



**Н. А. ОСОКИН**  
Ведущий специалист  
Центра стратегических исследований  
в области спорта  
ФГБОУ ВО «Российский  
экономический университет  
им. Г. В. Плеханова». Область  
научных интересов:  
спортивный менеджмент,  
экономика спорта, оценка эффективности  
и результативности.

E-mail:  
osokin.na.research@gmail.com

**В** российском футболе сложилась неблагоприятная экономическая ситуация. В связи с тем что России впервые предстоит в 2018 году проведение чемпионата мира по футболу ФИФА, повышенное внимание должно быть уделено всем субъектам отечественной футбольной индустрии. На сегодняшний день отечественные профессиональные футбольные клубы испытывают серьезные проблемы, поскольку в большинстве случаев заметно отстают от общеевропейских стандартов в области менеджмента. Статья направлена на изучение отраслевых особенностей организационной эффективности и результативности в контексте управления профессиональными футбольными клубами. Ныне функционирующая в российском футболе система оценки организационной эффективности и результативности (ЭиР) в виде пяти простых критериев лицензирования заметно устарела и не соответствует международным требованиям. В ходе исследования были выявлены основные факторы, которые могут быть использованы для формирования системы измерения организационной ЭиР отечественных футбольных клубов. В данной работе впервые предпринята попытка систематизировать отечественные и зарубежные наработки в области изучения организационной ЭиР спортивных организаций и профессиональных футбольных клубов в частности. Наиболее распространенными среди наработок зарубежных авторов оказались методологии, использовавшие как спортивные, так и неспортивные (финансовые, маркетинговые и т.д.) показатели. Результаты исследования позволяют сформировать перечень будущих направлений исследований в области изучения организационной ЭиР российских футбольных клубов. Основные теоретические наработки могут быть использованы для совершенствования системы лицензирования для российских футбольных клубов. Основные выводы данной работы расширяют понимание относительно того, что в сегодняшних экономических реалиях победа в соревнованиях не является единственной целью футбольного клуба. Футбольные клубы должны достигать успехов как «на поле», так и за его пределами.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

спортивный менеджмент, эффективность и результативность управления, менеджмент в футболе, организационная эффективность и результативность, финансовый фэйр-плей.

## Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов

### Введение

В активную стадию коммерциализации спорт перешел еще в начале 1990-х годов, что в первую очередь было вызвано повышенным интересом со стороны СМИ и телевидения (Giulianotti R., 2015). На сегодняшний день индустрия спорта способна генерировать миллиардные денежные потоки (Sports Outlook, 2016), сохраняя при этом лояльность многомиллионной аудитории потребителей. Футбол можно назвать одним из наиболее ярких примеров данного процесса

(Kennedy P., Kennedy D., 2012). Огромные денежные потоки стимулировали футбольные клубы активно совершенствовать организационную работу для становления бизнеса. На сегодняшний день профессиональный футбол можно рассматривать именно как состоявшуюся бизнес-индустрию со своими характерными особенностями (Бич и Чедвик). Среди основных отличительных черт профессионального спорта выделяют:

- невозможность гарантировать качество спортивного зрелища, поскольку каждый

матч (соревнование) является уникальным, невозможно обеспечить стабильность таких характеристик, как мастерство соперника, физическое и психологическое состояние спортсменов, турнирная стадия, погодные условия;

- непредсказуемость спортивного результата;
- практически неэластичная лояльность потребителей: болельщик не станет поддерживать другой клуб из-за одной или даже череды неудач (Бич Д., Чедвик С., 2010).

В ближайшие годы отечественные футбольные клубы ждут серьезные испытания с точки зрения операционного и стратегического управления. В первую очередь это вызвано предстоящим Чемпионатом мира ФИФА 2018, который впервые пройдет на территории России. Для подобного масштабного события принято строить сверхсовременную спортивную инфраструктуру (Гуреева Е. А., Солнцев И. В., 2014). В одиннадцати российских городах должны быть построены футбольные стадионы с вместимостью от 35 до 80 тысяч посадочных мест, многие сооружения будут переданы в управление местным футбольным клубам (Воробьев А. И., Солнцев И. В., Осокин Н. А., 2016а). Футбольные стадионы являются активом, который дорого стоит, но расширяет коммерческие возможности профессиональных клубов (Satori A., 2011). Для этого необходим определенный уровень организационной эффективности и результативности, в противном случае новый стадион станет для отечественного клуба серьезным финансовым бременем, которое лишь ослабит и без того неустойчивую экономическую ситуацию, сложившуюся в российском профессиональном футболе за последние годы (Воробьев А. И., Солнцев И. В., Осокин Н. А., 2016а).

В данной статье представлен обзор научных публикаций в области организационной эффективности и результативности спортивных и футбольных организаций для оценки степени проработанности данной проблемы среди российских и зарубежных исследователей. Проведенная работа позволит сформировать перечень направлений для дальнейших исследований в данной области с акцентом на специфику отечественных футбольных клубов.

Мы трактуем понятия эффективности и результативности в соответствии с русскоязычной версией международного стандарта системы менеджмента качества:

- эффективность – отношение между достигнутым результатом и затраченными ресурсами;

- результативность – степень, с которой запланированные задачи выполнены и запланированные результаты достигнуты (ISO 9000, 2015).

Зарубежная научная литература рассматривает эффективность и результативность как составные части более комплексного понятия performance. ISO 9000 определяет термин performance сугубо как «измеримый результат». В научных трудах performance определяется как способность достигать целевых значений, затрачивая минимальное количество ресурсов (Otley D., 1999). Подобная формулировка как раз указывает на взаимосвязь между понятиями эффективности и результативности в вопросах управления. Далее в работе performance будет упоминаться как эффективность и результативность (ЭиР).

### ЭиР в спорте

В 1980-х годах вопросы управления спортивными организациями и их ЭиР впервые стали рассматриваться в научных публикациях (Chelladurai P., 1987; Frisby W., 1986). На тот момент спортивные организации рассматривались как волонтерские некоммерческие образования, отмечалась стратегическая важность акцента на организационную результативность спортивных организаций. Ключевые выводы, сделанные в рамках данных трудов, актуальны сегодня, в условиях высокой коммерциализации и профессионализации индустрии спорта.

Согласно зарубежным исследователям, спортивной организацией является некоммерческая организация, основной целью которой является развитие одного или нескольких видов спорта. В большинстве случаев профессиональные футбольные клубы (ПФК) имеют коммерческую организационно-правовую форму.

В спортивном менеджменте как научном направлении существует два противоположных взгляда относительно того, какие инструменты оптимальны для измерения ЭиР спортивных организаций. С одной стороны, хорошо известные классические системы измерения и управления ЭиР не в состоянии полностью операционализировать стратегические приоритеты спортивных организаций, поскольку спортивные организации не могут ориентироваться сугубо на финансовые метрики, на достижение которых как раз ориентированы основные подходы к измерению и управлению ЭиР (Madella A., Baule E., Tome J., 2005). С другой стороны, классические инструменты управления доказали

ли свою применимость в сфере бизнеса, и спортивные организации должны активно внедрять их у себя, тем более если они хотят увеличить свой коммерческий потенциал. В Азиатско-Тихоокеанском регионе ряд спортивных организаций уже активно внедряют сбалансированную систему показателей (balanced scorecard), поскольку уровень организационной ЭИР спортивной организации должен соответствовать ее коммерческим возможностям (O'Boyle I., 2012; 2015).

Большинство научных публикаций в области управления ЭИР спортивных организаций ограничиваются измерением ЭИР. Зарубежные авторы рассматривали в качестве объекта исследования спортивные федерации, которые в своей деятельности должны учитывать не только спортивные факторы:

- социальная значимость;
- инфраструктурное обеспечение;
- спортивно-оздоровительная работа;
- финансовая деятельность и др.

С использованием наработок в области измерения ЭИР проведены масштабные исследования по выявлению критических факторов успеха спортивных организаций (Bayle E., Robinson L., 2007; Winand M., Rihoux B., Qualizza D. et al., 2011). В обоих случаях на первом этапе измеряли ЭИР спортивных организаций, после чего проводили качественные интервью с представителями данных организаций с целью выявить ключевые факторы (не)успеха. В итоге сформирован набор стратегических и операционных компетенций, обеспечивающих наиболее высокий уровень организационной ЭИР для спортивных организаций. Для этого организации должны уделять внимание следующим стратегическим компетенциям:

- система принятия решения (единолично/коллективно);
- выстраивание отношений с региональными представителями (техническое и учебно-методическое обеспечение, финансовая поддержка и т.д.);
- стратегическая позиция организации внутри индустрии конкретного вида спорта (возможности коммерциализации спорта, увеличение массовости и т.д.).

В категорию операционных попали следующие компетенции:

- уровень профессионализации (соотношение между штатными сотрудниками спортивной организации и волонтерами);
- вовлеченность персонала в деятельность организации посредством развития корпоративной культуры;

- наличие партнерств (с клубами и региональными федерациями, другими аналогичными по статусу организациями и т.д.);
- осведомленность о тенденциях и угрозах окружающей среды;
- система мотивации персонала;
- надлежащий и рациональный контроль за выполнением процессов (Bayle E., Robinson L., 2007).

Среди десяти потенциальных факторов, определяющих ЭИР спортивных организаций, выявлены комбинации ключевых факторов, присущих наиболее успешным организациям, и аналогичное число факторов для неэффективных. Определен набор типовых комбинаций факторов, способствующих наиболее эффективному и результативному управлению спортивными организациями. Высокий уровень ЭИР сумели продемонстрировать организации, сумевшие совместить:

- успешно выстроенную иерархию подготовки спортсменов с высокой инновационной активностью;
- крупные масштабы с повышенной инновационной активностью, при этом в большей степени опираясь на оплачиваемых профессионалов, нежели волонтерские кадры;
- высокую централизацию принятия решений с умелым руководством волонтерских кадров при незначительных масштабах самой организации (Winand M., Rihoux B., Qualizza D. et al., 2011).

А.И. Воробьев и И.В. Солнцев разработали систему оценки эффективности деятельности отечественных футбольных организаций как на региональном уровне (Воробьев А.И., Солнцев И.В., 2014; Солнцев, 2016), так и международный индекс оценки уровня развития футбола для 209 национальных футбольных федераций (Воробьев А.И., Солнцев И.В., Осокин Н.А., 2016б). Рейтинг эффективности развития футбола в регионах был построен на базе 20 показателей, собранных в пять групп: подготовка спортивного резерва, спорт высших достижений, инфраструктурное обеспечение, массовость футбола и деятельность в области продвижения футбола. При построении модели авторы учитывали интересы стейкхолдеров. При формировании перечня возможных ключевых показателей эффективности использовалась экспертная панель: Российский футбольный союз, межрегиональные футбольные объединения, региональные федерации и региональные органы исполнительной власти, отвечающие за развитие физической культуры и спорта.

Для некоммерческих спортивных организаций эффективность не столь важна, как результативность. Подобные организации не имеют стабильных источников доходов и полностью зависят от финансовой поддержки сторонних стейкхолдеров (государства, заинтересованных компаний, частных лиц и пр.). В вопросах определения показателей ЭИР они сосредотачивают внимание на выполнении поставленных задач (в основном теми же стейкхолдерами), а не на максимально эффективном использовании имеющихся ресурсов (Bayle E., Madella A., 2002).

### ЭИР профессиональных футбольных клубов

На вопрос: «Как определить эффективность и результативность футбольного клуба?» рядовой обыватель отвечает, ориентируясь на достижение спортивных результатов. Однако множество эмпирических примеров показывает, что достижение моментального спортивного успеха любой ценой может поставить под угрозу существование самого клуба (Szymanski S., 2017; Scelles N., Szymanski S., Dermot-Richard N., 2016).

В научной литературе до сих пор нет однозначного понимания, что является ЭИР в контексте управления современными профессиональными спортивными клубами. Даже попытки четко описать организационные задачи профессиональных спортивных команд были единичными (Leach S., Szymanski S., 2015). Большинство исследователей констатируют, что единого понимания в данном вопросе быть не может, поскольку ЭИР всегда будет зависеть от внешнего окружения профессиональных клубов, позиции их стейкхолдеров, стратегических задач и т.д.

На сегодняшний день в спортивной науке главенствует мнение, что профессиональные спортивные клубы выбирают один из двух приоритетов: максимизация дохода или максимизация спортивной составляющей, выраженная в победах на турнирах (Garcia-del-Barrio P., Szymanski S., 2009). С по-

рой на научные работы в данной области выделяют три возможные модели, которых могут придерживаться профессиональные спортивные клубы:

- максимизация дохода без акцента на достижение спортивных результатов;
- максимизация спортивной составляющей при жестких ограничениях по бюджету;
- максимизация спортивной составляющей при мягких ограничениях по бюджету (Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al., 2017).

Базовое разделение в данном перечне также состоит в плоскости стратегического выбора между финансовым благосостоянием и спортивным успехом. Однако вопрос бюджетных ограничений (есть ли у менеджмента клуба возможность выходить за рамки утвержденного годового бюджета с целью повысить конкурентные перспективы команды) зависит от целого ряда факторов: социальная значимость клуба для местного населения, механизмы управления внутри клуба и в лиге, в которой состоит клуб, нормативные требования международной федерации (Andreff W., 2015).

Приверженцами первой стратегической модели принято считать представителей североамериканских профессиональных лиг (Солнцев И.В., Осокин Н.А., Тарасюк В.В., 2015). Экономика спорта впервые стала объектом исследования еще в 1956 году, тогда было выдвинуто предположение, что профессиональные бейсбольные клубы в США функ-

Рис. 1. Структура выручки профессиональных футбольных клубов ведущих лиг Европы и России в 2015 году (UEFA, 2017)

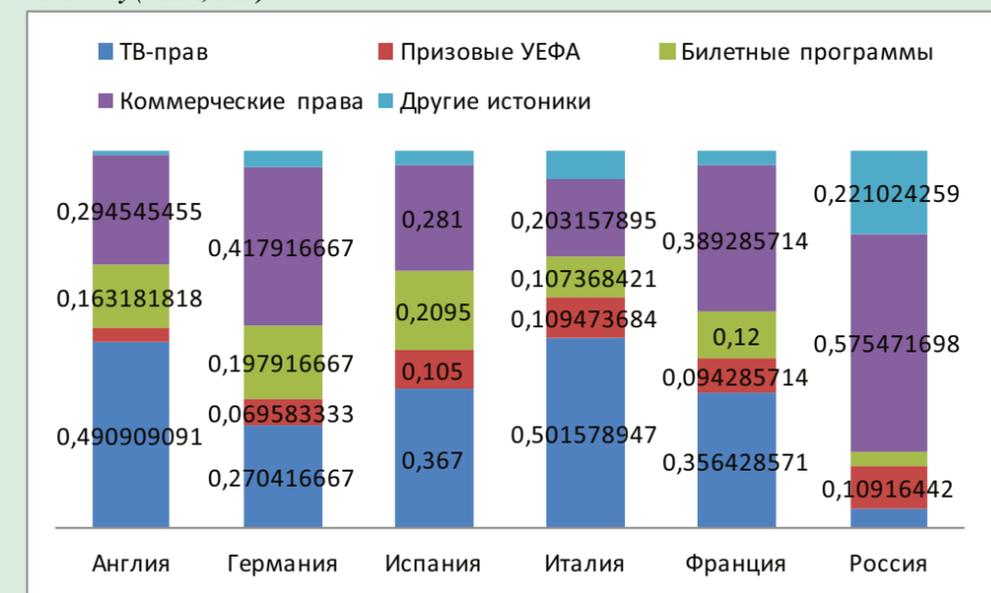


Таблица 1  
Прибыль/убыток, млн евро, российских футбольных клубов от трансферных сделок с 2011 по 2017 год, по данным (Transfer, 2017)

Команда	Сезон						Среднее за 6 сезонов	Сумма	Среднее отклонение
	2016–17	2015–16	2014–15	2013–14	2012–13	2011–12			
Амкар	5,81	0,00	1,25	-1,42	-0,90	-1,00	0,62	3,74	1,94
Анжи	2,73	0,65	3,55	98,45	-51,90	-62,20	-1,45	-8,72	37,06
ЦСКА	22,00	-1,00	12,97	-5,35	-22,50	1,70	1,30	7,82	10,92
Динамо М	4,20	11,87	-17,70	-48,90	7,80	-29,50	-12,04	-72,23	20,00
Краснодар	5,00	0,00	-3,65	-16,00	-5,17	-5,15	-4,16	-24,97	4,61
Ростов	1,30	-3,80	-1,00	1,55	2,20	-0,10	0,03	0,15	1,66
УФА	4,20	-0,56	-0,65	0,00	-0,30	0,00	0,45	2,69	1,25
Крылья Советов	-0,35	0,00	1,10	8,15	-5,74	1,98	0,86	5,14	2,89
Кубань	-1,20	12,00	-1,10	6,30	3,00	0,95	3,33	19,95	3,88
Локомотив М	-3,05	14,40	-9,74	-10,00	-11,30	-14,50	-5,70	-34,19	7,58
Рубин	-32,35	-3,73	12,05	5,35	-24,50	-14,75	-9,66	-57,93	14,21
Спартак М	-22,35	-0,32	1,50	-17,25	-26,60	-16,15	-16,17	-80,85	7,08
Терек	-4,50	3,90	0,60	-7,03	-11,30	-9,60	-4,66	-27,93	4,66
Зенит	81,60	13,36	-21,80	-19,30	-87,01	-15,10	-8,04	-48,25	37,01

ционируют как классические фирмы, ориентируются в первую очередь на максимизацию дохода (Rottenberg S., 1956). В контексте европейского футбола приоритетным для клубов остается именно спортивная составляющая (Fort R., 2000). Даже если футбольные клубы решались на публичное размещение собственных акций для торговли на бирже, было сложно однозначно определить, стали после этого клубы больше ориентироваться на максимизацию дохода или нет (Rohde M., Breuer C., 2017). Исследователям не удалось выявить изменений в организационном поведении клубов. Возможно, некоторые клубы являются исключениями и изначально ориентированы на финансовый успех, в силу чего выходят на IPO (Terrien M., Scelles N., Morgow S. et al., 2017). Тем не менее в профессиональном футболе последние тенденции таковы, что в тех странах, где есть развитые футбольные рынки (Англия, Испания, Италия, Германия и Франция), больше ориентируются на финансовую выгоду (Leach S., Szymanski S., 2015).

**Экономический контекст профессиональных футбольных клубов**

В профессиональном футболе принято выделять основные источники выручки: коммерческие права (в основном спонсорские и рекламные сделки) и продажи в день матчей (билеты, абонементы, прохладительные напитки и за-

куски, фирменная атрибутика и т.д.) и медиаправа (видео- и радиотрансляции игр) (Football, 2017). На их основе построены бизнес-модели большинства профессиональных футбольных клубов в Европе (Parganas P., Liasko R., Anagnostopoulos C., 2017). За счет этих источников формируется львиная доля выручки пяти ведущих европейских футбольных лиг (рис. 1). Отечественные клубы больше зависят от продажи коммерческих прав, которые зачастую имеют нерыночный характер в связи с прямой аффилиацией с мажоритарным акционером клуба (Солнцев И., Осокин Н., 2016).

Также весомый вклад в доходную ведомость клубов могут вносить трансферные сделки – продажа прав на футболистов; в нынешних экономических реалиях суммы превышают 100 млн долл. Однако прибыль за счет трансферной деятельности либо оказывается незначительной, либо вовсе отсутствует, поскольку вместо проданного контракта спортсмена приходится заключать контракт с новым. В табл.1 представлены финансовые результаты трансферной деятельности российских профессиональных футбольных клубов с 2011 по 2017 год. Положительного трансферного баланса удалось достичь 6 из 14 клубов. Команды, наиболее успешные в спортивном плане, имеют значительный убыток от сделок по купле-продаже контрактов игроков.

На сегодняшний день не существует единого подхода к оценке трансферных сделок, из-за чего контракты футболистов часто пе-

реоценивают или недооценивают (van den Berg E. W. A., 2011). Только благодаря спекулятивному характеру трансферных сделок клубы порой могут получить прибыль. Однако даже если клуб способен успешно продавать контракты спортсменов за высокую цену и приобретать тех, чьи контракты стоят дешевле, подобные сделки всегда будут сопряжены с высокой степенью риска, как и любая другая инвестиционная деятельность. Следовательно, потенциал роста клуба может быть весьма ограничен, поскольку приобретение более дорогостоящих игроков повлечет за собой повышение риска. Извлечение выгоды от трансферной деятельности сложно назвать устойчивой бизнес-моделью в современных реалиях профессионального футбола.

В европейском клубном футболе существует «Положение о лицензировании» – перечень требований, которым клубы должны соответствовать, если они по результатам своего национального чемпионата получили право участвовать в международных турнирах под эгидой Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА). Лицензии выдаются с учетом пяти критериев: спортивного, инфраструктурного, кадрово-административного, правового и финансового (UEFA, 2017). В 2011 году перечень был дополнен правилами финансового фэйр-плей (ФФП). Среди основных задач ФФП можно выделить:

- совершенствование экономических и финансовых возможностей футбольных клубов, повышение прозрачности и устойчивости клубов;
- платежеспособность самих клубов и, следовательно, их способность исполнения взятых обязательств перед игроками, налоговыми органами, другими клубами и т.д.;
- соблюдение дисциплины в финансово-хозяйственной деятельности футбольных клубов;
- стимулирование клубов к существованию за счет собственных источников финансирования;
- создание условий для долгосрочного устойчивого развития европейского клубного футбола.

Основным критерием ФФП является соответствие норме самоокупаемости. Релевантные расходы футбольных клубов не могут превышать релевантные доходы более чем на 5 млн евро. Релевантными признаются доходы, непосредственно связанные с футбольной деятельностью:

- выручка от продажи билетов на матчи;

- выручка от спонсорских и рекламных соглашений;
- выручка от реализации медиаправ (телевидение, радио и т.д.);
- выручка от коммерческой деятельности (реализация фирменной атрибутики и т.д.);
- призовые выплаты за участие в турнирах под эгидой УЕФА;
- доход от продажи прав (контрактов) на игроков;
- поступления от продажи основных средств (например, стадиона, тренировочной базы и т.д.);

Релевантными в рамках ФФП признаются следующие расходы:

- себестоимость услуг, связанных с организацией тренировочного процесса и матчей (кейтеринг во время матчей, медицинские препараты, футбольный инвентарь и т.д.);
- затраты на оплату труда персонала;
- затраты на приобретение прав на игроков;
- иные операционные расходы (административные расходы, аренда помещений и т.д.).

В системе российского футбола правила ФФП не действуют. Отечественные клубы обязаны соответствовать пяти упомянутым критериям лицензирования, чтобы принимать участия в турнирах под эгидой Российского футбольного союза. Принимая участие в европейских турнирах, наши клубы зачастую сталкиваются с серьезными проблемами соответствия жестким требованиям ФФП. Их не раз подвергали санкциям, например, ограничивали число спортсменов в заявке на турнирах и т.д. Самое жесткое наказание понесло московское «Динамо», которому было отказано в участии во всех европейских турнирах вплоть до 2019 года за десятикратное превышение барьера самоокупаемости (Воробьев А. И., Солнцев И. В., Осокин Н. А., 2016а). Подобные факты указывают на то, что в отечественном футболе слабо проработаны инструменты измерения и управления организационной ЭиР.

Существуют три основные концепции измерения ЭиР, для чего используется один универсальный показатель, набор показателей и система взаимосвязанных показателей (Richard P.J., Devinnie T., Yip G., 2009). Поначалу подходы к оценке ЭиР в спорте базировались сугубо в плоскости оценки спортивных показателей. Сегодня в профессиональном футболе превалирует оценка ЭиР при помощи набора показателей. В научной литературе также встречаются попытки предложить систему измерения ЭиР для футбольных клубов.

Обзор научных работ по исследованию эффективности производственного процесса футбольных клубов

Таблица 2

Объект исследования	Показатель	Исследование
<i>Метод оболочки данных</i>		
Португальские и греческие футбольные клубы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (совокупная выручка, совокупные затраты);</li> <li>спортивные (количество очков в чемпионате, количество игроков в команде)</li> </ul>	(Barros C. P., Douvis J., 2009)
Испанские футбольные клубы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (выручка от продажи билетов; совокупная выручка, совокупные затраты, валюта баланса, зарплата игроков);</li> <li>спортивные (количество очков в домашнем чемпионате, посещаемость матчей)</li> </ul>	(Barros C. P., Garcia-del-Barrio P., 2011)
Итальянские и испанские футбольные клубы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спортивные (количество забитых голов, количество пропущенных голов, число минут владения мячом на поле)</li> </ul>	(Boscá J. E., Liern V., Martínez A. et al., 2009)
Клубы английской премьер-лиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (совокупная выручка, зарплата персонала и выплаты премиальных, объем премий директоров, общие и операционные затраты);</li> <li>спортивные (количество очков в домашнем чемпионате)</li> </ul>	(Guzmán I., Morrow S., 2007)
Клубы французской лиги 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (оплата труда персонала);</li> <li>спортивные (количество очков);</li> <li>социально-экономические (население города, где дислоцируется клуб)</li> </ul>	(Jardin M., 2009)
Клубы иранской премьер-лиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (оплата труда персонала, стоимость внеоборотных активов, совокупная выручка);</li> <li>спортивные (посещаемость матчей, количество очков в домашнем чемпионате)</li> </ul>	(Soleimani-Damaneh J., Hamidi M., Sajadi H., 2011)
<i>Анализ серых систем</i>		
Клубы турецкой супер-лиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (коэффициенты ликвидности, финансовой устойчивости)</li> </ul>	(Ecer F., Boyukaslan A., 2014)
<i>Анализ стохастической границы</i>		
Английские футбольные клубы	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (совокупная выручка, коэффициент маневренности долгосрочного капитала, операционные затраты, зарплата футболистов и др.);</li> <li>спортивные (число очков в турнире, посещаемость матчей)</li> </ul>	(Barros C. P., Garcia-del-Barrio P., 2008)
<i>Метод анализа иерархии и алгоритм приоритизации по близости к идеальному решению (Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution, TOPSIS)</i>		
Клубы 1-й немецкой Бундеслиги	<ul style="list-style-type: none"> <li>Финансовые (сумма зарплат футболистов за год, среднемесячная зарплата главного тренера, совокупная выручка);</li> <li>спортивные (количество очков, посещаемость матчей)</li> <li>инфраструктурные (вместимость домашнего стадиона)</li> </ul>	(Kiani Mavi R., Kiani Mavi N., Kiani L., 2012)

**Потенциальные показатели организационной ЭИР футбольных клубов**

Успешность футбольных клубов, предположительно, может отражать текучесть кадров тренеров, поскольку руководство команд никогда не будет долго «держат у руля» тренера, который не способен добиться, чтобы команда показывала необходимые спортивные результаты (Audas R., Dobson S., Goddard J., 1999). Для оценки эффективности футбольных клубов использовался уровень зарплат футболистов в качестве «входной» переменной и только спортивные достижения в качестве «выходной» переменной (Szymański S., Kuypers T., 1999). Для оценки организационной результативности футбольных клубов применялся ресурсный подход. Среди основных ресурсов организацион-

ной результативности, которая, по сути, дублировала спортивные успехи команд, выделены:

- взаимоотношения между тренером и владельцем;
- спортивная производительность (соотношение текущих спортивных результатов с уровнем мастерства имеющихся игроков);
- рентабельность;
- доходность;
- операционные затраты (Gerrard B., 2005).

В указанных работах сделано допущение, что уровень оплаты труда и номинальная стоимость контрактов спортсменов полностью отражают реальный уровень их профессионального мастерства. На практике данные параметры зачастую могут быть завышены в результате различного рода манипуляций (Eliasson A., 2009).

Об уровне ЭИР футбольных клубов также судили по посещаемости матчей (Bugaimo B., 2008). Тем не менее с опорой на один показатель трудно получить исчерпывающую картину о многомерном понятии ЭИР, особенно в условиях повышения значимости неспортивных факторов в организации деятельности футбольных клубов (Terrien M., Scelles N., Morrow S., 2017). Более сложные методологии базировались на утверждении, что менеджмент в профессиональной спортивной команде можно грубо разделить на управление делами «на поле» (все процессы, связанные с достижением спортивного результата) и «вне поля» (все процессы, связанные с администрированием, финансово-хозяйственной деятельностью, маркетингом и т.д.) (Chadwick S., 2009). В научной литературе для оценки эффективности процесса формирования и предоставления услуг в клубах использовались различные методы, сегодня наиболее распространен метод оболочки данных. В табл. 2 представлен консолидированный обзор основных исследований в данной области. Как видно, в данном случае большинство авторов базировали свои исследования на основе дихотомии «спорт – финансы».

**Системы измерения ЭИР профессиональных футбольных клубов**

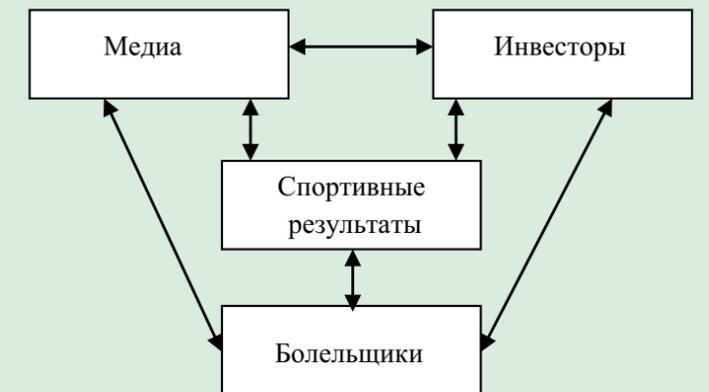
За рубежом предпринимались попытки разработать многомерные системы измерения организационной ЭИР профессиональных футбольных клубов. С этой целью был предложен индекс футбольных организаций как комплексный показатель оценки организационной ЭИР футбольных клубов (Andrikopoulos A., Kaimenakis N., 2009). Основу составили наработки в области вышеупомянутой ССП и системы управления интеллектуальным капиталом Scandia. Спортивный успех был классифицирован как базовая составляющая, болельщики, медиа и инвесторы – как периферийные составляющие (рис. 2). Для оценки спортивных результатов команд использовались:

- отношение набранных очков к максимальному возможным;
- соотношение забитых и пропущенных голов;
- статистика показа красных карточек (удаление с поля во время игры).

Инвесторы и их инвестиции оценивались с помощью показателей рентабельности собственного и заемного капитала. Компонен-

та «болельщики» оценивалась по количеству организованных фанатских образований (фан-клубов) и числу проданных сезонных абонементов. Наконец, фактор медиа охарактеризован по количеству положительных инфоповодов в СМИ, количеству читателей СМИ, которые освещают жизнь клуба, и соотношению выручки от реализации прав на трансляцию матчей и общего оборота. Подобный подход к построению к модели объясняется предположением, что ценность футбольного клуба зависит в первую очередь от спортивных результатов. СМИ, которые приобрели права на показ, создают

Рис. 2. Компоненты индекса футбольных организаций



собственный продукт и ценность посредством привлечения рекламы и спонсорских средств. Болельщики удовлетворяют собственные «эмоциональные» нужды материальные потребности. Болельщики идут на матчи, чтобы получить эмоции и заряд адреналина. Можно использовать: «Потребности в эмоциональной экспрессии». Тогда как «поставщики капитала» получают выгоду от турнирных побед, поскольку они дают доступ к дополнительной выручке в виде призовых выплат. Призовые выплаты классифицируются выручкой, поскольку это напрямую связано с профильной деятельностью клуба – игрой в футбол. Некоторые лиги еще имеют механизмы распределения выручки. На практике поставщики работают себе в убыток и редко имеют с этого финансовую выгоду, но есть и обратные истории. Поэтому не полностью бредовая теория, но модель действительно с большим числом изъянов, например не учтена прибыль от трансферных сделок. Надеюсь, после этого стало чуть понятнее. Предлагаю следующую формулировку: «инвесторы извлекают финансовую выгоду от турнирных побед клубов, поскольку они сопровождаются призовыми выплатами от организаторов. Болельщики и ме-

Структура многомерного индекса футбольной ЭиР

Таблица 3

Спортивные достижения	Маркетинг	Экономика
Рейтинг клуба по версии УЕФА	Посещаемость домашних матчей	Трансферная стоимость игроков
Рейтинг по версии международной федерации истории и статистики и спорта (IFFHS)	Информационный охват	Стоимость бренда
		Объем выручки

диа являются факторами, позволяющими повысить капитализацию клубов, что также выгодно для инвесторов».

Обратная связь между периферийными компонентами объясняется авторами при помощи ссылок на результаты ранее опубликованных работ. Хорошее медийное сопровождение помогает повысить качество спортивного мероприятия как потребительского продукта. За счет этого повышается лояльность болельщиков, которые теоретически больше готовы на зрелище. В таком случае весьма вероятно, что часть дополнительного дохода будет реинвестирована клубами в развитие медийных возможностей. Аналогичная логика и действует в связи между болельщиками и инвесторами, которые могут реинвестировать выручку в развитие спортивного мастерства команды, что способствует повышению конкурентоспособности команды. Подобный факт всегда вызывает положительную реакцию у фанатов. Общая концепция выше описанной методологии и выбранные показатели вызывают немало вопросов, поскольку предыдущие исследования использованы выборочно, допущен ряд серьезных недочетов как методологических, так и логических, которые не позволяют рассматривать индекс футбольных организаций как серьезный инструмент управления ЭиР профессиональных футбольных клубов.

Для оценки профессиональных футбольных клубов Англии предложено использовать концепцию целостной ЭиР (Plumley D., Wilson R., Ramchandani, 2017). Были взяты базовые методологические принципы индекса футбольных организаций, из-за чего ЭиР измерялись только с помощью спортивных и финансовых показателей. Финансовой составляющей была придана большая важность в виде весового значения 70% (для сравнения: в работе (Andrikopoulos A., Kaimenakis N., 2009) все 4 компоненты получили равную значимость). Среди финансовых показателей были выделены:

- темп прироста выручки за финансовый год;
- темп прироста чистой прибыли за финансовый год;
- рентабельность продаж;

- рентабельность инвестированного капитала;
- коэффициент текущей ликвидности;
- соотношение заемного капитала и инвестированного капитала;
- соотношение заемного и собственного капитала;
- соотношение зарплат спортсменов и выручки.

Спортивная составляющая авторами оценена при помощи трех показателей:

- процент выигранных игр от максимально возможного;
- количество очков, набранных за сезон;
- средняя заполняемость домашнего стадиона как соотношение средней посещаемости матчей и вместимости домашнего стадиона.

Очевидными недостатками данной методологии являются произвольное установление весовых значений для выбранных показателей, риск заведомо допустить погрешность из-за включения тесно связанных количественных критериев. В работе нет матрицы корреляций, которая бы, несомненно, показала, высокую степень связи между сразу несколькими показателями. В ранее упомянутых эмпирических исследованиях отмечена зависимость между финансовыми показателями и спортивными результатами. Посещаемость матчей часто коррелирует с объемами выручки, поскольку болельщики, пришедшие на стадион, платят как за билеты на матчи, так и за фирменную атрибутику и еду и напитки. Более того, если невозможно получить доступ к данным по выручке, использовалась средняя посещаемость как прокси-фактор доходности клубов (например, (Scelles N., Szymanski S., Dermitt-Richard N., 2016).

Для того чтобы описать наиболее сложную с методологической точки зрения модель оценки ЭиР футбольных клубов, использованы рекомендации ОЭСР (Nardo M., Saisana M., 2005) по построению комплексных показателей (Dima T., Otoiu A., 2015). Были выделены три ключевых измерения ЭиР: спортивные результаты, маркетинговая деятельность и финансы (табл. 3). Для оценки спортивных результатов

использовались результаты официально признанных рейтингов футбольных клубов УЕФА и Международной федерации истории и статистики футбола (IFFHS). Успешность маркетинговой деятельности клубов измерялась по среднему количеству число зрителей на домашних матчах клуба и информационный охват, который подсчитывается Немецким институтом спортивных медиа и учитывает деятельность в социальных сетях Facebook, Twitter, Google+, YouTube и Instagram. Финансовая успешность определялась по объему выручки и стоимости бренда, которая устанавливается ежегодно агентством Brand Finance. Фактор рыночной стоимости игроков в команде включен в модель как многомерный индекс, охватывающий все три упомянутых измерения.

Среди явных проблем предложенной методологии видится возможная погрешность при обработке данных и доступность информации. Корреляционный анализ показал сильную связь (79%) между рейтингами УЕФА и IFFHS. Это неудивительно, поскольку рейтинг IFFHS учитывает результаты международных клубных турниров, на основе результатов которых построен рейтинг УЕФА. Аналогичная проблема прослеживается и в связи между посещаемостью и выручкой (69%), также выручка очень сильно коррелирует с показателем рыночной стоимости игроков (93%) и стоимостью бренда (94%). Отчеты агентства Brand Finance учитывают лишь 50 самых дорогих футбольных брендов. Возникает серьезный вопрос о доступности данных в будущем, что ставит под угрозу проведения трендового анализа и возможность применения предложенной методологии в отношении других футбольных клубов.

### Вывод и направления будущих исследований

Обзор отечественных и зарубежных научных трудов об организационной эффективности и результативности спортивных организаций и футбольных клубов показал, что в отечественной литературе вопрос недостаточно изучен. Зарубежные исследователи очень плотно занимались организационной ЭиР спортивных

федераций, но мало работ, где этот вопрос представлен в контексте управления профессиональными спортивными клубами. Чаще всего использовалось комбинирование спортивных и финансовых показателей, возможно, это объясняется отсутствием данных иного характера.

Очевидно, что функционирующая система измерения организационной ЭиР отечественных футбольных клубов в виде пяти критериев лицензирования давно устарела и не соответствует международным стандартам. Российские команды систематически испытывают трудности с соответствием ФФП, что сказывается на их спортивных амбициях и экономическом положении. Активная инвестиционная деятельность (продажа контрактов футболистов) сопряжена с высокой степенью риска и, как правило, ограничивает возможности клуба для роста, связанного со спортивными результатами и финансовой устойчивостью. Именно поэтому среди основных направлений будущих исследований в области ЭиР российских футбольных клубов можно выделить:

- определение потенциальных факторов организационной ЭиР российских футбольных клубов;
- формирование системы измерения организационной ЭиР российских футбольных клубов (на базе имеющихся систем либо путем формирования специфической методологии);
- выявление причинно-следственных связей между результатами управления футбольными клубами и факторами, способствующими формированию эффективных и результативных моделей менеджмента;
- идентификация ключевых факторов успеха управления отечественными футбольными клубами.

В сегодняшних экономических реалиях роль менеджмента профессионального футбола не меньше, чем у спортсменов, в достижении успехов команды в целом. В связи с этим в отечественном профессиональном футболе необходимы кардинальные перемены, которые бы стимулировали отечественные клубы повышать уровень организационной ЭиР.

1. Бич Д., Чедвик С. (2010) Маркетинг спорта. М.: Альпина Паблишер. 706 с.
2. Воробьев А. И., Солнцев И. В. (2014) Построение системы рейтингов в современном футболе // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. №. 3. С. 110–120.
3. Воробьев А. И., Солнцев И. В., Осокин Н. А. (2016а) Анализ международного опыта развития футбола и его применение в России с учетом подготовки к чемпионату мира по футболу ФИФА-2018. М.: Инфра-М. 146 с.

