

В диссертационный совет Д 212.196.12 на базе ФГБОУ ВО  
«Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова»  
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36

### **ОТЗЫВ ОФИЦИАЛЬНОГО ОППОНЕНТА**

На диссертационную работу Солнцева Ильи Васильевича на тему  
«Стратегическое управление индустрией футбола», представленной на  
соискание учёной степени доктора экономических наук по специальности  
08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)

**Актуальность темы диссертационного исследования** подтверждается необходимостью всестороннего развития отечественной индустрии спорта, как потенциально важной отрасли экономики и одного из ключевых звеньев социальной сферы. Сложившаяся сегодня в российском спорте система управления не отвечает современным условиям: отсутствуют модели оценки эффективности деятельности, учитывающие индивидуальные особенности отдельных субъектов индустрии спорта; не определены возможные бизнес-модели, в том числе не реализован потенциал роста и диверсификации доходов; отсутствует единый стратегический подход к управлению индустрией спорта. Все это приводит к ухудшению спортивных результатов, снижению доходов, оттоку частных инвесторов, снижению интереса зрителей и замедлению роста числа занимающихся спортом на любительском уровне.

Учитывая особенности бизнеса каждой отдельно взятой организации, представляющей индустрию спорта, диссертационное исследование не может охватывать все виды деятельности. Исходя из популярности футбола в России, его экономического потенциала, наследия Чемпионата мира 2018, выбор автора, определившего объект исследования как социально-экономическую систему управления в индустрии футбола, формируемую на различных уровнях национальными и региональными субъектами - федерациями

футбола, а также субъектами индустрии футбола на микроуровне, можно признать обоснованным.

Развитие индустрии спорта представляется важным в контексте реализации положений Указа Президента Российской Федерации «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года». В частности, субъекты спортивной отрасли могут оказать содействие в достижении целевых показателей Национальных проектов «Демография», «Здравоохранение», «Образование», «Жилье и городская среда». Также важно отметить прямые и косвенные эффекты, оказываемые индустрией спорта на экономику: создание новых рабочих мест; производство спортивной экипировки и оборудования; строительство инфраструктуры; расходы потребителей на экипировку и билеты, оплату секций, путешествия, связанные со спортивными соревнованиями.

Наконец, тема диссертационного исследования представляется крайне актуальной в контексте принятой в конце 2020 года Стратегии развития физической культуры и спорта до 2030 года, особенно ее экономической повестки, направленной на увеличение доходов субъектов отрасли, привлечение частного капитала, реализацию проектов государственно-частного партнерства.

На фоне научного и прикладного опыта зарубежных стран в развитии и управлении субъектами индустрии спорта можно признать, что теория и методология стратегического управления в отечественном спорте только начинает формироваться. Требуется развитие этого направления, в том числе применительно к организациям, работающим в индустрии футбола. Реализация подходов стратегического управления позволит справиться с крайне актуальной задачей отказа от спонтанных и необоснованных управленческих решений, в первую очередь затрагивающих расходование ограниченных бюджетных средств. Также стратегическое управление позволит быстро и гибко адаптироваться к новым вызовам внешней среды, в

том числе ограничениям, связанным с распространением коронавирусной инфекции.

Таким образом, можно поддержать *научную гипотезу* исследования, сформулированную следующим образом: 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.

*Цель* диссертационной работы, заключающаяся в формировании теоретико-методологического обоснования для применения элементов стратегического управления в индустрии футбола России и разработке подходов к оценке эффективности управления национальными и региональными федерациями футбола, а также субъектами индустрии футбола на микроуровне, а также задачи, сформированные для ее достижения, свидетельствуют об актуальности исследования и подтверждают, что автору удалось точно определить запросы теории и практики управления.

**Обоснованность научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертационном исследовании,** подтверждается несколькими соображениями.

Научная проблема, гипотеза, цель, задачи, объект, предмет и структура диссертационной работы являются взаимосвязанными и гармоничными, что свидетельствует о понимании автором области исследования и формировании необходимой логики научного исследования.

Работа базируется на анализе обширного круга научных источников, фундаментальных и прикладных исследованиях, посвященных проблемам управления в целом и учитывающих особенности деятельности спортивных организаций и субъектов индустрии футбола.

Разнообразие и концептуальная совместимость методологического инструментария разработки исследуемой научной проблемы обуславливает конструктивность позиции автора. В качестве методологической основы

диссертационного исследования использован институциональный подход, системный анализ, методы эмпирического обобщения и структурно-функционального анализа, позволившие Солнцеву И.В. синтезировать различные исследовательские направления, идентифицировать экономические процессы и сетевые связи, выявить эволюционные особенности развития подходов к управлению и процессы организационных изменений, убедительно аргументировать выводы и предложения, изложенные в диссертационной работе. В исследовании широко использован методологический аппарат, представленный общенаучными методами познания: синтез, классификация, формализация, абстрагирование, моделирование; экономико-статистические методы; табличные и графические методы интерпретации данных.

В работе задействован репрезентативный эмпирический материал, представленный официальными данными федеральных и региональных органов статистики, министерств и ведомств, международных, всероссийских и региональных федераций футбола, консалтинговых агентств. Выводы исследования основаны на анализе, критической оценке и обобщении результатов исследований отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления субъектами индустрии спорта. Разработка методического инструментария производилась с использованием отчетности исследуемых организаций, эмпирико-фактологических данных, собранных и обработанных автором, в том числе по итогам экспертных опросов. Методологические и методические положения работы использованы в практической деятельности и внедрены в работу субъектов индустрии футбола. Основные и промежуточные результаты исследования были представлены и обсуждались на научно-практических конференциях, опубликованы в рецензируемых научных изданиях на русском и английском языках. По теме диссертационного исследования опубликовано 44 научных статьи, в том числе 39 работ из Перечня рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертации на соискание

ученой степени доктора наук, 6 монографий и учебных пособий. Также результаты исследования были представлены в форме докладов на российских и международных конференциях.

**Достоверность и новизна научных положений, выводов и рекомендаций диссертационного исследования** подтверждаются следующими положениями, обладающими научной новизной и вносящими весомый вклад в теорию и практику менеджмента.

1. В первой главе диссертационной работы автор раскрыл специфику институциональной природы индустрии спорта, формируемую синергией ее экономических и социальных функций, а также сетевой формой организации взаимодействия субъектов (с. 33-42). Выявлена высокая вовлеченность потребителей в цепочку создания ценности, повышенная эмоциональность потребительского опыта и специфика производимого продукта. Автор провел анализ эволюции подходов к оценке эффективности управления субъектами индустрии спорта, предложил классификационную модель ее субъектов и уровней управления (с. 42-43). Результатом критического анализа стала авторская трактовка понятия эффективности в индустрии спорта с учетом синергии экономических и социальных факторов (с. 58). В совокупности положения, изложенные в первой главе, решают важную научную проблему и соответствуют пунктам 10.11 и 10.12 Паспорта специальности 08.00.05.

2. Обоснование роли и потенциала индустрии футбола для развития экономики России представлено во второй главе исследования. Автором детально проанализированы показатели, характеризующие текущее состояние в исследуемой области, изучен соответствующий опыт зарубежных стран. В результате автор представил описание продукта, производимого в индустрии футбола (с. 63-65), а также разработал ее организационно-экономические характеристики (с. 79-80). На основе факторов глобального, национального и локального уровней определены особенности стратегического управления субъектами индустрии футбола (с. 81). Важным результатом исследования являются выявленные особенности достижения эффективности в индустрии

футбола, объединяющей социальные и экономические критерии. Таким образом, во второй главе диссертационной работы автором решена важная научная проблема по формированию теоретико-методологического обоснования для создания целостной системы стратегического управления индустрией футбола в Российской Федерации (п. 10.12 Паспорта специальности 08.00.05).

3. Логика диссертационного исследования определила необходимость разработки методики оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола с учетом особенностей производимого ими продукта. В работе научно обосновано применение комплементарного методологического подхода к согласованию экономической и социальной функции индустрии футбола, что позволило сформулировать стратегические доминанты ее развития в Российской Федерации (с. 82). Третья глава диссертации посвящена разработке критериев оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола на федеральном (макро-) уровне – национальные федерации футбола (с. 117); региональном (мезо-) уровне – региональные федерации футбола (с. 134-135); микроуровне – профессиональные футбольные клубы (с. 163). В данном случае теоретическая значимость обусловлена созданием критериальной платформы для оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола. При этом важным прикладным достижением является возможность внедрения данных критериев в работу отечественных федераций футбола на всех уровнях и футбольных клубов вне зависимости от масштабов деятельности. Все это в совокупности необходимо для разработки комплексного стратегического подхода к управлению субъектами индустрии футбола (п. 10.12, 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

4. На базе созданной критериальной платформы автором разработаны методики оценки эффективности управления для каждого субъекта индустрии футбола. Для национальных федераций футбола адаптирована система сбалансированных показателей, содержащая комплекс уточненных критериев

оценки эффективности (с. 118-129). На основе многокритериального подхода разработана методика расчета индекса развития футбола в странах-членах ФИФА. Полученные результаты позволяют выявить лучшие практики в области развития футбола на уровне отдельной страны, определив факторы успеха и причины существующих проблем. При системном подходе это будет способствовать повышению эффективности стратегического управления национальными футбольными ассоциациями. Полученный индекс развития футбола может стать важнейшим индикатором, характеризующим эффективность управления национальными федерациями футбола (п. 10.12, 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

5. Для оценки эффективности управления региональными федерациями футбола автором разработана методика рейтинговой оценки, позволившая рассчитать и обосновать рейтинг, характеризующий комплексную эффективность управления индустрией футбола на региональном уровне, а также дополнительные субрейтинги по отдельным направлениям работы: подготовка резерва, спорт высших достижений, инфраструктура, массовость, продвижение и развитие футбола в регионе (с. 136 – 145). Предложенная методика позволит решить ряд важных народнохозяйственных задач, в том числе может быть использована в рамках распределения ресурсов между региональными федерациями футбола. В конечном итоге построение рейтинговых моделей может быть перенесено на индустрию спорта в целом. Интерес представляет предложение автора создать для этих целей специализированное рейтинговое агентство под эгидой Минспорта России (п. 10.12, 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

6. Автором проведен детальный экономический анализ отечественного профессионального футбола и выявлены основные проблемы в этой области: сокращение общего количества клубов; отсутствие у большинства из них финансовых возможностей для перехода в более высокую лигу; низкая доля частных клубов; ограниченность инфраструктурной базы; убыточность большинства клубов; низкая степень диверсификации выручки; отсутствие

прозрачности; огромные затраты на приобретение иностранных игроков и вознаграждения агентов на фоне тяжелой экономической ситуации в стране; низкая доля собственных воспитанников в составах клубов РПЛ (с. 152-162). На базе данного анализа сформирована система многокритериальных оценок эффективности управления с использованием единого интегрального показателя, основанного на концепции управления стоимостью (параграф 4.1). Важным результатом являются практико-ориентированные рекомендации по оценке эффективности управления субъектами индустрии футбола на микроуровне (с. 178) (пп. 10.12, 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

7. В диссертационной работе доказано, что современная индустрия футбола является глобальной, и эффективность ее развития подразумевает учет требований международных федераций. На клубном уровне к таким требованиям относятся правила финансового fair play УЕФА. Автором представлен детальный обзор эволюции данных правил, проанализированы взгляды ученых, опыт европейских стран и регулирование со стороны Российского футбольного союза (с. 179-187). Руководствуясь результатами данного анализа, автор разработал рекомендации по совершенствованию правил лицензирования отечественных профессиональных футбольных клубов с учетом требований финансового fair play УЕФА. Важным прикладным результатом стала разработка комплекса инструментов, направленных на повышение уровня финансовой устойчивости российских субъектов индустрии футбола на микроуровне (с. 188-192). Учитывая тот факт, что одной из важнейших проблем российской индустрии футбола является нехватка финансирования, важным результатом работы можно признать систему соответствующих инструментов, объединяющую акционерные и долговые источники капитала (параграф 4.3) (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

8. Пандемия коронавируса изменила бизнес-модели, применяемые во всех отраслях экономики, а индустрия футбола стала одной из наиболее пострадавших сфер в силу остановки соревнований и целого ряда



ограничительных мер. В параграфе 5.1 диссертационного исследования автором проанализированы современные вызовы внешней среды на развитие глобальной индустрии футбола, выявлены и структурированы актуальные риски. Важной заслугой автора является формирование системы мер, направленных на минимизацию существующих негативных явлений и повышение эффективности субъектов индустрии футбола даже в условиях кризиса. В параграфе 5.2 предложен авторский подход к монетарной оценке потенциальных потерь футбольных клубов, обусловленных пандемией. Отдельно рассмотрен риск нарушения правил финансового fair play УЕФА. При этом автор не ограничивается теоретическим обоснованием рассматриваемых системных проблем, в работе произведен расчет соответствующих потерь на уровне лиг и отдельных клубов, а также представлены предложения по выходу из кризиса и обеспечению долгосрочной устойчивости (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

9. На основании результатов оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола, проведенной с помощью методик, разработанных автором, а также с учетом анализа текущего уровня развития отечественной индустрии футбола и действующих внешних факторов глобального и локального уровней, предложены рекомендации по внедрению элементов стратегического управления в индустрии футбола России, представляющие собой совокупность управленческих решений. В параграфе 5.3 автором представлены меры, направленные на повышение эффективности индустрии футбола в целом на всех уровнях управления и реализация точечных мероприятий; разработана структура стратегии развития с учетом специфики деятельности отдельных субъектов индустрии футбола; определены целевые показатели стратегического управления индустрией футбола, предусматривающие определенные управленческие воздействия и источники финансирования (п. 10.15 Паспорта специальности 08.00.05).

Вышеизложенное позволяет утверждать, что диссертация Солнцева И.В. представляет собой завершённое самостоятельное исследование,

выполненное на высоком теоретическом уровне, содержит отмеченные элементы научной новизны и имеет выраженную практическую направленность, обеспечивающую повышение эффективности управления субъектами индустрии футбола, а следовательно, и формирование комплекса экономических и социальных эффектов, в том числе рост ВВП и повышение качества жизни.

**Теоретическая и практическая значимость диссертационной работы** подтверждается полученными результатами, вносящими существенный вклад в теорию и практику управления. В качестве методологически важных могут быть выделены следующие положения: сформирована целостная методологическая база стратегического управления индустрией футбола, включающая понятийный аппарат, принципы, задачи, возможности и ограничения реализации изучаемого метода; научно обосновано применение комплементарного методологического подхода к согласованию экономической и социальной функции индустрии футбола; предложена и теоретически обоснована критериальная платформа для оценки эффективности управления субъектами индустрии футбола с учётом их роли в создании конечного продукта; разработаны методики оценки эффективности управления национальными и региональными федерациями футбола, профессиональными футбольными клубами, результаты применения которых интегрированы в единые индексы и рейтинги; предложены мероприятия управленческого воздействия, учитывающие требования финансового fair play УЕФА, а также современные вызовы внешней среды, и направленные на повышение эффективности; разработан комплекс инструментов, ориентированных на повышение уровня финансовой устойчивости российских субъектов индустрии футбола на микроуровне, и включающий реструктуризацию форм государственной поддержки профессионального спорта, а также использование ряда долговых инструментов и привлечение акционерного капитала; предложены рекомендации по совершенствованию и внедрению элементов стратегического управления в индустрии футбола

России, предусматривающие внедрение единой структуры стратегии развития и достижение установленных целевых показателей стратегического управления индустрией футбола.

Практическая реализация полученных в диссертационной работе теоретических выводов и рекомендаций подтверждается личным участием автора в процессах внедрения элементов стратегического управления в работу международных, национальных и региональных федераций футбола, а также футбольных клубов.

Выгодополучателями авторских разработок являются органы исполнительной власти и местного самоуправления, реализующими политику в области развития спорта на федеральном, региональном и местном уровнях; национальные и региональные федерации футбола; профессиональные футбольные клубы. Разработанные прикладные методики и инструменты могут быть использованы в рамках подготовки стратегий развития, упорядочения межведомственных процессов взаимодействия, запуска необходимых внутриорганизационных изменений, обеспечения информационной поддержки, формирования обоснованных управленческих решений, распределения финансовых и иных ресурсов исходя из объективной оценки результатов деятельности, разработки и обоснования кадровой политики и комплексного повышения эффективности деятельности субъектов индустрии футбола.

**К дискуссионным вопросам и замечаниям в оценке диссертационной работы** могут быть отнесены:

1. В работе слабо представлены положения, характеризующие эффективное использование инфраструктурного наследия Чемпионата мира по футболу ФИФА 2018.

2. Необходимо уточнение в части возможности использования предложений автора для практического внедрения в управление отечественными футбольными клубами, представляющими Футбольную национальную лигу (ФНЛ) и Профессиональную футбольную лигу (ПФЛ).

3. На странице 237 диссертационной работы автором представлены потенциальные потери клубов «большой пятерки» и Российской футбольной Премьер-лиги, которые нуждаются в более детальном обосновании в части произведенных расчетов.

Перечисленные замечания не являются критичными, не влияют на общую высокую достоверность полученных результатов и не снижают общую положительную оценку диссертационной работы.

**Заключение о соответствии диссертационной работы критериям, установленным Положением о присуждении ученых степеней**

Полученные автором результаты обладают научной ценностью и практической значимостью, свидетельствуют о сформированных научно-исследовательских компетенциях автора в области управления сложными социально-экономическими системами.

Диссертационная работа выполнена в рамках паспорта научной специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент) и включает 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».

Диссертационное исследование содержит решение научной проблемы, заключающейся в обосновании, разработке и формировании многоуровневой системы управления индустрией футбола и имеющей важной социально-

экономическое значение, и соответствует требованиям п. 9 Положения о присуждении учёных степеней, утверждённого постановлением Правительства РФ от 24 сентября г. 2013 № 842, предъявляемым к диссертациям на соискание учёной степени доктора наук, а его автор Солнцев Илья Васильевич заслуживает присуждения ученой степени доктора экономических наук по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент).

Заведующий кафедрой  
менеджмента и экономики сп  
д.э.н., профессор

Верзилин Д.Н.

Верзилин Дмитрий Николаевич  
Доктор экономических наук,  
ФГБОУ ВО «Национальный  
культуры, спорта и здоровья

Физической

190121, г. Санкт-Петербург, ул. Декабристов, д. 35.

(812) 644-54-75,

[d.verzilin@lesgaft.spb.ru](mailto:d.verzilin@lesgaft.spb.ru)

Дата: 07.04.21

Има Д.И.

ЛА

ЕВА

021