

УДК 796.062

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ФУТБОЛЬНОМ КЛУБЕ

Н.А. Мерзликин

Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, email: magic_mirror@inbox.ru

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты управления рисками в футбольном клубе, охватывающие финансовые, операционные и репутационные риски. Подчёркивается, что эффективное управление рисками является необходимым условием устойчивого развития и успешного функционирования футбольного клуба в условиях высокой конкуренции. Проанализированы основные типы рисков, с которыми сталкиваются футбольные клубы, уделено внимание методам их оценки и необходимости диверсификации доходов, подчеркнута многогранность процесса управления рисками. Цель статьи: составить комплексное руководство по управлению рисками для менеджеров и тренеров футбольных клубов через системный подход в оценке, прогнозировании и принятии превентивных мер как части стратегического управления клубом. Актуальность исследования заключается в необходимости выработки эффективных стратегий управления клубом для укрепления его позиций на рынке через изучение возможных рисков, включая финансовые, организационные и репутационные, а также разработку мер по адаптации футбольного клуба к различным непредвиденным обстоятельствам и кризисным ситуациям.

Ключевые слова: футбол, клуб, стратегия, управление рисками, финансы, страхование, резервные фонды, кризисные ситуации, анализ рисков, минимизация рисков.

RISK MANAGEMENT IN A FOOTBALL CLUB

N.A. Merzlikin

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: magic_mirror@inbox.ru

Abstract. The article examines the key aspects of risk management in a football club, covering financial, operational and reputational risks. It is emphasized that effective risk management is a prerequisite for sustainable development and successful functioning of a football club in a highly competitive environment. The main types of risks faced by football clubs are analyzed, attention is paid to the methods of their assessment and the need to diversify income, the versatility of the risk management process is emphasized. The purpose of the article: to compile a comprehensive risk management guide for managers and coaches of football clubs through a systematic approach to assessing, forecasting and taking preventive measures as part of the strategic management of the club. The relevance of the study lies in the need to develop effective club management strategies to strengthen its position in the market through the study of possible risks, including financial, organizational and reputational, as well as the development of measures to adapt the football club to various unforeseen circumstances and crisis situations.

Keywords: football, club, strategy, risk management, finance, insurance, reserve funds, crisis situations, risk analysis, risk minimization.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.03.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.04.2025

Введение

В современном мире спорта перед футбольными клубами возникает множество неопределенностей, которые способны оказать существенное влияние на их финансовые, спортивные и репутационные показатели.

Управление рисками в футбольном клубе является одной из ключевых задач, обеспечивающих устойчивое развитие и успешное функционирование организации.

В ситуации, когда конкуренция на национальном и международном уровнях постоянно растет, разработка и применение эффективных стратегий управления рисками становится для клубов вынужденной необходимостью, что, в свою очередь, приводит к минимизации возможных потерь и позволяет удерживать клубы на достойных позициях, как в сфере спорта, так и в сфере финансов.

Создавая стратегии управления рисками в футбольных клубах необходимо понимать, что основными целями являются выявление и оценка потенциальных угроз, снижение воздействия рисков, а также их мониторинг и контроль на постоянной основе.

Достижение эффективного управления рисками позволяет клубам не только сохранить свои позиции на рынке, но и развиваться, избегая неожиданных и критических ситуаций. В дальнейшем в статье будет предложен анализ актуальных методов управления рисками в футболе и рекомендации по их улучшению.

Результаты исследования

Рассмотрим более подробно, как проводить оценку и минимизацию этих рисков, выделив их типы и источники, а также предложим методы управления, включая опыт страхования, создание резервных фондов и разработку стратегии поведения в кризисных ситуациях.

Риски, с которыми сталкиваются футбольные клубы, разделим на три основных категории:

- **финансовые** риски, зависящие от инвестиций, доходов от трансферов и спонсорских контрактов, а также общеэкономических условий.

- **операционные** риски, связанные с внутренними процессами футбольного клуба, кадровой политикой, а также сопутствующие риски спортивного характера, такие как травмы игроков, неудачные трансферы и плохие результаты игр.

- **репутационные** риски, касающиеся поведения игроков, тренерского штаба или руководства клуба, сообщества болельщиков, а также сформированного общественного мнения.

Финансовые риски представляют собой серьезную угрозу для стабильности и устойчивости футбольного клуба. Эти риски затрагивают все аспекты финансового управления клубом, включая доходы, расходы, инвестиции и общий финансовый менеджмент. Они связаны с изменениями в экономической ситуации, ухудшением финансовых показателей, а также неправильным управлением активами клуба.

Основные **источники** финансовых **рисков** следующие:

- **изменения в доходах** от продажи билетов и атрибутики, волатильность спонсорских контрактов, а также условий предоставления прав на трансляцию и участие в турнирах. Доходы, получаемых от продажи билетов на матчи оказывают существенное влияние на финансовые результаты клуба. Низкая посещаемость может быть вызвана плохими результатами, что в итоге влияет и на общий бюджет. Не менее важны коммерческие доходы, включающие поступления от спонсорства, продажи атрибутики и лицензирования. Так, потеря ключевого спонсора или падение интереса болельщиков к атрибутике может существенно поколебать финансовую стабильность клуба и привести к неучастию в национальных и международных турнирах.

Доходы от продажи телевизионных прав также участвуют в формировании бюджета, поскольку изменения в условиях контрактов, распределение прав между лигами или уменьшение интереса телезрителей к матчам могут привести к заметному снижению доходов. Клубы получают значительные финансовые ресурсы за участие в национальных и международных турнирах. Невыход в следующий раунд соревнований может привести к потерям, которые в ином случае могли бы быть использованы для расчетов по заработной плате или покупки новых игроков.

- **изменения в расходах**, включающее риски, связанные с трансферным рынком и выплатами игрокам и инфраструктурными изменениями. Заработная плата игроков и тренеров представляют собой значительную часть бюджета клуба. Рост заработных плат в результате подписания новых контрактов или новых требований может вызвать финансовый стресс. Траты на трансферные сделки имеют свойство варьироваться, представляя риск в том случае, если клуб оказывается не в состоянии продать или заменить игрока, не соответствующего ожиданиям. «Трансферные риски могут серьезно влиять на спортивный потенциал команды, а масштабы катастрофических трансферных рисков и потенциальные последствия и вовсе могут ставить под сомнения дальнейшее существование клуба» [4].

Инфраструктурные затраты, включающие обслуживание и модернизацию стадионов, тренировочных баз и другой инфраструктуры, требуют значительных вложений, которые не всегда можно запланировать заранее.

Внешние факторы, не зависящие от деятельности клуба:

- экономические условия, включающие рецессию и падение покупательной способности населения, что снижает продажи билетов и атрибутики, а также оказывает влияние на рекламные и спонсорские доходы.

- изменения в законодательстве, налоговой политике или регулирующих нормативах создают дополнительные финансовые обязательства для клуба.

Оценка и мониторинг финансовых рисков, проводимые на регулярной основе, состоят из следующих **действий**:

- **анализ** финансовых потоков;

Финансовые риски можно минимизировать, внимательно отслеживая и анализируя денежные потоки клуба. Упрощенный финансовый учет включает в себя фиксирование всех видов доходов и расходов, что позволит клубу выявлять потенциальные проблемы на ранней стадии.

— **финансовые прогнозы;**

Рекомендовано проводить регулярные финансовые прогнозы на основе анализа предшествующих периодов, что поможет определить возможные колебания доходов и расходов и позволит клубу заранее разработать стратегии для управления потенциальными рисками. «Наиболее показательным признаком эффективности работоспособности предприятия является способность руководства прогнозировать, осуществлять контроль и профилактику, а также действенно управлять рисками» [2]

— **бенчмаркинг;**

Сравнение финансовых показателей клуба с аналогичными клубами позволяет выявить сильные и слабые стороны и дает возможность определить, имеется ли необходимость в коррекции финансовой стратегии клуба.

Успешное управление финансовыми рисками подразумевает:

— диверсификацию источников доходов. Клубы должны стремиться к увеличению числа источников дохода для снижения зависимости от какого-либо единственного. Следует равномерно развивать такие направления, как:

- увеличение доходов от матчей (билеты, VIP-услуги).
- улучшение коммерческих партнерств и спонсорских контрактов.
- развитие клубной атрибутики и увеличение её ассортимента
- контроль затрат, осуществляемый клубом в целях предотвращения перерасход средств через четкое управление расходами, контролируя как фиксированные, так и переменные затраты. Это может включать:

— оптимизацию расходов на зарплаты.

- установку лимитов на трансферные расходы.
- эффективное распределение бюджета по всем функциональным областям клуба.

— страхование, рассмотрение вариантов которого может помочь снизить последствия непредвиденных обстоятельств. Клубам рекомендовано рассмотреть такие виды страхования, как:

- страхование на случай травм игроков.
- страхование ответственности за действия клуба.
- резервные фонды, создание которых является важной стратегией управления рисками. Эти фонды предназначены для покрытия непредвиденных расходов (например, на лечение травмированных игроков) или для поддержки технологий и инфраструктуры.

Таким образом, в числе **стратегий выхода** из кризисных ситуаций, связанных с финансовыми рисками, следует назвать:

— планирование кризисных мероприятий, в рамках которого клубы должны заранее предполагать действия на случай финансового кризиса, обеспечивая принятие следующих мер:

- программы снижения затрат и оптимизации бюджета.
- привлечение внешних инвестиций или кредитов в кризисной ситуации.
- четкую коммуникацию с заранее разработанным планом, позволяющим вовремя и открыто информировать болельщиков, партнеров и инвесторов о текущем состоянии финансовых дел клуба, что поможет избежать паники и сохранить доверие к руководству.

Из вышесказанного следует, что финансовые риски в футбольном клубе являются неизбежной частью его деятельности, и грамотное управление ими имеет критическое значение для обеспечения долгосрочной стабильности и успеха. Клубы должны активно идентифицировать, оценивать и минимизировать финансовые риски, применяя проактивные стратегии. В результате такие действия смогут помочь обеспечить устойчивость клуба перед лицом изменений в спортивной и экономической среде, позволяя ему сосредоточиться на достижении спортивных целей и повышении конкурентоспособности.

Операционные риски относятся к потенциальным убыткам, возникающим в результате неэффективных или ненадлежащих внутренних процессов, систем или действий сотрудников, а также внешних факторов, влияющих на операционную деятельность клуба. Эти риски затрагивают самый широкий спектр областей — от управления кадрами до логистики и взаимодействия с болельщиками. Эффективное управление операционными рисками критически важно для успешной работы клуба и достижения его долгосрочных целей.

Основные *источники операционных рисков* связаны с управлением персоналом и включают:

- отбор и наём сотрудников, когда неправильный выбор тренеров, игроков или административного персонала может привести к невыполнению клубом поставленных задач и потерям в спортивной и финансовой сферах;
- трудовые споры и конфликт, когда проблемы внутри коллектива, такие, как недовольство условиями труда или увольнения, могут создать негативную атмосферу и повлиять на общую производительность команды;
- недостаток квалификации, выраженный в отсутствии необходимых навыков у работников (тренеров, врачей, спортивных аналитиков) ведет к неэффективному управлению командой и запуску процессов, не соответствующих высоким стандартам.

А также, *инфраструктурными рисками*, включающими:

- проблемы с состоянием стадиона, необходимость ремонта которого или его простой может привести к потерям в доходах от продаж билетов, а также к недовольству болельщиков;
- качество тренировочных баз, поскольку неподходящие условия для тренировок могут ударить по состоянию игроков и недостаточно подготовить их к матчам;
- технические сбои из-за проблем с оборудованием, включая системы видеонаблюдения, освещения или медиа-поддержки, негативно сказываются на проведении матчей и мероприятиях;
- логистикой и управлением событиями, например,
- организация матчей, неправильное планирование или управление процессом проведения которых могут привести к хаосу на стадионе, потерям и снижению репутации клуба;
- безопасностью, когда ненадлежащим образом принятые меры по её обеспечению на стадионе могут привести к инцидентам, повышая риск травматизма и нарушению общественного порядка;
- проблемам с транспортом, когда непредвиденные обстоятельства, такие как плохие погодные условия или аварии, могут повлиять на доставку команды или болельщиков на стадион;

и *кризисными ситуациями*, обусловленными:

- травмами игроков ввиду неправильной подготовки или отсутствия должного наблюдения за состоянием их здоровья, что вызывает значительные финансовые и спортивные потери.
- необходимыми мерами в экстренных ситуациях, когда создание четких планов действия на случай стихийных бедствия или нападения, является важным шагом в управлении операционными рисками.

Оценка и выявление операционных рисков происходит через:

- **анализ** внутренних процессов, когда клубом должны регулярно проводиться внутренние аудиты для выявления слабых мест в операционных процессах, включая опросы сотрудников, анализ отчетов о рисках и поддержку внешних консультантов;
- **мониторинг** и анализ событий посредством разбора предыдущих инцидентов, таких, как травмы, задержки игр или недовольство болельщиков, что поможет оценить факторы, являющиеся наиболее уязвимыми и требующие повышенного внимания.

«Оценка рисков – в общем случае это процесс определения вероятности возникновения факторов риска, т.е. определенных событий или ситуаций, способных негативно повлиять на развитие организации и достижение запланированных результатов» [2]

Управление операционными рисками подразумевает:

- обучение и развитие персонала посредством инвестиций в обучение сотрудников и игроков, с целью раскрытия их потенциала и улучшения эффективности выполнения задач. Оно может включать тренинги по стресс-управлению, работе в команде и профессиональному развитию.
- создание эффективных процессов через разработку и внедрение процедурных стандартов для минимизации вероятности ошибок. Также подразумевается четкое распределение ролей и ответственности, что увеличивает уровень квалификации и предсказуемость действий сотрудников.
- стратегия безопасности методом постоянной оценки и обновления своих протоколов для матчей, включая работу с правоохранительными органами. Подготовка персонала и охраны к различным сценариям событий может предотвратить инциденты и снизить их последствия в случае наступления.
- планирование кризисных мероприятий, включая разработку планов на случай кризисных ситуаций, таких как отсутствие финансирования, девальвация бренда, изменения в правилах лиги или травмы ключевых игроков, обеспечит клубу возможность более эффективно реагировать на кризисные условия. Кроме того, «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 планируемых экономических выгод» [3], что также должно учитываться при планировании.

— постоянный мониторинг и улучшение процессов, при котором клубы должны регулярно пересматривать и адаптировать свои стратегии управления операционными рисками. Важно проводить анализ эффективности применяемых методик и вносить необходимые изменения с учетом изменений во внешней среде и внутренних процессах. Это сохранит клубы динамичными и способными успешно справиться с возникающими операционными вызовами.

Таким образом, операционные риски также являются неотъемлемой частью управления футбольным клубом. Эффективное обнаружение, оценка и управление этими рисками не только позволяют сохранить стабильность в клубе, но и создают основу для его роста и успешного функционирования. Инвестиции в обучение, внедрение стандартизированных процессов и разработка стратегий на случай кризисов играют ключевую роль в минимизации влияния оперативных рисков.

Репутационные риски в футбольном клубе представляют собой угрозу для имиджа и доверия со стороны различных заинтересованных сторон, включая болельщиков, спонсоров, медиа и общественность. Эти риски могут возникать из-за множества факторов, включая действия игроков, тренеров, руководства клуба или даже внешние обстоятельства, такие как социальные волнения или негативные новости. Управление репутационными рисками является важной частью стратегического планирования и может иметь серьезные финансовые и операционные последствия для клуба.

Анализ причин и источников репутационных рисков акцентирует внимание на:

— поведении игроков и тренеров, когда некорректное поведение, скандалы, включая правонарушения, нарушения дисциплины и общественное неподобающее поведение могут серьезно подорвать репутацию клуба. Примеры включают обвинения в насилии, употреблении наркотиков или неподобающем поведении в общественных местах, или спортивные скандалы, если игроки или тренеры, замешанные в манипуляциях с результатами матчей или нарушениях правил, наносят урон не только своей репутации, но и репутации клуба в целом;

— действиях управленческой команды, принимающей непопулярные решения, как-то увольнение тренера, переход известных игроков в другие клубы или изменение цен на билеты, вызывающие негативную реакцию со стороны болельщиков;

— отсутствие коммуникации, когда некорректное информирование о клубных инициативах или планах может привести к недовольству и недоверию со стороны фанатов и спонсоров;

— внешние факторы, включая кризисы и катастрофы, различные ситуации, такие как аварии, стрельба на стадионе или другие негативные события, связанные с болельщиками, наносящие ущерб репутации клуба;

— медиа и социальные сети, посредством которых быстрое распространение информации в современных СМИ может усугубить ситуации, когда клуб оказывается в центре скандала или негативного освещения события.

Таким образом, **вследствие влияния репутационных рисков на футбольный клуб, возникают:**

— **Финансовые последствия** в виде:

— снижения доходов, когда падение популярности клуба может привести к уменьшению продаж билетов, и атрибутики и сокращению доходов от спонсоров;

— потенциальных убытков от спонсорства, которые могут пересмотреть свои контракты с клубом или отказаться от сотрудничества после репутационных скандалов, что также приведет к финансовым потерям;

— операционные последствия в виде штрафов и санкций, когда клуб может столкнуться с инвестиционной или регуляторной проверкой, ведущей к штрафам или временным ограничениям в физическом пространстве, например, ограничению вместимости стадиона;

— проблем с привлечением талантов, в случае, когда негативная репутация затрудняет привлечение высококвалифицированных игроков и тренеров, которые могут не захотеть связываться с клубом с негативной репутацией.

— **Социальные последствия**, такие как:

— потеря доверия, когда болельщики, спонсоры и даже местные сообщества могут потерять доверие и лояльность к клубу, что негативно скажется на его имидже;

— негативное освещение в медиа, когда репутационные кризисы могут вызывать бурное освещение в СМИ, приведшее к дополнительным негативным реакциям и последствиям.

Управление репутационными рисками включает создание **репутационной стратегии**, состоящей из:

— принятия кодекса поведения, в котором важно разработать и внедрить четкие и прозрачные правила поведения для игроков, тренеров и всех сотрудников клуба. Это поможет предотвратить возможные нарушения и устранить неясности в ожиданиях;

- обучения сотрудников посредством проведения тренингов по управлению репутацией и PR для ключевых сотрудников, что поможет им лучше понимать, как их действия могут повлиять на имидж клуба;
- проактивной коммуникации с внедрением прозрачности в вопросах управления, финансов и организационных структурах, важных для сохранения доверия;
- регулярные отчеты и обновления помогут устранить недоразумения и негативные ожидания среди болельщиков и партнеров;
- работы с медиа, через эффективное взаимодействие с журналистами позволяет контролировать информацию, которая циркулирует о клубе. Установка активного диалога с прессой может обеспечить более здоровые отношения с представителями СМИ.

Реакция на кризисы в футбольном клубе отражается в наличии плана управления кризисными явлениями. Клуб должен быть готовым к реагированию на скандалы или кризисные ситуации. Этот план включает определение ключевых лиц, ответственных за деловую коммуникацию, и формирование позиций, которые клуб будет использовать.

Социальные сети и быстрота реакции при их использовании, а также другие официальные платформы, такие, как сайт клуба и социальные медиа, позволяют донести до фанатов актуальную информацию и развеять слухи.

Участие в общественных инициативах и социальных проектах, а также благотворительных инициативах, улучшает образ клуба в глазах общественности и создает дополнительные связи с местными сообществами.

Клубы должны регулярно проводить анализ своей репутации, включая опросы среди болельщиков, анализ социальных сетей и медийного освещения. Постоянный мониторинг репутационных рисков поможет понять, как клуб воспринимается социумом, выявлять факторы риска и вовремя реагировать на негативные ситуации.

Управление репутационными рисками является важной частью стратегического процесса управления в футбольном клубе. Негативные события могут иметь долгосрочные последствия для бизнеса и имиджа клуба, поэтому важно проактивно управлять такими рисками. Это включает в себя создание четких правил поведения, эффективную коммуникацию и готовность реагировать на кризисы. В условиях современного футбольного мира, где репутация клуба может формироваться под воздействием множества факторов, такой подход будет способствовать сохранению доверия, лояльности болельщиков и долгосрочному успеху на поле и вне его.

Мониторинг ситуации и адаптация управленческих стратегий по мере необходимости является важнейшим требованием эффективного управления рисками. Периодические переоценки рисков, обновление резервных фондов и страховых полисов помогут клубам оставаться защищенными на протяжении длительного времени.

Выводы

Управление рисками в футбольном клубе – это многогранный процесс, охватывающий как финансовые, так и операционные аспекты. Оценка рисков, создание стратегий минимизации, использование страхования и резервных фондов, а также разработка планов по реагированию в кризисных ситуациях являются необходимыми компонентами для обеспечения устойчивости клуба. В условиях постоянно меняющегося спортивного ландшафта важно, чтобы клубы оставались гибкими и готовыми к любым вызовам, способным угрожать их успеху и репутации.

Литература

1. Общенациональная стратегия развития футбола в Российской Федерации на период до 2030 года г. Москва 2017 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://rfs.ru/projects/rfs/razvitie-futbola-v-rf-2030/documents> (дата обращения 08.03.2025).
2. Брызгалов И.В., Чекалина К.А. Управление рисками в организации физической культуры и спорта // Научные и образовательные основы в физической культуре и спорте. 2021. № 3. DOI: 10.57006/2782-3245-2021-3-3-29-34.
3. Осокин Н.А. Максимизация прибыли или побед: оптимальная стратегия управления эффективностью футбольных клубов в РФ // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2018. № 2. С. 86-91. DOI: 10.17747/2078-8886-2018-2-86 -91.
4. Дмитриев А.Г., Баскаков А.С. Вопросы рискоспособности профессионального российского футбольного клуба // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Т. 10. № 11 А. С. 329-340.

5. Титов В.А., Вейнберг Р.Р., Литвишко О.В., Мягкова Ю.Ю. Риски профессиональных спортивных клубов и механизм их страхования // *Фундаментальные исследования*. 2016. № 5-3. С. 650-655.
6. Зайченко Д.В., Логинова О.А. Футбол как бизнес в России. Проблемы и перспективы развития частных футбольных клубов // *Актуальные вопросы развития спортивной индустрии: Материалы Международной научно-практической конференции, посвященной Году науки и технологий РФ*. М., 2021. С. 127.
7. ЭРПМ Инсайдс [Электронный ресурс]. URL: <https://erpminsights.com/sports-risk-management-lessons-from-egypts-stadium-disaster-others/> (дата обращения: 25.03.2025).