

УДК: 338.796

JEL: L25; L83; Z21; Z23

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ ЦЕЛЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

В. Д. Намадов^{1,2}, И. В. Солнцев¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
Российская Федерация, 125993, Москва, Ленинградский пр., 49

² Городское агентство управления инвестициями,
Российская Федерация, 119019, Москва, Новый Арбат, 11

Для цитирования: Намадов В. Д., Солнцев И. В. 2021. Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент* 20 (4): 559–580. <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.404>

Футбольный бизнес вызывает интерес исследователей и инвесторов. В первом случае — как потенциально перспективное направление в развитии теории менеджмента, а во втором — с точки зрения вложения ресурсов в новую сферу и получения прибыли. В этой связи важны оценка и повышение эффективности деятельности профессиональных футбольных клубов. В работе обоснованы критерии эффективности футбольных клубов, затрагивающие все направления работы, и предложена система целевых показателей количественного измерения стратегических направлений развития. Показатели объединены в четыре группы: спортивные достижения, финансы, работа с болельщиками, эффективное управление. Критерии оценки подобраны на основе исследований, посвященных управлению спортивными клубами, а сама система оценки апробирована на примере ПФК «ЦСКА» (Россия), «Олимпик Лион» (Франция) и «Копенгаген» (Дания). Предложения, содержащиеся в исследовании, могут быть использованы профессиональными футбольными клубами и федерациями футбола в рамках разработки стратегий и программ развития, а также для целей оперативного управления, повышения эффективности деятельности и формирования уникальных конкурентных преимуществ. Также предложенную систему показателей можно применять в качестве базы и для других командных видов спорта.

Ключевые слова: спортивный менеджмент, управление спортивным клубом, управление футбольным клубом, эффективность деятельности в спорте, эффективность деятельности в футболе, стратегия развития футбольного клуба.

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время футбол не только привлекает миллионы зрителей, но и создает новые рабочие места, генерирует ряд экономических и социальных эффектов: в первом случае за счет строительства инфраструктуры, продажи экипировки, во

© Санкт-Петербургский государственный университет, 2021

втором — снижая уровень заболеваемости и преступности. Футбол способствует развитию нескольких секторов экономики, в том числе строительства, промышленного производства, средств массовой информации и туризма, а также позитивно сказывается на социальной сфере. Кроме того, футбол — глобальное явление, генерирующее целый ряд важных имиджевых эффектов [Солнцев, 2021].

Деятельность футбольных клубов (ФК) представляет собой особый вид бизнеса, отличающийся специфичным продуктом и зависимостью финансовых результатов от спортивных достижений. Все это определяет содержание эффективности футбольного бизнеса [Miragaia et al., 2019, p. 85]. Следует отметить, что в [Chandler, 1962; Hoffer, Schendel, 1978; Ansoff, 1979] выделяются два основных подхода к трактовке эффективности: 1) ресурсный, когда оценивается соотношение затраченных материалов/усилий и полученного результата и 2) стратегический, когда эффективность оценивается с позиции достижения плановых показателей.

Ряд исследований посвящен управлению эффективностью (performance management). В них рассматриваются общие подходы к формированию системы показателей, их балансировке и интерпретации (см., напр.: [Otley, 1999; De Waal, Kourtit, 2013; Cuccurullo, Aria, Sarto, 2016]). При этом особый интерес представляют работы, в которых внимание сфокусировано на отдельной отрасли или виде деятельности. В частности, оценке эффективности футбольного клуба посвящены статьи [Осокин, 2017; Coskun, Dinc, Tetik, 2020]. Эффективность футбольных академий рассмотрена в [Панченко, 2020].

Специфика деятельности спортивных организаций требует особой трактовки эффективности, учитывающей комплекс социальных, спортивных и экономических факторов. Несмотря на активный процесс коммерциализации спортивной отрасли, нельзя допускать превалирования экономической стороны — важны сбалансированный подход и учет возникающих эффектов синергии. Также необходимо принимать во внимание факторы эффективности в спортивной индустрии: 1) сложность прогнозирования экономического результата — часто затраты на подготовку резерва, приобретение новых игроков и оплату труда тренеров не оправдывают ожиданий; 2) региональную специфику, что особенно релевантно для России, — климатические особенности и экономический потенциал (например, динамику валового регионального продукта).

Учесть эти факторы помогает система ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators — KPI), призванная количественно измерить целевые параметры развития отдельного проекта или компании. Индустрия спорта не является исключением и имеет ярко выраженную потребность в создании индивидуального перечня индикаторов, которые характеризовали бы ее эффективность [Солнцев, 2017]. В зарубежной литературе это направление работы получило название «управление эффективностью» [Kelman, Friedman, 2009, p. 937].

Концепция сбалансированной системы показателей (ССП) была разработана в конце XX в. под руководством Р. Каплана и Д. Нортон в целях устранения недостатков существующих классических практик управления эффективностью

организации [Kaplan, Norton, 1992, p. 73; 1993, p. 135; 1996; 2001, p. 100]. В результате анализа научной литературы был выявлен широкий перечень показателей, определяющих эффективность с разных точек зрения.

Очевидно, что эффективность не может оцениваться каким-либо одним критерием или показателем. В разработанной ССП Нортон и Каплан обращают внимание на возможность интегрального использования нефинансовых и чисто экономических показателей. Комбинирование разнородных критериев позволяет получить более полную информацию о ситуации в компании и детально обосновать процесс принятия решений. ССП дает возможность сформировать определенную систему управления, базирующуюся на результатах оценки эффективности с учетом специфики той или иной отрасли или отдельной организации. Данная система обеспечивает сохранение баланса не только между финансовыми и нефинансовыми показателями, но и между краткосрочными и долгосрочными целями развития.

Р. Каплан и Д. Нортон выделяют четыре основные группы показателей эффективности, которые максимально полно охватывают деятельность компании и связаны с: 1) финансовыми результатами; 2) взаимодействием с клиентами; 3) внутренними бизнес-процессами; 4) обучением и развитием персонала [Kaplan, Norton, 1992].

Цель статьи — разработать систему оценки эффективности для профессионального футбольного клуба. Выбор футбола определяется его популярностью в России и потенциалом развития как бизнес-направления, превосходящего возможности других командных видов спорта. Так, по данным PwC, общая посещаемость матчей Российской Премьер-лиги в сезоне 2018/2019 г. составила более 4 млн зрителей, а выручка клубов превысила 59 млрд руб.¹

Статья имеет следующую структуру. В первом разделе проанализированы особенности достижения эффективности в футболе. Руководствуясь данными особенностями, а также сбалансированной системой показателей, во втором разделе авторы предложили систему критериев, которые могут быть использованы для оценки эффективности футбольного клуба. В рамках разработанной системы собраны данные по российскому ПФК «ЦСКА» и европейским клубам, сопоставимым с ним. Интерпретация собранных данных в совокупности с ретроспективным анализом позволили предложить целевые показатели эффективности для ПФК «ЦСКА», которые могут быть использованы в качестве базы не только другими футбольными клубами, но и для командных видов спорта в целом.

ОСОБЕННОСТИ ДОСТИЖЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ В ФУТБОЛЬНОМ БИЗНЕСЕ

Как отмечалось, ССП требует адаптации к каждой организации. Даже внутри индустрии спорта сферы деятельности ее субъектов могут существенно различаться — от производства экипировки до строительства стадионов. В рамках

¹ Российская Премьер-Лига. Комплексное исследование экономики российского футбола. PwC. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/rpl-research-season-1920.html> (дата обращения: 07.09.2021).

настоящего исследования разработана система целевых показателей эффективности для футбольного клуба. Итоговая КРІ, адаптированная под особенности деятельности ФК, включает четыре группы показателей: 1) спортивные достижения; 2) финансы; 3) работа с болельщиками; 4) эффективность управления.

Спортивные достижения. Оценка качества менеджмента в профессиональном клубе производится на основе успехов в спортивной сфере. Не имея возможности описать бизнес-процессы рассматриваемых клубов в силу закрытости подобной информации, данная группа была заменена на оценку спортивных достижений.

Финансы. Успехи ФК на поле прямо влияют на его финансовые показатели. Данная группа КРІ оставлена без изменений. При этом важно учитывать специфику формирования доходов и расходов ФК, где большую роль играют такие нетипичные показатели, как трансферы игроков, спонсорские выплаты, призовые от участия в различных турнирах. Интересно, что взаимодействие спортивных и финансовых показателей характеризуется спиралевидной зависимостью, которая может иметь как восходящую, так и нисходящую направленность, т. е. улучшение в одной группе показателей может привести к позитивным изменениям в другой. В то же время игнорирование отдельных критериев, вероятно, скажется на смежных направлениях работы ФК. Так, успехи на футбольном поле, как правило, приводят к повышению интереса зрителей, росту посещаемости и рейтингов трансляций, что, в свою очередь, привлекает новых спонсоров.

Работа с болельщиками. Третья группа показателей включает измерения эффективности работы с потребителями, в данном случае — болельщиками. При этом фанаты и люди, симпатизирующие клубу, будучи потребителями услуг и продуктов клуба, не могут отождествляться, например, с покупателями в магазине бытовой техники. Эта социальная группа имеет сложное строение, которое прямо связано с историко-культурной особенностью региона нахождения спортивной организации [Дихорь, Буркова, Гизуллина, 2017, с. 76]. Поэтому удовлетворение потребностей болельщиков носит более комплексный и культурно-ориентированный характер, что выделяет ФК в отдельную группу бизнеса. Интегрировать указанные показатели и достичь максимально возможного синергетического эффекта от корректной реализации стратегии может только квалифицированное и опытное руководство.

Эффективность управления. В рамках оригинальной ССП описывается рост и обучение организации. Оцениваются эффективное лидерство и управление, т. е. те факторы, которые позволяют компании быть успешной в долгосрочной перспективе. В современных условиях особую значимость приобретают вопросы корпоративной социальной ответственности, в том числе помощь незащищенным слоям населения и охрана окружающей среды. Как будет показано далее, футбольные клубы также уделяют внимание данному аспекту.

Построение системы КРІ в настоящем исследовании основано на следующих принципах [Zülch, Palme, Jost, 2019, p. 77]:

- ◆ возможность прямого сравнения разных ФК;
- ◆ конкретизация цели каждого показателя;
- ◆ наличие источников данных и методов расчета;
- ◆ предпочтение относительных, а не абсолютных показателей;
- ◆ возможность контролировать достижение целевых показателей;
- ◆ установление ключевых показателей путем обсуждения с соответствующими заинтересованными сторонами.

Многие исследования футбольного бизнеса построены на анализе данных футбольных клубов, акции которых торгуются на бирже. Это позволяет проводить всестороннее сравнение, но в то же время сильно ограничивает перечень исследуемых клубов [Dimitropoulos, Tsagkanos, 2012, p. 294].

В настоящей работе использованы показатели единственного профессионального футбольного клуба России, по которому доступна отчетность, составленная в соответствии с международными стандартами, — ПФК «ЦСКА»². Для трактовки результатов и обоснования целевых показателей развития было подобрано несколько аналогов. Выбор клубов для сравнения обосновывается сопоставимостью футбольных рынков по ряду критериев (табл. 1). Определяющим стало наличие необходимой информации, так как закрытость является одной из отличительных черт футбольного бизнеса. При этом применительно к футболу очень сложно вести речь о полноценных аналогах в силу индивидуальности каждого отдельно взятого клуба, а также высокой динамики развития рынка и высокой степени его неопределенности.

Таблица 1. Деятельность профессиональных футбольных клубов России и Европы: сравнительный анализ, сезон 2018/2019 г.

Критерий	«ЦСКА»	«Копенгаген»	«Боруссия (Мёнхенгладбах)»	«Порту»	«Олимпик Лион»
1	2	3	4	5	6
Выручка, млн евро	56	136	197	214	272
Бюджет, млн долл.	85	97	86	62	175
Стоимость контрактов игроков, млн евро	170	39	419	315	523

² В публичном доступе можно найти годовой отчет компании, контролирующей мажоритарный пакет акций ПФК «ЦСКА», — Bluecastle Enterprises Limited. URL: <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/04128720/filing-history> (дата обращения: 07.09.2021).

1	2	3	4	5	6
Посещаемость (в среднем за матч), человек	19 288	16 982	49 668	41 626	47 299
Число подписчиков в Facebook	499 320	223 051	1 171 994	4 070 324	4 120 172
Наличие собственного стадиона	+	+	+	+	+
Лучшее достижение в еврокубках	Победа в Кубке УЕФА	1/4 финала Лиги Европы УЕФА	Финалист Кубка европейских чемпионов, двукратный обладатель Кубка УЕФА	Двукратный победитель Лиги чемпионов УЕФА	Полуфиналист Лиги чемпионов УЕФА
Доля побед в домашнем чемпионате за предыдущий сезон (2017/2018), %	47	58	59	76	55
Доля побед в домашнем чемпионате в сезоне, предшествующем предыдущему (2016/2017), %	47	47	47	79	61
ВРП на душу населения, долл.	19 837	23 317	27 559	16 784	23 120
Население региона, человек	12 678 079	602 481	258 800	2 100 000	506 615

Составлено по: годовые отчеты клубов; сайты клубов; <https://www.transfermarkt.ru/>; <https://www.instagram.com/>; <https://www.facebook.com/>; <https://www.championat.com/>; <https://ru.uefa.com/>; <https://ru.whoscored.com/>; <https://www.sports.ru/ucl/>; <https://www.sports.ru/>

В результате сравнительного анализа были отобраны два клуба-аналога, сопоставимые с ПФК «ЦСКА»: ФК «Копенгаген» (Дания) и ФК «Олимпик Лион» (Франция). Они долгое время выступают на европейской арене и являются одними из лидеров чемпионатов своих стран. Важно отметить, что «Олимпик» — крупный международный бренд, который на порядок превосходит и «ЦСКА», и «Копенгаген», однако результаты сравнения по выделенным критериям позволяют вести речь о близости данных клубов.

Подбор KPI для футбольных клубов проводился на базе анализа научной литературы [Scelles, Helleu, Durand, 2014], исследований консалтинговых агентств, правил финансового «fair play» УЕФА, направленных на «честную игру» в обеспечении финансирования клубов. Показатели объединены в четыре группы (спортивные достижения; финансы; работа с болельщиками; эффективность менеджмента) и собраны по трем клубам — «ЦСКА», «Копенгаген», «Олимпик Лион». В каждой группе для оценки использовано равное число показателей (табл. 2).

Таблица 2. Система целевых показателей эффективности футбольных клубов, сезон 2018/2019 г.

Показатель	Источник	«ЦСКА»	«Копенгаген»	«Олимпик Лион»
1	2	3	4	5
<i>Спортивные достижения</i>				
Доля побед в регулярном чемпионате, %	https://www.sports.ru/	47	72	55
Доля побед в еврокубках, %	https://www.sports.ru/ucl/	38	41	49
Средняя оценка игроков (по 10-балльной шкале)	https://ru.whoscored.com/	7,07	7,08	7,10
Стоимость состава, млн евро	https://www.transfermarkt.ru/	136	37	322
Средний возраст игроков, лет	https://www.transfermarkt.ru/	24	28	25
Коэффициент УЕФА	https://ru.uefa.com/	32	48	27
Количество минут, проведенных на поле выпускниками академии	https://www.transfermarkt.ru/	10 285	3 733	11 697

1	2	3	4	5
Общий период, пропущенный игроками по причине травм, дней	https://www.championat.com/	977	336	656
<i>Финансы</i>				
Сальдо трансферного бюджета, млн евро	https://www.transfermarkt.ru/	30	13	44
Доля зарплаты персонала в выручке, %	Годовые отчеты клубов	78	41	42
Доля самой существенной статьи дохода в выручке, %		42	39	39
Темп прироста операционной прибыли, %		-304	-4	4
Доход на одного зрителя, евро		1 538	2 950	5 221
Стоимость одного набранного очка, млн евро		1,12	0,90	2,42
EVA, млн евро		12	13	7
Чистый долг к EBITDA		-3	12	2
<i>Работа с болельщиками</i>				
Число подписчиков в социальных сетях, человек	https://www.facebook.com/	499 451	223 685	4 146 245
Количество приобретенных абонементов от полной вместимости стадиона за сезон, %	Сайты клубов	26	н/д	36

1	2	3	4	5
Вовлеченность аудитории в социальные сети (отношение лайков публикаций в соцсетях к количеству подписчиков), %	https://www.instagram.com/	1	3	2
Динамика посещаемости стадиона за последние три года (2015/2016, 2016/2017, 2017/2018), %	https://www.transfermarkt.ru/	52	5	22
Заполняемость стадионов, %	https://www.transfermarkt.ru/	63	45	83
Средняя цена билета, евро	Сайты клубов	33	25	32
Динамика численности фан-клуба	Сайты клубов	н/д	н/д	н/д
Штрафы, выплаченные клубом за нарушения, допущенные болельщиками	Сайты клубов	н/д	н/д	н/д
<i>Эффективность управления</i>				
Наличие независимых директоров	Годовые отчеты клубов	-	+	+
Наличие публичной отчетности		-	+	+
Присутствие в органах управления представителей болельщиков		-	+	+
Наличие в числе акционеров институциональных инвесторов		-/+*	+	+

1	2	3	4	5
Налаженный процесс внедрения инноваций	Годовые отчеты клубов	-	-	+
Объем финансирования (наличие) программ социальной ответственности: помощь детям, инвалидам		+	+	+
Вопросы экологии: экологичность продаваемой экипировки, внедрение технологий обработки отходов и энергосбережения на стадионе		+	+	+
Наличие открытых конфликтов между болельщиками и руководством/ акционерами клуба		-	-	-

Примечание: * — основной акционер «ЦСКА» ВЭБ.РФ пока только декларирует эту цель.

Таким образом, выше проанализированы особенности достижения эффективности в футболе и предложена система показателей, которая может быть использована для ее оценки. Далее проведена интерпретация собранных данных, которая позволит разработать предложения по повышению эффективности футбольных клубов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Руководствуясь системой сбалансированных показателей, было выделено четыре группы показателей, характеризующих эффективность футбольного клуба. Ни одна из них не может быть признана приоритетной, а действия менеджмента должны быть направлены на достижение комплексного результата. При этом для установки целевых показателей могут быть использованы исторические данные, а также бенчмаркинг с подобренными аналогами.

Спортивные достижения. Прежде всего следует отметить абсолютное превосходство ФК «Копенгаген» в домашнем чемпионате. Если у «ЦСКА» и «Олим-

пик Лиона» в сезоне 2018/2019 г. доля побед близка к 50%, что свидетельствует о наличии серьезной конкуренции, то датский клуб выступал безоговорочным лидером. Однако применительно к еврокубкам внушительные спортивные результаты показывает только «Олимпик Лион». Команда сохраняет 50%-й уровень побед даже в Лиге чемпионов УЕФА. Несмотря на то что «ЦСКА» имеет наименьшую среди трех клубов долю побед как в домашнем чемпионате, так и на международной арене, по рейтингу УЕФА отечественная команда опережает датских конкурентов на 16 позиций и отстает от «Олимпик Лиона», занимающего 27-е место, всего на пять пунктов. Это объясняется тем, что УЕФА учитывает достижения за долгий период времени, и если спортивные результаты «армейцев» останутся на текущем уровне, то можно ожидать существенного снижения позиций в рейтинге.

Средний возраст игроков в «ЦСКА» почти на 4 года меньше, чем в «Копенгагене», который составляет 28 лет. Следовательно, московский клуб активнее привлекает воспитанников академии и просто молодых и перспективных игроков, имея в составе небольшое количество «ветеранов». Средний возраст игроков «Олимпик Лиона» можно назвать оптимальным — 25 лет. Несмотря на то что значение близко к показателю «ЦСКА», важным отличием является структурное наполнение состава. У французского клуба подавляющее количество игроков находится в возрастном диапазоне от 23 до 27 лет, т. е. на пике своей формы, что позволяет проводить выгодную трансферную политику и в то же время показывать неплохие спортивные результаты. Отдельно стоит отметить эффективную работу докторов, врачей и тренеров по физподготовке игроков клубов «Олимпик Лион» и «Копенгаген». В частности, за сезон 2018/2019 г. практически ни один игрок из «Лиона» не пропустил более двух недель подряд, что позволяло главному тренеру сохранять активную ротацию. За сезон только один игрок клуба получил травму и не играл практически весь год.

Важной особенностью клубов, выбранных для сравнения, является активная работа собственных академий. Игроки молодежных школ «ЦСКА» и «Копенгагена», как и ранее, играют в подавляющем количестве российских и датских клубов соответственно. Важным отличием французской спортивной школы является направленность на международный рынок, а также востребованность на нем.

Следовательно, основной задачей для «ЦСКА» на фоне зарубежных аналогов можно назвать улучшение спортивных результатов как на домашней арене, так и в Европе. У столичного клуба есть для этого все возможности, ресурсы и предпосылки.

Финансы. В сравнении с сезоном 2017/2018 г. «ЦСКА» выделяется резким снижением всех финансовых показателей. В то время как «Копенгаген» демонстрирует незначительное падение по EBITDA, а «Олимпик Лион» — слабый рост, данный показатель столичного клуба упал более чем на 300%. Это свидетельствует о сильной экономической зависимости российских клубов от участия в еврокубках. Сезоном ранее призовые выплаты от участия в турнирах УЕФА у «ЦСКА»

составили более 52 млн долл., или почти 93% всей выручки за данный период. В анализируемом сезоне 42% в выручке «ЦСКА» — это выплаты спонсоров и реклама. Та же статья дохода приносит «Олимпик Лиону» около 10% выручки, а главным ее источником выступает продажа медиаправ. Обеим командам стоит диверсифицировать структуру формирования общего объема доходов, что позволит снизить потенциальные риски. «Олимпик Лион» также отличается более сбалансированной структурой затрат. В исследовании была рассмотрена доля зарплаты персонала в выручке. В то время как у клубов из Франции и Дании данный показатель находится в пределах нормы (70%), в «ЦСКА» он не соответствует требованиям, установленным УЕФА.

ПФК «ЦСКА» резко отстает от своих зарубежных коллег по показателю дохода на одного зрителя. При этом московский клуб тратит на достижение спортивных результатов больше «Копенгагена». В итоге, увеличивая затраты на каждое турнирное очко, «ЦСКА» не зарабатывает на проведении матчей. Таким образом, работа «ЦСКА» должна быть ориентирована на оптимизацию бюджета и активизацию работы с болельщиками в части роста выручки в день матча (ценообразование билетных программ, новые продукты для болельщиков, включая мерчендайзинг и кейтеринг, организация развлекательной программы в день матча).

В рамках стоимостного подхода к управлению (Value Based Management) футбольным клубом менеджеры должны использовать предоставленные им корпоративные ресурсы для создания стоимости, а основным целевым показателем является экономическая добавленная стоимость (Economic Value Added — EVA) [Солнцев, 2014].

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot CE,$$

где *NOPAT* (Net Operating Profit Adjusted Taxes) — прибыль от операционной деятельности после уплаты налогов, но до процентных платежей взята из финансовых отчетов клуба; *WACC* (Weighted Average Cost of Capital) — средневзвешенная стоимость капитала — рассчитана для каждого клуба с учетом долей собственного и заемного капитала; в качестве стоимости собственного капитала использована его рентабельность, а стоимость долга соответствует процентным ставкам по используемым долговым инструментам исходя из данных годовых отчетов; *CE* (Capital Employed, Invested Capital) — инвестированный капитал.

Компании создают стоимость для акционеров, когда они инвестируют в проекты, продукты, технологии или стратегии, которые будут приносить больше, чем стоимость капитала. EVA включает в себя показатели и баланса, и отчета о финансовых результатах, т. е. отражает эффективность деятельности, включая также и расходы на оплату труда, что особенно важно для любого футбольного клуба.

В сезоне 2019/2020 г. «ЦСКА» показал убыток по операционной деятельности, поэтому в расчетах использованы показатели предыдущего отчетного периода. Стоимость может рассматриваться в качестве интегрированного показателя эффективности. Следовательно, акционерам и менеджменту всех клубов следует

ориентироваться на ее увеличение, а для «ЦСКА» промежуточной задачей должен стать положительный результат по операционной деятельности.

Еще один важный финансовый показатель — чистый долг (долгосрочный долг за вычетом наличных денежных средств), который, согласно правилам финансового «fair play» УЕФА, не должен превышать 100% от совокупного дохода за год. У «Копенгагена» данный показатель выходит за установленные рамки. Однако важно помнить, что европейская практика кредитования, в том числе и скандинавская, предполагает низкий кредитный процент, что позволяет клубам легче оперировать заемным капиталом.

Для понимания общей финансовой картины в «ЦСКА» необходимо учитывать, что в 2020 г. у клуба сменился владелец. Им стал государственный ВЭБ.РФ. Предыдущие акционеры не смогли выполнить свои обязательства по кредиту, в итоге акции клуба, выступавшие в качестве залогового обеспечения, перешли в собственность кредитора. Долговые обязательства клуба перед госкорпорацией были полностью погашены, а в Российской Премьер-лиге стало на один частный клуб меньше. Позитивной стороной в финансах московского клуба можно считать положительное трансферное сальдо почти на 30 млн евро. Работа с молодыми игроками всегда была сильной стороной «ЦСКА», а для новых акционеров это можно рассматривать как один из КРІ.

Работа с болельщиками. Во многом руководство ФК при постановке целей должно основываться на взаимодействии с болельщиками, при этом одной из главных целей для любого клуба является увеличение их числа.

В условиях постоянной цифровой трансформации всех видов коммуникаций на сегодняшний день основная работа с болельщиками ведется в социальных сетях. Ключевой характеристикой данного раздела ССП выступает относительная возможность к сравнению. Значительное влияние на работу с болельщиками оказывают географические, историко-культурные и прочие особенности региона присутствия. Среди общих закономерностей можно выделить низкий уровень вовлеченности подписчиков социальной сети Instagram для всех трех клубов.

В офлайне у «ЦСКА» около 25% от вместимости стадиона занимают болельщики с абонементом, в то время как у «Олимпик Лион» этот показатель достигает 36%. Учитывая потенциал московского региона, можно вести речь о возможностях «ЦСКА» по привлечению большего числа болельщиков, что органично вписывается в стратегию повышения эффективности работы в дни игр. Каждый из клубов предлагает гибкую систему ценообразования на билеты.

В исследовании предпринята попытка сформировать итоговую среднюю цену для прохода на матч с учетом самой массовой категории билетов. В результате можно сделать вывод о том о том, что «Копенгаген» предлагает своим болельщикам более выгодные условия. Однако полноценно судить о стоимости билета можно только с учетом индивидуальных условий каждого клуба.

Важнейшим активом для любой футбольной команды является ее стадион. С сезона 2015/2016 г. по сезон 2018/2019 г. посещаемость игр московской коман-

ды в рамках Российской Премьер-лиги увеличилась чуть более чем на 50%, что можно объяснить появлением у клуба собственного стадиона. Что касается заполняемости, то «ЦСКА» есть над чем работать. Во время проведения последнего полноценного футбольного сезона заполняемость стадиона достигла 63%, в то время как у «Олимпик Лиона» — 83%. Данное отставание свидетельствует о том, что у «армейцев» есть потенциал для развития. При условии восстановления экономики и общественной жизни после пандемии можно рассчитывать на положительную динамику привлечения зрителей на игры, что дает стратегические ресурсы для реструктуризации доходов организации. Оценив все указанные показатели по работе с болельщиками, нельзя забывать о самой очевидной и в то же время важной переменной — размере фан-клуба.

Дополнительно может оцениваться «качество» болельщиков на стадионе, которое создает образ ФК для потенциальной аудитории, в том числе для людей, потенциально рассматривающих возможность похода на стадион, и инвесторов. Для измерения данного показателя, на наш взгляд, целесообразно использовать динамику и размер штрафов, выплаченных клубом за нарушения, допущенные болельщиками во время домашних и выездных матчей.

Эффективность управления. Большинство показателей, входящих в эту группу, не раскрываются даже публичными клубами. Так, одним из критериев выступает наличие в свободном доступе отчетности и ее качество. Именно в части качества заметны различия между клубами. Отчетность головной компании «ЦСКА» публикуется на английском языке и отличается достаточно низкой степенью детализации. ФК «Копенгаген» свойственна более высокая степень раскрытия, но данные предоставляются на датском языке, что несколько усложняет анализ. Максимальной оценки заслуживает отчет ФК «Олимпик Лион», который составлен на английском языке и легко воспринимается даже неподготовленным пользователем.

В оценке эффективности управления нельзя обойти вниманием состав совета директоров, а именно — вопрос о наличии в нем полноценных независимых членов. Исходя из данных официального сайта ПФК «ЦСКА», независимых директоров в клубе нет. В то же время датский и французский клубы активно привлекают к управленческой деятельности независимых специалистов.

Для дальнейшего развития клуба корректно проводить работу по двум направлениям: привлекать в руководящий аппарат представителей болельщиков и институциональных инвесторов, внедрять инновации. Инновации в футбольном клубе в основном связаны с автоматизацией отдельных процессов. При работе с болельщиками это может быть наличие специального мобильного приложения. В период пандемии активно начали развиваться технологии дополненной реальности, позволяющие посещать стадион не выходя из дома. Важный элемент управления — CRM-системы с профайлами болельщиков, формирующие адресные коммерческие предложения и обеспечивающие обратную связь. В работу стадионов внедряются специальные инновационные решения: автоматизирует-

ся работа точек продаж атрибутики, еды и напитков, билетных касс, парковок, устанавливаются системы идентификации лиц в целях обеспечения безопасности. В тренировочном процессе применяется множество технологических решений: действия игроков отслеживаются с помощью дронов; общение тренеров и игроков переносится в специальные социальные сети; тренировки и игры записываются с помощью специальных программ, позволяющих проводить глубокий анализ спортивных и медицинских показателей; при анализе результативности игроков и их состояния используется целый ряд датчиков.

Об эффективном менеджменте также свидетельствует наличие в структуре акционеров институциональных инвесторов. Поскольку основной акционер «ЦСКА» ВЭБ.РФ пока только декларирует такую цель, в табл. 2 данный показатель отмечен как «-/+».

Вопросам экологии уделяется все больше внимания. Соблюдение «зеленых» стандартов и принципа устойчивого развития контролирует в том числе и ФИФА. Так, специальная программа «Green Goal» направлена на: экономное потребление воды (сбор дождевой воды, рациональное использование в санузлах), сокращение отходов, создание более эффективной энергосберегающей системы, в том числе по использованию возобновляемых источников энергии (лед из дождевой воды, солнечные батареи, переработка пищевых отходов). Особое внимание уделяется влиянию стадиона на соседние объекты, которое проявляется в увеличении интенсивности движения автотранспорта, поведении фанатов, повышенном уровне шума и яркого освещения, появлении теней на соседних зданиях. Еще одно важное направление — утилизация отходов. Например, кресла на арене и форма игроков могут быть произведены из переработанного пластика. Также внимание уделяется переработке одноразовой посуды.

Важным направлением деятельности становятся социальные проекты, направленные на аккумуляцию возможностей футбольного клуба (с точки зрения аудитории болельщиков и финансового потенциала игроков) для помощи нуждающимся. Например, в рамках ФК «Спартак-Москва» в 2018 г. был создан фонд «СПАРТАК — ДЕТЯМ», который помогает детям с травмами и заболеваниями опорно-двигательного аппарата, в том числе из малоимущих семей и детских домов³. В 2018 г. ВЭБ.РФ и ФК «ЦСКА» реализовывали совместный социальный проект «ПФК ЦСКА Camp Russia 2018 — ВЭБ». В течение февраля и марта армейские тренеры посетили шесть городов, где провели мастер-классы для более чем 1000 детей. Лучшие из юных футболистов получили приглашение в Москву для тренировок в академии клуба.

ФК «Олимпик Лион» ведет комплексную работу как в социальной, так и в экологической сфере. В регионе присутствия клуб организовал специальный фонд, средства которого направляются на благотворительные цели. Также «Олимпик

³ «СПАРТАК-ДЕТЯМ». Официальный фонд ФК «Спартак-Москва». URL: <https://spartakforkids.com/about/> (дата обращения: 07.09.2021).

Лион» выделяет важность взаимодействия и работы с любительским футболом. Отдельным блоком в годовом отчете представлено развитие женской команды. Наконец, клуб проводит большой объем работ по созданию положительного образа команды, распространяет корректные экологические и социальные практики.

Целевые показатели развития ПФК «ЦСКА» на сезон 2021/2022 г. Важный результат данного исследования — сбор эмпирических данных по футбольным клубам Европы, позволяющий выявить лучшие практики и обосновать целевые показатели для футбольных клубов, находящихся в схожих условиях, в частности КРІ для ПФК «ЦСКА» на первый постковидный сезон, который, по предварительным оценкам, мог состояться в 2021/2022 г. (табл. 3).

Таблица 3. Целевые показатели развития ПФК «ЦСКА», сезоны 2018/2019 и 2021/2022 г.

№	Показатель	2018/2019 г.	2021/2022 г.
1	2	3	4
<i>Спортивные достижения</i>			
1	Доля побед в регулярном чемпионате, %	47	55
2	Доля побед в еврокубках, %	38	45
3	Средняя оценка игроков (по 10-балльной шкале)	7,07	7,09
4	Стоимость состава, млн евро	136	180
5	Средний возраст игроков лет	24	24
6	Коэффициент УЕФА	32	30
7	Количество минут, проведенных на поле выпускниками академии	10 285	15 000
8	Общий период, пропущенный игроками в связи с травмами, дней	977	650
<i>Финансовые результаты</i>			
1	Сальдо трансферного бюджета, млн евро	30	50
2	Доля зарплаты персонала в выручке, %	78	60

1	2	3	4
3	Доля самой существенной статьи дохода в выручке, %	42	35
4	Темп прироста операционной прибыли, %	-304	5
5	Доход на одного зрителя, евро за сезон	1 538	2 100
6	Стоимость одного набранного очка, млн евро	1,12	1,05
7	EVA	12	15
8	Чистый долг к EBITDA	-3,38	4
<i>Работа с болельщиками</i>			
1	Число подписчиков в социальных сетях	499 451	600 000
2	Количество приобретенных абонементов от вместимости арены, %	26	26
3	Вовлеченность аудитории в социальных сетях, отношение лайков на посте к количеству подписчиков, %	1	5
4	Динамика посещаемости стадиона за последние три года, %	52	15
5	Заполняемость стадионов, %	63	72
6	Средняя цена билета, евро	33	29
7	Динамика численности фан-клуба, %	н/д	7
8	Штрафы, выплаченные за нарушения, допущенные болельщиками, %	н/д	-50
<i>Эффективное управление</i>			
1	Наличие независимых директоров в совете директоров	н/д	1-2 независимых директора

1	2	3	4
2	Наличие публичной отчетности	–	+
3	Присутствие в органах управления представителей болельщиков	–	Ввести представителей болельщиков в СД
4	Наличие в числе акционеров институциональных инвесторов	–	Поиск основного институционального инвестора
5	Налаженный процесс внедрения инноваций	–	Наладить процесс управления знаниями и внедрения инноваций
6	Наличие программ социальной ответственности: помощь детям, инвалидам	+	Активизировать уровень освещения подобных мероприятий в СМИ
7	Вопросы экологии: экологичность продаваемой экипировки, внедрение технологий обработки отходов и энергосбережения на стадионе	+	Создать полноценную систему экологического менеджмента
8	Наличие открытых конфликтов между болельщиками и руководством/ акционерами клуба	–	Сохранить высокий уровень отношений с болельщиками

Для обоснования целевых значений использованы ретроспективные данные, а также показатели клубов-аналогов. Большинство КРІ установлены в расчете на рост. Исключение составляет цена билетов, которая может быть снижена для привлечения аудитории, в том числе за счет пакетных предложений, программ лояльности и скидок для семей, детей и студентов.

Определяя целевые показатели развития ПФК «ЦСКА» на сезон 2021/2022 г., важно четко установить их взаимосвязь. Например, трансфертная стоимость состава тесно связана с сальдо трансфертного бюджета, долей зарплаты персонала в выручке и процентом побед. В данном случае возможны различные сценарии развития, и достижение установленных целевых показателей во многом будет зависеть от эффективности работы менеджмента, например, в части управления академией клуба. Вместе с тем в рамках анализа результатов работы и определения возможных бонусов отдельные критерии могут быть пересмотрены. Так, приоритетным может стать спортивный результат, для которого могут потребо-

ваться вложения в трансферы. В то же время существуют примеры, когда побеждает не самая богатая команда, что и является критерием эффективности и может быть использовано в качестве ориентира.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В исследовании, основываясь на теории и сложившейся практике в области управления эффективностью футбольного бизнеса, выделены четыре основные группы целевых показателей развития футбольного клуба: спортивные достижения, финансовые показатели, работа с болельщиками, эффективность управления. В работе была сформирована система КРІ, которая позволяет сравнить различные футбольные клубы, определить их слабые стороны и возможности для развития.

Предлагаемая система позволяет проводить анализ, который учитывает различные группы факторов и дает возможность выявить закономерности их влияния друг на друга. В итоге может быть увеличена комплексная эффективность отдельно взятого клуба, а впоследствии — всей лиги и индустрии спорта в целом.

В результате применения разработанной системы показателей к ПФК «ЦСКА» были выявлены слабые места российского футбольного бизнеса и возможности для роста, что обеспечит базу для принятия обоснованных стратегических решений и будет способствовать приходу в отрасль частных инвесторов. Для России это означает снижение бремени бюджетного финансирования.

Комплексная система КРІ — важный инструмент управления эффективностью, который позволит ФК повысить результативность своей деятельности. Однако не следует забывать о том, что это только инструмент. Корректная система КРІ приобретает полный смысл лишь в руках квалифицированного менеджера. Таким образом, группы показателей «лидерство» и «управление» вызывают сложности не только в силу отсутствия входящей информации, но и с позиции оценки «владельца продукта», что формирует определенную замкнутость модели. Решением данной проблемы может стать привлечение независимых специалистов к оценке КРІ.

Дальнейшие исследования в данной сфере целесообразно направить на разработку универсального списка конкретных мероприятий, который будет использоваться различными ФК при получении тех или иных результатов в рамках работы с КРІ, предложенными в настоящей работе. Существует огромный социально-экономический потенциал для ФК в российских реалиях, и его реализация может быть ускорена с помощью применения качественных инструментов измерения эффективности.

Литература на русском языке

Дихорь В. А., Буркова А. М., Гизуллина А. В. 2017. *Основы психологии футбольных болельщиков: учебное пособие*. Екатеринбург: Изд-во Уральского ун-та.

- Осокин Н. А. 2017. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов. *Эффективное антикризисное управление* (3): 98–109.
- Панченко Е. П. 2020. Эффективность работы ведущих футбольных академий России. *Актуальные проблемы теории и практики физической культуры, спорта и туризма* (8): 328–329.
- Солнцев И. В. 2014. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом. *Менеджмент в России и за рубежом* (6): 94–102.
- Солнцев И. В. 2017. Эффективность деятельности спортивных организаций. *Федерализм* (3): 49–62.
- Солнцев И. В. 2021. Экономические потери европейских футбольных клубов, вызванные коронавирусом. *ЭКО* 51 (2): 40–61.

References in Latin Alphabet

- Ansoff I. 1979. The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal* 8 (6): 501–515.
- Chandler A. D. 1962. *Strategy and Structure. Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Coskun A., Dinc M. S., Tetik S. 2020. Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise* 16 (4): 836–852. <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
- Cuccurullo C., Aria M., Sarto F. 2016. Foundations and trends in performance management. A twenty-five years bibliometric analysis in business and public administration domains. *Scientometrics* 108 (2): 595–611.
- De Waal A., Kourtit K. 2013. Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management* 62 (5): 446–473.
- Dimitropoulos P., Tsagkanos A. 2012. Financial performance and corporate governance in the European football industry. *International Journal of Sport Finance* 7: 280–308.
- Hoffer C., Schendel D. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. St. Paul: West Pub. Co.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 1992. The Balanced Scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70: 71–79.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 1993. Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review* 71: 134–147.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (1st ed.). Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. S., Norton D. P. 2001. Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* 15: 87–104.
- Kelman S., Friedman J. N. 2009. Performance improvement and performance dysfunction: An empirical examination of distortionary impacts of the emergency room wait-time target in the English National Health Service. *Journal of Public Administration Research and Theory* 19 (4): 917–946.
- Miragaia D., Ferreira J., Carvalho A., Ratten V. 2019. Interactions between financial efficiency and sports performance: Data for a sustainable entrepreneurial approach of European professional football clubs. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy* 8 (1): 84–102.
- Otley D. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10 (4): 363–382.
- Scelles N., Helleu B., Durand C. 2014. Professional sports firm values: Bringing new determinants to the foreground? A study of European Soccer, 2005–2013. *Journal of Sports Economics* 17 (7): 3–7.
- Zülch H., Palme M., Jost S. 2019. *Management Quality of German Football Clubs: The Football Management (FoMa) Q-Score 2017*. HHL Working paper 179. URL: <https://www.hhl.de/app/uploads/2019/08/hhlap0179.pdf> (accessed: 10.09.2021).

Russian Language References Translated into English

- Dikhor' V. A., Burkova A. M., Gizullina A. V. B. 2017. *Fundamentals of the Psychology of Football fans: A Tutorial*. Ekaterinburg: Izd-vo Ural'skogo universiteta Publ. (In Russian)
- Osokin N. A. 2017. Determinants of organizational efficiency and effectiveness of football clubs. *Ef-fektivnoe Antikrizisnoe Upravlenie* (3): 98–109. (In Russian)
- Panchenko E. P. 2020. Efficiency of work of the leading football academies of Russia. *Aktual'ne prob-lemy teorii i praktiki fizicheskoy kul'tury, sporta i turizma* (8): 328–329. (In Russian)
- Solntsev I. V. 2017. Performance of sports organizations. *Federalizm* (3): 49–62. (In Russian)
- Solntsev I. V. 2014. Cost approach to managing a football club. *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* (6): 94–102. (In Russian)
- Solntsev I. V. 2021. Economic losses of European football clubs caused by coronavirus. *EKO* 51 (2): 40–61. (In Russian)

Статья поступила в редакцию 30 мая 2021 г.

Статья рекомендована к печати 20 сентября 2021 г.

Контактная информация

Намадов Владимир Давидович — главный специалист; mrnamadov@gmail.com

Солнцев Илья Васильевич — д-р экон. наук, доц.; Ilia.solntsev@gmail.com

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF PERFORMANCE TARGETS FOR A PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB

V. D. Namadov^{1,2}, I. V. Solntsev¹

¹ The Financial University under the Government of the Russian Federation, 49, Leningradskiy pr., Moscow, 125993, Russian Federation

² The Moscow City Investment Agency, 11, Novyi Arbat, Moscow, 119019, Russian Federation

For citation: Namadov V. D., Solntsev I. V. 2021. Development of a system of performance targets for a professional football club. *Vestnik of Saint Petersburg University. Management* 20 (4): 559–580. <https://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.404> (In Russian)

The football business is of interest to researchers and investors as a potentially promising area for the development of management theory and investment respectively. One of the important issues in this context is performance management of professional football clubs. In this paper authors propose the criteria characterizing the effectiveness of a football club and build up a system of target indicators (KPI) aimed at quantitatively measuring of the strategic directions of development. The system of balanced scorecards is taken as a basis and includes four blocks: sporting achievements, financial indicators, negotiations with fans, effective management. The assessment criteria were selected based on scientific research in the field of sports management, and the assessment system was tested on the example of three football clubs: PFC CSKA (Russia), Olympique Lyon (France) and Copenhagen (Denmark). The proposals offered in this study can be used by professional football clubs and football federations in building up their development strategies and for the purposes of operational management to improve performance and create

unique competitive advantages. Other kinds of team sports can also apply the proposed system of indicators.

Keywords: sports management, sports club management, football club management, sports efficiency, football efficiency, football club development strategy.

Received: May 30, 2021

Accepted: September 20, 2021

C o n t a c t i n f o r m a t i o n

Vladimir D. Namadov — Chief Specialist; mrnamadov@gmail.com

Ilya V. Solntsev — Dr. Sci. in Economics, Associate Professor; Ilia.solntsev@gmail.com