

**Н. А. ОСОКИН**

Ведущий специалист НЛ «Стратегические разработки и комплексные исследования футбольной и спортивной индустрии», ФГБОУ ВО «Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова». Область научных интересов: экономика спорта, спортивный менеджмент, управление эффективностью и результативностью.

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

# МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ ИЛИ ПОБЕД: ОПТИМАЛЬНАЯ СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ В РФ

## АННОТАЦИЯ

Исследование причинно-следственных связей между основными показателями деятельности профессиональных футбольных клубов проведено по методу многофакторной линейной регрессии. Рассмотрены стратегии клубов, выстроенные на основе максимизации прибыли или побед. Сформирована концептуальная модель основных взаимосвязей между основными показателями деятельности профессиональных футбольных клубов в России. Полученные результаты позволяют определить основные управленческие недочеты в управлении отечественными клубами. Теоретически разработаны проблемы организационной эффективности и результативности футбольных клубов. Результаты работы позволяют выявить основные изъяны в управлении отечественными клубами и расширяют понимание специфики футбола как объекта исследований в области менеджмента.

## КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ, КПЭ, ФИНАНСОВАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ, УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В ФУТБОЛЕ, РОССИЙСКИЙ ФУТБОЛ.

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональный футбол развивается столь активно, что уже достигнутые результаты позволяют говорить о становлении мультимиллиардной индустрии. Основные статьи доходов клубов только увеличиваются: телевизионные права, коммерческие права и выручка в игровые дни. Благополучие клубов повышается неравномерно: если богатые клубы увеличивают свое состояние, то менее успешные клубы не только не приближаются к ним, но и отстают по темпам экономического роста. Ведущие европейские лиги (Англия, Испания, Германия, Италия и Франция) активно развивают коммерческую привлекательность национальных футбольных турниров. Большинство отстающих клубов базируются в Восточной Европе. Помимо объективных причин (макроэкономическая неопределенность, которая сопряжена с риском высокой волатильности националь-

ных валют (в профессиональном футболе большинство сделок проводится в долларах, евро, фунтах или швейцарских франках), а также социалистическое прошлое, когда спорт всегда рассматривался как общедоступное благо, необходимо отметить и серьезные организационные просчеты, которые мешают местным рынкам развивать свои коммерческие возможности. Большинство клубов по-прежнему аффилированы с государственными органами или компаниями и зависят от одного источника финансирования [Осокин Н. А., 2017]. Отстающие клубы используют устаревшую модель функционирования, игнорируют ключевые показатели эффективности своей деятельности.

В статье поставлена цель показать причинно-следственные связи между различными показателями эффективности и результативности футбольных клубов. Эмпирический анализ проведен на основе данных о российском футболе.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

### Эффективность и результативность футбольных клубов

В научной литературе редко встречается описание организационных задач профессиональных футбольных клубов. Универсальный подход к определению ключевых показателей эффективности клубов нецелесообразен, поскольку эффективность и результативность любой организации зависят от ее окружения, действий стейкхолдеров, стратегической позиции и т.д. [Leach S., Szymanski S., 2015]. Основной исследовательской проблемой спортивного менеджмента является дихотомия эффективности в плоскости баланса между спортивными и финансовыми результатами [Chadwick S., 2009]. Подобный подход просматривается в большинстве научных работ, где предпринималась попытка оценить эффективность и результативность профессиональных футбольных клубов. Обзор основных публикаций в данной области см.: [Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al., 2017].

Вопрос организационной эффективности и результативности спортивных организаций рассматривался во многих исследованиях (подробнее см.: [O'Boyle I., Hassan D., 2014]). Однако лишь малая доля публикаций посвящена оценке эффективности деятельности профессиональных футбольных клубов. Так, предложено рассматривать четыре группы показателей: спортивные результаты, медиа, болельщики и стейкхолдеры [Andrikopoulos A., Kaimenakis N., 2009], использовать спортивные, финансовые и социальные показатели для оценки организационной эффективности футбольных клубов [Dima T., Otoiou A., 2015]. Можно найти и всестороннюю, по словам авторов, систему оценки деятельности профессиональных футбольных клубов [Plumley D., Wilson R., Ramchandani G., 2017]. Все предложенные показатели были собственно спортивными или финансовыми.

Существуют также работы, где объектом изучения стали причинно-следственные связи между тремя компонентами деятельности профессиональных футбольных клубов Франции: спортивные результаты, бизнес и финансы. Бизнес-деятельность клубов определена как способность клубов генерировать выручку, а финансовая – как возможность достигать необходимой прибыльности, ликвидности, финансовой автономии и т.д. [Galariotis E., Germain C., Zorounidis C., 2017]. Выявлена статистически значимая положительная связь между бизнес-деятельностью и спортивными результатами. Клубы склонны тратить выручку на совершенствование своей конкурентоспособности в спортивном аспекте. Финансовое состояние клубов оказалось никак не связанным с бизнес-деятельностью и спортивной результативностью. Детальный обзор литературы по эффективности и результативности футбольных клубов можно найти в работе [Осокин Н. А., 2017].

### Финансовая прозрачность

Начиная с 2009 года Союз европейских футбольных ассоциаций (UEFA) требует, чтобы клубы, участвующие в европейских турнирах, соответствовали финансовому фэйр-плей (ФФП). Это требование введено с целью стимулировать клубы использовать устойчивые бизнес-модели, развивать источники выручки и обеспечивать жесткий контроль за расходами. В данном случае основным критерием является са-

мокупаемость. Клубы могут показывать разницу между релевантными доходами и расходами не более чем 5 млн евро в течение трех лет. Клубы могут допустить убыток до 30 млн евро, но только если их акционеры будут готовы целенаправленно вложить до 25 млн евро.

Практическая реализация финансовой прозрачности много раз обсуждалась в литературе, но полученные выводы далеко не однозначны. Э. Френк указывает на то, что ФФП обостряет конкуренцию между клубами, поскольку у сравнительно богатых клубов оказывается меньше возможностей использовать мягкие бюджетные ограничения [Franck E., 2014]. Невозможно бесконечно увеличивать расходный бюджет за счет прямых вложений со стороны акционеров. Таким образом, отмечается возрастающая роль менеджмента: если у клуба со средним благосостоянием хороший менеджмент, то появляется шанс хотя бы недолго обыгрывать слабо управляемый большой клуб.

Требования самокупаемости вынуждают клубы снижать фонд оплаты труда спортсменов и одновременно получать выручку на прежнем уровне [Peeters T., Szymanski S., 2014]. Финансовая прозрачность в первую очередь помогает большим клубам доминировать на рынке, нежели ограничивает их. После ее внедрения у больших клубов вряд ли внезапно появятся новые конкуренты, которых будут поддерживать влиятельные инвесторы. Эти выводы сделаны на уровне как национальных турниров, так и международных соревнований.

Итальянские футбольные клубы по-прежнему зависят от доходов от продажи контрактов игроков. Несмотря на внедрение финансовой прозрачности, большинство команд не смогли должным образом развить ключевые источники выручки. В качестве возможного объяснения подобных результатов отмечено отсутствие национальной системы оценки деятельности клубов, направленной на финансовое оздоровление [Nicolliello M., Zampatti D., 2016].

## ОБЗОР РАЗВИТИЯ КЛУБНОГО ФУТБОЛА В РОССИИ

В последние годы российские футбольные клубы стабильно показывают успешные результаты в международных турнирах. Однако с соблюдением финансовой прозрачности картина не столь оптимистична. К 2016 году российские клубы семь раз подвергались дисциплинарным санкциям со стороны комитета клубного финансового контроля UEFA из-за нарушения требования самокупаемости (рис. 1). Клубы из России чаще других в Европе нарушали правила ФФП. В 2015 году футбольный клуб «Динамо» (Москва) заключил спонсорское соглашение со своим мажоритарным акционером ПАО «ВТБ», за что был лишен права участвовать в Лиге Европы UEFA. В рамках методических рекомендаций по финансовой прозрачности ФФП любые сделки, совершенные с акционерами или их аффилированными структурами и способствующие аккумуляции релевантных доходов, подлежат справедливой переоценке. В результате корректировки стоимости спонсорской сделки клуб показал убыток 302 млн евро за три отчетных периода. Таким образом, требование самокупаемости было превышено в 10 раз.

Рис. 1. Число дисциплинарных взысканий за несоблюдение финансовой прозрачности по странам

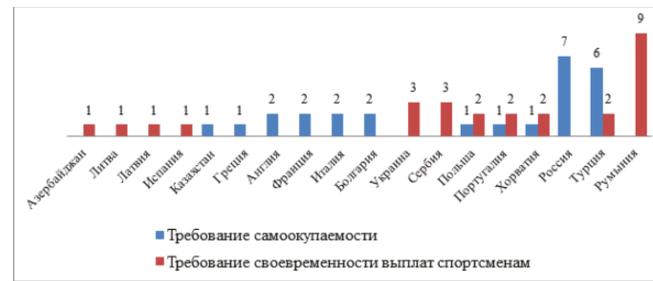
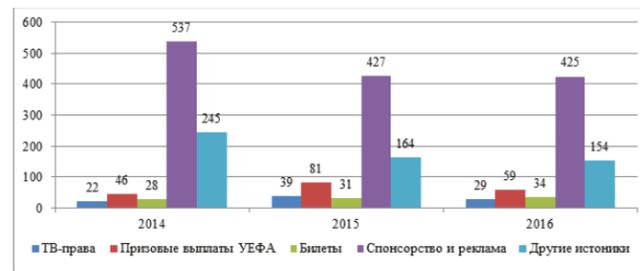


Рис. 2. Выручка клубов РФПЛ (2014–2016), млн евро



За последние три года клубы Российской футбольной премьер-лиги (РФПЛ) не показывают значительных темпов роста выручки<sup>1</sup>. С 2014 по 2016 год совокупная выручка отечественных клубов снизилась на 100 млн евро. Отчасти это обусловлено девальвацией национальной валюты и рецессией в экономике. Не предпринято никаких управленческих решений для противодействия данным тенденциям или их минимизации.

Структура выручки отечественных клубов не сбалансирована, особенно по сравнению с результатами европейских клубов. Как правило, основную выручку приносят права на телетрансляцию матчей, коммерческие права и продажи билетов и абонементов, доля каждого источника составляет не более 50% в общей структуре доходов. Российские клубы живут в основном за счет реализации коммерческих прав (61% своей выручки), львиную долю которых составляют спонсорские сделки. Выручка от продажи прав на телетрансляцию и продажи билетов и абонементов дает менее 10% от общего дохода.

Рис. 3. Структура выручки европейских футбольных клубов (UEFA, 2018)

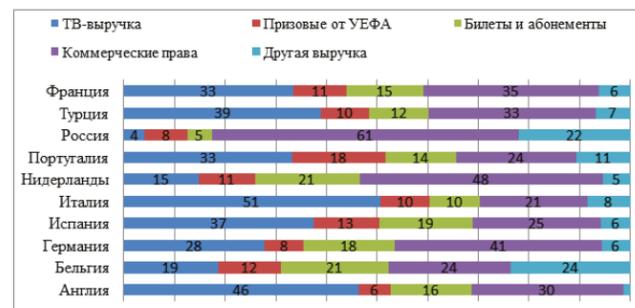


Таблица 1  
Посещаемость матчей клубов РФПЛ (2012–2017)

Показатель	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17
Минимальное значение	7032	5487	3173	5377	4492
Максимальное значение	20934	18952	25001	25179	32760
Среднее значение	13179,88	11620	10305,88	11085,13	11333,25
Среднеквадратическое отклонение	3694,75	2763,625	3622,359	3513,781	5027,594
Коэффициент вариации	0,28	0,234	0,35	0,32	0,44

<sup>1</sup> Информация по более ранним периодам недоступна. Данные о финансовой деятельности клубов взяты из отчетов UEFA.

Одной из ключевых проблем отечественного клубного футбола является посещаемость. Статистика средней посещаемости матчей РФПЛ (табл. 1) не увеличивалась в течение пяти сезонов, коэффициент вариации вырос с 0,28 до 0,44. Соответственно, увеличивается разрыв по этому показателю между клубами. На матчи больших клубов приходит все больше болельщиков, тогда как малые и средние клубы теряют свою аудиторию. Подобная тенденция особенно тревожна. При сохранении такого уровня интереса к футбольным матчам большинство стадионов рискуют стать «белыми слонами» [Alm J., Solberg H.A., Storm R. K. et al., 2016], тем самым еще больше обременяя бюджет российских футбольных клубов [Solntsev I., Osokin N., 2018].

Многие клубы испытывают проблемы с привлечением болельщиков, так как плохо понимают, от чего зависит посещаемость. С учетом проведенного обзора литературы и обзора состояния развития клубного футбола в России мы выдвигаем три исследовательских вопроса:

- Каково стратегическое поведение отечественных клубов?
- Насколько спортивные результаты клубов зависят от финансовых ресурсов?
- Насколько велико влияние спортивных результатов на посещаемость игр?

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

### Стратегическое поведение

Классификация стратегического поведения футбольных клубов [Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al., 2017] позволит определить склонность российских клубов к максимизации побед или прибыли (табл. 2). Данные о финансово-хозяйственной деятельности клубов взяты из информационно-аналитической базы данных СПАРК. В выборку исследова-

Таблица 2  
Стратегии футбольных клубов  
[Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al., 2017]

Стратегия	Ограничения	Операционная прибыльность, %
Максимизация прибыли	Спортивные результаты	Более 5
Максимизация полезности (побед)	Жесткие бюджетные ограничения	От -5 до 5
Максимизация полезности (побед)	Мягкие бюджетные ограничения	Менее -5

ния вошли 15 клубов, принимавших участие в РФПЛ с 2010 по 2016 год, по ним есть 63 документа бухгалтерской отчетности. Данные по остальным клубам были недоступны.

### Взаимосвязь показателей эффективности и результативности

Причинно-следственные связи между показателями эффективности футбольных клубов оцениваются по методу многофакторной линейной регрессии. Первая модель будет оценивать влияние различных факторов на способность команд достигать спортивных результатов. В качестве зависимой переменной используется число очков, набранных клубами в сезоне SPORT. Вторая модель исследует детерминанты сезонной посещаемости клубов. Средняя посещаемость клубов за сезон будет зависимой переменной (FAN) (табл. 3).

Выборка исследования включает четыре соревновательных сезона с 2012 по 2016 год. Фиктивные переменные для учета эффекта каждого сезона были выведены, сезон 2015/16 используется в качестве точки отсчета. Вычислены переменные, позволяющие контролировать факт участия клубов в международных турнирах (CL и EL) и особые обстоятельства, например состояние домашнего стадиона (New\_stadium

Таблица 3  
Описание независимых переменных регрессионного анализа

Описание	Код	Модель	Цель
Сезон 2014/15	S_2015	Обе	Контроль
Сезон 2013/14	S_2014	Обе	Контроль
Сезон 2012/13	S_2013	Обе	Контроль
Участие в Лиге чемпионов УЕФА в этом сезоне	CL	Обе	Контроль
Участие в Лиге Европы УЕФА в этом сезоне	EL	Обе	Контроль
Игра на вновь открытом стадионе	New_Stadium	FAN	Контроль
Реконструкция домашнего стадиона клуба в этом сезоне	Closed_stadium	FAN	Контроль
Число очков, набранных клубом в этом сезоне	Points	FAN	Изучение второго вопроса
Годовые расходы, млн долл.	Budget	SPORT	Изучение третьего вопроса

и Closed Stadium). Для изучения второго исследовательского вопроса будет использовано число очков, набранных командами в сезоне РФПЛ (Points). Третий исследовательский вопрос будет изучен при помощи переменной, оценивающей объем ежегодных операционных расходов клубов (Budget).

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### Максимизация побед против максимизации прибыли

Отечественные клубы не обладают достаточным уровнем организационной и финансовой дисциплины, поскольку большинство используют стратегию максимизации побед с мягкими бюджетными ограничениями. Клубы обеспечивают непрерывность своей деятельности только за счет прямых вложений от своих учредителей [Andreff W., 2015]. Лишь в трех из 63 случаев отечественные клубы использовали стратегию максимизации побед с жесткими финансовыми ограничениями (табл. 4).

Стратегия максимизации побед в условиях мягких бюджетных ограничений может рассматриваться как одна из ключевых причин возникновения трудностей, даже если соблюдается финансовая прозрачность. Клубы не мотивированы к развитию собственных источников дохода, поскольку сильно зависят от финансовых ресурсов учредителей. В современных условиях подобный подход можно назвать неустойчивой бизнес-моделью [Sass M., 2016]. Ответ на первый вопрос однозначен: большинство отечественных клубов являются максимизаторами побед.

### Спортивные результаты

Результаты регрессионного анализа модели SPORT (табл. 5) показывают, что операционный бюджет клубов и участие в Лиге чемпионов UEFA положительно сказываются на спортивных

Таблица 4

Стратегические приоритеты российских футбольных клубов (2010–2016) (по данным [Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al., 2017; СПАРК [б.г.]])

Клуб	Максимизация прибыли	Максимизация побед		Всего
		Жесткие ограничения	Мягкие ограничения	
ЦСКА	0	0	7	7
Ростов	0	0	7	7
Зенит	1	1	5	7
Краснодар	0	0	2	2
Спартак	0	1	6	7
Урал	2	1	0	3
Крылья Советов	0	0	5	5
Уфа	2	0	0	2
Анжи	1	0	5	6
Кубань	0	0	5	5
Динамо	0	0	4	4
Торпедо	0	0	1	1
Арсенал	0	0	1	1
Томь	1	0	2	3
Локомотив	3	0	0	3
Итого	10	3	50	63

успехах клубов. Например, после достижения 32 очков в сезоне (значение константы) каждое дополнительное очко эквивалентно примерно 10 млн долл. в бюджете клуба. Однако вся модель описывает лишь 50,9% зависимой переменной. Почти наполовину на спортивные результаты клубов влияют иные показатели.

Таблица 5  
Результаты регрессионного анализа модели SPORT

Переменная	Бета	Уровень значимости
Константа	32,957***	0,000
S_2015	-1,377	0,683
S_2014	-4,065	0,245
S_2013	-2,999	0,385
CL	11,731**	0,013
EL	4,385	0,148
Budget	0,106***	0,000
Коэффициент детерминации		0,556
Скорректированный коэффициент детерминации		0,509
Критерий Дурбина – Уотсона		1,498
Число наблюдений		64
*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1.		

#### Посещаемость матчей

Результаты регрессионного анализа с использованием модели FAN представлены в табл. 6. Стадионные переменные, спортивные результаты показали статистически значимое влияние на посещаемость домашних матчей клубов РФПЛ. Каждое очко, набранное командой в сезоне, помогало привлекать дополнительно 140 зрителей на домашние игры. Подтверждено положительное влияние спортивных успехов на интерес болельщиков к играм, данный результат необходимо интерпретировать осторожно. В РФПЛ каждая команда играет по 30 игр, максимальное количество очков

Таблица 6  
Результаты регрессионного анализа модели FAN

Переменная	Бета	Уровень значимости
Константа	4981,459***	0,005
S_2015	-1129,947	0,350
S_2014	281,115	0,815
S_2013	2902,429**	0,020
CL	669,194	0,685
EL	-398,258	0,711
New_Stadium	11581,987**	0,000
Closed_stadium	-3002,582*	0,069
Points	140,138***	0,001
Коэффициент детерминации		0,542
Скорректированный коэффициент детерминации		475
Критерий Дурбина – Уотсона		1,928
Число наблюдений		64
*** p < 0,01; ** p < 0,05; * p < 0,1.		

не может быть выше 90. Согласно модели, отечественные клубы могут привлечь в лучшем случае дополнительно 12600 зрителей на домашние матчи. Вместимость большинства стадионов, возводимых для чемпионата мира FIFA 2018, составляет 35 000 мест и более, и сугубо спортивных успехов недостаточно для эффективного использования данных сооружений.

## ОБСУЖДЕНИЕ И ПРИКЛАДНАЯ ЗНАЧИМОСТЬ

Результаты проведенных регрессионных анализов подтверждают наличие внутренних связей между различными показателями эффективности и результативности футбольных клубов в России. Если есть финансовые ресурсы, клубы могут повышать спортивную конкурентоспособность, высокие спортивные результаты привлекают болельщиков прийти на домашние матчи. Эти связи имеют стохастический характер.

Среди показателей эффективности и результативности деятельности клубов имеются детерминированные связи: достижение спортивных успехов позволяет клубу больше зарабатывать, так как командам положены призовые выплаты по результатам участия в национальных и международных турнирах. За счет привлечения большего числа болельщиков на стадион клубы увеличивают объем выручки от игровых дней. Концептуальное описание нашей модели представлено на рис. 4.

Клубам целесообразно использовать стратегию максимизации побед при жестких бюджетных ограничениях. Максимизация побед при мягких бюджетных ограничениях привела к тому, что у отечественных клубов возникли трудности с соблюдением требований финансовой прозрачности. В таких случаях клубы теряют доступ к фонду призовых выплат UEFA, которые в несколько десятков раз выше вознаграждения за участие в РФПЛ. Тем самым ликвидируется детерминированная связь между спортивными результатами и финансовыми ресурсами. К тому же несоответствие правилам финансовой прозрачности может повлиять на настроения акционеров (учредителей).

Клубы не способны постоянно демонстрировать высокие спортивные результаты. Именно неопределенность исхода является одной из отличительных черт спортивного менеджмента. Таким образом, сложность прогнозирования спортивных результатов может приводить к искажению плани-

руемых экономических выгод. Большинство отечественных клубов используют стратегию максимизации побед при мягких бюджетных ограничениях, а значит, необходимо учитывать риск зависимости от целевых вложений учредителей клубов. Если учредители потеряют интерес к деятельности клуба или будут испытывать финансовые трудности, клубы столкнутся с серьезными экономическими проблемами.

Приведем показательный пример с участием клуба «Анжи» (Махачкала). Российский бизнесмен Сулейман Керимов приобрел клуб в 2011 году, потратил значительные средства на приобретение именитых игроков. ФК «Анжи» смог подписать контракты с известными спортсменами Самуэлем Это'О и Виллианом, с тренером Гуусом Хиддинком. Всего лишь за два сезона расходный бюджет клуба вырос с 50 млн до 180 млн долл. Спортивные результаты клуба резко улучшились. Команда даже сумела принять участие в Лиге Европы UEFA, где она дошла до стадии плей-офф. Однако в 2013 году Сулейман Керимов стал фигурантом уголовного расследования, которое обернулось финансовыми и репутационными потерями. В результате бизнесмен не смог обеспечить финансирование ФК «Анжи» на прежнем уровне. Ключевые игроки были проданы, что негативно сказалось на соревновательной конкурентоспособности, клуб покинул РФПЛ по спортивному принципу [Анисимов В., 2017].

Стратегия максимизации побед при мягких бюджетных ограничениях не соответствует современным тенденциям профессионального футбола и противоречит той модели организации деятельности клубов, которую пытается развивать UEFA. Отсутствие адаптированных нормативных требований, сформированных на основе финансовой прозрачности, является одной из причин слабой организационной и финансовой дисциплины большинства отечественных клубов.

## ВЫВОДЫ

Построенная концептуальная модель может стать основой для формирования системы оценки профессиональных футбольных клубов в России. Ее допустимо адаптировать с учетом методологии сбалансированной системы показателей [Kaplan R.S., Norton D.P., 1992]. В дальнейшем представляется целесообразным сопоставить изученные показатели эффективности и результативности деятельности с четырьмя перспективами сбалансированной системы показателей.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анисимов В. (2017) Чем был «Анжи» задержанного Керимова? Вспоминаем историю одного шумного проекта // Советский спорт. URL: <https://www.sovsport.ru/football/articles/1012579-chem-by-lanzhi-zaderzhannogo-kerimova-ljubov-k-futbolu-ili-politicheskij-proekt>.
2. Осокин Н.А. (2017) Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Эффективное Антикризисное Управление. № 3 (102). С. 98–109.

3. СПАРК ([б.г.]). URL: <http://www.spark-interfax.ru>.
4. Alm J., Solberg H.A., Storm R.K. et al. (2016) Hosting major sports events: the challenge of taming white elephants // Leisure Studies. Vol. 35, № 5. P. 564–582.
5. Andreff W. (2015) Governance of Professional Team Sports Clubs: Agency Problems and Soft Budget Constraints // Disequilibrium Sports Economics. London: Elgar. P. 175–228.
6. Andrikopoulos A., Kaimenakis N. (2009) Introducing FORNeX: A composite index for the intangible resources of the football club // International Journal of Sport Management and Marketing. Vol. 5, № 3. P. 251–266.
7. Chadwick S. (2009) From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century // Management Decision. Vol. 47, № 1. P. 191–203.
8. Dima T., Otoi A. (2015) A Composite Index To Assess The Top European Football Clubs in 2014 // RevistaEconomică. Vol. 67, № 2. P. 68–85.
9. Franck E. Financial Fair Play in European Club Football: What Is It All About? // International Journal of Sport Finance. 2014. Vol. 9, № 3. P. 193–218.
10. Galariotis E., Germain C., Zopounidis C. (2017) A combined methodology for the concurrent evaluation of the business, financial and sports performance of football clubs: the case of France // Annals of Operations Research. P. 1–24.
11. Kaplan R.S., Norton D.P. (1992) The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance // Harvard Business Review. Vol. 70, № 1. P. 71–79.
12. Leach S., Szymanski S. (2015) Making money out of football // Scottish Journal of Political Economy. Vol. 62, № 1. P. 25–50.
13. Nicolliello M., Zampatti D. (2016) Football clubs' profitability after the Financial Fair Play regulation: evidence from Italy // Sport, Business and Management. Vol. 6, № 4. P. 460–475.
14. O'Boyle I., Hassan D. (2014) Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations // European Sport Management Quarterly. Vol. 14, № 3. P. 299–314.
15. Peeters T., Szymanski S. (2014) Financial fair play in European football // Economic Policy. Vol. 29, № 78. P. 343–390.
16. Plumley D., Wilson R., Ramchandani G. (2017) Towards a model for measuring holistic performance of professional Football clubs // Soccer & Society. Vol. 18, № 1. P. 16–29.
17. Richard P.J., Devinney T.M., Yip G.S. et al. (2009) Measuring organizational performance: Towards methodological best practice // Journal of management. Vol. 35, № 3. P. 718–804.
18. Sass M. (2016) Glory hunters, sugar daddies, and long-term competitive balance under UEFA Financial Fair Play // Journal of Sports Economics. Vol. 17, № 2. P. 148–158.
19. Solntsev I., Osokin N. (2018) Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football // Managing Sport and Leisure. P. 1–21.
20. Terrien M., Scelles N., Morrow S. et al. (2017). The win/profit maximization debate: strategic adaptation as the answer? // Sport, Business and Management. Vol. 7, № 2. P. 121–140.

Рис. 4. Концептуальная схема влияния показателей ЭиР футбольных клубов друг на друга

