-igrokam> (дата обращения: 10.07.2020)

возможных. Наконец, по данным региональной счетной палаты¹, больше четырёх лет размер задолженности клуба превышает стоимость всего имущества, и несмотря на увеличение активов баланса, стоимость чистых активов остаётся отрицательной. И в этой ситуации (по состоянию на конец июня 2020 года) клуб планирует сменить главного тренера, что потребует выплаты неустойки текущему тренеру, который к тому же является иностранцем. То есть бюджетные деньги не просто будут выплачены, но и в основной массе (за исключением НДФЛ) «покинут» российскую экономику.

Дальнейшее развитие ситуации будет зависеть от масштабов распространения коронавирусной инфекции – при благоприятном сценарии лига сможет вернуться к прежним показателям посещаемости и доходов и, возможно, воспользоваться рядом мер по сокращению затрат.

В текущей ситуации работа менеджеров футбольных лиг и клубов должна быть нацелена на 2 направления:

- 1 Решение текущих проблем.
- 2 Разработка мер по обеспечению долгосрочной финансовой устойчивости и стабильного развития.

Учитывая полную приостановку деятельности, в рамках первого направления работа сводится к минимизации затрат и в первую очередь – обязательств по заработной плате. Так, одним из первых на такую меру пошел лидер по выплатам игрокам – «Барселона». Футболисты согласились на сокращение зарплаты на 70 %, чтобы гарантировать 100 % выплат всем сотрудникам клуба. Московский «Спартак» сократил заработную плату игроков на 40 %. Однако курс евро за месяц с 28 февраля по 28 марта вырос с 71,65 до 85,74 или на 20 %. Для России дополнительным вопросом, требующим согласования, может стать изменение валюты договора – по сложившейся практике даже соглашения с российскими игроками номинируются в долларах или евро. При этом с подобными проблемами отечественные клубы сталкивались уже неоднократно:

¹

https://63.ru/text/sport/69063817/?fbclid=IwAR2dzKKvufx71bjW9KLXatJc3a14VSEp1P9E9IioE__uC3_Q17qgXNC2LLo (дата обращения: 10.07.2020)

каждый финансовый кризис приводил к росту курса валют относительно рубля, а, следовательно, и обязательств клуба. Пересмотру соглашений препятствуют контракты с иностранными игроками и лимит на легионеров, позволяющий российским футболистам требовать аналогичных условий. Решением данной проблемы могло бы стать хеджирование валютных рисков, широко распространенное в тех отраслях, где выручка номинирована в рублях, а расходы – в иностранной валюте.

Среди текущих мер также стоит предусмотреть ослабление правил ФФП УЕФА, а также правил лицензирования клубов на уровне национальной ассоциации. Вскоре после приостановки соревнований УЕФА заявило о продлении срока для подтверждения отсутствия просроченной кредиторской задолженности с 31 марта до 30 апреля, а первого апреля 2020 года было принято решение приостановить действие правил для клубов, которые будут играть в Лиге чемпионов и Лиге Европы в 2020–2021 годах¹.

Правила финансового fair play сами по себе представляют существенный риск для клубов, претендующих на участие в Еврокубках. Так, например, в конце февраля 2020 года УЕФА опубликовал решение Комиссии по финансовому контролю, согласно которому футбольный клуб «Манчестер Сити» был обвинен в нарушении правил финансового fair play (далее – правила ФФП) и исключен из участия в соревнованиях УЕФА в следующие два сезона (2020/21 и 2021/22). Также на клуб был наложен штраф в размере 30 миллионов евро. Это стало самым жестким наказанием за всю историю применения правил ФФП. Другими словами, запрет на участие в Еврокубках несет для клубов 2 вида рисков:

- 1 Снижение мотивации игроков и тренерского штаба
- 2 Уменьшение выручки клуба сразу по нескольким статьям.

Минимизация первой группы риска возможно за счет переговорного процесса, а также будет зависеть от усилий юристов, занятых в обжаловании решения УЕФА.

¹ <https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/newsid=2641230.html> (дата обращения: 10.07.2020)

Потенциальные потери клуба от пропуска еврокубков зависят от того, до какой стадии турнира удастся пройти. Далее будут произведены расчеты потерь на примере «Манчестер Сити», который был устранен УЕФА от участия в Еврокубках на 2 года за нарушение правил ФФП. Свое решение УЕФА вынесли в феврале 2020 года, после этого клуб обратился с апелляцией в Спортивный арбитражный суд (CAS) в Лозанне. В июле суд вынес оправдательное решение, отменив запрет на игры в Лиге Чемпионов и сократив до 10 млн евро штрафные санкции. Несмотря на положительное для клуба решение, именно на этом примере можно рассчитать размер потенциальных потерь. В сезоне 2018/2019 клуб дошел до четверть-финала и получил от УЕФА 86 млн фунтов.

В случае запрета на участие в Лиге чемпионов клуб также недополучит выручку от продажи билетов, атрибутики и кейтеринга на домашних матчах. В среднем на каждой игре «Манчестер Сити» удается заработать 2 млн фунтов, то есть при условии выхода в $\frac{1}{4}$ (5 матчей) потери составят 10 млн фунтов.

Спонсорские контракты также содержат ряд условий по турнирам, в которых участвует клуб. Коммерческие доходы «Манчестер Сити» оцениваются в 230 млн фунтов за сезон. Если предположить, что в силу пропуска Лиги Чемпионов они будут снижены на 10 %, то потери клуба составят 23 млн фунтов.

При этом в новом сезоне клуб переподписал несколько спонсорских соглашений и рассчитывает на увеличение поступлений от продажи тв-прав за пределами Великобритании. То есть общая выручка должна вырасти. Совокупный размер потерь с учетом роста доходов представлен в таблице 47.

Возвращаясь к потерям, обусловленным распространением коронавирусной инфекции, можно рассчитать их уже не на уровне лиги, а для отдельно взятого клуба. Сумма потерь будет зависеть от того, будет ли доигран сезон, или итоги будут подведены исходя из текущего расположения команд. Для «Манчестер Сити» потери на выручке в день матча могут составить около 12 млн фунтов (учитывая, что остается сыграть 6 домашних матчей). Пока не ясно, будут ли клубы возвращать часть денег владельцем абонементов. Продажа абонементов на следующий сезон также может быть отложена, что повлияет на денежный поток

клубов. Если сезон не будет доигран, клубы потеряют 750 миллионов фунтов стерлингов за нарушение ТВ-контракта. Общая сумма контракта оценивается в 2,641 млрд фунтов, то есть доля потерь равна 28,4 %. Всего «Манчестер Сити» должен был заработать 171 млн, тогда потери могут быть оценены в 49 млн фунтов.

Таблица 47 – Расчет потенциальных потерь «Манчестер Сити» от запрета на участие в Лиге Чемпионов УЕФА

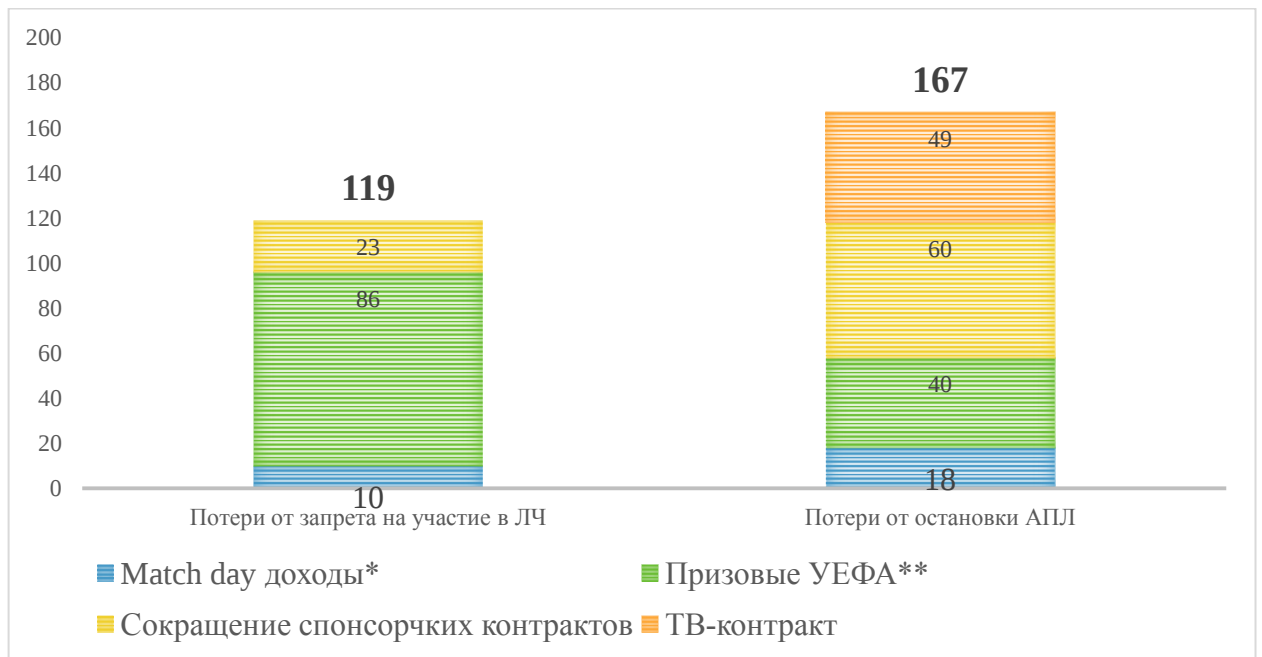
Статья дохода	Допущение	Млн фунтов
Выручка в день матча	Выход в ¼ Лиги Чемпионов УЕФА (5 матчей по 2 млн фунтов)	(10)
Призовые УЕФА	Выход в ¼ Лиги Чемпионов УЕФА	(86)
Сокращение доходов по спонсорским контрактам	Снижение на 10 % по всем спонсорским контрактам, обусловленное запретом на участие в Лиге Чемпионов	(23)
Итого потери клуба		(119)
Продажа ТВ-прав	Новая сделка Английской Премьер лиги по продаже прав на трансляции матчей за рубежом	20
Спонсорские контракты	Контракт с новым спонсором Maraphonbet	10
Контракт с техническим спонсором	Новое соглашение с компанией Puma на 65 млн фунтов вместо соглашения с Nike на 20 млн	45
Увеличение выручки		75
Итого чистые потери с учетом роста доходов		(44)

Источник: составлено автором на основе данных The Swiss Ramble

На момент приостановки турнира «Манчестер Сити» также сохранял неплохие шансы Лиге Чемпионов – турнир был остановлен как раз перед домашним матчем с Реалом. Победа в этом турнире может принести 45 миллионов евро (около 40 млн фунтов): призовые в размере 42 миллиона евро и увеличение доли в телевизионном пуле на 3 миллиона евро. Кроме того, 3 домашних матча (при условии, что клуб дойдет до финала), могли бы принести еще 6 млн фунтов.

Наконец, доходы «Манчестер Сити» от спонсорских контрактов оцениваются в 230 млн фунтов. Если предположить, что они будут снижены пропорционально числу несыгранных матчей (всего 10 из 38 с учетом домашних и гостевых), потери могут составить 26 % или 60 млн фунтов.

Общие потери «Манчестер сити» от запрета на участие в Лиге чемпионов УЕФА в сезоне 2020/2021, а также от приостановки матчей чемпионата Англии и Лиги Чемпионов в сезоне 2019/2020 представлены на рисунке 45.



* 18 млн фунтов: по 2 млн фунтов за 6 домашних матчей в АПЛ и 3 в Лиге чемпионов

** для потерь от нарушения требований ФФП сделано допущение, что клуб дойдет до 1/2 финала; для потерь от приостановки турнира - до финала турнира

Рисунок 45 – Потери «Манчестер сити», млн фунтов стерлингов

Источник: The Swiss Ramble

С точки зрения минимизации рисков от запрета на участие в еврокубках клубы могут руководствоваться опытом других клубов. Так, например, «Манчестер Сити» не является лидером по спонсорским контрактам - есть клубы, обладающие более весомой поддержкой (рисунок 46).

В свою очередь УЕФА не всегда занимало такую жесткую позицию и в отношении других, более серьезных нарушений.

Из наиболее громких дел последних лет стоит выделить претензии к «Милану», которые были связаны с долговыми обязательствами клуба перед американским хедж-фондом Elliott, принявшим участие в финансировании сделки на общую сумму 740 млн евро по приобретению клуба китайским консорциумом во главе с Ли Юнхуном у Сильвио Берлускони. Позже фонд выдал крупный заем на 300 млн евро, который помог «Милану» провести масштабную трансферную кампанию.

УЕФА отказалась заключать с «Миланом» мировое соглашение - подход, который ранее всегда применялся к грандам мирового футбола, и по своей жесткости аналогичный лишь случаю с Московским «Динамо» (который будет рассмотрен ниже). Дело было передано на рассмотрение арбитражной палаты комитета по финансовому контролю.

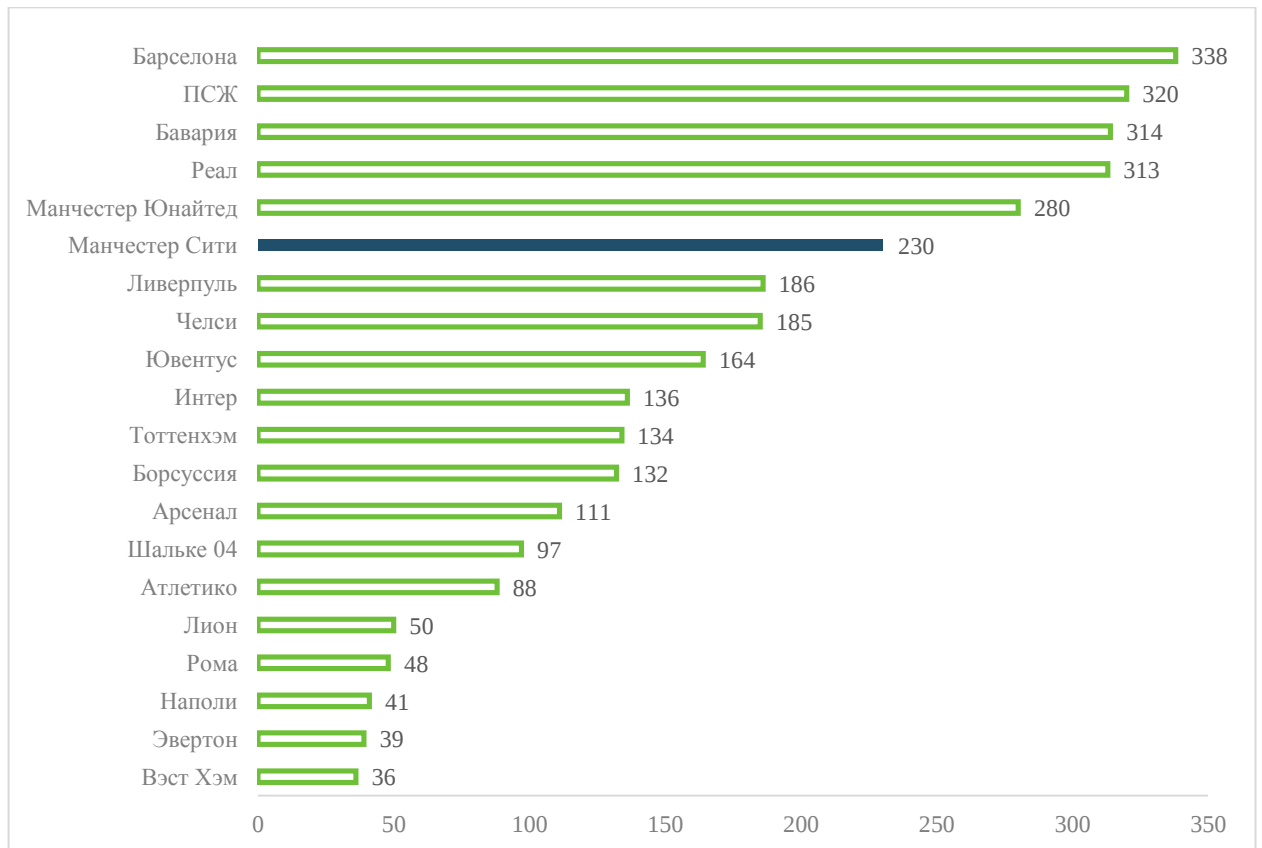


Рисунок 46 – Крупнейшие спонсорские контракты футбольных клубов Европы, сезон 2018/2019, млн фунтов стерлингов

Источник: The Swiss Ramble

20 июля 2018 Суд в Лозанне (CAS) признал изначально принятое решение УЕФА дисквалифицировать «Милан» непропорциональным по вполне ожидаемой причине - другие клубы за схожие нарушения получали только штрафы. И действительно: «ПСЖ» по итогам двух крупнейших трансферных сделок никакого наказания так и не понес: УЕФА не обнаружила в его действиях очевидных нарушений правил ФФП — правда, обязала ПСЖ продать игроков на 70 млн евро.

Сделки по покупке игроков, точнее – их финансирование представляют собой еще один предмет для вопросов со стороны УЕФА. Как правило, клубы обходят ограничение на объем затрат за счет соглашения о рассрочке. Таким

образом «Манчестер Юнайтед» оформил трансфер Погба за 105 миллионов евро, отразив в отчетности в качестве расхода только 52,5 миллиона. Также часто используется аренда с последующим выкупом, в том числе сделки между связанными клубами, когда несколько клубов принадлежат одной структуре. Это как раз случай «Манчестер Сити», который входит в холдинг City Football Group, владеющий такими клубами как New York City и Melbourne City, а также миноритарными пакетами в Yokohama F. Marinos (Япония), Montevideo City Torque (Уругвай), Girona (Испания), Sichuan Jiuniu (Китай), Mumbai City (Индия). Кроме арендных сделок подобный холдинг используется клубом на минимизации зарплатной ведомости. Например, в 2013 году «Манчестер Сити» перевел большую долю сотрудников в City Football Group, сократив заработную плату с 233 до 205 млн фунтов стерлингов. Тем самым снизилась доля заработной платы в выручке, на которую обращает внимание УЕФА. Интересно, что подобные схемы (и в части аренды игроков, и в части зарплатной ведомости) получают все большее распространение. Учитывая большое число инвесторов из Китая, возможны ситуации, когда игроки будут переходить из европейских клубов в азиатские, а затем возвращаться обратно уже на условиях аренды.

Наиболее крупное нарушение правил ФФП в абсолютном выражении было допущено в рамках сделки по переходу Неймара из «Барселоны» в «ПСЖ». Игрок получил от фонда Катара 300 млн евро в рамках соглашения о продвижении Чемпионата мира в 2022 году, на эти средства выкупил свой контракт у «Барселоны», и оказался в «ПСЖ» уже в качестве свободного агента. В итоге французский клуб вообще не отразил расходы по покупке игрока, а, значит, и не нарушил правил ФФП.

Возвращаясь к претензиям, предъявленным «Манчестер Сити», следует отметить, что они были обусловлены не столько суммой спонсорского контракта, сколько тем фактом, что по своей сути суммы, полученные клубом, ничего общего со спонсорством не имели, просто таким образом акционер заводил деньги в клуб, покрывая операционные убытки.

Однако спонсорские контракты с компаниями, которые одновременно являются акционерами клуба, также не являются редкостью в европейском футболе. «Бавария Мюнхен» занимает третье место по величине коммерческого дохода в Европе благодаря стратегическому партнерству с тремя немецкими компаниями, каждая из которых владеет 8,33 % акций клуба (остальные 75 % принадлежат болельщикам): Adidas - 60 млн евро, Audi - 60 млн евро (недавно увеличенный с 40 млн евро) и Allianz – 6 млн евро.

Аналогичным образом, некоторые из крупнейших спонсорских сделок «Боруссии Дортмунд» заключаются с компаниями, которые также являются акционерами: Evonik (14,78 % акций), титульный спонсор - 40 млн евро (комбинированная сделка с 1 & 1); Puma (5 % акций) - 31 млн евро; Signal Iduna (5,43 % акций) – 5,8 млн евро.

Сумма контракта «Ювентуса» и Jeep была увеличена с 17 до 42 млн евро с сезона 2019/20 году – за 2 года до окончания контракта. Это в три раза больше, чем получают Милан, Рома и Интер. При этом Jeep является частью Fiat, который принадлежит семье Agnelli – главного бенефициара «Ювентуса».

Наконец еще один важный критерий для УЕФА – закредитованность клуба. Однако и здесь «Манчестер Сити» все в порядке (Рисунок 47).

Таким образом, приведенные цифры свидетельствуют, что «Манчестер Сити» не является самым грубым нарушителем правил ФФП. Однако в данном случае необходимо сделать 2 оговорки. Во-первых, претензии к клубу затрагивают прошлые периоды, когда нарушения действительно имели место. Текущие показатели клуба полностью укладываются в нормы ФФП. Во-вторых, одна из самых главных претензий УЕФА связана с отказом клуба сотрудничать с ассоциацией в рамках расследования. Здесь дополнительный негативный эффект имела переписка клуба, подтверждающая вину и оказавшаяся в СМИ.

Наконец, важно учитывать, что ущерб, причиненный запретом на участие в Еврокубках, может привести к убыткам, которые в свою очередь вызовут новые вопросы УЕФА. В этом заключается одна из самых главных претензий к правилам ФФП – наказания приводят к новым убыткам, что формирует замкнутый круг.

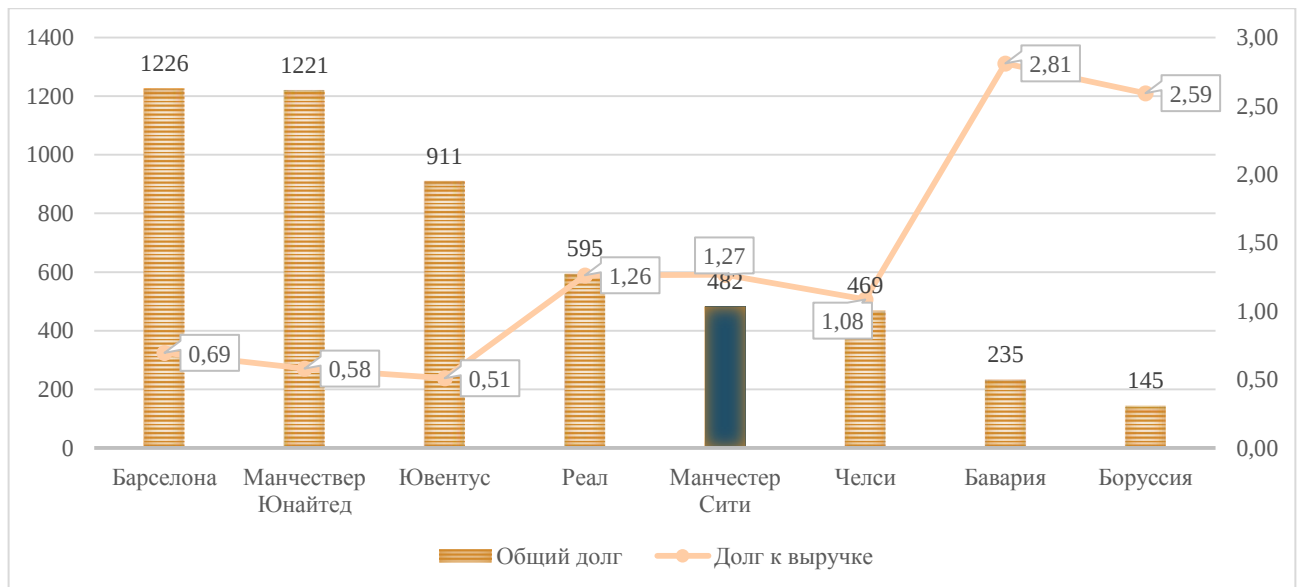


Рисунок 47 – Клубы Европы с наибольшей задолженностью (долгосрочный долг плюс кредиторская задолженность), сезон 2018/2019, млн евро

Источник: The Swiss Ramble

Выше были рассмотрены текущие меры, которые могут быть предприняты клубами для минимизации потерь, вызванных распространением коронавирусной инфекции, а также регулированием со стороны УЕФА.

Далее будет предложено несколько перспективных мер, направленных на принципиальное изменение модели ведения бизнеса при условии сохранения рисков, связанных с коронавирусом в среднесрочной перспективе.

Первая мера – это создание подушки безопасности или фонда, который мог бы быть использован в кризисных ситуациях. Для Европейских клубов источником наполнения такого фонда могли бы стать деньги от продажи ТВ-прав. И такая практика уже используется, например, для поддержки клубов низших дивизионов: определенные отчисления предназначены для тех команд, которые переходят в низшие лиги. Тем самым обеспечивается нормальный переходный период после потери существенной части дохода¹.

Одной из первых так называемые парашютные платежи ввела Английская Премьер лига, которая предоставляет трем клубам, покинувшим лигу, равную часть от той доли, которая распределяется в равной пропорции между всеми

¹ https://www.footballbenchmark.com/library/parachute_payments_in_the_big_five_leagues (дата обращения: 10.07.2020)

клубами. Эти выплаты распределяются в течение трехлетнего периода после вылета (ограничивается одним годом, если клуб немедленно возвращается в Премьер лигу), при этом процент от равной суммы выплаты уменьшается каждый год. Поскольку выплаты напрямую связаны со стоимостью прав на трансляцию в лиге, суммы довольно значительны – в сезоне 2017/2018 вылетевшие клубы получили в среднем 46,7 млн евро.

Испанская LaLiga учредила фонд - 3,5 % от общей стоимости прав на трансляцию, средства которого распределяются между клубами, покинувшими лигу, в зависимости от различных критериев, включая прошлые доходы от трансляции и количество сезонов, которые они провели в высшем дивизионе (в среднем 13,7 млн евро за сезон 2017/18). Интересно, что до 2014/15 года клубы, возвращающиеся главную лигу, должны были перечислить полученные деньги обратно, что негативно сказывалось на их финансовой устойчивости.

Несмотря на отсутствие специальной схемы парашютных выплат, немецкая Бундеслига поддерживает клубы второй лиги за счет денег от продажи теле-прав: 23 % от этих доходов распределяется на основе результатов за 5 лет в двух дивизионах. Для двух покинувших Бундеслигу по итогам сезона 2017/18 клубов «Гамбург» и «Кельн», эта сумма в среднем составила 7,9 млн евро.

В Италии и Франции клубы, покидающие высший дивизион, получают не процент от доходов лиги, а фиксированные выплаты, которые распределяются на основе количества сезонов, проведенных в главном турнире. Итальянская серия А постоянно увеличивает размер таких выплат, что позволило клубам получить в среднем по 20 млн евро в сезоне 2017/18. Французская лига выделяет в течение двух лет фиксированную сумму (2 млн евро в первый год и затем 1 млн евро) и переменную сумму, основанную на количестве последовательных сезонов, проведенных в первом дивизионе в течение 10 лет. В сезоне 2017/18 общая сумма в среднем составила 4,9 млн евро.

Представляется, что в современных условиях определенную часть доходов аналогичным образом стоит направлять на формирование фонда безопасности.

В России доходы от продажи ТВ-прав не позволят обеспечить наполнение подобного фонда. При этом могут быть использованы средства госкорпораций, которые сегодня точно направляются в наиболее крупные клубы по видам спорта. Наконец, для формирования фонда могут быть использованы отчисления букмекеров и организаторов лотерей. Безусловно, это требует возобновления соревнований, и данная мера носит перспективный характер.

Следующее направление также невозможно реализовать в полной мере без проведения матчей, однако оно позволит не останавливать соревнования в условиях ограничений по присутствию зрителей. Речь о посещении матчей в формате виртуальной реальности. По аналогии с образованием просмотр футбольных матчей с эффектом присутствия возможно перевести в дистанционный режим.

Телевизионные трансляции, несмотря на рост их технологичности и качества картинки, не могут заменить поход на матч, поэтому все большую популярность получают виртуальные трансляции, которые обеспечивают эффект присутствия на арене для болельщика, который теоретически может находиться в любой точке мира. НБА организует VR-трансляции матчей с 2014-го года. Погружение в виртуальную реальность используют и клубы АПЛ. «Арсенал», «Манчестер Сити» и «Ливерпуль» подписали соглашение с Intel – с февраля 2019го их матчи можно смотреть в режиме VR. С 2018-го компания Sky VR проводит виртуальные туры по стадионам.

Существует возможность использовать виртуальную реальность и в тренировочном процессе: во-первых, для разбора уже прошедших матчей, а, во-вторых, для моделирования различных игровых моделей и сценариев.

Таким образом, виртуальная реальность не сможет заменить реальный поход на футбол или тренировку на натуральном газоне, однако в состоянии предложить альтернативу в условиях целого ряда ограничений, с которыми сегодня столкнулась индустрия футбола.

5.3 Рекомендации по совершенствованию и внедрению инструментария стратегического управления в индустрии футбола России¹

Исходя из выявленных ранее «узких мест» в развитии ключевых субъектов отечественной индустрии футбола, стратегическое управление ее субъектами должно объединять следующие направления:

- 1 Совершенствование структуры управления футболом
- 2 Модернизация системы подготовки резерва
- 3 Повышение популярности
- 4 Кадровое обеспечение
- 5 Создание центров футбола
- 6 Совершенствование системы финансирования профессионального и массового футбола и налоговое стимулирование субъектов индустрии футбола
- 7 Развитие школьного и студенческого футбола
- 8 Разработка единой информационно-аналитической системы российского индустрии футбола как базы для принятия управленческих решений
- 9 Развитие профессионального футбола
- 10 Развитие отдельных разновидностей и дисциплин футбола
- 11 Социальная ответственность футбола
- 12 Развитие коммерческой деятельности субъектов футбола.

Совершенствование структуры управления футболом

Отечественный футбол развивается в условиях сильно разнящегося и порой сурового климата, сложных экономических условий, наследия советской системы управления спортом, отсутствия достаточного числа управленческих, тренерских, медицинских кадров. В подобной ситуации крайне важно наличие единого органа управления, действующего в соответствии с утвержденной долгосрочной стратегией развития, и внедрение отлаженной системы взаимодействия данного органа со всеми субъектами футбольной индустрии.

¹ Параграф основан на предложениях автора, которые легли в основу Стратегии развития футбола в Российской Федерации до 2020 года, утвержденной на Конференции Российского Футбольного Союза 26.04.2014

Несмотря на наличие нормативных документов, регламентирующих бизнес-процессы в футболе, в целом сложившаяся система управления не может быть признана оптимальной.

Можно сформулировать следующие инструменты, направленные на модернизацию системы управления футболом:

- 1 Создание в структуре РФС попечительского совета с целью устойчивого финансирования сборных команд, оплаты труда тренеров, управления реализацией программ развития футбольной индустрии
- 2 Выстраивание системы взаимодействия между Российским футбольным союзом, Минспортом, Минобрнауки, Минпросвещения, ФИФА и УЕФА
- 3 Формирование целевого фонда обеспечения программ и проектов развития футбола
- 4 Обновление состава действующих комитетов и комиссий РФС, привлечение общественных структур в управление футбольным хозяйством
- 5 Внедрение объективной системы оценки, характеризующей эффективность деятельности субъектов футбола и учреждение независимого рейтингового агентства
- 6 Создание системы налоговых льгот и преференций для спонсоров и инвесторов с использованием инструментов государственно-частного партнерства.

Модернизация системы подготовки резерва

Подготовка резерва является первоочередной задачей российской индустрии футбола. На текущий момент еще не сформирована иерархия продвижения игроков по этапам подготовки. Требуется реализовать последовательную подготовку: обучение технике, тактике и лишь затем – соревновательная деятельность. В основу должна быть положена единая методическая программа, разработанная с учетом исторических традиций российской школы и современных мировых тенденций.

В сфере массового футбола главной целью должно стать формирование образа футбола как вида спорта, доступного для всех.

Повысить массовость и привлечь в футбол детей можно за счет фестивалей в оздоровительных лагерях. Кроме того, необходимо выстроить целостную систему соревнований и утвердить единые методики подготовки молодых футболистов. В регламенты детско-юношеских соревнований должны быть включены пункты, предусматривающие проведение образовательных мероприятий и мастер-классов, направленных на популяризацию футбола. Сами соревнования должны быть нацелены не на выявление лучших, а на развитие игрового потенциала. В рамках фестивалей для детей в возрасте от 6 до 9 лет целесообразно организовывать игры смешанными составами, включающими мальчиков и девочек в формате 6х6, 5х5, 4х4 по упрощенным правилам. Особое содействие детским турнирам и фестивалям должны оказать профессиональные футбольные клубы, в том числе - обеспечить участие своих игроков в мастер-классах и показательных выступлениях.

Необходимо существенно повысить уровень информационного обеспечения соревновательной деятельности, предоставив организаторам дорожную карту освещению проводимых мероприятий в региональных и федеральных СМИ. Не должны выпадать из списка соревнований корпоративные и любительские турниры. Их участников также необходимо регистрировать как любителей для оценки уровня развития индустрии футбола и в качестве мотивации спортсменов.

Отдельное внимание стоит уделить техническому оснащению и кадровому потенциалу детско-юношеских школ с акцентом на мотивационные меры для всех сотрудников (например, гранты на обучения тренеров в Академии тренерского мастерства РФС).

Стимулом для развития массовости может стать введение уроков физической культуры с игровыми элементами футбола. Подобную инициативу необходимо реализовывать совместно с Минпросвещения России.

Инфраструктура массового футбола подразумевает использование возможностей образовательных учреждений. Типовые проекты школ должны включать футбольные поля и площадки как открытого, так и закрытого типов, обеспечивающих возможность круглогодично заниматься футболом. Для целей развития «дворового» футбола оптимальным является строительство площадок

20х40 метров. Также необходимо учитывать возможности реализации совместных инфраструктурных проектов с ФИФА и УЕФА.

Главными задачами развития инфраструктурной базы массового футбола являются:

- оценка реальной потребности в реконструкции и новом строительстве по каждому типу объектов: полей, площадок в разрезе каждого региона с учетом его климатических особенностей;
- разработка и утверждение типовых стандартов для различных типов футбольных сооружений;
- поддержка отечественных производителей искусственных покрытий для полей, экипировки, оборудования, медицинской продукции и т.д.

Существенного улучшения требует система подготовки специалистов массового футбола и в первую очередь - тренеров. Для этого необходимо количественно оценить потребность в таких специалистах с детализацией по регионам и будущим периодам. Наличие таких данных позволит приступить к следующей стадии - созданию независимого органа лицензирования тренеров, предусматривающего запуск онлайн-портала, содержащего сертифицированные обучающие материалы и выполняющего функцию базы данных.

Предлагаемые мероприятия в рамках развития массового футбола могут быть реализованы при совместном участии следующих субъектов индустрии футбола: региональных органов исполнительной власти в сфере спорта, региональных департаментов образования, региональных федераций футбола (при посредничестве их межрегиональных объединений) и частных инвесторов.

В молодежном футболе требуется разработать и внедрить систему мониторинга карьеры игроков, входящих в молодежные сборные команды и выступающих в Юношеской футбольной лиге. Для этого необходимо обеспечить взаимодействие тренерских штабов на уровне сборных команд и клубов. Одним из мероприятий станет поэтапное внедрение единой методической программы развития игроков на уровне школ, включающую онлайн систему статистики, определяющей и отслеживающей потенциал развития (будущих) футболистов.

Важную роль в системе поиска должна сыграть система академий и центров подготовки, работающая по региональному принципу.

Важным является обеспечение соревновательного процесса «равных с равными», позволяющего прогрессировать молодым игрокам. Для этих целей футбольные школы и академии могут участвовать в системе рейтинговой оценки, которая также может быть использована в качестве основы в распределении финансирования.

Для обеспечения прозрачности системы подготовки и поиска талантов требуется упорядочить сбор, обработку и анализ игровой статистики по всем соревнованиям, включая детские. Автоматизация и единый центр обработки данных позволят своевременно находить футболистов, обладающих высоким потенциалом, и обеспечивать их поэтапное движение в системе сборных команд.

Повышение популярности футбола

Популярность футбола нужно развивать на трех уровнях: общественный, медийный и стадионный.

Актуальный уровень восприятия российского футбола, как продукта, обусловлен влиянием следующих факторов.

1 Основная целевая аудитория футбола - дети и подростки - активно вовлекаются в интернет-пространство, где пока не выстроена эффективная коммуникация с ними

2 Бренд российского футбола не имеет устойчивой позитивной ассоциации в медиа пространстве

3 Футбольный телевизионный продукт требует улучшения по качеству, разнообразию и формату

4 Неудобное время показа футбольных матчей РПЛ

5 Отсутствие качественных сопровождающих программ (неспортивный контент для поддержания зрительского интереса)

6 Усиление конкуренции за потребителя, в том числе, со стороны иностранных футбольных лиг

7 На большинстве стадионов не созданы комфортные условия и достаточный уровень сервисов (кейтеринг, парковки, гостеприимство, работа с детьми)

8 Отсутствие системы информирования потребителя (билеты, абонементы, атрибутика, альтернативное времяпрепровождение на стадионе).

Основными факторами повышения уровня зрительского интереса являются:

- 1 Плановое открытие новых стадионов
- 2 Проведение в Российской Федерации Чемпионата мира 2018
- 3 Повышение среди россиян спроса на здоровый образ жизни
- 4 Возможное улучшение результатов выступлений сборных команд и профессиональных клубов на крупнейших спортивных соревнованиях

5 Постоянная работа над имиджевой составляющей российского футбола в средствах массовой информации и увеличение контактов с целевыми аудиториями

Таким образом, для повышения зрительского интереса необходимо равномерно развивать как минимум три направления:

- 1 Повышение активности в медиа среде.
- 2 Формирование новой культуры поведения зрителей на стадионах.
- 3 Управлением имиджевыми правами.

Данные меры предъявляют новые требования к качеству взаимодействия в информационной сфере и уровню открытости органов исполнительной власти в сфере спорта, футбольных федераций и коммерческих партнеров футбола (собственники объектов спорта, рекламодатели, спонсоры).

Перспективным направлением развития российского футбола также выступает единая электронная площадка, позволяющая мобилизовать ресурсы различных групп людей (спортсменов, тренеров, болельщиков) с целью выстраивания эффективных коммуникаций с потребителями и их вовлечения в процессы формирования качественного футбольного контента.

Инструментом создания такой площадки является внедрение единого электронного сервиса (мобильного приложения) для футболистов и футбольных болельщиков, построенного на открытых данных РФС, футбольных клубов и

региональных футбольных федераций. Такой сервис может реализовать широкий спектр возможностей: от представления информации о проводимых футбольных матчах и сервисов бронирования билетов до интерактивного функционала поддержки спортсменов. Приоритетом при этом является формирование базы уникального фото- и видео контента: видео тренировок и пользовательский контент, загружаемый спортсменами и болельщиками непосредственно с матчей и очных встреч.

Необходимо усиление роли социальной рекламы в пропаганде футбола. Также следует уделять больше внимания популяризации футбола через создание качественных медиа-продуктов: кинофильмов, исторических передач, шоу и т.д.

Следует отметить, что сегодня в российском футбольном информационном пространстве создано множество разрозненных ресурсов, не имеющих глобального распространения. Качественными результатами внедрения единого электронного сервиса для развития российского футбола является повышение лояльности российского и международного футбольного сообщества к отечественному футболу, формирование положительного образа российского футбола в информационном поле, что в конечном итоге отразится на увеличении показателей посещаемости футбольных мероприятий и рейтингов телетрансляций.

Отдельным инструментом популяризации футбола должно стать формирование программы лояльности болельщиков, которые являются главным активом, как для клубного футбола, так и для национальных сборных команд. Подобные программы могут разрабатываться по нескольким направлениям:

- 1 Внедрение CRM-систем - мониторинг вкусов и предпочтений болельщиков

- 2 Ценообразование билетных программ и условия возврата (либо официальной перепродажи) билетов, системы динамического ценообразования - изменение цены билетов в зависимости от ряда факторов

- 3 Политика привлечения на стадион детей и молодежи: уроки футбола, проводимые в школах игроками; экскурсии по стадиону для детей в день матча;

специальная ценовая политика на билеты и абонементы; организация детских фан-клубов

4 Создание клубной карты для болельщиков национальной сборной команды, дающей ряд привилегий

5 Более активное вовлечение спонсоров и партнеров РФС в работу с болельщиками, проведение совместных акций, направленных на популяризацию футбола

6 Создание и внедрение мобильных приложений, упрощающих приобретение еды и напитков, атрибутики, дающих возможность просмотра повторов опасных моментов матча, общения с другими болельщиками и игроками.

Отдельной проблемой, сдерживающий рост посещаемости футбольных матчей, остается не всегда высокий уровень безопасности. Обеспечение безопасности на футбольных матчах преследует следующие цели:

- профилактика правонарушений;
- неотвратимость ответственности за правонарушения;
- запрет посещения футбольных матчей лицами, совершавшими правонарушения на спортивных мероприятиях.

На безопасность, а, следовательно, и на посещаемость футбольных соревнований в первую очередь оказывает влияние низкая техническая обеспеченность стадионов, а также отсутствие системной работы с болельщиками.

Перелом ситуации может быть достигнут за счет:

- моделирования транспортных и пешеходных потоков зрителей для выявления оптимальных способов входа и выхода со стадиона;
- разработки единой системы продажи билетов и абонементов с фиксацией персональных данных болельщиков и их идентификации;
- утверждения единых требований к технической обеспеченности стадионов, в том числе направленных на оснащение системами видеонаблюдения и управления доступом;
- моделирования последствий чрезвычайных ситуаций;

- качественной подготовки контролеров-распорядителей за счет проведения тренингов и обмена опытом;
- организации электронного обмена данными зрителей (нарушителей) между клубами;
- разработки программ лояльности болельщиков;
- развития на стадионах семейных и школьных секторов.

Кадровое обеспечение развития футбола

В рамках этого направления одним из базовых инструментов станет подготовка кадров в системе центров футбола. Также потребуется разработать программы подготовки и повышения квалификации для специалистов индустрии футбола: менеджеров, тренеров, судей, медицинских работников, специалистов по безопасности. Наконец необходимо обеспечить регулярное проведение:

- стажировок отечественных тренеров за рубежом;
- профильных конференций для специалистов индустрии футбола с приглашением ведущих западных специалистов;
- научных исследований, направленных на совершенствование организационных, правовых, финансовых и маркетинговых направлений работы субъектов футбольной индустрии;
- мероприятий по обучению специалистов в рамках международных образовательных программ.

Создание центров футбола

Национальные центры имеют своей целью подготовку игроков для национальных команд. Наиболее известными примерами таких центров являются национальные футбольные центры США, Франции, Германии, Испании и Италии.

Руководствуясь государственным устройством и размерами страны, целесообразным представляется создание центров 3-х типов: федеральных, межрегиональных и региональных.

Федеральные центры создаются для решения следующих задач:

- подготовка национальных сборных команд к международным соревнованиям;

- селекционная работа;
- формирование реестра игроков в возрасте до 15 лет и кандидатов в национальные сборные страны;
- разработка и внедрение единых методик подготовки;
- медицинское и антидопинговое сопровождение футболистов;
- формирование системы взаимодействия сборных команд и профессиональных клубов;
- подготовка и повышение квалификации тренеров.

Решение этих задач потребует обеспечения федеральных центров современной инфраструктурой, в том числе с активным вовлечением объектов, возведенных в городах, принимавших матчи чемпионата мира по футболу 2018.

Главная цель подобных центров - повышение эффективности совместной работы тренеров сборных команд, межрегиональных и региональных центров, клубов, направленной на отбор и подготовку футболистов юношеских сборных команд. Также здесь центры станут центром аналитической и скаутинговой работы, местом проведения тестирований в рамках программ подготовки футболистов.

Важными подразделениями центров будут исследовательские лаборатории, анализирующие физическое состояние игроков, объем и эффективность тактико-технических действий, с целью выявления талантливых футболистов, контроля хода подготовки и восстановления действующих профессиональных игроков, моделирования тренировок и обучения. Для проведения подобной работы центры необходимо оснастить программным обеспечением и оборудованием, а также комплексами по восстановлению и мобильными диагностическими лабораториями.

Следующие типы центров - межрегиональные и региональные должны проводить аналогичную федеральную работу, но с учетом их научно-методического обеспечения и кадрового потенциала. Создание подобных центров позволит добиться следующих результатов:

- наладить подготовку квалифицированных игроков;

- оказать спортивным школам поддержку в поиске талантливых игроков;
- обеспечить непрерывное образование специалистов индустрии футбола по единым методическим пособиям.

Региональные центры должны обеспечить:

- сбор и анализ информации об игроках;
- оценку итогов турниров и сборов с последующей разработкой рекомендаций;
- подготовку дополнительной аналитической информации по запросам тренеров, селекционеров, медицинских специалистов.

Важной задачей региональных центров станет организация тренировочных мероприятий для игроков в возрасте от 10 до 16 лет. При этом потенциал каждого игрока должен оцениваться не только в рамках соревнований, но и на базе тестирования, позволяющего зафиксировать индивидуальные характеристики каждого футболиста, выявить его сильные и слабые стороны, и разработать персональный план подготовки.

Одной из проблем в подготовке игроков остается низкая востребованность футболистов, закончивших обучение. Отчасти в ее решение помогло создание Юношеской футбольной лиги. Другим вариантом решения должны стать региональные сборные U19 и U23, которые могут быть сформированы на базе центров подготовки. Также важно предоставлять игрокам региональных сборных бюджетные места в профильных ВУЗах региона. Также молодых специалистов желательно приглашать на работу в футбольные школы. Подобные меры позволят сохранить молодых спортсменов в индустрии футбола.

В рамках создания центров футбола будет реализован еще один инструмент, нацеленный на повышение эффективности футбольной индустрии в целом, - это поиск талантов. Его цель - предоставить каждому человеку, пришедшему в футбол, возможность для реализации и после завершения карьеры: в качестве тренера, менеджера, судьи, врача. Уровни продолжения карьеры могут быть различными - от работы в детско-юношеском клубе физической подготовки до профессионального футбольного клуба. Проект «Поиск талантов» будет

реализовываться через Центры, где создана необходимая инфраструктура, сформирован кадровый потенциал, проводятся мероприятия необходимого уровня. Отметим, что это направление работы помимо очевидной пользы для всего футбольного хозяйства имеет еще и важную социальную составляющую, которая должна учитываться в рамках комплексной оценки эффективности.

Совершенствование системы финансирования профессионального и массового футбола и налоговое стимулирование субъектов индустрии футбола

Основная нагрузка по финансовому обеспечению футбольных проектов приходится на государственные (бюджетные) источники. Однако в условиях кризиса этих средств оказывается явно недостаточно для полноценного развития, и потребность в частных инвесторах становится все более критичной.

Эффективным инструментом в данном контексте является государственно-частное партнерство (ГЧП).

Дополнительным стимулом для привлечения частных инвесторов в индустрию футбола должны стать налоговые преференции. В западных странах индустрия спорта всегда относилась к общественно-полезным, и государство осознает необходимость ее поддержки и создания позитивного инвестиционного климата, в том числе за счет инструментов налоговой политики.

Одной из таких преференций может стать льгота по налогу на прибыль, позволяющая учитывать затраты, связанные с организацией и проведением спортивных мероприятий, в составе налогооблагаемой базы. Предлагается ограничить объем таких расходов одним процентом доходов от реализации в течение налогового периода. Это не даст возможности злоупотреблений, но станет существенной мерой в поддержке индустрии спорта.

Существенная часть спонсорских контрактов приходится на НДС, что серьезно снижает потенциальные доходы клубов – получателей денег. В условиях кризиса и острой нехватки финансирования в этой части также необходимо рассмотреть возможность предоставления льготы.

Серьезные расходы клубов связаны с уплатой имущественных налогов, которые начисляются вне зависимости от результатов операционной деятельности

(прибыли или убытка). При этом объекты спортивной инфраструктуры часто учитываются в составе имущества региона, который передает его в управление, сдает в аренду или передает в пользование. В такой ситуации имущественные налоги часто представляют собой перераспределение денег из источников, контролируемых одним и тем же субъектом.

Отдельные регионы предусматривают льготы по имущественным налогам для субъектов индустрии спорта. Как правило, эти послабления связаны с уменьшением налоговой ставки, однако, во-первых, распространяются они далеко не на все типы спортивных сооружений, а, во-вторых, вводятся на ограниченный период времени.

Определенный интерес представляет опыт Китая, добившегося существенных достижений в спорте. Так, в этой стране субъекты спортивной индустрии могут стать резидентами особых экономических зон, которые освобождаются от уплаты большинства налогов.

Целесообразно рассмотреть возможность допуска отечественных спортивных организаций в туристско-рекреационные особые экономические зоны, резиденты которых получают следующие льготы:

- 1 Ускоренный коэффициент амортизации.
- 2 Ставка 0 % по «федеральной части» налога на прибыль.
- 3 Освобождение от имущественных налогов.

Одна из потенциальных форм финансирования индустрии футбола - это фонды целевого капитала (эндаумент-фонды), которые широко используются в сфере образования, науки, культуры, здравоохранения, а также на рынке ценных бумаг. Эндаумент-фонды отличаются от благотворительных тем, что направляют на свои цели не сами пожертвования, а часть дохода, полученного за счет вложения привлеченного капитала. При этом есть возможность четко указать, на какие именно цели можно направить полученный доход. Источником целевого капитала являются пожертвования денежных средств, которые передаются в доверительное управление управляющей компании - некоммерческой организации, обладающей соответствующей лицензией. В качестве примера из отечественной практики

можно привести Национальный специализированный фонд поддержки детско-юношеского спорта.

Важной проблемой для российских клубов является соблюдение правил финансового fair play УЕФА, нацеленных на самокупаемость. Меры по их соблюдению с учетом зарубежного и российского опыта, а также долговые и акционерные источники капитала для субъектов индустрии футбола на микро-уровне подробно рассмотрены в разделе 4.3 настоящей работы.

Развитие школьного и студенческого футбола

Для повышения эффективности развития школьного футбола представляются целесообразными следующие меры:

- разработка методических рекомендаций по проведению уроков физической культуры с элементами футбола;
- содействие в проведении массовых любительских соревнований и организация учета участников подобных соревнований;
- организация на базе детских лагерей фестивалей футбола;
- разработка методических рекомендаций по ведению занятий футболом в группах продленного дня;
- инфраструктурная поддержка в форме строительства полей и площадок с искусственным покрытием.

Национальная студенческая футбольная лига (НСФЛ) функционирует с 2011 года. Ее основная цель – это развитие студенческого футбола, как важного элемента пропаганды здорового образа жизни и этапа формирования спортивного резерва, поиска талантов для профессиональных клубов и сборных команд по всем разновидностям футбола. Также лига играет важную социальную функцию: студенты адаптируются в профессиональной сфере, осваивая новые профессии в рамках индустрии футбола: журналистов, юристов, менеджеров, тренеров и судей. Впоследствии эти знания могут быть эффективно применены в профессиональных спортивных клубах и лигах.

С позиции стратегического управления основной целью является формирование основ лиги как бизнес-единицы, которая ориентирована на развитие спортивного мастерства студентов и достижение экономической эффективности.

Одной из мер мотивации студентов является возможность подписания спортивного контракта, предусматривающего выступление за сборную Университета и льготного (или даже бесплатного) обучения.

Важнейшим аспектом развития студенческого футбола является обеспечение инфраструктурной базы. В данном случае необходим комплексный подход и поддержка Министерства науки и высшего образования России, РФС, региональных властей.

На повышение эффективности развития студенческого могут будут направлены следующие меры:

- обеспечение прозрачной системы финансирования университетов, участвующих в развитии студенческого футбола;
- создание единой системы регистрации футболистов и формирование базы данных игроков, которые в перспективе могут стать профессионалами;
- организация первенства среди студенческих женских команд;
- разработка маркетинговой политики НСФЛ;
- создание детальной схемы взаимодействия между всеми стейкхолдерами студенческого футбола.

Разработка единой информационно-аналитической системы российского индустрии футбола как базы для принятия управленческих решений

Для гармонизации деятельности всех субъектов футбольной индустрии, принятия оперативных управленческих решений, оценки эффективности работы всех задействованных специалистов, повышения прозрачности всех процессов, обеспечения безопасности матчей и популяризации футбола необходимо создать единое информационное пространство.

Создание единой системы нацелено на:

- эффективное управление субъектами индустрии футбола на базе полной и достоверной информации;

- контроль выполнения регламентов;
- формирование отчетности;
- хранение и передачу информации по всем аспектам футбольной деятельности;
- координацию деятельности всех субъектов футбола;
- регистрацию футболистов, тренеров, судей;
- создание площадки для передачи опыта подготовки тренеров, судей, футболистов;
- мониторинг игрового потенциала кандидатов в сборные;
- взаимодействие с болельщиками.

Единая система также позволит создать портал российского футбола, объединяющий сайты всех субъектов футбола, где можно будет найти информацию об игроках, инфраструктуре и соревнованиях от корпоративных турниров до чемпионата России.

Отдельные блоки системы должны содержать учебные материалы, календари соревнований, медиаконтент и видеоматериалы, направленные на повышение квалификации менеджеров, тренеров, судей и других специалистов.

Важным блоком системы должно стать медицинское и антидопинговое обеспечение. В данном блоке предполагается осуществлять взаимодействие медицинских штабов сборных команд, клубов и игроков с возможностью сбора и хранения информации о физическом состоянии спортсменов, результатов медицинских осмотров, назначений и сведений о методиках и динамике восстановлений после полученных травм и повреждений.

ЕИАС станет фундаментом на базе которого будут реализовываться все сформированные ранее предложения. Ведь принятие любых управленческих решений вне зависимости от сферы деятельности должно строиться на достоверной и оперативной информации. Таким образом, ЕИАС станет базой для формирования системы повышения эффективности деятельности субъектов футбола.

Развитие профессионального футбола

Приход в профессиональный футбол больших денег не принес ощутимого результата: дорогостоящие легионеры и лучшие зарубежные тренеры не вызвали ажиотажного внимания со стороны болельщиков. Посещаемость матчей всех футбольных лиг продолжает падать вместе с рейтингами телетрансляций матчей. После нескольких громких побед в Европейских первенствах российские клубы не показывают выдающихся спортивных результатов.

При этом профессиональные клубы не решают главных задач – развитие футбола в стране через подготовку игроков для сборных команд, популяризация футбола, развитие детско-юношеского футбола, участие в социальных проектах.

На уровне профессиональных футбольных лиг необходимо закрепить общие принципы подбора игроков:

- команды ПФЛ должны формироваться в основном выпускниками детско-юношеских школ региона, который они представляют;
- отказ от привлечения легионеров в клубы ФНЛ;
- привлечение в клубы РФПЛ только тех иностранных игроков, которые по уровню игры явно превосходят отечественных футболистов, играющих на аналогичных позициях.

Также требует ограничения общий фонд заработной платы профессиональных клубов.

И играх РФПЛ и ФНЛ обязательным должно стать участие молодых футболистов. Это может быть достигнуто за счет введения требований к заявкам, числу молодых игроков на поле, ограничений по качеству легионеров.

Проведенный анализ развития профессионального футбола в России и за рубежом позволил сформулировать следующие задачи, актуальные в данной области на сегодняшний день:

- повышение уровня комфорта и безопасности на аренах;
- самоокупаемость клубов;
- синхронизация календаря соревнований в профессиональном футболе с интересами сборных команд;
- контроль и повышение эффективности работы клубных академий.

Укрепление материально-технической базы профессионального футбола должно сопровождаться следующими мерами:

- соблюдение «зеленых» стандартов, требований энергоэффективности, создание безбарьерной среды;
- паспортизация всех объектов;
- активизация программы «Наследие», направленной на эффективное использование инфраструктуры ЧМ 2018;
- создание привлекательных условий для частных инвесторов, заинтересованных в строительстве футбольной инфраструктуры;
- ограничение максимальной стоимости строительства футбольных арен, финансируемых за счет бюджетных средств;
- приоритет строительства арен вместимостью от 3 до 10 тыс. человек.

В части кадрового обеспечения профессионального футбола необходимо уделить внимание подготовке и повышению квалификации всех категорий специалистов, задействованных в футбольной индустрии: тренеры; судьи; медицинские работники; маркетологи, финансисты, юристы, PR, IT специалисты; сотрудники служб безопасности; волонтеры. Одним из базовых инструментов в данном контексте станет деятельность по подготовке кадров в рамках Центров футбола.

Экономическими мерами нужно поменять и менталитет клубов - сейчас каждый работает на себя и свой результат. Решить же поставленные задачи возможно только за счет консолидированных действий всех футбольных организаций и в рамках программ трех профессиональных лиг.

Важным является вопрос финансовой устойчивости клубов. В Европе с аналогичными сложностями справились во многом благодаря правилам финансового fair play УЕФА, а также требованиям по лицензированию клубов, реализуемых национальными футбольными ассоциациями.

Руководствуясь опытом Англии, Германии и Франции, текущей редакцией ФФП УЕФА, а также накопленным опытом РФС, автором разработаны предложения по модернизации критериев лицензирования российских клубов.

Основная цель данных изменений – это повышение их финансовой устойчивости, обеспечение своевременности выполнения своих обязательств и формирование базы для стабильного развития футбола в стране. Предложенные меры структурированы на 4 группы:

- 1 Мониторинг финансовых критериев.
- 2 Предоставление гарантий финансовой стабильности.
- 3 Процедура лицензирования и подходы к оценке.
- 4 Установление более жесткой ответственности за нарушение правил лицензирования.

Руководствуясь опытом УЕФА, к числу дополнительных анализируемых показателей могут быть отнесены:

- 1 Расходы на оплату труда: не выше 70 % совокупного дохода.
- 2 Показатели, характеризующие долговую нагрузку.
- 3 Оценка ликвидности – наличие у клуба достаточного объема денежных средств после уплаты финансовых обязательств (анализ коэффициентов текущей и быстрой ликвидности в динамике за несколько периодов).

В рамках предоставления гарантий финансовой стабильности предлагаются следующие меры.

- 1 Учреждение фонда безопасности, нацеленного на помощь клубам, оказавшимся в тяжелой финансовой ситуации.
- 2 Предоставление клубами банковских гарантий.
- 3 Минимальное страхование ответственности клуба.

В рамках реформирования системы лицензирования в целом представляется целесообразным рассмотреть возможность:

- создания внешнего контрольного органа, независимого от РФС, лиг и клубов;
- использования рейтингов, оценивающих комплексную эффективность управления футбольным клубом.

Несмотря на высокую степень проработанности правил лицензирования РФС, к соблюдению ряда критериев на практике демонстрируется поверхностное

отношение. При этом практически отсутствует ответственность за предоставление недостоверной информации либо невыполнение взятых ранее обязательств. Это приводит к тому, что отдельные клубы решают накопившиеся проблемы заменой юридического лица, сохраняя основных бенефициаров, не несущих никакой ответственности. Представляется, что в этой части необходим более жесткий контроль со стороны Российского Футбольного Союза, сопровождающийся запретом на владение и руководство клубами для лиц, допустивших грубое нарушение правил лицензирования. Максимальную осторожность нужно проявить в применении к клубам, оказавшимся в сложном финансовом положении, денежных санкций, которые только усугубляют положение и не решают возникших проблем.

Развитие отдельных разновидностей и дисциплин футбола

Футбол среди женщин

Задачами развития футбола среди женщин являются:

- повышение значимости;
- обеспечение равных возможностей для занятий этой разновидностью футбола;
- обеспечение условий для успешного выступления национальных сборных;
- выход на самоокупаемость.

К основным инструментам повышения эффективности развития футбола среди женщин можно отнести:

- планирование соревнований и подготовительных мероприятий для сборных команд;
- создание системы поиска и отбора талантов для сборных команд;
- формирование сборной команды U-23;
- медико-биологическое обеспечение сборных командах;
- информационное обеспечение выступлений сборных команд;
- привлечение спонсоров;

- работа с тренерами: формирование единого реестра тренеров; разработка программ обучения и повышения квалификации; внедрение систем поощрения и мотивации (гранты на обучение и стажировки в зарубежных клубах и федерациях);
- создание национальной профессиональной лиги: улучшение качества игры, создание привлекательного продукта для потенциальных спонсоров; аттестация женских клубов.

Мини-футбол (футзал)

Развитие мини-футбола позволит повысить массовость футбола и даст возможность заниматься футболом в регионах с неблагоприятными климатическими условиями. В структуре Суперлиги по мини-футболу необходимо предусмотреть команды юношей, женщин и девочек. При клубах Суперлиги могут быть созданы футбольные школы. В Суперлиге и Высшей лиге может быть организовано первенство России среди дублирующих составов. Состав профессиональных и любительских лиг по мини-футболу должен быть увеличен.

Отдельные программы подготовки должны быть предусмотрены для судей и инспекторов Суперлиги по мини-футболу.

Необходимо модернизировать и систему управления в мини-футболе. В структуре футбольных федераций и ассоциаций должны быть созданы соответствующие комитеты, а при оценке работы региональных футбольных федераций учитывать, кроме прочего, развитие мини-футбола.

Пляжный футбол

Несмотря на достигнутые результаты, отдельные элементы в системе управления пляжным футболом нуждаются в модернизации:

- создание профессиональной лиги и введение аттестации клубов;
- укрепление инфраструктурной базы;
- привлечение других «пляжных» видов спорта и создание объединенных профильных центров.

Социальная ответственность футбола

Основная цель социальных программ - вовлечение в футбол незащищенных слоев населения, направленное на их социальную адаптацию и интеграцию в

современное общество, а также повышение спортивного мастерства и рост численности занимающихся среди детей-сирот и инвалидов.

Социальная ответственность футбола может быть реализована через внедрение следующих мер:

- организация профильных команд в регионах, в первую очередь на базе профессиональных клубов;
- информационная поддержка реализации социальных программ;
- строительство специализированных спортивных площадок и стадионов, отвечающих требованиям безбарьерной среды и шаговой доступности;
- создание центров адаптивного спорта на базе специализированных школ-интернатов;
- поощрение тренеров, в том числе, ветеранов «большого» футбола, работающих с социально незащищенными группами населения;
- поддержка соответствующих сборных команд;
- внедрение унифицированной схемы взаимодействия региональных спорткомитетов и футбольных организаций в части развития футбола инвалидов и детей-сирот;
- разработка и внедрение единых методик подготовки футболистов в специальных учебных заведениях и адаптивных школах;
- финансирование специальных лиг, клубов и соревнований.

Развитие коммерческой деятельности

Модель финансирования спорта в России всегда подразумевала активное участие госкомпаний, региональных и местных властей, тем самым вступая в противоречие с механизмами рынка и не подпадая в современные управленческие подходы. В данный момент назрела необходимость создания надежной финансовой базы отечественного футбола, которая позволила бы сделать его независимым от бюджетных денег и спонсоров, так или иначе аффилированных с государством. Для развития коммерческого потенциала футбола были разработаны следующие мероприятия:

- разработка новой модели заключения телевизионных контрактов, предусматривающей показы матчей всех сборных команд, включая молодежные, женские, а также сборные по футзалу и пляжному футболу;
- формирование позитивного образа российских сборных команд и РФС, за счет эффективной информационной политики;
- проведение матчей сборных команд в регионах;
- создание интернет-портала российского футбола, объединяющего эксклюзивные новости онлайн-трансляции, программы активации для спонсоров и партнеров;
- формирование программ лояльности болельщиков при поддержке спонсоров: карта болельщика; продажа абонементов на матчи сборных; обустройство семейных секторов; разработка мобильных приложений и игр для футбольных болельщиков; организация турпоездов на матчи сборных команд;
- стимулирование коммерческих успехов профессиональных клубов через повышение узнаваемости брендов, развитие инфраструктуры и детско-юношеского футбола.

Управление реализацией предложенных стратегических мероприятий целесообразно осуществлять по схеме, предполагающей четкое определение субъектов индустрии футбола, отвечающих за разработку и внедрение каждого мероприятия, определение источника финансирования, утверждение целевых показателей и сроков их достижения (рисунок 48).

Все разработанные стратегические мероприятия могут быть структурированы на 2 группы: первая носит комплексный характер и направлена на повышение эффективности индустрии футбола в целом на всех уровнях управления:

- создание в рамках РФС департамента по реализации стратегии развития футбола;
- подготовка кадрового обеспечения;
- внедрение единой информационно-аналитической системы российского футбола как базы для принятия управленческих решений;

- реализация социальных программ (как имиджевый инструмент);
- совершенствование системы финансирования профессионального и массового футбола и налоговое стимулирование субъектов футбола.

Мероприятия второй группы направлены на реализацию отдельных глобальных целей и представлены на рисунке 49. Реализация данных мероприятий может осуществляться в рамках типовой стратегии развития, структура которой представлена в таблице 48.

В Таблице 49 приведены элементы управления стратегическими мероприятиями по развитию индустрии футбола, а в таблица 50 – целевые показатели данных мероприятий.

Достижение данных целевых показателей предполагает комплексную реализацию всех предложенных мероприятий. Другими словами, каждый КРІ зависит от нескольких стратегических проектов. Например, увеличение численности занимающихся футболом предусматривает совершенствование структуры управления футболом, внедрение информационной системы, создание центров футбола и т.д. Таким образом, оставаясь важным само по себе, каждое мероприятие обеспечивает развитие индустрии футбола в целом. Общий процесс стратегического управления индустрией футболом на примере ключевых показателей эффективности представлен на рисунке 50, а одно из мероприятий – совершенствование системы финансирования – детально рассмотрено на рисунке 51.

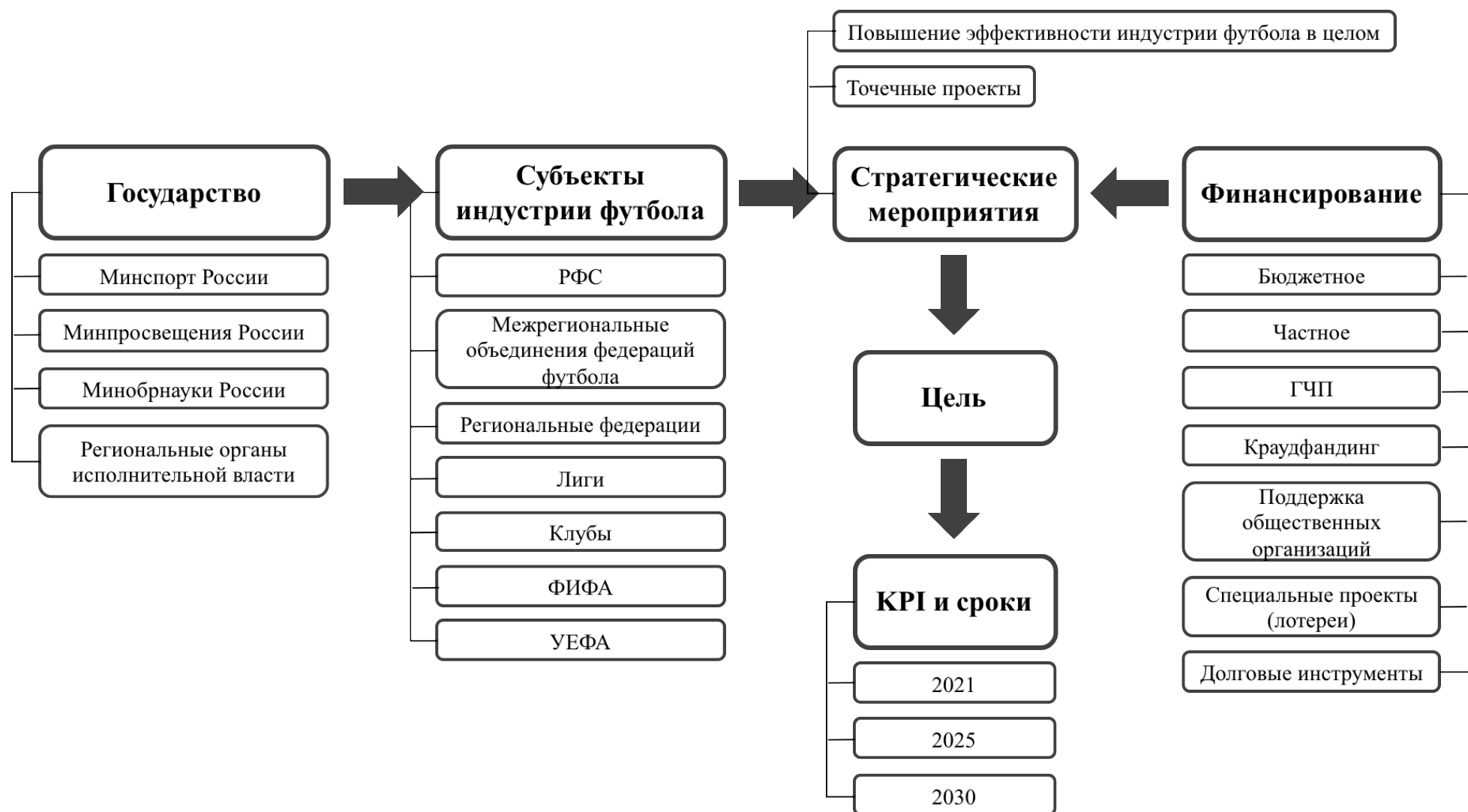


Рисунок 48 – управление стратегическими мероприятия развития индустрии футбола

Источник: разработано автором

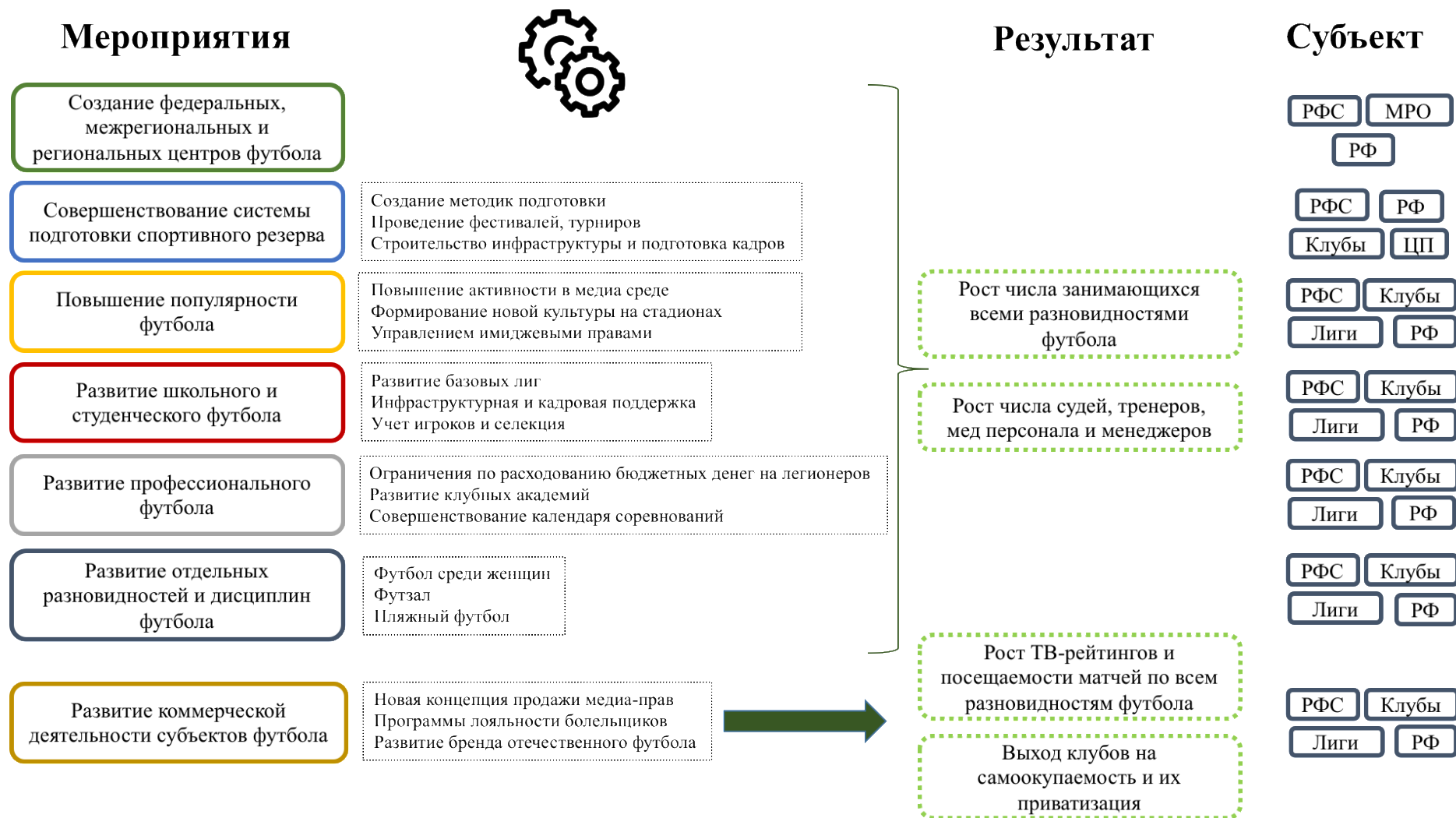


Рисунок 49 – Точечные мероприятия повышения эффективности управления субъектами индустрии футбола

Источник: разработано автором

Примечание: РФ-региональные федерации футбола; ЦП-центры подготовки футболистов

Таблица 48 – Типовая структура стратегии развития для ключевых субъектов индустрии футбола

Раздел	Национальная федерация	Региональная федерация	Клуб
Анализ текущего положения SWOT-анализ	+	+	+
Миссия и задачи	+	+	+
Спортивная стратегия	– Массовый и детско-юношеский футбол – Система соревнований – Развитие разновидностей футбола: футбол среди женщин, пляжный футбол, фutsal, профессиональный футбол – Кадровая политика в сфере футбола – Центры футбола		– Селекционная политика – Методики подготовки – Кадровое обеспечение – Подготовка резерва (академия)
Маркетинговый план	– Коммерческие партнеры и спонсоры – Билетная и абонементная программы – Мерчендайзинг – Льготы и преференции для частных инвесторов	– Коммерческие партнеры и спонсоры – Льготы и преференции для частных инвесторов	– Коммерческие партнеры и спонсоры – Билетная и абонементная программы – Аренда лож – Кейтеринг – Внематчевые доходы – Мерчендайзинг
Инфраструктура	+	+	+
Кадровое обеспечение	+	+	+

Раздел	Национальная федерация	Региональная федерация	Клуб
IT	Информационно-аналитическая система		– Тренировочный процесс – Работа с болельщиками
Социальная ответственность	+	+	+
Обеспечение безопасности	+	+	+
Информационная политика	+	+	+
Риски	+	+	+
План реализации и необходимые инвестиции	+	+	+
KPI	+	+	+

Источник: разработано автором

Таблица 49 – Управление стратегическими мероприятиями по развитию индустрии футбола

Мероприятия	Цель	Срок	Управленческое воздействие	Финансирование
Совершенствование структуры управления футболом	Выстраивание четкой системы взаимодействия между всеми субъектами индустрии футбола	2021	Со стороны РФС в адрес региональных федераций, лиг и клубов	Управленческие расходы РФС в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования
Совершенствование системы подготовки спортивного резерва	Стабильная подготовка спортивного резерва по всем разновидностям футбола с использованием единого методического обеспечения	2022	Со стороны РФС в адрес региональных федераций, центров подготовки футболистов и клубов	Управленческие расходы РФС в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования
Повышение популярности футбола	Рост числа занимающихся и посещаемости матчей клубов и сборных команд по разновидностям футбола и различным возрастам	см. таблицу 50	Совместные действия РФС и футбольных лиг	Финансирование со стороны РФС, лиг и клубов
Создание центров футбола	Обеспечение базовых центров подготовки игроков	см. таблицу 50	Совместные действия РФС и региональных федераций	Согласно Концепции наследия чемпионата мира по футболу 2018, на мероприятия, связанные с функционированием РЦПФ / Детских футбольных центров в рамках спортивно-оздоровительного этапа, в 2019–2023 г. планируется выделить 430,7 млн р.
Внедрение Единой информационно-аналитической системы российского футбола как базы для принятия управленческих решений	Создание информационной базы отечественной индустрии футбола	2021	РФС	Управленческие расходы РФС в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования (расходы ограничиваются продвижением)

Мероприятия	Цель	Срок	Управленческое воздействие	Финансирование
Создание организационных и экономических условий для развития школьного и студенческого футбола	Развитие школьного и студенческого футбола	2021	РФС и лиги (с акцентом на ЮФЛ)	Управленческие расходы РФС в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования (расходы ограничиваются продвижением)
Кадровое обеспечение	Формирование кадрового обеспечения и резерва всех субъектов индустрии футбола	см. таблицу 50	Совместные действия РФС и футбольных лиг	Управленческие расходы РФС и лиг в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования
Совершенствование системы финансирования и налоговое стимулирование субъектов индустрии футбола	Обеспечение финансовой устойчивости всех субъектов индустрии футбола и привлечение частных инвесторов	см. таблицу 50	РФС	Не требуется
Развитие профессионального футбола	Повышение зрелищности и спортивных результатов профессионального футбола	см. таблицу 49	РФС и лиги	Расходы в рамках бюджета лиг
Развитие отдельных разновидностей и дисциплин футбола	Решение спортивных и операционных задач в футболе среди женщин, пляжном футболе и футзале	2023	РФС и лиги	Расходы в рамках бюджета лиг и РФС
Социальная ответственность индустрии футбола	повышение спортивного мастерства и рост численности занимающихся среди незащищенных слоев населения	2021	РФС	Управленческие расходы РФС в рамках бюджета без необходимости дополнительного финансирования
Развитие коммерческой деятельности субъектов индустрии футбола	Диверсификация и рост доходов субъектов индустрии футбола	см. таблицу 49	Лиги и клубы	Не требуется

Источник: разработано автором

Таблица 50 – Целевые показатели стратегических мероприятий по развитию индустрии футбола

Показатель	Единица измерения	2021	2025	2030
Доля населения, занимающегося футболом	Процент от общей численности	3,5 %	5 %	7 %
Число занимающихся в организациях спортивной подготовки	тысяч человек	450	500	700
Число субъектов Российской Федерации, где футбол является базовым видом спорта	штук	30	40	50
Число работающих тренеров, обладающих лицензией РФС УЕФА	тыс. человек	5	8	10
Участие молодежных и юношеских сборных в заключительных этапах Первенств мира и Европы, Олимпийских играх	процент от количества турниров	40 %	60 %	80 %
Число региональных центров подготовки футболистов	штук	20	40	60
Число центров подготовки специалистов для индустрии футбола, аккредитованных РФС	штук	15	30	60
Единоновременная пропускная способность объектов инфраструктуры, зарегистрированных в единой информационной системе	процентов	20 %	30 %	50 %
Место России в клубном рейтинге УЕФА (при текущих условиях формирования рейтинга)	место	7	5	5
Место России в клубном рейтинге ФИФА (при текущих условиях формирования рейтинга)	место	38	30	20

Показатель	Единица измерения	2021	2025	2030
Общее число профессиональных футбольных клубов в трех лигах	штук	98	120	130
Средний процент игрового времени, проведенный за сезон на поле воспитанниками клубов Премьер-Лиги	процент	20 %	40 %	50 %
Средняя посещаемость игр Премьер-Лиги	тысяч человек	20	25	30
Процент частных профессиональных клубов	процент	10 %	20 %	30 %
Процент доходов профессиональных футбольных клубов от продажи телевизионных прав и в день матча	процент	20 %	40 %	60 %
Соотношение зарплат игроков и доходов профессиональных футбольных клубов	процент	70 %	60 %	50 %
Процент убыточных профессиональных клубов	процент	40 %	30 %	20 %

Источник: разработано автором



Рисунок 48 – Управление стратегическими мероприятиями по развитию индустрии футбола России

Источник: разработано автором



Рисунок 49 – Совершенствования системы финансирования футбола

Источник: разработано автором

Заключение

Социально-экономическая система управления в индустрии футбола, формируемая на различных уровнях ее субъектами: национальными и региональными федерациями футбола, а также футбольными клубами формирует целый ряд эффектов, имеющих важное политическое, социально-экономическое и хозяйственное значение, что подтверждает решение научной проблемы, реализованное в представленной работе.

Изложенные в работе научно обоснованные методологические подходы и управленческие решения, позволяют при внедрении внести значительный вклад в развитие экономики и социальной сферы, в том числе в рамках национальных проектов.

Стратегическое управление индустрией футбола на основе совершенствования оценки эффективности деятельности ее субъектов позволит:

1 Достичь стратегических целей Российской Федерации, в том числе до 55 % увеличить долю граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, а численность вовлеченных в футбол - до 7 % от населения страны.

2 Привлечь в индустрию футбола частных инвесторов и снизить объем бюджетного финансирования, в том числе, довести долю частных футбольных клубов до 50 %.

3 Повысить эффективность расходования бюджетных средств, направляемых в индустрию футбола.

4 Повысить уровень финансовой устойчивости субъектов индустрии футбола и исключить вероятность банкротства профессиональных футбольных клубов. В том числе улучшить финансовые показатели клубов до следующих среднеотраслевых значений: процент доходов от ТВ-прав – 20 %, процент доходов match-day - 25 %, доход в день матча на одного зрителя 15 евро, зарплата к выручке - 50 %.

5 По итогам апробации результатов данного исследования на субъектах индустрии футбола - адаптировать их для индустрии спорта в целом.

Стратегический подход к управлению индустрией спорта обеспечит формирование основ для реализации ряда социальных эффектов, материализующихся в улучшении качества жизни населения, и укрепления российской экономики в целом.

Результаты внедрения подтверждены соответствующими документами, открытыми для публичного доступа.

Список литературы

Нормативные акты

1 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ [Электронный ресурс] / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/ (дата обращения: 03.08.2019).

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ / [Электронный ресурс]. / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/ (дата обращения: 03.08.2019).

3 Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» / [Электронный ресурс]. / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_73038/ (дата обращения: 03.07.2018).

4 Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» / [Электронный ресурс]. / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8743 (дата обращения: 06.06.2018).

5 Федеральный закон от 05.12.2017 N 392-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284137 (дата обращения: 06.06.2018).

6 Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_284137 (дата обращения: 06.09.2018).

7 Постановление Правительства РФ от 06.11.2015 № 1202 «О присуждении премий Правительства Российской Федерации 2015 года в области качества» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=641237#05957590058704867> (дата обращения: 06.09.2017).

8 Постановление Правительства Российской Федерации от 27.10.2016 № 1096 «Об утверждении перечня общественно полезных услуг и критериев оценки качества их оказания» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=328600&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.7295569091281808#028113222779863856> (дата обращения: 06.09.2018).

9 Постановление Правительства РФ от 11.01.2006 № 7 «О федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2006-2015 годы» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_89958 (дата обращения: 06.06.2018).

10 Постановление Правительства РФ от 21.01.2015 № 30 «О Федеральной целевой программе «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016-2020 годы» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_174530 (дата обращения: 06.09.2018).

11 Постановление Правительства РФ от 19.04.2018 N 472 (ред. от 17.07.2019) «Об осуществлении мер по реализации государственной политики в сфере оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых актов Правительства Российской Федерации» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_296443 (дата обращения: 06.09.2019).

12 Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 №302 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Развитие

физической культуры и спорта»/ СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?rnd=8878D9DC8E81B88B8642896B51D6CAA8&req=doc&base=LAW&n=316787&dst=100010&fld=134&REFFIELD=3&REFDST=8&REFDOC=173016&REFBASE=LAW&stat=refcode%3D16876%3Bdstident%3D100010%3Bindex%3D10#1tdyuoix3ou> (дата обращения: 06.09.2018).

13 Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» (вместе с «Концепцией долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года») / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_82134 (дата обращения: 06.09.2018).

14 Методические рекомендации по размещению объектов массового спорта в субъектах Российской Федерации / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа:

<http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=487405#036109791262010427> (дата обращения: 06.09.2018).

15 Приказ Минобрнауки России от 13 сентября 2019 № 744 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_334806 (дата обращения: 06.12.2019).

16 Приказ Министерство спорта, туризма и молодежной политики Российской Федерации от 25.10.2010 № 1127 «Об утверждении базового (отраслевого) перечня государственных услуг (работ), оказываемых (выполняемых) федеральными государственными учреждениями в сфере физической культуры и спорта» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_106528 (дата обращения: 06.09.2018).

17 Приказ Минспорта России от 25.06.2013 № 452 «Об утверждении Порядка представления отчета о деятельности соответствующей общероссийской спортивной федерации» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_152376 (дата обращения: 06.09.2018).

18 Приказ Минспорта России от 03.09.2013 № 709 «Об утверждении Порядка составления и утверждения отчета о результатах деятельности федерального государственного учреждения, находящегося в ведении Министерства спорта Российской Федерации, и об использовании закрепленного за ним имущества» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_153749 (дата обращения: 06.09.2018).

19 Приказ Минспорта России от 19.03.2013 № 121 «О методических рекомендациях по организации независимой системы оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги в сфере физической культуры и спорта» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=552782#04330887553030186> (дата обращения: 06.09.2018).

20 Приказ Росстата от 24.12.2019 № 798 «Об утверждении формы федерального статистического наблюдения с указаниями по ее заполнению для организации Министерством спорта Российской Федерации федерального статистического наблюдения за деятельностью организаций, осуществляющих спортивную подготовку» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_341855 (дата обращения: 06.05.2020).

21 Приказ Минспорта России от 25.06.2018 № 592 «О Порядке утверждения перечня базовых видов спорта» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305908 (дата обращения: 06.09.2018).

22 Приказ Минспорта России №80 от 02.02.2018 «О Всероссийском смотре-конкурсе на лучшую организацию физкультурно-спортивной работы в субъектах Российской Федерации» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=EXP&n=713785#02602642031590041> (дата обращения: 06.09.2018).

23 Письмо Министерства спорта РФ от 20 февраля 2015 № ЮН-04-07/1140 «О разъяснении порядка проведения независимой оценки качества оказания услуг, в том числе организациями, осуществляющими образовательную деятельность в сфере физической культуры и спорта» / СПС «КонсультантПлюс». - Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_121075 (дата обращения: 06.09.2018).

24 Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года / Электронный ресурс. - Режим доступа https://rfs.ru/subject/documents/index?id=1&cat_id=15 (дата обращения: 20.04.2017).

Периодическая литература

25 Alchian, A. A. Some Economics of Property. / A. A. Alchian // RAND D 2316. Santa Monica, C A. -1961.

26 Alchian, A. A., Demsetz, H. Production, information costs, and economic organization. / A. A. Alchian, H. Demsetz // American Economic Review. - 1972. - 62 (5). - P. 777-795.

27 Alchian, A. A., Demsetz, H. The property right paradigm / A. A. Alchian, H. Demsetz // Journal of Economic History. - 1973. - 33 (1). - P. 16-27.

28 Andreff, W. Sport and financing / W. Andreff, S. Szymanski (Eds.) // Handbook on the Economics of Sport. Edward Elgar Publishing Limited. – 2006. P. 271-298.

29 Andreff, W. & Andreff, M. Economic prediction of sport performances from the Beijing Olympics to the 2010 FIFA World Cup in South Africa: the notion of surprising sporting outcomes/ W. Andreff, M. Andreff // The Economics of Competitive Sports, Edward Elgar Publishing.- 2010. - 240 p.

- 30 Arai, A., Ko, Y.J., Kaplanidou, K. Athlete brand image: Scale development and model test / A. Arai, Y.J. Ko, K. Kaplanidou // *European Sport Management Quarterly*. - 2013. - 13 (4). - P. 383-403.
- 31 Arnold, R., Fletcher, D., Molyneux, L. Performance leadership and management in elite sport: Recommendations, advice, and suggestions from national performance directors / R. Arnold, D. Fletcher, L. Molyneux // *European Sport Management Quarterly*. - 2012. - 12. - P. 317-336.
- 32 Audas, R., Dobson, S., Goddard, J. The impact of managerial change on team performance in professional sports / R. Audas, S. Dobson, J. Goddard // *Journal of Economics and Business*/ - 2002. - 54. - P. 633-650.
- 33 Balduck, A. L., Management and Program Effectiveness in Belgian Sports / A. L. Balduck // *Clubs Working paper series, Faculty of Economics and Business Administration. Ghent University*. - 2009. - P. 1-26.
- 34 Barney, J. B. and Hoskisson, R. E. Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals / J. B. Barney, R.E. Hoskisson. // *Managerial and Decision Economics*. - 1990. - 11(3). - P. 187-198.
- 35 Baroncelli, A., & Lago, U. Italian football / A. Baroncelli., U. Lago // *Journal of Sports Economics*. - 2006. - 7(1). - P. 13-28.
- 36 Barros, C. P., Leach, S. Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis / C. P. Barros, S. Leach // *Applied Economics*. - 2016.- 38 (12). - P. 1449-1458.
- 37 Barros, C. P., & Douvis, J. Comparative analysis of football efficiency among two small European countries: Portugal and Greece / C. P. Barros, J. Douvis // *International Journal of Sport Management and Marketing*. - 2009. - 6(2). - P. 183-199.
- 38 Baghal, T. Are the «four factors» indicators of one factor? An application of structural equation modeling methodology to NBA data in prediction of winning percentage / T. Baghal // *Journal of Quantitative Analysis in Sports*. - 2012. - 8 (1). - P.1-17.
- 39 Bayle, E. Olympic social responsibility: A challenge for the future / E. Bayle // *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*. - 2016. - 19(6). - P. 752-766

- 40 Bayle, E., Madella, A. Development of a taxonomy of performance for national sport organizations / E. Bayle, A. Madella / *European Journal of Sport Science*. - 2002. - 2. - P. 1-21.
- 41 Bayle E., Robinson, L. A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport/ E. Bayle, L.A. Robinson // *European sport management quarterly*. - 2007. - T. 7. - № 3. - P. 249-268.
- 42 Belhadj, B. New weighting scheme for the dimensions in multidimensional poverty indices / B. Belhadj// *Economics Letters*. - 2012. - 116(3). - P. 304-307.
- 43 Bi, G., Song, W., & Song, M. An output-constrained DEA model as applied to efficiency analysis of football clubs / G. Bi, W. Song, M. Song // *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*. - 2015. - 28(2). - P. 561-570.
- 44 Bi, Y. Integration or resistance: the influx of foreign capital in British football in the transnational age / Y. Bi // *Soccer & Society*. - 2015. - 16(1). - P. 17-41.
- 45 Biscaia, R., Ross, S., Yoshida, M., Correia, A., Rosado, A., Marôco, J. Investigating the role of fan club membership on perceptions of team brand equity in football / R. Biscaia, S. Ross, M. Yoshida, A. Correia, A. Rosado, J. Marôco // *Sport Management Review*. - 2016. - 19 (2), P. 157-170.
- 46 Bititci, U.S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., Turner, T. Dynamics of performance measurement and organisational culture / U.S. Bititci., K. Mendibil, S. Nudurupati, P. Garengo, T. Turner // *International Journal of Operations & Production Management*. - 2006. - 26. - P. 1325-1350.
- 47 Böhringer, C., & Jochem, P. E. Measuring the immeasurable. / C. Böhringer, P.E. Jochem // *A survey of sustainability indices. Ecological economics*. - 2007. - 63(1). - P. 1-8.
- 48 Boscá, J. E., Vicente, L., Martinez, A., Sala, R. Increasing offensive or defensive efficiency? An analysis of Italian and Spanish football / J. E. Boscá, J. L. Vicente, A. Martinez, R. Sala // *The International Journal of Management Science*. - 2009. - 37. - P. 63-78.
- 49 Breuer, C., Feiler, P. Sport Development Report 2011/2012. Analysis of the situation of sports clubs in Germany / C. Breuer, P. Feiler // *Abbreviated Version*.

Cologne. - 2013, available online: https://www.researchgate.net/publication/255711427_Sport_Development_Report_201112_Analysis_of_the_situation_of_sports_clubs_in_Germany.

50 Brown, A. Implementing performance management in England's primary schools . A. Brown // International Journal of Productivity and Performance Management. - 2005. - 54. - P. 468-481.

51 Brown, L. D. & Moore, M. H. (2001). Accountability, strategy, and international nongovernmental organizations / L. D. Brown, M. H. Moore // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2001. - 30. - P. 569-587.

52 Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. Long Range Planning, 21, 73-81.

53 de Carlos, P., Alén, E., Pérez-González, A. Measuring the efficiency of the Spanish Olympic Sports Federations / Pablo de Carlos, Elisa Alén & Ana Pérez-González// European Sport Management Quarterly. - 2017. - 17. - P. 210-225.

54 Carmichael, F., Thomas, D. Production and efficiency in team sports: An investigation of rugby league football / F. Carmichael, D. Thomas // Applied Economics. -1995. - 27. - P. 859-869.

55 Carmichael, F., Thomas, D., Ward, R. Team performance: The case of English Premiership football / F. Carmichael, D. Thomas, R. Ward // Managerial and Decision Economics. - 2000. - 21. - P. 31-45.

56 Carmichael, F., Thomas, D., Ward, R. Production and efficiency in association football / F. Carmichael, D. Thomas, R. Ward // Journal of Sports Economics. - 2001. - 2. - P. 228-243.

57 Carmichael, F., Thomas, D. Maintaining position by investing in human capital: The case of the premier league / F. Carmichael, D. Thomas // Bulletin of Economic Research. - 2011. - 63. - P. 464-497.

58 Carmichael, F., Rossi, G., Thomas D. Production, Efficiency, and Corruption in Italian Serie A Football / F. Carmichael, G. Rossi, D. Thomas // Journal of sports economics. - 2014. - 18, Issue 1. - P. 34-57.

- 59 Cashman, R. Impact of the Games on Olympic host cities / R. Cashman // University lecture on the Olympics. - 2002. - available online: <http://olympicstudies.uab.es/lectures/web/pdf/cashman.pdf> (дата обращения: 15.08.2020).
- 60 Chadwick, S., Hamil, S. Managing football / S. Chadwick, S. Hamil // Elsevier.- 2010. - 483 p.
- 61 Chappelet, J.-L. The Process of Strategic Management and its Practical Tools /J.-L. Chappelet and E. Bayle (eds) // Strategic and Performance Management of Olympic Sport Organizations. Champaign, IL: Human Kinetics. - 2005.
- 62 Chappelet, J. L., & Mrkonjic, M. Basic indicators for better governance in international sport (BIBGIS): An assessment tool for international sport governing bodies / J. L. Chappelet, M. Mrkonjic. // IDHEAP Working Paper 1. - 2013. - 55 p.
- 63 Charnes, A., Cooper, W. W. and Rhodes, E. (1978) Measuring the efficiency of decision-making units / A. Charnes, W. W. Cooper, E. Rhodes // European Journal of Operations Research, 2, 1978. pp. 429-44.
- 64 Chelladurai P, Szyslo M, Haggerty T. Systems based dimensions of effectiveness: the case of the national sport organizations / P. Chelladurai, M. Szyslo, T. Haggerty // Canadian Journal of Sport Sciences. - 1987. - 12, P. 111-119
- 65 Chelladurai, P., Haggerty, T. Measures of organizational effectiveness in Canadian national sport organizations / P. Chelladurai, T. Haggerty // Canadian Journal of Sport Science. - 1991. - 16. - P. 126-133.
- 66 Chew, C., Osborne, S.P. (2009). Identifying the factors that influence positioning strategy in U.K. charitable organizations that provide public services / C. Chew, S.P. Osborne // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2009. - 38. - P. 29-50.
- 67 Chowdhury, S., Squire, L. Setting weights for aggregate indices: An application to the commitment to development index and human development index / S. Chowdhury, L. Squire // Journal of Development Studies. - 2006. - 42(5). - P. 761-771.
- 68 Coase R.H. 1984. The new institutional economics / R. H. Coase // Journal of Institutional and Theoretical Economics. - 1984. - 140. - P. 229-231.

- 69 Coase R. H. The new institutional economics / C. Ménard (ed.) // Institutions, Contracts and Organizations: Perspectives from New Institutional Economics. - 2000. - Edward Elgar: Cheltenham. - P. 3-6.
- 70 Collier, T., Johnson, A. L., Ruggiero, J. Measuring Technical efficiency in sports / T. Collier, A. L. Johnson, J. Ruggiero // Journal of Sports Economics. - 2011. - 12. - P. 579-598.
- 71 Collins, M. Sport development locally and regionally / M. Collins // Reading: Institute of Leisure and Amenity Management. - 1995. - 22 p.
- 72 Copeland T., Dolgoff A. Outperform with Expectations-Based Management / T. Copeland, A. Dolgoff // Wiley. - 2005. - 384 p.
- 73 Damodaran, A. The Dallas Cowboys: Are they America's team? The first \$5 billion sports franchise ever? / A. Damodaran // - 2014. - published online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/Valuationofweek/cowboys.htm (дата обращения: 17.06.2020).
- 74 Damodaran, A. The sporting business: value and price / A. Damodaran // - 2014. - published online: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/country/MITSportsPresentation.pdf> (дата обращения: 25.04.2020).
- 75 Dawson, P., Dobson, D. (2002). Managerial efficiency and human capital: An application to English association football / P. Dawson, D. Dobson // Managerial and Decision Economics, - 2002. - 23. - P. 471-486.
- 76 Dawson, P., Dobson, S., Gerrard, B. Estimating coaching efficiency in professional team sports: Evidence from English association football / P. Dawson, S. Dobson, B. Gerrard // Scottish Journal of Political Economy. - 2000. - 47. - P. 399-421.
- 77 Decancq, K., Lugo, M. A. Weights in multidimensional indices of wellbeing: An overview / K. Decancq, M. A. Lugo // Econometric Reviews. - 2013. - 32(1). - P. 7-34.
- 78 De Waal, A. Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems / A. De Waal // Management Decision. - 2003. - 41. - P. 688-697.

- 79 Dobson, S., Goddard, J. The Economics of Football / S. Dobson, J. Goddard // Cambridge: Cambridge University Press. - 2011. - 447 p.
- 80 Donabedian A. The criteria and standards of quality / A. Donabedian // Michigan: Health Administration Press. - 1982. - 504 p.
- 81 Espitia-Escuer, M., Garcia-Cebrian, L. Measuring the efficiency of Spanish First Division soccer teams / M. Espitia-Escuer, L. Garcia-Cebrian // Journal of Sports Economics. - 2004. - 5. - P. 329-346.
- 82 Espitia-Escuer, M., García-Cebrián, L. Performance in sports teams: Results and potential in the professional soccer league in Spain / M. Espitia-Escuer, L. Garcia-Cebrian // Management Decision. - 2006. - 44. - P. 1020-1030.
- 83 Espitia-Escuer, M., García-Cebrián, L. Measuring the productivity of Spanish First Division soccer teams / M. Espitia-Escuer, L. Garcia-Cebrian // European Sport Management Quarterly. - 2008. - 8. - P. 229-246.
- 84 Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. Measurement of the efficiency of football teams in the Champions League / M. Espitia-Escuer, L. Garcia-Cebrian // Managerial and Decision Economics. - 2010. - 31(6). - P. 373-386.
- 85 Espitia-Escuer, M., & García-Cebrián, L. I. Team improvement in the UEFA Champions League: an application of data envelopment analysis / M. Espitia-Escuer, L. Garcia-Cebrian // International Journal of Sport Management and Marketing . - 2016. - 16(3-6). - P. 172-197.
- 86 Feit, D. Measuring performance in the public sector / D. Feit // Cost Management. - 2003. - 17. - P. 39 -45.
- 87 Ferkins, L., Shilbury, D. Developing board strategic capability in sport organisations: The national - regional governing relationship / L. Ferkins, D. Shilbury // Sport Management Review. - 2010. - 13. - P. 235-254.
- 88 Ferkins, L., Shilbury, D., McDonald, G. Board involvement in strategy: Advancing the governance of sport organisations / L. Ferkins, D. Shilbury, G. McDonald // Journal of Sport Management. - 2009. - 23. - P. 245-277.

- 89 Fletcher, D., Arnold, R. A qualitative study of performance leadership and management in elite sport / D. Fletcher, R. Arnold // *Journal of Applied Sport Psychology*. - 2011. - 23. - P. 223-242.
- 90 Forbes, D. P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organizational effectiveness from 1977 to 1997 / D.P. Forbes // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. - 1998. - 27. - P. 183-202.
- 91 Fornell, C., Larcker, D. Evaluating structural equation models with unobservable and measurement error / C. Fornell, D. Larcker // *Journal of Marketing Research*. - 1981. - Vol. 18 No. 1. - P. 39-50.
- 92 Franco, M., Bourne, M. Factors that play a role in “managing through measures” / M. Franco, M. Bourne // *Management Decision*. - 2003. - 41. - P. 698-710.
- 93 Franklin M. Fisher. Accounting data and economic performance of the firm / M. Fisher Franklin // *Journal of accounting and public policy*. - 1998. - 7. - 256 p.
- 94 Freeman, R.E. Strategic Management: A Stakeholder Approach. / R.E. Freeman // Boston: Pitman. - 1984. - 292 p.
- 95 Frick, B., Simmons, R. The impact of managerial quality on organizational performance: Evidence from German soccer / B. Frick, R. Simmons // *Managerial and Decision Economics*. - 2008. - 29. - P. 593-600.
- 96 Frisby, W. The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies / W. Frisby // *Journal of Park and Recreation Administration*. - 1986. - 3. - P. 61-74.
- 97 Frumkin, P., Andre-Clark, A. When missions, markets, and politics collide: Values and strategy in the nonprofit human services / P. Frumkin, A. Andre-Clark // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. - 2000. - 29. - P. 141-163.
- 98 Fryer, K., Antony, J., Ogden, S. Performance management in the public sector / K. Fryer, J. Antony, S. Ogden // *The International Journal of Public Sector Management*. - 2009. - 22. - P. 278-298.
- 99 Johnson, A. What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management? / A. Johnson // *Public Money and Management*. - 2005. - 25. - P. 9 -17.

- 100 Haas, D. J. Productive efficiency of English football clubs: A data envelopment analysis approach / D. J. Haas // Managerial and Decision Economics. - 2003. - 24. - P. 403-410.
- 101 Haas, D. J. Technical efficiency in the Major League Soccer / D.J. Haas // Journal of Sports Economics. - 2003. - 4. - P. 203-215.
- 102 Haas, D. J., Kocher, M. G., Sutter, M. Measuring efficiency of German football teams by data envelopment analysis / D. J. Haas, M. G. Kocher, M. Sutter // Central European Journal of Operations Research. - 2004. - 12. - P. 251-268.
- 103 Hamil, S., Morrow, S., Idle, C., Rossi, G., Faccendini, S. (2010). The governance and regulation of Italian football / S. Hamil, S. Morrow, C. Idle, G. Rossi, S. Faccendini // Soccer and Society. - 2011. - 11. - P. 373-413.
- 104 Halkos George E., Tzeremes Nickolaos G. A. Conditional directional distance function approach for measuring regional environmental efficiency: Evidence from UK regions / G.E. Halkos, G.A. Tzeremes Nickolaos // European Journal of Operational Research. - 2013. - Volume 227, Issue 1. - P. 182-189.
- 105 Henry, I., Lee, P. C. Governance and ethics in sport / J. Beech, S. Chadwick (Eds.)// The Business of Sport Management, Harlow. - 2004. - P. 25-42.
- 106 Herman, R. D., Renz, D. O. Theses on nonprofit organizational effectiveness / R. D. Herman, D. O. Renz // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 1999. - 28. - P. 107-126.
- 107 Heywood, M., Unger, D., Wheatland, B. Transparency International: The Transparency International Football Governance League Table / M. Heywood, D. Unger, B. Wheatland // 2015 Available online https://issuu.com/transparencyinternational/docs/2015_footballgovernanceleaguetable_?e=2496456/31444500 (last accessed: 08.11.2016).
- 108 Hamil, S., Morrow, S. Corporate social responsibility in the Scottish Premier League: Context and motivation / S. Hamil, S. Morrow // European Sport Management Quarterly. - 2011. - 11(2). - P. 143-170.
- 109 Houlihan, Barrie, Green, Mick. The Routledge Handbook of Sports Development / B. Houlihan, M. Green // Taylor & Francis e-Library. - 2011. - 650 p.

- 110 Hodge, B. J., Anthony, W. P., Gales, L. M. Organization Theory: A Strategic Approach / B. J. Hodge, B. J., W. P. Anthony, L. M. Gales // Prentice Hall. - 2002. – 418 p.
- 111 Hovemann G., Wicker P. Determinants of sport participation in the European Union / G. Hovemann, P. Wicker // European Journal for Sport and Society. - 2009. - T. 6. - №. 1. - P. 51-59.
- 112 Hoye, R., Doherty, A. Nonprofit sport board performance: A review and directions for future research / R. Hoye, A. Doherty / Journal of Sport Management. - 2011. - 25. - P. 272-285.
- 113 Hunt, M. (1972) Competition in the Major Home Appliance Industry / M. Hunt // doctoral dissertation. - Harvard University. - 1972.
- 114 Hylton, K. Bramham, P. Sports development. Policy, process and practice. Second edition / K. Hylton, P. Bramham // Taylor & Francis e-Library. - 2007. - 288 p.
- 115 Garcia-Sanchez, I. M. Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: A three-stage-DEA approach / I.M. Garcia-Sanchez // Central European Journal of Operations Research. - 2007. - 15. - P. 21-45.
- 116 González-Gómez, F., Picazo-Tadeo, A. J. (2010). Can we be satisfied with our football team? Evidence from Spanish professional football / F. González-Gómez, A. J. Picazo-Tadeo // Journal of Sports Economics. - 2010. - 11. - P. 418-442.
- 117 Gowthorp L., Toohey K., Skinner J. Government involvement in high performance sport: an Australian national sporting organisation perspective / L. Gowthorp, K. Toohey, J. Skinner // International Journal of Sport Policy and Politics. - 2017. - 1. - P. 153-171.
- 118 Greatbanks, R., Tapp, D. The impact of balanced scorecards in a public sector environment: Empirical evidence from Dunedin city council, New Zealand / R. Greatbanks, D. Tapp, D // International Journal of Operations & Production Management. - 2007. - 27. - P. 846-873.
- 119 Gronroos, C.A. Service quality model and its marketing implications / C.A. Gronroos // European Journal of Marketing. - 1991. - vol. 18. - № 4. - P. 36-44.

120 Guzmán, I., Morrow, S. Measuring efficiency and productivity in professional football teams: Evidence from the English Premier League / I. Guzmán, S. Morrow // Central European Journal of Operations Research. - 2007. - 15. - P. 309-328.

121 Kalliath, J, Bluedorn, A., Gillespie, D. A. Confirmatory factor analysis of the competing values instrument / KJ. Kalliath, A. Bluedorn, D.A. Gillespie // Educational and Psychological Measurement. - 1999. - 59(1). - P. 143-158.

122 Kaplan, R. S., Norton, D. P. The balanced scorecard: Measures that drive performance / R.S. Kaplan, D.P. Norton // Harvard Business Review. - 1992. - 70. - P. 71-80.

123 Kaplan, R. S., Norton, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. - 1996. - 76. - P. 75-85.

124 Kennerley, M., Neely, A.A. Framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems / M. Kennerley, A. A. Neely // International Journal of Operations & Production Management. - 2002. - 22. - P. 1222-1245.

125 Kern, A., Schwarzmann, M., Wiedenegger, A. Measuring the efficiency of English Premier League football: A two-stage data envelopment analysis approach / A. Kern, M. Schwarzmann, A. Wiedenegger // Sport, Business and Management: An International Journal. - 2012. - Vol. 2 Iss: 3. - P. 177 - 195.

126 Kolyperas, D., Sparks, L. Corporate social responsibility (CSR) communications in the G-25 football clubs / D. Kolyperas, L. Sparks // International Journal of Sport Management and Marketing. - 2011. - 10(1). - P. 83-103.

127 Kolyperas, D., Morrow, S., Sparks, L. Developing CSR in professional football clubs: Drivers and phases / D. Kolyperas, S. Morrow, L. Sparks // Corporate Governance: The International Journal of Business in Society. - 2015. - 15(2). - P. 177-195.

128 Koski, P. Organizational effectiveness of Finnish sports clubs / P. Koski // Journal of Sport Management. - 1995. - 9. - P. 48-59.

129 Kulikova, L.I., Goshunova, A.V. Efficiency measurement of professional football clubs: A non-parametric approach / L. I. Kulikova, A. V. Goshunova // Life Science Journal. - 2014. - 11 (SPEC. ISSUE 11), art. no. 27. - P. 117-122.

130 Kuper, S., Szymanski, S. Soccernomics: Why transfers fail, why Spain rule the World and other curious football phenomena explained / S. Kuper, S. Szymanski // London: HarperSport. - 2012. - 444 p.

131 Langville, Amy N., Meyer, Carl D. Who's #1. The science of rating and ranking / A. N. Langville, C. D. Meyer // Princeton University Press. - 2012. - 437 p.

132 Lebas, M. J. Performance measurement and performance management. / M. J. Lebas // International Journal of Production Economics. - 1995. - 41. - P. 23 -35.

133 Lemieux-Charles, L., McGuire, W., Champagne, F., Barnsley, J., Cole, D., Sicotte, C. The use of multilevel performance indicators in managing performance in health care organizations / L. Lemieux-Charles, W. McGuire, F. Champagne, J. Barnsley, D. Cole, C. Sicotte // Management Decision. - 2003. - 41. - P. 760-770.

134 Liu, G., Takeda, S., Ko, W. (2012). Strategic orientation and social enterprise performance / G. Liu, S. Takeda, W. Ko // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2012. - P. 480-501.

135 Mahony, D., Howard, D. Sport business in the next decade: A general overview of expected trends / D. Mahony, D. Howard // Journal of Sport Management. - 2001. - 15. - P. 275-296.

136 Männig, W. One year later: A re-appraisal of the economics of the 2006 soccer World Cup / W. Männig // Hamburg Working Paper Series in Economic Policy. - 2007. - IASE/NAASE Working Paper Series, Paper No. 07-25. - published online: https://college.holycross.edu/RePEc/spe/Maennig_WorldCup2006.pdf (дата обращения: 05.09.2019).

137 Markhman, T. What is the optimal method to value a football club? / T. Markhman // ICMA Centre, Henley Business School, University of Reading. - 2013. - published online: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2238265 (дата обращения: 04.07.2018).

138 Matheson, Victor A. Assessing the infrastructure impact of mega-events in emerging economics / V. A. Matheson // 2012. - published online: <http://www.holycross.edu/departments/economics/website> (дата обращения: 04.07.2018).

139 Matheson, Victor A. Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies / V. A. Matheson // 2006. - published online: <http://www.holycross.edu/departments/economics/website> (дата обращения: 04.07.2018).

140 Matheson, Victor A. Economic multipliers and mega-event analysis / V. A. Matheson // International Journal of Sport Finance. - 2004. - 4(1). - P. 63-70.

141 McGee, J., Thomas, H. Strategic Groups: Theory, Research and Taxonomy / J. McGee, H. Thomas // Strategic Management Journal. - 1986. - 7(2). - P. 141-160.

142 Miles, R.E. Snow, C.C. Organizational strategy, structure, and process / R.E. Miles, C. C. Snow // Academy of management review. - 1978. - 3(3). - P. 546-562.

143 Miller, D. (1988). Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications / D. Miller // Academy of Management Journal. - 1988. - 4. - P. 221-235.

144 Mintzberg, H. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review. - 1987. - 30. - P. 11-24.

145 Misener, K., Doherty, A. A. Case study of organizational capacity in community sport / K. Misener, A. A. Doherty // Journal of Sport Management. - 2009. - 23, P. 457-482.

146 Moore, M. H. Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations / M. H. Moore // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2000. - 29. - P. 183-204.

147 Morrow, S. Corporate social responsibility in sport / L. Robinson, P. Chelladurai, G. Bodet and P. Downward (Eds.) // Routledge handbook of sport management. Abingdon, UK: Routledge. - 2012. - P. 101-115.

148 Morrow, W., Chelladurai, P. The structure and processes of Synchro Canada / W. Morrow, P. Chelladurai // Journal of Sport Management. - 1992. - 6. - P. 133-152.

149 Nagel, S. et al. Professionalisation of sport federations-a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences / S. Nagel // *European sport management quarterly*. 2015. - 4. - P. 407-433.

150 Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., Giovannini, E. Handbook on constructing composite indices: Methodology and user guide / M. Nardo, M. Saisana, A. Saltelli, S. Tarantola, A. Hoffman, E. Giovannini, E.// Paris: OECD Publishing. - 2008. - 162 p.

151 Noll, Roger G., Zimbalist, Andrew. Sports, Jobs & Taxes. / R.G. Noll, A. Zimbalist // The Brookings institution press, Washington D.C. - 1997. - 525 p.

152 Noll Roger G. Attendance and price setting / Roger G. Noll, ed. // *Government and the sports business*, Brookings. - 1974. - P. 115-58.

153 Nooij, M. D., van den Berg, M., Koopmans, C.. Bread or games? Social cost-benefit analysis of the World Cup in the Netherlands / M. de Nooij, M. van den Berg, C. Koopmans // *Journal of Sports Economics*. - 2013. - 14. - P. 521-545.

154 North D.C. 1986. The new institutional economics / Furubotn E. G., Richter R. (eds.) // *The New Institutional Economics* (Symposium June 1985, Saarbrücken). *Zeitschrift für die gesamte Staatswissen schaft* (142). - P. 230-237.

155 North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance / D.C. North // Cambridge University Press: Cambridge, MA. - 1990.

156 North D. C. The new institutional economics and third world development / Harriss J., Hunter J., Lewis C. M. (eds.)// *The New Institutional Economics and Third World Development*. Routledge: London, N. Y. - 1995. - P. 17-26.

157 North D. C., Thomas R. P. The Rise of the Western World: A New Economic History / D. C. North, R. P. Thomas // Cambridge University Press: Cambridge, CA. - 1973.

158 Nowy T. et al. Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations / T. Nowy // *European Sport Management Quarterly*. - 2015. - 2. - p. 155-175.

159 O'Boyle, I. The identification and management of fundamental performance dimensions in national level non-profit sport management (PhD thesis) / I. O'Boyle // University of Ulster, Belfast. - 2012.

160 O'Boyle, I. Individual performance management: A review of current practices / I. O'Boyle // AsiaPacific Management and Business Application. - 2013. - 2. - P. 1 -22.

161 O'Boyle, I., & Hassan, D. Organizational performance management: Examining the practical utility of the performance prism / I. O'Boyle, I., D. Hassan // The Organizational Development Journal. - 2013. - 31(3). - P. 51-58.

162 O'Boyle, I., Hassan, D. Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations / I. O'Boyle, I., D. Hassan // European Sport Management Quarterly. - 2014. - 14:3. - P. 299-314.

163 Olson, M. The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups / M. Olson // Harvard University Press: Cambridge, MA. - 1995.

164 Papadimitriou, D. How well Greek national sport organizations do? Perceptions of organizational effectiveness based on the multiple constituency approach / D. Papadimitriou // Proceedings of the Second European Congress on Sport Management, Florence, September-October. - 1994. - p. 505-518.

165 Papadimitriou, D., Taylor, R. Organizational effectiveness of Hellenic national sports organizations: A multiple constituency approach / D. Papadimitriou, R. Taylor // Sport Management Review. - 2000. - 3. - P. 23-46.

166 Parasuraman, A., Zeithaml, V., Berry, L.A. Conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.A. Berry // Journal of Marketing.- 1985. - vol. 49. - P. 41-50.

167 Parent, M., O'Brien, D., Slack, N. (2012) Strategy and planning in the context of sport / M. Parent, D. O'Brien, N. Slack // Foundations of Sport Management, Routledge. - 2012. - P. 121-145.

168 Poister, T., Streib, G. Performance measurement in municipal government: Assessing the state of the practice / T. Poister, G. Streib // Public Administration Review. - 1999. - 59. - P. 325-339.

- 169 Porter, M.E. Structure within Industries and Companies Performance / M.E. Porter // Review of Economics and Statistics. - 1979. - 61. - P. 214-227.
- 170 Porter, M. Competitive Strategy / M. Porter // New York: Free Press. - 1980.
- 171 Porter, M. E. Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance / M. E. Porter // New York: Free Press. - 1985.
- 172 Porter, M. (1996) What is Strategy? / M. Porter // Harvard Business Review. - 1996. - 74. P. 61.
- 173 Preuss, H. FIFA World Cup 2006 and its legacy on tourism / R. & M. Buck (eds.)// Trend and issues in global tourism. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg. - 2007. - P. 83-102.
- 174 Preuss, H. Lasting Effects of Major Sporting Events [Электронный ресурс] // URL: <http://idrottsforum.org/articles/preuss/preuss061213.html> (дата обращения: 07.06.2020).
- 175 Preuss, H., Schütte, N., Könecke, T, DaCosta, L. Olympic Ideals as seen by Olympic Scholars and Experts / H. Preuss, N. Schütte, T. Könecke, L. DaCosta // Mainzer Papers on Sports Economics & Management. - 2014. - Published online: https://www.sport.uni-mainz.de/Preuss/Download%20public/Working%20Paper%20Series/Working%20Paper_No_13_Olympic%20values.pdf (дата обращения: 08.09.2015).
- 176 Pyatunin A., Vishnyakova, A., Sherstneva, N., Mironova, S., Dneprov, S., Grabozdin, Y. The Economic Efficiency of European Football Clubs - Data Envelopment Analysis (DEA) Approach / A. Pyatunin, A. Vishnyakova, N. Sherstneva, S. Mironova, S. Dneprov, Y. Grabozdin // International Journal of Environmental & Science Education. - 2016. - VOL. 11, NO. 15. - P. 7515-7534.
- 177 Quinn, R.E., Rohrbaugh, J.A. Spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis / R. E. Quinn, J. A. Rohrbaugh // Management Science. - 1983. - 29. - P. 363-377.
- 178 Radnor, Z.J., Barnes, D. Historical analysis of performance measurement and management in operations management / Z. J. Radnor, D. Barnes // International Journal of Productivity and Performance Management. - 2007. - 56. - P. 384-396.

179 Roboredo, M. C., Aizemberg, L., Meza, L. A. The DEA game cross efficiency model applied to the Brazilian football championship / M. C. Roboredo, L. Aizemberg, L. A. Meza // *Procedia Computer Science*. - 2015. - 55. P. 758-763.

180 Rojas R., A review of models for measuring organizational effectiveness among for-profit and nonprofit organizations / R. Rojas // *Nonprofit Management & Leadership*. - 2000. - 11(1). - P. 97-104.

181 Rottenberg, S. The baseball players' labour market / S. Rottenberg // *Journal of Political Economy*. - 1956. - 64. - P. 242-258.

182 Saaty, T. L. What is the analytic hierarchy process? / T. L. Saaty // *Mathematical models for decision support*. Springer Berlin Heidelberg. - 1988. - P. 109-121.

183 Sachs, I. Introduction: The quantitative and qualitative measurement of development- its implications and limitations / I. Sachs // *International Social Science Journal*. - 1995. - 143. - P. 1-10.

184 Sala-Garrido, R., Carrión, V. L., Esteve, A. M., Boscá, J. E. Analysis and evolution of efficiency in the Spanish soccer league (2000/01-2007/08) / R. Sala-Garrido, V. L. Carrión, A. M. Esteve, J. E. Boscá // *Journal of Quantitative Analysis in Sports*. - 2009. - 5. - P. 1-24.

185 Sawhill, J. C., Williamson, D. Mission impossible? Measuring success in non-profit organizations / J. C. Sawhill, D. Williamson // *Nonprofit Management & Leadership*. - 2011. - 11. P. 371-386.

186 Schofield, J.A. Production functions in the sports industry: An empirical analysis of professional cricket / J.A. Schofield // *Applied Economics*. - 1988. - 20. - P. 177-193.

187 Scully, G.W. Pay and performance in Major League Baseball / G.W. Scully // *American Economic Review*. - 1974. - 64. - P. 915-930.

188 Scully, G.W. The market structure of sports / G.W. Scully // Chicago: University of Chicago Press. -1995.

189 Seelos, C., Mair, J. Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view / C. Seelos, J. Mair // *Academy of Management Perspectives*. - 2007. - 21. - P. 49-63.

190 Seiford L.M., Thrall R.M. Recent developments in DEA: the mathematical programming approach to frontier analysis / L. M. Seiford, R. M. Thrall // *Journal of econometrics*. - 1990. - 46(1). - P. 7-38.

191 Shilbury, D., Ferkins, L., Smythe, L. Sport governance encounters: Insights from lived experiences / D. Shilbury, L. Ferkins, L. Smythe // *Sport Management Review*. - 2013. - 16. - P. 349-363.

192 Shilbury, D., Moore, K. A. A study of organizational effectiveness for national Olympic sporting organizations / D. Shilbury, K. A. Moore // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. - 2006. - 35. - P. 5 -38.

193 Slack, T., Parent, M.M. Understanding Sport Organisations: The Application of Organization Theory (2nd ed.) / T. Slack, M. M. Parent // Champaign, IL: Human Kinetics. - 2005. - 368 p.

194 Soares, J., Correia, A. (2009). Factors and focuses in the strategic decisions of sporting organisations: empirical evidence in sports associations / J. Soares, A. Correia // *International Journal of Sport Management and Marketing*. - 2009. - 5. P. 338-354.

195 Solntsev, I. Applying "willingness to pay" approach for evaluation of economic impact from the world's biggest sporting events / I. Solntsev, E. Gureeva, N. Osokin, T. Skryl // - 2018.- *International Conference on Economics, Business, Management and Corporate Social Responsibility (EBMCSR 2018)*. Part of series *Advances in Economics, Business and Management Research*.

196 Solntsev, I. Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football / I. Solntsev, N. Osokin // *Managing sport and leisure*. - Published online: 22 Mar 2018.

197 Solntsev, I. Measuring the efficiency of Russian Football Premier League clubs / I. Solntsev, Y. Zelenkov // - 2017. - *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis EJASA, Electron. J. App. Stat. Anal.* <http://sibaese.unisalento.it/index.php/ejasa/index>. - Published: 15 November 2017, P. 773-789.

198 Solntsev, I. V. Transformation of financial statements of the Russian football clubs in accordance with international financial reporting standards / I. V. Solntsev, E. A. Chuchina // - 2017. - Дайджест-финансы. - Т. 22. - № 2 (242). - P. 222-240.

199 Solntsev, I. Statistical evaluation of football performance depending on the socio-economic development of countries / I. Solntsev, A. Vorobyev, E. Zarova, V. Zhulevich, N. Osokin // - 2016. - Statistical Journal of the IAOS. - Т. 32. № 3. - P. 403-411.

200 Sosin, M. R. (2012). Social expectations, constraints, and their effect on nonprofit strategies / M. R. Sosin // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2012. - 41. - P. 1231-1250.

201 Taylor, T., McGraw, P. Exploring human resource management practices in nonprofit sport organisations / T. Taylor, P. McGraw // Sport Management Review. - 2006. - 9. - P. 229-251.

202 Thibault, L., Slack, T., Hinings, B. A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations / L. Thibault, T. Slack, B. Hinings // Journal of Sport Management. - 1993. - 7. - P. 25-43.

203 Town, J. S. Performance or measurement? / J.S. Town // Performance Measurement and Metrics. - 2000. - 1. - P. 43-54.

204 Vail, S. E. Organizational effectiveness and national sport governing bodies: A constituency approach / S.E. Vail // Doctoral thesis. Université d'Ottawa. - 1986.

205 Vakkuri, J., Meklin, P. The impact of culture on the use of performance measurement information in the university setting / J. Vakkuri, P. Meklin // Management Decision. - 2003. - 41. - P. 751-759.

206 Valenti, M. Team diversity and success in European professional football: The role of culture and language / M. Valenti // MSc dissertation supervised by N. Scelles, School of Sport, University of Stirling, Stirling, UK. - 2016. - 36 p.

207 Valenti, M., Scelles, N., Morrow, S. Team diversity and success in European professional football: The role of culture and language / M. Valenti, N. Scelles, S. Morrow // Working Paper, Faculty of Health Sciences and Sport, University of Stirling, Stirling, UK. - 2016. - 52 p.

208 Wagner, S. Managerial succession and organizational performance: Evidence from the German soccer league / S. Wagner // Managerial and Decision Economics. - 2010. - 31. P. 415-430.

209 Wang, X., Berman, E. Hypotheses about performance measurement in counties: Findings from a survey / X. Wang, E. Berman, E // Journal of Public Administration Research and Theory. - 2001. - 11. - P. 403-428.

210 Wicker P., Hallmann K., Breuer C. Analyzing the impact of sport infrastructure on sport participation using geo-coded data: Evidence from multi-level models / P. Wicker, K. Hallmann, C. Breuer // Sport management review. - 2013. - 16. - P. 54-67.

211 Williams, J., Hopkins, S. (2011). 'Over here': 'Americanization' and the new politics of football club ownership-the case of Liverpool FC / J. Williams, S. Hopkins // Sport in Society. - 2011. - 14(2). P. 160-174.

212 Williamson O. E. Reflections on the new institutional economics / E.G. Furubotn, R. Richter R. (eds) // The New Institutional Economics Symposium. - 1984. - P. 187-195.

213 Winand, M., Rihoux, B., Robinson, L., Zintz, T. Pathways to high performance: A qualitative comparative analysis of sport governing bodies / M. Winand, B. Rihoux, L. Robinson, T. Zintz // Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. - 2012. - 42. - P. 739-762.

214 Winand, M., Zintz, T., Bayle, E., Robinson, L. Organizational performance of Olympic sport governing bodies: Dealing with measurement and priorities / M. Winand, T. Zintz, E. Bayle, L. Robinson // Managing Leisure. - 2010. - 15. - P. 279-307.

215 Winand, M., Rihoux, B., Qualizza, D., Zintz, T. Combinations of key determinants of performance in sport governing bodies / M. Winand, B. Rihoux, D. Qualizza, T. Zintz, T. // Sport, Business and Management: An International Journal. - 2011. - 1. - P. 234-251.

216 Winand M. et al. Do non-profit sport organisations innovate? Types and preferences of service innovation within regional sport federations / M. Winand et al. // Innovation. - 2016. - 3. - P. 289-308.

217 Wolfe, R., Hoeber, L., Babiak, K. (2002). Perceptions of the effectiveness of sport organisations: The case of intercollegiate athletics / R. Wolfe, L. Hoeber, K. Babiak // *European Sport Management Quarterly*. - 2002. - 2, 2002. - P. 135-156.

218 Young, David S., O'Byrne, Stephen F., Eva ® and value-based management / D.S. Young, S.F. O'Byrne // McGraw-Hill. - 2000.

219 Zak, T. A., Huang, C. J., Sigfried, J. J. Production efficiency: The case of professional basketball / T. A. Zak, C. J. Huang, J. J. Sigfried // *Journal of Business*. - 1979. - 52. - P. 379-92.

220 Zech, C. E. An empirical estimation of a production function: The case of Major League Baseball / C. E. Zech // *American Economist*. - 1981. - 25. - P. 19-23.

221 Абалкин, Л. И. Избранные труды. В 4-х т. Т. II. На пути к реформе. Хозяйственный механизм развитого социалистического общества. Новый тип экономического мышления. Перестройка: пути и проблемы / Л. И. Абалкин // - М: Экономика, 2000. - 911 с.

222 Абалкин, Л. И. Что такое хозяйственный механизм? / Л. И. Абалкин // М.: Мысль, 1980. - 76 с.

223 Алексеев, А. Н., Королев, г. В. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте / А. Н. Алексеев, г. В. Королев // *Бюллетень науки и практики*. - 2019. - 7. - С. 168-173.

224 Алексеев, А. Н., Гоманчук, Н. О. К вопросу об организационных механизмах государственного стратегического планирования инновационного развития / А. Н. Алексеев, Н. О. Гоманчук // В сборнике: Новая парадигма развития менеджмента: гипотезы, концепции, практики. - М. - 2020. - С. 22-29.

225 Алешин, В. В. Экономический механизм в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку / В. В. Алешин // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Москва. - 2000.

226 Алчиан, А., Демсец, г. Производство, информационные издержки и экономическая организация / Я. И. Кузьминов, В. С. Автономов, О. И. Ананьин (ред. колл.) // *Истоки: Экономика в контексте истории и культуры*. М.: ГУ-ВШЭ. - 2004. - С. 166-207.

227 Антология экономической классики. - М.: Эконом, 1993. - Т.1 - С. 475, Т. 2. С. 356-357.

228 Аристова, Л. В., Шпилько, С. П. Физическая культура: отрасль в новых условиях хозяйствования / Л. В. Аристова, С. П. Шпилько // - М.: Экономика. - 1999 - С. 22.

229 Ащеулов, А. В., Гавриляченко, О. А. Оценка эффективности бюджетного финансирования физической культуры и спорта в Краснодарском крае / А. В. Ащеулов, О. А. Гавриляченко // В сборнике: Актуальные вопросы права, экономики и управления сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 2 ч. - 2017. - С. 51-53.

230 Батырева, Д. Б., Шураева, К. В., Штепин, Б. Б. Основные меры по повышению эффективности государственного управления в сфере физической культуры и спорта / Д. Б. Батырева, К. В. Шураева, Б. Б. Штепин // Экономика и предпринимательство. - 2017. - № 2-2 (79-2). - С. 1197-1201.

231 Бердникова, Е. Ф. Методологические подходы к организации системы оценки качества медицинских услуг / Е. Ф. Бердникова // Вестник Казанского технологического университета. - 2013. - Т. 16. № 4. - С. 281.

232 Бескровная, В. А. Государственное регулирование сферы физкультурно-спортивных услуг (методологические и организационно-экономические основы) / В. А. Бескровная // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Санкт-Петербург. - 2008.

233 Блауг, М. Экономическая мысль в ретроспективе / М. Блауг // - М.: Дело Лтд. - 1994, с. - 159, с. - 240.

234 Бонус, В. А. Повышение эффективности использования рыночных инструментов в профессиональном спорте / В. А. Бонус // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Кисловодский институт экономики и права. - Кисловодск, 2011.

235 Борщевский, г. А., Землянов, Е. В. Повышение эффективности управления отраслью физической культуры и спорта в тверской области / г. А. Борщевский, Е. В. Землянов // В сборнике: Вопросы совершенствования системы

государственного управления в современной России международный сборник научных статей. - Москва. - 2017. - С. 178-185.

236 Брейли, Р., Майерс, С. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс // ЗАО «Олимп—Бизнес». - Москва. - 2008. - С. 87.

237 Бычкова, А. Н. Экономический механизм: определение, классификация и применение / А. Н. Бычкова // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2010. - № 4. - С. 37-43.

238 Волостнов, Н. Методологические основы анализа эффективности государственных предприятий / Н. Волостнов // Российский экономический журнал. - 2002. - №5 - с. 55-58.

239 Вульфсон, Н. И. К вопросу об экономической природе услуг / Н. И. Вульфсон // Вопросы политической экономии. - Киев: КГУ, 1969. - С.136-145.

240 Гатауллин, Р. Ф. Эффективность сферы услуг населению в рыночной экономике / Р. Ф. Гатауллин // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Казань. - 2001. - С. 15-18.

241 Головчанская, Е. Э., Петренко, Е. С. Полиформизм потребностей как основа институциональной трансформации управления ресурсами экономической системы / Е. Э. Головчанская, Е.С. Петренко // Креативная экономика. - 2020. - Т. 14. №4. - С. 421-430.

242 Гончарова, Н. Ю., Калинин, А. В. Оценка эффективности деятельности государственных и муниципальных органов власти в развитии массового спорта (как фактора благоприятного социального климата района) / Н. Ю. Гончарова, А. В. Калинин // Бюллетень науки и практики. - 2016. - № 6 (7). - С. 261-265.

243 Гремина, Л. А. Анализ и оценка эффективности инвестиций в области физической культуры и спорта / Л. А. Гремина // Физическая культура, спорт - наука и практика. - 2015. - № 4. - С. 55-61.

244 Денисов, И. В., Петренко, Е. С., Черницова, К. А. Инструменты экспресс-диагностики эффективного менеджмента / И. В. Денисов, Е. С. Петренко, К. А. Черницова // - М. - Издательство «Креативная экономика». - 2019. - 74 с.

245 Денисов, И. В., Петренко, Е. С., Никулин, Л. Ф., Черницова, К. А. Об эффективной самоорганизации / И. В. Денисов, Е. С. Петренко, Л. Ф. Никулин, К. А. Черницова // - М. - Издательский дом «Библио-глобус». - 2019. - 76 с.

246 Долан, Э.Дж., Линсдей, Д.Е. Микроэкономика /Пер. с англ. В. Лукашевича и др.; Под общ. ред. Б. Лисовика и В. Лукашевича// - СПб. - 1994. - С. 13.

247 Дроботов, С. Е. Оценка эффективности управления физической культурой и спортом на федеральном и региональном уровне / С. Е. Дроботов // Журнал правовых и экономических исследований. - 2014. - № 2. - С. 191-195.

248 Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента / под ред. Т. А. Гуреш// - М.: Издательский дом «Вильямс». - 2004. - 432 с.

249 Жильцов, Е. И. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций / Е. И. Жильцов // - Изд-во МГУ. - 1995.

250 Жильцов, Е. Н., Егоров, Е. В., Бабич, Л. М. Социальная сфера в условиях перехода к рынку / Е. Н. Жильцов, Е. В. Егоров, Л. М. Бабич // - М. - 1993.

251 Жук, С. С., Панкова, О. Н. Проекты в сфере физической культуры и спорта и оценка их эффективности / С. С. Жук, О. Н. Панкова // Science Time. - 2015. - № 4 (16). - С. 273-279.

252 Заварихин, Н. М., Парамонов, А. В. Рейтинг и рэнкинг аудиторских компаний: особенности составления / Н. М. Заварихин, А. В. Парамонов // Журнал «Аудитор». - 2012. - № 3.

253 Иванов, М. Ю. Развитие системы управления социальными услугами на основе мониторинга показателей её деятельности / М. Ю. Иванов // диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Самара. - 2013.

254 Иванов, Н. Н. Сфера услуг как объект исследования и управления / Н. Н. Иванов // - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ. - 2000. - С.4.

255 Ивашковская, И. В. Система интегрированного управления стоимостью компании / И. В. Ивашковская // Диссертация на соискание учёной степени доктора экономических наук. - Москва. - 2010.

256 Измалков, С., Сонин, К., Юдкевич, М. Теория экономических механизмов (Нобелевская премия по экономике 2007 г.) / С. Измалков, К. Сонин, М. Юдкевич // Вопросы экономики. - 2008. - № 1. - С. 7-8.

257 Иноземцев, В. Л. Структурирование общественного производства в системе постиндустриальных координат (методолого-теоретические аспекты) / В. Л. Иноземцев // Российский экономический журнал. - 1997. - № 11-12. - С. 59-68.

258 Каплан, Роберт С., Нортон, Дейвид П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон // ЗАО «Олимп-Бизнес». - Москва. - 2003.

259 Карминский, А. М., Полозов, А. А., Ермаков, С. П. Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт / А. М. Карминский, А. А. Полозов, С. П. Ермаков // - М.: ЗАО ИД «Экономическая газета». - 2011. - 349 с.

260 Карминский, А. М., Пересецкий, А. А., Петров, А. Е. Рейтинги в экономике: методология и практика / А. М. Карминский, А. А. Пересецкий, А. Е. Петров // - М.: - Финансы и статистика. - 2005.

261 Карминский, А. М., Полозов, А. А. Энциклопедия рейтингов: экономика, общество, спорт, 2-е издание, исправленное и дополненное / А. М. Карминский, А. А. Полозов // - Москва, ИД «ФОРУМ» - ИНФРА-М. - 2016. - С.12.

262 Карпов, В. Ю., Кудинова, В. А., Сесёлкин, А. И., Бакулина, Е. Д. Мониторинг эффективности развития физической культуры и спорта в субъектах российской федерации / В. Ю. Карпов, В. А. Кудинова, А. И. Сесёлкин, Е. Д. Бакулина // Теория и практика физической культуры. - 2016. - № 3. - С. 56

263 Карякин, С. В., Боброва, О. В. Критерии эффективности реализации государственной политики в сфере физической культуры и спорта / С. В. Карякин, О. В. Боброва // Экономика и социум. - 2017. - № 9 (40). - С. 164-168.

264 Катунь, В. И., Катунь, Т. И. Сравнительный анализ положения регионов по показателям эффективности развития спорта (на примере Приволжского федерального округа) / В. И. Катунь, Т. И. Катунь // - Контентус. - 2016. - № 6 (47). - С. 141-149.

265 Киреева, И. Р. оценка эффективности расходов региона на физическую культуру и спорт: опыт республики Татарстан / И. Р. Киреева // Вопросы экономики и права. - 2013. - № 56. - С. 127-138.

266 Классика экономической мысли: Сочинения. - М.: Эксмо-Пресс. - 2000. - 895 с.

267 Кликич, Л. М. Эволюция сферы услуг: особенности, закономерности, формы государственного регулирования / Л. М. Кликич // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Уфа. - 2005.

268 Котлер, Ф., Армстронг, г., Сондерс, Д., Вонг, В. Основы маркетинга / Ф. Котлер, г. Армстронг, Д. Сондерс, В. Вонг // - М.-СПб.: Изд. дом «Вильямс». - 1999. - С. 638.

269 Кудинова, В. А. Оценка продуктивности и эффективности физической культуры и спорта в субъектах Российской Федерации / В. А. Кудинова // Современные проблемы науки и образования. - 2014. - № 4. - С. 43

270 Кудинова, В. А. Критерии эффективности физкультурно-спортивной работы в субъекте Российской Федерации / В. А. Кудинова // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. -2008. -№ 4 (38). - С. 42-45.

271 Кузин, В. В. Экономика массового спорта / В. В. Кузин // - М.: Издательство «Физическая культура». - 2005. - 300 с.

272 Кузьмак, В. С., Осинцев, А. А. Социально-экономические проблемы физической культуры и спорта / В. С. Кузьмак, А. А. Осинцев // - М.: Физкультура и спорт. - 1976. - С. 84.

273 Кульман, А. Экономические механизмы / А. Кульман // - М.: Издат. группа «Прогресс». - 1993. - 192 с.

274 Кунельский, Л. Э. Как ускорить рост эффективности / Л. Э. Кунельский // - М.: Политиздат. - 1988. - С. 9.

275 Купер, С., Шимански, С. Футболономика. Почему Англия проигрывает, Германия и Бразилия выигрывают, а США, Япония, Австралия, Турция и даже Ирак выходят на первый план / С. Купер, С. Шимански // - Альпина Паблишер. - М. - 2017. - 520 с.

276 Леднев, В. А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России / В. А. Леднев // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Москва. - 2006.

277 Леднев, В. А. Футбольная индустрия: появился ли новый вектор развития / В. А. Леднев // Вестник Российского Международного Олимпийского Университета. - 2016. - 1 (18). - С. 10-17.

278 Леднев, В. А. Предпринимательство в спорте: необходимо развивать клубную систему / В. А. Леднев // Современная конкуренция. - 2020. - Т. 14. - № 1 (77). - С. 106-117.

279 Лидовская, О. П. Оценка эффективности маркетинга и рекламы / О. П. Лидовская // Готовые маркетинговые решения. - СПб.: Питер. - 2008 - С. 27-28.

280 Маркс, К., Энгельс, Ф. Капитал / К. Маркс, Ф. Энгельс // - Соч. 2-ое изд. - Т. 26, ч. 1. - М.: Политиздат, 1962. - С. 413-414, с. 291

281 Макконелл, К. Р., Брю, С. Л. Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т.: Пер. с англ. 11-го изд. Т.1. / К. Р. Макконелл, С. Л. Брю // - М.: Республика. - 1992. - 399 с.

282 Маршалл, А, Мейер, В. Оценка эффективности бизнеса. Что будет после Balanced scorecard? / А. Маршалл, В. Мейер // - М: - ООО «Вершина». - 2004. - С. 40.

283 Маршалл, А. Принципы экономической науки: В 3 т / А. Маршалл // - Т.1: Пер. с англ. - М.: Прогресс. - 1993. - С. 123.

284 Масленников, В. В. Ляндау, Ю. В., Калинина, И. А., Попова, Е. В. Модель интеграции финансового контура в стратегию организации / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина, Е. В. Попова // - Вестник Российского экономического университета имени г.В. Плеханова. - 2020. - Т. 17. №3 (111). - С. 73-82.

285 Масленников, В. В. Ляндау, Ю. В., Калинина, И. А., Чигров, А. С. База данных показателей оценки эффективности и результативности стратегий / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина, А. С. Чигров // - Свидетельство о

регистрации базы данных RU 2017620447, 18.04.2017. Заявка № 2017620143 от 21.02.2017.

286 Масленников, В. В. Ляндау, Ю. В., Калинина. Построение системы управления организациями сферы услуг / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, И. А. Калинина // - Экономика и предпринимательство. - 2017. - №3 (69). - С. 41-44.

287 Масленников, В. В. Современный менеджмент в экономике шестого технологического уклада / В. В. Масленников // - Журнал исследований по управлению. - 2017. - Т. 3 - № 6. - С. 60-68.

288 Масленников, В. В. Ляндау, Ю.В., Чигров, А. С. Формализация стратегий на основе сбалансированной системы показателей / В. В. Масленников, Ю. В. Ляндау, А. С. Чигров // - Издательство «Русайнс». - 2016. - 230 с.

289 Мерзликина, Е. М. Методология оценки эффективности деятельности организации (на примере отрасли печати) / Е. М. Мерзликина // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. - Москва. - 2008. - С. 163-164.

290 Никонова, И. А. Оценка социально-экономической эффективности деятельности национального банка развития / И. А. Никонова // Финансы и кредит. - 2013. - № 5 (533). - С. 2-10.

291 Новожилов, В. В. Проблема измерения затрат и результатов при оптимальном планировании / В. В. Новожилов // - М.: Наука. - 1972. - С. 9.

292 Новокрещенов, В. В. Оценка эффективности управления сферой физической культуры и спорта: критерии и показатели / В. В. Новокрещенов / Человек. Спорт. Медицина. - 2005. - № 4. - С. 206-209.

293 Нуреев, Р. М., Маркин, Е. В., Гречкин, М. А. XXII Олимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи: первые итоги / Р. М. Нуреев, Е. В. Маркин, М. А. Гречкин, М. А. // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). - Том 5. - № 2. - 2014.

294 Нуреев, Р. М., Маркин, Е. В. Издержки и выгоды Олимпийских игр / Р. М. Нуреев, Е. В. Маркин // [Электронный ресурс] // URL: <http://rustem-nureev.ru/wp-content/uploads/2011/01/358.pdf> (дата обращения: 08.07.2020).

295 Околоков, В. Л. Бюджетирование в системе управления финансами спортивной организации / В. Л. Околоков // Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. - Москва. - 2013.

296 Олейник, А. Н. Институциональная экономика: Учебное пособие. / А. Н. Олейник// - М.: ИНФРА-М. - 2002. С. 31.

297 Орлов, А. В., Бабаков, А. В. Возможности и инструменты стратегического планирования для развития российского футбола / А. В. Орлов, А. В. Бабаков // Путеводитель предпринимателя. - 2014. - 23. - С. 219-224.

298 Орлов, А. В., Бабаков, А. В. Стратегическое планирование, менеджмент и маркетинг в спорте. К новой модели развития России / А. В. Орлов, А. В. Бабаков // - М. - Палеотип. - 2013. - 207 с.

299 Орлов, А. В., Бабаков, А. В. Спорт. Глобальное и государственное управление. Менеджмент. Маркетинг / А. В. Орлов, А. В. Бабаков // - М. - Палеотип. - 2013. - 266 с.

300 Орлов А. В. Национальная маркетинговая стратегия в спорте / А. В. Орлов // Вестник спортивной науки. - 2012. - 1. - С. 53-57.

301 Орлов, Е. М., Соколова, О. Н. Категория эффективности в системе здравоохранения / Е. М. Орлов, О. Н. Соколова // Фундаментальные исследования. -2010. -№ 4. - С. 70-72.

302 Паршикова, Н. В., Изаак, С. И., Малиц, В. Н. Развитие физической культуры и спорта: стратегия будущего / Н. В. Паршикова, С. И. Изаак, В. Н. Малиц // Теория и практика физической культуры. - 2017. - № 12. - С. 3-5.

303 Паршикова, Н. В., Изаак, С. И., Малиц, В. Н. Стратегические приоритеты государственной политики в области массового спорта / Н. В. Паршикова, С. И. Изаак, В. Н. Малиц // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2017. - № 6 (148). - С. 167-171.

304 Перькова, Е. Ю. Оценка эффективности финансирования физической культуры и спорта в регионах ЦФО / Е. Ю. Перькова // Азимут научных исследований: экономика и управление. - 2017. - Т. 6. № 3 (20). - С. 275-278.

305 Петрунин, Ю. Ю. Управление эффективностью в футболе / Ю. Ю. Петрунин // Государственное управление. Электронный вестник. - 2012. - № 35. - С. 3.

306 Пискун, О. Е., Федотов, А. В. Прогнозирование развития физической культуры и спорта и оценка их народно-хозяйственной эффективности на основе имитационного динамического моделирования / О. Е. Пискун, А. В. Федотов // Теория и практика физической культуры. - 1987. - № 6. - С. 9-11.

307 Плеханов, Г. В. Избранные философские произведения. В 5 т. Т. 2. / Г. В. Плеханов // - М.: Госполитиздат. - 1956. - С. 28-30.

308 Погодина, Е. А., Батяев, А. М. Оценка эффективности государственной политики поддержки физической культуры и спорта в регионе / Е. А. Погодина, А. М. Батяев // Экономика и социум. - 2016. - № 3 (22). - С. 1015-1021.

309 Полозов, А. А. Энциклопедия рейтингов / А. А. Полозов // <http://www.pozozov.nemi-ekb.ru/> - электронный ресурс. Дата обращения: 10.01.2016.

310 Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ.// - М.: Альпина Бизнес Букс. - 2005. - 454 с.

311 Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта / А. В. Починкин // - М.: Издательство Спорт. - 2017. - 384 с.

312 Починкин, А. В., Димитров, И. Л., Вишейко, С. В. Спортивное спонсорство: истоки, эволюция, состояние, перспективы развития / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, С. В. Вишейко // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. - 2017. - № 3-4 (35). - С. - 126-129.

313 Починкин, А. В., Димитров, И. Л., Вишейко, С. В. Банкротство профессиональных спортивных клубов: случайность или объективная реальность? / А. В. Починкин, И. Л. Димитров, С. В. Вишейко // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2016. - № 7 (137). - С. 112-116

314 Починкин, А. В., Сейранов, С. Г. Экономика физической культуры и спорта / А. В. Починкин, С. Г. Сейранов// - М.: Издательство Советский спорт. - 2011. - 327 с.

315 Привалов, Н. г. Институционально-экономические основы некоммерческого сектора / Н. г. Привалов // Автореферат д-ра эк. наук. - Екатеринбург. - 2006.

316 Репкин, С. Б. Оценка эффективности инвестиций в игровых видах спорта / С. Б. Репкин // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 5 (85). - С. 57-66.

317 Рогачев, А. Ф., Токарев, К. Е. Применение методов многокритериальной экспертной оценки для управления качеством оказания медицинских услуг. А. Ф. Рогачев, К. Е. Токарев // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2011. - № 31. - С. 25.

318 Родионов, С. И., Устименко, Е. Ю., Никишин, И. В., Романова, Н. С. Методика оценки эффективности управления физической культурой и спортом в субъектах Российской Федерации / С. И. Родионов, Е. Ю. Устименко, И. В. Никишин, Н. С. Романова // - Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2012. - № 5. - С. 279-281.

319 Рожков, П. А. Совершенствование экономического механизма функционирования физической культуры и спорта / П. А. Рожков // - С.-Петербург. - 2003. - 254 с.

320 Савенкова, Е. А. Аналитические соотношения для факторов, определяющих развитие физической культуры и спорта в регионах Российской Федерации / Е. А. Савенкова, г. И. Попов // Ученые записки университета им. П.Ф. Лесгафта. - 2012. - №4(86). - С.119-125

321 Самсонов, И. И. К вопросу о показателях эффективности развития физической культуры и спорта / И. И. Самсонов // Проблемы развития физической культуры и спорта в новом тысячелетии. - 2016. - Т. 14. - № 1. С. 23-26.

322 Самуэльсон, П. А. Экономика. В 2 т.: Пер. с англ. / П. А. Самуэльсон // - М.: НПО «АЛГОН», ВНИИСИ «МАШИНОСТРОЕНИЕ». - 1993. - Т.2. - С. 247.

323 Самуэльсон, П. А., Нордхаус, Вильям Д. Экономика. Издание пятнадцатое / П. А. Самуэльсон, В. Д. Нордхаус // Бином - КноРус, Москва - 1999. - 940 с.

324 Сатуновский, Л. М. Показатели эффективности общественного производства / Л. М. Сатуновский // - М.: Статистика. - 1980. - С. 60.

325 Синк, Д. Скотт. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ./ Общ. ред. и вступ. ст. В. И. Данилова-Данильяна // -М.: Прогресс. - 1989. - С. 68-73.

326 Слободняк, И. А., Таровых, А. О. К вопросу о сущности категории «эффективность» / И. А. Слободняк, А. О. Таровых // Международный бухгалтерский учет. - 2014. - № 19. - С. 59.

327 Словарь современной экономической теории Макмиллана. - М.: ИНФРА- М. - 2003. - С. 49-50.

328 Солнцев, И. В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов / И. В. Солнцев // Экономический журнал Высшей школы экономики. - 2020. - №1. - С. 117-145.

329 Солнцев, И. В. Совершенствование моделей финансирования Российских футбольных клубов / И. В. Солнцев // Корпоративные финансы. - 2019. - № 4.

330 Солнцев, И. В. Финансирование спорта: зарубежная практика / И. В. Солнцев, А. Е. Власов, Н. А. Осокин // Мировая экономика и международные отношения. - 2019. - том 63, № 1. - С. 67-74.

331 Солнцев, И. В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов / И. В. Солнцев // Корпоративные финансы. -2018. - №1.

332 Солнцев, И. В. Перспективы оценки социально-экономической значимости массового футбола в РФ / И. В. Солнцев, П. А. Зайцев, Н. А. Осокин // Журнал новой экономической ассоциации. - 2018. - № 4 (40).- С. 184-191.

333 Солнцев, И. В. Формирование стоимости трансферных сделок в профессиональном футболе / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин, М. А. Тараненко, А. О. Железняков // Экономическая политика/ - 2018. - Т. 13, №4. - С. 134-159.

334 Солнцев, И. В. Процессный подход к управлению услугами в сфере физической культуры и спорта / И. В. Солнцев, Р. М. Ольховский, Н. А. Осокин // Теория и практика физической культуры. - 2018. - № 1. - С. 31-33.

335 Солнцев, И. В. Построение многомерного показателя развития спорта на примере индекса развития футбола / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Журнал новой экономической ассоциации. - 2017. - № 4 (36). - С. 135-165.

336 Солнцев, И. В. Сравнительная оценка эффективности развития спорта на региональном уровне на основе метода DEA / И. В. Солнцев, Ю. А. Зеленков, В. А. Цветков // Экономика региона. - 2017. - Т. 13. Вып. 4. - С. 1184-1198.

337 Солнцев, И. В. Использование североамериканского подхода в управлении спортивными лигами в России: опыт континентальной хоккейной лиги / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Вестник Томского государственного университета. - 2016. - № 412. С. 172-182.

338 Солнцев, И. В. Спонсорство в футболе: оценка справедливой стоимости спонсорских соглашений / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Экономическая политика. - 2016. - Т. 11. № 3. - С.5-16.

339 Солнцев, И. В. Экономическая стратегия развития индустрии спорта в России и ее финансирование / И. В. Солнцев // Спорт: экономика, право, управление. - 2020. - №2, - С. 34-38.

340 Солнцев, И. В. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба "Зенит" / И. В. Солнцев, А. С. Кудиш // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2018. - № 11 (206). - С. 52-64.

341 Солнцев, И. В. Оценка качества оказания государственных услуг в сфере физической культуры и спорта на примере проведения тестирования ВФСК «ГТО» / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Вестник спортивной науки. - 2018. - № 1. - С. 56-62.

342 Солнцев, И. В. Финансовая модель управления североамериканскими профессиональными спортивными лигами / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Проблемы теории и практики управления. - 2018. - №2. - С. 127-142.

343 Солнцев, И. В. Экономика киберспорта / И. В. Солнцев // Инновации. - 2018. - № 5 (235). - С. 62-67.

344 Солнцев, И. В. Проектное управление в сфере физической культуры и спорта / И. В. Солнцев, Р. М. Ольховский, Н. А. Осокин // Государственная служба. - 2018. - Т. 20. № 4. - С. 34-39.

345 Солнцев, И. В. Подходы к определению весовых значений индикаторов в интегральных показателях развития спорта на примере индекса развития футбола / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин // Статистика и Экономика. - 2017. - Т. 14. - № 4. - С. 54-64.

346 Солнцев, И. В. Трансформация отчетности российских футбольных клубов в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности / И. В. Солнцев, Е. А. Чучина // Международный бухгалтерский учет. - 2017. - Т. 20. - № 3 (417). - С. 150-169.

347 Солнцев, И. В. Эффективность деятельности спортивных организаций / И. В. Солнцев // Федерализм. - 2017. - № 3 (87). - С. 49-62.

348 Солнцев, И. В. Факторы, влияющие на развитие массового футбола / И. В. Солнцев, А. Е. Власов, В. Ю. Сиромолот // Вестник спортивной науки. - 2016. - № 6. - С. 46-49.

349 Солнцев, И. В. Построение системы управления региональными спортивными федерациями на базе рейтингов (на примере футбола) / И. В. Солнцев // Региональная экономика: теория и практика. - 2016. - № 5 (428). - С. 177-187.

350 Солнцев, И. В. Оценка эффективности сделок IPO на примере футбольных клубов / И. В. Солнцев, М. В. Капин // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2016. - № 3 (174). - С. 75-84.

351 Солнцев, И. В. Использование ренкинговых моделей для оценки уровня развития футбола в странах ФИФА / И. В. Солнцев, А. И. Воробьев, Н. А. Осокин // Вестник Российского экономического университета им. г.В. Плеханова. - 2016. - № 2 (86). - С. 69-76.

352 Солнцев, И. В. Эконометрические модели в исследовании влияния спортивной индустрии на социально-экономическое развитие региона (на примере

республики Мордовия) / И. В. Солнцев, Е. В. Зарова // Вестник Российского экономического университета им. г.В. Плеханова. - 2016. - № 4 (88). - С. 131-144.

353 Солнцев, И. В. Зарубежная практика внедрения программ лояльности для футбольных болельщиков / И. В. Солнцев // Практический маркетинг. - 2015. - № 9 (223). - С. 42-48.

354 Солнцев, И. В. Системы оплаты труда в спорте: опыт североамериканских спортивных лиг / И. В. Солнцев, Н. А. Осокин, В. В. Тарасюк // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - № 10. - С. 56-65.

355 Солнцев, И. В. Применение правил финансового «фэйр плей»: зарубежный опыт и российская практика / И. В. Солнцев, С. А. Пименов // Финансы и кредит. - 2015. - № 41 (665). - С. 35-49.

356 Солнцев, И. В. Международный опыт в области нормирования строительства объектов физической культуры и спорта / И. В. Солнцев, В. А. Захарова, А. Ю. Панарин // Экономика строительства. - 2015. - № 6. - С. 46-66.

357 Солнцев, И. В. Наследие крупных спортивных соревнований и окупаемость больших спортивных арен (на примере олимпийских игр в Сочи / И. В. Солнцев, А. Ю. Панарин // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 6-2 (59-2). - С. 463-469.

358 Солнцев, И. В. Нормативно-правовая база оценки эффективности деятельности спортивных организаций / И. В. Солнцев, А. И. Воробьев // Вопросы правоведения. - 2015. - № 1. - С. 155-177.

359 Солнцев, И. В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки / И. В. Солнцев // Вестник Финансового университета. - 2015. - № 1 (85). - С. 112-117.

360 Солнцев, И. В. Оценка эффективности деятельности спортивных организаций на базе рейтингов / И. В. Солнцев // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. - 2014. - № 41. - С. 424-429.

361 Солнцев, И. В. Динамическое ценообразование билетных программ спортивного мероприятия: пример ЗАО «ФК Зенит» / И. В. Солнцев, П. В. Иванов // Российский журнал менеджмента. - 2014. - Т. 12. № 4. - С. 79-98.

362 Солнцев, И. В. Меры налогового стимулирования развития спорта в России / И. В. Солнцев, Е. А. Чучина // Налоги. - 2014. - № 4. - С. 20-24.

363 Солнцев, И. В. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом / И. В. Солнцев // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 6. - С. 94-102.

364 Солнцев, И. В. Применение методики «готовности платить» в оценке экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований. - И. В. Солнцев, Е. А. Гуреева, Н. А. Осокин // Экономика и менеджмент систем управления. - 2014. - Т. 14. № 4.2. - С. 243-252.

365 Солнцев, И. В. Развитие футбола как бизнес-индустрии / И. В. Солнцев // Финансы. 2013. № 3. С. 59-64.

366 Солнцев, И. В. Построение системы рейтингов в современном футболе // И. В. Солнцев, А. И. Воробьев // Вестник Российского экономического университета им. г.В. Плеханова. - 2014. - № 3 (69). - С. 110-120.

367 Солнцев, И. В. Стоимостная оценка футбольных клубов / И. В. Солнцев // Международная торговля и торговая политика. - 2014. - № 2 (82). - С. 41-56.

368 Солнцев, И. В. Расчет ставки дисконтирования в оценке футбольного клуба / И. В. Солнцев // Финансы и бизнес. - 2013. - № 1. - С. 92-99.

369 Солнцев, И. В. Оценка стоимости больших спортивных арен (на примере футбольных стадионов) / И. В. Солнцев // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 1 (137). - С. 64-83.

370 Солнцев, И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба / И. В. Солнцев // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 7 (142). - С. 18-29.

371 Солнцев, И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба / И. В. Солнцев // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 8 (143). С. 59-71.

372 Солнцев, И. В. Роль индустрии спорта в развитии современной экономики / И. В. Солнцев // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2012. - № 6 (24). - С. 155-167.

373 Солнцев, И. В. Оценка стоимости футбольных клубов и больших спортивных арен / И. В. Солнцев // - 2016. - М.: Проспект.

374 Солнцев, И. В. Развитие массового спорта в современной России / И. В. Солнцев, А. Е. Власов, Ю. А. Зеленков. - 2018. - М.: Проспект.

375 Солнцев, И. В. Анализ международного опыта развития футбола и его применение в России с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу ФИФА 2018 / И. В. Солнцев, А. И. Воробьев, Н. А. Осокин. - 2016. - М.: ИНФРА-М.

376 Солнцев, И. В. Индекс развития футбола в странах фифа: подходы, методология, моделирование / И. В. Солнцев, А. И. Воробьев, Н. А. Осокин. - 2016. - М.: Русайнс.

377 Солнцев, И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований / И. В. Солнцев, Е. А. Гуреева. - 2014. - М.: Русайнс.

378 Солнцев, И. В. Финансы в футболе: учебник / И. В. Солнцев // - 2019. - М. - Проспект.

379 Солнцев, И. В. Финансы в футболе: учебник. 2-е издание / И. В. Солнцев // - 2019. - М. - Проспект.

380 Солнцев, И. В. Разработка рэнкинговой модели оценки эффективности развития футбола в странах ФИФА / И. В. Солнцев, А. И. Воробьев, А. И. Прилепкин, К. Б. Рубанович // - 2015. - Спорт: экономика, право, управление. - № 4. - С. 11-13.

381 Солнцев, И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований / И. В. Солнцев // Управленческий учет и финансы. - 2014. - № 4. - С. 314-318.

382 Солнцев, И. В. Применение инструментов стоимостной оценки в расчете экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований / И. В. Солнцев // - 2014. - Научно-методический электронный журнал Концепт. - Т. 20. - С. 2546-2550.

383 Стюарт, Т. А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций /Пер. с англ.// - М.: Поколение. - 2007. - С. 12.

384 Удальцова, Н. Л. Организационно-экономический механизм функционирования отрасли национальной экономики / Н. Л. Удальцова // Экономические науки. - 2012. - № 6. - С. 94-98.

385 Шафронов, А. Новый подход к эффективности производства / А. Шафронов // Экономист. - №3. - 2003. - С. 82-87

386 Шимански, С., Купер, С. Футболономика: кто выигрывает, кто проигрывает и почему / С. Шимански, С. Купер // Алпина Паблишер. - 2018. - 636 с.

387 Чедвик, С., Бич, Дж. Маркетинг спорта / С. Чедвик, Дж. Бич // Алпина Паблишер. - 2020. - 707 с.

388 Черепанов, В. Ю. Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба / В. Ю. Черепанов // Диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук. - Москва. - 2011.

389 Хайруллин, Р. К. Методические основы оценки эффективности социально-экономического развития регионов в сфере физической культуры и спорта / Р. К. Хайруллин // Инновационное развитие экономики. - 2015. - № 6 (30). - С. 119-126.

390 Хачатуров, Т. С. Эффективность общественного производства / Т. С. Хачатуров // Вопросы экономики. - 1975. - №6. - С. 130.

391 Хелферт, Э. Техника финансового анализа. 10-е изд. / Э. Хелферт // - СПб.: Питер. - 2003. - С. 110.

392 Эмерсон, г., Файоль, А., Форд, г. Двенадцать принципов эффективности / А. Файоль и др. // Управление-это наука и искусство. - М.: Республика. - 1993. - 350 с.

393 Якобсон, Л.И. Экономика общественного сектора. Основы теории государственных финансов / Л.И. Якобсон // - М. - 1996. - 319 с.

Приложение А
(обязательное)
Рейтинг развития футбола в регионах Российской Федерации

Субъект Российской Федерации	Скоринговый балл	Рейтинг
Краснодарский край	6,70	****
Алтайский край	6,45	***
Московская область	6,25	***
Тамбовская область	6,20	***
Республика Мордовия	6,00	***
г. Москва	5,75	***
Красноярский край	5,60	***
Ульяновская область	5,55	***
Удмуртская Республика	5,45	***
Кабардино-Балкарская Республика	5,35	***
Иркутская область	5,25	***
Смоленская область	5,25	***
Тульская область	5,15	***
Омская область	5,15	***
Республика Северная Осетия-Алания	5,05	***
Республика Саха (Якутия)	5,05	***
Волгоградская область	5,05	***
Тюменская область	5,05	***
Новосибирская область	5,00	***
Ростовская область	4,95	***
Республика Татарстан (Татарстан)	4,95	***
Курганская область	4,95	***
Ставропольский край	4,90	***
Свердловская область	4,85	***
г. Санкт-Петербург	4,85	***
Саратовская область	4,80	***

Субъект Российской Федерации	Скоринговый балл	Рейтинг
Хабаровский край	4,70	***
Кировская область	4,70	***
Чеченская Республика	4,70	***
Самарская область	4,70	***
Томская область	4,65	***
Липецкая область	4,65	***
Кемеровская область	4,65	***
Брянская область	4,60	***
Амурская область	4,55	***
Воронежская область	4,55	***
Калининградская область	4,55	***
Челябинская область	4,50	***
Приморский край	4,50	***
Республика Хакасия	4,50	***
Пермский край	4,50	***
Тверская область	4,45	**
Нижегородская область	4,45	**
Орловская область	4,40	**
Оренбургская область	4,35	**
Владимирская область	4,35	**
Республика Марий Эл	4,35	**
Рязанская область	4,30	**
Республика Башкортостан	4,30	**
Костромская область	4,30	**
Пензенская область	4,25	**
Ярославская область	4,25	**
Республика Дагестан	4,25	**
Ханты-Мансийский автономный округ	4,20	**
Калужская область	4,20	**
Забайкальский край	4,15	**

Субъект Российской Федерации	Скоринговый балл	Рейтинг
Республика Коми	4,15	**
Республика Калмыкия	4,15	**
Республика Тыва	4,05	**
Псковская область	4,05	**
Республика Адыгея (Адыгея)	4,05	**
Белгородская область	4,00	**
Ивановская область	3,95	**
Республика Алтай	3,85	**
Республика Бурятия	3,85	**
Астраханская область	3,85	**
Сахалинская область	3,80	**
Республика Карелия	3,80	**
Архангельская область	3,70	**
Чувашская Республика-Чувашия	3,65	**
Карачаево-Черкесская Республика	3,65	**
Ленинградская область	3,60	**
Еврейская автономная область	3,55	**
Камчатский край	3,50	**
Магаданская область	3,40	**
Новгородская область	3,30	**
Мурманская область	3,30	**
Курская область	3,20	**
Чукотский автономный округ	3,20	**
Вологодская область	3,15	**
Ямало-Ненецкий автономный округ	3,05	**
Республика Ингушетия	2,80	*

Приложение Б
(обязательное)
Субрейтинги развития футбола в регионах Российской Федерации

Подготовка спортивного резерва		
Место	Регион	Балл
1	Московская область	1,45
2	Республика Мордовия	1,35
3	Тульская область	1,2
4	Республика Татарстан (Татарстан)	1,15
4	Кабардино-Балкарская Республика	1,15
6	Краснодарский край	1,1
6	г. Санкт-Петербург	1,1
6	г. Москва	1,1
9	Ярославская область	1,05
9	Чеченская Республика	1,05
9	Челябинская область	1,05
9	Ханты-Мансийский автономный округ	1,05
9	Республика Коми	1,05
9	Курганская область	1,05
15	Иркутская область	1
16	Рязанская область	0,95
17	Чукотский автономный округ	0,95
17	Волгоградская область	0,95
19	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,95

Подготовка спортивного резерва		
Место	Регион	Балл
19	Ростовская область	0,95
19	Красноярский край	0,95
19	Алтайский край	0,95
23	Ульяновская область	0,9
23	Республика Адыгея (Адыгея)	0,9
25	Тюменская область	0,9
25	Свердловская область	0,9
25	Республика Дагестан	0,9
25	Орловская область	0,9
25	Калужская область	0,9
30	Ставропольский край	0,9
30	Смоленская область	0,9
30	Псковская область	0,9
33	Томская область	0,85
33	Тамбовская область	0,85
33	Республика Марий Эл	0,85
33	Нижегородская область	0,85
33	Костромская область	0,85
38	Приморский край	0,85

Подготовка спортивного резерва		
Место	Регион	Балл
39	Республика Северная Осетия-Алания	0,8
39	Республика Саха (Якутия)	0,8
39	Оренбургская область	0,8
39	Кировская область	0,8
39	Кемеровская область	0,8
39	Калининградская область	0,8
39	Забайкальский край	0,8
46	Омская область	0,8
47	Удмуртская Республика	0,75
47	Вологодская область	0,75
49	Республика Карелия	0,75
49	Республика Калмыкия	0,75
49	Республика Ингушетия	0,75
49	Республика Бурятия	0,75
49	Республика Башкортостан	0,75
49	Пермский край	0,75
49	Новосибирская область	0,75
49	Карачаево-Черкесская Республика	0,75
49	Астраханская область	0,75
49	Архангельская область	0,75
59	Чувашская Республика-Чувашия	0,7
59	Хабаровский край	0,7

Подготовка спортивного резерва		
Место	Регион	Балл
59	Саратовская область	0,7
59	Еврейская автономная область	0,7
59	Белгородская область	0,7
64	Сахалинская область	0,7
64	Республика Алтай	0,7
64	Камчатский край	0,7
64	Воронежская область	0,7
69	Республика Тыва	0,65
70	Пензенская область	0,6
70	Липецкая область	0,6
70	Курская область	0,6
70	Брянская область	0,6
74	Тверская область	0,55
74	Самарская область	0,55
74	Мурманская область	0,55
74	Магаданская область	0,55
74	Ленинградская область	0,55
74	Амурская область	0,55
80	Новгородская область	0,5
80	Ивановская область	0,5
82	Владимирская область	0,4

Спорт Высших достижений		
Место	Регион	Балл
1	г. Москва	2,00
2	г. Санкт-Петербург	1,55
3	Краснодарский край	1,45
4	Московская область	1,20
5	Ростовская область	1,15
6	Тамбовская область	1,15
7	Самарская область	1,10
8	Чеченская Республика	1,05
8	Свердловская область	1,05
8	Саратовская область	1,05
11	Республика Мордовия	0,95
12	Республика Татарстан (Татарстан)	0,90
12	Иркутская область	0,90
14	Нижегородская область	0,90
15	Ульяновская область	0,90
15	Орловская область	0,90
17	Тюменская область	0,85
17	Тульская область	0,85
17	Ставропольский край	0,85
17	Кабардино-Балкарская Республика	0,85
17	Воронежская область	0,85
17	Алтайский край	0,85
23	Республика Дагестан	0,80

Спорт Высших достижений		
Место	Регион	Балл
23	Красноярский край	0,80
23	Кемеровская область	0,80
26	Пермский край	0,75
27	Хабаровский край	0,75
27	Калининградская область	0,75
29	Удмуртская Республика	0,70
29	Томская область	0,70
29	Республика Северная Осетия-Алания	0,70
29	Республика Саха (Якутия)	0,70
29	Республика Башкортостан	0,70
29	Приморский край	0,70
29	Новосибирская область	0,70
36	Ярославская область	0,65
36	Челябинская область	0,65
36	Тверская область	0,65
36	Смоленская область	0,65
36	Рязанская область	0,65
36	Псковская область	0,65
36	Кировская область	0,65
36	Калужская область	0,65
36	Ивановская область	0,65
36	Владимирская область	0,65
36	Брянская область	0,65

Спорт Высших достижений		
Место	Регион	Балл
36	Белгородская область	0,65
48	Республика Ингушетия	0,60
48	Пензенская область	0,60
48	Омская область	0,60
48	Липецкая область	0,60
48	Костромская область	0,60
48	Астраханская область	0,60
54	Сахалинская область	0,55
54	Ленинградская область	0,55
54	Курская область	0,55
57	Оренбургская область	0,45
57	Забайкальский край	0,45
59	Ханты-Мансийский автономный округ	0,40
59	Республика Хакасия	0,40
59	Республика Карелия	0,40
62	Республика Марий Эл	0,30
62	Республика Калмыкия	0,30
64	Республика Коми	0,25

Спорт Высших достижений		
Место	Регион	Балл
64	Курганская область	0,25
66	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,20
66	Чувашская Республика-Чувашия	0,20
66	Республика Адыгея (Адыгея)	0,20
66	Новгородская область	0,20
66	Мурманская область	0,20
66	Еврейская автономная область	0,20
66	Волгоградская область	0,20
66	Амурская область	0,20
74	Вологодская область	0,15
75	Архангельская область	0,10
76	Чукотский автономный округ	0,00
76	Республика Тыва	0,00
76	Республика Бурятия	0,00
76	Республика Алтай	0,00
76	Магаданская область	0,00
76	Карачаево-Черкесская Республика	0,00
76	Камчатский край	0,00

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
1	Смоленская область	1,65
2	Амурская область	1,60

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
3	Брянская область	1,50
4	Удмуртская Республика	1,40

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
5	Алтайский край	1,35
6	Республика Алтай	1,30
6	Омская область	1,30
8	Республика Хакасия	1,25
8	Владимирская область	1,25
10	Тамбовская область	1,20
10	Республика Северная Осетия-Алания	1,20
10	Республика Саха (Якутия)	1,20
10	Курганская область	1,20
10	Кировская область	1,20
15	Волгоградская область	1,20
16	Пензенская область	1,15
17	Оренбургская область	1,15
18	Ростовская область	1,10
18	Московская область	1,10
20	Республика Тыва	1,05
20	Республика Татарстан (Татарстан)	1,05
20	Липецкая область	1,05
20	Краснодарский край	1,05
24	Республика Калмыкия	1,00
24	Республика Бурятия	1,00
24	Приморский край	1,00
24	Нижегородская область	1,00

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
24	Ленинградская область	1,00
24	Иркутская область	1,00
24	Ивановская область	1,00
24	Белгородская область	1,00
32	Тульская область	0,95
32	Псковская область	0,95
32	Кабардино-Балкарская Республика	0,95
32	Архангельская область	0,95
36	Кемеровская область	0,90
36	Калужская область	0,90
36	Забайкальский край	0,90
39	Чувашская Республика-Чувашия	0,90
39	Томская область	0,90
39	Костромская область	0,90
42	Чеченская Республика	0,85
42	Хабаровский край	0,85
42	Ставропольский край	0,85
42	Самарская область	0,85
42	Рязанская область	0,85
42	Республика Марий Эл	0,85
42	Новосибирская область	0,85
49	Свердловская область	0,85
50	Ульяновская область	0,80

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
50	Тюменская область	0,80
50	Тверская область	0,80
50	Саратовская область	0,80
50	Мурманская область	0,80
55	Челябинская область	0,75
55	Республика Мордовия	0,75
55	Республика Башкортостан	0,75
55	Республика Адыгея (Адыгея)	0,75
55	Пермский край	0,75
55	Магаданская область	0,75
55	Красноярский край	0,75
55	Калининградская область	0,75
55	Воронежская область	0,75
64	Карачаево-Черкесская Республика	0,70
64	Еврейская автономная область	0,70
66	Ярославская область	0,70

Инфраструктура		
Место	Регион	Балл
66	Республика Коми	0,70
66	Курская область	0,70
66	Волгоградская область	0,70
70	Сахалинская область	0,65
71	Республика Карелия	0,65
71	Республика Ингушетия	0,65
71	Астраханская область	0,65
74	Орловская область	0,60
74	Новгородская область	0,60
74	г. Санкт-Петербург	0,60
77	г. Москва	0,60
78	Республика Дагестан	0,55
79	Ханты-Мансийский автономный округ	0,45
80	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,35
80	Чукотский автономный округ	0,35
82	Камчатский край	0,10

Массовость		
Место	Регион	Балл
1	Камчатский край	1,55
2	Карачаево-Черкесская Республика	1,40
3	Республика Дагестан	1,30
4	Республика Калмыкия	1,25
5	Республика Мордовия	1,15
5	Краснодарский край	1,15
7	Республика Адыгея (Адыгея)	1,15
7	Липецкая область	1,15
9	Чувашская Республика-Чувашия	1,10
9	Тамбовская область	1,10
9	Рязанская область	1,10
9	Республика Коми	1,10
9	Орловская область	1,10
9	Калининградская область	1,10
9	Кабардино-Балкарская Республика	1,10
16	Республика Карелия	1,05
16	Республика Башкортостан	1,05
16	Волгоградская область	1,05
19	Ярославская область	1,00
19	Ульяновская область	1,00
19	Смоленская область	1,00
19	Калужская область	1,00
19	Воронежская область	1,00

Массовость		
Место	Регион	Балл
24	Тульская область	0,95
24	Белгородская область	0,95
26	Удмуртская Республика	0,95
26	Саратовская область	0,95
26	г. Москва	0,95
29	Брянская область	0,95
30	Чукотский автономный округ	0,90
30	Ханты-Мансийский автономный округ	0,90
30	Тверская область	0,90
30	Ставропольский край	0,90
30	Пензенская область	0,90
35	Тюменская область	0,90
35	Оренбургская область	0,90
35	Московская область	0,90
38	Новгородская область	0,85
38	Магаданская область	0,85
38	Курганская область	0,85
38	Красноярский край	0,85
38	Кировская область	0,85
38	Иркутская область	0,85
38	Амурская область	0,85
45	Республика Марий Эл	0,85
45	Алтайский край	0,85

Массовость		
Место	Регион	Балл
47	Чеченская Республика	0,80
47	Челябинская область	0,80
47	Приморский край	0,80
47	Новосибирская область	0,80
47	Нижегородская область	0,80
47	Кемеровская область	0,80
47	Владимирская область	0,80
54	Томская область	0,80
54	Астраханская область	0,80
56	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,75
56	Костромская область	0,75
58	Свердловская область	0,75
58	Сахалинская область	0,75
58	Ростовская область	0,75
58	Республика Хакасия	0,75
58	Республика Тыва	0,75
58	Республика Татарстан (Татарстан)	0,75
58	Республика Северная Осетия-Алания	0,75

Массовость		
Место	Регион	Балл
58	Республика Саха (Якутия)	0,75
58	Республика Бурятия	0,75
58	Омская область	0,75
58	Ивановская область	0,75
58	Архангельская область	0,75
70	Мурманская область	0,70
70	Еврейская автономная область	0,70
72	Хабаровский край	0,65
72	Пермский край	0,65
72	Забайкальский край	0,65
72	г. Санкт-Петербург	0,65
76	Псковская область	0,60
77	Курская область	0,60
78	Вологодская область	0,55
79	Самарская область	0,50
79	Республика Алтай	0,50
79	Ленинградская область	0,50
82	Республика Ингушетия	0,25

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
1	Краснодарский край	1,65

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
2	Алтайский край	1,55

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
3	Тамбовская область	1,50
4	Республика Мордовия	1,40
4	Московская область	1,40
6	Ульяновская область	1,35
7	Красноярский край	1,25
8	Самарская область	1,20
9	Волгоградская область	1,15
10	г. Москва	1,10
11	Удмуртская Республика	1,05
11	Тверская область	1,05
13	Ставропольский край	1,00
13	Новосибирская область	1,00
13	Кабардино-Балкарская Республика	1,00
16	г. Санкт-Петербург	0,95
17	Республика Марий Эл	0,90
18	Тульская область	0,90
18	Пермский край	0,90
20	Хабаровский край	0,85
20	Липецкая область	0,85
20	Калининградская область	0,85
20	Воронежская область	0,85
20	Владимирская область	0,85
25	Тюменская область	0,80

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
25	Омская область	0,80
25	Курганская область	0,80
28	Чеченская Республика	0,75
28	Республика Адыгея (Адыгея)	0,75
30	Ивановская область	0,65
31	Новгородская область	0,65
32	Ханты-Мансийский автономный округ	0,60
32	Саратовская область	0,60
32	Ростовская область	0,60
32	Республика Хакасия	0,60
32	Республика Тыва	0,60
32	Республика Татарстан (Татарстан)	0,60
32	Республика Северная Осетия-Алания	0,60
32	Республика Саха (Якутия)	0,60
32	Пензенская область	0,60
41	Челябинская область	0,55
41	Смоленская область	0,55
41	Мурманская область	0,55
41	Кемеровская область	0,55
41	Астраханская область	0,55
46	Томская область	0,50
46	Свердловская область	0,50
46	Орловская область	0,50

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
46	Нижегородская область	0,50
46	Ленинградская область	0,50
46	Костромская область	0,50
46	Кировская область	0,50
46	Иркутская область	0,50
46	Вологодская область	0,50
46	Брянская область	0,50
56	Ярославская область	0,45
56	Сахалинская область	0,45
56	Республика Карелия	0,45
56	Республика Бурятия	0,45
56	Республика Башкортостан	0,45
56	Республика Алтай	0,45
56	Псковская область	0,45
56	Архангельская область	0,45
64	Республика Дагестан	0,40
64	Карачаево-Черкесская Республика	0,40

Продвижение футбола в регионе		
Место	Регион	Балл
64	Белгородская область	0,40
67	Рязанская область	0,35
67	Республика Коми	0,35
67	Республика Калмыкия	0,35
67	Республика Ингушетия	0,35
67	Приморский край	0,35
67	Оренбургская область	0,35
67	Курская область	0,35
67	Камчатский край	0,35
67	Калужская область	0,35
67	Забайкальский край	0,35
67	Еврейская автономная область	0,35
67	Амурская область	0,35
79	Чувашская Республика-Чувашия	0,25
79	Магаданская область	0,25
81	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,00
82	Чукотский автономный округ	0,00

Приложение В
(обязательное)
Индекс развития футбола в странах ФИФА

Страна	I. Показатели спортивных достижений (Σ1)						FDI
	Выступление сборных		Выступление клубов		Индекс ФИФА		
Germany	61,26	1	82,39	3	1725,30	1	1
France	42,03	3	55,00	6	1159,55	5	2
Netherlands	23,87	6	43,01	9	1374,25	3	3
England	22,19	7	84,84	2	1031,53	9	4
Italy	39,21	4	67,35	4	1102,00	7	5
Belgium	8,36	14	37,81	10	1417,26	2	6
Spain	59,54	2	100,00	1	1141,56	6	7
Portugal	30,19	5	65,05	5	1160,22	4	8
Sweden	15,34	9	19,15	23	645,00	26	8
Czech Republic	12,02	11	31,46	14	987,30	11	10
Austria	3,15	23	27,74	16	862,77	14	11
Poland	4,04	21	23,23	19	679,84	25	12
Switzerland	12,57	10	36,92	11	1090,00	8	13
Russia	17,11	8	52,39	7	788,80	19	14
Denmark	5,40	18	21,39	22	803,73	18	15
Greece	6,24	17	34,24	13	856,07	15	16
Turkey	11,48	13	34,78	12	604,00	30	16
Slovakia	4,83	20	12,15	30	890,74	13	18
Scotland	0,57	29	19,07	24	728,86	23	19
Ukraine	11,70	12	45,01	8	853,95	16	20
Republic of Ireland	3,97	22	6,21	40	518,78	33	21
Norway	6,40	16	15,53	26	499,52	35	22
Croatia	7,04	15	25,39	17	946,44	12	23
Romania	0,00	42,5	28,41	15	1014,21	10	24
Serbia	5,03	19	14,99	27	713,05	24	25

Страна	I. Показатели спортивных достижений (Σ1)						FDI
	Выступление сборных		Выступление клубов		Индекс ФИФА		
Finland	1,38	26	8,86	35	468,39	36	26
Hungary	2,86	24	11,88	31	632,40	27	27
Bosnia-Herzegovina	1,26	27	8,10	37	816,68	17	28
Iceland	0,00	42,5	8,64	36	760,93	21	29
Slovenia	2,53	25	14,72	28	621,97	28	30
Israel	0,00	42,5	22,69	20	788,02	20	31
Wales	0,00	42,5	3,11	50	747,52	22	32
Bulgaria	0,00	42,5	18,09	25	506,02	34	33
Cyprus	0,00	42,5	24,09	18	371,77	39	34
Northern Ireland	0,00	42,5	5,27	44	614,90	29	35
Azerbaijan	0,15	31	13,50	29	214,87	49	36
Luxembourg	0,00	42,5	5,54	43	230,12	47	37
Albania	0,00	42,5	5,81	42	543,48	31	38
Belarus	0,58	28	22,42	21	331,25	42	39
Macedonia	0,00	42,5	6,35	39	324,00	43	40
Faroe Islands	0,00	42,5	3,78	48,5	317,00	44	41
Liechtenstein	0,00	42,5	6,48	38	218,61	48	42
Estonia	0,00	42,5	3,78	48,5	390,30	38	43
Kazakhstan	0,51	30	11,21	32	204,81	50	43
Georgia	0,00	42,5	10,13	34	238,66	46	45
Lithuania	0,00	42,5	4,86	45	355,14	40	46
Montenegro	0,00	42,5	6,08	41	537,00	32	47
Moldova	0,00	42,5	10,80	33	250,01	45	48
Malta	0,00	42,5	4,55	47	166,12	51	49
San Marino	0,00	42,5	0,54	53	55,44	52	50
Armenia	0,00	42,5	2,97	51	436,10	37	51
Andorra	0,00	42,5	0,90	52	8,91	53	52
Latvia	0,00	42,5	4,59	46	338,77	41	53

Страна	II. Популярность футбола (Σ2)						FDI
	Число занимающихся на население		Количество клубов		Посещаемость матчей топ-лиги		
Germany	0,2082	1	22 456	2	43 500	1	1
France	0,0653	24	20 062	3	20 965	5	2
Netherlands	0,1031	7	4 856	11	19 557	6	3
England	0,0785	17	42 490	1	36 631	2	4
Italy	0,0751	18	16 697	5	23 385	4	5
Belgium	0,0729	19	2 058	22	11 781	8	6
Spain	0,0609	27	18 190	4	26 843	3	7
Portugal	0,0525	35	2 748	18	10 238	12	8
Sweden	0,1044	6	4 236	13	7 137	16	8
Czech Republic	0,0990	9	4 108	14	5 068	20	10
Austria	0,1137	4	2 311	20	6 155	18	11
Poland	0,0520	36	5 891	8	8 207	14	12
Switzerland	0,0703	20	1 806	24	10 772	11	13
Russia	0,0397	47	14 329	6	11 510	9	14
Denmark	0,0909	11	2 383	19	7 901	15	15
Greece	0,0692	21	5 768	9	3 982	21	16
Turkey	0,0354	50	4 450	12	12 131	7	16
Slovakia	0,1149	3	1 848	23	2 193	29	18
Scotland	0,0794	16	6 727	7	10 010	13	19
Ukraine	0,0532	33	70	46	11 082	10	20
Republic of Ireland	0,0918	10	5 629	10	1 559	34	21
Norway	0,1048	5	3 218	15	6 961	17	22
Croatia	0,0854	15	1 464	25	3 217	25	23
Romania	0,0519	37	2 832	16	3 682	24	24
Serbia	0,0618	25	2 096	21	3 744	23	25
Finland	0,0662	23	126	40	2 046	31	26
Hungary	0,0534	32	2 778	17	2 946	26	27
Bosnia-Herzegovina	0,0528	34	773	27	2 891	27	28

Страна	II. Популярность футбола (Σ2)						FDI
	Число занимающихся на население		Количество клубов		Посещаемость матчей топ-лиги		
Iceland	0,0995	8	145	37	919	39	29
Slovenia	0,0563	31	340	31	869	41	30
Israel	0,0344	51	290	32	5 167	19	31
Wales	0,0567	30	192	35	325	49	32
Bulgaria	0,0451	44	579	28	1 922	33	33
Cyprus	0,0611	26	108	41	2 592	28	34
Northern Ireland	0,0510	38	829	26	887	40	35
Azerbaijan	0,0372	49	240	33	1 537	35	36
Luxembourg	0,0866	14	135	38	435	48	37
Albania	0,0582	29	456	30	2 153	30	38
Belarus	0,0394	48	134	39	2 011	32	39
Macedonia	0,0455	43	472	29	1 297	37	40
Faroe Islands	0,1665	2	40	50	472	46	41
Liechtenstein	0,0893	13	10	53	1530	36	42
Estonia	0,0435	45	152	36	255	52	43
Kazakhstan	0,0293	52	45	49	3 893	22	43
Georgia	0,0495	40	209	34	728	42	45
Lithuania	0,0465	42	65	47	653	43	46
Montenegro	0,0153	53	91	43	569	44	47
Moldova	0,0474	41	89	44	469	47	48
Malta	0,0584	28	61	48	1293	38	49
San Marino	0,0896	12	17	52	0	53	50
Armenia	0,0503	39	83	45	515	45	51
Andorra	0,0662	22	27	51	257	51	52
Latvia	0,0429	46	97	42	277	50	53

Страна	III. Условия для развития футбола (Σ3)										FDI
	Зарегистриро- ванные игроки на число занимающихся		Общая вместимость футбольных стадионов		Тренеры		Число междуна родных судей		Число сборных		
Germany	0,4055	22	4800950	1	72031	3	31	6	15	11,5	1
France	0,4284	18	1766256	5	25500	5	34	4	16	5,5	2
Netherlands	0,6523	7	622909	14	18049	10	30	10	16	5,5	3
England	0,3568	25	2429988	2	391408	1	25	20,5	15	11,5	4
Italy	0,2406	39	2284370	4	75437	2	36	1,5	13	21,5	5
Belgium	0,5430	15	639829	12	19130	9	31	6	15	11,5	6
Spain	0,2305	40	2331008	3	20093	8	36	1,5	10	34,5	7
Portugal	0,2423	37	1008356	10	5727	26	30	10	17	2,5	8
Sweden	0,5491	14	577530	15	15567	13	26	18	15	11,5	8
Czech Republic	0,6596	6	376993	23	11659	23	27	15,5	11	29	10
Austria	0,6165	9	460850	21	37010	4	24	23	11	29	11
Poland	0,3284	27	1210398	8	15500	14	30	10	17	2,5	12
Switzerland	0,4070	21	483024	19	9376	25	25	20,5	14	17	13
Russia	0,1459	45	1589874	6	14300	17	35	3	13	21,5	14
Denmark	0,5893	12	475245	20	16612	11	20	30	13	21,5	15
Greece	0,4723	16	528732	16	5208	27	27	15,5	9	39	16
Turkey	0,0719	50	1286891	7	20833	7	30	10	15	11,5	16
Slovakia	0,6889	2	217203	32	12362	21	25	20,5	14	17	18
Scotland	0,2641	34	519008	17	15000	15	20	30	16	5,5	19
Ukraine	0,3046	30	965580	11	1587	34	30	10	16	5,5	20
Republic of Ireland	0,5997	11	224288	31	23000	6	17	33	20	1	21
Norway	0,6484	8	321826	24	13606	20	23	25	6	49,5	22
Croatia	0,3029	31	301290	25	3768	30	27	15,5	9	39	23
Romania	0,1050	48	1114212	9	5017	28	31	6	13	21,5	24
Serbia	0,2993	32	388096	22	4680	29	25	20,5	11	29	25
Finland	0,4099	20	196182	33	14398	16	23	25	15	11,5	26
Hungary	0,2413	38	511545	18	9560	24	27	15,5	5	51,5	27

Страна	III. Условия для развития футбола (Σ3)										FDI
	Зарегистриро- ванные игроки на число занимающихся		Общая вместимость футбольных стадионов		Тренеры		Число междуна родных судей		Число сборных		
Bosnia- Herzegovina	0,3448	26	230811	29	2880	32	15	37,5	10	34,5	28
Iceland	0,6637	5	75843	46	660	41	13	41,5	15	11,5	29
Slovenia	0,2628	35	88816	43	14000	18	22	27	11	29	30
Israel	0,1545	44	227240	30	16481	12	21	28	5	51,5	31
Wales	0,3892	23	170976	34	13607	19	10	46,5	15	11,5	32
Bulgaria	0,1548	43	633244	13	884	38	28	13	3	53	33
Cyprus	0,3664	24	112602	39	690	39	20	30	7	47	34
Northern Ireland	0,4205	19	134652	37	3588	31	9	49	13	21,5	35
Azerbaijan	0,1969	41	247535	27	1513	35	19	32	12	25	36
Luxembourg	0,6826	3	82525	44	650	43	10	46,5	11	29	37
Albania	0,3262	28	165395	35	1065	37	10	46,5	7	47	38
Belarus	0,0690	51	164900	36	1275	36	15	37,5	11	29	39
Macedonia	0,2438	36	130777	38	650	43	16	35	9	39	40
Faroe Islands	0,7035	1	56012	47	350	49	3	51,5	8	43,5	41
Liechtenstein	0,6652	4	19502	51	147	53	0	53	10	34,5	42
Estonia	0,1635	42	46704	48	11777	22	14	39	14	17	43
Kazakhstan	0,0545	53	271040	26	570	44	23	25	7	47	43
Georgia	0,1206	46	233142	28	1641	33	13	41,5	8	43,5	45
Lithuania	0,1161	47	102720	41	662	40	16	35	11	29	46
Montenegro	0,3165	29	106314	40	520	46	10	46,5	9	39	47
Moldova	0,0618	52	79078	45	564	45	13	41,5	13	21,5	48
Malta	0,4327	17	25002	50	378	48	13	41,5	6	49,5	49
San Marino	0,5592	13	7000	52	151	52	3	51,5	10	34,5	50
Armenia	0,2739	33	98270	42	254	51	12	44	8	43,5	51
Andorra	0,6029	10	1000	53	281	50	4	50	9	39	52
Latvia	0,0983	49	42581	49	445	47	16	35	8	43,5	53