

Стратегическое управление футбольным клубом в условиях пандемии COVID-19

И.В. Солнцев¹

¹ РЭУ им. Г.В. Плеханова

АННОТАЦИЯ

Цель исследования – проанализировать последствия пандемии коронавируса для профессиональных футбольных клубов, выявить проблемы, с которыми они столкнулись, и предложить стратегические антикризисные мероприятия. Работа базируется на анализе доклада Европейской комиссии, посвященного оценке экономического эффекта COVID-19, оказанного на спортивные организации, аналитических отчетов Deloitte и KPMG, содержащих эмпирические данные по Европейскому клубному футболу, академических исследований зарубежных ученых, рассматривающих влияние пандемии на футбольную индустрию. Результатом исследования стали разработанные автором стратегические меры по повышению эффективности деятельности футбольных клубов в условиях ограничений, вызванных распространением коронавируса, и система целевых показателей эффективности (КПИ), учитывающих развитие новых направлений деятельности в период пандемии. Данные результаты могут быть использованы в рамках стратегического управления футбольными клубами, а также при разработке стратегий развития федераций, лиг и отдельных клубов и должны привести к повышению совокупной эффективности их деятельности и достижению экономических и социальных результатов. В работе впервые было проведено всестороннее исследование последствий пандемии для развития индустрии футбола и предложен авторский взгляд на решение текущих проблем и поиск новых путей развития футбольного бизнеса.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

экономика спорта, экономика футбола, эффективность в футболе, эффективность футбольного клуба, стратегия футбольного клуба.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Солнцев И.В. (2021). Стратегическое управление футбольным клубом в условиях пандемии COVID-19 // Стратегические решения и риск-менеджмент. Т. 12. № 1. С. 50–57. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-50-57.

Strategic management of football club during the COVID-19 pandemic

I.V. Solntsev¹

¹ Plekhanov Russian University of Economics

ABSTRACT

This research is aimed to analyze the impact of the coronavirus pandemic on professional football clubs, identify the problems they face and propose strategic anti-crisis measures. The work is based on the analysis of the mapping study on measuring the economic impact of COVID-19 on the sport sector in the EU, provided by European Commission; analytical reports from Deloitte and KPMG containing empirical data on European football, academic research by foreign scientists examining the impact of the pandemic on the football industry. The study resulted in the author's strategic measures to improve the efficiency of football clubs in the face of restrictions caused by the spread of coronavirus, and a system of performance indicators (KPI), concerning the business developments during a pandemic. These results can be used in the strategic management of football clubs, as well as in the development strategies of federations, leagues and individual clubs, and can lead to an increase in the overall efficiency of their activities and the achievement of economic and social results. For the first time, the work carried out a comprehensive study of the consequences of the pandemic for the development of the football industry and offered the author's view of solving current problems and finding new ways to develop the football business.

KEYWORDS:

sports economics, football economics, football efficiency, football club efficiency, football club strategy.

FOR CITATION:

Solntsev I.V. (2021). Strategic management of football club during the COVID-19 pandemic. *Strategic Decisions and Risk Management*, 12(1), 50-57. DOI: 10.17747/2618-947X-2021-1-50-57.

1. ВВЕДЕНИЕ

Индустрия спорта, оставаясь относительно новой отраслью экономики, вносит все более существенный вклад в ее развитие. По данным Европейской комиссии¹, ВВП, связанный со спортом (включая как прямые, так и косвенные эффекты), составляет 630 млрд евро, или 3,72% общего ВВП ЕС. Общая занятость в спортивном секторе составляет 9 648 840 чел., или 4,24% всей занятости в ЕС. При этом негативное влияние пандемии коронавируса и связанных с ней ограничений в зависимости от сценария оценивается в диапазоне от 46 до 57 млрд евро (с точки зрения снижения ВВП), а сокращение занятости — от 883 912 до 1 099 526 сотрудников. В исследовании Еврокомиссии рассчитываются эффекты для отдельных сегментов индустрии спорта, которые могут существенно различаться для разных стран и сфер деятельности. В рамках настоящего исследования будут рассмотрены футбольные клубы, которые показали разные финансовые и операционные результаты за первый отчетный период, учитывающий последствия распространения коронавирусной инфекции.

2. ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ КОРОНАВИРУСА НА КЛУБНЫЙ ФУТБОЛ

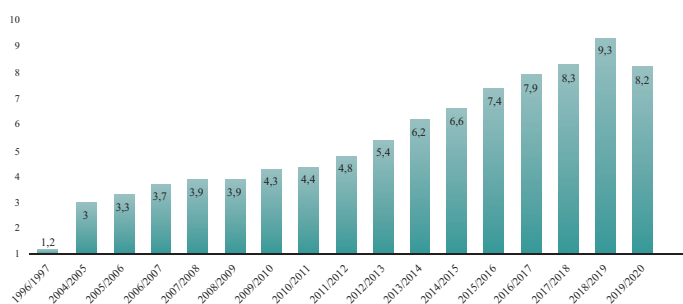
По данным ФИФА², мировой клубный футбол потеряет 14 млрд долл. Расчеты Deloitte³, сделанные для двадцати самых доходных клубов Европы, показали, что эти клубы потеряли более 2 млрд евро дохода за сезоны 2019/20 и 2020/21: общая выручка составила 8,2 млрд евро, что на 12% меньше, чем аналогичный результат предыдущего сезона. Впервые за все время составления данного рейтинга совокупные доходы продемонстрировали снижение (рис. 1).

Суммарное снижение доходов на 1,1 млрд евро стало результатом следующих фактов:

- доходы от продажи права трансляций упали на 937 млн евро (на 23%) за счет переноса (признания) части этой выручки на следующий финансовый год, заканчивающийся в 2021 году, и уменьшения сумм контрактов из-за сокращения числа сыгранных матчей;
- выручка от проведения матчей упала на 257 млн евро (на 17%) из-за сокращения числа матчей и проведения игр без зрителей;
- коммерческая выручка увеличилась на 105 млн евро (на 3%) благодаря ряду новых крупных спонсорских контрактов, а также способностям клубов успешно компенсировать убытки. При этом нужно отметить, что только два клуба из двадцати смогли увеличить выручку по сравнению с предыдущим сезоном. Примечательно, что один из них — это петербургский «Зенит», второй раз попавший в рейтинг самых доходных футбольных клубов Европы.

Похожее исследование провела KPMG⁴ — оно затронуло уже 43 европейских клуба и показало совокупное снижение об-

Рис. 1. Динамика изменения совокупной выручки 20 самых доходных футбольных клубов Европы



Источник: составлено автором на основе данных Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html#>.

щей операционной выручки на 1,2 млрд евро (13% в годовом исчислении). «Манчестер Юнайтед» и «Барселона» испытали наибольшее сокращение операционной выручки в абсолютном выражении, зафиксировав снижение на 131,6 и 126,1 млн евро соответственно, то есть на 18,5 и 15,0% за год. Они также стали единственными клубами, у которых операционная выручка снизилась более чем на 100 млн евро. Снижение доходов «Порту» на 89 млн евро представляет собой самый большой спад в процентном выражении (–50%). Это стало результатом досрочного выхода из квалификационных раундов.

В выборку также вошли одиннадцать клубов, которым удалось увеличить операционную выручку в период пандемии. В частности, общий доход «Хетафе» вырос на 27,6 млн евро — на 46,1%. Это стало возможным благодаря выходу в 1/8 финала Лиги Европы УЕФА.

Показатели прибыльности продемонстрировали разнонаправленное движение. В целом совокупные чистые убытки составили около 1,4 млрд евро. Тем не менее семнадцать клубов сообщили о чистой прибыли, а «Бенфика» показала самый высокий показатель в выборке — 41,7 млн евро, что стало возможным благодаря продаже игрока Жоао Феликса. Трансферная активность позволила выйти в плюс и «Аяксу», который занял третье место среди самых прибыльных клубов (20,4 млн евро). При этом по сравнению с предыдущим сезоном прибыль этого клуба снизилась на 31,4 млн евро из-за досрочного вылета из Лиги чемпионов. Второй результат по прибыльности у португальского «Спортинга» (22 млн евро), дошедшего до 1/16 финала Лиги Европы.

Итальянские клубы «Рома» и «Милан» показали самые высокие чистые убытки: 204 млн евро и 194,6 млн евро соответственно. Оба клуба в течение нескольких лет не могли увеличить операционную выручку, и кризис только усугубил эти сложности. Убытки таких клубов, как «Эвертон», «Пари Сен-Жермен», «Порту» и «Интернационале», связаны с увеличением расходов на персонал, потерями доходов в день матча и досрочным прекращением чемпионата (для Французской лиги 1).

Таким образом, нельзя говорить о массовом падении доходов и убытках для всего европейского футбола (табл. 1).

¹ European Commission: Mapping study on measuring the economic impact of COVID-19 on the sport sector in the EU. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/76b94a58-2f3c-11eb-b27b-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-175633451>.

² Rehn: FIFA COVID-19 relief plan achieving right impact. URL: <https://www.fifa.com/who-we-are/news/rehn-fifa-covid-19-relief-plan-achieving-right-impact>.

³ Deloitte football money league 2021: Testing times. 2021. January. URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html#>.

⁴ Football clubs' revenues and profits hit by coronavirus crisis // KPMG. URL: https://www.footballbenchmark.com/library/football_clubs_revenues_and_profits_hit_by_coronavirus_crisis.

Таблица 1
Финансовые результаты футбольных клубов Европы
(максимальные значения)

Снижение выручки в абсолютных цифрах («Манчестер Юнайтед») (евро)	131,6
Снижение выручки («Порту») (% к предыдущему году)	50
Рост выручки в абсолютных цифрах («Хетафе») (евро)	27,6
Максимальная чистая прибыль («Бенфика») (евро)	41,7
Максимальный убыток («Рома») (евро)	204,0

Источник: составлено автором на основе данных KPMG. URL: https://www.footballbenchmark.com/library/football_clubs_revenues_and_profits_hit_by_coronavirus_crisis.

Спортивные результаты в Еврокубках (и соответствующие призовые), а также продажа игроков позволяли достигать положительного финансового результата.

3. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ

Основные меры, предпринятые в рамках антикризисных стратегий, были направлены на повышение финансовой жизнеспособности непосредственно за счет сокращения финансового бремени, в первую очередь за счет минимизации текущих расходов и/или дополнительных платежей, вызванных пандемией. На уровне государств, федераций и лиг были использованы несколько различных подходов, в том числе:

- снижение (или полное освобождение) спортивных организаций от налогов, долгов, арендной платы и обязательств по социальному обеспечению;
- внесение поправок в правила выполнения договорных обязательств, особенно в отношении оплаты со стороны вещательных компаний или возврата спортивными организациями денег за отмененные или отложенные мероприятия;
- изменение правил возмещения денег за билеты на отмененные и отложенные мероприятия.

Большинство инициатив, касающихся освобождения или отсрочки уплаты налогов, арендной платы и обязательств по социальному обеспечению, было реализовано национальными правительствами, при этом они принимали различные формы для удовлетворения конкретных потребностей. Например, правительство Нидерландов разработало инициативу по компенсации спортивным клубам трехмесячной арендной платы. Французское правительство разрешило малым и средним предприятиям, работающим в секторе спортивных и культурных мероприятий, не платить взносы на социальное обеспечение. Не все инициативы были реализованы на национальном уровне. Например, в Вильнюсе (Литва) местным муниципалитетом была введена локализованная инициатива, в рамках которой спортивные организации были освобождены от арендной платы за здания, земельного налога и расходов на аренду спортивного инвентаря в течение шести месяцев.

Также были внесены изменения в соглашения о вещании и соответствующие обязательства по оплате за трансляцию перенесенных и предстоящих мероприятий. Лиги и футбольные ассоциации были вынуждены отменить или отложить матчи, заключив соответствующие соглашения с вещательными компаниями. Например, в Германии Deutsche Fußball Liga достигла

соглашения со своими партнерами по вещанию об авансовых выплатах. Похожее соглашение было заключено во Франции между Ligue de Football Professionnel и вещательными компаниями BeIN Sports и Canal+, при этом последние немного уменьшили выплаты в адрес клубов. Дополнительно был согласован гарантированный государством заем в размере около 224,5 млн евро для покрытия остающейся нехватки доходов от трансляций, вызванной досрочным окончанием сезона 2019/20. Эти соглашения с вещательными компаниями обычно помогали лигам избежать судебных исков со стороны спортивных вещателей и избежать судебных издержек.

Отдельные инициативы подразумевали законодательные изменения для защиты организаций от непредвиденных расходов, в первую очередь при изменении правил возмещения денег за билеты. Например, в Германии, Италии и Польше было разрешено предлагать болельщикам ваучеры вместо возмещения наличными деньгами. Правительство Румынии ввело другую категорию ваучеров, позволяющих покупать спортивную экипировку при условии продления членства в своем спортивном клубе не менее чем на год. Подобные меры помогли обеспечить конкретную поддержку массовым спортивным организациям и организациям спортивной торговли.

Также корректировались требования, предъявляемые к финансированию, что давало большую гибкость в расходовании денег наиболее подходящими способами с учетом условий пандемии. Одним из примеров является инициатива NatTrick, финансируемая УЕФА, в рамках которой национальным футбольным ассоциациям было предоставлено 236,5 млн евро. Эти деньги можно было использовать на покрытие текущих расходов и развитие конкретных целевых областей футбола. При этом каждая ассоциация могла устанавливать свои собственные приоритеты с учетом негативного воздействия пандемии на футбол в конкретной стране.

Дополнительно в УЕФА перенесли выплаты профессиональным футбольным клубам, которые должны были осуществляться после завершения отборочных матчей Евро-2020. Накануне этих матчей клубам было авансировано почти 68 млн евро. В общей сложности выплаты варьировались от 3200 до 630 000 евро; получили их 676 клубов во всех 55 странах – членах УЕФА.

Наконец, УЕФА пошла на корректировку правил финансового fair play, контролирующей самоокупаемость каждого клуба, претендующего на выступление в Еврокубках (доходы от операционной деятельности должны превышать расходы). Эта мера позволила клубам оценить непредвиденные потери дохода из-за COVID-19 и не учитывать их в расчетах безубыточности.

Среди исследовательских инициатив следует отметить проект Reimagine Football, реализованный УЕФА совместно с несколькими национальными федерациями футбола и консалтинговыми компаниями. Проект был направлен на разработку инновационных идей, которые могли бы помочь футболу во время пандемии. Жюри отбирало наиболее эффективные проекты по нескольким направлениям.

1. Болельщики дома. Победитель – LiveLike, социальная платформа для футбольных фанатов, сочетающая социальное взаимодействие, геймификацию и развлечения.
2. Эксплуатация стадиона. Победитель – Signify, технология, позволяющая очистить воздух на стадионе с помощью УФ-излучения.

3. Посетители стадиона. Победитель – Immersiv, приложение, позволяющее посетителям стадиона просматривать информацию о матче и статистику игроков в режиме реального времени с помощью дополненной реальности.
4. Любительский футбол. Победители – B42, приложение, которое позволяет удаленно восстановиться после травм, и Numapox, производитель щитков для голени, оснащенных датчиками, которые измеряют данные о производительности игрока через онлайн-платформу.

Ряд предложений по антикризисному управлению профессиональным футболом был сформулирован зарубежными учеными. Так, автор [Moore, 2021] обратил внимание на тот факт, что игры Английской премьер-лиги посещают меньше болельщиков в сравнении с аудиторией трех более «низких» лиг (14,5 млн по сравнению с 18,4 млн в сезоне 2018/19). Тем не менее небольшие клубы, которые уже столкнулись с огромными финансовыми проблемами, теперь находятся на грани исчезновения. Необходимо перебалансировать деньги от элитных клубов Премьер-лиги всем 92 клубам футбольной лиги, а возможно, и уровнем ниже. При этом автор отмечает, что, несмотря на важность футбола, это всего лишь игра, а «не вопрос жизни и смерти».

В [Kennedy, Kennedy, 2020] отмечаются две современные миссии элитных футбольных клубов в Англии: бизнес и социальный актив. Когда в центре внимания футбольного клуба находится бизнес, приоритетом является выручка, а сам футбол используется для развлечения болельщиков. Таким образом, накапливаются огромные суммы денег за счет медиаправ, корпоративного спонсорства, продажи билетов и т.д. С точки зрения марксизма цикл бизнеса описывается как деньги – товар – деньги (покупать игроков и строить инфраструктуру, чтобы участвовать в соревнованиях, позволяющих продавать билеты, атрибутику, еду, напитки, медиаправа и спонсорские пакеты, чтобы получить больше денег). Напротив, когда в центре внимания футбольных клубов находится благосостояние общества, схема больше похожа на товар – деньги – товар (использование денег как средства для распределения основных социальных благ, товаров и навыков для удовлетворения потребностей сообщества).

На протяжении пандемии COVID-19 бизнес-императив стал менее сильным, в результате некоторые из его ключевых отношений фрагментировались и начали демонстрировать более противоречивые результаты. В то же время все введенные ограничения дали мощный импульс общественной функции элитного футбола. Клубы стали более явными центрами перераспределения товаров и услуг для своих местных сообществ. Так, в Английской премьер-лиге были реализованы такие социальные проекты, как:

- раздача еды бездомным;
- помощь в организации образовательных программ для учеников начальной и средней школ;
- помощь пожилым людям, живущим в изоляции;
- работа с местными властями по финансированию продовольственных банков и распределению продуктов питания;
- перепрофилирование гостиничных объектов стадионов под нужды размещения врачей и больных;
- доставка продуктовых посылок, оплата телефонных звонков тем, кто в этом нуждается, и обеспечение психического здоровья;

- поддержка уязвимых молодых людей и детей врачей;
- поиск и передача средств индивидуальной защиты;
- пожертвования на помощь в борьбе с домашним насилием;
- пожертвование денег, IT-оборудования, автомобилей, предметов первой необходимости в местные программы образования, здравоохранения и социального обеспечения.

Основная позиция, занимаемая элитными клубами, характеризуется концепцией «коммунитаризма»: мотивацией к развитию, воспитанию и сохранению благополучия сообщества. В конкретном случае коммунитаризм означает футбольный клуб, ориентированный на социальные, а не чисто экономические операции, которые осуществляются через агентов гражданского общества – семьи, местные сообщества, добровольные ассоциации, религиозные организации и многочисленные социальные группы. Деньги и корпоративные активы используются для удовлетворения потребностей сообщества: благосостояния, здравоохранения, образования. Таким образом, клубы и игроки в ответ на социальный кризис, усугубившийся в период пандемии COVID-19, предпринимают коллективные действия, направленные на усиление и поддержку социальной интеграции сообщества.

Исследователи [Reade, Singleton, 2020] обращают внимание на тот факт, что COVID-19 повлиял на спрос со стороны зрителей футбольных матчей еще до того, как европейские страны начали вводить ограничения на посещение стадионов. Болельщики серьезно отреагировали на риск заражения вирусом. Если этот риск сохранится после открытия стадионов, футбольные клубы должны ожидать снижения спроса на билеты. Следовательно, менеджерам, если они хотят обеспечить финансовую устойчивость клубов в мире, где COVID-19 остается угрозой для здоровья населения, следует применять более динамичные и творческие стратегии ценообразования и искать альтернативные способы для использования своих стадионов.

После снятия ограничений возможны два сценария развития событий. При первом возникнет эффект сдерживаемого спроса, который может компенсировать или даже перекрыть негативные последствия любого продолжающегося риска заражения COVID-19. Два самых устойчивых роста посещаемости в истории английского футбола были зафиксированы после мировых войн [Dobson, Goddard, 1995]. Однако может реализоваться и другой сценарий, когда предполагаемый риск заражения вызовет существенные отрицательные реакции спроса.

Авторы работы [Reade, Singleton, 2020] предполагают, что элитные европейские футбольные клубы, вероятно, выживут в финансовом отношении, учитывая их доступ к существенным средствам помимо доходов от проведения матчей. Однако профессиональный футбол ниже этого уровня по-прежнему в значительной степени зависит от привлечения болельщиков в дни матчей.

Учитывая предполагаемое нежелание болельщиков возвращаться на футбольные стадионы, клубам, возможно, придется стать особенно гибкими, внедряя, в частности, динамическое ценообразование на билеты, пока они не поймут, как изменилась их клиентская база. Клубы могут попытаться использовать склонность своих болельщиков покупать билеты поздно, значительно повышая цены в дни, предшествующие матчам. В мире, где существует социальное дистанцирование и люди, которые обеспокоены риском заражения COVID-19, клубы также могут

обратить внимание на групповую продажу билетов в рамках пакетов «друзья и семья». В этом случае групповые скидки могут увеличить доход за счет заполнения большей части мест.

Кроме того, клубам уже пришлось решать, кому из болельщиков предложить места в первую очередь. По двум причинам очевидно, что они должны предпочесть давних владельцев абонементов. Во-первых, клубы должны стремиться к повышению лояльности потребителей [Schreyer, Däuper, 2018]. Во-вторых, у этих болельщиков, вероятно, будет более высокая готовность платить [Simmons, 1996], и, таким образом, клубы могли бы получать больше доходов от этой группы.

Помимо стратегии продажи билетов клубам, возможно, придется найти новые способы увеличения доходов от стадионов. Например, английский клуб «Доветри Таун» организовал на своей арене кинотеатр⁵.

Вероятно, для выживания большинства футбольных клубов потребуется определенная степень консолидации в ответ на кризис, вызванный COVID-19. Автор работы [Szymanski, 2020] отмечает, что это особенно актуально, поскольку основная часть задолженности большинства футбольных клубов принадлежит другим клубам. Он предлагает, чтобы консолидация включала передачу всех будущих прав на трансляцию коллективному фонду, из которого те, кто не может получить долги, смогли бы компенсировать свои потери. Другими словами, единственный способ спасти профессиональную футбольную пирамиду сегодня – это использовать будущую ценность футбола после COVID-19.

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-19

В условиях неопределенности в части сроков снятия ограничений, вызванных пандемией, а также риска снижения посещаемости матчей даже в случае их полного снятия главным направлением работы для любого футбольного клуба должно стать развитие инновационных направлений деятельности, реализующих возможности дистанционной работы и внедрения цифровых технологий по нескольким направлениям [Солнцев, 2020].

Во-первых, это повышение лояльности болельщиков и формирование новых продуктов. Сюда относятся разработка мобильного приложения, реализация возможностей дополненной реальности, предложение пакетов билетов для членов семьи и друзей, инструменты динамического ценообразования билетных программ (подробнее см. [Иванов, Солнцев, 2014]). Понимая важность болельщиков для обеспечения финансовой устойчивости, клубы продолжают развивать программы лояльности. Лондонский «Арсенал» намерен запустить программу My Arsenal Rewards и предоставить инновационные решения, позволяющие участникам получать вознаграждение за различного рода активности и обеспечивать уникальное и индивидуальное взаимодействие. Карта лояльности будет

создана в сотрудничестве с Barclays (активация спонсорского пакета) и использоваться в качестве платежного устройства. «Олимпик» дополнительно развивает такое важное сегодня направление, как диверсификация выручки: внедряется стратегия «тотального развлечения», подразумевающая строительство нового развлекательного центра вместимостью от 12 000 до 16 000 чел., расположенного рядом со стадионом.

Особое внимание в период пандемии клубы стали уделять глобальным медиапродуктам. Так, «Барселона» запустила новую стриминговую платформу Barça TV+. Коммерческая сила «Баварии» была очевидна уже в течение многих лет, но клуб не останавливается на достигнутом и использует цифровые каналы для дальнейшего привлечения болельщиков на международные рынки и расширения своего физического присутствия, особенно в Азии. В мае 2020 года Douyin (TikTok) стал официальным партнером в Китае, и баварцы первыми выпустили еженедельную интерактивную прямую трансляцию на платформе социальных сетей. «Ювентус» заключил первое в своем роде соглашение с Amazon о трансляции Juventus TV на стриминговой платформе Amazon Prime.

Второе направление – это автоматизация работы стадиона: точек продаж атрибутики, еды и напитков, билетных касс, управления парковкой, идентификации лиц, технологий обеззараживания и очистки воздуха. Кроме того, пандемия – это отличное время для реконструкции стадиона. По такому пути пошел «Реал», который на время строительных работ перенес официальные матчи с арены «Бернабеу» на тренировочное поле.

Также необходимо развивать новые направления бизнеса, которые могут работать и в условиях пандемии, в частности киберспортивные соревнования⁶ [Верзилин, 2020]. Киберспорт – это не только контент, но и механизм взаимодействия с молодой и глобальной аудиторией. Так, клуб «Волверхэмптон» создал портал для киберспортивных турниров, организовал турнир по Fortnite и выступил спонсором в виртуальном мероприятии. Самый распространенный шаг в развитии киберспортивного направления – это заключение контракта с игроками, которые представляют его на определенных турнирах, например ePremier League или Российской киберфутбольной лиги. «Манчестер Юнайтед» подписал целую команду игроков, а «Аякс» создал отдельное подразделение, специализирующееся на футбольных симуляторах. Ряд клубов сотрудничает с известными киберспортивными командами: «Рома» – с Fnatic, «Манчестер Сити» – с Faze Clan, – беря при этом риск ассоциации клуба и игр, построенных на насилии. Отдельные клубы подходят к развитию киберспорта комплексно, например ПСЖ даже открыли собственную академию. Таким образом, в сложившихся обстоятельствах не уделять внимания киберспорту было бы неразумно – очевидно, что это один из возможных источников дохода для клуба, практически не зависимый от ограничений COVID-19.

Помимо развития бизнеса клубы должны реализовать свою социальную функцию – участвовать в реализации благотворительных проектов. Говоря об отдельных клубах, можно отметить «Челси», который предоставил более 115 000 обедов для Imperial College Healthcare NHS Trust в пяти местных больницах, а также доступ к отелям Millennium и Cophorne

⁵ URL: <https://www.bbc.com/sport/football/52680375>.

⁶ The “digital” playing field – football clubs and esports in a Covid-19 world. URL: https://footballbenchmark.com/library/the_digital_playing_field_football_clubs_and_esports_in_a_covid_19_world.

на Стэмфорд Бридж и финансирование на поддержку и повышение осведомленности о женщинах и детях, подвергшихся домашнему насилию во время пандемии COVID-19. «Манчестер Юнайтед» и «Манчестер Сити» через свою совместную благотворительную организацию #ACITYUNITED выделили 100 000 фунтов стерлингов, которые использовались для закупок в рамках деятельности таких продовольственных банков, как Trussell Trust. Похожие действия могут быть предприняты и российскими клубами.

К числу социальных инициатив могут быть отнесены и проекты, направленные на защиту экологии. Недавно «Арсенал» стал первым клубом Английской премьер-лиги, который присоединился к программе ООН «Спорт в интересах климата». Клуб ускорил внедрение ряда экологически безопасных операций, а также вступил в новое партнерство с компанией по производству алюминиевой упаковки Ball Corporation, направленное на продвижение важности вторичной переработки и совершенствование уже применяемых экологически безопасных методов упаковки напитков на стадионе «Эмирейтс».

Однако внутренних стратегических мер по увеличению дохода часто оказывается недостаточно, и клубы вынуждены прибегать к привлечению инвесторов или использованию заемных источников капитала. При этом нужно учитывать текущий уровень за кредитованности клуба. Например, общая задолженность «Барселонь» составляет 1173 млн евро, а большую часть долга – 730 млн евро необходимо погасить в ближайшее время. В сумму задолженности входят 265 млн евро, которые необходимо вернуть кредитным организациям, еще 164 млн клуб должен своим сотрудникам⁷. Подобные сложные ситуации заставили футбольные клубы искать новые источники финансирования.

Tifosu, спортивная инвестиционная компания, основанная бывшим нападающим «Челси» и сборной Италии Джанлукой Виалли и бывшим инвестиционным банкиром Фаусто Занеттоном, помогает клубам привлекать деньги за счет платформы,

объединяющей их болельщиков. По сути, речь идет о краудфандинге, когда люди, небезразличные к определенной организации или идее, готовы вложить в них деньги на безвозмездной основе. Иногда клубы просят фанатов проавансировать билетные или абонементные программы, а также возможность участия в различного рода активностях в день матча. Болельщики уже потратили 300 000 фунтов стерлингов на платформе Tifosu. Иногда к ним присоединяются известные футболисты. Так, капитан сборной Англии Гарри Кейн поддержал клуб «Лейтон Ориент», где он дебютировал в 2011 году.

Для привлечения денег болельщиков используются и инвестиционные инструменты. Например, команда НБА «Детройт Пистонс» в партнерстве с Flagstar Bank предложила покупателям абонементов возможность получить дополнительные доходы. Акция под названием «Pistons IPO: Initial Pistons Offering» подразумевает, что полная стоимость абонемента переводится на специальный сберегательный счет под ставку 5% годовых⁸. Таким образом, болельщики смогут не только посещать матчи любимой команды, но и немного заработать, а клуб предоставил спонсору нестандартную активность, направленную на увеличение базы клиентов.

Предложенные стратегические мероприятия должны найти отражение в системе целевых показателей эффективности (KPI), учитывающих развитие новых направлений деятельности в период пандемии (табл. 2).

5. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на глубоком анализе проблем, с которыми столкнулись европейские футбольные клубы в период пандемии COVID-19, в рамках настоящего исследования были разработаны стратегические меры по повышению эффективности деятельности футбольных клубов в условиях ограничений и система целевых показателей эффективности, учитывающих развитие новых направлений деятельности. Все предложения

Таблица 2
Система KPI, учитывающих развитие новых направлений деятельности в период пандемии

Стратегическая цель	KPI
1. Увеличение базы лояльных болельщиков	Число проведенных мероприятий, направленных на увеличение лояльности болельщиков Число болельщиков, зарегистрированных в CRM-системе клуба
2. Рост match-day выручки (после снятия ограничений и допуска зрителей на трибуны)	Процент билетной выручки, полученной в рамках программ динамического ценообразования Число проектов по автоматизации работы стадиона
3. Диверсификация доходов	Увеличение доли выручки, получаемой вне «классических» источников (match-day, ТВ-права, спонсоры)
4. Развитие новых медиа- и стриминговых платформ	Рост глобальной аудитории болельщиков
5. Развитие киберспортивного направления	Рост глобальной аудитории, следящей за выступлениями киберспортсменов, представляющих клуб Рост доходов киберспортивного направления (призовые, спонсоры)
6. Развитие социальных проектов	Число реализованных социальных проектов и количество людей, получивших поддержку Экология: снижение выбросов вредных веществ, объем переработанных отходов и т.д.
7. Привлечение капитала	Объем привлеченных средств Соотношение чистого долга к EBITDA не выше трех

Источник: разработано автором.

⁷ <https://sportrbc.ru/news/600f10249a79472bdf345b51>.

⁸ <https://vc.ru/iticapital/187036-kak-sportivnye-komandy-zarabatyvayut-v-pandemiyu-procentnyy-dohod-dlya-vladelcev-abonementov>.

автора базируются на лучших практиках передовых клубов Европы и могут быть внедрены в практику стратегического управления отечественными футбольными клубами, а также использованы при разработке стратегий развития федераций, лиг и отдельных клубов. Правильная адаптация данных разработок под специфику конкретного субъекта индустрии футбола может привести к повышению совокупной эффективности их деятельности и достижению не только финансовых, но и социальных результатов, что особенно важно в современных условиях. Предложенная автором система целевых показателей объединяет все рассмотренные в рамках этой работы управленческие мероприятия, поможет в мониторинге реализации новых проектов и может стать основой для разработки долгосрочной стратегии развития клуба. Дальнейшие исследования в затронутой области могут быть направлены на разработку антикризисных мер для конкретного российского футбольного клуба и количественное обоснование системы КРП.

ЛИТЕРАТУРА

1. Верзилин Д.Н. (2020). Управление субъектами индустрии спорта в условиях пандемии коронавируса // Креативная экономика. Т. 14. № 12. DOI: 10.18334/ce.14.12.111448.
2. Иванов П.В., Солнцева И.В. (2014). Динамическое ценообразование билетных программ спортивного мероприятия: пример ЗАО «ФК Zenit» // Российский журнал менеджмента. Т. 12. № 4. С. 79–98.
3. Солнцева И.В. (2020). Основные тренды инновационного развития индустрии спорта // Инновации. № 6(260). С. 86–93.
4. Dobson S.M., Goddard J.A. (1995). The demand for professional league football in England and Wales, 1925–92 // Journal of the Royal Statistical Society. Ser. D (The Statistician). Vol. 44(2). P. 259–277.
5. Kennedy D., Kennedy P. (2020). English premier league football clubs during the covid-19 pandemic: Business as usual? // Soccer and Society. DOI: 10.1080/14660970.2020.1797498.
6. Moore K. (2021). Football is not ‘a matter of life and death’. It is far less important than that. Football and the COVID-19 pandemic in England // Soccer and Society. Vol. 22(1–2). P. 43–57.
7. Reade J.J., Singleton C. (2020). Demand for public events in the COVID-19 pandemic: A case study of European football // European Sport Management Quarterly. DOI: 10.1080/16184742.2020.1841261.
8. Schreyer D., Däuper D. (2018). Determinants of spectator no-show behaviour: First empirical evidence from the German Bundesliga // Applied Economics Letters. Vol. 25(21). P. 1475–1480.
9. Simmons R. (1996). The demand for English League Football: A club-level analysis // Applied Economics. Vol. 28(2). P. 139–155.
10. Szymanski S. (2020). Covid-19 and football club insolvency. Mimeo.

REFERENCES

1. Verzhilin D.N. (2020). Upravlenie sub"ektami industrii sporta v usloviyakh pandemii koronavirusa [Managing sports industry actors in the context of the coronavirus pandemic]. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, 14(12). DOI: 10.18334/ce.14.12.111448.
2. Ivanov P.V., Solntsev I.V. (2014). Dinamicheskoe tseonoobrazovanie biletnykh programm sportivnogo meropriyatiya: primer ZAO «FK Zenit» [Dynamic pricing for sports event ticketing: Example of FC “Zenit”]. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta [Russian Management Journal]*, 12(4), 79–98.
3. Solntsev I.V. (2020). Osnovnye trendy innovatsionnogo razvitiya industrii sporta [Key trends in the innovative development of sports industry]. *Innovatsii [Innovations]*, 6(260), 86–93.
4. Dobson S. M., Goddard J. A. (1995). The demand for professional league football in England and Wales, 1925–92. *Journal of the Royal Statistical Society, ser. D (The Statistician)*, 44(2), 259–277.
5. Kennedy D., Kennedy P. (2020). English premier league football clubs during the covid-19 pandemic: Business as usual? *Soccer and Society*, DOI: 10.1080/14660970.2020.1797498.
6. Moore K. (2021). Football is not ‘a matter of life and death’. It is far less important than that. Football and the COVID-19 pandemic in England. *Soccer and Society*, 22(1–2), 43–57.
7. Reade J.J., Singleton C. (2020). Demand for public events in the COVID-19 pandemic: A case study of European football. *European Sport Management Quarterly*. DOI: 10.1080/16184742.2020.1841261.
8. Schreyer D., Däuper D. (2018). Determinants of spectator no-show behaviour: First empirical evidence from the German Bundesliga. *Applied Economics Letters*, 25(21), 1475–1480.
9. Simmons R. (1996). The demand for English League Football: A club-level analysis. *Applied Economics*, 28(2), 139–155.
10. Szymanski S. (2020). Covid-19 and football club insolvency. Mimeo.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Илья Васильевич Солнцев

Кандидат экономических наук, доцент, заведующий научной лабораторией стратегических исследований в спорте, РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Область научных интересов: экономика спорта, управление в спорте, финансы и инвестиции спортивных организаций, стратегия развития спортивных организаций.

E-mail: Iliia.solntsev@gmail.com

ABOUT THE AUTHOR

Ilya V. Solntsev

Candidate of economic sciences, associate professor, head of Strategic sports research department, Plekhanov Russian University of Economics.

Research interests: sport economics, sport management, finance and investments in sports, development strategies for sport entities.

E-mail: Iliia.solntsev@gmail.com