

Рамазанов Ш.М.ФГБОУ ВО «РЭУ
им. Г. В. Плеханова»,
г. Москва

e-mail: Shamil.ramazanov.61@gmail.com

Сравнительный анализ моделей управления развитием спорта на примере футбольной индустрии: мировой опыт и российские особенности

Аннотация

В статье рассматриваются организационно-экономические аспекты современных моделей развития спорта. Приводится анализ характеристик «классических» зарубежных моделей, американской и европейской, в сравнении с российской, а также особенности отдельных модификаций, которые используются в некоторых странах Азии и Африки. Приводится обоснование развития американской модели, которая во многом опирается на телевидение. В этом случае телевидение выступает в качестве одного из ключевых источников финансирования, а также мощным рычагом влияния в целом на профессиональный спорт. Кроме этого, для американской модели характерно повышенное внимание к правовой защищенности спортсменов, а также поддержке профсоюзного движения. В отличие от американской модели, особенностью европейского профессионального спорта является экономическая помощь городских советов и спонсоров. Указанный анализ американской и европейской моделей развития профессионального спорта показал, что тот вариант, который на сегодняшний день представлен в России, имеет существенные отличия от американской и, в меньшей степени, европейской модели. На основе проведенного исследования автором сформулированы возможные направления повышения эффективности развития футбольной индустрии в России, которые заключаются в создании единого центра управления, который будет заниматься профессиональным футболом, повышении внутренней конкуренции между клубами в российском чемпионате, как в спортивном, так и в коммерческом аспектах. Кроме этого, отмечена необходимость разработки прозрачной программы взаимодействия между телевизионными компаниями и Российским футбольным союзом, которая бы включала понятный механизм получения адекватной прибыли от телетрансляций и ее равноправного деления среди всех задействованных участников.

Ключевые слова:

профессиональный спорт, модели развития спорта, организационно-экономическая модель развития спорта, восточноевропейская модель, западноевропейская модель, американская модель развития профессионального спорта, финансирование профессиональных клубов, стоимость медиаправ в европейских футбольных лигах, эффективность российской модели развития футбола.

Ramazanov Sh.M.Plekhanov Russian University
of Economics, Moscow

e-mail: Shamil.ramazanov.61@gmail.com

Comparative analysis of models of sports development management on example of football industry: international experience and russian peculiarities

Abstract

The organizational and economic aspects of modern sports development models is considered in the article. The analysis of foreign models such as American and European in comparison with Russian model is conducted. The peculiarities of some modifications adopted in some countries of Asia and Africa are discussed. American model which is mostly based on broadcasting is justified. In the case, broadcasting serves as a key source of finance as well being a powerful lever of influence on professional sports. Besides, American model is likely to pay an additional attention to legal protection of sportsmen and the support of professional union movement. As opposed to American model, European model's peculiarity is financial support of sponsors and city councils. The mentioned above analysis indicated that the variant of model applied in Russia varies sufficiently from the American model and to a lesser extent from a European one. The author suggests possible directions of Russian football industry's effectiveness and efficiency improvement which are: foundation of a unified center of management that would be in charge of professional football, increase of internal competition in Russian Football Premier League achieving both commercial and sports results. The need of designing a transparent program of collaboration among broadcasting companies and Russian Football Union is indicated. The program intends to be an understandable mechanism of gaining reasonable income from translating football on the internet and TV and fair sharing of the income among the involved participants.

Keywords:

professional sport, model of sports development, organizational and economic model of sports development, eastern European model, Western European Model, American model of professional sports development, financing of professional clubs, the price of media rights in European football leagues, effectiveness of Russian model of football development.



Современные условия социально-экономического развития России требуют серьезной адаптации деятельности спортивных организаций по развитию соответствующих видов спорта. Однако на сегодняшний день общая теория управления деятельностью спортивных федераций, в которой были бы прописаны конкретные критерии построения, функционал, а также принципы систем развития конкретных видов спорта, практически отсутствует.

В соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 04.12.2007 г. № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» на спортивные федерации возложена задача развития как спорта высших достижений, так и массового спорта [1]. В настоящее время существенно возросло количество задач, стоящих перед данными организациями, которые необходимо решать в параллельном режиме. В то же время следует понимать, что развитие спорта высших достижений и развитие массового спорта – абсолютно разные управленческие задачи.

Эти противоречия, а также имеющиеся в ряде видов спорта, в том числе футболе, несогласованность и дублирование управленческих функций федераций на различных территориальных уровнях позволяют сформулировать проблемную ситуацию, которая заключается в необходимости разработки научно-обоснованной организационно-экономической модели развития футбола в России.

Ранее проведенные исследования, которые были посвящены указанной проблематике, как правило, ограничиваются созданием отдельных структурных схем деятельности спортивных организаций. Такие результаты не дают возможность решать задачи прогнозирования их деятельности и разработки эффективных управленческих решений. Кроме этого, остается неясным вопрос содержательной основы деятельности региональных спортивных федераций.

В науке существует большое количество классификаций и характеристик моделей социально-экономических систем и организаций. Тем не менее, вопрос формулировки понятия «организационно-экономическая модель развития спорта» до сих пор остается актуальным.

Для формулировки понятия «организационно-экономическая модель развития спорта» следует рассмотреть основные элементы этого понятия по отдельности.

А. И. Бочкин определяет модель как «систему, неотличимую от моделируемого объекта в отношении некоторых свойств, полагаемых существенными, и отличимую по всем остальным свойствам, которые полагаются несущественными» [2, с. 14].

В электронной версии Большой российской энциклопедии приводится определение В. Б. Бирюкова: «модель – это знаковая система определенного фрагмента социальной реальности – оригинала модели» [3].

В первом определении основной упор сделан на неотделимость значимых свойств объекта при построении модели. Второе определение раскрывает ее сущность как систему знаков.

Таким образом, по нашему мнению, следует обобщить все основные положения данных определений и рассматривать модель как систему знаков, которая обладает характерными свойствами конкретного сегмента социальной реальности.

Понятие организационно-экономической модели раскрывается в определении организации как «структурированной совокупности элементов, объединенных для достижения какой-либо цели» [4, с. 522], а также в определении экономики, как «науки о хозяйстве, способах его ведения людьми, отношениях между людьми в процессе производства и обмена товаров, закономерностях протекающих хозяйственных процессов» [4, с. 712].

Структурированная совокупность элементов, которые объединены для реализации определенных целей.

Становление и развитие организационно-экономической модели российского спорта базируется на опыте ведущих европейских стран, а также США и Канады. В свою очередь, футбол, как и любой другой профессиональный вид спорта, учитывает в своем развитии глобальные тенденции развития экономики, на основе которых работают принципы и функции современного менеджмента.

В мировой практике к развитию профессионального спорта принято выделять следующие подходы:

- коммерческо-константный;
- коммерческо-ротационный.

Первый подход (так называемая американская модель), доминирующий в США и Канаде, основан на стремлении к максимальной прибыли. В этом случае спортивная деятельность и ее результаты рассматриваются как средство получения доходов.

Второй подход (европейская модель) имеет место в странах Европы, в котором спортивное противостояние ставится в качестве основного приоритета. Однако начиная с середины 1990-х гг. коммерческий принцип проведения соревнований одерживает верх и в Европе. Тем не менее, следует отметить, что, несмотря на значительную степень свободы, даже в США, которые являются эталоном реализации первой модели, государство внимательно отслеживает и анализирует

вектор развития профессионального спорта, придавая этому вопросу особую важность.

Рассмотрим отдельные особенности этих моделей более подробно.

Развитие американской модели профессионального спорта тесно связано с такими факторами государственной устойчивости как состояние потребительского рынка, сохранение и поддержание общественных ценностей, частота возникновения и продолжительность политических кризисов.

«Большая четверка» профессиональных спортивных лиг США – это Национальная хоккейная лига (НХЛ), Национальная лига американского футбола (НФЛ), Лига бейсбола, и Национальная баскетбольная ассоциация (НБА). В настоящее время «четверка» постепенно превращается в «пятерку» за счет Федерации футбола США.

Высокий уровень развития профессионального спорта в США напрямую связан с уровнем спроса на его конечный продукт. Этим продуктом является зрелищность соревнований. Если какой-либо профессиональный вид спорта начинает приносить убытки, то он стремительно теряет коммерческую привлекательность и переходит в любительский статус. Зрелище – продукт деятельности всех спортивных лиг. Поэтому спортивные команды, несмотря на жесткое противостояние на спортивных аренах, в деловой сфере являются партнерами. Следует отметить, что в этом случае главная задача лиг заключается в нахождении и поддержании баланса сил противоборствующих клубов, так как появление суперкоманды будет способствовать снижению показателя общей посещаемости матчей. В спортивной практике имеются примеры, когда организаторы лиг вводили чрезвычайные меры вплоть до расформирования ведущего клуба, если он начинал занимать доминирующее положение. Например, уже давно не существующий хоккейный клуб Montreal Wanderers, который был одной из самых успешных команд в период 1903–1918 гг.

Задачу поддержания баланса сил и финансовых ресурсов команд осуществляет система драфта. Она делает практически невозможным появление суперклуба. «Например, в американском футболе за право обладания Суперкубком борются команды, представляющие не только крупные города, но и другие регионы страны. Так, постоянное выравнивание финансовых и спортивных возможностей команд позволило клубу «Грин Бэй Пэкерз» из маленького города бороться и даже выиграть Суперкубок по американскому футболу в 1998 г.» [5, с. 99].

Победы и успешные выступления в профессиональном американском спорте тесно взаимосвя-

ны с размерами прибыли. Однако популярность отдельных видов спорта и команд в разных городах неоднородна. Очень дифференцированы и рынки прав телетрансляций. По мнению А.И. Чикурова, «таким образом, команды изначально поставлены в разные условия, и потенциально кто-то из них может разориться. Это, в свою очередь, ударит по финансовому положению остальных клубов, так как нарушится календарь, снизится количество игр в сезоне, создастся опасный прецедент. Чтобы не допустить этого, лиги установили принцип распределения доходов от продажи билетов, а также достаточно равномерно делят между командами деньги от телеконтрактов, подписанных лигами» [5, с. 99].

Формирование американской модели профессионального спорта началось примерно с конца XIX века. К ее наиболее важным признакам относится бюрократизация. Этот признак характеризуется тем, что все участники спортивной индустрии, от рядовых менеджеров до владельцев топ-клубов, не заинтересованы в развитии конкретного вида спорта, а главной своей задачей видят в сохранении существующего положения.

Владельцами команд все чаще становятся крупнейшие транснациональные корпорации, которые занимаются производством сигарет, спиртных напитков, а также владеющие различными каналами средств массовой информации.

Развитие американской модели во многом опирается на телевидение, которое выступает как одним из ключевых источников финансирования, так и мощным рычагом влияния в целом на профессиональный спорт. Кроме этого, для американской модели характерно повышенное внимание к правовой защищенности спортсменов, а также поддержке профсоюзного движения. В качестве наглядного примера достаточно вспомнить забастовку (локаут) в НХЛ, результатом которой стала отмена хоккейного сезона 2004/2005 гг.

Одним из главных признаков той или иной модели профессионального спорта являются наличие и статус владельца команд. Данные факторы во многом определяют основные направления развития спорта в общественной жизни. Согласно общей практике, которая присутствует в мировой спортивной индустрии, можно выделить следующие формы владения профессиональными командами:

- личная (индивидуальная или групповая);
- корпоративная;
- акционерная.

Очень значимым является также вопрос источников финансирования команд. А.И. Чикуров выделил несколько таких источников [5]:

- продажа билетов на матчи;
- продажа прав на телетрансляцию соревнований;
- доходы от дополнительных мероприятий, проводимых на стадионах;
- поступления от коммерческо-лицензионной, рекламной, спонсорской и издательской деятельности;
- продажа акций команд;
- продажа игроков;
- поступления из центральных фондов лиг;
- процент на капитал, вложенный в банк.

В послевоенной Европе в связи с образованием социалистических стран в 1950-1980 гг. сложились две принципиально разные модели развития спорта:

- восточноевропейская модель, которой придерживались СССР и страны так называемого социалистического лагеря (Германская Демократическая Республика, Польша, Чехословакия и др.);
- западноевропейская модель, которая была характерна для капиталистических стран Европы и Северной Америки.

Рассмотрим эти модели более подробно.

1. Восточноевропейская (или советская) модель.

Главный заказчик спортивных достижений — государство. При этом идеологический подтекст (противостояние с капиталистическими странами) играл ключевую роль. Формально спорт считался любительским, однако фактически многие спортсмены рассматривали занятия им как свою основную работу. Тем не менее, какая-либо коммерциализация спорта полностью отсутствовала.

2. Западноевропейская модель. Данная модель была основана на объединении взаимных интересов и возможностей как государственных структур, так и коммерческих организаций. Однако, на практике в разных странах подобный спортивный союз государства и бизнеса имел разную степень и характер взаимодействия. В скандинавских странах (например, в Швеции и Дании), государство практически не вмешивалось в спортивную индустрию, в то время как в Италии, наоборот, регулирующая функция органов власти выполнялась достаточно активно.

В любом случае влияние деловых структур, заинтересованных в развитии коммерческих отношений в спорте, было очень значительным. Спорт достаточно четко разделялся на профессиональный и любительский. Однако в то время коммерческие структуры занимали осторожную позицию. Бизнес только нащупывал наиболее экономически привлекательные спортивные направления. Следует отметить, что практически все профессиональные виды спорта, которые имеют определенный коммерческий успех, изначально имели любительский статус.

Таким образом, американская и европейская модели профессионального спорта имеют отличия по следующим параметрам:

- наличие и статус владельцев клубов;
- источники финансирования;
- принцип проведения соревнований.

В европейских странах основной организационно-правовой формой клубов является акционерное общество. Среди источников финансирования профессиональных команд можно выделить следующие:

- реализация билетов на матчи;
- продажа атрибутики;
- продажа прав на использование торговой марки (лицензирование);
- продажа прав на телевизионные трансляции;
- спонсорские взносы.

Особенностью европейского профессионального спорта является экономическая помощь городских советов и спонсоров. Следует отметить, что финансовое положение большого количества европейских профессиональных клубов не столь уж хорошее. Например, многие футбольные команды даже в топовых чемпионатах Европы (в таких странах как Великобритания, Италия, Испания, Германия, Франция) испытывают существенные финансовые трудности из-за значительного роста заработной платы игроков, особенно в последнее время.

В таблице 1 приведена структура источников доходов в «Большой пятёрке» — топовых чемпионатах ведущих стран Европы.

Таблица 1

Основные источники дохода футбольных клубов ведущих европейских стран (средние показатели)

Страна	Продажа билетов, %	Лицензирование и спонсорство, %	Продажа телевизионных прав, %
Англия	23	30	47
Германия	23	46	31
Испания	22	30	48
Италия	11	30	59
Франция	11	40	49

Источник: [6].

Усредненные бюджеты команд

Название лиги, страна	Средний показатель бюджетов команд, млн долл. США
Premier League, Англия	26–27
Serie A, Италия	22–23
Bundesliga, Германия	20–21
La Liga, Испания	18–19
Ligue 1, Франция	17–18

Источник: [6].

Профессиональные команды Европы, так же как и американские спортивные клубы, извлекают доходы от проведения дополнительных коммерческих мероприятий на стадионах, издательской деятельности, продажи игроков и других источников. В таблице 2 представлены цифры усредненных бюджетов команд «Большой пятерки».

Разрыв в бюджетах команд объясняется состоянием экономики каждой отдельно взятой страны, уровнем развития футбола, культурными традициями, отношением болельщиков, коммерческих и общественных организаций, спонсоров к футболу и многими другими факторами. Играет свою роль и качество клубной маркетинговой политики. На сегодняшний день основная цель маркетинговой стратегии зарубежных клубов заключается в постоянном поиске новых возможностей пополнения бюджета. Так, например, большинство европейских команд предлагают за определенную плату новостную рассылку посредством сети Интернет. Многие популярные клубы имеют фанатов по всему миру. Таким образом, указанный источник финансирования позволяет получать клубу дополнительные прибыли. Кроме этого, в настоящее время становится все более популярной практика проведения так называемых выставочных матчей, которые особенно востребованы в США, Канаде и странах Азии.

Система футбольных чемпионатов в ведущих европейских странах зачастую способствует тому, что возникает небольшое число финансово очень успешных клубов (2–5 ед.), которые доминируют в национальных чемпионатах. Наиболее яркий пример подобного явления – это испанская La Liga, в которой уже много лет доминируют два клуба: «Барселона» и «Реал» (Мадрид). Следует отметить, что такое явление практически не наблюдается в спорте США.

Мировой спорт – весьма противоречивое явление. Некоторые модели, которые развивались в отдельных странах в течение долгого периода времени, имеют ряд отличий по значительному количеству критериев. В таблице 3 представлены общие кри-

терии, которые характерны для различных моделей профессионального спорта.

Указанные характеристики являются основными. Однако, имеются и дополнительные отличительные особенности между американской, европейской и российской моделями профессионального спорта, в частности, посещаемость спортивных мероприятий, значение телевидения в поддержке и продвижении конкретного вида спорта, социальной защищенности спортсменов, система вознаграждения и т. д.

Согласно европейской и американской моделям финансирование профессиональных клубов происходит за счет прибыли, которые команды получают напрямую от проведения спортивных мероприятий. Этот факт является одним из ключевых при анализе степени развития профессионального спорта. Тем не менее, следует отметить, что многие европейские команды имеют значительный уровень зависимости от государственных и муниципальных структур, так как не все клубы имеют самокупаемость только за счет спортивной деятельности. Фактически, только лучшие команды могут приносить существенный доход своим владельцам.

Одним из ключевых источников доходов и Европе, и в США является продажа прав на трансляцию матчей, что абсолютно нетипично для отечественного спорта. В качестве примера в таблице 4 приводятся цифры, которые наглядно показывают огромный дисбаланс российского футбола по сравнению с «Большой пятеркой» с точки зрения стоимости прав на трансляцию (сезон 2014/2015).

Также следует отметить, что, как правило, лиги заключают договоры с телевидением и распределяют полученные доходы между отдельными командами. Однако у клубов имеется право на заключение контрактов с региональными телекомпаниями. Следует отметить, что в России развитие системы продажи телевизионных прав в качестве источника финансирования идет медленно и с существенными трудностями.

Таблица 3

Сравнительный анализ американской, европейской и российской моделей развития профессионального коммерческого спорта

Характеристики	США	Европа	Россия
Набор видов спорта	Упор сделан на виды спорта, которые наиболее популярны в Северной Америке (бейсбол, баскетбол, американский футбол); развитие традиционных профессиональных видов спорта (бокс, хоккей и др.)	Развитие традиционных профессиональных видов спорта (баскетбол, бокс, автогонки, футбол, хоккей и др.)	Идентично в Европе
Основной принцип проведения соревнований	Коммерческо-константный. Упор сделан на внешний антураж соревнований (зрелищность), а также экономические выгоды для клубов.	Спортивно-ротационный	Идентично в Европе
Менеджмент	Созданы отделенные от любительского спорта и финансово независимые профессиональные спортивные лиги (НБА, НХЛ, НФЛ и др.). Упор сделан на социальные ценности американского общества	Объединение профессионального спорта в одну федерацию с любительским. Присутствует значительное влияние Международных спортивных федераций	Идентично в Европе.
Правовые основы	Специальное федеральное законодательство отсутствует. Широкое использование уставных документов спортивных организаций	Наличие специального законодательства, базирующегося на правовых национальных нормах	Создание и развитие собственной правовой базы профессионального спорта, которая включает американский и европейский опыт
Отношение государства	Профессиональный спорт входит в систему государственной идеологии. На уровне государства оказывается помощь по налогообложению, аренде и другим экономическим вопросам	Значительная экономическая помощь государственных структур и муниципальных советов	Государство оказывает серьезную финансовую поддержку через федеральные и местные органы власти
Финансирование	Прибыль от проведения спортивных мероприятий. Набор источников идентичен тому, что в Европе, но их долевое участие существенно различается. Очень значима роль телевидения. Спонсорство практически отсутствует.	Набор источников идентичен тому, что в США. Распространено спонсорство и финансовая поддержка со стороны организаций и фондов, находящихся под контролем государства	Спортивная деятельность практически всегда нерентабельна. Упор делается на спонсорство и поступления от неспортивной деятельности. Большая доля бюджетных средств
Основные формы владения	Частная и корпоративная	Корпоративная, как правило, в виде акционерных обществ, частная	Присутствуют различные формы: государственные, ведомственные, муниципальные предприятия, акционерные общества, общественные и некоммерческие организации
Система отбора	Через организации школьного и студенческого спорта. Широко используется система драфта	Через сферу спорта высших достижений	Через систему детско-юношеских спортивных школ и профессиональный (олимпийский) спорт
Степень интернационализации	Относительно закрытая система. Тем не менее, в отдельных видах спорта (например, хоккей) присутствует значительное количество спортсменов из других стран, прежде всего, Европы и России	Широкое использование спортсменов из других стран, высокая степень интернационализации	Высокая степень интернационализации

Источник: [5].

Спонсорство не развито в американском спорте, однако в Европе оно играет значительную роль. В отличие от европейских, продажа лицензий в американских клубах составляет всего лишь от 2 % до 5 %. Однако в абсолютном выражении доходность данной статьи существенно превышает прибыль многих европейских и российских команд. Как уже отмечалось выше, особенностью европейского спорта является финансовая поддержка администрациями муниципальных органов, что отчасти напоми-

нает существующую систему финансирования клубов в России. Однако указанная помощь не столь повсеместна и не настолько существенна по сравнению с отечественным футболом. В таблице 5 приведены примерные бюджеты клубов Российской футбольной премьер-лиги (далее – РФПЛ) в сезоне 2015/2016, а также информация о владельце. Фактически на сегодняшний день в РФПЛ и Футбольной национальной лиге (далее – ФНЛ) присутствует только несколько клубов, в частности

Стоимость медиаправ в странах «Большой пятерки» в сезоне 2014/2015

Название лиги, страна	Стоимость внутренних медиаправ, млн евро	Количество телеведущих	Совокупная стоимость игроков, млрд евро
Premier League, Англия	1 246	3	3,7
Serie A, Италия	853	5	2,4
Bundesliga, Германия	628	5	2,4
La Liga, Испания	710	4	2,9
Ligue 1, Франция	607	2	1,5
РФПЛ, Россия	37	1	1,1

Источник: [6].

ЦСКА, Спартак (Москва), Краснодар (Краснодар), Анжи (Махачкала), которые имеют частных владельцев. Остальные принадлежат или муниципалитетам, или крупным государственным компаниям.

В отдельных странах встречаются и некоторые другие модификации. Например, в Нигерии и Китае серьезная государственная поддержка стала основой развития профессионального футбола. Так, «в Нигерии в 1990 г. по инициативе государства было зарегистрировано 30 профессиональных команд, владельцами которых стали как частные лица, так и государственные организации. Командам были предоставлены экономические льготы, которые касались арендной платы за пользование стадионами, налоговых сборов, получения земли для строительства стадионов, разрешений на занятия коммерческой деятельностью. Участие государства дало результаты: в 1996 г. сборная Нигерии стала олимпийским чемпионом и уверенно вошла в число лидеров мирового футбола» [5, с. 105-106].

В Китайской Народной Республике (КНР) профессиональный футбол развивается примерно по той же схеме, которая присутствует в Нигерии. Однако кроме государства активное участие в финансировании принимают независимые спонсоры. Реформа призвана разработать и внедрить такой механизм управления, который смог бы, учитывая специфику китайского общества, эффективно работать в рыночных условиях профессионального спорта. В 1994 г. решением спортивных властей КНР была создана профессиональная футбольная лига, в которую первоначально вошли 12 команд (сейчас 16). По решению правительства Китая генеральным спонсором лига стала транснациональная табачная компания Philip Morris International (а точнее ее бренд Marlboro), получившая льготные условия для бизнеса в стране.

Приведенный выше анализ моделей развития профессионального спорта показал, что тот вариант, который на сегодняшний день существует в России, имеет существенные отличия от американской и (в меньшей степени) европейской модели. Таким

образом, для повышения эффективности российской модели развития футбола можно предложить следующие рекомендации.

1. Создание единого центра управления, который будет заниматься профессиональным футболом. В настоящее время одновременно работает три структуры – РФПЛ, ФНЛ, Профессиональная Футбольная Лига (ПФЛ), которые зачастую дублируют многие функции и излишне бюрократизируют общую систему менеджмента российского профессионального футбола. В результате это поможет существенно сократить организационные расходы и сделать централизованной систему управления и контроля;

2. Повышение внутренней конкуренции между клубами в российском чемпионате, как в спортивном, так и в коммерческом аспекте. Для этого следует законодательно закрепить ограниченное участие крупных государственных структур, а также администраций городов и республик в финансировании отдельных клубов. Тогда в условиях более сбалансированных бюджетов всех команд не будет явных лидеров, которые побеждают из года в год только благодаря мощной финансовой поддержке и возможности покупать дорогих игроков. Такой подход будет способствовать и появлению большего числа перспективных молодых футболистов в основных командах. Кроме этого, менеджмент клубов будет вынужден вести более активную маркетинговую политику продвижения командного бренда и повышать эффективность коммерческой деятельности на клубных аренах, касающейся таких аспектов, как билетные программы, продажа еды, напитков, атрибутики и т. д. Все это в перспективе послужит основой для увеличения доходов;

3. Разработка прозрачной программы взаимодействия между телевизионными компаниями и РФС, которая бы включала понятный механизм получения адекватной прибыли от телетрансляций и ее равноправного деления среди всех задействованных участников. Как уже указывалось ранее, одна из причин финансового неблагополучия большинства россий-

Таблица 5

Сравнительная таблица отдельных показателей деятельности клубов РФПЛ в сезоне 2015/2016

Название клуба	Владелец	Средняя посещаемость	Бюджет в сезоне 2014–2015, млн евро	Бюджет в сезоне 2015–2016, млн евро
Амкар	Администрация Пермского края	8 019	22	13
Мордовия	Администрация Мордовии	5 590	25	13
Уфа	Администрация Башкортостана	7 059	16	15
Урал	Администрация Свердловской области	5 553	13	15
Крылья Советов	Администрация Самарской области	11 125	–	15
Кубань	Администрация Краснодарского края	9 464	28	21
Анжи	С.А. Керимов	9 977	–	25
Ростов	Администрация Ростовской области	13 334	28	30
Терек (в настоящее время «Ахмат».)	Администрация Чеченской республики	16 251	40	30
Динамо	Центральный совет «Динамо»	6 335	160	55
Рубин	Администрация Татарстана	11 871	70	60
Краснодар	С. Н. Галицкий	10 939	80	75
ЦСКА	Е. Л. Гинер	9 591	90	80
Локомотив	РЖД	9 815	110	90
Спартак	Л. А. Федун	25 179	150	120
Зенит	Газпром	16 813	220	185

Составлено автором по материалам [7]

ских футбольных клубов заключается в крайне низком доходе, получаемом от реализации телевизионных прав: в бюджете среднего клуба РФПЛ он

составляет лишь 9 % от общего объема средств. В Европе этот показатель доходит до 50 %.

Библиографический список

1. Федеральный закон «О физической культуре и спорте в Российской Федерации» от 04.12.2007 № 329-ФЗ (ред. от 05.12.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79477/ (дата обращения: 06.02.2018).
2. Бочкин А. И. Методика преподавания информатики: учебное пособие. – Минск: Вышэйшая школа, 1998 г. – 431 с.
3. Большая российская энциклопедия. Модель. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://bigenc.ru/philosophy/text/2221671> (дата обращения: 06.02.2018).
4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь. – М.: Книжный мир, 2003. – 895 с.
5. Организация Физической культуры и спорта: учебно-методическое пособие / сост. А. И. Чикуров. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2012. – 114 с.
6. Киселев Н. Валерий Газзаев: «Мы планируем сократить общее количество профессиональных клубов до 54». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.eurosport.ru/football/russian-premier-league/2014-2015/story_sto4654951.shtml (дата обращения: 06.02.2018).
7. Рейтинг бюджетов российских футбольных клубов: денег стало еще меньше. Ежегодное исследование Sports.ru. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://sport.rbc.ru/news/575794bd9a794718a63de4a7> (дата обращения: 06.02.2018).

References

1. Federal'nyy zakon «O fizicheskoy kul'ture i sporte v Rossiyskoy Federatsii» ot 04.12.2007 № 329-FZ (red. ot 05.12.2017). [Federal Law «About Physical Culture and Sports in Russian Federation» dated 04.12.2007 №329-FZ (redaction from 05.12.2017)]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_79477/ (accessed 06.02.2018).
2. Bochkin A.I. Metodika prepodavaniya informatiki: uchebnoe posobie [Teaching methodology of informatics: a textbook.]. – Minsk: Vysheyshaya shkola, 1998 g. 431 p.
3. Bol'shaya rossiiskaya enciklopedia. Model' [Great Russian Encyclopedia. Model]. Available at: <https://bigenc.ru/philosophy/text/2221671> (accessed 06.02.2018).
4. Borisov A.I. Bol'shoi ekonomicheskii slovar' [Great economic dictionary]. – M.: Knizhni mir, 2003 g. 895 p.
5. Chikurov A.I. Organizaciya fizicheskoi kul'turi i sporta: uchebno-metodicheskoe posobie [The organization of physical culture and sports: educational-methodical manual]. – Krasnoyarsk: Sibirskii federal'nyi universitet, 2012. 114 p.
6. Kisilev N. Valerii Gazzaev: «Mi planiruem sokratit' obshchee kolichestvo professional'nykh klubov do 54» [We plan to reduce the total number of professional clubs to 54]. [Electronniy resurs]: http://www.eurosport.ru/football/russian-premier-league/2014-2015/story_sto4654951.shtml (accessed 06.02.2018).
7. Rejting byudzhetrov rossiyskikh futbol'nykh klubov: deneg stalo eshche men'she. Ejegodnoe issledovanie Sports.ru [Rating budgets of Russian football clubs: money has become even smaller. The annual study of Sports.ru]. Available at: <http://sport.rbc.ru/news/575794bd9a794718a63de4a7> (accessed 06.02.2018).