

На правах рукописи



СОЛНЦЕВ ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВИЧ

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИНДУСТРИЕЙ ФУТБОЛА

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством (менеджмент)**

АВТОРЕФЕРАТ

**диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук**

Москва – 2020

Работа выполнена на кафедре теории менеджмента и бизнес-технологий федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», г. Москва.

Научный консультант: доктор экономических наук, профессор
Петренко Елена Степановна

Официальные оппоненты: **Верзилин Дмитрий Николаевич**
доктор экономических наук, профессор, ФГБОУ
ВО «Национальный государственный
Университет физической культуры, спорта и
здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-
Петербург», заведующий кафедрой менеджмента
и экономики спорта

Ефремов Виктор Степанович
доктор экономических наук, профессор,
ФГАОУ ВО «Российский университет дружбы
народов», заведующий кафедрой менеджмента

Леднев Владимир Алексеевич
доктор экономических наук, профессор,
НОЧУ ВО «Московский финансово-
промышленный университет «Синергия»,
заведующий кафедрой спортивного менеджмента

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Российская академия народного
хозяйства и государственной службы при
Президенте Российской Федерации»

Защита состоится «31» марта 2021 г. в 13:30 на заседании
диссертационного совета Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.
Плеханова» по адресу: 117997 г. Москва, Стремянный переулок, дом 36,
корпус 3, ауд. 353.

С диссертацией можно ознакомиться в Научно-информационном
библиотечном центре имени академика Л.И. Абалкина ФГБОУ ВО «РЭУ им.
Г.В. Плеханова» по адресу: 117997, Москва, ул. Зацепа, д. 43 и на сайте
организации: <http://ords.rea.ru/>

Автореферат разослан «___» _____ 2021 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 212.196.12,
кандидат экономических наук


Манахов С.В.

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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

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 Deloitte Football Money League 2020. Eye on the prize. January 2020

³ UEFA - The European Club Footballing Landscape - 2018

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 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 них требует индивидуального подхода, как при оценке эффективности деятельности, так и при формировании управленческих моделей.

Отечественная индустрия спорта характеризуется рядом специфических 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 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 финансовую устойчивость 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. Демзец, 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. Коррээ, 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. Ханга, 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. Андреефф, 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 рассматривается 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 микроуровне.

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, 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, субъектов индустрии футбола на микро-уровне.

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

спорте, экономике спорта, спортивному менеджменту: 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; Формирование международного индекса развития футбола /для стран-членов 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 – УЕФА, Университет Стирлинг и Университет Манчестера). Отзывы, подтверждающие практическую значимость результатов исследования, получены от следующих организаций: Союз Европейских футбольных ассоциаций; 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.

II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

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.

Трансформация экономик развитых стран формирует дополнительные требования к качеству жизни и сопровождается появлением новых сфер экономической деятельности. Индустрия спорта – одна из них. Появившись в западных странах как часть индустрии развлечений, она стала приносить существенный доход, а не только играть социальную и имиджевую роль. В России спорт исторически воспринимался иначе: как социальное благо, обеспечиваемое государством, а потому не рассматривался как бизнес. Однако вследствие перехода к рынку и ограничению бюджетного финансирования, потребовался новый подход к управлению спортивными проектами.

Определяя природу спорта, как устойчивую, эволюционно сложившуюся систему норм и правил, необходимо подчеркнуть институциональный характер индустрии спорта и выделить в ней диалектическую взаимосвязь экономической и социальной функций. Субъекты индустрии спорта выступают как специфические организации, производящие социально-значимые услуги, обладая при этом высоким потенциалом экономической эффективности.

Взаимодействие субъектов индустрии спорта осуществляется как развитие сетевых отношений, объединяющих субъектов различного уровня,

включая такие нетипичные для других отраслей группы как болельщики и спортсмены. Стратегическое управление индустрией спорта предусматривает взаимодействие между субъектами, обеспечивающими предложение - спортивные клубы, букмекеры, производители спортивной экипировки и субъектами-потребителями, имеющими сетевую природу и обладающими единой платформой ценностей, определяющей социальную значимость их эмоционального вовлечения на всех этапах 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.

Понятие эффективности во многом зависит от объекта оценки, который может охватывать как экономику в целом, так и деятельность отдельных отраслей или субъектов хозяйствования. При этом на каждом уровне возможна более глубокая детализация в зависимости от поставленных целей. Особенность индустрии спорта состоит в комплексном социально-экономическом характере ее эффективности:

1. Экономическая сфера: затраты населения, связанные с приобретением спортивного инвентаря и экипировки, оплатой тренировок и арендой спортивных сооружений, поездками на соревнования в качестве зрителей и участников, приобретением билетов и абонементов на матчи спортивных команд и платных трансляций; деятельность спортивных организаций, их инвестиционная активность и налоговые платежи; в части позитивного влияния массового спорта возможно снижение расходов на здравоохранение, рост производительности труда; создание рабочих мест.

2. Социальная сфера: снижение заболеваемости, удовлетворение потребностей граждан в организации досуга, увеличение продолжительности жизни, уменьшение социальной напряженности в обществе и преступности,

ряд имиджевых эффектов и чувство национальной гордости, формируемые за счет организации крупных спортивных соревнований и достижения спортивных результатов.

3. В последние годы спорт приобретает важное геополитическое значение и становится инструментом формирования позитивного имиджа отдельных стран на мировой арене. Проведение в России крупнейших мировых соревнований подтверждает эту тенденцию.

Также нужно учитывать спортивные результаты, которые выступают критерием эффективности и во многом определяют экономические, имиджевые и социальные эффекты. Индустрия спорта, будучи зависима от уровня развития экономики, сама по себе формирует ряд экономических эффектов, то есть образуется замкнутый цикл: спорт, нуждаясь в инвестициях для развития, может стать катализатором экономического роста, улучшения целого ряда социальных показателей, а также формирования позитивного имиджа среди населения и во внешнем мире. Таким образом, симбиоз социальных, политических и экономических факторов, а также возникающий синергетический эффект подчеркивают институциональную природу индустрии спорта. Кроме того, ее важной особенностью является сетевая форма взаимодействия субъектов, подразумевающая тесную зависимость друг от друга, и в первую очередь от потребителей, которые выступают главным звеном в цепочке создания ценности и отличаются высокой степенью эмоциональности при принятии решений. В рамках индустрии спорта можно выделить несколько субъектов, для каждого из которых будут характерны свои особенности, требующие индивидуального подхода к управлению. Автором разработана соответствующая классификационная модель (рисунок 1).



Рисунок 1 – Классификационная модель субъектов спортивной индустрии
Источник: разработано автором

Применительно к управлению субъектами индустрии спорта автором сформировано следующее определение эффективности: характеристика, подразумевающая максимальную отдачу при имеющихся ресурсах с учетом параметров качества, сроков и упущенной выгоды и измеряемая системой взаимосвязанных показателей, учитывающих экономические, спортивные, социальные аспекты деятельности и нацеленных на удовлетворение потребностей всех стейкхолдеров, включая акционеров, спонсоров, государство и болельщиков. В данной работе разграничены понятия эффективности и результативности, подразумевающей сопоставление затраченных ресурсов и результата без учета удовлетворенности пользователя.

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, обеспечивающие 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.

Формирование отдельной индустрии может быть подтверждено объемом генерируемых денежных средств, темпами роста и числом вовлеченных участников. В Российской Федерации футбол лидирует по численности занимающихся: 3 млн человек против 2,3 у волейбола⁴. По коммерческим показателям футбол также на первом месте: согласно исследованию PwC⁵, в 2018 году общие доходы клубов Премьер-Лиги составили 59,4 млрд рублей. Средняя посещаемость в сезоне 2018/2019 превышала 16,8 тыс человек, а на платный канал, который транслирует матчи Лиги, по состоянию на июнь 2020 года было подписано около 600 000 человек. Данные показатели не являются высокими в сравнении с западными странами, однако внутри России ни одна спортивная лига не демонстрирует подобных результатов.

Под индустрией футбола в данной работе понимается группа субъектов, которые производят продукты, являющиеся близкими субститутами, и

⁴ Сводный отчет по форме № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2019 год

⁵ PwC. Российская Премьер-Лига. Комплексное исследование экономики Российского футбола. Сезон 2019/2020

располагают базой уникальных активов. 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 генерируют 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.

Сегодня перед экономикой встают новые вызовы, определяющие организационно-экономические характеристики индустрии футбола:

- критически низкая доля частных инвесторов, число которых в условиях экономического кризиса и санкций только снижается;
- существенная зависимость финансовых результатов от спортивных достижений, формирующая как позитивные, так и негативные эффекты;
- необходимость автоматизации управленческих процессов: подготовка резерва, медицинское обеспечение, работа с болельщиками;
- недостаточная обеспеченность собственной инфраструктурой;

- убыточность большинства клубов при высокой доле затрат на трансферы и зарплаты игроков;
- зависимость профессиональных клубов от одного источника доходов – спонсорских поступлений от государства и госкорпораций;
- отсутствие достоверных финансовых данных (в том числе отчетности, составленной по международным стандартам).
- особенности организационной структуры индустрии футбола (рисунок 2), ее регионального аспекта и схемы взаимодействия субъектов (рисунок 3), подтверждающие необходимость разработки индивидуального подхода к управлению каждым из них.

Стратегическое управление в индустрии футбола подразумевает целеполагание, прогнозирование, планирование и программирование развития ее субъектов, направленное на повышение эффективности их деятельности. В работе рассмотрены следующие особенности стратегического управления субъектами индустрии футбола.

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. Отсутствие взаимосвязи между затраченным трудом и результатом.

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

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

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).

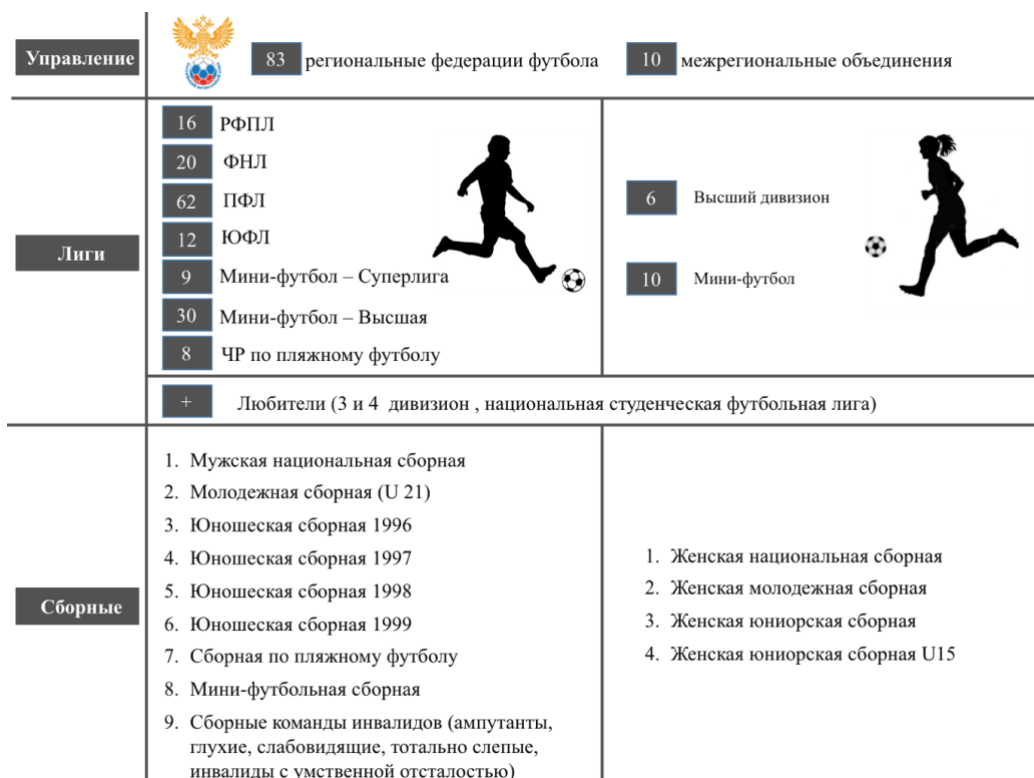


Рисунок 2 – Структура субъектов отечественной индустрии футбола
Источник: разработано автором

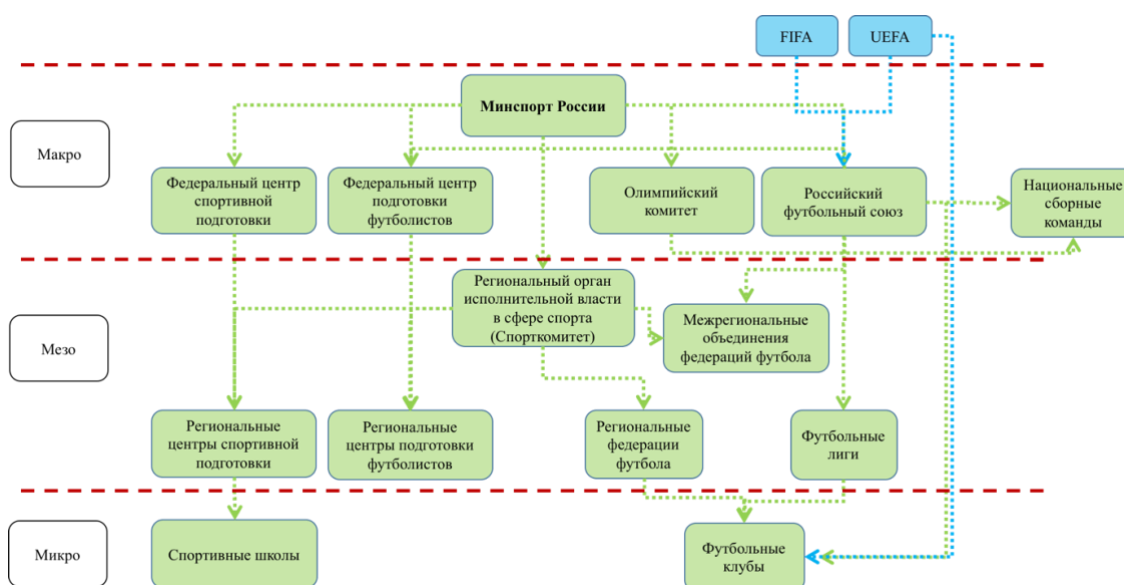


Рисунок 3 – Организационная структура отечественной индустрии футбола
Источник: разработано автором

Субъекты индустрии футбола объединены в обширную сеть, обладающую множеством взаимных связей, что порождает возникновение синергетического эффекта, при котором на верхних уровнях накапливается наибольший социальный эффект, 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. Потенциал роста посещаемости матчей и ТВ-рейтингов.
3. Недостаток квалифицированного кадрового резерва (судьи, тренеры, медицинские работники, менеджеры).
4. Отсутствие единой системы подготовки футболистов, иерархии переходов и преемственности сборных команд разных возрастов.
5. Убыточность большинства клубов, непрозрачность их деятельности и зависимость от бюджетного финансирования.
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).

Классификация субъектов индустрии спорта, представленная на рисунке 1, применена автором к индустрии футбола с учетом необходимости управления ее субъектами на трех уровнях (таблица 1).

Исходя из анализа зарубежного опыта, автором установлено, что достижение эффективности в индустрии футбола формируется на основе: структурированной системы управления; образовательных программ; приоритета развития детско-юношеского футбола; создания центров подготовки футболистов; регламентации методической базы; участия во всех проектах партнеров и спонсоров; применения инструментов ГЧП, лотерей, фондов поддержки; работе с болельщиками и реализации социальных

проектов; приоритетного развития инфраструктуры; внедрения информационных систем и баз данных. Целостная система управления индустрией футбола должна быть построена с учетом специфики каждого ее субъекта и направлена на удовлетворение интересов всех стейкхолдеров: государства, болельщиков, акционеров и потенциальных инвесторов, работников индустрии, профессиональных игроков и любителей.

Таблица 1 – Классификация субъектов индустрии футбола по уровням управления

| 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

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.

На основе ранее выявленной диалектической взаимосвязи экономических и социальных функций в индустрии футбола, автор применяет к управлению развитием ее субъектов комплементарный методологический подход, учитывающий зависимость, согласованность, неотъемлемую общность и противоположность экономических и социальных функций и задач индустрии футбола. В работе также рассмотрен и применен ряд подходов к оценке эффективности управления: целевой; ресурсный; с позиции стейкхолдеров; концепция конкурирующих ценностей; система сбалансированных показателей; стоимостной подход к управлению (VBM) и система менеджмента, построенная на ожиданиях (EBM); модели формирования рейтингов и индексов. Предложена модификация данных подходов с учетом специфики индустрии футбола и сформулированы принципы оценки эффективности управления ее субъектами:

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.

Руководствуясь данными принципами, разработан ряд подходов для оценки эффективности управления применительно к трем субъектам:

национальным федерациям футболам (макро), региональным федерациям (мезо) и футбольным клубам (микро) (рисунок 4).



Рисунок 4 – Подходы к оценке эффективности управления субъектами индустрии футбола

Источник: составлено автором

Применение предложенных подходов позволит оценить эффективность управления не только для отдельного субъекта. Анализ результатов сформирует комплексное представление о развитии индустрии футбола в стране, что станет основой для разработки стратегического подхода к управлению индустрией в целом.

Наиболее важным элементом любой системы оценки эффективности является идентификация критериев, ее определяющих, и объединение их в единую сбалансированную модель. Их набор во многом зависит от объекта исследования, в качестве которого в рамках данной работы выступают общенациональные и региональные федерации, а также футбольные клубы. В работе предложена единая критериальная платформа, позволяющая производить оценку эффективности управления субъектами индустрии футбола с учётом их роли в создании конечного продукта. Под критериальной платформой в данной работе понимаются показатели, характеризующие эффективность управления субъектами индустрии футбола, объединенные в

единую модель, позволяющую рассчитать интегральный показатель такой эффективности.

Исходя из анализа публикаций зарубежных и отечественных ученых, посвященных эффективности управления спортивными федерациями, а также руководствуясь стратегией развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года, для региональных федераций футбола было выделено 69 показателей, характеризующих их операционную эффективность. Однако по итогам консультаций с представителями РФС и региональных федераций футбола, в модель были включены наиболее значимые, сгруппированные по 5-ти блокам (таблица 2).

Представленная модель, объединяющая ключевые направления работы, была впервые предложена для спортивных федераций регионального уровня. Данные критерии рассматривают эффективность в первую очередь исходя из основной цели каждой федерации – развитие вида спорта на территории региона. При этом практически все федерации, как субъекты индустрии футбола, оперируют близкими бюджетами с минимальным вкладом со стороны частных инвесторов и спонсоров. В связи с этим трактовка эффективности, как соотношение полученных результатов и затрат, требует уточнения для субъектов индустрии футбола.

Применить аналогичный подход для оценки эффективности развития субъектов индустрии футбола на уровне национальных федераций не представляется возможным по причине различий систем отчетности, применяемых в разных странах и, как следствие, отсутствия необходимых данных. Исходная информация собиралась из открытых источников, а также посредством обращения с запросами в федерации (таблица 3).

Таблица 2 – Показатели операционной эффективности региональных федераций футбола

| № | Группа критериев | Источник данных |
|------|--|------------------------------|
| 1. | <i>Подготовка спортивного резерва</i> | |
| 1.1. | Количество занимающихся в учреждениях спортивной подготовки | 5 ФК |
| 1.2. | Соответствие числа тренеров и занимающихся | 5 ФК, рекомендации Минспорта |
| 1.3. | Места молодежных и юношеских команд во всероссийских и межрегиональных соревнованиях | данные РФС |
| 1.4. | Динамика числа занимающихся в учреждениях спортивной подготовки | 5 ФК |
| 2. | <i>Спорт высших достижений</i> | |
| 2.1. | Число занимающихся в группах «спортивного совершенствования» и «высшего мастерства» | 5 ФК |
| 2.2. | Посещаемость матчей | Данные сайтов футбольных лиг |
| 2.3. | Делегирование в сборные команды | данные РФС |
| 2.4. | Места клубов в лигах | данные РФС |
| 3. | <i>Инфраструктура</i> | |
| 3.1. | Число стадионов | 1 ФК |
| 3.2. | Число занимающихся на площадке – поле | 1 ФК |
| 3.3. | Число полей и стадионов к числу проживающих | 1 ФК, данные Росстата |
| 3.4. | Динамика развития инфраструктуры (стадионы) | 1 ФК |
| 4. | <i>Массовость</i> | |
| 4.1. | Динамика численности занимающихся футболом | 1 ФК |
| 4.2. | Число занимающихся футболом к населению | 1 ФК, данные Росстата |
| 4.3. | Динамика массовых разрядов | 1 ФК |
| 4.4. | Отношение полученных в текущем году разрядов к числу футболистов | 1 ФК |
| 5. | <i>Продвижение и развитие футбола в регионе</i> | |
| 5.1. | Рейтинг федерации | данные РФС |
| 5.2. | Рейтинг центров футбола | данные РФС |
| 5.3. | Включенность в реестр базовых видов спорта | данные Минспорта |
| 5.4. | Количество зарегистрированных футболистов по отношению к занимающимся футболом | 1 ФК, данные РФС |

Источник: разработано автором

Таблица 3 – Оценка эффективности развития индустрии футбола на национальном уровне

| Направление | Измерение эффективности | Источник |
|-----------------------|--|--|
| Спортивные достижения | Результаты выступлений сборных команд | ФИФА |
| | Результаты выступлений клубов - представителей стран | Футбольные конфедерации |
| | Рейтинг ФИФА | ФИФА |
| Популярность футбола | Число клубов. Средняя посещаемость матчей топ-лиги | FIFA Big Count, информация, присланная национальными федерациями |
| | Соотношение числа занимающихся к населению | – http://www.european-football-statistics.co.uk/ – http://www.worldfootball.net |
| Условия для развития | Общая вместимость футбольных арен | http://www.worldstadiums.com |
| | Число международных судей | отчет ФИФА «Refereeing 2014 International list» |
| | Число тренеров | UEFA, информация, присланная национальными федерациями |
| | Число национальных команд, выступающих под эгидой Национальной Футбольной Ассоциации | официальные сайты футбольных федераций |
| | Число зарегистрированных футболистов, нормированное на население | FIFA, информация, присланная национальными федерациями, CIA Factbook |

Источник: разработано автором

Анализ первичных данных годовых отчетов лучших футбольных клубов Европы позволил выявить показатели, характеризующие эффективность управления субъектами индустрии футбола, и с учетом отечественной практики впервые применить их типизацию по 4-м блокам:

1. Спортивные результаты.
2. Работа с болельщиками.
3. Состав команды и подготовка резерва.
4. Финансы.

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).

В работе адаптировано использование системы сбалансированных показателей в оценке эффективности управления субъектами индустрии футбола на уровне национальных федераций. Методика расчета индекса развития футбола в странах-членах ФИФА включает разработанный автором специальный индекс для оценки эффективности управления индустрией футбола на страновом уровне, объединяющий 12 показателей, сгруппированных в 3 измерения (таблица 3). На основе разработанного многокритериального подхода рассчитан индекс развития футбола для 211 стран-членов ФИФА, а также субиндексы, характеризующие спортивные достижения ($\Sigma 1$), популярность футбола ($\Sigma 2$) и условия для его развития ($\Sigma 3$). Первые 20 стран представлены на рисунке 5.

Полученные результаты показывают, что индустрия футбола развивается непропорционально: лидируют страны Европы на фоне слабых позиций Океании, Африки и Азии. Бенчмаркинг выявил лучшие практики в управлении индустрией футбола с учетом экономических возможностей и по географическому принципу, которые могут быть использованы всеми странами ФИФА для улучшения спортивных результатов, увеличения массовости, привлечения финансирования и развития кадровой и инфраструктурной базы. В свою очередь континентальные федерации на основе индекса развития футбола смогут определить правильные направления для поддержки, которые представляют максимальную актуальность для их членов. Наконец, на основе индекса могут быть рассчитаны многомерные

индикаторы развития индустрии футбола, которые определяют специфику конкретной страны и могут быть использованы для справедливого распределения финансирования.

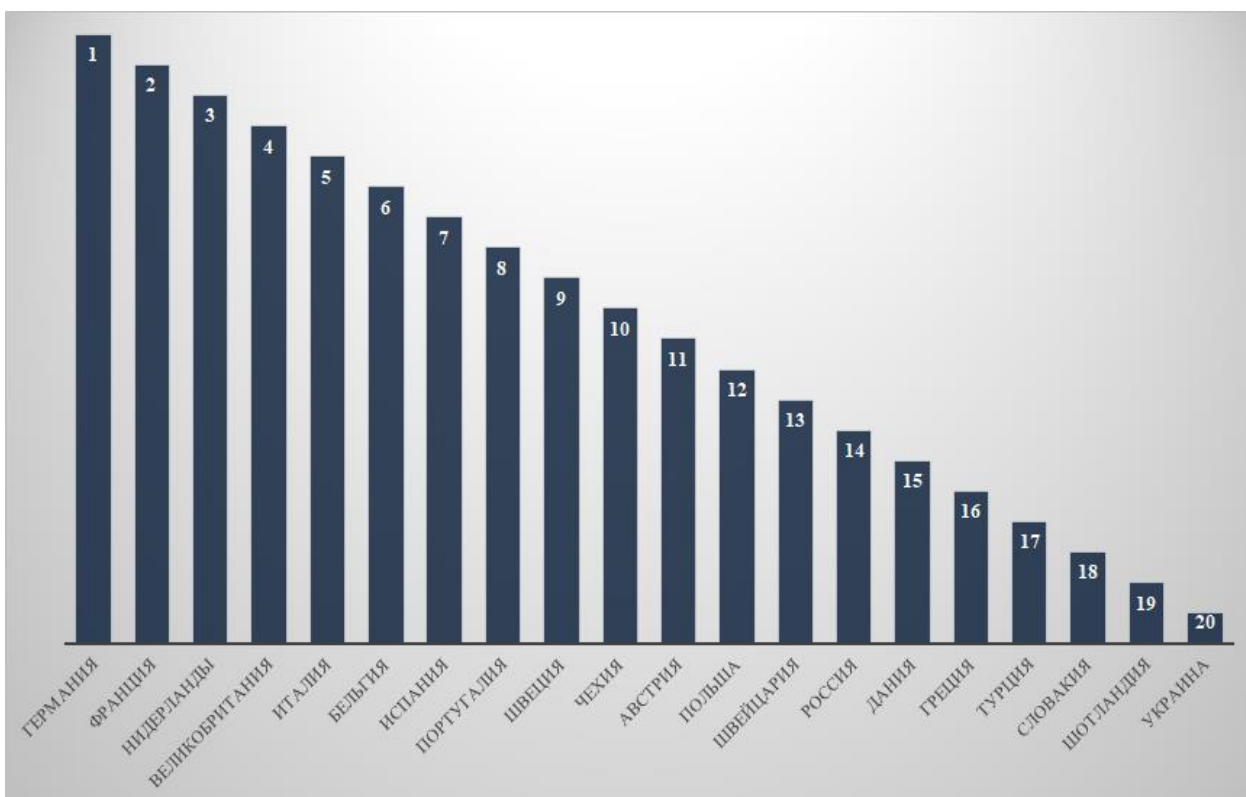


Рисунок 5 – Первая двадцатка стран по уровню развития индустрии футбола
Источник: расчеты автора

Важным результатом проведенной работы стало формирование базы данных о спортивных результатах, посещаемости матчей, детско-юношеском футболе, числе тренеров и судей, популярности футбола и условиях для его развития. Полученная в ходе исследования информация была использована при формировании стратегии развития индустрии футбола в России до 2020 года и разработке региональных программ. Многокритериальный подход позволяет в дальнейшем расширить применение методики за счет включения в число оцениваемых параметров анализ покрытия индустрии футбола в СМИ, сделок по продаже прав трансляций, объемов продаж экипировки и атрибутики.

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 индустрии футбола в регионе), так и единый рейтинг, характеризующий комплексную эффективность управления индустрией футбола на региональном уровне.

Разработанная автором модель оценки эффективности развития индустрии футбола в регионах России представляет собой скоринговую модель и основывается на 20-ти показателях, консолидированных в пять групп (таблица 2). Итоговый рейтинг составляет 10 баллов и формируется как сумма баллов по каждой группе показателей. Каждый оцениваемый индикатор имеет свой удельный вес в группе. В основе начисления баллов используется правило 3-х сигм, основанное на среднеквадратическом отклонении от среднего значения по совокупности данных. В модели используется шкала баллов от 0 до 10. Рейтинг для каждого блока модели рассчитывается по формуле:

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

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

$W_{i,k}$ – вес i -го фактора в блоке модели k ;

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

В рейтинговую модель также включены 2 дополнительных критерия, которые оказывают влияние на эффективность развития индустрии футбола в регионе: плотность населения субъекта федерации; среднемесячная температура января в регионе. Рейтинг эффективности управления индустрией футбола на мезо-уровне определяется следующим образом:

$$REFD_m = \sum_{k=1}^5 E_{k,m} + SF_m \quad (2)$$

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

SF_m – значение фактора поддержки для региона m .

Руководствуясь значением рейтинга, каждый регион получает определенное число звезд по разработанной шкале. Рейтинги эффективности развития индустрии футбола рассчитаны для всех региональных федераций футбола. Лучшие 20 представлены на рисунке 6.

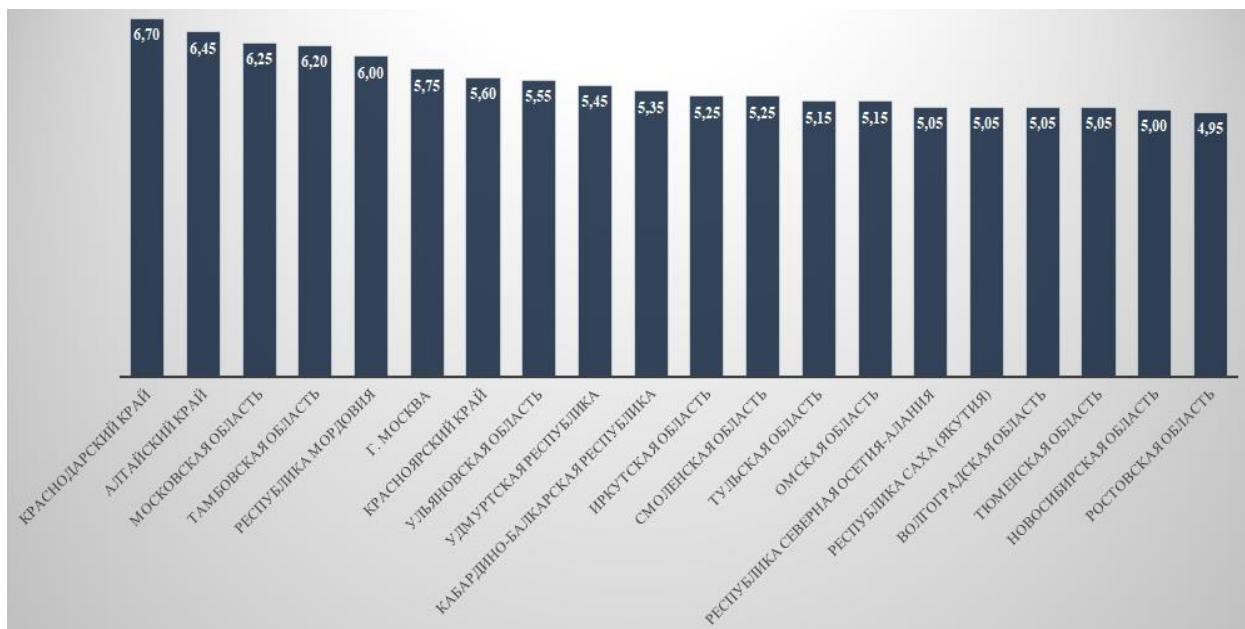


Рисунок 6 – Первая двадцатка субъектов Российской Федерации по уровню управления развитием индустрии футбола

Источник: расчеты автора

Разработанная модель рейтинговой оценки применима для решения следующих задач: автоматизированный сбор, обработка и анализ информации, необходимой Минспорту России, РФС, региональным федерациям; формирование открытой системы взаимодействия всех субъектов индустрии футбола между собой и с заинтересованными сторонами; формирование отчетности региональных федераций; обоснованное распределение финансовых и иных ресурсов между региональными федерациями исходя из результатов их деятельности; принятие обоснованных управленческих решений; разработка, реализация и оценка исполнения программ развития; обоснование кадровой политики; оценка эффективности управления инфраструктурой; сравнение региональных аспектов развития индустрии футбола; оценка эффективности работы специалистов индустрии футбола: менеджеров, тренеров, судей;

дальнейшая адаптация системы рейтингования на клубы. Также автором разработана общая схема функционирования системы присвоения рейтингов, организационно-технологическая модель системы взаимодействия основных субъектов индустрии футбола (рисунок 7).

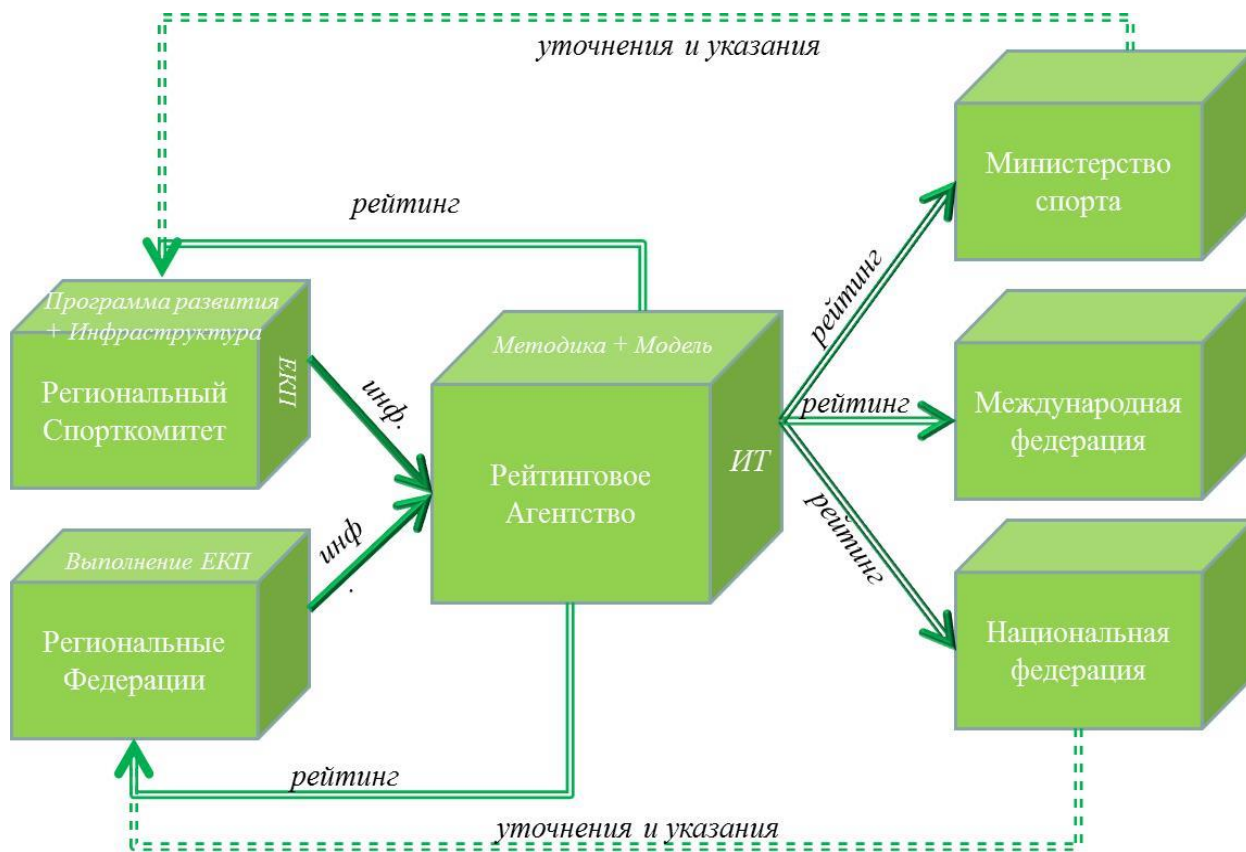


Рисунок 7 – Механизм функционирования рейтинговой оценки субъектов индустрии футбола

Источник: разработано автором

В предложенной модели рейтингования центральную роль выполняет независимое рейтинговое агентство, выполняющее следующие функции: разработка методик присвоения рейтингов; сбор, обработка и анализ данных; консультации для субъектов индустрии футбола, заинтересованных в рейтинговой оценке, направленные в том числе на улучшение оцениваемых показателей; предоставление итогов оценки и соответствующих рекомендаций по управлению индустрией футбола всем заинтересованным стейкхолдерам; автоматизация рейтинговой оценки.

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.

Индустрия футбола является сетевой системой: с вовлечением большего числа субъектов первичного уровня растет ценность участия в сети для каждого субъекта. С точки зрения вклада в развитие экономики и оборота денежных средств наибольшую роль играют субъекты индустрии футбола на микро-уровне - клубы, формирующие положительные сетевые эффекты за счет вовлечения производителей (команд) и потребителей (болельщиков). Сформированная автором система многокритериальных оценок учитывает сетевые эффекты, возникающие на разных уровнях управления субъектами индустрии футбола. В работе предложена методика оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола на микро-уровне на базе стоимостного подхода к управлению, подразумевающая расчет единого интегрального показателя стоимости:

$$V = 1,57S + 1,82SV + 0,063F + 0,0094A + 4,19EBITDA - ND \quad , \quad (3)$$

где V – стоимость футбольного клуба;

S – выручка;

SV – трансферная стоимость игроков;

F – число «лайков» на официальной странице клуба в Фейсбук;

A – средняя посещаемость домашних матчей за сезон;

ND – чистый долг (долгосрочный процентный долг с учетом наличных денег).

Расчеты показали, что применяемые подходы к оценке стоимости субъектов индустрии футбола на микро-уровне могут давать завышенные результаты, что вводит в заблуждение инвесторов и в целом негативно отражается на индустрии. Проведенное автором исследование позволило разработать методику оценки стоимости субъектов индустрии футбола на

микро-уровне, результаты применения которой могут служить индикатором эффективности управления, учитывающим интересы всех стейкхолдеров индустрии: владельцев и менеджеров клубов, болельщиков и государства. Используемые в ней пять показателей в совокупности характеризуют ключевые направления деятельности. Следовательно, совершенствование каждого из них будет направлено на повышение эффективности. Помимо интегрального показателя стоимости, предложены критерии оценки эффективности управления, структурированные на 3 группы (рисунок 8): (1) Значения, основанные на позитивном опыте европейских клубов; (2) Показатели, требующие максимизации; (3) Показатели, требующие минимизации.

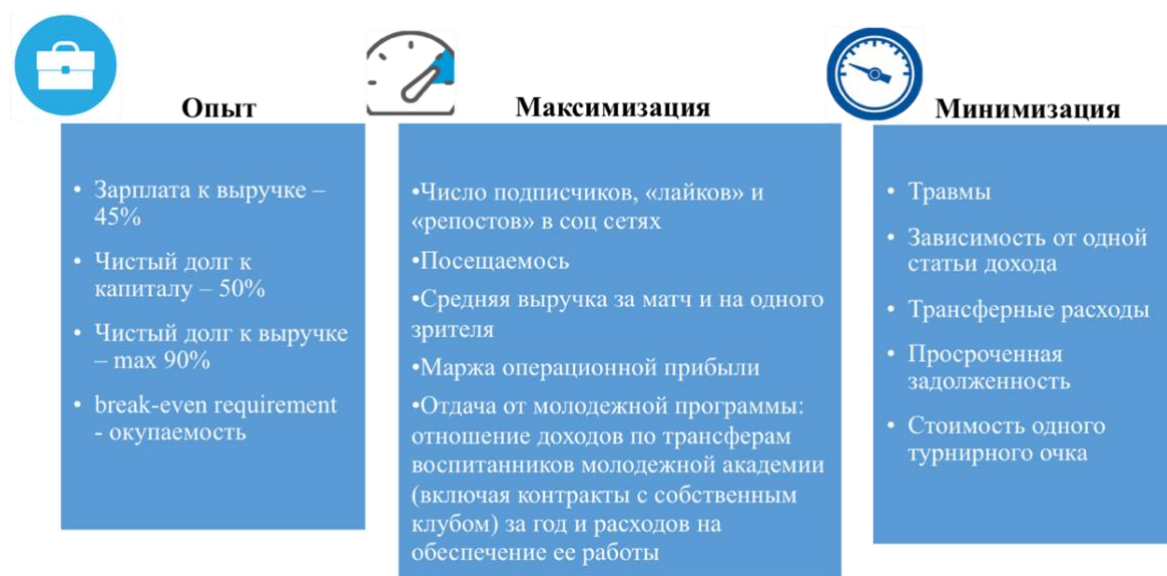


Рисунок 8 – Критерии эффективности деятельности футбольного клуба
Источник: разработано автором

Использование данных критериев формирует основу практико-ориентированных рекомендаций по оценке эффективности управления:

- регулярность проведения расчетов и преемственность результатов;
- акцент на критерии финансового «fair play» УЕФА и правила лицензирования конкретной страны;
- анализ нескольких периодов и формирование прогнозов;
- учет интересов всех стейкхолдеров;
- учет социальной, спортивной и экономической эффективности.

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.

В сравнении с Европейской практикой доходы Российских клубов остаются на низком уровне, а в пересчете на иностранную валюту падают; 76% выручки клубов (по данным УЕФА) формируют спонсорские контракты и целевые поступления из бюджета и госкорпораций. Большинство клубов являются убыточными. Основную часть затрат формируют вознаграждение игроков (часто – легионеров) и агентов. Не зарабатывая на профильной деятельности: медиа-права, билетные программы и продажа атрибутики, клубы при уходе спонсора лишаются основной части заработка и вынуждены сниматься с соревнований. В странах Европы аналогичные сложности удалось преодолеть во многом благодаря правилам финансового «fair play» УЕФА (ФФП), а также требованиям по лицензированию клубов национальных футбольных ассоциаций.

Руководствуясь правилами лицензирования Англии, Германии и Франции, текущей редакцией ФФП УЕФА, а также накопленным опытом РФС, автором разработаны предложения по модернизации критериев, используемых в рамках лицензирования. Основная цель данных изменений – повышение финансовой устойчивости, обеспечение своевременного выполнения обязательств и формирование основы для стабильного и эффективного развития индустрии футбола. Представленный в работе комплекс инструментов, может быть структурирован на 4 группы: Мониторинг дополнительных финансовых показателей; Предоставление дополнительных гарантий и применение рыночных инструментов

финансирования; Совершенствование процедуры лицензирования и методик оценки; Установление более жесткой ответственности за нарушение правил лицензирования.

К числу дополнительных анализируемых показателей могут быть отнесены следующие параметры: расходы на оплату труда: не выше 70% совокупного дохода; показатели, характеризующие долговую нагрузку; оценка ликвидности.

Дополнительными гарантиями финансовой устойчивости могут стать следующие меры: учреждение фонда поддержки; проекты ГЧП и налоговые преференции; модель распределения денег от телевизионных контрактов, а также система парашютных платежей; долговые инструменты: секьюритизация отдельных статей дохода, выпуск облигаций и краудфандинговые проекты; привлечение акционерного капитала в рамках сделок IPO.

Что касается реформирования системы лицензирования в целом, то представляется целесообразным рассмотреть возможность: создания независимого от РФС и Премьер-лиги контрольного органа; использования в оценке рейтинговых моделей, позволяющих оперативно выявлять существующие проблемы и контролировать происходящие изменения.

В части ужесточения ответственности необходим более детальный контроль со стороны РФС, сопровождающийся запретом на владение и руководство клубами для лиц, допустивших грубое нарушение правил лицензирования. При этом стоит ограничить применение денежных санкций к субъектам, столкнувшимся с финансовыми проблемами.

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, а также представлены предложения по выходу из кризиса и обеспечению долгосрочной устойчивости.

В работе детально проанализированы следующие вызовы и риски, релевантные для индустрии футбола: цифровизация и применение компьютерных технологий; экономические санкции; повышенные требования к качеству жизни и комфортности среды обитания; применение экологически чистых технологий; глобализация экономики; дополнительное регулирование (определение новых «правил игры») отдельных отраслей; распространение коронавирусной инфекции. Автором представлены меры, направленные на управление данными рисками, а в части последних двух – разработан подход к оценке потенциального ущерба на уровне лиг (рисунок 9) и отдельного клуба (рисунок 10).

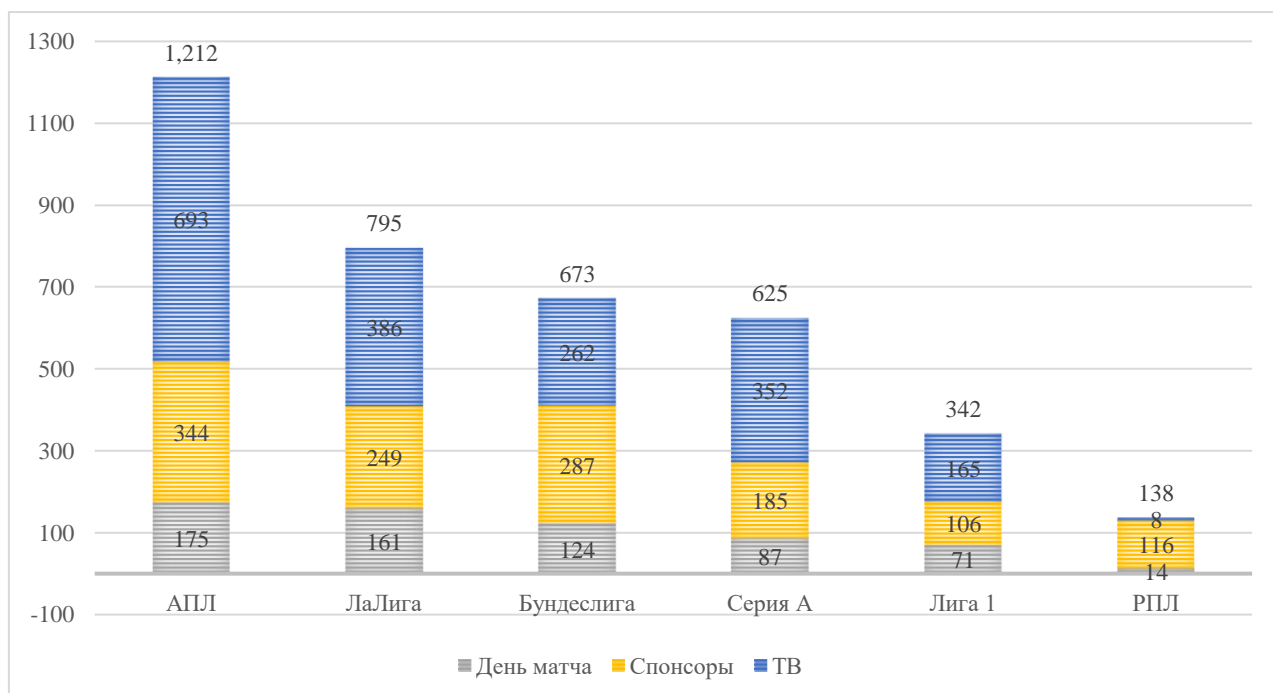
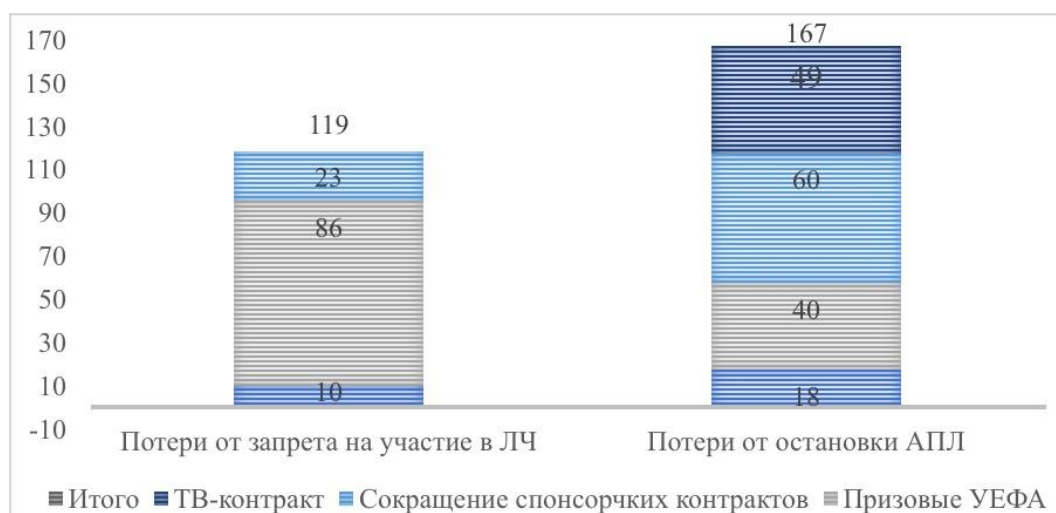


Рисунок 9 – Потенциальные потери клубов «большой пятерки» и РПЛ

Источник: составлено автором на основе данных KPMG Football Benchmark



* 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 10 – Потери «Манчестер сити», млн. фунтов стерлингов
 Источник: составлено автором на основе данных The Swiss Ramble

Руководствуясь проведенным анализом и расчетами, предложены меры, структурированные исходя из приоритетности: решение текущих проблем и разработка мер по обеспечению долгосрочной финансовой устойчивости и стабильного развития.

Первая группа объединяет действия по минимизации затрат и выполнению правил финансового fair play, а вторая содержит ряд предложений в части финансовой политики и распределения выручки, а также внедрения технологических решений.

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.

По итогам оценки эффективности управления ключевыми субъектами индустрии футбола и выявления текущих проблем автором разработана типовая структура стратегий развития для каждого из них. В рамках реализации данной стратегии предполагается проведение комплекса мероприятий, структурированного на две группы. Первая группа имеет 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 российской индустрии футбола как базы для принятия управленческих решений; реализация социальных программ (как имиджевый инструмент); совершенствование системы финансирования профессионального и массового футбола и налоговое стимулирование субъектов индустрии футбола.

Мероприятия второй группы направлены на реализацию отдельных глобальных целей и представлены на рисунке 11. Для каждого мероприятия автором сформулирована итоговая цель, установлен срок реализации, обозначены субъекты индустрии футбола, ответственные за его реализацию, прописаны источники финансирования.

Достижение установленных 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 12.

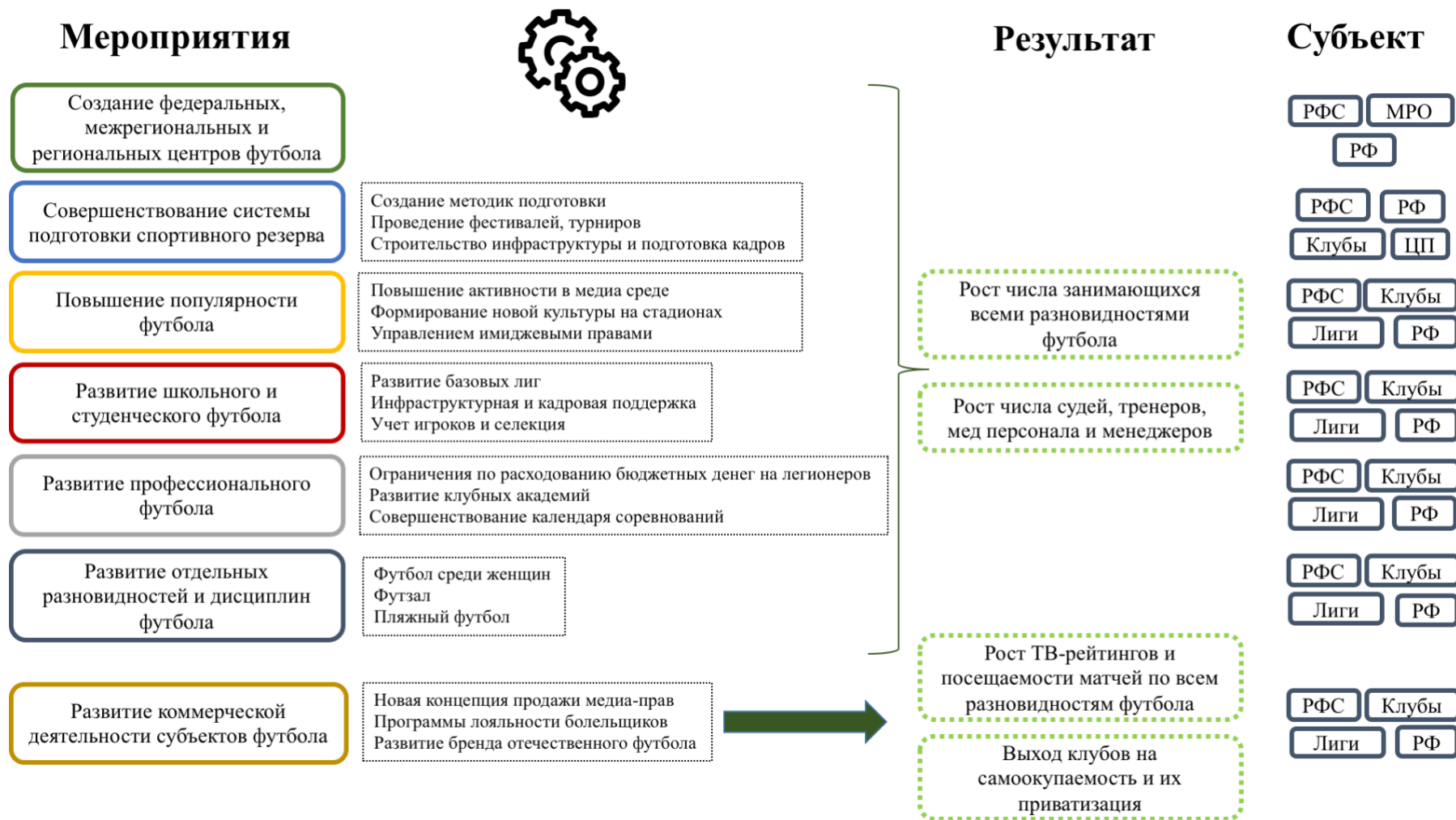


Рисунок 11 – Точечные мероприятия повышения эффективности управления субъектами индустрии футбола
 Источник: разработано автором



Рисунок 12 – Точечные мероприятия повышения эффективности управления субъектами индустрии футбола

Источник: разработано автором

Примечание: РФ-региональные федерации футбола; ЦП-центры подготовки футболистов

III. 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.

Разработанные методологические подходы и управленческие решения являются научно-обоснованными, а их внедрение позволит 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 увеличить до 55% долю граждан, систематически занимающихся физической культурой и спортом, а число 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 продажи

теле-прав – 20%, процент доходов в день матча - 25%, доход 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.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Рецензируемые издания

1. 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. - 2020. - Т. 24. - № 4. - С. 120-135. - 1,86 печ. л.

2. Солнцев, И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов [Электронный ресурс]/И.В.Солнцев // Экономический журнал Высшей школы экономики. - 2020. - Т. 24. - № 1. - С. 117-145. Режим доступа: <https://ej.hse.ru/2020-24-1/356432635.html> (дата обращения: 03.08.2020). - 2,09 печ. л.

3. Solntsev, I. Designing New Funding Models for Russian Football Clubs/I. Solntsev // Journal of Corporate Finance Research. - 2019. - № 4. - С. 59-73. Режим доступа: <https://cfjournal.hse.ru/article/view/10457/12000> (дата обращения: 03.08.2020). - 1,49 печ.л.

4. Солнцев, И.В. Финансирование спорта: зарубежная практика/И.В.Солнцев, А.Е.Власов, Н.А.Осокин // Мировая экономика и международные отношения. - 2019. - Т. 63. - № 1. - С. 67-74. Режим доступа: https://www.imemo.ru/index.php?page_id=1248&file=https://www.imemo.ru/files/File/magazines/meimo/01_2019/08_Solntsev.pdf (дата обращения: 03.08.2020). - 0,79 печ. л. (авт. - 0,26 печ. л.).

5. Солнцев, И.В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов/И.В.Солнцев // Корпоративные финансы. - 2018. - № 1. - С. 77-90. - 1,05 печ. л.

6. 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. - 0,65 печ. л. (авт. - 0,22 печ. л.).

7. Солнцев, И.В. Переговорная сила или спортивные показатели: что влияет на формирование стоимости трансферных сделок в профессиональном футболе/И.В.Солнцев, Н.А.Осокин, М.А.Тараненко, А.О.Железняков // Экономическая политика (Economic Policy). - 2018. - Т. 13. - № 4. - С. 134-159. Режим доступа: http://ecpolicy.ru/images/stories/2018_4/007_osokin.pdf (дата обращения - 03.08.2020). - 1,46 печ. л. (авт. - 0,49 печ. л.).

8. 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. 135-163. - 2,54 печ. л. (авт. - 1,27 печ. л.).

9. 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. Режим доступа:

http://journals.tsu.ru/vestnik/&journal_page=archive&id=1482&article_id=315

31 (дата обращения - 03.08.2020). - 0,21 печ. л. (авт. - 0,6 печ. л.)

10. Солнцев, И.В. Спонсорство в футболе: оценка справедливой стоимости спонсорских соглашений /И.В.Солнцев, Н.А.Осокин // Экономическая политика (Economic Policy). - 2016. - Т. 11. № 3. - С. 5. Режим доступа: http://ecpolicy.ru/pdf/2016_3/Solncev.pdf (дата обращения - 03.08.2020). - 0,81 печ. л. (авт. - 0,4 печ. л.).

11. 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. - 0,63 печ. л.

12. 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. - 1,57 печ. л. (авт. - 0,76 печ. л.).

13. 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. - 0,88 печ. л. (авт. - 0,44 печ. л.).

14. 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. - 1,31 печ. л. (авт. - 0,65 печ. л.).

15. Солнцев, И.В. Экономика киберспорта/И.В.Солнцев // Инновации. - 2018. - № 5 (235). - С. 62-67. - 0,75 печ. л.

16. 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. Режим доступа:

<https://drive.google.com/file/d/13yFt2vrmrcpowxyCSXnE3qB5NfU-df/view>
(дата обращения: 03.08.2020). - 0,75 печ. л. (авт. - 0,25 печ. л.).

17. 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. - 1,28 печ. л. (авт. - 0,64 печ. л.).

18. 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. - 2,5 печ. л. (авт. - 1,25 печ. л.).

19. Солнцев, И.В. Эффективность деятельности спортивных организаций/И.В.Солнцев // Федерализм. - 2017. - № 3 (87). - С. 49-62. - 1,22 печ. л.

20. 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. - 0,5 печ. л. (авт. - 0,17 печ. л.).

21. 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. Режим доступа: <http://213.226.126.9/re/2016/re05/re0516-177.pdf> (дата обращения: 03.08.2020). - 0,9 печ. л.

22. 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. 73-84. - 1,4 печ. л. (авт. - 0,7 печ. л.).

23. Солнцев, И.В. Использование ренкиговых 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. - 0,93 печ. л. (авт. - 0,31 печ. л.).

24. 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. - 1,63 печ. л. (авт. - 0,8 печ. л.).

25. Солнцев, И.В. Зарубежная практика внедрения программ лояльности для футбольных болельщиков/И.В.Солнцев // Практический маркетинг. - 2015. - № 9 (223). - С. 42-48. - 0,98 печ. л.

26. 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. - 0,81 печ. л. (авт. - 0,27 печ. л.).

27. 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. - 1,88 печ. л. (авт. - 0,94 печ. л.).

28. Солнцев, И.В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки/И.В.Солнцев // Вестник Финансового университета. - 2015. - № 1 (85). - С. 112-117. - 0,7 печ. л.

29. 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. Режим доступа:

<https://rjm.spbu.ru/article/view/204/194> (дата обращения: 03.08.2020). - 1,28 печ. л. (авт. - 0,64 печ. л.).

30. Солнцев, И.В. Меры налогового стимулирования развития спорта в России /И.В.Солнцев, Е.А.Чучина // *Налоги*. - 2014. - № 4. - С. 20-24. - 0,63 печ. л. (авт. - 0,32 печ. л.).

31. 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. Режим доступа: <http://www.sbook.ru/emsu/> (дата обращения: 03.08.2020). - 0,6 печ. л. (авт. - 0,2 печ. л.).

32. Солнцев, И.В. Развитие футбола как бизнес-индустрии/И.В.Солнцев // *Финансы*. - 2013.- № 3. - С. 59-64. - 0,7 печ. л.

33. Солнцев, И.В. Построение системы рейтингов в современном футболе//И.В.Солнцев, А.И.Воробьев // *Вестник Российской экономической академии им. Г.В. Плеханова*. - 2014. - № 3 (69). - С. 110-120. - 1,14 печ. л. (авт. - 0,57 печ. л.).

34. Солнцев, И.В. Стоимостная оценка футбольных клубов/И.В.Солнцев // *Вестник Российского государственного торгово-экономического университета*. - 2014. - № 2 (82). - С. 41-56. - 1,4 печ. л.

35. Солнцев, И.В. Расчет ставки дисконтирования в оценке футбольного клуба/И.В.Солнцев // *Финансы и бизнес*. - 2013. - № 1. - С. 92-99. - 0,7 печ. л.

36. 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. - 2,24 печ. л.

37. Солнцев, И.В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба/И.В.Солнцев // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 7 (142). - С. 18-29. - 1,4 печ. л.

38. Солнцев, И.В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба/И.В.Солнцев // Имущественные отношения в Российской Федерации. - 2013. - № 8 (143). С. 59-71. - 1,51 печ. л.

39. 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. Режим доступа: <http://esc.vscs.ac.ru/article/367/full> (дата обращения: 03.08.2020). - 0,88 печ. л.

Монографии

40. Солнцев И.В. Оценка стоимости футбольных клубов и больших спортивных арен: монография/И.В.Солнцев. - М.: Проспект, 2016. - 10 печ. л.

Коллективные монографии:

41. Солнцев И.В. Развитие массового спорта в современной России: монография/И.В.Солнцев, А.Е.Власов, Ю.А.Зеленков. - М.: Проспект, 2018. - 8 печ. л. (авт. - 2,67 печ. л.).

42. Солнцев И.В. Анализ международного опыта развития футбола и его применение в России с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу ФИФА 2018: монография/И.В.Солнцев, А.И.Воробьев, Н.А.Осокин. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 8,75 печ. л. (авт. - 2,92 печ. л.).

43. Солнцев И.В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований: монография/И.В.Солнцев, Е.А.Гуреева. - М.: Русайнс, 2014. - 5,75 печ. л. (авт. - 2,88 печ. л.).

Учебники и учебные пособия

44. Солнцев И.В. Финансы в футболе: учебник/И.В.Солнцев. - М.: Проспект, 2017 - 15 печ. л.

45. Солнцев И.В. Финансы в футболе: учебник. 2-е издание/И.В. Солнцев. - М.: Проспект, 2019. - 15 печ. л.

Библиографическая и реферативная база данных Scopus

46. Solntsev, I. Application of income approach for valuation of football club/I.Solntsev // Social Networks and the Economics of Sports (Book Chapter). - 2014. - P. 9-40. - 1,64 печ. л.

47. Solntsev, I.V. Comparative Assessment the of Effectiveness of Sports Development in the Russian Regions on the Basis of DEA Method/I.V. Solntsev, Yu.A. Zelenkov, V.A. Tsvetkov // Economy of region. - 2017. - Т. 13. - # 4. - P. 1184-1198. - Режим доступа: <https://www.economyofregion.com/archive/2017/67/2993/> (дата обращения: 03.08.2020) - 1,53 печ. л. (авт. - 0,51 печ. л.)

48. 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. - March 2018. - V. 23(1-2) - P. 7-27. - 1,78 печ. л. (авт. - 0,89 печ. л.).

49. Solntsev I. Measuring the efficiency of Russian Football Premier League clubs [Electronic resource]/I.Solntsev, Y.Zelenkov // Electronic Journal of Applied Statistical Analysis. - November 2017. - V. 10. - P. 773-789. - URL: <http://siba-ese.unisalento.it/index.php/ejasa/index> - 1,03 печ. л. (авт. - 0,52 печ. л.).

50. 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 // Statistical Journal of the IAOS. - 2016. - V. 32. - № 3. - P. 403-411. - 0,85 печ. л. (авт. - 0,17 печ. л.).