

УДК 338.242.2

ФОРМИРОВАНИЕ БАЗЫ МНОГОКРИТЕРИАЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

Хамитов Т.Р.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: timachamp@mail.ru

Аннотация. В настоящее время профессиональные спортивные клубы различаются не только по уровню спортивных достижений, но и по реализуемым целям. Несмотря на стремление добиваться высоких результатов, большое количество клубов вынуждены искать баланс между результатом и другими сферами жизни клуба, жертвовать спортивными достижениями ради продвижения в других областях. Для эффективной работы спортивным организациям необходимо использовать свои функциональные инструменты. Появляется необходимость в формировании новых критериев, которые способны наглядно продемонстрировать эффективности деятельности клубов.

Ключевые слова: VIP-ложа, низкий спрос, нейминг, ретро-бонус, спонсорские контракты, степень удовлетворенности.

FORMATION OF A BASIS FOR MULTICRITERIA EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF SPORTS CLUBS

Khamitov T.R.,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: timachamp@mail.ru

Abstract. Currently, sports clubs differ not only in success, but also in goals. Despite the desire to achieve high results, a large number of clubs are forced to seek a balance between results and other areas of the club's life, and sacrifice results for the sake of advancement in other areas. To create efficiency, businesses need to use their tools based on the functional section. There is a need to formulate new criteria that can clearly demonstrate the effectiveness of clubs.

Keywords: VIP box, low demand, naming, retro bonus, sponsorship contracts, degree of satisfaction.

Первой возможной областью анализа могут быть внешние факторы спортивной лиги, в которой находится профессиональный спортивный клуб. Такие факторы влияют как на соревновательный баланс, так и на неопределенность исхода игры. Соревновательный баланс в футболе относится к честной конкуренции между командами, что в некоторых лигах порождает конкурентный дисбаланс, поскольку команды с привлеченными инвесторами имеют более высокое финансирование и могут позволить себе более дорогие контракты с игроками, чтобы потенциально увеличить шансы на улучшение результатов игр. При прочих равных условиях спрос на спортивный продукт увеличивается по мере увеличения количества побед.

Второй областью анализа является выполнение правил, установленных спортивной лигой или UEFA (Союз европейских футбольных ассоциаций, англ. Union of European Football Associations, сокращённо UEFA). Одним из наиболее стратегически значимых и полезных правил UEFA является политика финансового фэйр-плей (от англ. fair play — честная игра), введенная в 2009 году. Данная политика определяет

зависимость возможных трат клубов от их доходов. Несмотря на то, что ФФП является строгой и ограничивающей, она является важной стратегией для поддержания финансов клубов и помощи клубам в переходе к благоприятной финансовой среде путем продвижения справедливости, прозрачности и доверия. Соблюдение политики необходимо для лицензионной квалификации клуба для потенциального участия в турнирах UEFA. При этом на данный момент в российском футболе нет ограничения размера максимальной зарплаты, которую клуб может платить спортсмену. Это позволяет клубам прибегать к любым возможностям при подписании контрактов для достижения результатов. Как правило, в результате отсутствия подобных ограничений лига становится менее конкурентоспособной, что приводит к катастрофической разнице между богатыми и бедными командами, что отображено на рисунке 1.

Еще одним пунктом в изучении базы является доход от «игровых дней» в «большой пятерке» европейских лиг. В сезоне 2018/19 выручка от проведения матчей составила всего 13% от общей выручки в Английской Премьер-лиге, по сравнению с 59% от продажи прав на телевизионные трансляции и 28% от рекламы. Аналогичная ситуация наблюдается и в «большой пятерке» европейских лиг, где на игровые дни приходится от 11% (Итальянская Серия А и Французская Лига 1) до 16% (немецкая Бундеслига и Ла Лига, Испания) общего дохода. Клубы, расположенные ниже в спортивной пирамиде, сталкиваются с еще большим пропорциональным снижением общей выручки.

Цель исследования

В настоящее время эффект, оказанный пандемией COVID-19 на текущие сезоны спортивных клубов, можно считать практически завершенным, но в российском чемпионате появился новый стоп-фактор, сдерживающий увеличение доходной части в день проведения спортивных мероприятий.

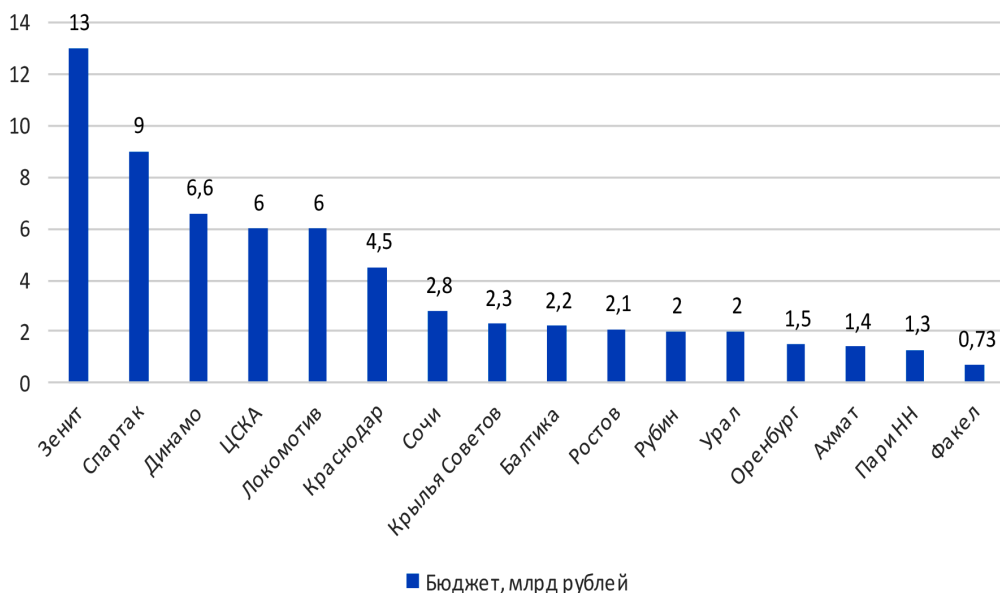


Рис. 1. Бюджеты клубов РПЛ в сезоне 2023-2024

Помимо качества продукта огромное влияние на доходы российских клубов оказало введение паспорта болельщика, который усложнил поход нового зрителя на стадион, что отображено на рисунке 2.

В анализ попали команды, которые играли в обоих первенствах: допандемийный сезон 2018-2019 и постпандемийный сезон 2022-2023. Стоит отметить, что только один клуб показал положительную динамику, что связано не только с работой в данном направлении, но и благодаря достижению высоких спортивных результатов.

В процентном соотношении больше всего пострадали топ-клубы, способные к привлечению большой аудитории и обладающие развитой инфраструктурой стадионов.

Помимо анализа европейских чемпионатов и российского рынка было проведено обобщенное изучение, включающее в себя работы разных исследователей, что отображено в таблице 1.

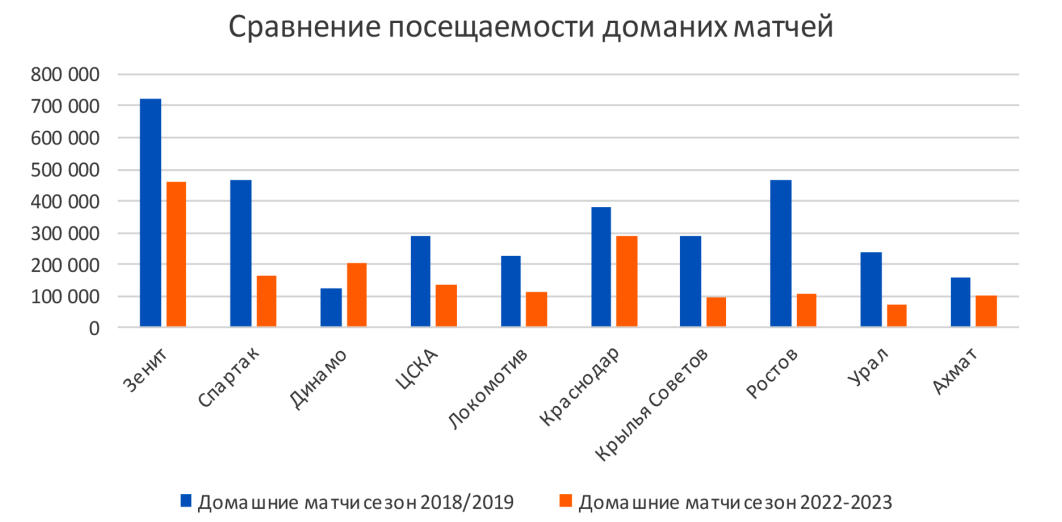


Рис. 2. Сравнение посещаемости домашних матчей в сезонах 2018-2019 и 2022-2023

Таблица 1

Основа для создания базы многокритериальной оценки эффективности		
Исследователь	Описание	Проблематика
Смит и Стюарт	Ряд особых характеристик (культурное значение и сильные эмоциональные привязанности) создают противоречие между прибыльностью и успехом	Первичность результата влияет на процессы в других аспектах работы футбольного клуба
Купер и Джонстон	Требования к прозрачности информации высоки благодаря интересу болельщиков	Отношение владельцев к болельщикам
Карлссон-Уолл	Проблемы контроля, возникающие в ориентированных на события спортивных организациях	Подробное планирование помогает связать различные действия организационного контроля
Транспаренц	Для частных клубов полезны прямые ключевые показатели эффективности, такие как общая прибыль и доходы от спонсорства	С 2019 года в Германии все клубы обязаны обнародовать определенную балансовую информацию

продолжение табл. 1

окончание табл. 1		
МакМахон	Различные партнерские отношения с клубами по всему миру. Выбор с негативным и позитивным эффектом	Обеспечивают не только денежную ценность (Байер04 и Monsanto -производитель агрохимикатов)
Ли Браунли, Ким	Измерение эффективности аутсорсинга продажи билетов	Сбалансированная система показателей может влиять на смежные сферы
Каплан и Нортон	Имеет четыре точки зрения: финансы, клиент, внутреннее управление и обучение	Руководство может добавить: заинтересованные стороны, внутренние процессы, инфраструктура и финансовая устойчивость

Источник: составлено автором.

Анализ зарубежной литературы показывает, что многие факторы уже были включены в исследования, но не использованы на российском рынке. Степень удовлетворенности клиента приобретает особый статус, что измеряется новыми продуктами и взаимодействиями. Сама эффективность зависит не только от уровня (макро-мезо-микро), но и от следующих факторов, которые представлены ниже. Целью исследования является формирование новых критериев, которые не отображены в российской практике.

Материал и методы исследования

Для формирования новой базы многокритериальной оценки эффективности и результативности деятельности профессиональных спортивных клубов необходимо сделать упор на VIP-сегмент, который является одним из самых прибыльных и влияет на развитие других показателей.

Что касается российского рынка, то при изучении показателей была выявлена тенденция продажи разовых билетов в VIP-ложи стадионов. Многие современные арены строятся к проведению больших соревнований (например, Чемпионат мира по футболу 2018), которые гарантируют 98% заполняемость не только стадиона, но и VIP-лож. После проведения таких соревнований клубы в обычных матчах заполняют арену не полностью, а VIP-сегмент теряет зрителей из-за статуса мероприятия. Разовая продажа билетов в VIP-ложу появилась не во всех клубах РПЛ и КХЛ, которые собирают большое количество зрителей на своих матчах.

Таблица 2

Продажа разовых билетов в VIP-ложу на матчи повышенной категории

Клуб	Средняя стоимость билета в сезоне 2023-2024
ХК Спартак Москва	15 000 Р
ХК Динамо	12 000 Р
ФК Динамо Betboom	14 000 Р
ФК Динамо	25 000 Р
Локомотив VIP ТБАУ	7 000 Р
Локомотив VIP Фонбет	14 000 Р
ФК Спартак чемпионат Bronze	8 000 Р
ФК Спартак чемпионат Silver	9 500 Р
ФК Спартак чемпионат Platinum	17 000 Р
ФК Спартак чемпионат Gold	11 000 Р
ПХК ЦСКА Sparkle	6 000 Р
ПХК ЦСКА Lounge	15 000 Р
ПФК ЦСКА ПСБ	13 000 Р

Источник: составлено автором по материалам [15,16,21].

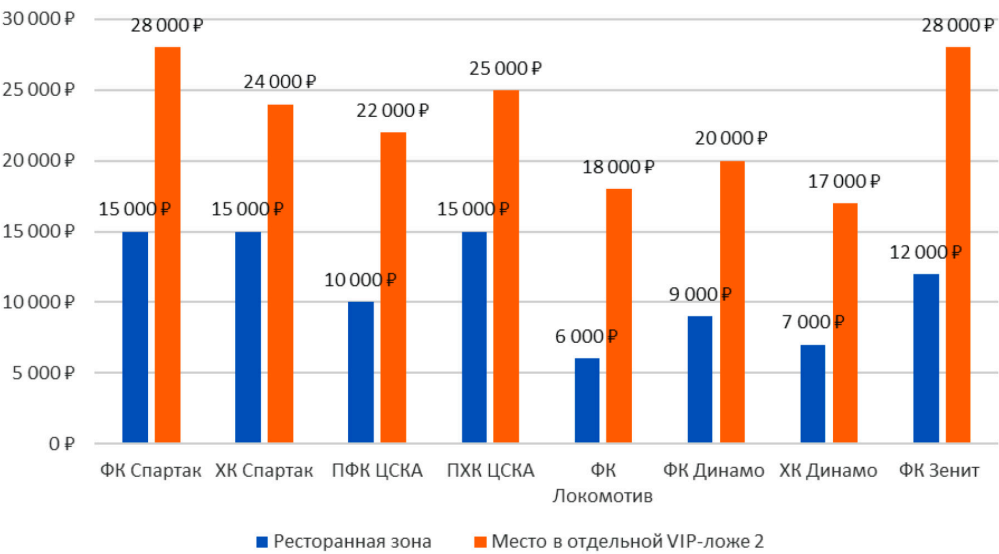


Рис. 3. Сравнение ценообразования в VIP-сегменте ведущих клубов

Таблица 3

Внедрение нового критерия оценки эффективности

Фактор Исследование	Продажа VIP-ложи	Продажа VIP-ложи	Продажа сертификатов в VIP-ложу
Год	2018/2019	2020/2021	2021/2022
Посещаемость VIP-ложи 410-411	3 раза за сезон	3 раза за сезон	30 человек каждый матч
Стоимость Аренды Ложы	400 000 рублей	400 000 рублей	От 6 000 рублей до 25 000 рублей.
Общая средняя посещаемость матча	9 000 зрителей	8 500 зрителей	6 500 зрителей
Ремонтные работы	нет	Да (за счет спонсора)	нет
Выручка за сезон	1 200 000	1 200 000	7 000 000
Нейминг VIP-ложи	нет	нет	нет

Источник: составлено автором по материалам [21]

В таблице 2 приведена средняя стоимость места в ресторанной VIP-ложе в сезоне 2023-2024. Представленная таблица составлена на основании данных ведущих клубов РПЛ и КХЛ, так как данный сегмент популярен в Москве и Санкт-Петербурге, тогда как в других регионах клубы не перестраивают работу VIP-лож из-за низкого спроса. Только два стадиона смогли внедрить нейминг партнера в работу. Кроме того, необходимо сравнить ресторанную зону с отдельной VIP-ложей, что отображено на рисунке 3.

Разница в сегментах существенна и до внедрения ресторанной зоны клубы теряли зрителей, которые заинтересованы в VIP-сегменте, но не нуждаются в отдельном пространстве и привлечении большой компании для похода на мероприятие.

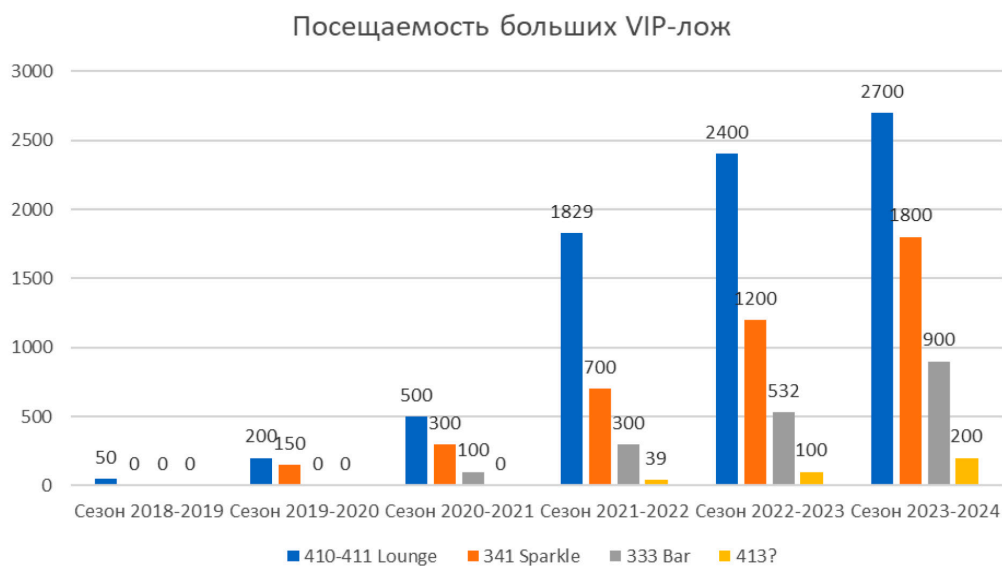


Рис. 4. Посещаемость больших VIP-лож «ЦСКА Арены»

Результаты исследования и их обсуждение

После изучения вышеизложенных факторов был сформирован еще один дополнительный критерий, который не учитывается в работах других авторов, — степень использования территории VIP-лож стадиона в «Matchday» (день проведения спортивных мероприятий) — который включает в себя не только посещаемость, но и доходы от спонсорских контрактов, а также ретро-бонусы, которые редко используются в российском спорте, что отображено в Таблице 3, где объектом исследования выступила «ЦСКА Арена», которая находится в Москве и является домашней площадкой ПХК ЦСКА.

В 2019 году, несмотря на высокий уровень посещаемости всей «ЦСКА Арены», отдельная VIP-ложа не пользовалась спросом, так как не являлась доступной услугой. При продаже отдельных мест в VIP-ложу повышается конверсия зрителей, готовых приобрести данную услугу несколько раз за сезон. Разовая продажа билетов лишает зрителей возможности оказаться в приватной обстановке своей компанией, но дает возможность получить все остальные преимущества VIP-сегмента. Реконструкция одной из VIP-лож не привела к получению платы за нейминг, но дала возможность увеличить выручку и привлечь клиентов, пользующихся VIP-услугами. В среднем арены топ-клубов имеют в своем распоряжении 5 больших VIP-лож, которые не пользуются спросом при проведении домашних матчей и данные места используются неэффективно. На рисунке 4 представлены данные по работе больших VIP-лож «ЦСКА Арены» за последние 6 сезонов.

В данном исследовании не было возможности показать точные данные по доходам от продажи билетов и сертификатов в связи с обязательствами перед руководством исследуемой арены. В качестве анализируемого компонента было выбрана посещаемость ложи.

Выводы

В первом рассмотренном сезоне 2018-2019 билеты на ложи вместимостью более 30 человек «ЦСКА Арены» были проданы лишь один раз за весь сезон, так как компании покупали маленькие ложи, а отдельные места не были доступны для покупки. В сезоне 2019-2020 в связи с проведением сторонних мероприятий две большие ложи пользовались спросом, но суммарно были арендованы только на 4 мероприятия.

В сезон 2020-2021 в ложе 410 произошли ремонтные работы, которые привели к разовым продажам в конце сезона. Само пространство было переименовано в Lounge. Другие ложи оставались недоступными для частых покупок из-за высокого порога входа. Сезон 2021-2022 стал прорывом для площадки, когда прибыль от работы Lounge стала исчисляться несколькими миллионами, а билеты в другие ложи поступили в разовую продажу на самые популярные мероприятия.

Сезон 2022-2023 озаглавлен совместным проектом с компанией Золотая Балка, которая участвовала в ремонтных работах и создании новой концепции. Ложа перестала быть местом для спорта, а стала пространством для времяпровождения и проведения конференций/дискуссий об искусстве до и после мероприятий. Внешний нейминг не был реализован, но партнер получил пакет рекламных интеграций внутри пространства. За два года посещаемость ложи выросла в 4 раза. Сезон 2023-2024 ознаменовался расширением клиентской базы, что повлекло за собой увеличение посещаемости и созданием новой концепции в ложе 333, которая будет переделана в спорт-бар.

В результате исследования выявлен критерий, который должен быть отражен в многокритериальной базе для оценки эффективности предпринимательской деятельности. Пример «ЦСКА Арены» показал количество площадей на территории спортивного объекта, которые могут быть использованы с новым назначением во время проведения мероприятия и в другие дни. Не все клубы страны стараются использовать новые методы для улучшения эффективности в работе, в связи с чем необходимо проводить грамотную финансовую работу в данном направлении.

Литература

1. Осокин Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 3. С. 98-109.
2. Солнцев И.В. Финансы в футболе: учебник. М.: Проспект, 2017. 240 с.
3. Baidina K., Parshakov P. Uncertainty of outcome and attendance: Evidence from Russian football // International Journal of Sport Finance. 2021. № 1. Vol. 16. P. 33-43.
4. Castellanos-García P., Lera-López F., Sánchez-Santos J.M. Patterns of sports involvement in Spain // European Journal of Sport Science. 2021. № 6. Vol. 21. P. 895-906.
5. Lara-Bocanegra A., Bohorquez M.R., Garcia-Fernandez J. Innovation from sport's entrepreneurship and intrapreneurship: opportunities from a systematic review // Int. J. Sports Market Spons. 2022. Vol. 23 (5). P. 863-880. Doi: 10.1108/ IJSMS-12-2020-0212.
6. ПФК ЦСКА. [Электронный ресурс]. URL: <https://pfc-cska.com/> (дата обращения: 15.02.2024).
7. РПЛ. [Электронный ресурс]. URL: <https://premierliga.ru/> (дата обращения: 18.02.2024).
8. РФС. [Электронный ресурс]. URL: <https://rfs.ru/> (дата обращения: 18.02.2024).
9. Спорт-Бизнес-Консалтинг. [Электронный ресурс]. URL: (дата обращения: 18.02.2024).
10. Спортс.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sports.ru/> (дата обращения: 18.02.2024).
11. ФК Zenit. [Электронный ресурс]. URL: <https://fc-zenit.ru/> (дата обращения: 28.02.2024).
12. ЦСКА Арена. [Электронный ресурс]. URL: <https://icearenamsk.ru/> (дата обращения: 01.03.2024).