

И. В. СОЛНЦЕВ

ФИНАНСЫ В ФУТБОЛЕ

УЧЕБНИК

Издание второе,
переработанное и дополненное



Электронные версии книг на сайте
www.prospekt.org



• ПРОСПЕКТ •

Москва
2019

УДК 336(075.8)
ББК 65.21я73
С60

Электронные версии книг
на сайте www.prospekt.org

Солнцев И. В.

С60 **Финансы в футболе** : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2019. – 296 с.

ISBN 978-5-392-29258-5

В данном учебнике рассмотрены наиболее важные аспекты финансовой работы футбольных клубов: бухгалтерская отчетность футбольного клуба, ее специфические статьи и порядок отражения операций в учете; структура доходов и расходов; инструменты финансирования, используемые в футболе (кредиты, облигации, выход на IPO); налоговые вопросы; анализ финансовых отчетов футбольных клубов, перечень показателей, характеризующих эффективность их деятельности; бюджетирование в футболе; ценообразование: подходы к формированию стоимости трансферных контрактов игроков и билетных программ; показатели, используемые для анализа инвестиционных проектов в футболе; подходы к оценке стоимости футбольного клуба; экономика футбольных стадионов и оценка их стоимости. Несмотря на то, что учебник посвящен футболу, многие рассмотренные вопросы могут быть актуальны и для других командных видов спорта.

Книга пригодится студентам, изучающим спортивный менеджмент, специалистам спортивных клубов, лиг и федераций. Учебник предназначен для подготовки бакалавров (направление 380302) и магистров (направление 380402) по направлению «Менеджмент в спорте» в рамках дисциплин «Финансы спортивных организаций», «Инвестиционная деятельность в спорте», «Оценка стоимости спортивных клубов».

УДК 336(075.8)
ББК 65.21я73

Изображение на обложке Digipear/Shutterstock.com

Учебное издание

СОЛНЦЕВ ИЛЬЯ ВАСИЛЬЕВИЧ
ФИНАНСЫ В ФУТБОЛЕ

Учебник

Подписано в печать 18.01.2019. Формат 60×90 1/16.

Печать цифровая. Печ. л. 18,5. Тираж 1000 (1-й завод 100) экз. Заказ №

ООО «Проспект»

111020, г. Москва, ул. Боровая, д. 7, стр. 4.

© Солнцев И. В., 2017

© Солнцев И. В., 2019, с изменениями

© ООО «Проспект», 2019

ISBN 978-5-392-29258-5

ВВЕДЕНИЕ

Для начала несколько слов о структуре книги. Все разделы будут построены по одному принципу: сначала рассматриваются базовые понятия и подходы, которые касаются финансов безотносительно отраслевой принадлежности («матчасть»). Это основа, которую без труда можно найти в любом учебнике по финансам, но персонально для вас я постарался изложить ее в максимально сжатой и доступной форме. Далее раскрывается футбольная специфика, а именно вопросы, касающиеся деятельности футбольных клубов (ФК). Такой подход можно было бы признать незаконченным, ведь клубы — это только часть футбольной индустрии. Есть еще объекты инфраструктуры, федерации, лиги, центры подготовки, спортивные школы. Деятельность всех этих организаций обладает определенной спецификой. Однако наибольший интерес представляет изучение финансовых вопросов применительно к тем структурам, работа которых может быть нацелена на получение прибыли. В футболе это в первую очередь касается клубов (инфраструктурная база может рассматриваться как их часть). Именно поэтому основной акцент в этой работе будет сделан на финансах футбольных клубов. Там, где это возможно, будут даны расчетные примеры, позволяющие понять сущность каждого вопроса.

Изначально я планировал назвать этот учебник «Финансы в спорте», однако, уже почти закончив работу, понял, что все рассматриваемые примеры связаны именно с футболом. Это сопряжено с тем, что именно этот вид спорта вызывает наибольший интерес не только среди болельщиков, но и среди экономистов и финансистов.

Футбол лидирует по числу проводимых соревнований и их посещаемости в мире (рис. 1), по численности занимающихся в России (рис. 2). По уровню доходов и стоимости вне конкуренции американский футбол, однако там спортивные клубы работают по принципиально иной модели, мы же рассмотрим европейский рынок, где в лидерах старый добрый «соккер» (рис. 3, табл. 1).

Большинство спортивных клубов, разместивших свои акции на бирже, также представляют именно футбол, что делает доступной их финансовую отчетность и облегчает углубленное изучение финансов. При этом многие рассмотренные вопросы могут быть актуальны и для других

командных видов спорта. Поэтому я надеюсь, что эта книга также пригодится финансовым менеджерам (как будущим, так и действующим) хоккейных, баскетбольных и других клубов, представляющих командные виды спорта.

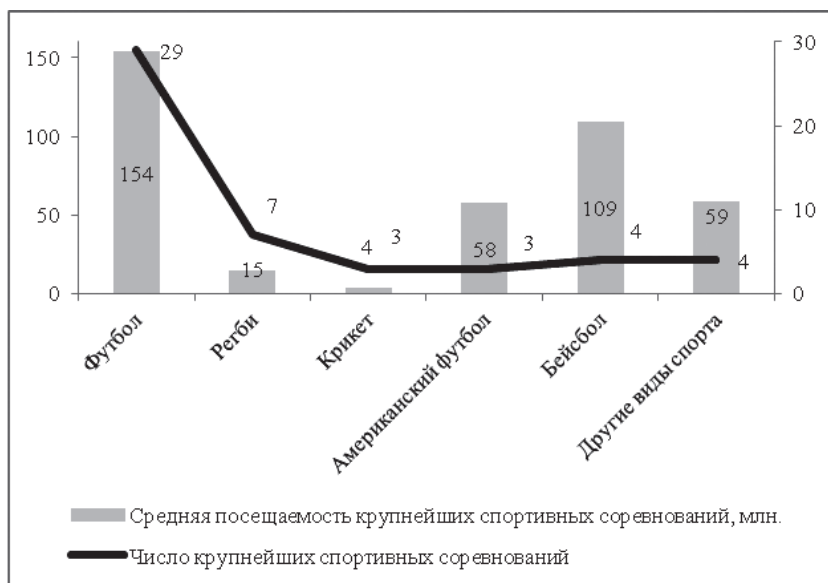


Рис. 1. Число крупнейших спортивных соревнований и их средняя посещаемость, 2015 (источник: отчет по лицензированию УЕФА)

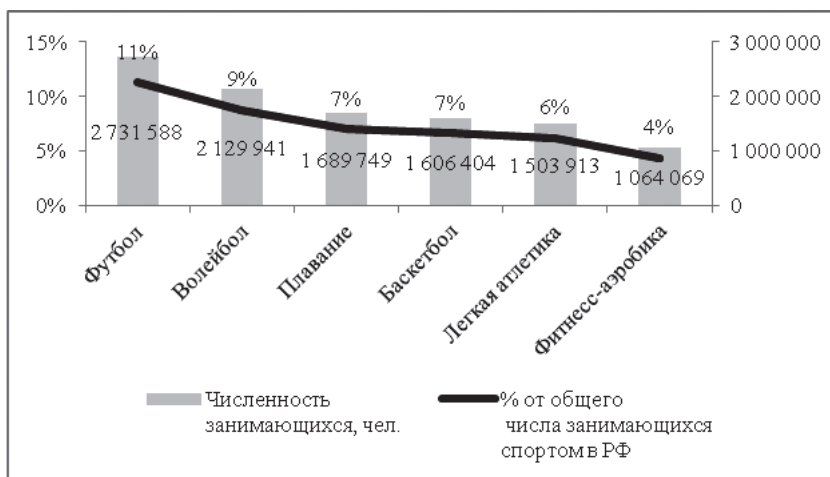


Рис. 2. Численность занимающихся спортом в РФ, 2016 (источник: форма 1-ФК)

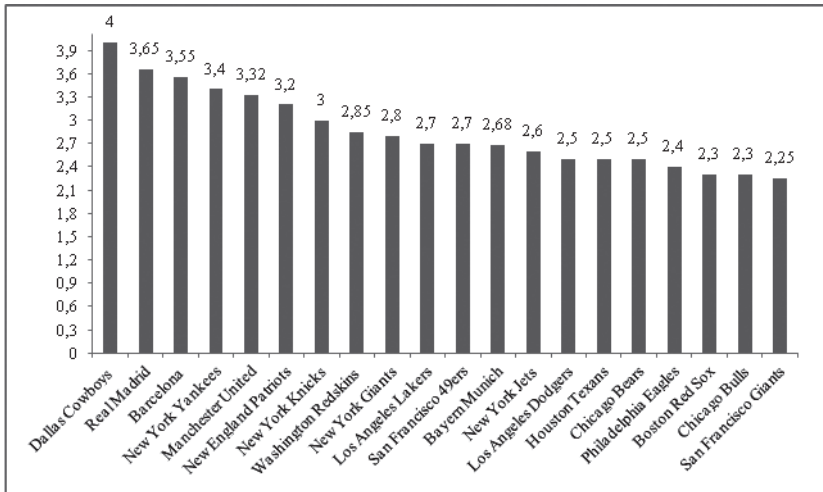


Рис. 3. Самые дорогие спортивные клубы мира, млрд долл.
Источник: Forbes, 2016

Таблица 1

Распределение по видам спорта в рейтинге самых дорогих спортивных клубов мира

	Американский футбол	Бейсбол	Баскетбол	Футбол	Хоккей	Формула 1
2015						
Число команд	19	12	10	7	1	1
Общая стоимость, млрд \$	32,35	20,45	16,78	15,94	1,3	1,35
2016						
Число команд	27	12	10	8	1	0
Общая стоимость, млрд \$	55,78	22,1	19,53	20,36	1,3	0

Источник: Forbes, 2015, 2016

Теперь определимся, что включает в себя понятие финансов и, следовательно, какие вопросы будут рассмотрены в этой книге (рис. 4).

В первую очередь это отчетность и порядок отражения всех операций в учете. Мы рассмотрим структуру отчетности футбольного клуба, ее виды и специфические статьи, познакомимся с общими принципами бухгалтерского учета, поговорим о стандартах составления. На отдельных статьях остановимся наиболее подробно — нематериальные активы

и основные средства ФК, структура выручки и себестоимости, заемный и акционерный капитал (кредиты, облигации, IPO¹), привлечение финансирования, налогообложение.



Рис. 4. Структура понятия «финансы»

После этого можно перейти к анализу финансовых отчетов — здесь будут представлены как базовые коэффициенты, используемые применительно к любой сфере деятельности, так и показатели, характеризующие эффективность деятельности ФК. Бюджеты футбольных клубов — пожалуй, самый обсуждаемый вопрос. Однако он, к сожалению, всегда ограничивается трансферной деятельностью — мы попытаемся посмотреть на это более широко. Отдельное направление — это ценообразование, в этом разделе мы рассмотрим подходы к формированию стоимости трансферных контрактов и билетных программ.

Мы не обойдем стороной инвестиционную деятельность футбольного клуба. Рассмотрим основные показатели, которые используются для анализа инвестиционных проектов в футболе, узнаем, как оценить стоимость футбольного клуба и стадиона. Все это пригодится для составления бизнес-плана развития ФК или строительства стадиона.

¹ Initial Public Offering — первичное публичное размещение акций на бирже.

В совокупности все эти вопросы сформируют базовое представление о финансах футбольного клуба, а полученные знания позволят решить их на практике.

В ходе работы были использованы открытые источники информации, которые я рекомендую для подробного изучения:

- Swiss Ramble (<http://swissramble.blogspot.ru>) — блог, посвященный финансам европейских футбольных клубов;
- Football Benchmark (<https://www.footballbenchmark.com>) — аналитический портал консалтинговой компании KPMG, посвященный финансам европейских футбольных клубов;
- Football money league (<http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/topics/sports-business-group.html>, <http://www.forbes.com/sportsmoney/#32ec4b9a5ef6>) — аналитический портал консалтинговой компании Deloitte, посвященный финансам европейских футбольных клубов;
- «Деловой футбол» (<http://www.sports.ru/tribuna/blogs/businessfoot>) — все о футбольном бизнесе.
- <http://ru.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing/index.html> Раздел «Лицензирование» на официальном портале УЕФА — здесь можно найти как актуальную редакцию правил финансового «фэйр плей», так и ежегодные отчеты по лицензированию клубов Европы, где содержится очень много финансовой (и не только) информации. Также рекомендую аналогичный раздел на сайте РФС: http://www.rfs.ru/rfs/documents/docs4_0/

На всех этих ресурсах можно найти финансовые показатели отечественных и зарубежных футбольных клубов, аналитику и расчеты по футбольному рынку. Используя эти данные, я предлагаю применить полученные навыки, рассчитав финансовые показатели или, например, оценив стоимость «живого» футбольного клуба.

Приятного «просмотра» и играйте в футбол ☺!

БЛАГОДАРНОСТИ

Большинство материала этой книги основано на статьях, опубликованных совместно с моими коллегами и студентами. Соответствующие ссылки будут даны в каждом разделе. Отдельное спасибо за помощь в подготовке материалов:

Воробьеву Анатолию Ивановичу;

Корешкову Василию Сергеевичу;

Кудиш Алексею Семеновичу;

Осокину Никите Андреевичу;

Чучиной Евгении Александровне.

1. ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ ВЕДЕНИЯ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА И СОСТАВЛЕНИЯ ОТЧЕТНОСТИ

Бухгалтерский учет был впервые введен в коммерческую практику в Венеции в конце XIII в. в работе итальянского математика Л. Пачоли: статья «Трактат о счетах и записях» входила в предисловие к энциклопедии по математике. Главным принципом стало правило двойной записи, согласно которому каждая операция отражается по крайней мере на двух бухгалтерских счетах, обеспечивая общий баланс.

Учетный счет (регистр) состоит из двух частей: дебета (левая сторона) счета и кредита (правая сторона). Основным принципом учета при этом является выполнение в любой момент времени равенства (уравнения баланса): Активы (средства) = Пассивы (источники этих средств).

Двойная запись (или бухгалтерская проводка) изменяет обе эти части (либо два раза изменяет одну), обязательно сохраняя баланс. Увеличение активов отражается в дебете счетов, увеличение пассивов в их кредите. Действует закон сохранения: сумма дебетов всех счетов всегда равна сумме их кредитов (обеспечивая нулевое общее сальдо). Если баланса нет, значит, где-то в учете была допущена ошибка. Заметим, что данный закон имеет естественное и даже, если хотите, философское значение. Так, еще М. В. Ломоносов писал: «Все встречающиеся в природе изменения происходят так, что если к чему-либо нечто прибавилось, то это отнимается от чего-то другого»¹.

Все бухгалтерские счета имеют номер, наименование и одинаковую структуру — двусторонняя таблица, левая сторона которой называется дебет, а правая — кредит. Каждый счет имеет остаток (сальдо) на начало и конец учетного периода и обороты: дебетовый и кредитовый.

По своему экономическому смыслу все счета разделяются на активные и пассивные. Активные счета — это счета бухгалтерского учета, предназначенные для учета состояния, движения и изменения хозяйственных средств по их видам. На первых отражается информация

¹ Ломоносов М. В. Письмо к Л. Эйлеру. 1748 г. // Полн. собр. соч. М.—Л.: Изд-во АН СССР, 1950—1959. Т. 2. С. 183.

о средствах, которые имеются в распоряжении организации (наличные деньги, имущество). На активных счетах начальное и конечное сальдо, а также записи, характеризующие увеличение хозяйственных средств, записываются по дебету счета. Записи, характеризующие уменьшение хозяйственных средств, записываются по кредиту счета.

На пассивных счетах учитываются источники формирования имущества, их наличие, состав, движение, а также обязательства. Остатки на пассивных счетах только кредитовые.

Также существуют активно-пассивные счета, которые учитывают одновременно и имущество, и источники его образования, а также меняют конечное сальдо, т. е. в разные отчетные периоды имеют или дебетовое, или кредитовое сальдо. Эти счета используются для одновременных расчетов с различными кредиторами и дебиторами. Оборот по дебету в активно-пассивных бухгалтерских счетах отражает увеличение дебиторской задолженности или уменьшение кредиторской задолженности, а оборот по кредиту, в свою очередь, показывает увеличение кредиторской задолженности или уменьшение дебиторской задолженности.

На забалансовых счетах обобщается информация о наличии и движении ценностей, не принадлежащих организации, но временно находящихся в ее пользовании или распоряжении. К ним, например, относятся: арендованные основные средства, товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение, списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов.

На данном этапе нам пришлось ввести сразу несколько новых терминов, которые неподготовленному человеку могут показаться не совсем понятными. Не пугайтесь, цель этой книги — не сделать из каждого читателя бухгалтера, а заложить основы понимания бухгалтерской отчетности, научиться «читать» ее. В следующих разделах мы рассмотрим несколько простых примеров, которые помогут во всем разобраться. Более подробную информацию можно получить в нормативных документах:

- Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»;
- приказ Министерства финансов РФ от 29 июля 1998 г. № 34н «Об утверждении положения по ведению бухгалтерского учета и бухгалтерской отчетности в РФ»;
- приказ Министерства финансов РФ от 31 октября 2000 г. № 94н «Об утверждении плана счетов бухгалтерского учета финансово-хозяйственной деятельности организаций и инструкции по его применению».

Выше перечислены нормативные документы, регламентирующие учет по российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ). Также существуют международные стандарты финансовой отчетности — МСФО (IFRS) и американские стандарты GAAP (Generally Accepted Accounting Principles — общепризнанные принципы бухгалтерского учета). Несмо-

трия на действующие на территории России федеральные программы по сближению стандартов учета МСФО и РСБУ, до сих пор между ними существуют серьезные различия. В международных стандартах экономическое содержание операций преобладает над юридической формой, тогда как в российских — наоборот. В спорных вопросах МСФО оставляет место профессиональному суждению, в РСБУ приоритет имеет первичный документ, сопровождающий транзакцию. Еще одно важное различие — концепция временной стоимости денег и дисконтирование, редко применяющиеся в РСБУ. Данные отличия влияют на полезность финансовой отчетности для внешних пользователей.

Далее мы рассмотрим основные формы и статьи отчетности, а также приведем практический пример отражения операций в бухгалтерском учете.

Бухгалтерская отчетность организаций состоит из:

- 1) бухгалтерского баланса;
- 2) отчета о финансовых результатах;
- 3) отчета об изменениях капитала;
- 4) отчета о движении денежных средств;
- 5) отчета о целевом использовании средств;
- 6) приложений и пояснений.

Основное внимание мы уделим трем формам: балансу, отчету о финансовых результатах и отчету о движении денежных средств.

1.1. Бухгалтерский баланс

Бухгалтерский баланс характеризует финансовое положение организации по состоянию на отчетную дату и состоит из актива и пассива, которые, как мы уже выяснили, уравновешивают друг друга.

Активы — это хозяйственные средства, контроль над которыми организация получила в результате свершившихся фактов ее хозяйственной деятельности и которые должны принести ей экономические выгоды в будущем. В свою очередь, будущие экономические выгоды — это потенциальная возможность активов прямо или косвенно способствовать притоку денежных средств в организацию. Считается, что актив принесет в будущем экономические выгоды организации, когда он может быть:

- использован обособленно или в сочетании с другим активом в процессе производства продукции, работ, услуг, предназначенных для продажи;
- обменян на другой актив;
- использован для погашения обязательства;
- распределен между собственниками организации.

Также приобретение активов может осуществляться в целях обеспечения безопасности или в целях защиты окружающей среды. Хотя приобретение таких объектов и не приводит непосредственно к увеличению

будущих экономических выгод от использования конкретного актива, оно может быть необходимо для получения будущих экономических выгод от использования других принадлежащих ему активов.

Обязательство (пассив) — это существующая на отчетную дату задолженность организации, которая является следствием свершившихся проектов ее хозяйственной деятельности и расчеты по которой должны привести к оттоку активов. Обязательство может возникнуть в силу действия договора или правовой нормы, а также обычаев делового оборота. Отток активов может происходить путем выплаты денежных средств или передачи других активов (оказание услуг). Кроме того, погашение обязательства может происходить в форме замены обязательства одного вида другим; преобразования обязательства в капитал; снятия требования со стороны кредитора.

Активы и обязательства представляются с подразделением в зависимости от срока обращения (погашения) на краткосрочные и долгосрочные. Активы и обязательства представляются как краткосрочные, если срок обращения (погашения) по ним составляет не более 12 месяцев после отчетной даты или продолжительности операционного цикла, если он превышает 12 месяцев. Все остальные активы и обязательства представляются как долгосрочные.

В качестве третьего раздела баланса (1 — внеоборотные (долгосрочные) активы, 2 — оборотные (краткосрочные) активы, 4 — долгосрочные обязательства, 5 — краткосрочные обязательства) фигурируют капитал и резервы. Капитал — это вложения собственников и прибыль, накопленная за все время деятельности организации.

Рассмотрим более подробно отдельные статьи бухгалтерского баланса. Основные средства — это материальные активы, которые:

- предназначены для использования в процессе производства или поставки товаров и предоставления услуг, при сдаче в аренду или в административных целях;
- предполагаются к использованию в течение более чем одного отчетного периода.

К основным средствам относятся здания, сооружения, машины и оборудование, техника, транспортные средства.

Себестоимость объекта основных средств подлежит признанию в качестве актива, если:

- существует вероятность того, что предприятие получит связанные с данным объектом будущие экономические выгоды;
- себестоимость данного объекта может быть надежно оценена.

Нематериальные активы — это немонетарные активы, не имеющие физической формы. Аналогично основным средствам себестоимость нематериального актива может быть признана в качестве актива, если существует вероятность получения экономических выгод, связанных с данным активом, а также себестоимость актива может быть достоверно оценена.

Амортизация

Стоимость основных средств и нематериальных активов должна постепенно списываться (амортизироваться). Амортизация — это систематическое распределение стоимости актива на протяжении срока его полезного использования. В результате списания формируется остаточная стоимость актива — расчетная сумма, которую организация получила бы на текущий момент от выбытия актива после вычета предполагаемых затрат на выбытие.

Срок полезного использования — это:

- период времени, на протяжении которого, как ожидается, актив будет иметься в наличии для использования предприятием, либо
- количество единиц продукции или аналогичных единиц, которые предприятие ожидает получить от использования актива.

Амортизация может начисляться четырьмя методами.

1. **Линейный** — начисление постоянной суммы амортизации на протяжении срока полезного использования актива.

2. **Метод единиц производства продукции** (пропорционально объему продукции (работ, услуг)) — начисление амортизации на основе ожидаемого использования или ожидаемой производительности.

3. **По сумме чисел лет срока полезного использования** — годовая норма амортизации определяется исходя из первоначальной стоимости объекта основных средств и годового соотношения, где в числителе — число лет, остающихся до конца срока службы объекта, а в знаменателе — сумма чисел лет срока полезного использования объекта.

4. **Способ уменьшаемого остатка** — ускоренное начисление амортизации, в результате которого сумма начисляемой амортизации на протяжении срока полезного использования уменьшается. Коэффициент ускоренной амортизации не может быть больше 3 (ст. 259.3 Налогового кодекса РФ). Главным преимуществом нелинейного метода амортизации является возможность увеличения суммы амортизационных отчислений, включаемых в состав расходов, в первые месяцы использования имущества, что, в свою очередь, уменьшает объект налогообложения по налогу на прибыль, который рассчитывается по системе «доходы минус расходы».

Рассмотрим порядок применения различных методов амортизации на простом примере.

Пример 1. Футбольный клуб приобрел автобус стоимостью 1 млн руб. Срок полезного использования равен 5 годам, либо 500 тыс. км пробега. Для ускоренного начисления амортизации установлен коэффициент 2. Рассчитаем амортизацию и остаточную стоимость для каждого из 5 лет службы.

Расчеты представлены ниже.

	Норма амортизации	1-й год		2-й год		3-й год		4-й год		5-й год	
		Отчисления	ОС*	Отчисления	ОС	Отчисления	ОС	Отчисления	ОС	Отчисления	ОС
Линейный	20%	200 000	800 000	200 000	600 000	200 000	400 000	200 000	200 000	200 000	0
Пропорционально объему продукции	500 000	120 000		100 000		110 000		90 000		80 000	
		240 000	760 000	200 000	560 000	220 000	340 000	180 000	160 000	160 000	0
По сумме чисел лет	15	333 333	666 666	266 666	400 000	2000 00	200 000	133 333	66 666	66 666	0
Уменьшение остатка	40%	400 000	600 000	240 000	360 000	144 000	216 000	86 400	129 600	51 840	77 760

* ОС — остаточная стоимость.

Обратите внимание, что если в первых трех методах стоимость объекта основных средств списывается полностью, то при ускоренной амортизации формируется остаток. Согласно ст. 259 Налогового кодекса РФ в случае если суммарный баланс амортизационной группы (подгруппы) становится менее 20 тыс. руб., в месяце, следующем за месяцем, когда указанное значение было достигнуто, налогоплательщик вправе ликвидировать указанную группу (подгруппу), при этом значение суммарного баланса относится на внереализационные расходы текущего периода.

По истечении срока полезного использования объекта амортизируемого имущества налогоплательщик может исключить данный объект из состава амортизационной группы (подгруппы) без изменения суммарного баланса этой амортизационной группы (подгруппы) на дату вывода этого объекта амортизируемого имущества из ее состава. При этом начисление амортизации исходя из суммарного баланса этой амортизационной группы (подгруппы) продолжается.

Метод расчета нелинейной амортизации позволяет списать довольно большую сумму от первоначальной стоимости в затраты с первых месяцев эксплуатации. Но далее сумма таких отчислений уменьшается, и списывать объект, возможно, придется дольше срока эксплуатации. В этом случае налогоплательщик вправе принять решение о возврате на линейный метод. При этом переход от нелинейного метода к линейному возможен не чаще одного раза в 5 лет (п. 1 ст. 259 Налогового кодекса РФ).

Использование нелинейного метода может привести к уменьшению налоговой базы по налогу на прибыль и имущество. Но эффективность данного способа зависит от состояния амортизируемого имущества. Если большая часть срока полезного использования уже прошла, то сумма месячной амортизации будет меньше исчисляемой линейным методом. Об использовании данного способа стоит задуматься, если планируется приобретение дорогостоящих активов или предстоит замена большей части оборудования. К недостаткам этого метода стоит отнести появляющиеся расхождения, возникающие в бухгалтерском и налоговом учете (учет для целей исчисления налога на прибыль) при применении нелинейной амортизации.

Основные средства и нематериальные активы входят в состав внеоборотных активов. Далее рассмотрим состав активов оборотных.

Запасы — это активы:

- предназначенные для продажи в ходе обычной деятельности;
- находящиеся в процессе производства для такой продажи;
- либо находящиеся в виде сырья или материалов, которые будут потребляться в процессе производства или предоставления услуг.

По мере использования стоимость запасов списывается в себестоимость с помощью одного из двух методов.

1. По стоимости первых по времени приобретения (FIFO — first in first out): в первую очередь списываются те запасы, которые были приобретены раньше.

2. По средней себестоимости: рассчитывается средняя себестоимость приобретенных за отчетный период запасов.

Рассмотрим применение этих методов на простом примере.

Пример 2. Ниже представлена история закупок футбольных мячей и расчет стоимости остатка на конец года.

	Количество	Цена, руб.	Сумма, руб.
Остаток на начало года	20	1000	20 000
1 марта	15	1100	16 500
1 июня	25	1150	28 750
1 сентября	10	1200	12 000
1 декабря	10	1250	12 500
Итого	80		
Списано	50		
Остаток на конец 2012 г.	30		
<i>Стоимость запасов на конец периода, FIFO</i>			<i>36 000</i>
<i>Стоимость запасов на конец периода, средняя</i>			<i>33 656</i>

Еще одна важная статья оборотных активов — это дебиторская задолженность (англ.: accounts receivable), сумма долгов, причитающихся предприятию от должников (дебиторов). Другими словами, это то, что должны нам. Противоположная статья в составе пассивов — это кредиторская задолженность (accounts payable) — сумма задолженности организации, или то, что должны мы.

Признание дебиторской и кредиторской задолженности в учете соотносится с признанием выручки и себестоимости. Однако международные и российские стандарты учета подходят к этому вопросу несколько иначе.

В соответствии с МСФО дебиторская задолженность признается тогда, когда продавец выполнит все свои обязательства по договору, а выгоды и риски, связанные с собственностью на товары, будут переданы покупателю. В свою очередь, ПБУ 9/99 «Доходы организации» гласит, что отражение актива происходит в момент перехода юридического права собственности, а не в момент передачи рисков и выгод. Аналогичные отличия свойственны и для признания кредиторской задолженности.

Теперь, когда мы рассмотрели основные статьи баланса, можно вернуться к счетам бухгалтерского учета и на простом примере разобрать порядок отражения операций в учете.

Пример 3. Отразим в учете следующие операции.

1. *Взносы учредителей в уставный капитал:*

учредитель 1 — 1 млн руб. (наличные деньги) Д-т 51 К-т 75

*учредитель 2 — офисное оборудование (стоимость — 1 млн руб.) Д-т 08
К-т 75*

учредитель 3 — помещение (стоимость — 1 млн руб.) Д-т 08 К-т 75

Д-т 75 К-т 80 — сформирован уставный капитал

Д-т 01 К-т 08 — офисное оборудование введено в эксплуатацию

Д-т 01 К-т 08 — помещение введено в эксплуатацию

2. *Приобретены канцелярские принадлежности за наличный расчет на сумму 10 тыс. руб. Д-т 10 К-т 51*

3. *Приобретена мебель с рассрочкой платежа на сумму 100 тыс. руб.
Д-т 10 К-т 60*

4. *Частично погашена кредиторская задолженность за приобретенную мебель (50 тыс. руб.) Д-т 60 К-т 51*

5. *Часть мебели на сумму 20 тыс. руб. продана за ненадобностью (деньги не получены) Д-т 62 К-т 10*

08 (а)	
«Вложения во внеоборотные активы»	
1 000 000	1 000 000
1 000 000	1 000 000
—	

51 (а)	
«Расчетные счета»	
1 000 000	10 000
	50 000
940 000	

80 (п)	
«Уставный капитал»	
	3 000 000
	3 000 000

75 (а/п)	
«Расчеты с учредителями»	
3 000 000	1 000 000
	1 000 000
	1 000 000
—	

62 (а/п)	
«Расчеты с покупателями и заказчиками»	
20 000	
20 000	

60 (а/п)	
«Расчеты с поставщиками и подрядчиками»	
50 000	100 000
	50 000

10 (а)	
«Материалы»	
10 000	20 000
100 000	
90 000	

01 (а)	
«Основные средства»	
1 000 000	
1 000 000	
2 000 000	

а — активный счет.
 п — пассивный счет.
 а/п — активно-пассивный счет.

Сформируем бухгалтерский баланс

АКТИВ	
Внеоборотные активы	2 000 000
Основные средства	2 000 000
Оборотные активы	1 050 000
Запасы	90 000
Дебиторская задолженность	20 000
Денежные средства	940 000
БАЛАНС	3 050 000
ПАССИВ	
Капитал и резервы	3 000 000
Уставный капитал	3 000 000
Долгосрочные обязательства	0
Краткосрочные обязательства	50 000
Кредиторская задолженность	50 000
БАЛАНС	3 050 000

1.2. Отчет о финансовых результатах

Отчет о финансовых результатах содержит информацию о доходах, расходах и прибыли организации.

По своей структуре этот документ предполагает «движение» от выручки компании к чистой прибыли (доходы минус расходы). Рассмотрим кратко основные статьи отчета о финансовых результатах.

Выручка — это общие доходы организации, по-другому может называться оборотом компании.

Себестоимость — это стоимость изготовления продукции (услуг).

Коммерческие расходы — это расходы организации, связанные со сбытом продукции (реклама, маркетинг).

Управленческие расходы — это расходы, связанные с управлением организацией.

Прибыль (убыток) от продаж — это разница между валовой прибылью, коммерческими и управленческими расходами.

Далее указываются проценты к получению, проценты к уплате, прочие доходы и расходы.

Итогом является чистая прибыль за отчетный период до уплаты налога на прибыль. Сам налог указывается отдельной строкой, после чего уже фиксируется чистая прибыль.

Признание выручки МСФО также связывают с переходом рисков и выгод по продаваемому объекту. В соответствии с ПБУ 9/99 «Доходы организации» выручка не может быть признана до перехода права собственности.

При оказании услуг выручка может признаваться компанией, если доходы, расходы и степень завершенности проекта могут быть достоверно оценены, а также существует вероятность того, что экономические выгоды, связанные с операцией, поступят к компании (это требования МСФО).

При этом всегда работает принцип начисления, согласно которому доходы и расходы признаются и отражаются в учете в момент их осуществления, а не по мере получения или выплаты денежных средств.

В отчетности, составленной по МСФО, используются следующие аббревиатуры:

- EBITDA — Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (англ.), прибыль до вычета расходов по уплате налогов, процентов и начисленной амортизации. Используется для оценки того, насколько прибыльна основная деятельность компании, т. е. независимо от ее задолженности, а также от метода начисления амортизации;
- EBIT — Earnings before Interest and Taxes, прибыль до уплаты процентов и налогов, операционная прибыль;
- EBT — Earnings before Interest and Tax, прибыль до уплаты налогов.

1.3. Отчет о движении денежных средств

Отчет о движении денежных средств обобщает данные о денежных средствах, а также о высоколиквидных финансовых вложениях (которые могут быть легко обращены в заранее известную сумму денежных средств и подвержены незначительному риску изменения стоимости). Основное предназначение этой формы — показать изменение «живых», т. е. наличных денег. Если в отчете о финансовых результатах операции отражаются исходя из принципа начисления (отражение в учете после перехода права собственности и (или) рисков вне зависимости от притока или оттока денежных средств), то в отчете о движении денежных средств можно увидеть, какое влияние совершаемые операции оказали на остаток наличных денег. Для любой организации это является крайне важным вопросом. Ведь наличие в составе активов дебиторской задолженности еще не означает, что компания гарантированно получит эти деньги (так же как и кредиторская задолженность не всегда оказывается погашенной), а наличные деньги всегда остаются наличными деньгами со всеми вытекающими последствиями.

В зависимости от характера операций, с которыми они связаны, а также от того, каким образом информация о них используется для принятия решений пользователями бухгалтерской отчетности организации, денежные потоки организации классифицируются как текущие, инвестиционные и финансовые (рис. 5).



Рис. 5. Структура отчета о движении денежных средств

Денежные потоки организации от операций, связанных с осуществлением обычной деятельности, приносящей выручку, классифицируются как денежные потоки от текущих операций. Информация о денежных потоках от текущих операций показывает уровень обеспеченности организации денежными средствами, достаточными для погашения кредитов, поддержания деятельности на уровне существующих объемов производства, выплаты дивидендов и новых инвестиций без привлечения внешних источников финансирования. Примерами денежных потоков от текущих операций являются:

- поступления от продажи покупателям продукции и товаров, выполнения работ, оказания услуг;
- платежи поставщикам за сырье, материалы, работы, услуги;
- оплата труда работников организации.

Денежные потоки организации от операций, связанных с приобретением, созданием или выбытием внеоборотных активов организации, классифицируются как денежные потоки от инвестиционных операций. Такая информация показывает пользователям бухгалтерской отчетности уровень затрат, осуществленных для приобретения или создания внеоборотных активов, обеспечивающих денежные поступления в будущем.

Примерами денежных потоков от инвестиционных операций являются:

- платежи поставщикам (подрядчикам) и работникам организации в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов, в том числе затраты на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;
- поступления от продажи внеоборотных активов;
- платежи и поступления в связи с приобретением акций (долей участия) в других организациях, за исключением финансовых вложений, приобретаемых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе;
- предоставление и возврат займов другим лицам;

- платежи и поступления в связи с приобретением долговых ценных бумаг, за исключением финансовых вложений, приобретаемых с целью перепродажи в краткосрочной перспективе;
- дивиденды и аналогичные поступления от долевого участия в других организациях;
- поступления процентов по долговым финансовым вложениям, за исключением приобретенных с целью перепродажи в краткосрочной перспективе.

Денежные потоки от операций, связанных с привлечением финансирования на долговой или долевой основе, приводящих к изменению величины и структуры капитала, классифицируются как денежные потоки от финансовых операций. Информация о таких операциях обеспечивает основу для прогнозирования требований кредиторов и акционеров в отношении будущих денежных потоков, а также будущих потребностей в привлечении долгового и долевого финансирования. Примерами денежных потоков от финансовых операций являются:

- денежные вклады собственников (участников), поступления от выпуска акций, увеличения долей участия;
- уплата дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников);
- поступления и платежи от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг;
- получение и возврат кредитов и займов от других лиц.

Денежные потоки организации, которые не могут быть однозначно классифицированы, относятся к денежным потокам от текущих операций.

Платежи и поступления от одной операции могут относиться к разным видам денежных потоков. Например, уплата процентов является денежным потоком от текущих операций, а возврат основной суммы долга является денежным потоком от финансовых операций.

Денежный поток от операционной деятельности может быть построен двумя методами: прямым и косвенным. Первый подразумевает раскрытие основных видов денежных поступлений и платежей на основании учетных записей компании по следующей схеме.

	Выручка
+	Уменьшение дебиторской задолженности
-	Себестоимость
-	Увеличение запасов
+	Увеличение кредиторской задолженности
-	Коммерческие и управленческие расходы
-	Уплата процентов
-	Уплата налога на прибыль
+	Увеличение задолженности по налогу на прибыль

Обратите внимание, что в данном случае учитывается изменение статей бухгалтерской отчетности. Например, уменьшение дебиторской за-

долженности отражается со знаком «+», так как с точки зрения движения денежных средств снижение суммы долгов наших дебиторов означает не что иное, как их погашение, следовательно, деньги пришли в компанию. Соответственно, увеличение дебиторской задолженности означает, что мы не получили деньги за отгруженные нами товары (оказанные услуги) и отразили причитающуюся сумму как дебиторскую задолженность. С кредиторской задолженностью (то, что должны мы) ситуация будет обратной. Для футбольных клубов эти две статьи имеют существенное значение с точки зрения отражения операций по переходам футболистов.

Косвенный метод подразумевает обратный порядок действий. Если в рамках прямого метода мы двигались от выручки, то теперь отправной точкой станет чистая прибыль или убыток, которые должны быть скорректированы с учетом результатов операций неденежного характера, любых отсрочек или начислений прошлых периодов или будущих операционных денежных поступлений и платежей.

Чистая прибыль	
+	Амортизация
+	Уменьшение дебиторской задолженности
+	Увеличение кредиторской задолженности
-	Увеличение запасов
+	Увеличение задолженности по налогу на прибыль

Рассмотрим составление отчета о движении денежных средств прямым и косвенным методом на примере.

Пример 4. Нам даны баланс и отчет о финансовых результатах.

Отчет о финансовых результатах	2016 г.	2015 г.	Изменение
Выручка	10 213	10 359	-146
Себестоимость	4 596	5 242	-646
Амортизация	930	510	
Валовая прибыль	4 687	4 607	80
Коммерческие расходы	266	542	-276
Управленческие расходы	321	487	-166
Прибыль от операционной деятельности	4 100	3 578	522
Проценты уплаченные	400	80	320
Прибыль до налогообложения	3 700	3 498	202
Налог на прибыль	888	840	48
Чистая прибыль	2 812	2 658	154

Баланс	2016 г.	2015 г.	Изменение
1	2	3	4
Внеоборотные активы	12 199	6 729	5 470
Основные средства	12 199	6 729	5 470

Окончание табл.

1	2	3	4
Оборотные активы	6 490	4 388	2 102
Торгово-материальные запасы	2 320	1 550	770
Дебиторская задолженность	2 553	1 944	609
Денежные средства и их эквиваленты	1 617	894	723
АКТИВ	18 689	11 117	7572
Капитал и резервы	11 756	8 014	3 742
Акционерный капитал	2 000	2 000	0
Нераспределенная прибыль	9 756	6 014	3 742
Краткосрочные обязательства	1 933	2103	-170
Кредиторская задолженность	1 045	1 263	-218
Обязательства по уплате налогов	888	840	48
Долгосрочные обязательства	5 000	1 000	4 000
Долгосрочный кредит	5 000	1 000	4 000
ПАССИВ	18 689	11 117	7 572

Построим отчет о движении денежных средств прямым и косвенным методами.

ПРЯМОЙ МЕТОД	
Операционная деятельность	
Выручка	10 213
Увеличение дебиторской задолженности	-609
Себестоимость	-4 596
Увеличение запасов	-770
Уменьшение кредиторской задолженности	-218
Коммерческие расходы	-266
Управленческие расходы	-321
Уплата процентов	-400
Уплата налога на прибыль	-888
Увеличение обязательств по налогу на прибыль	48
Чистый денежный поток по операционной деятельности	2 193
Инвестиционная деятельность	
Увеличение основных средств	-5 470
Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	-5 470
Финансовая деятельность	
Увеличение кредитов	4 000
Чистый денежный поток по финансовой деятельности	4 000
Чистое изменение денежных средств за период	723
Остаток денежных средств на начало периода	894
Остаток денежных средств на конец периода	1 617

КОСВЕННЫЙ МЕТОД	
Чистая прибыль	2 812
Амортизация (<i>добавляем амортизацию, которая является «неденежным» расходом и была вычтена из чистой прибыли</i>)	930
Увеличение запасов	-770
Увеличение дебиторской задолженности	-609
Уменьшение кредиторской задолженности	-218
Увеличение обязательств по налогам	48
Чистый денежный поток по операционной деятельности	2 193
Инвестиционная деятельность	
Увеличение основных средств	-5 470
Чистый денежный поток по инвестиционной деятельности	-5 470
Финансовая деятельность	
Увеличение кредитов	4 000
Чистый денежный поток по финансовой деятельности	4 000
Чистое изменение денежных средств за период	723
Остаток денежных средств на начало периода	894
Остаток денежных средств на конец периода	1 617

Обратите внимание на то, что остаток денежных средств на конец периода должен совпадать с остатком денежных средств, указанным в разделе «Текущие активы бухгалтерского баланса».

В пояснительной записке к отчетности приводится краткая характеристика деятельности организации, основные показатели и факторы, повлиявшие в отчетном периоде на финансовые результаты деятельности организации, а также решения по итогам рассмотрения годовой бухгалтерской отчетности и распределения чистой прибыли, т. е. соответствующая информация, полезная для получения более полной и объективной картины о финансовом положении отчитывающейся организации, финансовых результатах и изменениях в финансовом положении. В пояснительной записке в обязательном порядке приводится информация об органах управления и надзорных органах отчитывающейся организации. Также приводятся сведения о среднегодовой численности персонала отчитывающейся организации.

Теперь, когда мы рассмотрели базовые принципы ведения бухгалтерского учета и составления отчетности, можно переходить к специфике отчетности футбольных клубов.

2. ОСОБЕННОСТИ БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ¹

Для начала рассмотрим отдельные факторы, которые определяют специфику бухгалтерской отчетности футбольных клубов.

Организационно-правовая форма косвенно влияет на процесс формирования отчетности (необходимость в ее составлении, публикации, аудите). По данным сравнительного отчета Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА) по лицензированию европейских футбольных клубов за 2013 г., большинство футбольных клубов (32%) зарегистрировано в форме ассоциаций, также популярны коммерческие спортивные формы (22%) и иные коммерческие организационно-правовые формы (28%). Такие формы обычно не накладывают требований к раскрытию дополнительной информации в финансовой отчетности (кроме требований к аудиту отчетности для целей лицензирования УЕФА).

Однако около 8% клубов котируются на фондовой бирже. К таким организациям предъявляются дополнительные требования в отношении составления финансовой отчетности (не менее 75% бизнеса компании должно быть подтверждено в отчетности за предыдущие 3 года, необходим контроль за большей частью активов эмитента в течение 3 лет) и ее аудита (аудиторское заключение без оговорок в течение последних 3 лет), также необходимо соответствовать требованиям биржи (например, для выхода на лондонскую биржу необходимо одобрение документов компании в Листинговом агентстве Великобритании (англ.: UK Listing authority). Более подробно процедура выхода на IPO будет рассмотрена в соответствующем разделе.

Также около 40% клубов сформированы в качестве ассоциаций и некоммерческих организаций. При такой организационно-правовой форме обычно не предъявляются дополнительных требований к финансовой отчетности, чего нельзя сказать про клубы, финанси-

¹ Солнцева И.В., Чучина Е.А. Трансформация отчетности российских футбольных клубов в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. № 3 (417). С. 150–169.

руемые на государственном и региональном уровнях (2%). В обычной практике они обязаны представлять отчеты о расходовании целевых бюджетных средств.

Финансовый год футбольных клубов часто привязан к началу и окончанию футбольного сезона. Большинство европейских футбольных клубов закрывают финансовый год не 31 декабря, а 30 июня, т. е. отчетный период длится с 1 июля по 30 июня следующего года. Некоторые клубы (например, «Арсенал», «Ливерпуль», турецкие футбольные клубы) «закрываются» 31 мая. Это связано с учетом трансфера игроков: так как сделки купли-продажи игроков учитываются отдельно, совершить закрытие проще до начала «трансферного окна». Однако есть и обратная сторона: при закрытии в мае иногда трудно достоверно учесть бонусы и выплаты игрокам по результатам сезона, а также поступления от спонсоров, так как они могут измениться. В итоге приходится прибегать к оценке данных показателей, в связи с чем 30 июня является более популярной датой окончания финансового года.

Однако есть клубы, которые используют конец календарного года (31 декабря) в качестве отчетной даты. Например, «Милан», «Шальке», «Дженоа», бразильские клубы. Такое закрытие неудобно с точки зрения анализа и сопоставимости финансовой отчетности с другими клубами, так как закрытие происходит в середине сезона. Многие показатели (например, выручка, зарплата) не финализированы и существенно меняются к концу сезона. Выбор именно этой даты может быть вызван разными факторами: например, итальянская холдинговая компания Fininvest S.p.A., основателем и владельцем которой является семья Берлускони, выступает в качестве материнской компании футбольного клуба «Милан», чья отчетность консолидируется в составе группы компаний. В связи с этим для целей консолидации отчетные даты материнской и дочерней компаний совпадают.

Отчетный период футбольных клубов Уэльса, Ирландии и Финляндии заканчивается 30 ноября, а клубы Аргентины «закрываются» в июне или октябре в соответствии с футбольным сезоном. В России футбольные клубы «закрываются» 31 декабря в связи с требованием налоговых органов о предоставлении бухгалтерской и налоговой отчетности.

Периметр отчетности. Клубы часто организованы как холдинги или группы. Холдинг обычно включает в себя сам футбольный клуб, а также другие компании, которые обслуживают футбольный бизнес (стадион, мерчандайзинг, кейтеринг и т. д.). Например, «Боруссия Дортмунд» и «Бавария» собирают некоторые коммерческие доходы со стадиона на одно юридическое лицо, доходы от кейтеринга — на другое и т. д. Отличие финансового результата футбольного клуба по отдельности от результата всего концерна может быть существенным.

Например, в консолидированный доход группы Arsenal Holdings plc входит инфраструктурная составляющая — продажа построенного жилищного комплекса на месте бывшего стадиона «Хайбери», которую трудно отнести к футбольной деятельности. За финансовый год, закончившийся 31 мая 2015 г., общая прибыль группы до налогообложения составила 24,7 млн евро, из них 13,3 млн (54%) — прибыль от реализации недвижимости. При этом доходы от футбольной деятельности составили 329,3 млн евро (95,6%), а от инфраструктурной — 15,2 млн евро.

В испанских спортивных ассоциациях ситуация отличается кардинально: например, «Барселона» и «Реал Мадрид» включают в себя несколько спортивных клубов (футбольный, баскетбольный и т. д.). Стоит отметить, что клубы раскрывают информацию по видам деятельности как в отчете о финансовых результатах (выручка, расходы на зарплату персонала), так и в бухгалтерском балансе (стоимость игроков конкретного вида спорта, стоимость стадионов). Однако некоторые административные расходы или государственные льготы попадают в графу «Прочее» без разделения, что дает возможность манипулировать финансовым результатом конкретного сегмента.

Структура и организация клубов в принципе непростая, иногда сами клубы имеют несколько дочерних компаний, что также дает возможность для манипуляций с финансовой отчетностью. Попытку регламентировать данную проблему предпринял УЕФА при введении *правил финансового «фэйр-плей»*.

Они действуют с 2011 г., и их первый финансовый критерий — это прозрачность. Оценка финансового состояния клуба опирается на его финансовую отчетность, однако, как уже было сказано выше, стандарты разнятся от страны к стране, а некоторые клубы и вовсе не обязаны публиковать свою отчетность. Кроме того, определение периметра консолидации отчетности — это тоже область профессионального суждения. Как следствие, требование УЕФА сводится к следующему: для получения лицензии клуб обязан составить и предоставить лицензирующему органу финансовую отчетность, удовлетворяющую требованиям УЕФА.

Клуб должен идентифицировать собственные юридические рамки и предоставить полную информацию о структуре группы с указанием границ самого футбольного клуба. В этих границах и должна осуществляться «футбольная деятельность»: поступления и выплаты от трансферов, доходы от продажи билетов, зарплаты игрокам; в этих же границах должна быть раскрыта вся финансовая информация. Кроме стандартных форм отчетности клуб должен предоставить «директорское письмо» — краткое подведение итогов и оценку состояния клуба топ-менеджментом. Данное «письмо» часто занимает далеко не

одну страницу, а целый раздел в отчетности европейских футбольных клубов.

Второй финансовый критерий — платежеспособность. Футбольные клубы, которые получают право на участие в турнирах УЕФА, должны доказывать отсутствие просроченных финансовых обязательств на текущий сезон перед своими игроками, другими клубами и налоговыми органами. При этом в правилах ничего не сказано про банки и платежи по кредитам, хотя это можно объяснить тем, что у банков есть дополнительные рычаги для того, чтобы заставить клуб выплатить просроченные денежные средства, которые обычно указаны в договоре (штрафы, необходимость мгновенной выплаты и т. д.). С 2013 г. футбольные клубы подтверждают свою безубыточность: с некоторыми оговорками клуб не должен тратить больше, чем зарабатывает.

Кроме того, существует интересное требование, касающееся предоставления прогноза своего финансового состояния, составленного в соответствии с теми же правилами и стандартами как минимум на год вперед. То есть УЕФА хочет быть уверенным в принципе непрерывности деятельности, на основании которого обычно и составляется финансовая отчетность. Однако несмотря на массовую распространенность бюджетирования и прогнозирования, а также отсутствие требований к валюте представления составление документов для внутренних целей существенно отличается от подготовки отчетности для внешних пользователей. Как следствие, наличие таких требований благоприятно влияет на подход к бюджетированию и точность финансовых прогнозов.

Финальным сдерживающим от манипуляции отчетности фактором является аудиторская проверка всех предоставляемых данных. Без аудиторского заключения заявка на лицензирование рассмотрена не будет. Аудит призван оценить достоверность и беспристрастность финансовой информации, и скандал 2010 г., когда после аудита отчетности футбольного клуба «Барселона» компанией Deloitte and Touché прибыль в 11 млн евро превратилась в 77-миллионный убыток, является лишним тому подтверждением. Как отмечалось в СМИ, данная ситуация стала возможной из-за неверной трактовки стандартов учета предыдущим менеджментом.

Если быть точнее, требования, касающиеся безубыточности, гласят следующее: по итогам 3 предыдущих лет расходы клуба не должны превышать доходы более, чем на 5 млн евро. При этом существует список релевантных доходов и расходов, который будет подробнее рассмотрен в следующем разделе.

Далее рассмотрим отдельные статьи бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах футбольных клубов.

2.1. Нематериальные активы

Данная статья отчетности является, пожалуй, самой противоречивой в бухгалтерском балансе футбольных клубов, если речь идет о достоверности и объективности информации.

Главным активом, который учитывается в данном разделе отчетности футбольных клубов, являются игроки.

2.1.1. Ценообразование трансферных контрактов игроков¹

Первый прообраз сегодняшней системы регулирования переходов профессиональных футболистов зародился в 1893 году в Англии. На тот момент местная лига ввела обязательное правило, согласно которому игроки могли выступать только за те клубы, в составе которых они числятся согласно протоколу лиги. Следовательно, команды, желавшие привлечь новых футболистов, были вынуждены выплачивать денежную компенсацию за право регистрации спортсмена, заявленного за другой клуб. В случаях когда клубы не были удовлетворены предложенными условиями, сделка не могла состояться. Таким образом, создавались прецеденты, когда спортсмены не могли покинуть свои клубы даже после окончания срока действия трудового договора, поскольку они оставались в их заявках. В свою очередь, клубы-работодатели не желали отпускать спортсменов без компенсации.

В европейском футболе данная практика применялась вплоть до 1995 года, когда Европейский суд постановил, что действующие правила по переходу профессиональных футболистов в другие клубы противоречат закону Европейского союза о свободе перемещения и трудовой деятельности. В результате решения высшей судебной инстанции Европейского союза реформе подверглась вся мировая система регулирования трансферов. В частности, игроки, чьи контракты с клубами истекали по сроку действия, стали иметь возможность переходить в другие команды без каких-либо ограничений.

За последние десятилетия размеры компенсации, выплачиваемой клубами, возросли в несколько раз. За 24 года стоимость самого дорогого трансфера в истории повысилась с €16,5 млн до €105 млн (Таблица 2). Наиболее дорогие сделки, как правило, проводились среди команд, играющих в самых коммерчески развитых футбольных рынках: Англия, Испания и Италия.

¹ Солнцев И. В., Осокин Н. А., Тараненко М. А., Железняков А. О. Формирование стоимости трансферных сделок в профессиональном футболе. Экономическая политика. 2018. Т. 13. № 4. С. 134–159.

К специфическим атрибутам системы переходов спортсменов в профессиональном футболе относится то, что они разрешены только в четко установленные временные промежутки – трансферные окна. Как правило, в календарном году действует два подобных окна: зимнее и летнее. Однако конкретные пограничные даты подобных отрезков разнятся в зависимости от стран. Как видно в таблице 3, на большинстве рынков наибольшая активность по переходам спортсменов проходит в летний период. Это обусловлено паузой в европейских лигах, которая приходится на летние месяцы. Следовательно, именно в это время команды прилагают основные усилия по комплектованию составов на предстоящий сезон. Единственным исключением являются чемпионаты, которые разыгрываются в течение всего календарного года, например, Китай.

Таблица 2

Список исторических трансферных рекордов с 1992 г.

Игрок	Гражданство	Год	Откуда	Куда	Сумма, € млн
Поль Погба	Франция	2016	Ювентус (Италия)	Манчестер Юнайтед (Англия)	105
Гарет Бэйл	Уэльс	2013	Тоттенхэм (Англия)	Реал Мадрид (Испания)	101
Криштиану Роналду	Португалия	2009	Манчестер Юнайтед (Англия)	Реал Мадрид (Испания)	94
Зинедин Зидан	Франция	2001	Ювентус (Италия)	Реал Мадрид (Испания)	77,5
Луиш Фигу	Португалия	2000	Барселона (Испания)	Реал Мадрид (Испания)	60
Кристиан Виери	Италия	1999	Лацио (Италия)	Интер Милан (Италия)	46,48
Денилсон	Бразилия	1998	Сан Пауло (Бразилия)	Реал Бетис (Испания)	31,5
Роналдо	Бразилия	1997	Барселона (Испания)	Интер Милан (Италия)	28
Алан Ширер	Англия	1996	Блэкберн Роверс (Англия)	Ньюкасл Юнайтед (Англия)	21
Джанлука Виалли	Италия	1992	Сампдория (Италия)	Ювентус (Италия)	16,5

Подготовлено авторами на основе <https://www.transfermarkt.com/statistik/transferrerkordehistorie>

Данные актуальны на 16.04.2018

**Совокупная стоимость проведенных трансферов
в наиболее активных высших лигах мира в сезоне 2016–2017, € млн**

Высший дивизион	Трансферы сезона 2016–2017			
	Лето		Зима	
	Входящие	Исходящие	Входящие	Исходящие
Англия	1360	564,89	271,43	284,52
Италия	721	678,72	94,58	93,86
Германия	547,63	462,7	100,86	79,65
Испания	480,95	437,55	25,1	32,4
Франция	192,57	313,32	167,2	44,3
Китай	140,59	10,45	399,29	135,21
Португалия	96,85	220,68	20,6	69,85
Россия	86,6	122,3	29,97	53,6

<https://www.transfermarkt.com/transfers/transfersalden/>

С точки зрения правового регулирования можно утверждать, что институт трансферов состоялся. Однако экономическая природа переходов футболистов на сегодняшний день не столь однозначна. Механизмы ценообразования на контракты игроков зачастую непонятны не только внешним пользователям, но и самим клубам. За счет этого создается риск переоценки игрока при его покупке и недооценки в случае продажи. Следовательно, клубы рискуют оказаться в сложной финансовой ситуации, поскольку ими приобретается актив, который не способен принести ожидаемую пользу. Особенно остро данная проблема стоит перед клубами с низким объемом коммерческих доходов, к которым можно отнести представителей отечественного футбола.

Помимо этого, растет риск появления теневого трансферного рынка. Летом 2017 года нападающий футбольного клуба «Барселона» Неймар самостоятельно выкупил свой контракт за €222 млн и номинально перешел во французский футбольный клуб «ПСЖ» бесплатно. По неофициальным данным, спортсмен получил средства для расторжения контракта от государственного фонда Катара, который также связан с футбольным клубом «ПСЖ». Подобный механизм трансферной сделки позволил клубу из Франции не отражать данные расходы в составе релевантных расходов в рамках процедуры лицензирования футбольных клубов. Если бы данный трансфер был произведен самим клубом, то он бы не был допущен к участию в европейских турнирах.

Иным возможным механизмом развития теневых сделок на трансферном рынке могут стать арендные соглашения между аффилированными клубами. В современном футболе часто возникают ситуации, когда одно лицо выступает акционером сразу в нескольких клубах,

которые могут находиться на разных континентах, и, следовательно, должны следовать правилам различных континентальных федераций. В последние годы на европейском футбольном рынке все более активную роль играют китайские инвесторы, которые успели приобрести команды из Англии, Италии, Испании и других стран. В дальнейшем игроки могут переходить в клубы вне Европы, а затем вновь оказываться в европейском клубе на основе арендного соглашения, предполагающего временную передачу прав на спортсмена без выплаты компенсации. Таким образом, футбольные инстанции заинтересованы в создании прозрачной и объективной системы трансферов для противодействия развитию теневого трансферного рынка.

Основу модели ценообразования трансферов составляет выбор факторов, влияющих на цену контракта.

Возраст

Прослеживается определенная взаимосвязь между трансферной стоимостью игроков и их возрастом. Спортсмены переживают условный «пик» карьеры в определенном возрасте, после чего следует неминуемый спад (рисунок 6).

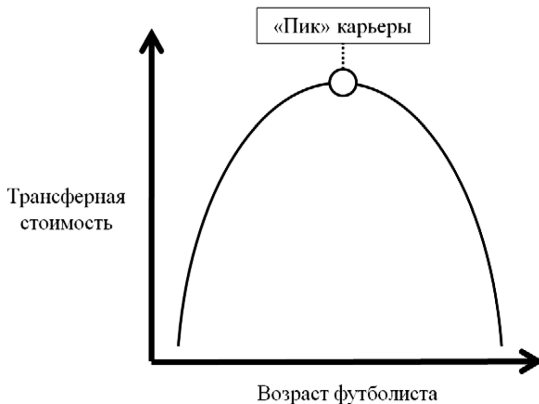


Рис. 6. Схематическое изображение параболы, связывающей возраст игроков и их трансферную стоимость

Выступления за клубы

Спортивная статистика является одним из наиболее очевидных факторов, влияющих на формирование стоимости трансферных сделок. В первую очередь это обусловлено тем, что новые игроки привлекаются в команды для решения спортивных задач. Однако не все результативные показатели в футболе определяют стоимость трансферных сделок. Чаще всего к ним относятся голы, забитые в прошлом сезоне и среднее число голов за матч в карьере. Такой индикатор, как число голевых передач, по результатам нескольких исследований, значимость не по-

казывал. Отчасти это объясняется тем фактом, что в футболе не так развита система спортивной статистики, как, например, в бейсболе, из-за чего перечень потенциальных показателей, с помощью которых можно оценить стоимость игрока, сильно ограничен.

Выступления за национальные сборные команды

Помимо участия в турнирах на клубном уровне футболисты также вызываются в составы национальных сборных команд. Защищая цвета собственной страны, игроки могут принимать участие в континентальных и мировых чемпионатах, а также в квалификационных играх. Помимо этого, национальные сборные регулярно проводят товарищеские игры, где чаще всего важен не столько результат, сколько возможность попробовать в составе новых спортсменов или отработать отдельные игровые моменты. Также нужно учитывать, что уровень национальной сборной, за которую выступает игрок, позволяет увеличить стоимость его контракта. Данный фактор может быть измерен при помощи ранга страны в рейтинге мужских сборных по версии международной федерации футбольных ассоциаций (ФИФА).

Популярность спортсмена

В сегодняшних реалиях футбольные клубы конкурируют за новые рынки потребителей. В связи с этим помимо игровых способностей также учитываются коммерческие возможности игроков: количество личных поклонников в социальных сетях, объем заключенных индивидуальных спонсорских контрактов и т. д.

Переговорная сила

Трансферная стоимость контракта игрока не всегда соответствует рыночной стоимости ввиду влияния такого фактора, как переговорная сила. Она является следствием того, что определенный покупатель может оценивать стоимость контракта спортсмена выше по сравнению с рынком (аналог инвестиционной стоимости). Кроме того, клубы, занимающие низкие позиции в своем национальном чемпионате, иногда вынуждены продавать своих игроков за меньшую цену. Для оценки переговорной силы может быть использована вместимость и посещаемость домашнего стадиона клубов, а также объем генерируемой выручки (в случаях когда доходность клубов известна, данная информация может быть использована для увеличения стоимости футболиста).

Игровая позиция

Как правило, руководители клубов склонны выше оценивать контракты тех игроков, чьи результативные действия могут напрямую влиять на результат. В футболе победитель определяется за счет голов. Таким образом, игроки, которые имеют возможность чаще забивать, то есть футболисты атакующих амплуа, оцениваются более высоко. При этом успешное действие защитника (подкат или выигранное единоборство), которое предотвратило взятие ворот, может быть вообще не отражено в статистике матча.

Географический фактор

Зачастую иностранные игроки имеют контракты с более высоким окладом, нежели местные игроки. Примечательно, что с точки зрения спортивных результатов игроки могут показывать примерно идентичные показатели. Привлечение зарубежных футболистов позволяет увеличить географию потенциальных болельщиков и, следовательно, повысить коммерческий потенциал команды. Географический фактор также связан с тем, что в определенных странах существуют правила, создающие преференции для местных спортсменов.

Фактор легионеров

Введение в российском футболе лимита на легионеров, который ограничивает число иностранных спортсменов, которые могут одновременно находиться на поле в официальных матчах, может быть негативно оценено с позиции отечественного трансферного рынка в целом. Увеличение игрового времени для российских игроков не привело к увеличению их продуктивности. Одновременно отечественные клубы не стали больше вкладывать в развитие детско-юношеских школ. В совокупности данные явления привели к тому, что клубы стали переплачивать за трансферы не всегда «качественных» футболистов.

Методика оценки стоимости трансферных контрактов

Для изучения причинно-следственной связи между потенциальными факторами и стоимостью трансфера футболиста может быть использована многофакторная линейная регрессия на базе данных по трансферным сделкам портала transfermarkt.com. Зависимые переменные формируют три основные группы: контрольные переменные, переговорная сила и спортивные показатели. Контрольные переменные позволяют оценить объективные характеристики игрока: возраст, рост, предпочитаемая бьющая нога и игровая позиция. Под переговорной силой в данном случае понимается положение двух клубов, участвующих в сделке. Спортивные показатели отражают успешность действий футболиста на протяжении его карьеры.

В выборку целесообразно включать только сделки по продаже контрактов, не учитывая арендные соглашения. Также не стоит анализировать данные по игрокам, которые долго находились в аренде либо переходили в клуб после окончания арендного соглашения. Характер данных сделок значительно отличается от прямых трансферов. В силу специфических показателей результативности в выборку также не стоит включать трансферы вратарей.

Контрольные переменные

В перечень контрольных переменных включены показатели, которые не зависят ни от клубов, участвующих в сделках, ни от самих спортсменов (таблица 4).

Перечень контрольных переменных

Группа факторов	Показатель
Общая информация	Возраст на момент трансфера (полных лет)
	Квадрат возраста
	Рост игрока (см)
	Квадрат роста
Бьющая нога	Левая нога является предпочитаемой бьющей ногой игрока
	Правая нога является предпочитаемой бьющей ногой игрока
Позиция	Футболист играет на позиции защитника
	Футболист играет на позиции полузащитника
	Футболист играет на позиции нападающего

Показатели переговорной силы

Переговорная сила учитывает те факторы, которые напрямую связаны с клубами, участвующими в трансферной сделке. В данную группу входит несколько факторов. Фактор легионера учитывается в том случае, если по местным правилам имеются ограничения для попадания игрока в заявку или его выхода на поле. Отдельно рассматриваются показатели клубов, участвующих в сделке, а также разница между ними:

- рейтинги УЕФА за сезон¹;
- дивизион лиги;
- средняя посещаемость в последнем сезоне измеряется в зрителях (абсолютная величина)²;
- вместимость домашнего стадиона.

Данные по выручке или прибыли клубов открыты в публичном доступе по ограниченному числу клубов, следовательно, их сложно замоделировать. Отдельно стоит учесть, был ли игрок воспитанником клуба-продавца (например, игрок провел в детско-юношеской системе клуба 5 лет или более либо клуб был первым в его профессиональной карьере). Также нужно учесть факт участия команд в предстоящих розыгрышах европейских турниров (Лиги чемпионов или Лиги Европы). Гипотеза в данном случае такова, что клубы, которым предстоит принять участие в данных соревнованиях, будут комплектовать свои составы более высококлассными игроками, за которых они могут быть вынуждены платить цену выше рыночной. Также учитывается ранг национального чемпионата в рейтинге УЕФА среди клубов на момент произведения трансфера. За счет этого можно оценить, насколько конкурентная соревновательная среда национального чемпионата может влиять на ценообразование трансферов. Перечень переменных, оценивающих влияние переговорной силы клубов, представлен в таблице 5.

¹ <https://ru.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/seasoncountry/index.html>.

² Для клубов УЕФА: <http://european-football-statistics.co.uk/attn.htm>, для остальных: <http://worldfootball.net>.

Таблица 5

Перечень переменных переговорной силы

Группа факторов	Показатель
Фактор легионера	Игрок является «легионером» для продающей команды
	Игрок является «легионером» для приобретающей команды
Клуб, куда переходит игрок	Ранг национального чемпионата в рейтинге УЕФА
	Дивизион, в котором играет клуб
	В предстоящем сезоне клубу предстоит играть в Лиге Европы УЕФА
	В предстоящем сезоне клубу предстоит играть в Лиге чемпионов УЕФА
	Вместимость домашнего стадиона клуба
	Посещаемость домашних матчей клуба
Клуб, откуда переходит игрок	Вместимость домашнего стадиона клуба
	Посещаемость домашних матчей клуба
	Ранг национального чемпионата в рейтинге УЕФА
	Дивизион, в котором играет клуб
	В предстоящем сезоне клубу предстоит играть в Лиге Европы УЕФА
	В предстоящем сезоне клубу предстоит играть в Лиге чемпионов УЕФА
	Вместимость домашнего стадиона клуба
	Посещаемость домашних матчей клуба
Разница между клубами	Игрок является воспитанником клуба
	Разница рангов в рейтинге УЕФА национальных чемпионатов
	Разница во вместимости домашних стадионов
Специфика трансфера	Разница в посещаемости домашних матчей
	Трансфер был произведен в летнее трансферное окно
	Трансфер был проведен внутри одного национального чемпионата

Спортивные показатели

Показатели, отражающие спортивную успешность футболистов, учитывают выступления как на клубном уровне, так и в составе национальных сборных. Клубная статистика игроков включает матчи в чемпионате страны и европейские турниры. Кубковые и товарищеские игры могут не учитываться, что связано с отличиями в системе проведения подобных матчей разных стран (например, несколько кубков в Англии), а также различным статусом кубковых игр.

Результаты спортсменов в клубах рассматриваются в разрезе трех временных периодов: за последний сезон, за последние 3 сезона и за всю карьеру (таблица 6). Набор показателей во всех периодах идентичен. Единственным исключением является карьерная статистика, где учтено число игр и лет в качестве профессионала, а также количество команд, в которых играл футболист, и число дней, которые игрок пропустил из-за травмы или заболевания. Данные по статистике в европейских турнирах могут учитывать как основные соревновательные стадии, так и квалификационные матчи.

Переменные спортивных результатов на клубном уровне

Период	Показатель
Последний сезон	игр в чемпионате
	голов в чемпионате
	голевых передач в чемпионате
	процент очков, набранных клубом, от максимально возможного
	игр в Лиге Европы УЕФА
	голов в Лиге Европы УЕФА
	голевых передач в Лиге Европы УЕФА
	игр в Лиге чемпионов УЕФА
	голов в Лиге чемпионов УЕФА
	голевых передач в Лиге чемпионов УЕФА
	желтых карточек
	красных карточек
Последние 3 сезона	игр в чемпионате
	голов в чемпионате
	голевых передач в чемпионате
	игр в Лиге Европы УЕФА
	голов в Лиге Европы УЕФА
	голевых передач в Лиге Европы УЕФА
	игр в Лиге чемпионов УЕФА
	голов в Лиге чемпионов УЕФА
голевых передач в Лиге чемпионов УЕФА	
Вся карьера	игр в чемпионате
	квадрат числа игр в чемпионате
	голов в чемпионате
	голевых передач в чемпионате
	игр в Лиге Европы УЕФА
	голов в Лиге Европы УЕФА
	голевых передач в Лиге Европы УЕФА
	игр в Лиге чемпионов УЕФА
	голов в Лиге чемпионов УЕФА
	голевых передач в Лиге чемпионов УЕФА
	число в команд, в которых играл спортсмен, на момент трансфера
	число лет, проведенных в качестве профессионального спортсмена, на момент трансфера
	квадрат числа лет в качестве профессионала
	желтых карточек
	красных карточек
дней, пропущенных из-за травмы	

Статистика выступлений игроков за национальные команды учитывает основную и молодежные сборные. Помимо игровых характеристик спортсменов, также рассматривается уровень спортивного мастерства сборной (Таблица 7). Заигранность за национальные сборные команды и рейтинг ФИФА учитываются на момент сделки. При сборе информации по данным показателям в расчет лучше брать только игры, проведенные футболистами в официальных матчах. Товарищеские часто проводятся для отбора потенциальных игроков, что, безусловно, является важным, но может внести погрешность в результаты.

Также учитывается континентальная федерация, в состав которой входит страна футболиста (Европа, Азия, Северная Америка, Южная Америка, Африка).

Таблица 7

Переменные спортивных результатов на уровне национальных сборных

Сборная	Показатель
Основная	Игрок является действующим игроком сборной на момент трансфера
	Число игр
	Число забитых голов
	Рейтинг ФИФА сборной на момент трансфера
	Сборная из Европы
	Сборная из Южной Америки
	Сборная из Северной Америки
	Сборная из Африки
Молодежная	Сборная из Азии
	Игрок является действующим игроком сборной на момент трансфера
	Число игр
	Число забитых голов

К основным ограничениям объединения данных факторов в единую модель можно отнести тот факт, что не учтен фактор популярности спортсменов. Объясняется это отсутствием основных показателей медийной активности игроков в ретроспективе. В свободном доступе может быть получена информация о базе поклонников игроков в социальных сетях лишь на момент проведения исследования, но не за ретроспективные трансферные периоды.

Также сложно учесть фактор срока действующего контракта игроков. По правилам ФИФА игроки, чьи трудовые договоры истекают через полгода, имеют право вести переговоры о новом соглашении с любым потенциальным работодателем. В таких случаях клубы вынуждены продавать контракты игроков по цене ниже рыночной, чтобы не отдать игрока бесплатно. Однако в открытом доступе нет информации о подробных деталях контрактов всех игроков.

Бухгалтерский учет трансферных контрактов игроков

С точки зрения бухгалтерского учета, приобретая игрока, клуб покупает не самого футболиста, а контракт с ним, который заключается на определенный срок. При этом в стоимость игрока включаются все затраты, связанные с приобретением его трансфера: комиссии клубам, воспитавшим игрока, лиге, агентам и т. д. Различие между футбольными игроками и прочим персоналом состоит в том, что за игроков уплачивается трансферная стоимость, а это значит, что их стоимость может быть достоверно определена и, как следствие, они классифицируются в качестве нематериальных активов.

В течение срока контракта его сумма распределяется равномерно по сроку контракта (амортизируется). В том случае, если игрок контракт продляет, оставшаяся стоимость по балансу делится равномерно на срок нового соглашения. Если игрока продают, то прибыль фиксируется не по полученным от покупателя деньгам, а исходя из стоимости по балансу. При этом следует учитывать, что игрок, пришедший в клуб из собственной академии, в балансе вообще никак не отражается, зато в случае его продажи клуб получает 100-процентную прибыль. Наконец, по игрокам, переданным в аренду, амортизацию начисляет тот клуб, которому они принадлежат.

Единственный вопрос, который остается открытым, это метод начисления амортизации. Правила финансового «фэйр-плей» предписывают только «систематическое начисление амортизации». Стандарт IAS 38 гласит: «...Используемый метод начисления амортизации должен отражать ожидаемый характер потребления будущих экономических выгод от актива. Если ожидаемый характер невозможно достоверно определить, следует применять линейный метод...».

И большинство клубов действительно следует линейному методу. Однако итальянский «Наполи» стал в своем роде первопроходцем: в клубе используется регрессивный метод, т. е. 5-летний контракт амортизируется в первый год на 40%, затем на 30, 20, 70% и всего на 3% в последний год. Возможно, это больше соответствует футбольной логике: учитывается старение игрока и потеря стоимости с течением времени, ведь на последнем году контракта игрок часто продается с большой скидкой. В определенных случаях такой подход является вполне обоснованным: учитывается старение игрока и потеря стоимости с течением времени. Однако на практике может сложиться и обратная ситуация: игрок будет набирать форму, а его стоимость будет расти.

Рассмотрим пример начисления амортизации на контракт игрока линейным способом.

Пример 5. Футбольный клуб X с 1 июля 2013 г. продал трансфер своего воспитанника в клуб У за 5 млн евро. Подъемные составили 1 млн евро, вознаграждение агента — 1,5% от трансферной стоимости. Срок контракта — 5 лет (сезонов). Зарботная плата игрока — 2 млн евро в год.

Игрок провел в клубе 5 месяцев, после чего был отдан в аренду в клуб Z до окончания сезона за 0,5 млн евро. Годовая зарплата игрока осталась той же. По окончании сезона трансфер игрока был выкуплен клубом Z за 3 млн евро. Срок контракта — 2 года. Зарботная плата — 1,5 млн евро. Подъемные не выплачивались. Вознаграждение агента — 0,5% от трансферной стоимости.

Игрок отработал в клубе Z весь контракт, после чего перешел в клуб T в качестве свободного агента. Срок контракта — 4 года. Зарботная плата осталась той же. Все 4 года он провел в клубе T, после чего завершил карьеру.

Рассчитаем финансовый результат для всех четырех упомянутых клубов.

X	5 000 000
У	
Стоимость покупки трансфера	6 075 000
Зарботная плата	833 333
Амортизация	1 215 000
Аренда	500 000
Продажа трансфера	3 000 000
Итоговый результат	-2 193 333
Z	
Стоимость покупки трансфера	3 015 000
Зарботная плата	4 166 667
Амортизация	3 015 000
Аренда	500 000
Продажа трансфера	0
Итоговый результат	-4 666 667
T	
Стоимость покупки трансфера	0
Зарботная плата	6 000 000
Амортизация	0
Итоговый результат	-6 000 000

Как только у руководства клуба появляется намерение продать игрока и вероятность продажи становится высокой, амортизация по его контракту прекращается, а его остаточная стоимость реклассифицируется из нематериальных активов в активы, удерживаемые для продажи. Например, в отчетности «Манчестер Юнайтед» есть следующая фраза:

«...активы (в основном контракты игроков) классифицируются как «активы, удерживаемые для продажи», когда возмещение их остаточной стоимости планируется осуществить через сделку по продаже данного актива и продажа является высоко вероятной. Высокая вероятность наступает тогда, как клуб активно пропагандирует данную сделку и получает безусловное предложение по покупке до конца отчетного периода...».

Такой подход характерен и для остальных клубов. Что касается определения прибыли или убытка от выбытия игрока, в футболе каждая ситуация индивидуальна и зависит от профессионализма игрока, соответствия игрока команде, умения вести переговоры и многих других факторов, которые невозможно учесть.

Еще один момент касается переоценки игроков. Согласно IFRS 38 (п. 75) после первоначального признания нематериальный актив должен учитываться по переоцененной стоимости, представляющей собой его справедливую стоимость на дату переоценки за вычетом любой последующей накопленной амортизации и любых последующих накопленных убытков от обесценения. Переоценка должна производиться с такой регулярностью, чтобы на конец отчетного периода балансовая стоимость актива существенно не отличалась от его справедливой стоимости. В свою очередь, справедливая стоимость — это цена, которая была бы получена при продаже актива или уплачена при передаче обязательства при проведении операции на добровольной основе между участниками рынка на дату оценки.

Однако при переоценке стоимости игроков следует придерживаться более консервативного подхода. Так, согласно Руководству Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов балансовая стоимость индивидуального игрока не должна подвергаться переоценке с увеличением стоимости, даже если руководство клуба считает, что его рыночная стоимость выше текущей балансовой стоимости. При этом каждый год вся капитализированная стоимость игроков должна проверяться руководством клуба на предмет ее уменьшения. Если сумма, которую можно получить за того или иного игрока, меньше, чем его стоимость согласно балансу (например, вследствие серьезной травмы), то балансовая стоимость должна быть скорректирована с учетом возмещаемой суммы, а разница должна быть отнесена на убытки от обесценения в отчете о прибылях и убытках.

Разные клубы по-разному подходят к раскрытию информации о стоимости игроков. Например, в финансовой отчетности «Ювентуса» содержатся не только общие данные о валовой балансовой стоимости игроков, их накопленной амортизации и чистой балансовой стоимости, раскрытие которых является обязательным, но и опциональные данные по стоимости игроков в разрезе составов (первый состав, прочие профессиональные игроки, молодые игроки и т. д.), а также детализированная информация о стоимости каждого игрока и сроке окончания контракта с ним.

Национальные стандарты некоторых стран (в том числе России) позволяют сразу списывать затраты на покупку игрока в отчет о финансовых результатах. Это обусловлено тем, что российские стандарты предъявляют более строгие требования к праву собственности на актив. Футбольный клуб имеет только контроль над игроком, но не имеет права собственности на него, поэтому игрок не может быть признан нематериальным активом. Например, в середине 2000-х гг. «Реал Мадрид» не капитализировал суммы трансферов, а сразу списывал их как «неоперационные расходы» в одном отчетном периоде, таким образом существенно понижая налоговую нагрузку за конкретный год.

Правила финансового «фэйр-плей» гласят: «...если национальные стандарты клуба, желающего получить лицензию, разрешают одновременно списывать расходы на приобретение игрока, а не капитализировать их, такой метод учета позволителен и клубу необязательно предоставлять исправленные данные...». Однако с точки зрения безубыточности такой подход невыгоден: в этом случае стоимость приобретения игрока является релевантным расходом и целиком попадает в один отчетный период вместо равномерного распределения в течение всего срока контракта.

Что касается определения текущей стоимости игроков, то для ее оценки можно воспользоваться специализированной аналитикой, например данными такого интернет-ресурса, как <http://www.transfermarkt.de>. Однако с точки зрения будущего команды больший интерес представляет оценка молодых воспитанников клуба, информация о которых редко находится в открытом доступе. Для восполнения этого пробела целесообразно прибегнуть к услугам консультантов, обладающих практическим опытом в данном вопросе.

2.1.2. Бренд и деловая репутация

Основным активом любого клуба является его история, которая находит свое стоимостное отражение в бренде, или совокупности исключительных прав на использование репутации главного тренера и игроков команды, зависящей главным образом от спортивных результатов клуба, числа его болельщиков и истории¹. Несмотря на то, что исключительные права на бренд не могут быть юридически оформлены, так как относятся к неидентифицируемым нематериальным активам, бренд футбольного клуба создает для него конкурентные преимущества, может быть объектом управленческого анализа и имеет стоимость, которую можно рассчитать. Например, компания Brand Finance ежегодно публикует рейтинг самых дорогих футбольных брендов² (рис. 7). Интересно, что

¹ См.: *Черепанов В. Ю.* Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба: дис. ... канд. экон. наук. М., 2011.

² См.: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-football-50-2017>

совокупная стоимость 50 самых дорогих клубов ежегодно растет. Например, в 2017 г. она составила 12,9 млрд долл. по сравнению с 11,4 млрд долл. годом ранее. При этом первая двадцатка практически не меняется по составу, хотя последовательность, разумеется, разная. В 2017 г. в рейтинг попал питерский «Зенит», чей бренд был оценен в 154 млн долл. (41-е место из 50).

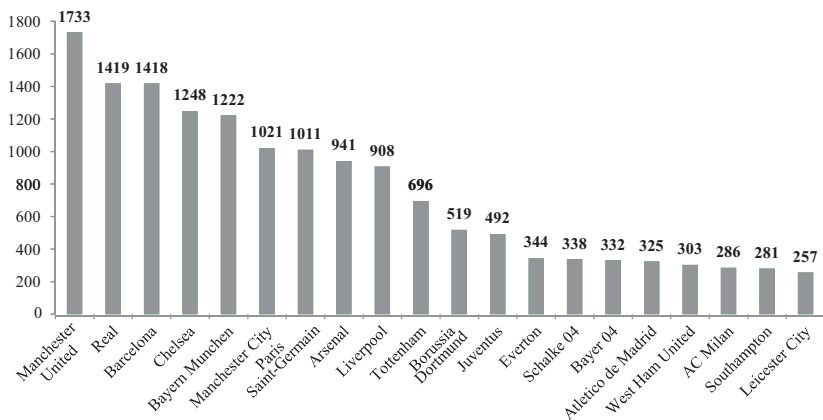


Рис. 7. Стоимость брендов ведущих футбольных клубов в 2017 г., млн долл.

На стоимость бренда влияют следующие факторы:

- история клуба;
- спортивные достижения команды (выигранные трофеи — как в местных первенствах, так и в международных турнирах);
- личные спортивные достижения игроков;
- размер бюджета;
- число контрактов со спонсорами и их репутация;
- численность болельщиков и средняя посещаемость матчей;
- участие команды в международных турнирах и организация турне за рубежом;
- развитость принадлежащей клубу инфраструктуры;
- степень юридической защищенности исключительных прав;
- количество телетрансляций матчей команды и упоминаний о ней в прессе (в среднем).

К числу основных методов оценки стоимости бренда относятся: метод расчета добавленной экономической стоимости, ценовой премии и освобождения от роялти. Подробно с этими методами можно ознакомиться в кандидатской диссертации В. Ю. Черепанова¹.

Еще одним тесно связанным с брендом понятием является термин «деловая репутация» (или «гудвилл»). Согласно Положению по бухгал-

¹ Черепанов В. Ю. Указ. соч.

терскому учету «Учет нематериальных активов» (ПБУ 14/2007) деловая репутация представляет собой разницу между покупной ценой, уплачиваемой продавцу при приобретении предприятия как имущественного комплекса (в целом или его части), и суммой всех активов и обязательств по бухгалтерскому балансу на дату его покупки (приобретения). Похожая трактовка изложена и в МСФО. Например, у группы Manchester United plc на 30 июня 2015 г. был 421 млн фунтов стерлингов гудвилла, который возник в основном из-за покупки клуба в 2005 г. Он ежегодно подвергается проверке на обесценение, однако в течение долгого времени его сумма не меняется.

В противовес бухгалтерской интерпретации с общеэкономической точки зрения деловая репутация рассматривается как совокупность не учтенных на балансе неосязаемых активов, обеспечивающих конкурентные преимущества и, как следствие, дополнительный доход, а значит, и стоимость.

Таким образом, мы не можем поставить знак равенства между терминами «деловая репутация» и «бренд» ввиду того, что бренд включает в себя намного меньше компонентов по сравнению с деловой репутацией и более того — является ее частью.

В состав деловой репутации входят сразу несколько классов активов, которые необходимо рассматривать отдельно.

2.1.3. База клиентов (болельщиков). Персонал. Интеллектуальный капитал

Согласно IFRS 38 распространенными примерами статей нематериальных активов среди прочих являются отношения с клиентами, лояльность клиентов, доля рынка и права на сбыт. Переводя эти категории на футбольный клуб, рассмотрим болельщиков команды как один из важнейших нематериальных активов.

Международные стандарты финансовой отчетности особо оговаривают ситуацию, когда предприятие имеет определенную клиентскую базу или долю рынка и ожидает, что благодаря приложенным усилиям по построению отношений с клиентами и поддержанию их лояльности клиенты будут продолжать осуществление коммерческих операций с компанией. Тем не менее при отсутствии юридических прав на защиту или иных форм контроля отношений с клиентами или лояльности клиентов организация, как правило, не имеет достаточного контроля над экономическими выгодами, ожидаемыми от сотрудничества с клиентами и их лояльности, для того чтобы такие статьи отвечали определению нематериальных активов. Другими словами, у клуба отсутствуют основания для отражения в отчетности базы своих болельщиков.

Однако это не мешает им такую базу измерять и доводить результаты таких измерений до инвестиционного сообщества. Например, «Манчестер Юнайтед» в своем инвестиционном меморандуме, опубликованном перед IPO, указал, что по всему миру клуб поддерживают 659 млн человек¹. Как правило, подобные цифры получаются по итогам социологических опросов и экстраполяции нескольких тысяч опрошенных на население отдельной страны или всего мира. Разумеется, такие расчеты нельзя использовать в качестве базы для справедливой оценки. Более целесообразным представляется руководствоваться числом болельщиков, зарегистрированных в официальных соцсетях, фан-клубах либо иных объединениях болельщиков. Например, объединение MUST (Manchester United Supporters Trust — Траст болельщиков «Манчестер Юнайтед»²) в 2016 г. насчитывало около 209 тыс. человек, что более чем в 3150 раз (!) меньше заявленной базы поддержки. Заметим, что с точки зрения финансов и отчетности клуб в первую очередь интересуют люди, готовые регулярно тратить на клуб ту или иную сумму денег (купить билет на футбол, подписаться на платный канал, приобрести футболку и т. д.). Те, кто просто симпатизирует клубу, несмотря на гипотетическую возможность стать потребителем, едва ли могут рассматриваться в качестве актива клуба.

Говоря о болельщиках, нельзя не отметить, что они далеко не всегда способны получить экономических выгод. К сожалению, часто бывает наоборот — итогом поведения болельщиков становятся вполне осязаемые материальные штрафы, которые находят прямое отражение в отчетности клуба. Пожалуй, этот факт тоже можно отнести к причинам того, что база болельщиков не находит отражения в нематериальных активах.

Вернемся к IFRS 38. Организация может располагать командой квалифицированного персонала и может быть в состоянии идентифицировать дополнительные навыки персонала, полученные в результате обучения, которые ведут к возникновению будущих экономических выгод. Компания также может ожидать, что персонал продолжит предоставлять свои навыки (умение) в ее распоряжение. Однако обычно организация не имеет достаточного контроля над ожидаемыми будущими экономическими выгодами, возникающими в результате наличия квалифицированного персонала и его обучения, для того чтобы эти статьи отвечали определению нематериального актива. По той же причине особый управленческий или технический талант вряд ли будет отвечать определению нематериального актива, за исключением случаев, когда у компании есть юридические права

¹ См.: <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-irhome>.

² См.: <http://action.joinmust.org/index.php/content/splash>.

на его использование и получение ожидаемых от него будущих экономических выгод и при этом он также удовлетворяет всем прочим аспектам соответствующего определения.

Как нетрудно догадаться, приведенная выдержка касается еще одной важной составляющей любого футбольного клуба — тренерского штаба, и здесь уместно упомянуть такую категорию, как интеллектуальный капитал — «интеллектуальный материал, включающий в себя знания, опыт, информацию, интеллектуальную собственность и участвующий в создании ценностей. Это — коллективная умственная энергия. Ее трудно обнаружить, и еще труднее управлять ею. Но уж если Вы ее обнаружили и заставили служить себе, Вы — победитель»¹. Однако и контракт с тренером находит отражение в отчетности лишь как статья расходов по следующим направлениям:

- заработная плата (фиксированная часть);
- премии и прочее вознаграждение (переменная часть);
- неденежные компенсации (например, медицинское обслуживание, предоставление жилья, автомобилей и предоставляемые бесплатно или по льготным ценам товары и услуги);
- страховые взносы (включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), начисляемые на указанные суммы персональных расходов (расходов на оплату труда);
- начисленные обязательства по неиспользованным дням отпуска.

2.2. Основные средства

У некоторых футбольных клубов есть в собственности футбольные стадионы, тренировочные базы, офисные здания. Они являются основными средствами и соответственно признаются в бухгалтерском балансе. Однако многие клубы пользуются футбольными полями и стадионами на правах долгосрочной или бессрочной аренды. По сути, такая аренда является финансовым лизингом. Например, «Ювентус» на 30 июня 2015 г. признает на балансе 22,5 млн евро активов в финансовом лизинге, среди которых спортивные площадки и административные здания. Структура доходов и расходов стадиона, а также подходы к оценке его стоимости будут рассмотрены в соответствующем разделе.

2.3. Дебиторская и кредиторская задолженность

¹ *Стьюарт Т. А.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций / пер. с англ. М.: Поколение, 2007. С. 12.

На балансе футбольных клубов нередко присутствует долгосрочная дебиторская задолженность со сроком погашения более 1 года, что в обычной практике встречается не так часто. Причина довольно проста: данная задолженность возникает между клубами в связи с куплей-продажей игроков. Например, в финансовой отчетности «Ювентуса» указано, что «для футбольной индустрии обычная практика устанавливать срок погашения обязательств более одного года по сделкам такого типа...». Как следствие, у клубов есть и долгосрочная кредиторская задолженность, характеризующаяся теми же признаками.

2.4. Резервы, условные активы и обязательства

В футбольной практике встречаются такие трансферы, когда покупающий клуб обязан произвести дополнительные выплаты продающему клубу при выполнении некоторых условий (например, игрок должен сыграть определенное количество матчей за новый клуб в сезоне, забить определенное количество голов).

Соответственно, для покупающего клуба такие потенциальные выплаты являются условными активами (англ.: contingent assets). Согласно IAS 37 «Резервы, условные обязательства и условные активы» существуют следующие требования к признанию на балансе и раскрытию условного актива:

- приток экономических выгод не является вероятным: актив не признается и не раскрывается;
- приток экономических выгод вероятен (>50%), но не является практически бесспорным: актив не признается, но раскрывается;
- приток экономических выгод является практически бесспорным (>90%): актив признается быть условным и признается.

Для продающего клуба потенциальные выплаты — это условные обязательства (англ.: contingent liabilities). К их признанию предъявляются аналогичные требования.

Таким образом, клуб на дату выпуска отчетности оценивает вероятность выполнения условий, предусмотренных контрактом, и отчитывается соответствующим образом. Например, в 2014 г. было заключено соглашение о переходе Л. Нани из «Манчестер Юнайтед» в «Ювентус», при этом 2 млн евро «Ювентус» должен был выплатить, если Л. Нани проведет более 20 матчей в следующем сезоне.

На 30 июня 2015 г. «Манчестер Юнайтед» имел признанных условных обязательств на 3,4 млн фунтов стерлингов, а также дополнительно раскрывал в отчетности возможные 26,3 млн.

Кроме того, бывают ситуации, когда клуб подвергается штрафам и другим формам дисциплинарных взысканий за непристойное поведение своих болельщиков. В случае если на момент выпуска отчетности

слушания по делу еще не было, но само событие произошло в отчетный период, клуб также должен сделать оценку вероятности назначения штрафа со стороны регулирующего органа, его суммы и соответствующе признать это на балансе и раскрыть в пояснениях.

Например, в отчетности «Барселоны» на 30 июня 2015 г. такие резервы вместе с отложенным доходом составляли 21 млн евро. Клуб детально не раскрывает, какая часть относится к возможным дисциплинарным взысканиям, однако указывает, что они есть.

В отчетности, составленной в соответствии с РСБУ, раскрывается информация об условных активах и обязательствах, однако они не признаются на балансе. Например, штрафы, взысканные УЕФА за недостойное поведение болельщиков на стадионе, не смогут быть зарезервированы, а будут признаны только в момент фактического решения дисциплинарного комитета УЕФА.

2.5. Кредиты и займы

Для некоторых футбольных клубов эта статья может быть довольно весомой. Существует практика как привлечения заемных средств у банков, так и получения беспроцентных займов у собственников и связанных сторон.

Правила УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей» определяют чистые заимствования как банковские овердрафты и кредиты, прочие займы и кредиторскую задолженность в пользу связанных сторон за вычетом денежных средств и их эквивалентов.

Футбольные клубы нередко имеют отрицательный капитал (англ.: *net liabilities* — сумма обязательств за вычетом стоимости легко реализуемого имущества). Это индикатор того, что задолженность клуба превысила его активы, следовательно, в силу балансировки актива и пассива капитал становится отрицательным. Однако в связи с требованиями финансового «фэйр-плей» часто применяется рекапитализация, когда владелец клуба выпускает акции на определенную сумму и сам же их покупает.

Также существует и практика списания долгов в капитал. Например, в 2009 г. Р. Абрамович списал 340 млн евро долгов «Челси» в капитал, таким образом просто подняв их на уровень выше. На 2016 г. материнская компания «Челси» была должна Р. Абрамовичу 958 млн евро, при этом такие долги УЕФА не считает проблемными.

Долги возникают во многом из-за того, что реальные оборотные средства клубов в основном долгосрочные (игроки, стадион), тогда как денежные средства поступают по большей части в начале года (абонементы, спонсорские деньги).

2.6. Выручка и прочие доходы

Несмотря на то, что многие отечественные футбольные клубы пока не могут похвастаться серьезными доходами и могут только мечтать о самоокупаемости, на Западе уже давно есть примеры успешных бизнес-моделей, построенных на бренде команды.

Так, согласно аналитике компании Deloitte¹, совокупная выручка 20 футбольных клубов Европы с максимальными доходами в сезоне 2016/2017 г. составила 7,9 млрд евро, что в 6,5 раз (!) превышает аналогичный показатель сезона 1996/1997 г., когда подобное исследование было проведено впервые (рис. 8).

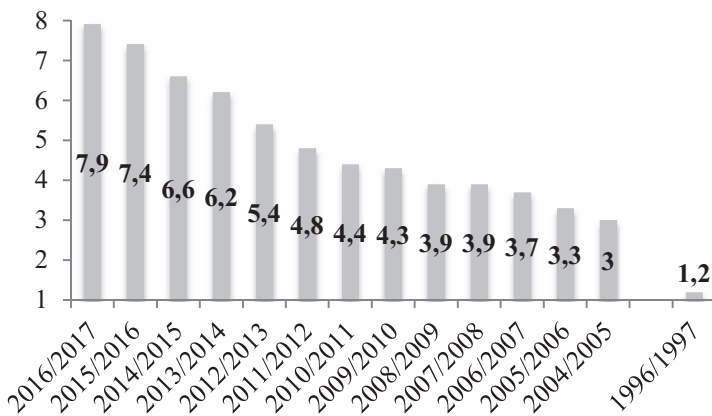


Рис. 8. Динамика изменения совокупной выручки 20 футбольных клубов Европы с максимальными доходами

Deloitte выделяет три источника дохода футбольного клуба: выручка в день матча, продажа прав трансляций и коммерческая деятельность.

Несколько лет назад, базируясь на структуре выручки, некоторые специалисты выделяли несколько управленческих моделей: «немецкую», где большую часть дохода приносит коммерческая деятельность, «итальянскую» с акцентом на доходы от продажи прав телетрансляций и т. д. Однако сегодня такой подход едва ли имеет право на существование. В первую очередь это объясняется тем, что структура доходов абсолютно каждого клуба может меняться ежегодно. Ведь выручка футбольного клуба очень сильно зависима от спортивных успехов — в одном сезоне команда может выиграть домашнее первенство и добиться успеха на международных турнирах, а в другом показать куда более слабые результаты. А ведь достижения клуба влияют на все источники дохода: победы стимулируют продажу

¹ См.: Deloitte Football Money League 2016. Top of the table. January 2016. <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>.

клубной атрибутики, привлекают новых болельщиков на стадионы и к экранам телевизоров, заставляют спонсоров быть более щедрыми, другими словами, возникает некая цепная реакция, позволяющая клубу в одном случае — увеличить выручку, а в другом — достичь более скромных результатов или вообще оказаться в убытке. К тому же следует помнить, что в отчет Deloitte вошли лишь крупнейшие представители национальных чемпионатов и сводные результаты по лиге могут выглядеть иначе. Поэтому любые выводы можно делать лишь по результатам анализа выручки конкретного клуба или лиги за несколько лет.

Единственная однозначная тенденция последних лет — это рост значимости доходов от продажи прав на телетрансляции, и это совсем не придает стабильности структуре доходов. Во-первых, новые контракты оказываются дороже предыдущих. Во-вторых, схема распределения этих доходов между клубами всегда будет вызывать споры, которые рано или поздно найдут отражение в цифрах.

Структура доходов футбольного клуба может быть представлена следующим образом:

- выручка в день проведения матчей (англ.: matchday revenue) — доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики;
- продажа прав на телетрансляции матчей команды как в местном чемпионате, так и на зарубежных турнирах;
- коммерческая деятельность, куда включаются поступления от спонсоров, а также продажа фирменной продукции клуба;
- продажа игроков;
- участие в международных турнирах (Лига чемпионов, Лига Европы и т. д.);
- доходы, которые приносит собственный стадион (проведение выставок, концертов и т. д.); сдача в аренду коммерческой недвижимости (офисов, торговых центров, гостиниц); продажа права наименования;
- собственные медиасайт, собственный телеканал, радиостанция;
- доходы от проведения международных турне (на них могут рассчитывать крупные клубы);
- доходы от побочного бизнеса, построенного на бренде клуба (например, мадридский «Реал» в марте 2012 г. объявил о планах строительства курорта на побережье Объединенных Арабских Эмиратов, который будет расположен в море на искусственном острове-архипелаге площадью 430 тыс. кв. м. Планируется, что остров станет тематическим футбольным центром развлечений, включающим стадион на 10 тыс. зрителей с видом на море, два фешенебельных отеля, виллы, которые можно будет приобре-

сти в собственность или арендовать, яхт-марина и хай-тек-музей истории команды.

Еще более неординарный проект реализует немецкий клуб «Шальке 04», открывший официальное клубное кладбище Beckenhäuser-Sutum, с которого открывается вид на «Фелтинс-Арену». На нем расположены 1904 могилы — по аналогии с годом основания команды. Кладбище оформлено в виде стадиона, элементы ландшафта включают в себя герб «Шальке 04», газон, ворота, скамейки запасных. По данным газеты Кёльнер Штатт-Анцайгер», бронь места на клубном кладбище обойдется в 1250 евро, годовое обслуживание — в дополнительные 125 евро.

Немецкий клуб также очень активен в киберспорте. Так, клуб регулярно подписывает наиболее перспективных игроков в игре FIFA. Также у «Шальке» есть состав по League of Legends. Помимо продвижения бренда клуба, это может выступать и источником дохода.

Чаще встречается стандартное использование бренда клуба. Например, аргентинский клуб «Бока Хуниорс» открыл в Буэнос-Айресе одноименный пятизвездочный отель, а также продает франшизы на открытие детских футбольных школ. Такую же политику реализует «Аякс».

Продажи в день матча

Львиная доля выручки в день проведения матчей обеспечивается продажами билетов и абонементов. Причем уже в рамках этой статьи доходов в абсолютном выражении больше всего приносят места премиум-класса, VIP-ложи и скайбоксы, другими словами, в первую очередь клубу помогают заработать наиболее состоятельные болельщики. Однако объемы продаж по всем категориям билетов напрямую зависят от двух факторов: популярность команды и вместимость стадиона, которые в итоге формируют такой показатель, как посещаемость.

Кроме того, доходы от продажи билетов во многом будут зависеть от того, насколько их приобретение удобно для болельщика, а именно от каналов продаж: кассы стадиона, билетные кассы в городе, фирменные магазины клуба, интернет-сайты. Еще один вариант увеличения посещаемости матчей — системы скидок и программы лояльности для преданных болельщиков: скидки на атрибутику и розыгрыши призов для владельцев абонементов, именные кресла на стадионе, льготы для детей и т. д. Также одним из факторов, влияющих на посещаемость, является возраст стадиона — как правило, недавно построенные арены заполняются гораздо лучше, чем их предшественники.

Разумеется, важно и качество игры клуба. Например, руководство клуба «Миллуолл» даже возвращали болельщикам деньги, потраченные

на билеты, после поражения команды в Кубке Англии от «Брэдфорда» 0 : 4¹.

Отдельно клуб должен решить, на какое количество мест на стадионе следует продать абонементы, а сколько оставить для свободной продажи, от этого будет зависеть не только доход от продажи билетов. Дело в том, что держатели абонементов как покупатели продукции с клубной символикой — аудитория не очень перспективная. Как правило, в самом начале сезона они приобретают одну футболку и больше не делают покупок. Покупатели же разовых билетов в этом смысле более привлекательны. Это могут быть разные люди, в том числе туристы, которые часто приобретают что-нибудь на память².

В части поступлений от продажи билетов существует определенная особенность учета, связанная с моментом признания выручки. Дело в том, что по МСФО компания должна признавать доход от услуги в том периоде, в котором услуга была оказана. Выручка от продажи разовых билетов признается в момент, когда проходит матч. Соответственно, даже если билет был приобретен болельщиком в сентябре, а игра проходит в октябре, выручка должна быть признана именно в октябре. Это имеет существенное значение, если финансовый год клуба заканчивается в середине сезона и есть риск отражения выручки в «неправильном» периоде.

С учетом реализованных абонементов все несколько сложнее, так как временные рамки в данном случае более размыты. Например, болельщик приобрел абонемент на 2015/2016 г., который дает право посещать игры с августа по май. Если клуб закрывает финансовый период 31 декабря, то он не может признать сразу же всю выручку, так как на 31 декабря обязательства по играм с августа по декабрь были выполнены, а с января по май — еще нет. Соответственно, фактически болельщик внес аванс, который был отработан клубом только наполовину (всего 10 месяцев, 5 из которых прошли), а вторая половина пока так и остается авансом. Эта вторая половина отражается в бухгалтерском балансе клуба в статье «доходы будущих периодов» (англ.: *deferred revenue*) и по сути является обязательством, которое пропорционально уменьшается по мере проведения игр. Интересно, что даже если болельщик не придет на очередную игру, клуб не вернет ему деньги, поэтому, по сути, болельщики делают предоплату за весь сезон и бесплатно кредитуют футбольный клуб вне зависимости от фактического посещения матчей.

Помимо билетов в день матча клуб также может продавать атрибутику, еду и напитки. Однако эти доходы зависят от того, играет ли

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/1/2015-01-17-20305>.

² См.: С красной строки. Как ведутся дела в «Ливерпуле». URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/387669.html>.

команда на собственном стадионе или арендует его, а также от организации взаимоотношений с компаниями, предоставляющими услуги кейтеринга. В большинстве случаев клуб получает определенный процент от выручки. Что касается атрибутики, то существенно увеличить ее продажи помогает наличие на арене фирменного магазина клуба, а также нескольких официальных точек продаж. Например, в аэропорту Дортмунда установлен автомат, в котором можно приобрести 20 наименований товаров из ассортимента фан-шопа «Боруссии»: футболки, чашки и различные сувениры.

Сама по себе система продаж товаров с символикой клуба строится следующим образом: часть продукции продается через собственную клубную систему, а часть — через продажу лицензий специализированным компаниям, которые занимаются в том числе и производством. В западных клубах продукция технического спонсора занимает 10–15% от всего ассортиментного ряда, представленного в клубном магазине. Остальное — это продукция лицензиатов. Технические спонсоры в основном представляют собой компании по производству спортивной экипировки. Продажи в этом сегменте достаточно стабильны, но ассортимент клубного магазина — это не только мячи, игровые майки и бутсы, но и повседневная одежда, детская линия, огромный ассортимент разнообразной сувенирной продукции и аксессуаров. Кроме того, эмблема клуба может появляться на продуктах питания. Встречаются и весьма креативные подходы. Например, в Санкт-Петербурге продается и пользуется популярностью древесный уголь для шашлыка с символикой ФК «Зенит» под названием «Сделай мясо!» («мясом», напомним, фанаты сине-бело-голубых называют спартаковцев).

Главное, чтобы фирменная продукция была достойного качества и отражала идеологию команды: помимо изображения самого логотипа клуба, используется ряд символов, неразрывно связанных с историей, традициями, победами. Это год основания, победные трофеи, легенды прошлого и звезды настоящего, название стадиона. Огромное значение в мерчандайзинге играют звезды клуба. Прежде всего это ресурс по продвижению и рекламе клубной продукции, также это позволят существенно разнообразить ассортимент за счет именных серий. Например, в сезоне 2012/2013 г. хоккейный клуб СКА одних только свитеров с № 17 и фамилией Ковальчук продал более 3000 тыс. Другими словами, имидж ведущих спортсменов «продается» стабильно. Причем это касается не только действующих спортсменов, но и тех, кто уже закончил карьеру.

Важно не только «что продавать», но и «как продавать», т. е. у клуба должна быть четко выстроенная система продаж, которая регламентировала бы не только продажи в день матча, но и формировала бы целостную стратегию на весь сезон. В эту стратегию должны входить

клубные магазины в самых многолюдных местах городах, интернет-продажи и многопрофильные спортивные магазины. Таким образом, важно понимать, что лояльные к спорту люди готовы переплачивать за привычные товары, если они содержат командный бренд, и клубы должны уметь на этом зарабатывать¹.

Продажа права телетрансляций

Доходы от продажи прав на телетрансляции имеют ярко выраженную тенденцию к росту, что, к сожалению, не относится к российскому рынку (табл. 8). Российская футбольная премьер-лига получает около 1,6 млрд руб. за каждый сезон (около 25 млн долл.). Международные права принадлежат компании IMG и оцениваются в 7 млн долл. США. Чемпион России получает сумму, эквивалентную 6 млн долл., команда из нижней части таблицы — около 1,5 млн².

Таблица 8

Доходы от продажи прав на телетрансляции в Европе

Страна	Срок	Общая сумма*, млн евро	Сумма за год, млн евро		Телекомпании
			дома	за границей	
Англия	3 года (2019)	11235	2400	1345	SKY, BT
Италия	3 года (2018)	4158	1,2	186	Sky Italia, RTI
Германия	4 года (2017)	2800	628	72	Sky Deutschland
Франция	4 года (2017)	2632	610	32*	Al-Jazeera
Франция (новый)	4 года (2020)	2992	748		Canal Plus, Bein Sports
Турция	4 года (2014)	1041	260,3		Digiturk
Нидерланды	12 лет (2025)	1020	85		Eredivisie Media and Marketing (Fox International)
Греция	4 года (2015)	168,4	42,1		Nova Sports
Польша	3 года (2014)	107,1	35,7		Canal+
Россия	3 года (2018)	26			HTB+
Румыния	3 года (2014)	81,9	27,3		RCS-RDS, Romtelecom, Antena 1
Шотландия	5 лет (2017)	100	20		Sky, ESPN

* На 6 лет.

Источник: Money Talks, The Swiss Ramble, WSJ, Спорт-эксpresso

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-159493-kustarshhina-zlo-dlja-sportivnoj-atributiki.html>.

² См.: <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/887974>.

Следует отметить, что принципиально телевизионные права могут продаваться по двум системам: коллективной или индивидуальной. Первый вариант предполагает заключение единого контракта между лигой, объединяющей все клубы, и телекомпанией. В дальнейшем вся сумма распределяется между командами по определенной схеме. Например, в Англии 50% от общей суммы, полученной за продажу прав показа местных матчей, распределяется между клубами равномерно, 25% — в зависимости от количества трансляций матчей с участием команды и оставшиеся 25% — в зависимости от места в турнирной таблице по итогам сезона; деньги, полученные за продажу прав на трансляции за рубежом, распределяются равномерно. Сейчас в Англии на последней статье доходов удается заработать больше, чем где бы то ни было.

Интересно, что когда телевидение только начинало транслировать футбол, в 1965 г. ВВС заплатила всего 5 тыс. фунтов стерлингов за право показывать основные моменты британского чемпионата, а деньги разделили поровну между всеми 92 клубами четырех дивизионов. К 1988 г. по 4-летнему контракту с ITV 50% из 44 млн фунтов стерлингов были отданы клубам первого дивизиона, 25% — клубам второго дивизиона и 25% — клубам третьего и четвертого дивизионов. Сейчас клубы низших дивизионов практически не участвуют в распределении телевизионных денег (последняя команда премьер-лиги зарабатывает на телевидении около 40 млн фунтов стерлингов, в то время как клубы лиги Championship — около 2 млн), зато общая сумма доходов продолжает расти: 670 млн фунтов стерлингов в 1997 г., 1,6 млрд — в 2001 г., падение до 1,1 млрд в 2004 г., 2,4 млрд фунтов стерлингов в 2007 г.¹

По контракту, подписанному в июне в 2012 г., телеправа на показ матчей премьер-лиги трех сезонов начиная с сезона 2013/2014 гг. на территории Великобритании приобрели телеканалы Sky и BT за 3,018 млрд фунтов стерлингов. Еще 178 млн фунтов стерлингов заплатила ВВС за право показывать ключевые моменты главного матча дня. Права на показ матчей за рубежом в 2010–2013 гг. стоили 1,4 млрд фунтов стерлингов².

В феврале 2015 г. английская премьер-лига продала корпорациям Sky и BT права на трансляции матчей в трех сезонах начиная с чемпионата 2016/2017 г. уже за 5,136 млрд фунтов стерлингов. Помимо этих двух телекоммуникационных гигантов в борьбе участвовали базирующаяся в Катаре компания BeInSport, а также американский холдинг Discovery Network, чей владелец Дж. Мэлоун является давним соперником отца-основателя Sky Р. Мэрдока.

¹ Conn D. Follow the Money. URL: <http://www.lrb.co.uk/v34/n16/david-conn/follow-the-money>.

² См.: <http://www.guardian.co.uk/football/2012/nov/12/premier-league-tv-rights-5-bn>.

Премьер-лига довольно долго работала над тем, чтобы сформировать предложение. В итоге были созданы семь разных пакетов, каждый из которых включал в себя определенное число матчей за сезон — от 14 до 28 (например, 26 игр, начинающихся в субботу в 12:45, или 28 встреч, играющихся в понедельник и в пятницу вечером).

Показательно, что ни в один из пакетов не были включены субботние матчи, начинающиеся в 15:00 (а это большинство или по крайней мере половина встреч из тура). В Англии поход на футбол в 3 часа дня в субботу — это многолетняя традиция, и лига не хотела оттягивать зрителей с трибун, притягивая их к телеэкранам. Причем это касается даже не столько премьер-лиги, сколько остальных дивизионов — профессиональных и полупрофессиональных, ведь там тоже подавляющее большинство матчей проходит в субботу в 15:00. После громкой истории, когда владелец одного бара в Великобритании показывал у себя все игры, просто подписавшись на услуги зарубежных вещателей, впрямую идет только один матч, определяемый по выбору лиги¹. Английская премьер-лига даже нанимает специализированную компанию ID Inquiries, для того чтобы провести выборочные проверки в пабах и клубах, где можно смотреть прямые трансляции субботних футбольных матчей. Цель таких проверок — выявить, где используют нелегальные каналы. ID Inquiries в свою очередь вывесила на главной странице своего сайта объявление, в котором призывает людей сообщать о «незаконных трансляциях футбольных матчей в коммерческих помещениях»².

Шотландская премьер-лига в подобной ситуации потребовала 1,7 млн фунтов стерлингов от сети баров Lisini Pub за то, что там в 2006—2007 гг. транслировались матчи этого турнира с польского телеканала Polsat, используя декодеры для расшифровки сигнала. Сеть баров подала встречный иск, сославшись на ограничение конкуренции. Разбирательство продолжилось в Европейском суде, который занял сторону Lisini Pub, указав, что граждане Европейского союза имеют право смотреть польские, британские и прочие телеканалы на территории другой страны³.

В рамках последней сделки по продаже прав на телетрансляции в Великобритании телекомпания должны были присылать заявки на каждый пакет отдельно. При этом ни один из претендентов не мог приобрести все семь пакетов — максимум пять. Торги проходили в форме аукциона. Начальная цена на все лоты составляла 4 млрд фунтов

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2130599>.

² URL: <http://www.championat.com/business/news-1589988-anglijskaja-premer-liga-budet-borotsja-s-nezakonnymi-transljacijami-v-pabakh.html>.

³ См.: <http://www.championat.com/business/news-1488695-shotlandskaja-premer-liga-khochet-vzyskat-dengi-s-barov-za-pokaz-futbolnykh-igr.html>.

стерлингов. Кроме того, ВВС заплатила 204 млн фунтов стерлингов за права на показ лучших моментов матчей в каждом туре, кроме того, лига надеется выручить еще 3 млрд от продажи прав за границу (сейчас английский чемпионат смотрят в 170 странах мира). Таким образом, общая сумма выручки может достигнуть 8,5 млрд фунтов стерлингов. Уже сейчас английская премьер-лига — вторая по доходности лига в мировом спорте и уступает только американской НФЛ, опередив бейсбольную MLB.

Подписка на пакет каналов Sky Sports стоит 24,50 фунта стерлингов в месяц на родном устройстве или 27,25 фунта стерлингов через провайдера Virgin Media. Канал BT Sport можно смотреть бесплатно при условии подключения Интернета через компанию BT или за 13,50 фунта стерлингов в месяц на платформе Sky¹.

В августе 2015 г. телекомпания NBC и английская премьер-лига заключили новое соглашение о трансляции матчей чемпионата Англии. Соглашение вступает в силу с сезона 2016/2017 г. и будет действовать до конца сезона 2021/2022 г. За права на показ матчей английской премьер-лиги за это время американский телевещатель заплатит около 1 млрд долл. Сделка охватывает 2280 матчей английской премьер-лиги и различный развлекательный контент².

Итак, по коллективной схеме доход получают все клубы, при этом объем выручки зависит от успехов в чемпионате. Однако наиболее успешные команды все равно считают, что именно они обеспечивают основную телеаудиторию, а следовательно, должны получать больше своих менее популярных конкурентов, которые, наоборот, настаивают, что с ними играется большинство матчей и они имеют ничуть не меньше прав на доходы от телетрансляций.

До середины 2015 г. испанская Профессиональная футбольная лига (LFP), объединяющая 42 клуба высшего и первого дивизионов, оставалась единственной из числа ведущих футбольных объединений Европы, участники которой занимались реализацией прав на показ своих матчей самостоятельно.

В сезоне 2014/2015 гг. суммарный доход всех 42 клубов LFP от телетрансляций составил около 800 млн евро. При этом гранды — «Реал» и «Барселона» — получали от телекомпаний по 140 млн евро в год. Проблема была в том, что кроме «Барселоны» и «Реала» в Испании больше никто не зарабатывал. Скажем, мадридский «Атлетико» в своем чемпионском сезоне получил от телеконтрактов менее 50 млн евро. А клубы, располагающиеся внизу турнирной таблицы, зарабатывали менее 20 млн евро каждый.

¹ См.: <http://www.sport-express.ru/se-money/reviews/835938>.

² См.: <http://www.sports.ru/football/1032119951.html>.

Разумеется, и «Реал», и «Барселону» такое положение вещей вполне устраивало, а потому оба клуба как могли затягивали переход на централизованную продажу прав на телетрансляции. Ситуация осложнялась еще и тем, что среди участников LFP не было доверия друг к другу. А потому вариант, при котором члены лиги просто договариваются между собой, их не устраивал. Они настаивали на том, чтобы испанское правительство отдельным законодательным актом предписало LFP перейти на централизованную реализацию прав на показ матчей.

После долгих лет обсуждений правительство Испании все-таки приняло соответствующий регламент, регулирующий продажу прав на телетрансляции LFP. Он вступит в силу не сразу, а только с сезона 2016/2017 гг. К этому моменту действующие индивидуальные контракты должны уже истечь. Согласно новым правилам средства от телевизионных контрактов будут делиться исходя из того, какое место команда заняла в текущем сезоне, будут учитываться также результаты за предыдущие 5 лет. При распределении средств в расчет будут брать и «социальную значимость» команды¹.

В конце 2015 г. Примера заключила два контракта с местными телевизионными компаниями на 2,65 млрд евро на сезоны 2016–2019 гг. С компанией DTS Distribuidora подписан контракт на сумму 750 млн евро, а с Media Produccion — на 1,9 млрд долларов. Компании получили право на показ матчей Примеры, Сегунды, второго дивизиона и Кубка Испании².

Довольно интересную схему распределения используют в Италии:

- 15% доходов распределяются на основании тех результатов, которые показывали команды за последние 5 лет;
- 10% — на основании выступлений клубов начиная с 1946 г.;
- 5% — по итогам мест, занятых в текущем сезоне;
- 40% — распределяют поровну между всеми командами серии А;
- 30% — на основании таких показателей, как население коммуны, которую представляет клуб (5%) и число болельщиков (25%).

Также применяется так называемая подушка безопасности в виде 30 млн евро, которые получают три клуба, которые покидают серию А³.

В учете доходы от телевизионных трансляций признаются поразному. Например, «Ювентус» признает такую выручку равномерными частями от суммы контракта в тот момент, когда проходит матч, а «Порту» — пропорционально прошедшему времени. Оба варианта являются приемлемыми для целей МСФО.

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2721715>.

² См.: <http://www.sports.ru/football/1035141637.html>.

³ См.: <http://www.championat.com/business/article-144856-kluby-prinjali-skhemu-raspredelelnija-tv-dokhodov.html>.

Спонсорские контракты

Футбольный клуб также вправе рассчитывать на спонсорские контракты по следующим направлениям:

- поставщик экипировки (англ.: kit supplier);
- основной спонсор с правом размещения фирменного наименования на футболках игроков;
- партнеры клуба (иногда — с правом размещения фирменного наименования на вспомогательных элементах (например, рукавах) футболок игроков);
- право размещения фирменного наименования на тренировочной форме игроков;
- продажа права наименования стадиона.

Конкуренция по первому пункту во всем мире разворачивается между крупнейшими брендами спортивной экипировки: Adidas и Nike. В последние годы все более активную позицию занимают New Balance и Under Armour.

Следует отметить, что если изначально максимум, на что могли претендовать клубы, — это бесплатно получить несколько комплектов формы и бутс, то сейчас производители экипировки уже ведут активную борьбу за право стать официальным поставщиком ведущих клубов и готовы платить за это немалые деньги.

В середине 2016 г. «Барселона» и Nike объявили о продлении соглашения на 10 лет. До конца сезона 2017/2018 гг. «Барселона» будет зарабатывать 80–85 млн евро в год, затем — по 105 млн евро. Также компания уступила клубу право на лицензирование фирменных магазинов, что может принести «Барселоне» еще около 50 млн евро¹.

Основной конкурент Nike компания Adidas старается не отставать по суммам — новый контракт с «Реалом» должен быть заключен на 10 лет и будет приносить клубу около 140 млн евро в год.

Эти сделки бьют рекорд «Манчестер Юнайтед», который зарабатывает на аналогичном контракте 98 млн евро в год².

С наиболее популярными игроками производители экипировки стараются заключить отдельные контракты, которые регламентируют в том числе и поведение спортсменов. Например, весной 2013 г. компания Adidas не оставила без внимания инцидент в матче «Ливерпуль» — «Челси». Во втором тайме игры нападающий хозяев Л. Суарес, который связан долгосрочным персональным контрактом с Adidas, укусил руку защитника соперника Б. Иванoviча³.

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/1040243988.html>.

² См.: http://www.eurosport.ru/football/liga/2015-2016/story_sto5092686.shtml.

³ См.: <http://www.championat.com/business/news-1512185-adidas-vyrazil-ozabochennost-povedeniem-suaresa.html>.

Мало того, производители экипировки пытаются принимать участие в трансферах. Например, в прессе появлялась информация о том, что в 2012 г. компания Adidas предпринимала попытки организовать переход Л. Месси, который является главным лицом бренда, из «Барселоны» в другой европейский топ-клуб. Компания связана долгосрочным контрактом с аргентинским нападающим, но Л. Месси выступает за «Барселону», техническим спонсором которой является конкурент немецкого производителя Nike. В компании хотят видеть Л. Месси в составе одного из топ-клубов, сотрудничающих с Adidas. Для осуществления своих планов Adidas даже была готова заплатить 125 млн евро, т. е. покрыть половину отступных, которые предусмотрены контрактом Л. Месси с «Барселоной»¹. Правда, стоит заметить, что сама компания Adidas позднее опровергла эту информацию.

Также клубы могут получать серьезные деньги за продажу права на размещение фирменного наименования спонсора на основной форме команды.

Крупнейший спонсорский контракт в истории спорта заключил в 2012 г. английский «Манчестер Юнайтед» — General Motors (GM) заплатит за 7-летнее соглашение с чемпионом Англии 560 млн долл. Кроме того, клуб спонсирует страховая группа Aon — права на использование бренда Aon на тренировочном поле клуба и во время зарубежных турне обошлись брокеру в 24 млн долл. за сезон. Кроме того, в число спонсоров «Манчестер Юнайтед» входят DHL, Chevrolet, Singha, Concha у Toro, Thomas Cook, Hublot, Turkish Airlines, Epson, Honda и Smirnoff. Причем с DHL связана довольно интересная история. Дело в том, что в 2010 г. компания приобрела за 40 млн фунтов стерлингов право разместить свой логотип на тренировочной форме команды. Однако после подписания рекордного соглашения с GM «Манчестер Юнайтед» выкупил этот контракт у DHL обратно.

Еще один лидер по спонсорским доходам — «Барселона», подписавшая 5-летнее соглашение с Qatar Foundation до конца сезона 2015/2016 гг. на 170 млн евро. Причем эта сделка стала первой для каталонского клуба, до этого не размещавшего на своих футболках коммерческую рекламу². В марте 2013 г. «Барселона» несколько изменила условия контракта: новым титульным спонсором стала Qatar Airways. Каталонцы получают от нового спонсора около 100 млн евро в течение 3 лет. В первый год действия контракта «Барселона» получит 30 млн евро, во второй год — 32 млн, в третий — 33,5 млн евро. Также в соглашении предусмотрен бонус в размере 5 млн евро на тот случай, если

¹ См.: <http://www.championat.com/business/news-1677645-kompanija-adidasbyla-gotova-oplatit-polovinu-transfera-messi.html>.

² См.: Хавьер Фаус: «В отличие от “Реала”, у нас чемпионству, добытому без своих воспитанников, никто не обрадуется». <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/389959.html>.

«Барселона» победит в Лиге чемпионов¹. «Барселоне» удалось продать даже место на внутренней стороне футболок игроков — компания Intel разместила там свой известный слоган Look inside (дословно — «загляни внутрь»), а также провела соответствующую кампанию в СМИ, подчеркивающую свою схожесть с идеологией клуба².

Некоторым клубам удается продать рекламное место на футболках игроков несколько раз. Например, у «Тоттенхэма» было сразу два титульных спонсора: в матчах чемпионата Англии команда играла в футболках с логотипом Hewlett Packard, а в кубковых играх, в том числе в матчах Лиги Европы, — в форме с рекламой крупнейшего в Гонконге страхового агентства AIA³.

Иногда клубы продают место на футболках игроков не на весь сезон, а только на отдельные матчи. Так, московский «Спартак» в свое время предлагал разместить рекламу на левом рукаве игровой формы «красно-белых». Причем акция была рассчитана на один матч, а стоимость размещения варьировалась в зависимости от статуса игр. В матчах с командами топ-уровня стоимость размещения составляла 100 тыс. евро за один матч. В остальных встречах чемпионата России — 50 тыс. евро. Похожим образом поступил мадридский «Атлетико», который продал рекламную площадь на футболках под дерби с мадридским «Реалом» китайской компании Huawei. Кстати, в дальнейшем стороны решили продолжить сотрудничество, и логотип китайской компании появлялся на футболках клуба в двух стартовых турах чемпионата Испании и во встрече «Челси» — «Атлетико» за Суперкубок Европы⁴.

Из российской практики спонсорства можно отметить сделку компании «Российские сети» (бывший холдинг МРСК) и ЦСКА. Всего клуб получит 4,185 млрд руб. в период с 2013 по 2018 г. Все деньги перечисляются клубу в рамках договора о стратегическом партнерстве. Таким образом, ежегодно ЦСКА получает от титульного спонсора около 26 млн долл.⁵ Впрочем, в истории ЦСКА было и более крупное спонсорское соглашение. Речь идет о заключенном весной 2004 г. контракте с «Сибнефтью», тогда принадлежавшей Р. Абрамовичу. Трехлетнее соглашение предусматривало выплату ЦСКА 54 млн долл., т. е. по 18 млн долл. в год. Правда, за 22 месяца дей-

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/152408653.html>.

² См.: <http://www.sports.ru/football/155085431.html>.

³ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/515484.html>.

⁴ См.: <http://www.championat.com/business/article-143616-topovye-marketingovye-khody-v-futbole.html>.

⁵ См.: <http://www.interfax.ru/sport/news.asp?id=311225&sw=%D0%EE%F1%F1%E8%E9%F1%EA%E8%E5+%F1%E5%F2%E8&bd=11&bm=5&by=2013&ed=11&em=6&ey=2013&secid=0&mp=1&p=1>.

ствия контракта армейцы успели получить только 33 млн долл. (соглашение было расторгнуто после того, как «Газпром» купил «Сибнефть»). В сезоне 2012/2013 г. генеральным спонсором ЦСКА была еще одна госкомпания — «Аэрофлот». Сотрудничество крупнейшего авиаперевозчика России с армейцами началось в 2009 г. Тогда, по неофициальной информации, «Аэрофлот» за годовой контракт заплатил 5 млн долл. В 2010 г. ЦСКА сменил генерального спонсора — им стала «Башнефть», ежегодный взнос которой оценивался в 6 млн долл. («Аэрофлот» при этом продолжал спонсировать клуб в качестве партнера и официального перевозчика: авиакомпания предоставляет ЦСКА самолет Airbus A320). Однако в прошлом году место нефтяной компании вновь занял «Аэрофлот». Новый контракт обошелся авиакомпании уже в 9 млн долл. в год¹.

Наконец, стоит упомянуть сделку московского «Спартака» и банка «Открытие». Согласно договору, стадион клуба в Тушино, который был сдан в эксплуатацию весной 2014 г. и на котором пройдут матчи Чемпионата мира 2018 г., называется «Открытие Арена». Соглашение рассчитано на 6 лет, в течение которых банк выплатит «Спартаку» 1,208 млрд руб.

При этом по состоянию на сентябрь 2017 года не понятно, как скажется на соглашении финансовое положение, в котором оказался банк². Интересно, что российские компании иногда спонсируют зарубежные клубы. Так, «Яндекс» в августе 2015 г. стал титульным спонсором турецкого клуба «Фенербахче». Дело в том, что турецкий рынок — это приоритетное направление развития «Яндекса» и первый зарубежный рынок, на который вышла компания: в 2011 г. поисковик открыл в Стамбуле офис и запустил портал Yandex.com.tr.

Довольно интересную сделку заключил мадридский «Атлетико», который подписал соглашение о сотрудничестве с Федерацией футбола Азербайджана. Согласно контракту на матч 14-го тура чемпионата Испании против «Реала» «Атлетико» вышел с рекламой Азербайджана — на футболки был нанесен слоган: «Азербайджан — страна огней». Позднее клуб заключил и долгосрочное соглашение³.

В 2016 г. на футболках «Метца» появилась надпись «Chad: Oasis of the Sahel» — «Чад — оазис Сахеля» (Сахель — название тропической саванны в Африке, в этом месте расположена Республика Чад).

Другой пример — Пуэрто-Рико и испанская «Севилья», на игровых футболках которой указан адрес сайта SeePuertoRico.com. Причем до этого там был размещен призыв к посещению Малайзии. Инте-

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2166777>.

² См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2131312>.

³ См.: <http://atleticomadrid.ru/interesting/4497-blagodarya-azerbaydzhanu-atletiko-otkazalya-ot-prodazhi-veduschih-igrokov.html>.

ресно, что ранее призыв посетить Малайзию находился на футболках «Кардиффа»¹.

Определенный интерес представляет оценка стоимости спонсорских соглашений. Конечно, итоговая сумма устанавливается по взаимному согласию сторон в ходе переговоров. При этом, как отмечают С. Чэдвик и Д. Туэйтс, при оценке стоимости договора стороны руководствуются рядом критериев:

- бренд клуба;
- наиболее актуальные спортивные достижения;
- потенциальная коммерческая привлекательность региона, в котором базируется клуб;
- размеры имеющейся базы лояльных потребителей;
- прогнозируемые спортивные результаты на сезоны, охватываемые спонсорским соглашением;
- предполагаемый охват аудитории за счет футбольных матчей, телевизионных трансляций, совместно реализованных акций и т. д.²

К дополнительным факторам, определяющим стоимость спонсорских соглашений, можно отнести наличие конкуренции среди компаний на получение конкретного пакета. То есть помимо использования при оценке вышеизложенных критериев футбольные клубы могут проводить тендер среди потенциальных спонсоров, тем самым увеличивая стоимость пакета.

Стоимость спонсорского договора также может быть определена на основе сравнения с аналогичными соглашениями. Наиболее важным этапом процедуры оценки является выбор правильных аналогов. После сравнения с аналогами по каждому из шести вышеперечисленных критериев можно установить ориентировочный диапазон справедливой стоимости контракта.

По методу учета доходы от спонсорства и рекламы напоминают доходы от продажи абонементов — клуб подписывает спонсорский контракт на определенный период и обычно поквартально признает выручку. Однако спонсор может не сразу заплатить по контракту, это чаще всего также происходит поквартально. Поэтому ту часть, которую клуб заработал, но еще не получил в виде денежных средств, он отражает в строке «дебиторская задолженность».

Мерчандайзинг

Продажа продукции с клубной символикой зависит от следующих факторов:

¹ <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportbizinfo/1201710.html>.

² См.: *Chadwick S., Thwaites D.* Managing sport sponsorship programs: Lessons from a critical assessment of English soccer // *Journal of Advertising Research*. 2005. Vol. 45. No 03. P. 328–338.

- популярность команды и число болельщиков (в том числе в других регионах и за рубежом);
- спортивные результаты команды;
- наличие зарегистрированных прав на средства индивидуализации (в первую очередь на товарный знак);
- сеть продаж (в том числе, возможность приобрести клубную продукцию через Интернет);
- ассортимент продукции;
- ценовая политика;
- титульный спонсор.

Первые два фактора тесно связаны между собой, однако даже для популярной команды победы в принципиальных матчах и крупных турнирах могут стимулировать продажи, и наоборот. Права на фирменную продукцию в первую очередь должны помогать клубу бороться с контрафактом, что особенно актуально для российских клубов. Ассортимент товаров и каналы их продаж являются побочными факторами и могут стимулировать рост выручки только для команд, обладающих существенной базой преданных болельщиков. Наконец, ценовая политика во многом зависит от региона, где играет команда, и уровня доходов населения. В отношении спортивной экипировки многое будет определяться ее производителями.

Наконец, на продажу клубной атрибутики может оказать влияние титульный спонсор команды. Причем иногда это влияние становится негативным. Например, после подписания в августе 2012 г. спонсорского контракта с компанией Wiesenhof, специализирующейся на разведении птицы и переработке мяса, футболки бременского «Вердера» стали продаваться все хуже и хуже. Болельщики команды объясняли это тем, что деятельность Wiesenhof безнравственна, поскольку предполагает жестокое обращение с животными.

Иногда спонсорами бывают недовольны игроки. Так, нападающий «Ньюкасла» П. Сиссе отказывался играть в футболке с логотипом финансовой компании Wonga, которая предоставляет кредиты, и не поехал с командой в Португалию, где у команды были запланированы контрольные матчи. Сенегальский форвард объяснял свой отказ религиозными взглядами и этическими принципами. По его мнению, Wonga предоставляет кредиты по завышенным процентным ставкам, чем ущемляет права малообеспеченных слоев населения. Правда, в итоге с нападающим удалось договориться, и он присоединился к команде. Бывший форвард «Севильи» Ф. Кануте в похожей ситуации отказывался сотрудничать с сайтом азартных игр 888.com, и ему

даже разрешили выходить на поле в футболке без логотипа клубного спонсора¹.

Но и спонсоры также бывают недовольны игроками. Например, интернет-сайт по поиску недвижимости Zoopla решил не продлевать спонсорский контракт с английским футбольным клубом «Вест Бромвич» после неоднозначного жеста нападающего команды Н. Анелька в матче с «Вест Хэмом». Компания потребовала разорвать контракт с Н. Анелька, но клуб на этот шаг не пошел².

Для спонсоров сотрудничество с футбольными клубами также может обернуться не приобретением, а потерей клиентов. Достаточно вспомнить акцию болельщиков московского «Спартака» «На “Лукойле” не заправляюсь».

Участие в еврокубках

В цикле 2015–2018 гг. УЕФА утвердил следующую схему распределения призовых.

В Лиге чемпионов УЕФА общая сумма, подлежащая распределению между клубами в одном сезоне, оценивается примерно в 1,257 млрд евро. Участникам отборочного раунда плей-офф выделено 50 млн евро, победители получают по 2 млн, проигравшие — по 3 млн. Сумма в размере 1,207 млрд евро будет распределяться начиная с группового этапа и до финала как обычно, т. е. в виде фиксированных выплат и выплат из маркетингового пула. При этом доля маркетингового пула будет уменьшена с 45% до 40% от общего фонда, тогда как доля фиксированных выплат вырастет до 60%.

Фиксированные выплаты (724,4 млн евро) распределяются следующим образом:

- участие в групповом этапе — 12 млн евро;
- бонусы на групповом этапе — 1,5 млн евро за победу, 500 тыс. евро за ничью;
- участие в 1/8 финала — 5,5 млн евро;
- участие в 1/4 финала — 6 млн евро;
- участие в 1/2 финала — 7 млн евро;
- участие в финале — 15 млн евро победителю, 10,5 млн евро проигравшему;
- победитель Суперкубка УЕФА — 2015 может ожидать призовых в размере 4 млн евро, а проигравший — в размере 3 млн евро.

Маркетинговый пул (482,9 млн евро) распределяется так:

- сумма в 482,9 млн евро будет распределена в соответствии с удельным весом каждого конкретного телевизионного рынка, представленного участниками Лиги чемпионов УЕФА (начиная с группо-

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/149909784.html>.

² См.: <http://www.sports.ru/football/156048121.html>.

- вого этапа), а затем разделена между клубами, представляющими соответствующую национальную ассоциацию;
- половина суммы, полагающейся клубам одной ассоциации, будет распределена между клубами в зависимости от их результатов в предыдущем национальном чемпионате, половина — пропорционально сыгранным каждым из клубов матчам в Лиге чемпионов — 2015/2016;
 - каждый раз, когда клуб из ассоциации, представленной на групповой стадии хотя бы одним участником, выбывает в квалификации на стадии раунда плей-офф, 10% от доли маркетингового пула этой ассоциации будут ассигнованы выбывшему клубу.

Также предусмотрены так называемые выплаты солидарности. Участники квалификации Лиги чемпионов УЕФА, выбывшие до группового этапа, получают следующие суммы: 200 тыс. евро за участие в первом отборочном раунде, 300 тыс. евро за участие во втором отборочном раунде, 400 тыс. евро за участие в третьем отборочном раунде (в данном случае — если клуб не прошел в раунд плей-офф). Кроме того, каждый чемпион своей ассоциации, который не попадает в групповой турнир Лиги чемпионов УЕФА, получит 250 тыс. евро.

Клубы имеют разные политики в отношении времени признания призовых. Например, «Порту» признает эти доходы в том же периоде, в котором футбольному клубу обеспечено участие. «Ювентус» отражает бонусы, связанные с выступлением команды или индивидуальными показателями, в тот момент, когда поставленная цель достигается (клуб выходит на определенный этап чемпионата, забивает установленное количество голов и т. д.). «Арсенал» и «Манчестер Юнайтед» отражают доходы из пула фиксированных выплат УЕФА и маркетингового пула по мере отыгрыwania матчей.

Призовые за выход в плей-офф являются условными активами и могут признаваться только в момент, когда вероятность их получения является практически бесспорной (т. е. в момент непосредственной победы и выхода в плей-офф). В данном случае закрытие финансового года в конце сезона, когда результаты игр уже известны, существенно упрощает процесс отражения выручки в «правильном» периоде и снижает необходимость оценивать вероятность выплат, зависящих от выступлений команды или игроков.

Таким образом, при определении момента признания выручки необходимо оценить, перешли ли риски и доходы, что и делают аудиторы при проверке финансовой отчетности, особенно если клуб закрывает финансовый период 31 декабря. УЕФА же нашел другой выход: он оценивает безубыточность за более чем один отчетный период и требует последовательности применения учетной политики из года в год.

Теперь, когда мы рассмотрели все возможные источники дохода футбольного клуба, можно перейти к его расходной части.

2.7. Расходы футбольного клуба

Обычно себестоимость и прочие доходы зеркально отражают выручку и прочие расходы, что в достаточной степени логично: принцип сопоставления доходов и расходов МСФО утверждает именно это. Однако для футбольных клубов себестоимость является раскрытием деятельности, больше похожей на долгосрочную, а выручка является отражением операционной деятельности. Именно в этом и проявляется зависимость футбольных клубов от долгосрочных активов. Например, в себестоимость идет амортизация внеоборотного актива — стадиона, на котором проводит свои матчи клуб, — тогда как соответствующая выручка — это билеты на матч, который длится всего несколько часов.

УЕФА также систематизировал расходы футбольных клубов, и этой классификации стараются придерживаться при составлении финансовой отчетности. Выделяются следующие виды расходов:

- себестоимость продаж;
- расходы на заработную плату персонала: игроков и прочих работников;
- расходы на амортизацию и обесценение основных средств;
- расходы на амортизации и обесценение нематериальных активов: контрактов игроков и др.;
- прочие операционные расходы.

Остальные расходы считаются исключительными или нерегулярными. Если продажа основных средств или игрока привела к отрицательному финансовому результату, он относится к прочим расходам. То же самое касается финансовых, налоговых и прочих неоперационных расходов.

В составе себестоимости продаж учитывается стоимость материалов, связанных с кейтерингом, мерчандайзингом, медицинским обслуживанием, а также спортивных материалов. Данная строка включает в себя достаточно много разноплановых видов расходов, которые признаются либо в момент совершения продажи (кейтеринг, мерчандайзинг), либо в момент их использования (медицинское обслуживание). Механизм подсчета себестоимости аналогичен ритейл-индустрии.

Наиболее существенные статьи затрат футбольных клубов связаны с приобретением игроков и их заработной платой.

В состав зарплаты игроков включается не только оклад, но и все бонусы (включая распределение прибыли), компенсации работникам, социальные отчисления и т. д. Именно этот показатель клубам при-

ходится существенно урезать из-за требований финансового «фэйр-плей». В данную строку не попадает амортизация контракта игрока, а попадает именно его зарплата, как и зарплата тренерского состава, топ-менеджмента и прочего руководства. Зарплата и социальные отчисления признаются в том периоде, к которому они относятся, бонусы обычно начисляются в виде резерва и выплачиваются позднее. Так как некоторые бонусы игроков зависят от того, насколько хорошо они выступят, и являются условными обязательствами, их можно признавать в момент, когда их выплата станет вероятной.

Структура выплат также представляет интерес. Например, зарплата Л. Месси в зависимости от результатов может увеличиваться каждый год на 4 млн евро. Кроме того, контрактом предусмотрен бонус в размере 1 млн евро за каждый выигранный им «Золотой мяч».

Аналогично и выплаты клубу, продающему игрока, также могут зависеть от ряда показателей. Например, за переход форварда А. Марсьяля из «Монако» «Манчестер Юнайтед» заплатил 50 млн евро. Еще 30 млн «Монако» мог получить в качестве бонусов: 10 млн за 25 голов в составе «Манчестер Юнайтед», 10 млн — за 25 матчей за сборную Франции и 10 млн — за попадание в десятку при голосовании за обладателя «Золотого мяча»¹.

В футбольной практике принято анализировать отношение зарплаты к выручке. Оптимальным значением является 50%. В случае наличия большого количества кредитов и займов (на обслуживание долга уходят свободные денежные средства, которые могли бы быть направлены на зарплату) — около 45%. Более низкий показатель может свидетельствовать о недостаточных тратах на команду, а значение выше 70% трактуется УЕФА как дополнительный критерий несоответствия правилам финансового «фэйр-плей». Сравнительный отчет по лицензированию клубов год гласит, что в 2014 г. у 38% клубов зарплатоемкость превышала 70%, однако наблюдается положительная тенденция сокращения темпов роста расходов на заработную плату.

Однако стоит учитывать, что дорогостоящие игроки могут значительно увеличить доходы клуба по нескольким направлениям. Первое и самое очевидное — это успешная игра, приносящая победы, которые формируют экономический эффект. Вторая статья доходов, которая связана не опосредованно, а непосредственно именно с игроком — продажа именных футболок, что особенно актуально для таких звезд, как Д. Бэкхем или Л. Месси. Например, весной 2013 г. «Пари Сен-Жермен» в среднем продавал по 25 тыс. футболок Д. Бэкхема, подписавшего контракт с клубом в конце января. Наконец, покупка популярных футболистов может использоваться для выхода на рынки регионов, которые

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/1032806845.html>.

эти игроки представляют. Так, покупка М. Платини позволила «Ювентусу» увеличить продажи во Франции, Ф. Торрес привлек внимание испанцев к английской премьер-лиге, а К. Хонда стимулировал интерес японцев сначала к российскому первенству, а затем и к серии А (сообщалось, что переход бывшего полузащитника ЦСКА в «Милан» будет приносить итальянскому клубу дополнительную прибыль за счет мерчандайзинга в размере около 10 млн евро в год¹). После покупки московским «Спартаком» Ю. Мовсисяна и А. Озбилиза Общественное телевидение Армении приобрело права на телетрансляции матчей Российской футбольной премьер-лиги. Однако больше всех в этом преуспел мадридский «Реал», укомплектованный звездами с разных континентов и тем самым обеспечивший себе поддержку (в том числе финансовую) во многих странах мира. Иногда одного игрока для завоевания новых рынков оказывается недостаточно, и для достижения нужного результата клуб целенаправленно делает соответствующий акцент в трансферной политике. Однако, разумеется, главной целью приобретения того или иного футболиста должно быть укрепление команды, и лишь во вторую очередь — продажа футболок с его фамилией.

В отношении выхода на международные рынки можно привести еще один любопытный пример: в октябре 2012 г. «Реал» в сотрудничестве с клубом «Гуанчжоу Эвергранд» открыл в Китае самую большую футбольную школу в мире. Все это в конечном итоге направлено на увеличение числа болельщиков и, как следствие, на рост доходов. Также нужно принимать во внимание выручку от непосредственной эксплуатации объектов.

Наконец, случается так, что целая лига целенаправленно «завоеывает» определенную страну. Например, летом 2013 г. владеющий правами на показ матчей английской премьер-лиги канал NBC очень креативными способами продвигал английский футбол в массы. Например, в социальных сетях появлялась нестандартная реклама, объясняющая главные правила футбола (в стиле «за победу дается одно очко, за ничью — три, за проигрыш — ничего и никаких плей-офф и финалов»). В центре Нью-Йорка, на Таймс-сквер, был размещен огромный рекламный постер с призывом «не называть футбол соккером». Следующим шагом стала акция «Keep Calm and Pick A Side» («Сохраняй спокойствие и выбирай себе команду», англ.) — программа на официальном сайте канала, основываясь на действиях в соцсетях, помогала оперативно определиться, за кого болеть в грядущем сезоне английской премьер-лиги. Ради повышения интереса к акции компания даже окрасила вагоны нью-йоркского метро в цвета английских команд («Арсенал», «Ливерпуль», «Эвертон», «Юнайтед», «Сити», «Тоттенхэм»).

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/155487712.html>.

Изыюминкой рекламной кампании стал сатирический ролик о вымышленном американском тренере, который возглавил «Тоттенхэм».

Тем же летом четыре клуба премьер-лиги — «Челси», «Эвертон», «Норвич» и «Сток» — побывали в США. Каждый по своей причине. «Челси» уже давно превратился в глобальный бренд. «Норвич» приезжал покорять новые рынки на фоне интереса к команде, вызванного игрой за нее во второй половине прошлого сезона любимца фанов соккера К. Камары. В составе «Стока» к моменту приезда насчитывалось уже четыре игрока сборной США. А ворота «Эвертона» на тот момент уже 7 лет защищал Т. Ховард, что принесло команде немалую популярность среди американских болельщиков.

Наконец, следует отметить, что шесть команд премьер-лиги принадлежат американцам: «Манчестер Юнайтед» — семье Глейзеров, «Арсенал» — С. Кронке, «Астон Вилла» — Р. Лернеру, «Сандерленд» — Э. Шорту, «Ливерпуль» — Fenway Sports Group (Дж. Генри), «Фулхэм» — Ш. Хану¹. Таким образом, причин для завоевания пусть крайне насыщенного спортом, но при этом очень перспективного американского рынка у англичан хватает. Причем Соединенными Штатами география будущего развития не ограничивается: в начале 2014 г. «Манчестер Сити» обратил внимание на Австралию и сделал это довольно неординарно — купил 80-процентную долю в местном клубе «Мельбурн Харт». В качестве мотива для такого приобретения кроме завоевания нового рынка называлась инвестиционная привлекательность актива².

Амортизация основных средств аналогична амортизации контрактов игроков, она начисляется систематически, для целей учета может применяться как линейный, так и нелинейный метод. Если у клуба в собственности или финансовой аренде есть стадион или база, то их амортизация будет давать существенный эффект на данную строку. Также зафиксировать обесценение основного средства обычно проще, чем обесценение нематериального актива, так как у первого есть физическая форма. Нередка и практика привлечения независимых оценщиков для определения текущей рыночной стоимости актива и необходимости переоценки. Стоит отметить, что прибыль или убыток от выбытия основных средств считается УЕФА в качестве релевантных только в исключительных случаях.

Амортизация и обесценение нематериальных активов начисляется с того момента, как клубом получены регистрационные права на игрока, прекращается с момента классификации игрока в качестве

¹ См.: Блог «Англия, Англия», «Не называйте футбол соккером». Как АПЛ захватывает США. URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/england/494039.html>.

² См.: <http://www.footballeconomy.com/content/manchester-city-could-shake-oz-football>.

«актива, удерживаемого для продажи» (например, в случае плохих отношений с руководством и последующего намерения его продать) или выбытия игрока — в зависимости от того, что произойдет раньше. Проверка контрактов на обесценение должна проводиться по всем игрокам каждый год.

Футбольные клубы, как и любые другие компании, несут операционные расходы, которые формирует аренда офисов, зарплата административного персонала, оплата консалтинговых услуг (как спортивных, так и финансовых, включая страхование), затраты на вторую команду и детскую академию, расходы на обеспечение безопасности во время матчей, куда также могут относиться денежные санкции за противоправное поведение болельщиков, затраты на перелеты и проживание, аренда стадионов и тренировочных баз (в том числе на время сборов).

Что касается расходов на содержание детской академии, то, например, португальская «Бенфика» вложила в ее строительство 19,8 млн евро и ежегодно тратит на содержание еще 4 млн евро. При этом в контракте одного из воспитанников академии Н. Оливейры были предусмотрены отступные в 30 млн евро, и если он будет продан за эту сумму, то одна только эта сделка сразу покроет все расходы академии за несколько лет работы. К тому же футбольная школа приносит своему клубу доходы, связанные не только с продажей игроков: у академии есть спонсоры, которые работают с ее командами, причем у команд разных возрастов спонсоры разные. Также подписан договор с общим титульным спонсором, выкупивший право присвоить академии свое имя. Сейчас она официально называется Академия Caixa — по названию Caixa Geral de Depósitos, крупного португальского банка¹. Это неплохой пример того, что эффективные и продуманные расходы рано или поздно начинают приносить доход.

Еще один вид затрат, которые несут не все клубы, но доля которых может быть довольно существенной, — это обслуживание долговых обязательств. Например, в структуре расходов «Манчестер Юнайтед» за 2009–2012 гг. на выплату процентов по кредитам и облигациям в среднем приходилось 44%, а на погашение задолженности — 33% средств.

Налоги

Существенную часть расходов футбольного клуба составляют налоги. Рассмотрим базовую систему налогообложения, действующую в РФ, а также преференции, на которые могут рассчитывать спортивные организации. Информация о налогах имеет одно весьма неприятное свойство — быстро устаревать, поэтому для целей практического расчета сумм налогов, действующих ставок и льгот необходимо всегда сверяться с действующей редакцией Налогового кодекса РФ.

¹ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/384940.html>.

Налог на прибыль

Это прямой налог, его величина прямо зависит от конечных финансовых результатов деятельности организации. Начисляется налог на прибыль компании, т. е. на разницу между доходами и расходами.

Доходы — это выручка по основному виду деятельности (доходы от реализации), а также суммы, полученные от прочих видов деятельности, например от сдачи имущества в аренду, проценты по банковским вкладам и др. (внереализационные доходы). При налогообложении прибыли все доходы учитываются без НДС и акцизов.

Расходы — это обособленные документально подтвержденные затраты предприятия. Они делятся на расходы, связанные с производством и реализацией (зарплата сотрудников, покупная стоимость сырья и материалов, амортизация основных средств и др.), и на внереализационные расходы (отрицательная курсовая разница и др.). Кроме того, существует закрытый перечень расходов, который нельзя учитывать при налогообложении прибыли. Это, в частности, начисленные дивиденды, взносы в уставный капитал, на погашение кредитов и др.

Не платить налог на прибыль имеют право организации, применяющие специальные налоговые режимы (например, упрощенную систему налогообложения) или являющиеся плательщиком налога на игорный бизнес, а также участники проекта «Инновационный центр “Сколково”».

Обязанность заплатить налог возникает только тогда, когда есть объект налогообложения, т. е. когда компания получила прибыль.

Для того чтобы рассчитать налог на прибыль за налоговый период, необходимо определить налоговую базу (т. е. прибыль, подлежащую налогообложению) и умножить ее на соответствующую налоговую ставку.

Расчет налоговой базы должен содержать:

- период, за который определяется налоговая база;
- сумму доходов от реализации, полученных в отчетном (налоговом) периоде;
- сумму расходов, произведенных в отчетном (налоговом) периоде, уменьшающих сумму доходов от реализации;
- прибыль (убыток) от реализации;
- сумму внереализационных доходов;
- прибыль (убыток) от внереализационных операций;
- итога — налоговую базу за отчетный (налоговый) период.

Для определения суммы прибыли, подлежащей налогообложению, из налоговой базы исключается сумма убытка, подлежащего переносу.

Основная ставка налога на прибыль — 20%: 2% идут в федеральный бюджет, 18% — в бюджет субъекта РФ. Законодательные органы субъектов РФ могут понижать ставку налога для отдельных категорий налогоплательщиков, но не более чем до 13,5%.

Также Налоговым кодексом РФ установлены специальные ставки на прибыль: например 15% на доходы в виде процентов, полученных владельцами государственных и муниципальных ценных бумаг, 13% на доходы в виде дивидендов, полученные от российских и иностранных организаций российскими организациями. По ставке 0% облагается прибыль организаций, осуществляющих медицинскую и (или) образовательную деятельность, а также организаций — резидентов технико-внедренческой особой экономической зоны, а также организаций — резидентов туристско-рекреационных особых экономических зон, объединенных решением Правительства РФ в кластер, от ведения соответствующей деятельности.

Сумма налога на прибыль рассчитывается как соответствующая налоговой ставке процентная доля налоговой базы.

Платежи по налогу на прибыль налогоплательщики производят авансом — равномерными платежами каждый месяц. Суммы таких ежемесячных авансовых платежей, которые должны быть уплачены в следующем отчетном периоде, рассчитываются налогоплательщиком исходя из суммы авансового платежа, исчисленной за предыдущий отчетный период.

Организации, понесшие убыток в предыдущем налоговом периоде, вправе уменьшить положительную налоговую базу текущего периода на всю сумму полученного ими убытка или на часть этой суммы. Срок переноса убытка на будущее не должен превышать 10 лет, следующих за тем налоговым периодом, в котором этот убыток получен. При этом налогоплательщик обязан хранить документы, подтверждающие объем понесенного убытка, в течение всего срока, когда он уменьшает налоговую базу текущего налогового периода на суммы ранее полученных убытков.

Налоговая декларация предоставляется не позднее 28 дней со дня окончания соответствующего отчетного периода.

Авансовые платежи по итогам отчетного периода уплачиваются не позднее 28-го числа месяца, следующего за месяцем, за который исчисляется сумма авансового платежа.

По налогу на прибыль организации обязаны вести специальный налоговый учет, который существенно отличается от бухгалтерского и представляет собой систему обобщения информации для определения налоговой базы по налогу на основе данных первичных документов.

В отношении налога на прибыль очевидно, что слепо отменять его для спортивных организаций не стоит. Однако можно установить порог выручки, которая не будет облагаться налогом, что, например, реализовано в Германии, Великобритании и Сингапуре.

Что касается финансовой помощи спортивным организациям, ст. 219 Налогового кодекса РФ предусмотрены льготы «в сумме доходов, пере-

числяемых налогоплательщиком в виде пожертвований: некоммерческим организациям, осуществляющим деятельность в области науки, культуры, физической культуры и спорта (за исключением профессионального спорта), образования, здравоохранения...».

Коммерческим спортивным организациям повезло меньше, однако пожертвования им можно было бы позволить исключать из налогооблагаемого дохода благотворителя, например в течение первых 3 лет деятельности спортивной организации. По истечении данного периода организация либо выйдет на самоокупаемость (если сможет грамотно выстроить бизнес-процессы и будет предлагать качественный продукт), либо обанкротится.

К тому же коммерческие организации могут финансировать сферу физической культуры и спорта только за счет своей чистой прибыли, в связи с чем количество таких желающих невелико. В свое время обсуждался законопроект, который предлагал включить расходы на организацию, проведение и участие в официальных физкультурных и спортивных мероприятиях в состав внереализационных расходов. Таким образом, они будут исключены из налогооблагаемой базы налога на прибыль. При этом размер таких расходов налогоплательщика предлагалось ограничить 1% от выручки от реализации в течение налогового периода. В дополнение законопроект предполагал следующее ограничение: только налогоплательщики, деятельность которых по организации, проведению и участию в официальных физкультурных и спортивных мероприятиях включена в их устав, смогут воспользоваться льготой¹.

Налог на добавленную стоимость (НДС)

Это косвенный налог. Исчисление производится продавцом при реализации товаров (работ, услуг, имущественных прав) покупателю.

Условно всех налогоплательщиков НДС можно разделить на две группы:

- 1) налогоплательщики «внутреннего» НДС, т. е. НДС, уплачиваемого при реализации товаров (работ, услуг) на территории РФ;
- 2) налогоплательщики «ввозного» НДС, т. е. НДС, уплачиваемого при ввозе товаров на территорию РФ.

Организации и предприниматели, у которых за 3 предшествующих последовательных календарных месяца сумма выручки от реализации товаров (работ, услуг) не превысила в совокупности 2 млн руб., могут подать уведомление и получить освобождение от исполнения обязанностей плательщика НДС на год.

Некоторые организации не обязаны платить налог по операциям по реализации. К ним, например, относятся компании, применяющие

¹ См.: Солнцев И. В., Чучина Е. А. Меры налогового стимулирования развития спорта в России // *Налоги*. 2014. № 4. С. 20–24.

упрощенную систему налогообложения (УСН) и участники проекта «Сколково».

Объектом налогообложения являются операции по реализации товаров (работ, услуг), имущественных прав на территории РФ.

В настоящее время действуют три ставки налога на добавленную стоимость:

- 0% — реализация товаров, вывезенных в таможенной процедуре экспорта, а также товаров, помещенных под таможенную процедуру свободной таможенной зоны, услуг по международной перевозке и некоторых других операций;
- 10% — реализация продовольственных товаров, товаров для детей, периодических печатных изданий и книжной продукции, медицинских товаров;
- 20% — во всех остальных случаях.

Вычетам подлежат суммы НДС, которые предъявили поставщики (подрядчики, исполнители) при приобретении товаров (работ, услуг). Для применения вычетов необходимо иметь счета-фактуры и первичные документы, подтверждающие принятие товаров (работ услуг) к учету.

Для футбольных клубов необходимость платить НДС возникает в рамках спонсорских контрактов. Фактически клуб оказывает спонсорам услуги, а значит, возникает необходимость платить налог на добавленную стоимость. Конечно, нельзя заранее определить, на что клуб направит полученный транш, однако возможен вариант подачи налоговой декларации на возврат налога с той части средств, которая была потрачена на общественно-полезные цели по аналогии с зарубежной практикой. Однако здесь возникает еще один деликатный момент: коррупционная составляющая, с которой необходимо будет бороться.

Налог на доходы физических лиц

Этот налог в большинстве случаев удерживается работодателем, который выступает в роли налогового агента. Расчет налога осуществляется налоговыми агентами исходя из всех подлежащих налогообложению доходов налогоплательщика, источником которых является налоговый агент, с зачетом ранее удержанных сумм налога.

При расчете налога налоговые агенты могут предоставлять работнику налоговые вычеты. Претендовать на них может гражданин Российской Федерации, который получает доходы, облагаемые по ставке 13%. Налоговый вычет — это сумма, которая уменьшает размер дохода (налогооблагаемую базу), с которого уплачивается налог. В некоторых случаях под налоговым вычетом понимается возврат части ранее уплаченного налога на доходы физического лица, например в связи с покупкой квартиры, расходами на лечение, обучение и т. д.

Для футбольных клубов, обладающих собственной инфраструктурной базой, существенную часть могут составлять имущественные налоги.

Налог на имущество организаций

Данный налог является региональным. Устанавливая налог, законодательные (представительные) органы субъектов Российской Федерации определяют налоговую ставку в пределах, установленных 25-й главой НК РФ, порядок, налоговые льготы и сроки уплаты налога.

Налогоплательщиками налога признаются организации, имеющие имущество, признаваемое объектом налогообложения в соответствии со ст. 374 НК РФ.

Не признаются налогоплательщиками налога организации, являющиеся организаторами XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в городе Сочи, а также лица, являющиеся маркетинговыми партнерами Международного олимпийского комитета в отношении имущества, используемого ими исключительно в связи с организацией и (или) проведением XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 г. в городе Сочи и развитием города Сочи как горноклиматического курорта.

Не признаются налогоплательщиками FIFA (Federation Internationale de Football Association) и ее дочерние организации, конфедерации, национальные футбольные ассоциации (в том числе Российский футбольный союз), организационный комитет «Россия-2018», его дочерние организации, производители медиаинформации ФИФА, поставщики товаров (работ, услуг) ФИФА в отношении соответствующего имущества.

Объектами налогообложения для российских организаций признается движимое и недвижимое имущество, учитываемое на балансе в качестве объектов основных средств.

Налоговая база определяется как среднегодовая стоимость имущества, признаваемого объектом налогообложения. Такое имущество учитывается по его остаточной стоимости, сформированной в соответствии с установленным порядком ведения бухгалтерского учета, утвержденным в учетной политике организации. Средняя стоимость имущества определяется как частное от деления суммы, полученной в результате сложения величин остаточной стоимости имущества на 1-е число каждого месяца отчетного периода и 1-е число месяца, следующего за отчетным периодом, на количество месяцев в отчетном периоде, увеличенное на единицу.

По следующим видам недвижимого имущества налоговая база определяется как кадастровая стоимость имущества:

- административно-деловые центры и торговые центры (комплексы) и помещения в них;

- нежилые помещения, назначение которых в соответствии с кадастровыми паспортами объектов недвижимости или документами технического учета предусматривает размещение офисов, торговых объектов, объектов общественного питания и бытового обслуживания либо которые фактически используются для этих целей.

Налоговые ставки устанавливаются законами субъектов Российской Федерации и не могут превышать 2,2%. Допускается установление дифференцированных налоговых ставок в зависимости от категорий налогоплательщиков и (или) имущества, признаваемого объектом налогообложения. В ноябре 2014 г. Московская городская дума приняла в окончательной редакции законопроект о налоге на имущество организаций, который устанавливает льготы для новых крупных спортивных объектов. Организации уплачивают налог в размере 10% исчисленной суммы налога в отношении построенных (реконструированных) после 1 января 2014 г. спортивных сооружений, включающих футбольное (ледовое) поле и оборудованных трибунами для зрителей с общим количеством мест не менее 12 тыс. Эта льгота утрачивает силу с 1 января 2025 г.

Объекты недвижимого имущества, налоговой базой в отношении которых признается кадастровая стоимость, подлежат налогообложению налогом на имущество организаций по ставкам, установленным законами соответствующих субъектов Российской Федерации, размеры которых не могут превышать 2%.

Земельный налог

Данный налог является местным налогом. Налог и авансовые платежи по налогу уплачиваются налогоплательщиками-организациями в бюджет по месту нахождения земельных участков, признаваемых объектом налогообложения.

Плательщиками налога признаются организации, обладающие земельными участками, признаваемыми объектом налогообложения, на праве собственности, праве постоянного (бессрочного) пользования или праве пожизненного наследуемого владения.

Объектом налогообложения признаются земельные участки, расположенные в пределах муниципального образования (городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя), на территории которого введен налог.

Налоговая база определяется как кадастровая стоимость земельных участков по состоянию на 1 января года, являющегося налоговым периодом. Налогоплательщики-организации определяют налоговую базу самостоятельно на основании сведений государственного кадастра недвижимости о каждом земельном участке, принадлежащем им на праве собственности или праве постоянного (бессрочного) пользования.

Налоговые ставки устанавливаются нормативными правовыми актами представительных органов муниципальных образований (законами городов федерального значения Москвы, Санкт-Петербурга и Севастополя). Например, в Москве ставка составляет 1,5%. При этом в отношении земельных участков, предоставленных и используемых для эксплуатации объектов спорта, в том числе спортивных сооружений, ставка составляет 0,3% от кадастровой стоимости.

Если говорить о налогах, которые наиболее «болезненны» для спортивной индустрии, то ими, несомненно, окажутся налог на имущество и земельный налог: вне зависимости от наличия или отсутствия прибыли данные налоги неизменно должны быть перечислены в бюджет.

Футбольные стадионы часто числятся на балансе органа местного самоуправления или субъекта Федерации, который сдает его в операционный или финансовый лизинг за скромную плату или иногда передает здание в безвозмездное пользование. В этом случае возникает довольно абсурдная ситуация: местный бюджет выделяет деньги на содержание арены, но этих средств не хватает даже на уплату имущественных налогов.

Конечно, в некоторых регионах власти снижают ставки данных налогов для отдельных категорий спортивных организаций: например, в Республике Алтай установлена льготная ставка 0,2%, в Ярославской области организации, «имеющие спортивные объекты с искусственным льдом, отвечающие требованиям для проведения соревнований по международным правилам», полностью освобождаются от уплаты налога на имущество, в Свердловской области «объекты спорта с количеством мест не менее пяти тысяч и (или) вместимостью не менее пяти тысяч человек» также освобождаются от уплаты налога. В Москве по земельным участкам, на которых осуществляются строительство, реконструкция спортивных сооружений, включающих футбольное (ледовое) поле и оборудованных трибунами для зрителей с общим количеством мест не менее 12 тыс., или эксплуатация указанных сооружений, строительство, реконструкция которых завершены после 1 января 2014 г., налог уплачивается в размере:

- 20% от суммы исчисленного налога в 2014–2017 гг.;
- 27% от суммы исчисленного налога в 2018 г.;
- 34% от суммы исчисленного налога в 2019 г.;
- 50% от суммы исчисленного налога в 2020–2023 гг.

Необходимо обратить внимание на опыт США и Германии, где на федеральном уровне определено, что объекты, используемые для спортивных целей, не являются объектом налогообложения. Если объект используется и для других целей, которые не являются спортивными или общественно-полезными, размер налога можно исчислять пропорционально исходя из количества времени, когда объект использовался не в спортивных целях. Другим вариантом было бы установление порога

выручки организации, при превышении которого она была бы обязана уплачивать налог, — такая практика реализована в Великобритании.

В данном направлении начали действовать региональные власти Приморского края, где был рассмотрен законопроект «О внесении изменений в статью 2 закона Приморского края “О налоге на имущество организаций”», который предполагает снижение ставки налога на имущество для организаций, использующих данное имущество для целей физической культуры и спорта независимо от основной деятельности налогоплательщика. Согласно действующему краевому налоговому законодательству льготной ставкой налога в 0,1% могут пользоваться только организации, финансируемые государством, тогда как организации других форм собственности платят налог в размере 2,2%. Предлагаемая законопроектом льготная налоговая ставка 0,1% будет распространяться на организации всех форм собственности, главным требованием будет являться использование имущества для нужд физической культуры и спорта. Так, организация, основным родом деятельности которой является спорт, но которая использует свое имущество не в спортивных целях, не сможет применять льготное налогообложение.

Наконец, можно последовать опыту Китая, который в последнее десятилетие показывает выдающиеся достижения на мировой спортивной арене. Резиденты особых экономических зон Китая обладают обширными налоговыми преференциями, они освобождены от уплаты практически всех видов налогов. В России спортивные организации могут стать резидентами туристско-рекреационных особых экономических зон, которым предоставляется больше всего льгот:

- 1) налогоплательщики вправе применять к основной норме амортизации специальный коэффициент, но не выше 2;
- 2) налоговая ставка по налогу на прибыль, подлежащему зачислению в федеральный бюджет, устанавливается в размере 0%;
- 3) резиденты освобождаются от уплаты налога в отношении имущества, учитываемого на балансе организации, созданного или приобретенного в целях ведения деятельности на территории особой экономической зоны, используемого на ее территории в рамках соглашения о создании и расположенного на территории данной особой экономической зоны в течение 10 лет с месяца, следующего за месяцем постановки на учет;
- 4) резиденты освобождаются от уплаты земельного налога в отношении земельных участков, расположенных на территории особой экономической зоны, сроком на 5 лет с месяца возникновения права собственности на каждый земельный участок.

На данный момент в России существует около 10 особых экономических зон данного типа, включая туристический кластер в Северо-Кавказском федеральном округе, Краснодарском крае и Республике Адыгея. Очевидно, что данных зон не так много, появления новых пока

не предвидится, а уже существующие довольно малы по площади и не способны глобально повлиять на ситуацию.

Например, в качестве особой экономической зоны можно рассматривать Республику Татарстан в целом и Казань в частности: мощная спортивная инфраструктура, оставшаяся после Универсиады, позволит начать развитие с высокого уровня.

В целом существующие преференции для резидентов туристско-рекреационных зон создают неплохую базу и избавляют законодателя от пересмотра Налогового кодекса.

Не первый год государство заявляет о том, что оно нацелено на развитие частного бизнеса. Экономическая теория давно доказала, что частные инвестиции гораздо эффективнее государственных. Однако при существующем уровне экономического развития в России частный бизнес не сможет функционировать безубыточно без изначального стимулирования: снижения уровня бюрократии, повышения прозрачности системы государственной политики и законодательства, предоставления налоговых преференций.

В контексте последних заявлений об увеличении налоговой нагрузки постановка вопроса о предоставлении налоговых льгот для индустрии спорта, возможно, прозвучит неактуально. Однако этот вопрос нужно рассматривать глубже — речь не только и не столько о налоговых доходах государства, а в первую очередь о формировании здорового во всех смыслах общества.

Конечно, проблемы действующей системы налогообложения не уникальны для спортивной отрасли, они требуют более глубокого изучения и широкого подхода при их решении. Однако грамотное предоставление льгот спортивным организациям, основанное на их общественной полезности, приведет не только к развитию спортивной инфраструктуры, но и к укреплению здоровья населения и повышению его работоспособности, что и является одной из главных целей государственной политики.

Итак, типовая структура доходов и расходов футбольного клуба нами рассмотрена. Они представлены в табл. 9.

Таблица 9

Структура доходов и расходов футбольного клуба

Доходы	Расходы
Выручка в день проведения матчей (англ.: <i>matchday revenue</i>) — доходы от продажи билетов (включая абонементы), еды, напитков и атрибутики, парковки	Расходы на покупку игроков (с учетом всех сопутствующих расходов, включая вознаграждение агентов)

Доходы	Расходы
Доходы от продажи прав на телетрансляции матчей команды как в местном чемпионате, так и в зарубежных турнирах	Расходы на заработную плату тренеров (в том числе отчисления за иностранных специалистов), игроков, административного персонала и неденежные компенсации (например, медицинское обслуживание, предоставление жилья, автомобилей и товаров и услуг бесплатно или по льготным ценам)
Доходы от продажи фирменной продукции клуба	Операционные расходы, которые формируют аренда офиса, заработная плата административного персонала, оплата консалтинговых услуг (как спортивных, так и финансовых, включая страховые)
Поступления от спонсоров	Обслуживание долгов
Доходы от рекламы (например, на стадионе)	Расходы на налоги
Доходы от продажи и аренды игроков	Расходы на аренду стадиона, тренировочных баз
Доходы вследствие участия в международных турнирах (Лига чемпионов, Лига Европы);	Расходы на перелеты и проживание
Доходы, которые приносит собственный стадион (проведение выставок, концертов); доходы от сдачи в аренду коммерческой недвижимости (офисов, торговых центров, гостиниц); доходы от продажи права наименования	Расходы на содержание детской академии
Доходы от медиасайта, собственного телеканала, радиостанции, полиграфии (программки)	Расходы на содержание второй команды и фарм-клубов
Доходы от побочного бизнеса, построенного на бренде клуба	Коммерческие, маркетинговые, рекламные расходы
Инвестиционный доход (процентный доход, доходы от аренды, роялти)	Расходы на спортивную форму и спортивные принадлежности, питание, страхование и медицинское обслуживание игроков
Прочие доходы (например, от продажи основных средств, выплаты УЕФА на развитие молодежного футбола, участие игроков в сборных)	Себестоимость реализованной сувенирной продукции и прочих товаров

2.8. Правила финансового «фэйр-плей».

Релевантные доходы и расходы

Отдельно необходимо рассмотреть перечень релевантных доходов и расходов в соответствии с требованиями к лицензированию футболь-

ных клубов. Речь идет о тех доходах и расходах, которые могут быть признаны для расчета безубыточности деятельности.

К числу релевантных относят следующие доходы:

- доходы от продажи билетов включают доходы от продажи сезонных абонементов и билетов на матчи применительно к официальным соревнованиям и товарищеским матчам. Выручка от продажи билетов также включает в себя членские взносы;
- доходы от рекламы и средств спонсоров — доходы, полученные от спонсора — производителя спортивной формы, генерального спонсора, спонсора стадиона и прочих спонсоров, рекламных объявлений на щитах по периметру поля и прочих рекламных объявлений, а также прочие средства спонсоров и средства, вырученные от рекламы;
- доходы от продажи прав на трансляцию телевизионным каналам, радиостанциям и прочим СМИ применительно к официальным соревнованиям и товарищеским матчам;
- доходы от коммерческой деятельности — доходы от продажи сувенирной продукции, еды и напитков, доходы от использования спортивных объектов в периоды между матчами (например, проведение на стадионе конференций, музыкальных мероприятий и т. д.) и прочих коммерческих мероприятий, которые не могут быть отнесены к иным категориям. Доход от предоставления в аренду имущества следует включить в статью прочих операционных доходов;
- доходы от солидарных выплат и призовых средств УЕФА;
- прочие операционные доходы (например, субсидии, гранты и иные средства, полученные от органов власти по месту нахождения лицензиата, прочие безвозмездные поступления, арендная плата, дивиденды и доходы от деятельности, не связанной с футболом, но имеющей отношение к клубу);
- прибыль от выбытия регистраций игроков (и (или) доходы от выбытия регистраций игроков) — зависит от используемого метода бухгалтерского учета регистраций игроков при составлении финансовой отчетности. Клубы, применяющие для учета регистраций игроков метод «капитализации и амортизации» в соответствии с МСФО, прибыль от выбытия регистрации игрока рассчитывают путем вычета чистой балансовой стоимости регистрации игрока на момент трансфера из чистых поступлений от выбытия, полученных и причитающихся к получению. Если организация использует для учета регистраций игроков метод «доходов и затрат», доходы от выбытия регистрации игрока представляют собой чистые поступления от выбытия, полученные или причитающиеся к получению в связи с трансфером игрока в другой клуб. Чистые

поступления от выбытия должны быть равны денежному доходу от выбытия регистрации игрока;

- сверхприбыль от выбытия основных средств. Прибыль от выбытия (доход от продажи) основных средств (включая, помимо прочего, стадион и учебно-тренировочные объекты клуба) за отчетный период не входит в вычисление результата расчета безубыточности с учетом следующих двух исключений:

1) если объект основных средств, отличный от стадиона или учебно-тренировочного объекта, не подлежит замене, то прибыль от выбытия, признанная в отчете о финансовых результатах, может включаться в расчет релевантного дохода в сумме, не превышающей положительную разницу между поступлениями от выбытия и первоначальной стоимостью актива, который был признан объектом основных средств в финансовой отчетности отчитывающейся организации;

2) если клуб отражает замену проданного объекта основных средств, то прибыль от выбытия, признанная в отчете о финансовых результатах, может быть включена в состав релевантного дохода в сумме, не превышающей:

— положительную разницу между поступлениями от выбытия и полной стоимостью замещающего актива, который признается или подлежит признанию объектом основных средств в финансовой отчетности отчитывающейся организации;

— положительную разницу между поступлениями от выбытия и текущей стоимостью арендных платежей не менее чем за 50 лет, относящихся к замещающему активу, который подлежит использованию клубом в рамках договора аренды;

- финансовый доход и курсовые разницы.

Релевантные доходы должны быть уменьшены, если любой из элементов, указанных выше, включает в себя любые из приведенных ниже статей.

1. Неденежные доходы.

Необходимо выполнить надлежащие корректировки так, чтобы неденежные доходы исключались из состава релевантных доходов при расчете безубыточности. Примеры неденежных статей:

- переоценка (в сторону повышения) основных средств и нематериальных активов (включая регистрации игроков);
- переоценка товарно-материальных запасов.

Для целей определения результата расчета безубыточности клуб должен определить справедливую стоимость любых операций со связанными сторонами. Если оценочная справедливая стоимость отличается от стоимости, отраженной в учете, то релевантные доходы необходимо скорректировать соответствующим образом с учетом того, что релевантные доходы не подлежат корректировке в сторону увеличения. К числу

примеров доходных операций со связанными сторонами, требующих, чтобы лицензиат показал оценочную справедливую стоимость операции, относятся:

- выручка от операций по реализации спонсорских прав;
- выручка от продажи корпоративных билетов и (или) предоставления VIP-лож;
- предоставление займов связанным сторонам, при котором лицензиат получает процентный доход.

Имеется ряд операций со связанными сторонами, которые должны быть полностью исключены из расчета релевантных доходов: денежные средства, полученные клубом от связанной стороны в качестве безвозмездного пожертвования, целевого финансирования, прочей финансовой помощи; списание долга. В частности, если клубом в рассматриваемом периоде были получены средства целевого финансирования, пожертвования, безвозмездная материальная или благотворительная помощь от связанной стороны, то в таком случае полученная сумма должна быть исключена из расчета общей суммы доходов, т. е. такие суммы не могут быть отнесены к релевантным доходам. При этом расходы, понесенные за счет полученных средств, не исключаются из расчета и участвуют в составе релевантных расходов.

Аналогичным образом, если в рассматриваемом отчетном периоде клубом были получены товары на безвозмездной основе от связанной стороны, или связанная сторона оказала ему услуги (выполнила работы) на безвозмездной основе, необходимо признать для целей бухгалтерского и налогового учета внереализационный доход. При этом данная сумма дохода не будет участвовать в расчете безубыточности и по аналогии с целевыми или безвозмездными поступлениями должна быть исключена из расчета релевантных доходов.

Денежные средства, полученные отчитывавшейся организацией в отношении финансовых инструментов, например получение клубом денежных средств от выпуска акций, подлежат исключению из состава релевантных доходов и расходов.

2. Доход от деятельности, не связанной с футболом и не имеющей отношения к клубу (доход, не связанный с деятельностью, площадками или брендом футбольного клуба).

Подобный доход может включаться в результат безубыточности, если в расчет также включены соответствующие расходы. В этом случае доходы и расходы должны включаться последовательно от одного отчетного периода к другому. Примеры деятельности, не относящейся к футболу, но связанной с клубом:

- деятельность объектов обслуживающих хозяйств и организаций, находящихся на территории или поблизости от стадиона и учебно-тренировочных объектов, таких как гостиница, ресторан, конференц-центр, помещения бизнес-центра (сдаваемые в арен-

- ду), медицинский центр, спортивные сооружения (сдаваемые в аренду), прочие спортивные команды;
- деятельность объектов обслуживающих хозяйств и организаций, в явном виде использующих название (бренд) клуба при осуществлении своей деятельности.
3. Доходы в отношении игрока, чья регистрация остается у лицензиата.
 4. Доходы за счет сокращения обязательств, возникающих в силу процедур по защите от кредиторов.

Теперь перейдем к релевантным расходам, которые формируют следующие статьи:

- стоимость реализации и материалов (стоимость питания, товаров, медицинского обслуживания, комплектов формы и спортивных принадлежностей (за исключением расходов на аренду, заработную плату, страховые взносы, амортизацию));
- расходы на оплату труда — охватывают все формы вознаграждения, включая краткосрочное вознаграждение для сотрудников (например, заработная плата, плата за использование имиджа, участие в прибыли и премии), прочие льготы (например, медицинское обслуживание, жилье, автомобили и предоставляемые бесплатно или по льготным ценам товары и услуги), пенсионные пособия (выплачиваемые после прекращения трудовой деятельности), прочие долгосрочные выплаты сотрудникам, выходные пособия и выплаты, привязанные к акциям. К расходам на оплату труда также относятся страховые взносы в фонды;
- прочие операционные расходы — включают в себя все прочие операционные расходы, такие как коммерческие и управленческие расходы, расходы на проведение матчей, затраты на аренду, а также расходы на деятельность, не связанную с футболом, но имеющую отношение к клубу;
- расходы на приобретение регистраций игроков и (или) убыток от выбытия и амортизация (обесценение) регистраций игроков.

В случае, если клуб использует для учета регистраций игроков метод «капитализации и амортизации» в соответствии с МСФО, он должен рассчитать амортизацию и (или) обесценение стоимости приобретения регистраций игроков за отчетный период. Убытки от выбытия регистрации игрока рассчитываются путем вычета чистой балансовой стоимости регистрации игрока на момент трансфера из чистых поступлений от выбытия, полученных и причитающихся к получению.

Если клуб использует для учета регистраций игроков метод отнесения затрат на текущие расходы периода, то в состав релевантных расходов необходимо включить затраты на приобретение регистрации игрока, понесенные в отчетном периоде.

Если клуб относит затраты на приобретение регистрации игроков на расходы будущих периодов, необходимо в состав суммы амортизации за отчетный период включить сумму, списанную на затраты в текущем отчетном периоде, финансовые расходы и дивиденды;

- расходные операции со связанными сторонами ниже справедливой стоимости (например, затраты на финансирование в связи с получением заемных средств у связанной стороны);
- расходы на развитие молодежного футбола. Клуб вправе исключить затраты на развитие молодежного футбола из результата расчета безубыточности. Затраты на развитие молодежного футбола — это расходы, которые прямо соотносимы (т. е. не возникли бы, если бы клуб не занимался развитием молодежного футбола) с тренировкой, обучением и развитием игроков молодежных команд, участвующих в программе развития молодежного футбола. Критерий безубыточности позволяет отчитывающейся организации исключать затраты на развитие молодежного футбола из состава релевантных расходов, поскольку цель заключается в том, чтобы стимулировать инвестиции и расходы, связанные с созданием объектов и осуществлением деятельности в долгосрочных интересах клуба. Деятельность по развитию молодежного футбола включает в себя: организацию сектора молодежного футбола; участие молодежных команд в официальных соревнованиях; программы обучения футболу для различных возрастных групп; программа обучения правилам игры; медицинское обслуживание. Затраты включают в себя: стоимость материалов и услуг, включая стоимость проживания, плату за медицинское обслуживание, плату за обучение, командировочные расходы, форму и одежду, аренду объектов; затраты на оплату труда сотрудников; затраты на оплату труда сотрудников, которые являются игроками молодежных команд, не достигших возраста 18 лет на отчетную дату. Перечисленные ниже затраты не считаются затратами на развитие молодежного футбола в контексте настоящего требования: затраты на поиск игроков; плата за получение игрока молодежной команды, например любые платежи в пользу агента или другого клуба; расходы по продаже, административные и прочие общие накладные расходы, кроме случаев, когда эти расходы прямо соотносимы с деятельностью по развитию молодежного футбола; затраты на оплату труда сотрудников, лишь частично занятых деятельностью по развитию молодежного футбола;
- расходы на социальные программы (поддержка образования; поддержка здравоохранения; содействие социальной интеграции и обеспечению равенства; меры по предотвращению или защите от материального неблагополучия; защита прав человека, урегули-

рование конфликтов или содействие мирному сосуществованию различных религий и рас, а также равенству и культурному многообразию; поддержка любительского спорта; содействие защите или оздоровлению окружающей среды; помощь молодежи, лицам преклонного возраста, лицам со слабым здоровьем, инвалидам, лицам, испытывающим финансовые затруднения или находящимся в ином неблагоприятном положении);

- расходы на развитие женского футбола;
- неденежные расходы (переоценка товарно-материальных запасов в сторону уменьшения; отрицательные курсовые разницы по неденежным статьям; стоимость финансирования, прямо соотносимого со строительством и существенной модификацией основных средств — при условии, что стоимость финансирования в отчетном периоде была отнесена на расходы, а не капитализирована как часть себестоимости актива вплоть до момента, когда актив готов к использованию);
- расходы по улучшению арендуемого имущества — затраты на последующее строительство и (или) существенную модификацию, понесенные в отношении основных средств, которые находятся в аренде не менее 10 лет, если такие затраты: 1) могут быть объективно оценены; 2) принесут лицензиату экономическую выгоду в будущем; 3) не капитализируются иным образом;
- расходы по деятельности, не связанной с футболом и не имеющей отношения к клубу.

Наконец, следующие статьи не включаются в расчет безубыточности:

- 1) прибыль (убыток) от выбытия и амортизация (обесценение и переоценка) основных средств;
- 2) прибыль (убыток) от выбытия и амортизация (обесценение и переоценка) нематериальных активов (кроме регистраций игроков);
- 3) налоговые доходы (расходы на уплату налогов).

В отношении соблюдения правил финансового «фэйр-плей» интересно рассмотреть ситуацию с московским «Динамо», допустившем, пожалуй, их самое грубое нарушение¹.

16 июня 2015 г. в арбитражной палате инспекции по финансовому контролю клубов УЕФА состоялось заседание по делу о нарушении клубом «Динамо» правил финансового «фэйр-плей». Это первый в истории футбола подобный суд над клубом на основании отступлений от принципов безубыточности. За рассматриваемый период в 3 года превышение допустимых убытков (бюджет за вычетом доходов, которые УЕФА считает релевантными) составило более 100 млн евро — это бес-

¹ См.: Солнцев И. В., Пименов С. А. Применение правил финансового «фэйр-плей»: зарубежный опыт и российская практика // Финансы и кредит. 2015. № 41 (665). С. 35–49.

прецедентное нарушение правил финансового «фэйр-плей», которое не позволило подписать с клубом мировое соглашение.

Орган УЕФА по финансовому контролю клубов обвиняет «Динамо» в нарушениях по трем пунктам:

- 1) завышение рыночной стоимости контракта с титульным спонсором;
- 2) привлечение займов, не обеспеченных активами;
- 3) превышение доли зарплат футболистов в клубном бюджете (70%).

Рассмотрим каждый пункт отдельно.

В части завышения стоимости контракта следует сделать следующие оговорки. Банк «ВТБ24» получил контроль над «Динамо» (75% акций) в 2009 г. в результате того, что клуб не смог расплатиться по кредитам на сумму около 200 млн евро. Главный интерес банка — 41 га земли в Петровском парке, которые были переведены с баланса «Динамо» на баланс дочерней структуры банка. Для компенсации клубу утраченных активов было принято решение о выделении банком финансирования в счет будущих доходов от реализации проекта в Петровском парке в размере 80 млн евро в год. В середине 2013 г. схему сотрудничества с ВТБ было решено пересмотреть: финансирование стало выделяться по контракту на титульное спонсорство, сумма осталась та же — 80 млн евро в год, а с наступлением экономического кризиса была пересчитана в рублевый эквивалент и составила 4,5 млрд руб. в год.

С пересмотром схемы финансирования встал вопрос о признании данных доходов релевантными для целей финансового «фэйр-плей». До середины 2013 г. финансирование банка классифицировалось как «сверхприбыль от выбытия основных средств»: если объект основных средств, отличный от стадиона или учебно-тренировочного объекта, не подлежит замене, то прибыль от выбытия, признанная в отчете о прибылях и убытках, может включаться в расчет релевантного дохода в сумме, не превышающей разницу между поступлениями от выбытия и первоначальной стоимостью актива, который был признан в качестве объекта основных средств в финансовой отчетности отчитывающейся организации. Так как земля в Петровском парке была принята на баланс клуба в 1920-х гг., а рыночная стоимость девелоперского проекта, осуществляемого ныне банком на этой территории, оценивается в сумму свыше 1,5 млрд евро, платежи в рассрочку по 80 млн евро в год признавались органом УЕФА по финансовому контролю клубов релевантными.

После того как доходы были реклассифицированы на титульное спонсорство, они стали учитываться при расчете безубыточности как доходы от рекламы и средства спонсоров, а в силу того, что ВТБ владел 75% акций клуба, они подлежали пересчету как доходные операции со связанными сторонами сверх справедливой стоимости. По правилам лицензирования клуб должен определить справедливую стоимость любых операций со связанными сторонами. Если оценочная стоимость отличается от стоимости, отраженной в учете, то релевантные доходы

необходимо скорректировать соответствующим образом, но не в сторону увеличения. На практике это означает, что с 80 млн евро от титульного спонсора, являющегося владельцем, «Динамо» становилось бы мировым рекордсменом даже на фоне лидеров — таких клубов, как «Манчестер Юнайтед», «Барселона», «Реал», «Челси». Поэтому сумма контракта «Динамо» с ВТБ была пересчитана, и из 80 млн евро в качестве релевантных доходов были признаны лишь 8 млн евро.

Второе нарушение — это привлечение займов, не обеспеченных активами. В августе 2013 г. «Динамо» совершило ряд громких трансферов. За две недели было куплено сразу шесть футболистов из махачкалинского «Анжи». Причем эти сделки были оформлены за счет привлечения заемных средств. В итоге у клуба выросли чистые обязательства, в то время как УЕФА очень пристально следит за таким показателем, как «отрицательный капитал»: годовая финансовая отчетность отражает ухудшившееся состояние чистых обязательств по сравнению с цифрами, содержащимися в годовой финансовой отчетности за предыдущий год или промежуточная финансовая отчетность отражает ухудшение состояния чистых обязательств по сравнению с цифрами на предшествующую отчетную дату. В данном случае именно это и произошло, необдуманная трансферная политика привела к ухудшению чистых обязательств на 44 млн евро. Аналогичное нарушение было допущено в 2012 г. петербургским «Зенитом» при совершении трансферов Халка и А. Витсея, также купленных в кредит.

Третье нарушение связано с превышением доли зарплат футболистов в клубном бюджете (70%). Оно типично для российских клубов, но не является грубым. В соответствии с практикой последних лет наказания за него являются штраф и ограничение заявки в еврокубки (примеры — наказания «Анжи», «Рубина», «Локомотива», «Пари Сен-Жермен» и «Манчестер Сити»). Кроме того, большое значение имеют тенденции к сокращению либо увеличению этой доли, поскольку положительная тенденция будет воспринята более позитивно, чем отрицательная.

В Правилах лицензирования содержится понятие «приемлемое отклонение» — максимально допустимый совокупный дефицит безубыточности, при котором клуб считается выполнившим критерий безубыточности, в случае если такое превышение покрывается за счет акционера и (или) связанных сторон. Оно составляет 45 млн евро к лицензируемым сезонам 2013/2014 и 2014/2015 гг. и 30 млн евро к лицензируемым сезонам 2015/2016, 2016/2017 и 2017/2018 гг.

Таким образом, при прохождении лицензирования в сезоне 2014/2015 г. клуб может иметь дефицит безубыточности в 45 млн евро за 3 года, а в сезоне 2015/2016 г. — уже не более 30 млн евро за 3 года. У «Динамо» же при допустимом отклонении в 45 млн евро дефицит составил 260 млн евро. В итоге клуб был отлучен от еврокубков на сле-

дующие три сезона, что является крайне негативным фактором как в финансовом, так и в спортивном аспекте.

Что же привело к подобному итогу и чего ждать другим российским клубам?

Возможно, это прозвучит банально, но кадровый вопрос в российском спорте все еще остается открытым. Пример «Динамо» это только подтверждает. О проблемах в клубе начали говорить уже очень давно, однако заниматься ими менеджмент клуба стал, судя по всему, совсем недавно. При этом отдельные решения (или их отсутствие) как минимум вызывают вопросы. Правила финансового «фэйр-плей» составлены довольно четко, УЕФА регулярно проводит семинары и конференции по этой теме. Клубам остается лишь уделять этому вопросу должное внимание и более ответственно формировать кадровую политику.

Еще одна проблема всего отечественного футбола — покупка игроков на заемные средства. В данном случае рецепт очень прост — от таких сделок нужно попросту отказаться. Контролируются они довольно легко, и УЕФА ни для кого не делает исключений.

Главный же аспект, которому стоит уделить внимание, — это схемы финансирования отечественных команд. Из шести российских клубов, принимавших участие в еврокубках в сезоне 2014/2015 г., санкций удалось избежать только двум — ЦСКА и «Зениту». И их примеры заслуживают внимания.

Армейцы очень аккуратно подходят к своим расходам, сальдо по трансферной деятельности клуба по итогам сезона 2014/2015 г. положительное, ни один из футболистов не получает более 2,5 млн евро в год. Это достаточно небольшие для российского футбола деньги, поскольку в шести клубах («Динамо», «Локомотив», «Зенит», «Спартак», «Рубин», «Краснодар») есть игроки, чей годовой оклад превышает эту сумму. Все это свидетельствует о наличии четкой модели управления и системы контроля за издержками.

Для команд с бюрократической структурой управления, таких как «Динамо», «Спартак», «Локомотив», в большей степени применима финансовая модель «Зенита». Все эти клубы имеют схожие черты, они финансируются представителями российского крупного бизнеса, которым часто и принадлежит контрольный пакет акций клубов (ОАО «Газпром», ОАО «РЖД», ПАО «ВТБ24», ПАО «Лукойл»). А значит, спонсорские контракты данных клубов подлежат пересмотру с учетом справедливой стоимости.

«Зенит» заключил спонсорские контракты с 11 дочерними компаниями ОАО «Газпром». Кроме того, спонсором «Зенита» является ПАО «Сибур», заместителем председателя правления которого является президент «Зенита» А. Дюков. Все эти компании согласно правилам УЕФА по лицензированию клубов и финансового «фэйр-плей» подпадают под определение связанной стороны. Тем не менее данные контракты были признаны ре-

левантными. Однако «Зенит» не стесняется заключать и более скромные контракты с частными компаниями. И что немаловажно, с компаниями сектора ритейл, а именно работающими с частными потребителями.

«Сырьевой уклон» спонсоров отечественного футбола давно вызывает скепсис у многих маркетологов: что именно рекламируют «Газпром» и «Лукойл», какого эффекта они хотят добиться и, главное, как его оценить? Такую позицию, например, неоднократно высказывал акционер и президент футбольного клуба «Краснодар» С. Галицкий, чья модель управления футбольным клубом тоже заслуживает внимания, в первую очередь в части построения долгосрочной стратегии развития клуба, подразумевающей строительство стадиона и финансирование детской академии. В итоге именно такие шаги могут стать фундаментом для соблюдения правил финансового «фэйр-плей».

Впрочем, ориентируясь на «Зенит», не стоит забывать существенный факт из предыстории вопроса. Правила финансового «фэйр-плей» применяются УЕФА с 2011 г. Первым исследуемым периодом был сезон 2011/2012 г. По итогам того сезона не выносились санкций, однако все участники еврокубков были проверены на предмет соблюдения новых правил. Не остался тогда в стороне и «Зенит», который на тот период финансировался ОАО «Газпром» по схеме, аналогичной той, что использовалась в «Динамо». Причем проверка УЕФА по итогам сезона 2011/2012 г. закончилась в мае — июне 2012 г. В итоге в июле 2012 г. «Газпром», во-первых, заключил партнерское соглашение с УЕФА, во-вторых, диверсифицировал схему финансирования «Зенита», задействовав в этом ряд дочерних компаний. Кроме того, руководство клуба, видимо, сделало соответствующие выводы и серьезно отнеслось к меняющимся условиям.

Также в качестве меры по упорядочению финансов отечественных футбольных клубов может стать внедрение системы показателей, основанных на правилах финансового «фэйр-плей» и характеризующих их деятельность. Регулярный мониторинг этих данных поможет сформировать представление об истинном положении дел в клубе и выстроить соответствующую управленческую модель.

Остается надеяться, что отрицательный опыт «Динамо» послужит примером как для самого клуба, так и для всего отечественного футбола и станет не поводом для дальнейшего падения, а катализатором будущего роста.

3. АНАЛИЗ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

Финансовый анализ подразумевает изучение основных показателей и результатов деятельности организации. Он служит для принятия заинтересованными лицами управленческих и инвестиционных решений. Сегодня существует масса специализированных программ, позволяющих автоматизированно рассчитать полный набор финансовых коэффициентов, однако чаще всего используются таблицы MS Excel, предоставляющие бóльшую гибкость по сравнению с шаблонными алгоритмами.

В ходе анализа финансово-хозяйственной деятельности производятся как количественные расчеты различных соотношений статей отчетности, так и их качественная оценка, сравнение с аналогичными показателями других компаний. Финансовый анализ включает анализ активов и обязательств организации, ее платежеспособности, ликвидности, финансовых результатов, финансовой устойчивости, анализ оборачиваемости активов (деловой активности).

Однако финансовый анализ не должен ограничиваться лишь расчетами. Наиболее важная часть — это интерпретация полученных результатов, выявление причин, обусловивших текущее положение компании и предложение мер, направленных на решение существующих проблем. Итогом качественного анализа должен стать обоснованный, подкрепленный расчетами вывод о финансовом положении организации, который станет основой для принятия решений менеджментом, инвесторами и другими заинтересованными лицами.

Наиболее простые (но в то же время весьма действенные) методы финансового анализа — это вертикальный и горизонтальный анализ отчетности.

Вертикальный анализ (анализ показателей отчетности по вертикали) направлен на изучение структуры имущества, обязательств, доходов, расходов организации в рамках одного отчетного периода. Технология вертикального анализа состоит в том, что общую сумму активов предприятия (при анализе баланса) и выручку (при анализе отчета о финансовых результатах) принимают за 100% и каждую статью финансового отчета представляют в виде процентной доли от принятого базового значения. Например, вертикальный анализ актива бухгалтерского баланса

дает представление о доле основных средств, нематериальных активов, запасов, дебиторской задолженности и других видов имущества в общих активах предприятия. В части пассива баланса производят структурный анализ собственных и заемных средств. Аналогично может быть произведен анализ структуры выручки, направленный на выявление степени диверсификации деятельности компании, и себестоимости — с целью формирования политики управления затратами.

Определив в процентах долю каждого показателя в общем итоге, у нас также появляется возможность сопоставить их с аналогичными показателями конкурентов.

Вертикальный анализ, как правило, производят в рамках одного отчетного периода. Однако, рассчитав процентные соотношения показателей, часто прибегают к горизонтальному анализу, прослеживая изменение этих показателей в течение ряда периодов.

Горизонтальный анализ отчетности — это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов. Количество анализируемых периодов может различаться в зависимости от конкретной задачи, однако их редко бывает меньше трех. При анализе баланса изучается изменение стоимости отдельных видов имущества и обязательств в течение рассматриваемого периода. При анализе отчета о финансовых результатах — изменение выручки, затрат, финансовых результатов. При горизонтальном анализе сравнивается изменение либо абсолютных (например, в рублях), либо относительных (процентных) величин. Как правило, используются оба подхода.

Расчету различных финансовых коэффициентов справедливо посвящен не один учебник. Мы же ограничимся сводной таблицей, содержащей базовые формулы и их интерпретации (табл. 10). Если мы рассматриваем футбольный клуб как бизнес, то они вполне применимы для анализа. Специфические показатели будут рассмотрены ниже.

Таблица 10

Основные коэффициенты, применяемые в рамках финансового анализа

Показатель	Расчет	Интерпретация
1	2	3
Показатели ликвидности (ликвидность — способность активов быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной, или способность обращаться в деньги)		
Коэффициент текущей ликвидности	Текущие активы / Краткосрочные обязательства	Чем выше коэффициент текущей ликвидности, тем надежнее положение компании. Однако слишком высокая текущая ликвидность с точки зрения менеджмента компании может быть признаком недостаточно эффективного управления и сигнализировать о неиспользуемых денежных средствах, об уровне запасов, который стал излишним по сравнению с потребностями компании, о неправильной кредитной политике

Окончание табл. 10

1	2	3
		Значение коэффициента текущей ликвидности 2 : 1 близко к нормальному для большинства видов деятельности
		Ключевая идея коэффициента быстрой ликвидности состоит в том, чтобы оценить вероятность погашения краткосрочных обязательств в случае наступления серьезного кризиса исходя из предположения, что запасы и дебиторская
Коэффициент быстрой ликвидности	(Денежные средства + + Высоколиквидные ценные бумаги) / Краткосрочные обязательства	задолженность не будут представлять никакой ценности. Другими словами, этот коэффициент показывает, хватит ли у компании наличных денег и высоколиквидных ценных бумаг для погашения краткосрочных обязательств. Нормативное значение показателя устанавливается исходя из стратегических целей компании
Коэффициенты финансовой автономии (финансового рычага)		
Коэффициент финансового рычага	Заемный капитал / Собственный капитал	Данные показатели весьма сложно интерпретировать. С одной стороны, ни одна современная компания не может полноценно развиваться без заемных средств. С другой — определить оптимальный уровень долга (когда новые кредиты позволят расти, а организация сможет вовремя погасить основную сумму долга и проценты) весьма сложно
Коэффициент финансовой автономии	Собственный капитал / Активы	Коэффициент показывает, хватает ли компании денег, заработанных в основном бизнесе, на обслуживание долговых обязательств
Коэффициент покрытия процентных выплат	Операционная прибыль / проценты к погашению	Коэффициент показывает, хватает ли компании денег, заработанных в основном бизнесе, на обслуживание долговых обязательств
Коэффициенты рентабельности (интерпретируются исходя из целей, заданных акционерами и руководством компании, а также исходя из позиции конкурентов)		
Рентабельность продаж	Прибыль / Выручка	Коэффициент показывает эффективность продаж и является индикатором ценовой политики компании, ее способности контролировать издержки
Рентабельность активов	Прибыль / Средняя величина активов	Коэффициент показывает способность активов компании генерировать прибыль
Рентабельность капитала	Прибыль / Вложенный капитал	Коэффициент показывает эффективность вложения капитала
Коэффициенты оборачиваемости (деловой активности)		
Оборачиваемость активов	Выручка / Средняя величина активов	Чем больше коэффициент оборачиваемости, тем интенсивнее используют активы и тем выше деловая активность. При этом оборачиваемость сильно зависит от отраслевых особенностей. Наиболее высокая оборачиваемость свойственна для торговых организаций. Значение оборачиваемости нельзя считать показателем эффективности работы. Однако сравнительный анализ коэффициентов оборачиваемости двух аналогичных предприятий одной отрасли может продемонстрировать различия в эффективности управления активами. Кроме коэффициента оборачиваемости можно рассчитать количество дней, которое занимает один оборот: для этого 365 дней необходимо разделить на годовой коэффициент оборачиваемости
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Выручка / Средняя величина дебиторской задолженности	
Оборачиваемость запасов	Себестоимость / Средняя величина запасов	
Оборачиваемость кредиторской задолженности	Себестоимость + + Запасы на начало периода – Запасы на конец периода / Средняя кредиторская задолженность	

Итак, все коэффициенты, рассмотренные выше, применимы и к анализу финансового состояния футбольного клуба. Однако потребуется также ряд показателей, отражающих специфику футбольного бизнеса.

Основой этой работы должен стать анализ структуры доходов и расходов футбольного клуба. Зная о положении дел у конкурентов и видя собственные фактические показатели, менеджерам необходимо концентрировать свои усилия, с одной стороны, на удержании позиций там, где клуб силен (например, во взаимоотношениях со спонсорами), а с другой — пытаться выровнять положение по отстающим направлениям (например, в части продажи клубной атрибутики).

При проведении такого анализа может быть применен ряд показателей, характеризующих деятельность футбольного клуба по различным направлениям: популярность и достижения клуба, коммерческая деятельность и финансирование.

Наиболее простой показатель, характеризующий популярность клуба, — это процент посещаемости домашних матчей. Однако его стоит рассматривать, во-первых, в динамике за несколько сезонов, во-вторых, нужно анализировать его структуру (процент семейных посещений, доли разных возрастных категорий с учетом различного уровня платежеспособности), в-третьих, в сравнении с показателями конкурентов по лиге, а при выходе на определенный уровень развития — с топ-командами. Также нужно иметь представление о средней посещаемости за сезон. Особенно важно для клуба число наиболее преданных болельщиков, которое характеризуется процентом мест на домашней арене, на которые проданы абонементы. Это не только предоставляет клубу денежный аванс в начале сезона, но и сообщает определенную уверенность в будущих продажах в день матча. При этом доля мест, продаваемых на весь сезон, как правило, ограничена. Например, в Германии без такого ограничения на матчи «Баварии» или «Боруссии» просто невозможно было бы купить билет — при наличии такой возможности абонементы были бы проданы на все места стадиона.

Учитывая высокую долю выручки от продажи мест премиум-класса, этот сегмент должен изучаться особенно внимательно, в том числе необходимо выявлять потребности клиентов и пытаться предложить им требуемый продукт. Для крупных клубов актуальной задачей также является анализ листа ожидания, где формируется список желающих приобрести места в скайбоксах или VIP-ложах.

По аналогии с посещаемостью матчей должна регулярно исследоваться динамика изменения аудитории теле-, радио-, и интернет-трансляций матчей.

Наконец, менеджменту клуба стоит внимательно анализировать посещаемость сайта клуба, форумов и групп болельщиков в социальных сетях. Это поможет установить потенциальную аудиторию, а также выявить предпочтения и причины недовольства болельщиков.

Спортивные достижения клуба также могут (и даже должны) рассматриваться через призму затрат, которые пришлось понести ради будущих побед. Для этого можно рассчитать стоимость одного турнирного очка как отношение общей суммы затрат (либо зарплаты игроков и тренеров) к количеству баллов, набранному по итогам сезона. Таким образом, чем меньше значение показателя, тем меньше средств пришлось потратить на один балл и тем более эффективной можно считать работу менеджмента. Для наглядности этот показатель следует сравнить с результатами других клубов, а также обратить внимание на его динамику за несколько лет. По аналогии со стоимостью одного очка можно рассчитать цену каждой победы. Что касается стоимостной оценки вклада отдельных игроков в результаты команды, это представляется проблематичным в силу наличия большого числа психологических и чисто спортивных факторов, которые не поддаются оцифровке. В частности, тактико-технические действия (ТТД) игроков могут существенно отличаться от матча к матчу, к тому же системы их измерения страдают большим количеством погрешностей, при этом не учитываются моральные и волевые качества игрока.

Анализ коммерческой деятельности в первую очередь должен осуществляться путем изучения структуры выручки по уже рассмотренным направлениям деятельности.

По каждому матчу и в среднем за сезон могут быть рассчитаны выручка и прибыль за каждый домашний матч (прибыль — разница между выручкой, полученной в день матча, и понесенными расходами, в том числе расходами на аренду стадиона, обеспечение безопасности, рекламу в прессе или на радио и т. д.) и выручка на одного зрителя. Также представляет интерес структура доходов, полученных в день матча, и частные показатели рентабельности отдельных сегментов деятельности, например рентабельность продаж сферы торговли и общественного питания. Также необходимо иметь детальную расшифровку по номенклатуре продаваемой клубной продукции, в том числе по различным регионам. Например, это может быть «количество реплик игровых футболок» с возможностью детализации по именным футболкам конкретных игроков.

На уровень продаж непосредственное влияние оказывают временные показатели: время входа и выхода со стадиона, время ожидания в очереди за едой и напитками, время, необходимое для покупки билета и т. д. С целью увеличения доходов должен проводиться мониторинг этих показателей.

Спонсорские поступления необходимо «очистить» от расходов, которые связаны с исполнением контракта (например, размещение рекламных баннеров на стадионе). Также не лишним будет знать долю каждого спонсора в общей сумме. Это поможет выстроить правильную политику в дальнейших взаимоотношениях с каждой отдельной компанией.

Разумеется, выручка не должна рассматриваться отдельно от расходов. Как мы уже выяснили, основная статья затрат футбольного клуба — трансферы и зарплата игроков. Покупку и продажу игроков можно рассмотреть как отдельный сегмент деятельности и рассчитать сальдо по трансферным операциям как разницу между суммами, потраченными на приобретение и полученными за продажу игроков. Причем этот показатель может рассчитываться как в целом за сезон, так и по отдельному игроку. Его основное назначение — установить качество работы селекционного отдела и тренерского штаба. При этом любые выводы можно делать лишь с учетом влияния всей совокупности внешних и внутренних психологических факторов. Кроме того, следует учитывать, что продажа игроков не является основной деятельностью клуба, и очень часто даже прибыльная сделка может отрицательно сказаться на спортивных, а затем и на финансовых результатах деятельности (например, уход ключевого футболиста может привести к снижению посещаемости матчей и продаж атрибутики), поэтому данный показатель должен рассматриваться без отрыва от общего положения клуба.

Также стоит учитывать сделки по передаче игроков в аренду. Отдельно нужно анализировать такое направление, как воспитание собственных игроков. Отчасти здесь может помочь такой показатель, как отдача от молодежной программы, который рассчитывается как отношение доходов по трансферам собственных воспитанников (включая контракты с собственным клубом) за год и расходов на обеспечение работы молодежной академии.

Целесообразно рассчитать операционную прибыль клуба без учета трансферных операций и доходов, не связанных с футболом (например, от деятельности фирменных фитнес-центров или клубов).

Кроме того, целесообразно посчитать, хватает ли клубу доходов на покрытие зарплатной ведомости (этот показатель уже упоминался нами ранее).

Также полезно знать отношение не только зарплат, но и всего бюджета клуба к выручке.

Так мы перешли к следующей группе показателей, которая касается финансирования деятельности клуба и в последние годы приобретает особую важность. Речь об уже упоминавшихся правилах финансового «фэйр-плей».

В частности, ни один клуб не может себе позволить иметь просроченную задолженность по трансферам, заработной плате и налогам. УЕФА интересуется два критерия: непрерывность деятельности или подтверждение того, что клуб будет существовать в дальнейшем, и ухудшение по показателю «чистые обязательства» (обязательства превышают активы) в сравнении с предыдущим отчетным периодом.

Самое важное условие — *break-even requirement* — или дословно — требование окупаемости. Впервые новое правило было применено в сезоне 2013/2014 гг. При этом в первый раз учитывались финансовые

результаты не одного года, а двух: 2012 и 2013. В дальнейшем суммировались результаты за три периода. Например, в сезоне 2015/2016 гг. должны быть отражены итоги 2013, 2014 и 2015 гг. Общий принцип такой: в год начала турнира и за два предшествующих года общий убыток клуба не должен превышать 5 млн евро.

Еще один очень важный нюанс касается ограничений, накладываемых на объемы финансирования со стороны владельцев команды. Акционеры клуба и связанные с ними стороны имеют право покрывать убытки и доносить в капитал клуба: не более 45 млн евро в сезоны 2013/2014 и 2014/2015 гг.; не более 30 млн евро в сезоны 2015/2016, 2016/2017, 2017/2018 гг.

Таким образом, в общей сложности УЕФА требует соблюдения следующих ковенант, которые должны быть включены в модель управления:

- подтверждение аудитора относительно непрерывности деятельности клуба (англ.: going concern);
- отсутствие ухудшений по показателю «чистые обязательства» (negative equity);
- требование окупаемости (break-even result);
- отсутствие просроченной задолженности (overdue payables);
- коэффициент «зарплата игроков к выручке» не более 70%;
- коэффициент «чистый долг к выручке» не более 100%.

Обобщенный перечень показателей, которые могут быть положены в основу методики анализа деятельности футбольного клуба, представлены в табл. 11.

Таблица 11

Показатели, используемые для анализа деятельности футбольного клуба

№	Показатель	Описание	Норматив
1	2	3	4
1	Посещаемость	Средний процент посещаемости за последние пять сезонов	Сравнение с конкурентами
2	Абонементы	Средний процент проданных за последние пять сезонов абонементов от общей вместимости домашнего стадиона	Сравнение с конкурентами
3	Болельщики	Динамика числа болельщиков (по данным соцсетей) и посещаемости (с учетом национальной (региональной) сегментации)	Рост
4	Стоимость одного турнирного очка (одной победы)	Общий объем затрат за сезон / Количество набранных очков	Сравнение с конкурентами
5	Структура выручки	Расчет доли каждой составляющей дохода. Темпы роста	Диверсификация
6	Средняя выручка (прибыль) за матч	Общий объем выручки (прибыли) в день матча / Число матчей за сезон	Сравнение с конкурентами

1	2	3	4
7	Средняя выручка (прибыль) на одного зрителя	Общий объем выручки в день матча / Среднее число зрителей на домашних матчах	Сравнение с конкурентами
8	Нерелевантные доходы	Процент нерелевантных доходов — неденежные статьи или определенные виды доходов от деятельности, не связанной со спортом	Не регламентируется
9	Сальдо по трансферным операциям	Доходы от продажи игроков — Расходы на покупку игроков	Не регламентируется
10	Доля трансферов в выручке	Сумма, потраченная на трансферы / Выручка	Индивидуальный (в среднем не больше 20%)
11	Отдача от молодежной программы	Доходы по трансферам собственных воспитанников (включая контракты с собственным клубом) за год / Расходы на обеспечение работы молодежной академии	Чем больше, тем лучше
12	Возраст	Средний возраст игроков основного состава	Не регламентируется
13	Травмы	Среднее число выбывших по травме на срок более 3 месяцев за сезон и динамика	Не регламентируется
14	TPPO	Игроки, по которым клуб не владеет 100% от трансферной стоимости всех игроков, заявленных за команду (англ.: third party player ownership (TPPO))	Не регламентируется
15	Операционная прибыль	Прибыль без учета трансферных операций и дохода от сопутствующих видов бизнеса, непосредственно не связанных с футболом	>0
16	Динамика зарплат	Темпы роста зарплат игроков	Минимум
17	Отношение зарплаты к выручке	Зарплата футболистов / Выручка	≤70%
18	Отношение долга к капиталу	Долговые обязательства / Капитал	≤100%
19	Отношение долга к выручке	Долговые обязательства / Выручка	≤100%
20	Чистые обязательства	Отсутствие ухудшений по показателю «чистые обязательства» (обязательства превышают активы) в сравнении с предыдущим отчетным периодом	0
21	Маржа операционной прибыли	Операционная прибыль — Прибыль без учета трансферных операций и дохода от сопутствующих видов бизнеса, непосредственно не связанных с футболом / Выручка	Сравнение с конкурентами
22	Просроченная задолженность	В первую очередь по трансферам	0

К сожалению, рассчитать показатели финансового анализа для отечественных футбольных клубов не представляется возможным. Точнее, сделать это технически не составит проблем. Сложности возникнут с интерпретацией результатов. Связано это с тем фактом, что отчетность, размещаемая в открытом доступе (например, в системе СПАРК), носит скорее формальный характер, делать на ее основании выводы о финансовом положении клубов весьма затруднительно.

Отечественный футбол по-прежнему остается одной из самых закрытых сфер, и владельцы клубов не спешат раскрывать финансовую информацию. Например, неясна реальная структура выручки, где существенную часть могут иметь поступления от спонсоров, которые могут одновременно являться совладельцами команды. Также не стоит забывать о специфическом порядке учета покупки и продажи игроков и особенностях начисления амортизации по их контрактам. Наконец, расходы на трансферы игроков не всегда полностью проводятся через бухгалтерию. Все эти факторы приводят к тому, что отчетность не может служить полноценной базой для анализа.

Другое дело — европейский футбол, где можно найти финансовую информацию не только по клубам, разместившим свои акции на бирже, но и по ряду других, пропагандирующих более открытую позицию. Причем довольно много данных публикуется на независимых аналитических ресурсах, например The Swiss Ramble (<http://swissramble.blogspot.ru/>); <https://www.footballbenchmark.com>; <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/topics/sports-business-group.html>; <http://www.forbes.com/sportsmoney/#32ec4b9a5ef6>; <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/businessfoot/>, где регулярно появляются обзоры финансового состояния футбольных клубов, представляющих разные страны и лиги. Вся эта информация может быть использована не только для исследования финансового механизма зарубежного футбола, но и в качестве аналога для понимания бизнеса отечественных клубов.

С точки зрения отличий отчетности футбольных клубов, составленной по российским и международным стандартам, можно отметить следующие различия:

- российские стандарты бухгалтерского учета позволяют единовременно списывать затраты на покупку игроков в прочие расходы. МСФО требует капитализировать (амортизировать) данные затраты;
- в российском учете основные средства переоцениваются по восстановительной стоимости (т. е. по стоимости замены актива), МСФО требуют проводить переоценку до справедливой стоимости;
- в международной практике необходимо регулярно проводить проверку на обесценение игроков и основных средств. Для этого рассчитываются приведенные будущие денежные потоки от

актива и сравниваются с уже понесенными на него затратами. Обесценение признается на сумму превышения второй величины над первой;

- согласно МСФО долгосрочные дебиторская и кредиторская задолженность должны быть дисконтированы в соответствии со сроками их погашения;
- согласно МСФО выручка клуба должна быть скорректирована на сумму поступлений от продажи абонементов на матчи, которые еще не состоялись на отчетную дату. Эта сумма является обязательством и должна быть классифицирована как доходы будущих периодов, она будет признаваться по мере того, как матчи будут сыграны.

Эти особенности должны быть учтены в рамках финансового анализа.

4. БЮДЖЕТИРОВАНИЕ В ФУТБОЛЕ

Бюджетирование представляет собой, с одной стороны, процесс составления финансовых планов и смет, а с другой — управленческую технологию, предназначенную для выработки и повышения обоснованности принимаемых управленческих решений¹.

Результатом процесса бюджетирования является формирование трех основных бюджетов: бюджета доходов и расходов, бюджета движения денежных средств, бюджетного баланса, и ряда вспомогательных бюджетов. Их достаточно, чтобы в достаточной степени детально контролировать и оценивать деятельность футбольного клуба, формировать надежную информационную базу.

В системе управления финансами спортивной организации бюджетирование целесообразно рассматривать как технологию, которая может увязать планируемые расходы и доходы, послужить для совершенствования модели управления и формирования достаточного объема собственных средств в структуре источников финансирования.

Для футбольного клуба процесс бюджетирования позволит выстроить систему управления финансами и бизнес-процессами с учетом особенностей источников финансирования и обеспечит согласованное достижение спортивных, коммерческих и финансовых целей.

Единой модели или шаблона построения бюджета не существует — для каждой конкретной компании бюджет индивидуален. Сам процесс бюджетирования предусматривает творческий подход.

По своей сути бюджетирование предполагает планирование доходов и расходов компании в разрезе определенных периодов и отчетных форм. Чем более детализированно будет изложена каждая статья, тем более наглядную информацию обо всех аспектах деятельности организации получат акционеры и менеджеры.

При этом на составлении определенного набора бюджетов процесс бюджетирования не заканчивается, скорее он только начинается. Самое главное — это контроль исполнения бюджетов. Перед любой операци-

¹ См.: *Окорков В. Л.* Бюджетирование в системе управления финансами спортивной организации. Специальность 08.00.10. Финансы, денежное обращение и кредит: дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.

ей сумма сделки (будь то покупка канцелярских принадлежностей или многомиллионный трансфер) должна быть сверена с запланированным объемом финансирования и отражена в соответствующей строке бюджета. В данном случае основной вопрос связан с распределением обязанностей внутри компании: кто и кому предоставляет необходимую информацию, кто отражает ее в бюджете и несет ответственность. Наиболее распространены два варианта: формирование центров финансовой ответственности и процессное бюджетирование. Выбор того или иного варианта определяется сложностью организационной структуры организации, схемой бизнес-процессов и распределением полномочий. Наиболее простым вариантом представляется подход, когда каждый департамент ежегодно (с разбивкой по кварталам) готовит собственный план затрат и поступлений, а финансовый отдел консолидирует все это в единый бюджет с разбивкой по утвержденным формам. Важная часть работы — это анализ плановых показателей от фактических (план — факт анализ), который должен сопровождаться выявлением причин таких отклонений.

Наиболее важный вопрос — это формирование детализированных форм бюджетов, отражающих все аспекты деятельности футбольного клуба. Учитывая важность правил финансового «фэйр-плей», представляется, что за основу таких форм целесообразно взять Правила лицензирования Российского футбольного союза (РФС).

Формы бюджетного баланса и бюджета доходов и расходов могут совпадать с соответствующими отчетными формами. Однако все статьи поступлений и платежей должны быть расписаны максимально детализированно в соответствии со структурой, представленной в табл. 4. Правила лицензирования требуют следующей детализации доходов и расходов.

1. Доходы от продажи билетов в зависимости от видов:
 - доходы от продажи билетов на официальные соревнования под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России);
 - доходы от продажи билетов на клубные турниры УЕФА;
 - доходы от продажи сезонных абонементов;
 - доходы от внесения членских взносов;
 - доходы от продажи билетов на прочие игры (товарищеские матчи, турниры и др.).
2. Доходы от рекламы и спонсорства в зависимости от видов:
 - доходы, полученные от генерального спонсора;
 - доходы, полученные от спонсора — производителя спортивной формы;
 - доходы, полученные от спонсора стадиона;
 - доходы, полученные от прочих спонсоров;
 - доходы от рекламных объявлений на бортах по периметру поля, на рекламных щитах;
 - доходы от прочих рекламных объявлений.

3. Доходы от продажи прав на трансляции в зависимости от видов:
 - доходы от продажи прав на трансляции официальных соревнований под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России);
 - прочее (доходы от продажи прав на трансляции товарищеских матчей, турниров и др.).
4. Доходы от коммерческой деятельности в зависимости от видов: доходы, полученные во время проведения официальных соревнований под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России);
 - доходы от продажи еды и напитков;
 - доходы от продажи сувенирной продукции;
 - доходы от использования спортивных объектов в периоды между матчами (например, проведение на стадионе конференций, музыкальных мероприятий и т. д.);
 - доходы от прочих коммерческих мероприятий (реализация программ и т. д.);
5. Призовые средства УЕФА — в данной строке отражаются начисленные суммы выплат от УЕФА за участие в клубных турнирах УЕФА, в том числе бонусы, права на трансляцию, доходы от коммерческой деятельности, полученные во время проведения клубных турниров УЕФА, а также иные аналогичные средства, полученные от УЕФА через РФС.
6. Прочие операционные доходы в зависимости от видов:
 - доходы от участия игроков в сборных;
 - доходы, прямо соотносимые с программой развития молодежного футбола;
 - доходы от прочей спортивной деятельности, не связанной с футболом.

Целевые поступления, целевое финансирование, прочие безвозмездные поступления необходимо раскрыть в зависимости от поступлений:

- от учредителей, акционеров, владельцев, членов;
- от иных лиц;
- от УЕФА (на развитие молодежного футбола).

Расходы на оплату труда необходимо представить отдельно по игрокам, тренерскому составу и прочему персоналу по следующим статьям затрат:

- заработная плата (фиксированная часть);
- премии и прочее вознаграждение (переменная часть);
- неденежные компенсации (например, медицинское обслуживание, жилье, автомобили, товары и услуги, предоставляемые бесплатно или по льготным ценам);
- страховые взносы (включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), начисляемые на указанные суммы персональных расходов (расходов на оплату труда);
- начисленные обязательства по неиспользованным дням отпуска.

Прочие операционные расходы необходимо представить по статьям по видам, а именно:

- расходы по мероприятиям (соревнования, тренировочные сборы);
- спонсорские и рекламные расходы;
- расходы на недвижимость и спортивные объекты, включая расходы на текущее обслуживание объектов, ремонт и эксплуатацию, а также затраты на ведение хозяйственной деятельности на объектах;
- вознаграждение агента (посредника) (необходимо указать общую сумму выплат в пользу агентов (посредников) за отчетный период);
- затраты на развитие молодежного футбола (за исключением персональных расходов, раскрываемых в статьях расходов на оплату труда);
- расходы на уплату налогов и сборов.

Финансовые доходы и расходы должны быть раскрыты как минимум по следующим видам:

- процентный доход от банковских депозитов;
- процентный доход по займам и кредитам к получению;
- дивиденды по вложениям в долевые ценные бумаги.
- проценты, уплаченные по банковским овердрафтам и кредитам, по финансовой аренде.

Отдельно необходимо отразить прибыли и убытки, связанные с выбытием объектов основных средств, нематериальных активов, регистраций игроков, сдачи игроков в аренду.

Форма бюджета доходов и расходов представлена в табл. 12.

Таблица 12

Бюджет доходов и расходов¹

	Прогнозные данные (поквартально)	Фактические данные (поквартально)	План- факт анализ
1	2	3	4
ДОХОДЫ			
Доходы от продажи билетов и абонементов			
1	Доходы от продажи билетов на официальные соревнования под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России)		
2	Доходы от продажи билетов на клубные турниры УЕФА		
3	Доходы от продажи сезонных абонементов		
4	Доходы от членских взносов		

¹ Руководство Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации (на спортивный сезон 2016/2017). http://www.rfs.ru/res/docs/regulations/rukovod_red6.pdf.

Продолжение табл. 12

1	2	3	4
5	Доходы от продажи билетов на прочие игры (товарищеские матчи, турниры и др.)		
6	Итого выручки от продажи билетов		
Доходы от рекламы и спонсорства			
7	Доходы от спонсора-производителя спортивной формы		
8	Доходы от генерального спонсора		
9	Прочие средства спонсоров и доходы от рекламы		
10	Доходы от спонсора стадиона		
11	Доходы от рекламных объявлений на бортах по периметру поля, на рекламных щитах		
12	Доход от прочих рекламных объявлений		
13	Итого доходов от рекламы и средств спонсоров		
Доходы от продажи прав на трансляцию			
14	Доходы от продажи прав на трансляцию официальных соревнований под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России)		
15	Прочее (доходы от продажи прав на трансляцию товарищеских матчей, турниров и др.)		
16	Итого доходов от прав на трансляцию		
Доходы от выбытия регистраций игроков			
17	Доходы от трансферов		
18	Доходы от аренды		
19	Солидарная выплата (механизм солидарности)		
20	Итого доходов от выбытия регистраций игроков		
Доходы от коммерческой деятельности			
21	Доходы во время проведения официальных соревнований под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России)		
22	Доходы от продажи еды и напитков		
23	Доходы от продажи сувенирной продукции		
24	Доходы от использования спортивных объектов в периоды между матчами (например, проведение на стадионе конференций, концертов)		
25	Доходы от прочих коммерческих мероприятий		
26	Итого доходов от коммерческой деятельности		
Призовые средства УЕФА			
27	Призовые средства УЕФА		

	1	2	3	4
28	Итого призовых средств УЕФА			
	Прочие операционные доходы			
29	Доходы от участия игроков в сборных			
30	Целевое финансирование, целевые поступления, прочие безвозмездные поступления, в том числе:			
	– от учредителей, акционеров, владельцев, членов			
	– от иных лиц			
	– от УЕФА (на развитие молодежного футбола)			
31	Доходы от продажи основных средств и нематериальных активов			
32	Имущественный доход (доходы от предоставления в аренду имущества, от продажи имущества, используемого в строительных и иных работах)			
33	Доходы от прочей спортивной деятельности, не связанной с футболом (если применимо)			
34	Прочие существенные доходы, не указанные в других статьях (указать виды такого дохода при наличии)			
	Финансовый доход			
35	Проценты по заемным средствам к получению			
36	Дивиденды			
37	Положительные курсовые разницы			
38	Доходы от иных финансовых вложений			
39	Итого финансового дохода			
	Итого доходов			
	РАСХОДЫ			
	Прямые расходы, связанные с реализацией			
40	Расходы на комплекты формы и спортивные принадлежности			
41	Расходы на организацию питания			
42	Расходы на медицинское обслуживание			
43	Расходы на сувенирную продукцию			
44	Прочее			
45	Итого прямых расходов, связанных с реализацией			
	Персональные расходы – игроки основного состава и молодежного состава			
46	Расходы на заработную плату (фиксированная часть)			

Продолжение табл. 12

1	2	3	4
47	Расходы на премии и прочие вознаграждения (переменная часть)		
48	Расходы на страховые взносы (включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), начисляемые на указанные суммы персональных расходов (расходов на оплату труда)		
49	Прочее		
50	Итого персональных расходов по игрокам основного состава и молодежного состава		
Персональные расходы — игроки молодежных команд			
51	Расходы на заработную плату (фиксированная часть)		
52	Расходы на премии и прочие вознаграждения (переменная часть)		
53	Расходы на страховые взносы (включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), начисляемые на указанные суммы персональных расходов (расходов на оплату труда)		
54	Прочее		
55	Итого персональных расходов по игрокам молодежных команд		
Персональные расходы — прочий персонал			
56	Расходы на заработную плату (фиксированная часть)		
57	Расходы на премии и прочие вознаграждения (переменная часть)		
58	Расходы на страховые взносы (включая взносы на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний), начисляемые на указанные суммы персональных расходов (расходов на оплату труда)		
59	Прочее		
60	Итого персональных расходов по прочему персоналу		
61	Итого персональных расходов		
Амортизация			
62	Амортизация основных средств		
63	Амортизация нематериальных активов		
64	Итого суммы начисленной амортизации		

1	2	3	4
Расходы по приобретению регистраций игроков (при капитализации затрат на приобретение регистраций игроков)			
65 Трансферная выплата (расчеты с предыдущим клубом, за исключением компенсации за подготовку и солидарной выплаты)			
66 Компенсация за подготовку или солидарная выплата (механизм солидарности)			
67 Агентское вознаграждение (вознаграждение посредников)			
68 Итого расходов по приобретению регистраций игроков, учтенных в текущем периоде			
Расходы по приобретению регистраций игроков (при единовременном списании на текущие расходы)			
69 Трансферная выплата (расчеты с предыдущим клубом, за исключением компенсации за подготовку и солидарной выплаты)			
70 Компенсация за подготовку или солидарная выплата (механизм солидарности)			
71 Агентское вознаграждение (вознаграждение посредников)			
72 Итого расходов по приобретению регистраций игроков, учтенных в текущем периоде			
Прочие операционные расходы			
73 Расходы по мероприятиям (соревнования, тренировочные сборы), не включая расходы на аренду			
74 Спонсорские и рекламные расходы			
75 Расходы на коммерческую деятельность			
76 Расходы на недвижимость и спортивные объекты (за исключением амортизации основных средств), включая расходы на текущее обслуживание объектов, ремонт и эксплуатацию, а также затраты на ведение хозяйственной деятельности на объектах, в том числе:			
– расходы, понесенные в связи с использованием территории стадиона			
– расходы, понесенные в связи с использованием учебно-тренировочных объектов			
– расходы, понесенные в связи с использованием прочего недвижимого имущества			

Окончание табл. 12

1	2	3	4
77	Затраты на развитие молодежного футбола (за исключением персональных расходов, указанных выше)		
78	Расходы по прочей спортивной деятельности, не связанной с футболом		
79	Расходы на уплату налогов и сборов		
80	Прочие расходы по оплате агентских услуг (услуг посредников) по поиску игроков и услуг при реализации регистрации игроков		
81	Прочие существенные расходы, не указанные в других статьях (указать виды такого расхода при наличии)		
Финансовые расходы			
82	Проценты по заемным средствам к уплате		
83	Расходы, относящиеся к договорам финансового лизинга		
84	Расходы от отрицательной курсовой разницы		
85	Прочие расходы, понесенные в связи с заимствованием средств, прочие финансовые расходы		
86	Итого прочих расходов		
Итого расходов			
Прибыль (убыток) до налогообложения			
87	Текущий налог на прибыль		
	в том числе постоянные налоговые обязательства (активы)		
88	Изменение отложенных налоговых обязательств		
89	Изменение отложенных налоговых активов		
90	Прочее		
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода по данным таблицы			

Теперь рассмотрим минимальные требования к информации, представляемой в бюджетном балансе.

Каждая категория основных средств и нематериальных активов должна быть представлена отдельно (например, недвижимость, стадион и оборудование, регистрации игроков, гудвилл). Обязательно должна быть выделена категория «регистрация игроков».

Прочие внеоборотные активы необходимо представить в разрезе:

- долгосрочная дебиторская задолженность по трансферам, аренде игроков;
- долгосрочная дебиторская задолженность связанных сторон;
- прочая долгосрочная дебиторская задолженность.

Если объекты недвижимости, стадион и оборудование отражаются в учете по переоцененной стоимости, в разделе «капитал и резервы» необходимо показать доходы от переоценки с указанием изменения за отчетный период и любых ограничений на распределение сальдо в пользу акционеров.

По каждой категории финансовых обязательств (включая займы, кредиты, банковские овердрафты) требуется предоставить следующую информацию:

- сумма;
- дата предоставления;
- дата погашения;
- процентная ставка;
- сумма кредиторской задолженности на начало отчетного года (без учета процентов);
- сумма кредиторской задолженности на конец отчетного года (без учета процентов);
- сумма подлежащих выплате процентов на начало отчетного года;
- сумма подлежащих выплате процентов на конец отчетного года.

Прочие обязательства по уплате налогов необходимо представить как минимум в разрезе налог на прибыль, налог на добавленную стоимость, налога на имущество.

Обязательства должны быть подразделены на долгосрочные и краткосрочные в соответствии со статьями, представленными в балансе.

Кредиторскую задолженность перед персоналом необходимо представить в разрезе:

- кредиторская задолженность перед профессиональными игроками;
- кредиторская задолженность перед тренерским составом;
- кредиторская задолженность перед прочим персоналом.

Отдельно расшифровывается вознаграждение ключевых руководителей: генерального директора, членов коллегиального исполнительного органа, членов совета директоров (наблюдательного совета).

Бюджет денежных средств представляет собой план поступления денежных средств и платежей на будущий период. Его назначение состоит в обеспечении сбалансированности поступления и списания денежных средств. В нем суммируются все потоки средств как результат планируемых операций на всех фазах формирования бюджета. В целом он показывает ожидаемое конечное сальдо на счете денежных средств и финансовое положение для каждого месяца. Большое сальдо (по меркам организации) на счете денежных средств, как правило, означает, что средства не были использованы с наибольшей эффективностью. Низкий уровень указывает на то, что организация не в состоянии расплатиться по своим текущим обязательствам. Бюджет денежных средств футбольного клуба может быть представлен в форме, представленной в табл. 13.

Бюджет денежных средств

	Прогнозные данные (по- квартально)	Фактические данные (по- квартально)	План- факт анализ
1	2	3	4
Денежные потоки от текущих операций			
Поступления – всего, в том числе:			
1	от продажи билетов и абонементов		
2	от рекламы и средства спонсоров:		
	– поступления от генерального спонсора		
	– прочие поступления		
3	от реализации прав на трансляцию		
4	от прочей коммерческой деятельности		
5	от выбытия регистраций игроков (трансфер, аренда)		
6	от прочей текущей деятельности		
7	призовые средства УЕФА		
8	целевые поступления, прочие безвозмездные поступления, за исключением бюджетных ассигнований и аналогичных видов целевого финансирования		
Платежи – всего, в том числе:			
9	на оплату приобретенных товаров, работ, услуг и иных оборотных активов:		
	– выбытия на официальные соревнования под эгидой РФС (чемпионат России и Кубок России)		
	– выбытия на клубные турниры УЕФА		
	– выбытия на товарищеские матчи, прочие турниры		
	– выбытия по рекламе и маркетингу		
	– выбытия по реализации билетов и абонементов		
	– выбытия в результате приобретения регистраций игроков (трансферные расходы, аренда, расчеты с предыдущими клубами, включая компенсации за подготовку и солидарные выплаты (механизм солидарности))		
	– агентское вознаграждение (вознаграждение посредников)		
	– прочие выбытия по футбольной деятельности		

1	2	3	4
– прочие средства на оплату приобретенных товаров, работ, услуг			
10 на оплату труда персонала, в том числе:			
– по профессиональным игрокам			
– по сотрудникам			
– по прочему персоналу			
11 на расчеты по налогам и сборам, в том числе:			
— по налогу на доходы физических лиц			
12 на расчеты по страховым взносам и взносам на страхование от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний			
13 на выплату процентов банкам и кредитным организациям, за исключением связанных сторон			
14 на выплату процентов связанным сторонам			
15 на выплату процентов прочим лицам			
16 на прочие расходы			
Сальдо денежных потоков от текущих операций			
Денежные потоки от инвестиционных операций			
Поступления – всего, в том числе:			
17 от продажи основных средств			
18 от продажи нематериальных активов			
19 от продажи ценных бумаг и иных финансовых вложений			
20 от погашения займов, предоставленных связанным сторонам (без учета процентов)			
21 поступления от погашения займов, предоставленных прочим лицам (без учета процентов)			
22 полученные проценты (от связанных сторон)			
23 полученные проценты (от прочих лиц)			
24 полученные дивиденды			
25 прочие средства, полученные от инвестиционной деятельности			
Платежи – всего, в том числе:			
26 в связи с приобретением основных средств			
27 в связи с приобретением нематериальных активов			
28 в связи с приобретением доходных вложений в материальные ценности			
29 займы, предоставленные связанным сторонам			

Продолжение табл. 13

1	2	3	4
30	займы, предоставленные прочим лицам		
31	в связи с приобретением дочерних организаций		
32	в связи с приобретением ценных бумаг и иных финансовых вложений		
33	прочие средства, направленные на инвестиционную деятельность		
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций			
Денежные потоки от финансовых операций			
Поступления – всего, в том числе:			
34	поступления от заемных средств, предоставленных организациями группы и другими связанными сторонами		
35	поступления от кредитов, предоставленных банками и кредитными организациями, за исключением связанных сторон		
36	поступления от займов, предоставленных иными лицами		
37	бюджетные ассигнования и иное целевое финансирование		
38	поступления от эмиссии акций или иных долевых бумаг		
39	поступления от взносов в уставный капитал (увеличение уставного капитала)		
40	иные поступления от финансовой деятельности		
Платежи – всего, в том числе:			
41	в связи с погашением заемных средств, предоставленных организациями группы и другими связанными сторонами (без учета процентов)		
42	в связи с погашением кредитов, предоставленных банками и кредитными организациями, за исключением связанных сторон (без учета процентов)		
43	в связи с погашением займов, предоставленных иными лицами (без учета процентов)		
44	на уплату дивидендов		
45	в связи с погашением обязательств по финансовой аренде		
46	иные погашения по финансовой деятельности		
Сальдо денежных потоков от финансовых операций			

Окончание табл. 13

1	2	3	4
Сальдо денежных потоков за отчетный период			
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало периода			
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец периода			
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю			

Дополнительно могут быть составлены бюджеты отдельных направлений деятельности футбольного клуба, например бюджет игрового дня (табл. 14). Также могут быть сформированы бюджет подготовки молодежной команды, бюджет трансферных операций.

Таблица 14

Бюджет игрового дня

№		Прогнозные данные	Фактические данные	План-факт анализ
1	2	3	4	5
1	Количество зрителей на игре			
2	Доходы, руб.			
2.1	Продажа атрибутики, фирменной продукции			
2.2	Питание			
2.3	Продажа билетов			
2.4	Продажа абонементов			
2.5	ВИП-обслуживание			
3	Доход на одного зрителя			
4	Прямые расходы			
4.1	Производство (закупка) атрибутики, фирменной продукции			
4.2	Обеспечение питания (если реализуется своими силами)			
5	Косвенные расходы			
5.1	Заработная плата			
5.2	Страховые взносы			
5.3	Заработная плата персонала (контролеры, стюарды и др.)			
5.4	Аренда стадиона или коммунальные услуги			
5.5	Маркетинговые расходы (реклама, билеты)			
6	Прибыль (убыток)			

5. ИНСТРУМЕНТЫ ФИНАНСИРОВАНИЯ

В этом разделе мы рассмотрим инструменты, позволяющие футбольному клубу привлекать внешнее финансирование. Принципиально они могут быть разделены на две группы:

- 1) акционерные (англ.: equity)
- 2) долговые (debt)

Первые подразумевают увеличение капитала компании через привлечение новых инвесторов, которые получают право участвовать в управлении компанией. Долговые инструменты не дают права кредиторам участвовать в принятии управленческих решений, но при этом подразумевают необходимость через определенный промежуток времени вернуть полученные деньги, а также регулярно уплачивать процент за право пользования заемным капиталом.

Таким образом, акционерный капитал не требует возврата (при этом не является бесплатным), но ограничивает возможности собственников самостоятельно принимать решения, а долговые инструменты привлечения финансирования формируют дополнительный источник затрат для компании.

5.1. Initial Public Offering (IPO)

Примером инструмента привлечения акционерного капитала являются сделки IPO (initial public offering — первоначальное публичное предложение акций (англ.)), подразумевающие допуск акций к торгам на фондовой бирже. Компания, осуществляющая IPO, впервые предлагает неограниченному кругу инвесторов свои акции, допуская их к торгам на фондовой бирже. Существует несколько разновидностей таких сделок:

- primary public offering (PPO) — первичное публичное предложение акций. К размещению предлагается дополнительный (новый) выпуск акций компании;
- secondary public offering (SPO) — вторичное публичное предложение акций. Для первоначальных инвесторов это способ выйти из участия в капитале, зафиксировав прибыль от своих инвестиций в ту или иную компанию. К размещению предлагаются бумаги

основного выпуска, принадлежащие их непосредственным владельцам (акционерам);

- private offering (частное предложение) — предложение (размещение) акций предприятия через фондовую биржу среди заранее известного узкого круга лиц;
 - direct public offering (DPO) — предложение (размещение) акций силами эмитента напрямую инвесторам минуя биржевой рынок.
- Размещение происходит без привлечения андеррайтера.

Основными партнерами компании при подготовке к IPO и непосредственно в процессе размещения акций на бирже являются банк-андеррайтер (лид-менеджер), юридическая компания, аудиторская фирма и PR-агентство. Первый обычно выступает в роли координатора всего проекта, от которого зависит, удастся ли компании выйти на рынок на подъеме, структура будущих владельцев акций компании и, следовательно, стабильность будущих торгов. К критериям выбора банка-андеррайтера относятся стоимость, в которую он оценивает компанию, объем эмиссии, предлагаемая структура сделки, место и сроки размещения, а также вознаграждение, которое банк требует за свои услуги. Что касается аудиторов и юристов, их можно и нужно выбирать заранее, так как еще до начала осуществления IPO компании требуются аудированная отчетность и юридически прозрачная структура.

Отдельным этапом является выбор биржевой площадки, на которой планируется проводить размещение. Здесь основными критериями являются:

- цена размещения, потенциал роста котировок;
- целевая группа инвесторов (российские, иностранные, стратегические, институциональные, спекулятивные, фонды и т. д.);
- размеры компании;
- активность торгов, ликвидность акций;
- требования по раскрытию информации в ходе и после размещения и уровень ответственности менеджмента за организацию данного процесса;
- сроки реализации проекта;
- затраты, связанные с тем или иным механизмом размещения;
- традиционные рынки, на которых котируются компании отрасли;
- имиджевые эффекты.

Средний срок между принятием решения о возможном первичном размещении и началом биржевых торгов для российских компаний составляет около 4 лет. Это время необходимо для того, чтобы сделать прозрачной юридическую структуру компании, заработать репутацию благонадежного заемщика (осуществить программы облигационных займов), повысить известность бренда компании — иными словами, стать узнаваемыми на рынке, где впоследствии будет производиться размещение.

Путем консолидации отчетности всех компаний, входящих в холдинг, формируется сводный баланс, структура которого должна удовлетворять ряду критериев с точки зрения показателей доходности, ликвидности, соотношения активов и пассивов.

Предпочтительным является построение управленческого учета на основе данных учета бухгалтерского (например, консолидация данных по нескольким организациям с устранением внутреннего оборота).

Работу компании следует организовать в рамках кодекса корпоративного поведения, в частности выстроить прозрачные взаимоотношения с миноритарными акционерами, между советом директоров и топ-менеджментом. Для этого нужно создать подразделения, обеспечивающие необходимый для широкого круга инвесторов уровень раскрытия информации.

За год до размещения необходимо определиться с андеррайтером. Обычно для этого проводится тендер. В отдельных случаях андеррайтером становится банк, с которым у компании уже проводятся совместные проекты, например размещение облигаций. С андеррайтером обсуждаются предварительные детали проекта IPO: окончательно выбирается биржевая площадка, определяются диапазон возможной цены размещения и размер пакета акций, выставляемого на торги, а также желаемая структура инвесторов.

Непосредственная подготовка к выходу на биржу занимает 4–6 месяцев в зависимости от рынка (отечественный или международный).

После выхода на биржу к организации будет предъявлен ряд требований: публикация регулярной отчетности, поддержка корпоративного сайта, раскрытие и правильная подача существенных фактов, борьба с биржевыми спекуляциями, соблюдение прав миноритарных акционеров.

Таким образом, нужно учитывать, что IPO — это дорого как в аспекте денежных затрат, так и в аспекте раскрытия информации о компании. Поэтому необходимо оценивать альтернативные источники финансирования с точки зрения не только экономической выгоды, но и информационной безопасности.

Акции футбольных клубов впервые появились на Лондонской бирже в 1983 г.¹ Первопроходцем стал «Тоттенхэм». Вскоре его примеру последовали другие английские клубы, в том числе и «Манчестер Юнайтед». В первые 3–4 года акции всех клубов росли в цене, увеличив их капитализацию практически в три раза. Однако потом каждый пошел по своему пути. На сегодняшний день на бирже котируются акции 25 футбольных клубов (табл. 15).

¹ См.: *Лебедев А.* Игра на биржу. 2007. 18 сент. URL: <http://www.alebedev.ru/archive/78/80/6677.html>.

Публичные футбольные клубы Европы

№	Команда	Страна	Биржа
1	2	3	4
1	Aalborg Boldspilklub	Дания	The Copenhagen Stock Exchange (NASDAQ OMX Group)
2	Arhus Elite		
3	Brøndby IF B		
4	«Копенгаген»		
5	Silkeborg		
6	«Аякс»	Голландия	The Amsterdam Stock Exchange (NYSE Euronext)
			Boerse Dusseldorf
			Boerse Stuttgart
			Frankfurt Stock Exchange (Deutsche Boerse Group)
7	AIK Football	Швеция	NGM Stock Exchange
8	«Рома»	Италия	Boerse Stuttgart
			Frankfurt Stock Exchange (Deutsche Boerse Group)
			Boerse Berlin
			Borsa Italiana (London Stock Exchange Group)
9	«Ювентус»		Boerse Stuttgart
			Borsa Italiana (London Stock Exchange Group)
			Boerse Berlin
			Bayerische Boerse (Munchen)
10	«Лацио»	Frankfurt Stock Exchange (Deutsche Boerse Group)	
		Boerse Stuttgart	
11	«Бешикташ»	Турция	Borsa Italiana (London Stock Exchange Group)
			Istanbul Stock Exchange
			Boersen Hamburg-Hannover
			Istanbul Stock Exchange
			Istanbul Stock Exchange
12	«Фенербахче»		Boersen Hamburg-Hannover
13	«Галатасарай»		Istanbul Stock Exchange
14	Trabzonspor		Istanbul Stock Exchange
15	«Боруссия»	Германия	XETRA Stock Exchange (Deutsche Boerse Group)
			Boerse Frankfurt (Deutsche Boerse Group)
			Boerse Duesseldorf
			Boerse Stuttgart
			Boerse Berlin
			Boersen Hamburg-Hannover
16	«Селтик»	Шотландия	Bayerische Boerse (Munchen)
			London Stock Exchange (AIM)
17	«Порту»	Португалия	Boerse Stuttgart
			Lisbon Stock Exchange (NYSE Euronext)
			Boerse Stuttgart
			Bayerische Boerse (Munchen)

Окончание табл. 15

1	2	3	4
18	«Бенфика»	Португалия	Lisbon Stock Exchange (NYSE Euronext)
19	«Спортинг»		Lisbon Stock Exchange (NYSE Euronext)
			Boerse Stuttgart
20	«Миллуолл»	Англия	Bayerische Boerse (Munchen)
21	«Бирмингем Сити»		London Stock Exchange (AIM)
22	«Ливерпуль»		Hong Kong Stock Exchange
23	«Манчестер Юнайтед»		OTC
24	«Олимпик Лион»	Франция	New York Stock Exchange
25	Ruch Chorzow	Польша	Paris Stock Exchange (NYSE Euronext)
26	Teteks Ad Tetovo	Македония	Warsaw Stock Exchange
			Macedonian Stock Exchange

Существует даже индекс футбольных клубов Европы и Турции — STOXX® Europe Football¹.

История английского футбола показала, что IPO футбольных клубов оказывается эффективной мерой лишь на определенном этапе развития. Футбол слишком непредсказуем, чтобы гарантировать постоянный интерес инвесторов и обеспечивать стабильное финансирование даже самых успешных клубов. Процедуру делистинга (ухода с биржи) испытали на себе «Челси», «Манчестер Юнайтед», «Тоттенхэм», «Лидс», «Абердин», «Астон Вилла», «Ньюкасл», «Шеффилд Юнайтед», «Саутгемптон» и «Уотфорд».

«Манчестер Юнайтед» провел процедуру делистинга в 2005 г., после того как контрольный пакет команды был приобретен американским бизнесменом М. Глейзером и членами его семьи примерно за 1,3 млрд долл. Причем, покупая клуб, Глейзеры не заплатили за него собственными деньгами, а попросту «повесили» всю эту сумму на новоприобретенный клуб в качестве долга.

9 августа 2012 г. клуб снова вышел на биржу. Правда, вместо заявленных 16–20 долл. за акцию удалось получить лишь 14 долл., в итоге всего клуб привлек лишь 233 млн долл. При этом были выпущены акции двух типов — с правом голоса и без него. Вторая категория бумаг и была предложена инвесторам. Так Глейзеры оставили за собой все права на принятие управленческих решений в клубе.

Очевидно, что любой сделке на рынках капитала должен предшествовать анализ ее эффективности с разработкой соответствующих показателей, последующий контроль которых позволит сформировать представление о ее результатах².

¹ См.: <https://www.stoxx.com/index-details?symbol=FCPT>.

² См.: Солнцева И. В., Капин М. В. Оценка эффективности сделок IPO на примере футбольных клубов // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 3 (174). С. 75–84.

Среди наиболее часто встречающихся критериев, характеризующих успешность первичного размещения акций, можно выделить пять показателей:

1) отношение объема привлеченных средств к капитализации компании в момент IPO;

2) отношение цены размещения к ценовому диапазону размещения акций. Чем ближе цена размещения к верхней границе ценового диапазона, тем более успешным считается IPO для эмитента;

3) отношение всех затрат, связанных с размещением акций, к объему привлеченного капитала;

4) показатель соотношения доходности акции и доходности рыночного индекса;

5) отношение объема торгов к капитализации компании в момент IPO (R5).

Первый критерий — отношение объема привлеченных средств к рыночной стоимости компании, оцененной по цене размещения, — наиболее адекватно отражает успешность проведения IPO и возможность привлечения внешнего финансирования в условиях ограниченности ресурсов.

Отношение цены размещения к ценовому диапазону в свою очередь наилучшим образом отражает эффективность IPO с точки зрения обеспечения выгодных условий привлечения капитала, в том числе в сравнении с аналогичными компаниями, уже имеющими рыночную оценку. При этом для каждого размещения устанавливается свой диапазон и цена размещения, поэтому диапазон критериев будет установлен не в процентном соотношении, а относительно нескольких границ.

Трактовка критерия, характеризующего соотношение затрат и объема привлеченных ресурсов, не вызывает проблем — расходная часть должна быть минимизирована (разумеется, без ущерба качеству). Сами затраты, связанные с размещением акций, включают, как правило, следующие статьи:

- оплата услуг андеррайтеров;
- оплата услуг инфраструктурных институтов;
- оплата услуг прочих участников процесса размещения (юридического консультанта, финансового консультанта, спонсора или агента по листингу, аудиторских услуг, PR-консультанта);
- затраты на раскрытие информации и проведение встреч с инвесторами;
- организация отдела по работе с инвесторами (IR-отдел — investor relations — отношения с инвесторами (англ.)).

Экономический смысл показателя, отражающего отношение динамики акций, осуществивших IPO, в сравнении с общерыночной динамикой, показывает возможности инвестора получить более высокую доходность в сравнении с рынком.

Еще одной характеристикой эффективности IPO является ликвидность рынка этих акций, которая важна для последующих действий компании на рынке, включая новые размещения, слияния и поглощения, а также для содействия устойчивости динамики котировок акций в долгосрочной перспективе.

5.2. Долговое финансирование

Наиболее распространенной формой долгового финансирования является кредит. Основными принципами кредитования являются возвратность, срочность и платность. Возвратность предполагает, что переданные в долг средства будут возвращены кредитору. Срочность кредитования означает, что ссуда должна быть не просто возвращена, а возвращена в строго оговоренный в кредитном соглашении срок. Для этого в кредитном соглашении подробно описывается график погашения кредита и уплаты процентов. Иногда в соглашении предусматривается льготный период погашения, когда заемщику предоставляется право не погашать сумму долга (а иногда и проценты) в первые годы действия контракта. Наконец, принцип платности кредита означает, что заемщик денег должен регулярно оплачивать право пользования заемными деньгами, как правило в форме процентов.

Дополнительный принцип кредитования: обеспеченность кредита подразумевает необходимость предоставить банку залоговое обеспечение, которое может выступать в форме недвижимости, оборудования, земельных участков, ценных бумаг и т. д. Стоимость обеспечения оценивается оценщиком, сертифицированным банком, она должна превышать сумму кредита в среднем на 20–50%. За счет такого дисконта банк получает возможность в случае дефолта по обязательствам быстро продать залог и вернуть выданные заемщику средства. Также банк может предусмотреть в соглашении ряд показателей (ковенант), соблюдение которых заемщик должен гарантировать (например, соотношение долга к капиталу). В противном случае банк получает право требовать погашения кредита либо существенно изменить условия сделки (поднять ставку).

Еще один принцип кредитования — это целевая направленность, которая предполагает выдачу ссуды при четком определении цели ее использования (оговаривается в кредитном соглашении). Целевая направленность позволяет кредитору оценивать возможности заемщика по возврату ссуды в срок и с процентами.

Одна из разновидностей кредита — проектное финансирование, предоставление целевого финансирования на реализацию инвестиционного проекта. Его отличительной особенностью является то, что возврат кредита производится исключительно или в основном из денежных доходов, генерируемых инвестиционным проектом. В рамках

проектного финансирования создается специальная компания SPV или SPE (от special purpose vehicle или entity), которая позволяет эффективно управлять отдельными бизнес-процессами, финансовыми потоками. Как правило, эти компании выступают в роли заемщиков, приобретают определенные права собственности или обязательства.

Существуют общие принципы, лежащие в основе проектного финансирования:

- проектное финансирование используется для финансирования «обособленного» (с юридической и экономической стороны) проекта через юридическое лицо, созданное для реализации этого проекта;
- проектное финансирование используется для финансирования нового проекта;
- источник возврата вложенных средств — доходы от реализации проекта;
- доля привлеченного капитала в общем объеме финансирования проекта составляет 70–80%;
- инвесторы не предоставляют обеспечение или гарантии, либо обеспечение или гарантии не полностью покрывают финансовые риски по проекту;
- основными гарантиями для банка являются контракты компании, лицензии и исключительные права использования и разработки активов или технологии и производство конкурентоспособной продукции.

Еще одной разновидностью кредита является кредитная линия — юридически оформленное обязательство банка перед заемщиком предоставлять ему в течение определенного периода кредиты (открыть кредитную линию) в пределах согласованного лимита.

Кредитная линия имеет преимущество перед разовым соглашением для обеих сторон: для заемщика это более определенная перспектива коммерческой деятельности, экономия накладных расходов и времени, неизбежно связанных с ведением переговоров и заключением каждого отдельного кредитного соглашения. То же относится и к банку-кредитору. Вместе с тем последний принимает на себя риск, связанный с колебаниями конъюнктуры рынка ссудных капиталов, поскольку независимо от ситуации обязан выполнить свои обязательства перед заемщиком и предоставить ему кредит в соответствии с соглашением о кредитной линии.

Мезонинный кредит обладает следующими особенностями:

- существенная сумма;
- отсутствие обеспечения;
- длительный срок погашения;

- предоставление банку права на приобретение определенного числа акций или облигаций по указанной цене в течение определенного срока.

Мезонинные кредиты могут использоваться при финансировании новой компании или приобретении контрольного пакета акций за счет заемных средств.

К недостаткам мезонинного финансирования можно отнести дороговизну и сложность оформления вследствие индивидуального структурирования каждой сделки, а также жесткие требования к управленческой команде, прозрачности деятельности и отчетности заемщика.

Синдицированный кредит предоставляется заемщику по меньшей мере двумя кредиторами (синдикатом кредиторов), участвующими в сделке в определенных долях. К основным особенностям таких кредитов относятся:

- крупный объем;
- наличие специальных ковенант (обязательств), нарушение которых может повлечь за собой требование кредиторов о досрочном погашении кредита;
- жесткие требования к заемщику: наличие кредитной истории, опыт отношений с зарубежными банками, наличие аудиторского заключения по международным стандартам.

Также довольно распространены следующие виды кредитов:

- бридж-кредит — краткосрочный кредит, выдаваемый на краткосрочный период для покрытия текущих обязательств заемщика;
- аккредитив — принимаемое банком по поручению плательщика условное денежное обязательство произвести платежи в пользу получателя средств по предъявлению последним документов, соответствующих условиям аккредитива, или предоставить полномочия другому банку произвести такие платежи;
- овердрафт — кредитование для оплаты расчетных документов при недостаточности или отсутствии на расчетном счете клиента-заемщика денежных средств. В этом случае банк списывает средства со счета клиента в полном объеме, т. е. автоматически предоставляет клиенту кредит на сумму, превышающую остаток средств.

Более сложной разновидностью долгового финансирования является выпуск облигационных займов.

Облигация — это эмиссионная долговая ценная бумага, владелец которой имеет право получить от лица, выпустившего ее (эмитента облигации), в оговоренный срок ее номинальную стоимость.

Иногда выпуск облигаций носит целевой характер — для финансирования конкретных программ или объектов, доход от которых в дальнейшем служит источником для выплаты дохода по облигациям.

По видам выплат облигации бывают двух типов:

1) дисконтные — размещаются на рынке ниже номинала (с дисконтом), а погашаются по номиналу;

2) купонные. Купон — условие выплаты процентов по облигации ее владельцу в определенном размере через определенный срок. Размер процентов определяется в момент выпуска облигации. Купон выплачивается с определенным интервалом. Даты выплат определяются заранее. По окончании срока жизни купонной облигации погашение происходит по номиналу и непогашенной (остаточной) части купона.

Процедура выпуска облигаций аналогична выходу на IPO и также подразумевает подготовку инвестиционного меморандума, который содержит информацию об объеме и сроках выпуска, порядке размещения облигаций, финансово-экономическом состоянии эмитента, отрасли и основных конкурентах, планах развития и направлении использования средств, полученных от размещения облигаций.

К преимуществам облигаций можно отнести следующие:

- это беззалоговый инструмент;
- облигации позволяют привлечь большие объемы финансирования на более длительный срок;
- облигации позволяют расширить пул инвесторов;
- облигации способствуют формированию публичной кредитной истории компании;
- снижается стоимость и увеличивается срок последующих публичных заимствований;
- снижается стоимость кредитования;
- обеспечивается независимость от отдельно взятого кредитора;
- увеличиваются сроки заимствования;
- отсутствует строгая целевая направленность расходования привлеченных средств.

Недостатки облигаций:

- несутся существенные затраты на организацию выпуска облигаций;
- возникают дополнительные обязательства компании по раскрытию информации;
- объем размещения должен быть достаточно большой, поэтому инструмент доступен компаниям среднего и крупного бизнеса.

Эмиссия облигаций требует государственной регистрации их выпуска, регистрации проспекта облигаций, государственной регистрации отчета об итогах выпуска. Это не касается биржевых облигаций, которые:

- допускаются к организованным торгам, проводимым биржей, и размещаются путем открытой подписки;
- не предоставляют их владельцам иных прав, кроме права на получение номинальной стоимости или номинальной стоимости и процента от номинальной стоимости;

- выпускаются в документарной форме на предъявителя с обязательным централизованным хранением;
- гарантируют выплату номинальной стоимости и процентов по облигациям только денежными средствами;
- не могут выпускаться с залоговым обеспечением.

Данные облигации допускаются к биржевым торгам. При этом биржа проверяет соблюдение эмитентом требований законодательства Российской Федерации, определяющих порядок и условия принятия решения о размещении биржевых облигаций, утверждения решения о выпуске биржевых облигаций, и других требований, соблюдение которых необходимо при осуществлении эмиссии биржевых облигаций. Для допуска биржевых облигаций к организованным торгам эмитент обязан представить бирже проспект биржевых облигаций.

Часто заемные средства привлекаются для приобретения внеоборотных активов (машин, оборудования и т.д.). Для этих целей часто используется лизинг — вид инвестиционной деятельности по приобретению имущества и его передаче во временное владение и пользование или оборудование за свой счет и сдает его в аренду на несколько лет (обычно от 1 года до 5 лет) лизингополучателю, который постепенно вносит арендную плату за использование лизингового имущества. После истечения срока действия договора арендатор либо выкупает имущество по остаточной стоимости, либо возвращает имущество лизинговой компании.

Выделяют две разновидности лизинга:

1) финансовый лизинг. По истечении срока действия договора лизинга и при условии выплаты лизингополучателем полной суммы, предусмотренной договором, лизингополучатель имеет право выкупить предмет лизинга у лизингодателя по остаточной стоимости, указанной в договоре лизинга. Срок финансового лизинга соизмерим со сроком полной амортизации имущества;

2) оперативный лизинг. В отличие от финансового лизинга оперативный лизинг включает в себя определенный набор сервисных услуг, оказываемых лизингодателем. По истечении срока действия договора лизинга имущество возвращается лизингодателю. Имущество может быть передано в оперативный лизинг неоднократно, обычно в течение полного срока его амортизации. Особенностью оперативного лизинга является то, что поставляемое оборудование не ставится на баланс лизингополучателя.

Лизинг обладает следующими преимуществами:

1) снижение потребностей в собственном капитале — сделка по приобретению основных средств полностью финансируется лизингодателем;

2) доступность средств — лизинг может быть единственным источником средств для компаний, еще не имеющих кредитной истории и достаточных активов для обеспечения залога;

3) формально проще получить активы по лизингу, чем ссуду на их приобретение, так как предмет лизинга может одновременно выступать в качестве залога;

4) гибкость системы платежей — адаптация платежей к возможному движению денежных средств пользователя;

5) ускоренная амортизация объекта лизинга (коэффициент до 3) — расширяются возможности оперативного обновления устаревшего оборудования, снижения налогооблагаемой прибыли;

6) фактор времени — срок лизинга может быть значительно больше срока кредита;

7) государственная поддержка.

Отдельной разновидностью лизинга является возвратный лизинг, когда лизингополучатель одновременно выступает и продавцом лизингового имущества: организация продает свое имущество лизинговой компании и одновременно заключает с ней договор, по условиям которого получает это же имущество в аренду. При этом:

- право собственности на имущество переходит к лизингодателю на весь срок действия договора;
- в течение этого времени лизингополучатель выплачивает лизинговой компании ежемесячные платежи;
- по окончании договора имущество вновь переходит в собственность организации.

Такая схема лизинговой сделки позволяет организации:

- снять с баланса актив, но при этом продолжать его использовать, поскольку смена собственника происходит только документально;
- отнести лизинговые платежи в статью затрат и тем самым снизить налогооблагаемую базу по налогу на прибыль;
- потратить полученные деньги от продажи имущества по своему усмотрению.

В футболе долговые инструменты финансирования используются, как правило, для строительства или реконструкции стадионов. Главная проблема в данном случае связана с залоговым обеспечением. Факторами, способствующими принятию положительного решения кредитного комитета, могут послужить:

- право собственности на земельный участок под стадионом;
- наличие (в проекте) объектов коммерческой недвижимости;
- популярность команды, выступающей на стадионе ;
- наличие у инвестора прочих активов (не связанных с футболом), которые могут быть использованы в качестве обеспечения по кредиту;
- положительная репутация инвестора и его административный ресурс.

Зачастую кредит привлекается на строительство объектов коммерческой недвижимости вокруг стадиона. Так, банк «ВТБ», финансирующий строительство нового стадиона «Динамо», привлек 506 млн евро на строительство комплекса апартаментов, гостиниц, офисов и вспомогательной инфраструктуры вокруг будущей арены. При этом 276 млн евро предоставил банк Cassa Depositi e Prestiti под гарантию итальянского государственного экспортно-кредитного агентства SACE на всю сумму кредита, 208 млн евро — банки Intesa Sanpaolo, Societe Generale и KfW IPEX-Bank под гарантию SACE в размере 95% от суммы кредита. Банки Intesa Sanpaolo и Societe Generale предоставляют еще 22 млн евро¹.

Используются и облигационные займы. Такой путь в 2006 г. выбрал «Арсенал». Клуб разместил на открытом рынке обеспеченные облигации для рефинансирования банковских кредитов, привлеченных под строительство стадиона «Эмирейтс».

Интересно, что с помощью облигаций финансируется не только строительство стадионов. Например, футбольный клуб «Гамбург» осенью 2012 г. успешно разместил среди болельщиков облигации на сумму 12,5 млн евро для строительства новой детско-юношеской школы². Другой немецкий клуб — «Кёльн» — вследствие перехода во вторую лигу столкнулся с финансовыми трудностями и для преодоления финансовых проблем в августе 2012 г. объявил о выпуске облигаций общей стоимостью 10 млн евро, попросив болельщиков выкупить их, что и произошло³. Это второй случай в истории клуба, когда болельщики, покупая облигации, помогают «Кёльну» остаться на плаву. Впервые подобная практика была применена в 2005 г., а летом 2011 г. облигации были выкуплены клубом.

В футболе часто применяется такой способ финансирования, как секьюритизация, которая подразумевает, что клуб заранее продает часть своей будущей выручки и направляет средства на строительство стадиона. Типичные объекты секьюритизации — выручка от продажи прав наименования стадиона или от продажи билетов на места премиум-класса и сезонных абонементов. Например, до открытия в 1997 г. нового стадиона «Сток Сити» право на наименование стадиона было продано компании Britannia. Еще одним примером может служить договор «Арсенала» с компанией «Эмирейтс»: помимо продажи прав на наименование условия договора предусматривали продажу права на рекламу на футболках игроков, что выступило инструментом финансирования

¹ См.: <http://www.championat.com/business/news-1256449-vtb-privlechjot-bolee-500-mln-dlja-stroitelstva-stadiona-dinamo-v-moskve.html>.

² См.: <http://www.championat.com/business/news-1345159-za-17-dnej-bolelshhiki-vykupili-obligacii-gamburga-na-summu-125-mln.html>.

³ См.: <http://www.championat.com/business/news-1358019-bolelshhiki-kjolna-vykupili-obligacii-kluba-obshhej-stoimostju-10-mln.html>.

нового стадиона. На практике встречается применение сразу нескольких финансовых инструментов, как, например, при строительстве стадиона «Ювентуса»¹:

1) соглашение о долгосрочном партнерстве с компанией Sportfive Italia S.p.A., которая получила исключительное право на продажу прав на наименование нового стадиона и части закрытых лож и ВИП-мест. Срок партнерства — 12 лет с момента окончания строительства стадиона. Минимальная сумма, которую получит «Ювентус» по этому соглашению, составляет 75 млн евро;

2) кредитные договоры на общую сумму около 60 млн евро. Срок кредитов — 12 лет. Источник погашения долга — средства, получаемые от Sportfive и доходы от продажи билетов. Кредит обеспечен ипотекой и гарантией организации Istituto per il Credito Sportivo;

3) договор о строительстве группой Nordiconad торгового центра на территории, непосредственно прилегающей к стадиону. Стоимость договора составила 20,25 млн евро.

Несмотря на такой широкий выбор инструментов финансирования, без государственной поддержки современные спортивные сооружения не могли бы существовать, и многие футбольные стадионы построены именно при сотрудничестве государства и бизнеса. Органы государственной власти могут принять решение об участии в строительстве стадионов в силу социально-экономических причин. Такое участие может заключаться в форме предоставления субсидий, налоговых льгот, участков земли на льготных условиях, строительства подъездных путей и объектов транспортной инфраструктуры. Например, 42% затрат на строительство стадиона «Гейтуэй» в Кливленде было профинансировано за счет введения на 15 лет налога «на пороки» (англ.: sin tax): 3 долл. за галлон спиртных напитков, 0,16 долл. за галлон пива и 0,045 долл. за пачку сигарет, а стадион «Колорадо Рокиз» был построен с помощью введения 1-процентного налога с продаж в шести округах.

Также строительство стадионов может быть профинансировано за счет введения дополнительных сборов с каждого проданного билета на матч, увеличения коммунальных платежей («включая свет, вы оплачиваете строительство стадиона»), введения дополнительных налогов и организации лотерей².

В последнее время все большее распространение получает такой инструмент привлечения финансирования, как краудфандинг, который подразумевает получение средств от болельщиков клуба. Например, берлинская «Герта» в марте 2016 г. обратилась к болельщикам с просьбой собрать

¹ См.: Европейские стадионы—2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование KPMG. С. 24—25.

² Managing sport facilities. 2nd edition. Gil Fried: University of New Haven, 2010. P. 256—258.

1 млн евро на внедрение цифровых технологий, которые способствовали бы развитию клуба, а именно обеспечить анализ действий игроков во время игр и тренировок, установить GPS-мониторинг болельщиков, улучшить скаутскую деятельность, а также усовершенствовать работу сайта. Программа развития получила название «Герта 4.0». Сбор средств был запущен на сайте кредитной онлайн-платформы Kapiendo, на котором болельщикам для участия нужно было только зарегистрироваться. Необходимую сумму удалось собрать за 9 мин 23 сек. Такая заинтересованность болельщиков объясняется не только любовью к клубу, но и весьма заманчивыми финансовыми перспективами: Kapiendo предложила очень выгодную процентную ставку — 4,5% годовых. Это выше, чем в среднем предлагают немецкие банки. Kapiendo в такого рода сделках выполняет роль посредника, а также аналитического агентства, которое оценивает уровень платежеспособности заемщика¹.

Уже упоминавшееся объединение болельщиков «Манчестер Юнайтед» MUST также создавалось как краудфандинговый проект по сбору средств для выкупа клуба у семьи Глейзеров. Тогда болельщики заручились поддержкой группы банкиров из Манчестера под названием «Красные рыцари», которая была готова выкупить клуб. К сожалению, похвастаться реальными действиями MUST так и не смогла.

По аналогии с «Красными рыцарями» был создан консорциум «Синие рыцари», боровшийся за контроль над клубом «Рейнджерс». Однако на последнем этапе тендера по продаже клуба перед ними было поставлено требование взамен на эксклюзивность дальнейших переговоров предоставить безвозвратный депозит на сумму в 500 000 фунтов стерлингов, что не было осуществлено. В своем заявлении «Синие рыцари» также отметили, что весь процесс продажи был «невероятно сложным» и консорциум, действуя «в лучших интересах клуба, принял решение отойти в сторону, чтобы завершить сделку как можно скорее»².

В России болельщики также предпринимали попытки управлять футбольным клубом. В 2007 г. был запущен проект MyFootballClub.ru³. В качестве цели декларировалось создание первого в России настоящего народного футбольного клуба, который будет принадлежать простым любителям футбола и управляться ими. В качестве цели покупки по не совсем понятным причинам был выбран клуб «Олимпия» (Бельцы, Молдавия). Идея была позаимствована у аналогичного британского проекта MyFootballClub.co.uk по приобретению клуба «Эббсфлит Юнайтед». Также создателей вдохновлял опыт «Реала» и «Барселоны»,

¹ См.: Блог «Латераль». Клуб бундеслиги собрал миллион евро за 9 минут и 23 секунды. URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/lateral/922461.html>.

² См.: Консорциум «Синие рыцари» отказался от покупки «Рейнджерс». <http://scottish-football.ru/news/120416-blue-knights-withdraw-bid-for-rangers.html>.

³ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/manager/35555.html>.

которые управляются своими болельщиками («сосиос»). Изначально при старте проекта заявлялся следующий порядок действий: сначала все желающие регистрируются на специально созданном сайте, и, как только число зарегистрировавшихся превысит 53 тыс. человек, начнется сбор средств. В итоге за первый месяц работы на сайте зарегистрировалось около 2 тыс. человек, а затем наступила стагнация — и это на фоне того, что англичане привлекли 53 тыс. человек за 100 дней. Далее было зарегистрировано некоммерческое партнерство «Траст “Мой футбольный клуб”» и открыт расчетный счет. На этом, собственно, проект и завершился, не собрав достаточного числа участников.

В итоге можно сделать вывод, что, несмотря на в целом здравую идею об управлении футбольном клубом болельщиками, ни один подобный проект не имел успеха («Барселона» и «Реал», исторически управлявшиеся таким образом, не в счет). Причин тому несколько.

Во-первых, простота управления профессиональным клубом мнимая. Считается, что в футболе разбирается каждый, кто посмотрел хотя бы пару матчей. Однако это далеко не так, футбол — это очень сложный бизнес, для управления которым нужно знать картину «изнутри» и обладать значительным опытом.

Во-вторых, желающих вложить собственные деньги, как правило, много на словах, но когда доходит до дела, их число резко сокращается. Лучше всех по этому поводу высказался владелец московского «Спартак» Л. Федун: «Основная проблема в том, что новые участники, которые выражают желание, должны быть готовы внести адекватные средства, которые вношу я. Пока предложения следующие: деньги ваши, идеи наши. Пока все, кто предлагали, в том числе и мною уважаемый коллега Петр Авен, говорят, что “не готовы тратить такие же деньги, какие тратите вы”. А без этого все эти заявления — это пиар конкретного человека. Речь не о Петре Авене, были и другие предложения. Пожалуйста, если люди готовы вложить полмиллиарда за несколько лет»¹.

В-третьих, желания болельщиков очень часто не соответствуют желаниям текущих акционеров.

И наконец, в-четвертых, любое коллективное управление едва ли возможно в крупном клубе, где необходима гибкость и оперативность принятия решений. Оценивая число мнений в среде болельщиков по самым разным вопросам, хочется вспомнить известную народную мудрость: у семи нянек дитя без глаза.

Также для финансирования спортивных проектов могут использоваться фонды целевого капитала (эндаумент-фонды). Такой инструмент применяется некоммерческими организациями и подразумевает сбор пожертвований на строго определенные цели и их передачу в доверительное

¹ Леонид Федун: Никто, включая Авена, не готов тратить на «Спартак» такие же деньги, как я. URL: <http://www.sovsport.ru/news/text-item/516081>.

управление управляющей компании. Важно, что использоваться может только доход, заработанный управляющей компанией на предоставленных ей средствах, т. е. сами пожертвования никуда не направляются.

Рассмотренные выше инструменты финансирования футбола, к сожалению, в большей степени применимы за рубежом. Главный источник денег для отечественных футбольных клубов — региональные бюджеты и средства государственных корпораций. Часто эти деньги выделяются без соответствующих целевых показателей и процедур контроля, что можно рассматривать в качестве одной из причин плачевного положения нашей футбольной индустрии.

5.3. Финансирование федераций футбола

Финансирование как отечественной системы физической культуры и спорта (далее — ФКиС) в целом, так и футбола в частности практически полностью зависит от государственных источников финансирования. С учетом повышения требований к субъектам футбола и дополнительной потребности в средствах возникает необходимость привлечения частных инвесторов и внедрения ряда мер, стимулирующих их приход. Для этих целей может быть использован опыт зарубежных стран, добившихся в этой сфере определенных успехов. На основе анализа основной нормативной документации, регулирующей финансирование спорта за рубежом, а также аналитических отчетов в этом разделе будут рассмотрены наиболее действенные механизмы финансирования программ развития спорта, которые могут быть применены и для футбола.

Основной структурой, ответственной за развитие вида спорта в целом, является национальная федерация. Она же отвечает и за финансирование соответствующих программ. Согласно отчету Российского футбольного союза, его общие доходы в 2016 году составили Р2944,4 млн (рис. 9).

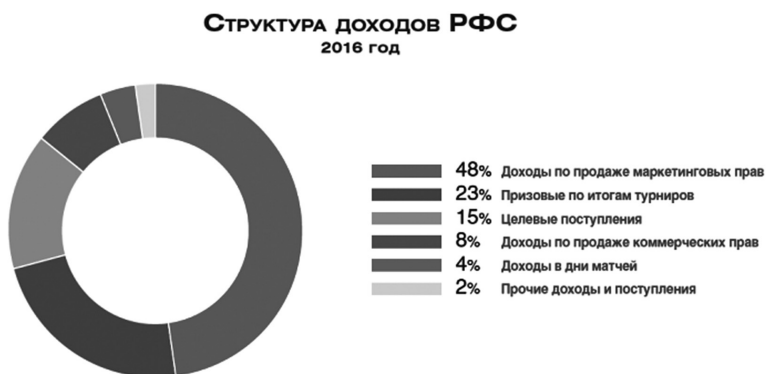


Рис. 9. Структура доходов Российского футбольного союза

Почти половину принесла реализация маркетинговых прав – то есть спонсоры и рекламодатели союза. Еще 38% доходов составили призовые и целевые отчисления от ФИФА, УЕФА и других организаций. Это деньги за спортивные результаты сборных команд (выход на Евро-2016 в большом футболе и серебро чемпионата мира по мини-футболу) и средства на реализацию программ по развитию футбола.

Реализация коммерческих прав, доходы в дни матчей и прочие доходы суммарно принесли РФС 14% бюджета. Интересно, что под доходами в дни матчей в Российском футбольном союзе понимают только доходы от продажи билетов.

Что касается расходов, то половина бюджета ушла на содержание сборных команд. Из 807,2 млн, потраченных на них, 525,2 млн (65,1%) было потрачено на первую команду – в том числе на гонорары ее соперников по товарищеским матчам. Еще 44,9 млн (5,6%) пришлось на молодежную сборную. Остальные средства были распределены между еще 17 сборными. 9% бюджета было потрачено на погашение кредиторской задолженности. На программы развития РФС потратил 139,3 млн (5% бюджета). Примерно столько же ушло на персональные расходы управленческого аппарата союза – 141,3 млн (рис. 10).



Рис. 10. Структура расходов Российского футбольного союза

Рассмотрим инструменты, которые могли бы помочь в привлечении дополнительных источников финансирования.

Грантовая поддержка

Гранты – это денежные выплаты, осуществляемые в пользу физических или юридических лиц, с целью финансирования операционной деятельности или конкретного проекта. В современной спортивной практике они выделяются как государством напрямую, так и через негосударственные организации, например, фонды. Спортивные гранты могут

принимать форму прямой и косвенной финансовой помощи спортсменам, тренерам, клубам, федерациям, организаторам мероприятий и т. д.

Поддержка в спорте высших достижений

Как правило, гранты для спортсменов построены на основе системы показателей результативности. В Сингапуре государственная система грантов для спортсменов предполагает градацию результатов на 4 уровня (табл. 16). В зависимости от присвоенного уровня спортсмены получают доступ к участию в различных программах грантовой поддержки (табл. 17). Гранты могут быть сугубо финансовыми (ежемесячная денежная стипендия) либо косвенными (оплата обучения в университете или медицинское обеспечение).

Таблица 16

Уровни грантовой поддержки и критерии их получения в Сингапуре

Уровень	Необходимые результаты
Международный (L1)	Войти в 8 сильнейших на Олимпийских играх / чемпионате мира
Континентальный (L2)	Войти в 6 сильнейших на Азиатских Играх / 3 сильнейших на Играх Содружества
Региональный (L3)	Войти в 4 сильнейших на спортивных играх стран АСЕАН
Национальный (L4)	Войти в 3 сильнейших национального чемпионата

Таблица 17

Формы грантовой поддержки спортсменов Сингапура

Название гранта	Описание	Доступно
<i>spexTAG</i>	Поддержка тренировочного процесса. Может быть использован для покрытия расходов по приобретению спортивного инвентаря, расходов на транспорт и питание.	Для всех уровней (L1-L4)
<i>spexACT</i>	Единовременная выплата денежных средств. Может быть направлен на спортивные нужды (зарубежные сборы, соревнования) и для получения высшего образования действующими спортсменами.	L1 и L2
<i>spexMEDIC</i>	Полное медицинское страхование спортивной деятельности.	Только спортсмены, получившие грант <i>spexTAG</i>
<i>spexGLOW</i>	Ежемесячная стипендия, равная среднему заработку в городе, на период подготовки к крупному спортивному соревнованию.	L1 и L2

В Сингапуре с 2014 года также работает фонд поддержки спортсменов под названием *One Team Singapore Fund*. Механизм фонда предполагает, что в течение 5-летнего срока с 2017 по 2022 гг. любые добровольные пожертвования жителей Сингапура будут дополнены государственной субсидией аналогичного размера (рис. 11). На эти цели в государственном бюджете заложена сумма в 50 млн сингапурских долларов. Пример Сингапура показывает, что государственные и негосударственные источники грантовой поддержки спортсменов не обязательно являются взаимоисключающими.



Рис. 11. Схема поддержки спорта высших достижений через гранты *One Team Singapore*

В Австралии фонд поддержки спортсменов выделяет 12 миллионов долларов в год для поддержки спортсменов, участвующих в Олимпийских и Паралимпийских играх и иных турнирах: более 650 спортсменов в 30 спортивных соревнованиях каждый год.

Грантовую поддержку субъектам ФКиС Германии осуществляет Фонд помощи спорту (*Stiftung Deutsche Sporthilfe, SDS*). С момента основания организации в 1967 году было выдано более чем 409 млн евро в форме грантов. Капитал фонда формируется за счет пожертвований. Дарителей *SDS* классифицирует на различные категории в зависимости от размеров их вкладов. Наиболее престижной категорией считаются «национальные спонсоры», куда входят крупнейшие компании Германии: *Mercedes-Benz, Deutsche Bank, Deutsche Telekom u Luftansa*.

С 2010 года *SDS* реализует программу «Твое имя для Германии» (*Dein Name für Deutschland*), которая позволяет физическим лицам участвовать в финансовой помощи для немецких спортсменов. Программа предполагает, что каждый даритель будет ежемесячно перечислять по 3 евро в фонд. Пожертвования принимаются через официальный сайт *SDS*. Для повышения числа пожертвований со стороны физических лиц фонд предлагает дарителям следующие выгоды:

- Приглашение на закрытые мероприятия. Дарители получают доступ к различным торжественным ужинам, автограф-сессиям и иным мероприятиям, где имеется возможность в неформальной обстановке пообщаться с действующими членами сборной страны.

- Бесплатное посещение соревнований. Все соревнования, проводящиеся при поддержке *SDS*, доступны без необходимости покупать билеты.
- Налоговый вычет. Пожертвования в любом объеме являются основанием для получения налогового вычета.

В США существует система грантов для спортивных федераций: в 2016 году в сумме было распределено 87 млн долл. США. Федерации получают гранты для покрытия операционных расходов и осуществления собственных программ спортивной подготовки.

Одна из основных статей расходов — это проведение соревнований. Однако обеспечение должного финансирования подобных мероприятий является трудной задачей, поскольку экономическая выгода для потенциальных инвесторов зачастую не столь высока, а социальный эффект трудноизмерим. В российской практике централизованное финансирование мероприятий производится при помощи единого календарного плана (ЕКП), куда включаются основные соревнования, проводимые аккредитованными Министерством спорта РФ организациями.

Среди зарубежного опыта интерес представляет программа поддержки организаторов спортивных мероприятий в Лондоне. В 2014 году мэрией города был принят стратегический план по повышению активности города как площадки для международных спортивных мероприятий под названием *London: Home of World-Class Sport*. Мэрия Лондона заинтересована в том, чтобы в городе проводилось как можно больше престижных мероприятий. В документе говорится, что организаторы предстоящих спортивных мероприятий могут рассчитывать на поддержку со стороны правительства города.

Среди возможных видов грантовой помощи указываются прямая финансовая, при которой часть расходов на проведение мероприятия будет напрямую покрываться из городского бюджета, а также нефинансовая помощь:

- административная. Публикация официального письма поддержки со стороны мэрии;
- организационная. Помощь в организации транспорта, безопасности и взаимодействии с основными городскими службами;
- предоставление объекта. Содействие в аренде городских спортивных объектов, а также в формировании команды ивент-менеджеров;
- спонсорские активации. Консультация для формирования наиболее эффективных спонсорских активаций на базе городской инфраструктуры (зоны болельщиков, декорации и т. д.);
- интернет-маркетинг. У мэрии города есть доступ к большому количеству интернет-каналов распределения для повышения охвата билетной и маркетинговой программ мероприятия;
- проживание делегаций. Содействие в выборе отелей для размещения делегаций с учетом бюджетных ограничений;

- привлечение волонтеров. За счет взаимодействия с муниципальными властями мэрия может содействовать в привлечении волонтеров на местах.

Поддержка со стороны мэрии оказывается только тем мероприятиям, которые способны создать для города измеримые выгоды. Классификация выгод представлена в таблице 18.

Таблица 18

Выгоды и показатели эффективности мероприятий, необходимые для получения поддержки мэрии Лондона

Эффект	Описание	Пример показателей эффективности
Экономический	Прямой эффект для экономики города	Число привлеченных туристов; Число гостиничных номеров, занятых участниками и зрителями; Объем частных инвестиций.
Имиджевый	Повышение международной узнаваемости Лондона как спортивной столицы мира	Число телетрансляций на ключевых зарубежных рынках; Число стран-участников
Социальный	Обеспечение доступа к мероприятию для жителей города	Доступная цена билетов; Число рабочих мест для жителей города; Число волонтерских возможностей

Процесс взаимодействия организаторов мероприятий с мэрией Лондона описан на рисунке 12. Организаторами мероприятий могут выступать как спортивные федерации различного уровня, так и специализированные ивент-агентства.

Еще одно направление поддержки – это развитие технологий. В 2016 году национальный олимпийский комитет США (*USOC*) основал фонд инновационной поддержки спорта. За год работы фонд сумел собрать порядка 1 млн долл. США с помощью пожертвований. На данный момент у фонда существует 3 ключевых направления для финансирования:

- 1) совершенствование системы виртуальных медицинских паспортов спортсменов;
- 2) анализ и моделирование тренировочных и соревновательных данных;
- 3) спортивный инвентарь и экипировка.

Технологическими партнерами, которые выступают основными подрядчиками грантовых проектов, стали *IBM*, *Arrow*, Массачусетский технологический институт (*MIT*) и исследовательский институт *Southwest*. На данный момент грантом поддержано 14 проектов, размер грантов разнится от 20 до 100 тыс. долл. США.



Рис. 12. Процесс получения поддержки на реализацию спортивного мероприятия от мэрии Лондона

Эндаумент-капитал

Популярным в зарубежной практике механизмом финансирования социально значимых сфер считаются эндаумент-фонды или фонды целевого капитала, которые являются важнейшими источниками финансирования деятельности и развития в области образования, науки, культуры, здравоохранения, крупнейшими институциональными инвесторами на рынке ценных бумаг.

Эндаумент-фонды отличаются от обычных фондов благотворительной помощи тем, что выделяют средства не напрямую от безвозмездных пожертвований, а за счет части дохода от сформированного за счет пожертвований капитала. Доход формируется от размещения целевого капитала в форме финансовых инструментов (акции, ценные бумаги и др.). Решения по использованию капитала принимаются управляющей компанией. При этом доноры эндаумент-фондов имеют право четко указывать, на что может быть потрачен полученный доход.

Целевой капитал формируется за счет пожертвований денежных средств и передается в доверительное управление. Управляющая компания — это некоммерческая организация, имеющая лицензию на осуществление деятельности по управлению ценными бумагами и (или) лицензию на осуществление деятельности по управлению инвестиционными фондами, паевыми инвестиционными фондами и негосударственными пенсионными фондами. Ограничение продиктовано соображениями прозрачности и контроля на всех этапах формирования и использования целевого капитала. Доход может использоваться только на цели, которые определены при формировании целевого капитала и прописаны в уставе фонда. При создании фонда целевого капитала как юридического лица применяется общий порядок создания некоммерческой организации.

В США фонд поддержки олимпийцев и паралимпийцев финансируется за счет пожертвований, а также за счет эндаумент-капитала, который был сформирован от доходов Олимпийских игр 1984 года в Лос-Анджелесе. Любые пожертвования в фонд являются основанием для получения 100% налогового вычета для граждан. Фонд оказывает следующую поддержку спортсменам:

- денежная премия за результаты на значимых международных турнирах;
- оплата обучения;
- страхование и медицинское обслуживание в ведущих центрах спортивной медицины страны.

Программа оплаты обучения реализуется за счет совместной инициативы национального олимпийского комитета США с университетом ДеВрай в штате Иллинойс. Затраты на оплату обучения покрываются как для действующих спортсменов, так и для атлетов, которые завершили свою карьеру не более чем 4 года назад.

Краудфандинг

Уже упоминавшийся ранее краудфандинг является инструментом привлечения ресурсов для реализации проектов посредством возмездной или безвозмездной передачи средств со стороны любого желающего. На сегодняшний день в мире широко распространены различные краудфандинг-платформы на базе сети Интернет, где каждый желающий может описать суть проекта, на поддержку которого запрашивается финансирование, а также перечень выгод, которые предлагаются дарителям.

В Лондоне на базе официального сайта спортивного агентства города в 2016 году была запущена онлайн-платформа для поиска финансовой поддержки для спортивных организаций. Платформа получила название *Funding Research Tool*. За счет данного инструмента организации могут ввести базовую информацию о себе, описать свои нужды для конкретного проекта и просмотреть наличие грантов от некоммерческих организаций, при помощи которых можно было бы получить финансовую поддержку.

Платформа является интерактивной и помогает организациям сформировать оптимальное предложение о финансовой помощи за счет наводящих вопросов и подсказок. Для организаций, которые слабо представляют, каким является портрет их целевой аудитории и какие у них возможности охвата, создан аналитический портал *Insight and Data Portal*. На портале собраны основные количественные данные по массовому спорту как по всему Лондону, так и по каждому из 32 районов города. Следовательно, любая организация может получить хорошее представление о спортивном профиле своей аудитории.

London Sport также активно сотрудничает с самостоятельными краудфандинг-платформами. Например, совместно с *EasyFundraising* был запущен специализированный сервис по покупкам через интернет. С помощью данного ресурса любительские спортивные клубы могут закупать необходимый инвентарь и экипировку. При этом с каждой покупки клубы получают процентный возврат на корпоративный счет.

Финансирование на основе ключевых показателей эффективности

Современные реалии спорта таковы, что спортивные организации должны решать широкий спектр задач в рамках своей операционной деятельности. Эффективность и результативность в спорте — многогранное явление, которое не может быть измерено лишь одним показателем. Например, достижение высоких результатов на крупных международных турнирах не может являться единственным показателем эффективности спортивной федерации, поскольку она также должна развивать детско-юношеский, массовый, адаптивный спорт и иные направления. В соответствии с подобной логикой ряд зарубежных стран принял собственные системы оценки эффективности спортивных организаций, на основе результатов которых в том числе распределяется государственное финансирование.

В бюджетном законодательстве Германии прописано, что спортивные клубы и федерации могут участвовать в программах финансовой помощи от государства только в том случае, если ими максимально используются иные источники дохода. То есть субъекты спорта должны предоставить подтверждение, что получают доходы от членских взносов и взаимодействия с коммерческими партнерами. Государственная помощь выделяется в случаях, когда данные организации создают необходимые условия для подготовки спортсменов уровня национальной сборной. Ежегодно Министерство внутренних дел ФРГ (*BMI*), ответственный федеральный орган исполнительной власти за развитие спорта, направляет более 100 млн евро на финансирование 20 олимпийских центров подготовки Германии.

Отдельная программа финансирования предусмотрена для поддержки национальных спортивных федераций. Значительная разница в объемах финансирования зависит от наличия у вида спорта олимпийского статуса. Объем государственной помощи рассчитывается на каждый олимпийский цикл, что позволяет организациям целенаправленно планировать свою деятельность на 4 года. Также с каждой федерацией заключается эффективный контракт. *BMI* и немецкий олимпийский комитет (*DOSB*) устанавливают целевые показатели в рамках каждого олимпийского цикла по успешности сборных команд на международных турнирах. *DOSB* формирует набор проектов, которые должны способствовать достижению обозначенных целей. Каждый год производится оценка уровня эффективности деятельности *DOSB* и спортивных федераций. На основе полученных оценок принимаются решения об объеме финансирования проектов на следующий отчетный период.

Для повышения уровня прозрачности и объективности проектного финансирования *BMI* и *DOSB* используют новую методику распределения для цикла 2017–2020. Федерации дифференцируются на 5 категорий с учетом их потенциала выигрывать медали на основных международных турнирах. Исходя из присвоенной категории, формируются целевые показатели для получения проектного финансирования.

В России существует ряд нормативных документов, регламентирующих выделение субсидий на развитие спорта. Например, постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 302 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие физической культуры и спорта» содержит правила предоставления субсидий на оказание адресной финансовой поддержки спортивным организациям, осуществляющим подготовку спортивного резерва для сборных команд РФ.

Субсидии предоставляются в целях софинансирования расходных обязательств субъектов РФ по проведению тренировочных мероприятий по базовым олимпийским, паралимпийским и сурдлимпийским видам спорта, обеспечению питания и проживания спортсменов при проведении первенств России, повышению квалификации и переподготовке специ-

алистов в сфере физической культуры и спорта, а также по приобретению спортивно-технологического оборудования, инвентаря и экипировки.

Субсидии предоставляются в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных федеральным законом о федеральном бюджете на соответствующий финансовый год и плановый период, и лимитов бюджетных обязательств, утвержденных в установленном порядке Министерством спорта РФ.

Предоставление и расходование субсидий осуществляется при соблюдении следующих условий:

- наличие государственной программы субъекта РФ, предусматривающей перечни мероприятий, на софинансирование которых осуществляется предоставление субсидий;
- наличие в бюджете субъекта РФ бюджетных ассигнований на финансовое обеспечение спортивных организаций, осуществляющих подготовку спортивного резерва для сборных команд РФ по базовым видам спорта.

Политика развития спорта представляет собой комплексное явление, которое не имеет единой трактовки. Один из самых распространенных подходов заключается в увеличении числа людей, занимающихся спортом, то есть, по сути, ограничивается массовостью. Однако это далеко не так, задача заключается в организации комплексной системы физической культуры и спорта, обеспечивающей возможности для развития массового и профессионального спорта, и при этом стимулирующая смежные социальные сферы. Все эти направления должны найти отражение в системе показателей, свидетельствующих о комплексной эффективности развития конкретного вида спорта.

Существенный блок критериев оценки эффективности деятельности спортивных организаций содержится в нормативных документах, действующих на территории РФ.

1. Независимая оценка качества оказания услуг предусмотрена Федеральным законом от 21 июля 2014 г. № 256-ФЗ¹.
2. Критерии оценки качества общественно полезных услуг утверждены постановлением Правительства РФ от 27 октября 2016 г. № 1096.
3. ФЦП «Развитие физической культуры и спорта в РФ на 2016–2020 годы» (постановление Правительства РФ от 21 января 2015 г. № 30) среди прочего содержит показатели ее социально-экономической эффективности.
4. Постановлением Правительства РФ от 3 ноября 2012 г. № 1142 утвержден перечень соответствующих критериев, где наряду с такими разделами, как доходы населения, труд и занятость, демография и здравоохранение, образование и т. д., присутствует

¹ Письмо Министерства спорта РФ от 20 февраля 2015 г. № ЮН-04-07/1140.

направление физической культуры и спорта, подразумевающее анализ доли граждан (в том числе студентов и лиц с ограниченными возможностями), систематически занимающихся физкультурой и спортом, в общей численности населения (процентов), единовременная пропускная способность объектов спорта, численность спортсменов субъекта РФ – кандидатов в сборные команды, количество спортивных сооружений на 100 тыс. человек населения.

5. Приказ Минспорта России от 25 июня 2013 г. № 452 – утвержден порядок представления отчета о деятельности общероссийской спортивной федерации.
6. Приказ Минспорттуризма РФ от 25 октября 2010 г. № 1128 – утвержден порядок формирования отчета о результатах деятельности федерального государственного учреждения, подведомственного Минспорту России.
7. Отдельные требования к оценке качества услуг, оказываемых в области физической культуры и спорта, сформулированы в Методических рекомендациях по организации независимой оценки качества работы организаций, которые оказывают услуги в сфере физической культуры и спорта (Приказом Минспорта России от 19 марта 2013 г. № 121).
8. Приказом Росстата от 26 декабря 2013 г. № 500 утверждена годовая форма федерального статистического наблюдения № 5-ФК «Сведения по организациям, осуществляющим спортивную подготовку».
9. Критерии отнесения видов спорта к базовым (которые также можно расценивать как критерии эффективности) содержатся в Приказе Министерства спорта Российской Федерации от 7 мая 2013 г. № 244.
10. Приказ Минспорта России № 427 от 2 июня 2014 г. предусматривает оценку работы субъектов РФ по шести основным направлениям деятельности с присвоением баллов за каждое достижение (Таблица 19).

Таблица 19

Критерии, используемые для оценки физкультурно-спортивной работы в регионах России

№	Критерии
<i>Физическая культура и массовый спорт</i>	
1	Доля граждан, занимающихся физической культурой и спортом систематически, в возрасте от 5 до 79 лет.
2	% специалистов сферы физической культуры и спорта с высшим и средним специальным образованием.
3	Доля спортсменов, получивших спортивные звания и спортивные разряды, от численности занимающихся.

Окончание таблицы 19

№	Критерии
4	Доля обучающихся и студентов, занимающихся физкультурой и спортом.
<i>Детско-юношеский спорт и подготовка спортивного резерва</i>	
1	Доля граждан от 6 до 15 лет, занимающихся в детско-юношеских спортивных школах.
2	Численность тренерско-преподавательского состава (% от социального норматива — 26 тренеров-преподавателей на 10 тысяч населения).
3	Доля занимающихся, имеющих спортивные разряды, спортивные звания, от численности занимающихся на начальном и учебно-тренировочном этапах подготовки.
4	Результаты на спортивных соревнованиях, включенных в Единый календарный план.
<i>Спорт высших достижений</i>	
1	Результаты на Олимпиадах, чемпионатах мира, Европы, России — учитываются баллы в зависимости от занятых мест.
2	Доля спортсменов субъекта РФ, вошедших в число кандидатов в сборные в общей численности кандидатов.
3	Количество проведенных на территории субъекта РФ официальных соревнований, включенных в Единый календарный план.
<i>Адаптивная физическая культура и спорт</i>	
1	% инвалидов, занимающихся физкультурой и спортом.
2	% спортивных званий и разрядов от численности спортсменов-инвалидов.
3	Результаты на спортивных соревнованиях, включенных в Единый календарный план.
4	Доля спортсменов-инвалидов субъекта РФ, вошедших в состав спортивных сборных команд.
<i>Материально-техническая база</i>	
1	Единовременная пропускная способность (% от норматива ¹ единовременной пропускной способности — 1,9 тыс. человек на 10 000 населения).
2	Обеспеченность плоскостными спортивными сооружениями (% от норматива — 3,5 тыс. кв. м на 10 000 населения).
3	Обеспеченность спортивными залами (% от норматива — 750 кв. м зеркала воды на 10 000 населения).
4	Обеспеченность плавательными бассейнами (% от норматива — 19,5 тыс. кв. м на 10 000 населения).
<i>Финансирование</i>	
1	Финансирование физкультуры и спорта (в расчете на одного жителя субъекта РФ).
2	Внебюджетные средства (% от общего финансирования).

¹ Расчет производится в соответствии с Методикой определения нормативной потребности субъектов Российской Федерации в объектах социальной инфраструктуры, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 19 октября 1999 г. № 1683-р.

Нужно отметить, что большое число спортивных организаций, решающих разные задачи и подотчетных различным уровням государственной власти, на практике не всегда выступают частью одной системы. Рассмотренные ранее показатели часто контролируются разными структурами, что усложняет их мониторинг и достижение нормативных значений. Кроме того, не формируется единой картины по развитию отдельных видов спорта в целом по стране и по отдельным регионам России. Однако нужно заметить, что ключевая роль и, что самое главное — инициатива в реализации программ развития принадлежит спортивным федерациям, которые при этом не обладают всей полнотой полномочий для решения всех стоящих перед ними задач.

Как уже упоминалось ранее, развитие футбола в России входит в компетенции Российского футбольного союза. При этом в каждом регионе РФ создана своя федерация футбола, которая управляет всеми процессами и отвечает за развитие этого вида спорта на своей территории. Данные федерации в свою очередь объединены в межрегиональные объединения. Соревнования по футболу проводят РФПЛ, ФНЛ и ПФЛ. Также в число субъектов отечественного футбола входят ассоциации по дисциплинам и разновидностям этого вида спорта. В регионах футбол развивается на базе программ, утверждаемых органами исполнительной власти. Свои программы развития есть и у других субъектов футбола: профессиональных клубов и лиг. Общая система российского футбола представлена на рисунке 13, структура управления — на рисунке 14.



Рис. 13. Структура российского футбола

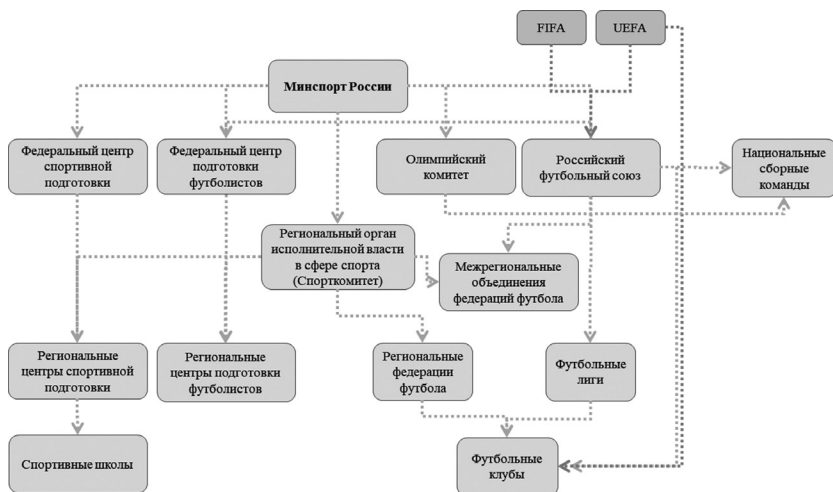


Рис. 14. Структура управления российским футболом

Рассмотрим возможный подход к оценке эффективности деятельности региональных федераций футбола. Объектом оценки в данном случае выступает уровень развития футбола на территории конкретного субъекта РФ или эффективность управления футболом на региональном уровне. На основании анализа научной литературы, а также интервью с представителями региональных федераций футбола критерии оценки эффективности развития футбола в субъектах РФ были объединены в пять блоков:

1. Подготовка спортивного резерва.
2. Спорт высших достижений.
3. Инфраструктура.
4. Массовость.
5. Продвижение и развитие футбола в регионе.

Итогом оценки может стать единый рейтинг, рассчитанный исходя из 10-балльной системы. В совокупности по пяти выделенным выше блокам в модели оценивается 20 показателей. Первоначально было выделено 69 критериев¹, однако по итогам консультаций с представителями РФС и региональных федераций футбола было принято решение включить в модель лишь наиболее значимые. Кроме того, зарубежные исследователи не рекомендуют включать в модели оценки более 20 критериев, так как большее число факторов будет трудно измерить и проанализировать².

¹ Воробьев А. И., Солнцев И. В. Построение системы рейтингов в современном футболе // Вестник Рос. экономического ун-та им. Г. В. Плеханова. 2014. № 3 (69). С. 110–120.

² Sachs I. (1995). Introduction: The quantitative and qualitative measurement of development – its implications and limitations. International Social Science Journal, 143, 1–10.

Представленные в Таблице 20 показатели модели представляют собой финальный вариант, полученный в результате проведения анализа на мультиколлинеарность первоначальной группы факторов.

Таблица 20

Критерии эффективности развития футбола в субъектах РФ

Блок	Название блока критериев	Источник данных
1	Подготовка спортивного резерва	
1.1.	Численность занимающихся в учреждениях спортивной подготовки	5 ФК
1.2.	Соответствие количества тренеров числу занимающихся	5 ФК, методические рекомендации Минспорта*
1.3.	Места молодежных и юношеских команд во всероссийских и межрегиональных соревнованиях	данные РФС*
1.4.	Динамика численности занимающихся в учреждениях спортивной подготовки	5 ФК
2	Спорт высших достижений	
2.1.	Численность занимающихся в группах «спортивного совершенствования» и «высшего мастерства»	5 ФК
2.2.	Посещаемость футбольных матчей	Данные сайтов футбольных лиг
2.3.	Делегирование игроков в национальную мужскую сборную	данные РФС*
2.4.	Места клубов в лигах	данные РФС*
3	Инфраструктура	
3.1.	Количество стадионов	1 ФК
3.2.	Количество занимающихся на площадке – поле	1 ФК
3.3.	Количество полей и стадионов к числу проживающих	1 ФК, данные Росстата
3.4.	Динамика развития инфраструктуры (стадионы)	1 ФК
4	Массовость	
4.1.	Динамика занимающихся футболом	1 ФК
4.2.	Количество занимающихся футболом по отношению к населению	1 ФК, данные Росстата
4.3.	Динамика массовых разрядов	1 ФК
4.4.	Отношение полученных в текущем году разрядов к числу футболистов	1 ФК
5	Продвижение и развитие футбола в регионе	
5.1.	Рейтинг федерации	данные РФС*

Окончание таблицы 20

Блок	Название блока критериев	Источник данных
5.2.	Рейтинг центров футбола	данные РФС*
5.3.	Включенность футбола в реестр базовых видов спорта	данные Минспорта
5.4.	Количество зарегистрированных футболистов по отношению к занимающимся футболом	1 ФК, данные РФС

* по данному показателю ниже дается подробная расшифровка порядка расчета

Начисление баллов в модели происходит с учетом статистики данных каждого отдельного показателя. За основу данного принципа взято правило 3 сигм. Для каждого фактора вычисляется среднее значение из совокупности данных по регионам РФ и среднеквадратическое отклонение для рассматриваемого интервала данных. Баллы выставляются в зависимости от степени отклонения фактора от среднего значения. В данной модели было решено использовать шкалу баллов от 0 до 10, где 0 баллов — худший результат по рассматриваемому фактору, а 10 — лучший. Итоговый рейтинговый балл региона включает в себя скоринговый балл региона и значения факторов поддержки для данного региона. Скоринговый балл представляет собой сумму произведений начисленных баллов по показателям и соответствующих им весов. Также в рейтинговую модель включены факторы поддержки, обеспечивающие учет природных условий, так как они являются важными внешними факторами влияния на эффективность развития футбола в регионе. Так, выделены 2 дополнительных критерия:

- плотность населения субъекта РФ (D_j — density);
- среднемесячная температура января субъекта РФ (T_j — temperature).

Предлагаемая система рейтинговой оценки эффективности развития футбола на региональном уровне позволит решить ряд задач, которые релевантны не только для футбола, но и для индустрии спорта в целом.

1. Автоматизировано собирать и анализировать данные, необходимые Министерству спорта, Российскому футбольному союзу, межрегиональным объединениям региональных федераций и самим региональным федерациям.
2. Обоснованно распределять финансовые и иные ресурсы среди региональных федераций, руководствуясь объективной оценкой итогов их деятельности.
3. Проводить самооценку региональных федераций, сопровождающуюся формированием их отчетности.
4. Принимать обоснованные политические и управленческие решения.

5. Формировать открытую систему взаимодействия всех субъектов футбольной индустрии между собой и с заинтересованными сторонами.
6. Разрабатывать и оценивать реализацию программ по развитию футбола, а также совершенствовать деятельность всех субъектов индустрии футбола.
7. Объективно оценивать ход реализации программ развития футбола на федеральном и региональном уровнях.
8. Достоверно прогнозировать спортивные результаты, в том числе на международных соревнованиях.
9. Подвести базу под проводимую кадровую политику.
10. Оценивать эффективность использования материально-технической базы.
11. Сравнить региональные аспекты развития футбола в субъектах РФ.
12. Оценивать работу тренеров и иных специалистов.
13. В дальнейшем адаптировать систему рейтингования на футбольные клубы, что будет способствовать их выходу на самокупаемость и акционированию.

Спортивные лотереи

Спортивные лотереи считаются одним из наиболее привлекательных механизмов привлечения средств от физических лиц, поскольку включают в себя азартную составляющую, которая повышает потребительский спрос на приобретение лотерейных билетов. Спортивные лотереи можно назвать компромиссом между традиционной лотереей и букмекерскими ставками.

Популярные лотерейные системы, используемые на международном уровне в целях финансирования спорта, могут проводиться в различных форматах:

- 1) конечное количество билетов, которые будут проданы до розыгрыша приза;
- 2) обычная (как правило, еженедельная) игра с призовым розыгрышем независимо от количества проданных билетов;
- 3) мгновенные призы в момент продажи билетов (билеты со «стираемыми» полями);
- 4) выбор нескольких команд-победителей из спортивных игр недели с системой подсчета очков, определяющей призовой фонд;
- 5) выбор набора чисел из заданной матрицы.

В Австралии поступления от проведения спортивных лотерей используются для нескольких целей:

— поддержание долгосрочной финансовой устойчивости национальных спортивных ассоциаций;

- поддержка олимпийских и паралимпийских организаций;
- развитие менее популярных видов спорта;
- развитие массового спорта.

В Китае существует государственный оператор спортивных лотерей — Китайская администрация спортивных лотерей. Согласно отчету Министерства финансов КНР, в 2016 году выручка от продажи спортивных лотерейных билетов составила 57,8 млрд долл. США.

К минусам подобного способа финансирования относятся этические проблемы, связанные с пропагандой азартных игр, а также возможность манипуляции результатами путем недобросовестной конкурентной борьбы.

Стимулирование частных инвестиций

На сегодняшний день в России практически не существует механизмов стимулирования частных инвестиций в спорт. Тогда как за рубежом успешно реализовано сразу несколько подобных механизмов. Наиболее распространенным инструментом является предоставление налоговых послаблений. Причем преференции могут быть как у субъектов ФКиС, так и лиц или организаций, оказывающих им поддержку.

Национальная футбольная лига (*NFL*) и Национальная хоккейная лига (*NHL*) в США освобождены от уплаты налога на прибыль. Подобная мера вызывает большие споры среди законодателей, поскольку американские спортивные лиги являются одними из наиболее коммерчески успешных в мире. *NFL* и *NHL* продолжают иметь некоммерческий юридический статус, объясняя подобную позицию тем, что клубы, а не сами лиги, получают многомиллионную выручку.

В США, Сингапуре, Германии пожертвования в фонды поддержки спорта, которые были рассмотрены ранее, являются основанием для получения физическими лицами налогового вычета.

В Китае ставка корпоративного подоходного налога для высокотехнологичных компаний снижается с 25% до 15% в случаях, если компании ведут разработки в сфере спорта. Подобная инициатива стимулировала крупнейшие китайские компании создавать дочерние предприятия со спортивным профилем. *Alibaba Group*, один из крупнейших в мире торговых холдингов, основал компанию *Alisports*, которая призвана стать основным интегратором инновационных решений в спортивном секторе (электронная коммерция, автоматизация продажи билетов, трансляция мероприятий, облачные технологии, *Big Data*, онлайн-маркетинг). Данная мера также дала новый импульс китайским компаниям, организующим онлайн-трансляции спортивных мероприятий. Одна из ведущих технологических компаний страны *LeTV* сумела купить права на показ игр Высшей Лиги Бейсбола (*MLB*), турниров *ATP* тура по теннису и чемпионата мира по гонкам

ралли. Крупнейшая онлайн-медиа-платформа страны *Baofeng* основала *Baofeng Sports*, которая специализируется только на спортивном контенте. Первой крупной сделкой *Baofeng Sports* стала покупка прав на трансляцию в сети Интернет матчей Китайской футбольной лиги. Игры национальной лиги стало возможно смотреть не только по телевизору, но и на компьютере или портативном устройстве.

Адаптация лучших практик

Проведенный анализ зарубежного опыта показывает, что существует множество различных механизмов финансирования сферы ФКиС, которые могут быть адаптированы к реалиям отечественного спорта (табл. 21). Грантовая поддержка наиболее оптимальна для поощрения достижений спортсменов. За счет грантов спортсмены могут получить образование, а также улучшить условия тренировочно-соревновательного процесса. На сегодняшний день в России распространены только сугубо финансовые стипендиальные программы для спортсменов.

Формирование эндаумент-капитала является весьма затруднительным, поскольку данный механизм требует весомых первоначальных инвестиций. Возможным решением может стать основание фонда при национальных спортивных федерациях, которые могли бы использовать данный механизм для развития массового спорта.

Краудфандинг стал активно набирать популярность вместе с развитием информационных технологий и возможностями автоматизации сбора пожертвований. Организации, реализующие малозатратные проекты в сфере спорта, могут значительно увеличить объем их финансирования за счет использования краудфандинг-платформ. Создание специализированной платформы для спорта, как было сделано в Лондоне, позволит более точно сегментировать потенциальных доноров и, следовательно, обеспечивать субъектов ФКиС необходимыми ресурсами.

Внедрение эффективного контракта может стать оптимальным механизмом поддержки деятельности спортивных федераций. Подобная инициатива предпринималась Российским футбольным союзом на уровне управления региональными федерациями. Однако наибольшая эффективность может быть достигнута в том случае, если подобный механизм будет использоваться федеральными и региональными органами исполнительной власти в области ФКиС, поскольку именно они обеспечивают наибольшую долю финансирования для всероссийских и региональных федераций.

Налоговое стимулирование, как показал зарубежный опыт, чаще всего применяется в области профессионального спорта. Возможные шаги в этой области уже были рассмотрены в соответствующем разделе.

Возможность адаптации зарубежного опыта финансирования спорта в России

Механизм финансирования	Оптимальное направление финансирования	Возможность адаптации в России
Грантовая поддержка	Спортсмены	Разработка рекомендаций по дифференциации стипендиальной системы спортсменов
Эндаумент-капитал	Массовый, детско-юношеский спорт	Создание эндаумент-фонда
Краудфандинг	Малозатратные спортивные проекты	Создание специализированной краудфандинг-платформы для финансирования спортивных проектов
Финансирование согласно эффективности	Спортивные федерации	Создание единой методики оценки эффективности деятельности национальных спортивных федераций на федеральном уровне
Налоговое стимулирование	Профессиональный спорт	Разработка мер по налоговому стимулированию негосударственных предприятий, вкладывающих средства в развитие спорта

6. ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

В последующих разделах мы рассмотрим методы оценки стоимости футбольных клубов. Ведь в современных условиях футбольный клуб может приносить прибыль, а значит представляет интерес для инвесторов — и не просто как статусный актив или социальный проект, а именно как бизнес-единица. Руководствуясь подобной логикой, мы постараемся разобраться, как рассчитать стоимость футбольного клуба с позиции потенциальных инвесторов.

6.1. Доходный подход к оценке стоимости футбольного клуба

Доходный подход основан на определении ожидаемых доходов от объекта оценки. В данном случае применяется принцип ожидания, который заключается в определении текущей стоимости дохода, который может быть получен в будущем от владения тем или иным бизнесом. В рамках доходного подхода к оценке бизнеса наиболее часто применяется метод дисконтированных денежных потоков (ДДП), основанный на предположении о том, что потенциальный инвестор не заплатит за бизнес сумму, большую, чем текущая стоимость его будущих доходов. Аналогичным образом собственник не продаст свой бизнес по цене ниже текущей стоимости прогнозируемых доходов.

Многие инвесторы, вкладывающие деньги в спорт, руководствуются скорее имиджевыми мотивами, потребностью в самореализации либо подходят к вопросу как болельщики, а не как финансисты. В итоге футбольный клуб не рассматривается как источник извлечения материальной выгоды от коммерческой деятельности, а выступает лишь как средство для достижения других целей. Однако примеры последних лет доказывают, что футбольный клуб со временем может превратиться в полноценный бизнес, а значит, при определенных условиях возможности для применения доходного подхода все-таки есть.

Итак, метод ДДП считается наиболее приемлемым с точки зрения инвестиционных мотивов, а именно в том случае, если инвестор покупает не набор активов, а поток будущих доходов, который позволит

ему окупить вложенные средства и получить прибыль. Уже исходя из этого допущения ясно, что для оценки футбольных клубов метод ДДП будет применим далеко не всегда, и это особенно актуально для отечественного футбола, не блещущего прибыльными клубами.

При этом следует учитывать, что показатели официальной отчетности могут существенно отличаться от реальных цифр. Так, клубы не раскрывают структуру выручки, где существенную часть могут иметь поступления от спонсоров, аффилированных с владельцами команды. Также не стоит забывать о специфическом порядке учета покупки и продажи игроков и особенностях начисления амортизации по их контрактам. Наконец, расходы на трансферы не всегда осуществляются «вбелую». Однако само по себе наличие отчетности — это уже хорошо, так как в открытом доступе можно найти финансовые данные лишь нескольких крупных отечественных клубов.

Стоит отметить, что сегодня клубы должны отчитываться о своем финансовом положении более подробно, руководствуясь Положением по лицензированию футбольных клубов Российского футбольного союза, которое построено на базе аналогичного регламента УЕФА, но носит более развернутый характер и учитывает российскую специфику. Все это может дать оценщикам подходящую базу для работы.

Большинство футбольных клубов в России по своим операционным показателям балансируют на грани безубыточности или являются дотационными активами. При этом нельзя не обратить внимание на то, что несмотря на многочисленные тревожные признаки до банкротства клубов дело доходит редко и даже слухи о ликвидации той или иной команды вызывают существенный негативный резонанс в среде футбольных болельщиков, формирующих достаточно значительный сегмент общества.

Сделки купли-продажи футбольных клубов не носят массового характера, но их число все же растет, т. е. интерес инвесторов не ослабевает, а значит, есть потенциал для развития. Все это закладывает базу для роста доходов и дает возможность применять к футбольным клубам методы доходного подхода.

На первом этапе необходимо детально структурировать доходы и расходы клуба, понять, где зарабатываются деньги и на что они тратятся. Однако это только полдела. Основная сложность в применении доходного подхода заключается в их прогнозировании. Ведь итоговая стоимость формируется именно на базе будущих доходов. В качестве базы для прогноза традиционно используются:

- ретроспективная отчетность;
- бизнес-план и стратегия развития;
- прогноз состояния отрасли, анализ конкурентов;
- интервью с акционерами и менеджментом (в том числе из СМИ).

Прогнозирование деятельности футбольного клуба значительно затруднено вследствие зависимости ее результатов от спортивных достижений, которые очень трудно предсказать даже для грандов мирового футбола. Однако это не должно стать поводом для отказа от применения доходного подхода. Можно сформулировать следующие принципы прогнозирования:

- 1) ограничение прогнозного периода 3 годами;
- 2) использование ретроспективных показателей только при наличии явной тенденции, подтвержденной прогнозными заявлениями представителей клуба;
- 3) максимально возможное использование независимой аналитики, укрепляющей либо опровергающей предпосылки, закладываемые в модель (например, отчеты Deloitte, The Swiss Ramble, Soccernomics Agency, The andersred blog, Forbes, УЕФА, Football Benchmark, sports.ru);
- 4) учет региональной экспансии клуба (в части мерчандайзинга и медиаправ) и планов по расширению, реконструкции, строительству стадиона;
- 5) «пессимистичное» прогнозирование доходов и «оптимистичный» подход к прогнозированию затрат. При этом в части расходов должны приниматься во внимание правила финансового «фэйр-плей»;
- 6) проверка полученных результатов с точки зрения здравого смысла (иногда полученные значения, несмотря на кажущуюся логичность, представляются нереалистичными в силу текущих обстоятельств).

Непосредственно денежный поток чаще всего рассчитывается для всего инвестированного капитала (англ.: free cash flow to firm (FCFF)):

$$FCFF = EBIT \times (1 - Tax) + Amortization/Depreciation - Capex \pm \pm Change \text{ in working capital.}$$

Показатель операционной прибыли (ЕБИТ), как правило, берется по данным отчетности. Однако для российских футбольных клубов более объективные результаты могут быть получены путем детального расчета каждой статьи доходов и расходов с учетом их базовой структуры, рассмотренной выше. Так, доходы от продажи билетов можно рассчитать, зная календарь игр премьер-лиги, Кубка России и еврокубков, среднюю посещаемость матчей и ценовые категории билетов. Учитывая закрытость отечественного футбола в качестве информационной базы можно использовать интервью акционеров и менеджеров клуба, мнения экспертов и зарубежный опыт. Безусловно, подобный метод расчетов будет обладать высокой степенью условности, однако при отсутствии достоверной отчетности такой подход представляется вполне оправданным.

Что касается амортизации и капитальных вложений, для футбольного клуба здесь существует определенная специфика, связанная с учетом контрактов футболистов. Дать прогноз будущих трансферов сложно даже

на ближайший сезон, не говоря уже о среднесрочном прогнозировании, однако определенную логику заложить в расчеты все-таки можно. Для этих целей должны быть использованы история сделок предыдущих сезонов, возможности клубной академии, а также стратегия клуба.

Собственный оборотный капитал с позиции бухгалтерского учета представляет собой сумму, на которую текущие активы превышают текущие обязательства. Однако в оценке определяется реальная потребность в оборотном капитале, и делается это, как правило, на базе выручки: при росте выручки растет и потребность в оборотном капитале. Таким образом, изменение оборотного капитала может быть посчитано на базе информации о доле оборотного капитала в выручке оцениваемого клуба (в ретроспективе) либо с использованием данных публичных клубов Европы (например, «Аякс», «Рома», «Ювентус», «Лацио», «Боруссия Дортмунд», «Селтик», «Порту», «Манчестер Юнайтед»).

После расчета прогнозного денежного потока его необходимо продисконтировать, т. е. привести к сегодняшнему моменту времени.

Концепция стоимости денег во времени основана на предпосылке, что при прочих равных условиях каждый скорее предпочтет получить определенную сумму денег сейчас, чем то же самое количество в будущем. Разница определяется процентной ставкой или ставкой дисконтирования, которая формируется с учетом:

- требуемой нормы доходности — минимальная ставка дохода, которую инвестор согласен получить в качестве компенсации за участие в проекте;
- альтернативной стоимости капитала — стоимость, от которой инвестор отказывается, выбирая тот или иной проект.

Главное — ставка дисконтирования должна учитывать специфику деятельности футбольного клуба и присущие ему риски.

Метод расчета ставки дисконтирования зависит от того, на какой капитал рассчитывается денежный поток. Для расчета требуемой ставки отдачи на собственный капитал применяется метод оценки капитальных активов (англ.: capital assets pricing model (CAPM)), на инвестированный капитал (собственный и заемный) — метод средневзвешенной стоимости капитала (weighted average cost of capital (WACC)).

Особенности расчета ставки дисконтирования во многом определяются отраслевой принадлежностью бизнеса. Дело в том, что именно ставка дисконтирования должна отражать уровень риска, характерный для той или иной компании, и итоговая величина стоимости во многом зависит от нее. При этом футбольные клубы не являются типичным объектом для инвестиций, и специфика их деятельности, ровно как и присущие им риски, остается нераскрытой, в то время как подходить к их оценке с использованием традиционных моделей было бы неверно.

Формула модели CAPM выглядит следующим образом:

$$E(R_i) = R_f + \beta(E(R_m) - R_f),$$

где $E(R_i)$ — ожидаемая ставка доходности; R_f — безрисковая ставка доходности; $E(R_m)$ — ожидаемая ставка доходности на рынке; β — коэффициент чувствительности к изменению доходности на рынке.

β -коэффициент акции является мерой рыночного риска акции, отражая изменчивость доходности акции к доходности на рынке в среднем. Если $\beta > 1$, то риск по активу больше, чем по рынку в целом, соответственно, и доходность по этому активу должна быть выше среднерыночной. Если $\beta < 1$, ситуация будет обратной. Для активов, по которым $\beta = 1$, стоит ожидать средней по рынку доходности. β -коэффициент рассчитывается как соотношение ковариации рассматриваемых величин к дисперсии рынка:

$$\beta = \frac{\text{cov}(R_i, R_m)}{\sigma^2(R_m)},$$

В расчетах можно использовать коэффициент β компаний-аналогов (в нашем случае — публичных футбольных клубов, чьи акции размещены на бирже). Однако в этом случае потребуется корректировка:

$$\beta_i = \beta_u \times (1 + (1 - t) \times \frac{D}{E}),$$

где β_i — β с учетом финансового рычага оцениваемой компании; β_u — медианное значение для компаний-аналогов; t — налоговая ставка, используемая оцениваемой компанией; D/E — основано на отраслевой структуре капитала (либо по оцениваемой компании).

В качестве безрисковой ставки на практике используется ставка купона по государственным облигациям страны, которую представляет оцениваемая компания. Коэффициент β не стоит применять для компаний сектора leisure/hospitality. Более целесообразным представляется рассчитать его для публичных футбольных клубов, а затем скорректировать на уровень заемного капитала (табл. 22).

Таблица 22

Расчет коэффициента β для «Манчестер Юнайтед»

	«Боруссия»	«Ювентус»	«Олимпик»	«Аякс»	«Порту»
Биржа	XETRA Stock Exchange (Deutsche Boerse Group)	Borsa Italiana (London Stock Exchange Group)	Paris Stock Exchange (NYSE Euronext)	The Amsterdam Stock Exchange (NYSE Euronext)	Lisbon Stock Exchange (NYSE Euronext)
β_i	0,678	0,157	0,268	-0,086	-0,388
β_u	0,418	0,084	0,207	-0,050	-0,224
Среднее	0,087				
β_{LMU}	0,180				

Однако полученное по модели CAPM значение часто оказывается несколько заниженным и не учитывает в полном объеме риски, присущие деятельности футбольного клуба. В связи с этим целесообразно добавить к стандартной модели CAPM премию за риск инвестирования в футбольный клуб, расчет которой можно произвести по балльной системе¹.

Модифицированный метод основывается на том, что каждый из факторов риска оценивается по критериям, которые выражены в вопросах с ответами «да», «нет» и «нет данных». Ответу «да» соответствует значение риска 0%, ответу «нет» — максимальное значение 5%, ответу «нет данных» — среднее значение 2,5%. Значение каждого из факторов риска определяется соотношением суммы значений по критериям (ответов на вопросы) к количеству критериев (вопросов). При этом все риски классифицируются по следующим разделам: руководство клуба; история и размер клуба; финансы; спортивные достижения; состав команды. Пример расчета специфической премии для «Манчестер Юнайтед» представлен в табл. 23.

Таблица 23

Расчет премии за риск инвестирования в футбольный клуб «Манчестер Юнайтед»

Факторы риска	Ответы	Значение
1	2	3
Руководство клуба		
У топ-менеджеров клуба есть профильное образование и опыт работы в отрасли	да	0%
Время работы генерального директора на должности составляет более 3 лет	да	0%
У главного тренера есть опыт работы с топ-командами	да	0%
Время работы главного тренера на должности составляет более 3 лет	да	0%
Есть план развития клуба (в том числе по отдельным направлениям: трансферная политика, маркетинг, отношения с болельщиками)	да	0%
Существует четкая структура клуба	да	0%
Существуют система поощрений и взысканий и практика ее применения (в первую очередь в отношении футболистов)	да	0%
Акционеры не вмешиваются в процесс управления командой	нет	5%
<i>Сумма значений</i>		5%
<i>Количество составляющих факторов</i>		8

¹ Аналогичный подход применен в диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук Черепанова В. Ю. «Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба» (см. сноску на с. 34).

1	2	3
<i>Итоговое значение фактора риска</i>		0,63
История и размер клуба		
Клуб существует более 20 лет	да	0
Есть собственный стадион	да	0%
Есть собственная тренировочная база	да	0%
Есть молодежный состав	да	0%
Есть спортивная школа	да	0%
Клуб имеет представительства в других странах	да	0%
Фирменная продукция клуба продается в других регионах	да	0%
Число болельщиков по результатам нескольких независимых социологических исследований превышает 1 млн человек	да	0%
В структуру клуба входят сопутствующие бизнес-структуры: собственный телеканал, фитнес-центры, рестораны, магазины и т. д.	да	0%
По лицензионным договорам производится широкая номенклатура продукции	да	0%
Есть официальный фан-клуб	да	0%
Болельщики поддерживают акционеров и руководство клуба	нет	5%
За последние три сезона средняя посещаемость домашних матчей не опускалась ниже 80%	да	0%
За последние 3 сезона количество проданных абонементов составляло не менее 50% от общей вместимости домашнего стадиона	да	0%
<i>Сумма значений</i>		5%
<i>Количество составляющих факторов</i>		15
<i>Итоговое значение фактора риска</i>		0,33%
Финансы		
Существует постоянная финансовая поддержки со стороны акционеров	нет	5%
Среди спонсоров есть компании с мировым именем	да	0%
Соотношение привлеченного и собственного капитала не превышает 1	нет	5%
Бюджет клуба входит в пять крупнейших в соответствующей лиге	да	0%
Последние три года клуб закончил с прибылью	нет	5%
Структура доходов клуба диверсифицирована, доля каждого источника не превышает 40%	да	0%
Клуб ежегодно публикует отчетность, с высокой степенью достоверности отражающую его финансовое положение	да	0%

Окончание табл. 23

1	2	3
Клуб соответствует требованиям финансового «фэйр-плей»	да	0%
Отношение зарплат футболистов к общей выручке не превышает 70%	да	0%
<i>Сумма значений</i>		15%
<i>Количество составляющих факторов</i>		9
<i>Итоговое значение фактора риска</i>		1,66%
Спортивные достижения		
За последние 5 лет клуб хотя бы раз становился чемпионом и выигрывал кубок страны	да	0%
Клуб участвовал в Лиге чемпионов или Лиге Европы на протяжении последних 5 лет	да	0%
Клуб побеждал в Лиге чемпионов или Лиге Европы за последние 5 лет	да	0%
В составе клуба есть игроки, входящие в состав сборных, принимавших участие в чемпионатах мира и (или) Европы за последние 8 лет	да	0%
В составе клуба есть известные игроки, обладающие высокой популярностью и харизмой	да	0%
За последние 5 лет дублирующий состав клуба хотя бы раз становился чемпионом	да	0%
<i>Сумма значений</i>		0%
<i>Количество составляющих факторов</i>		6
<i>Итоговое значение фактора риска</i>		0%
Состав команды		
Клуб регулярно продает и покупает футболистов на международном уровне	да	0%
На протяжении последних 5 лет число собственных воспитанников в основном составе не снижается ниже 20%	да	0%
За последние 5 лет средний возраст игроков основного состава не превышает 25 лет	да	0%
На протяжении последних 5 лет каждый сезон клуб пополняют как минимум два игрока, в дальнейшем стабильно попадающих в основной состав	нет	5%
За последние три сезона число выбывших по травме на срок более 3 месяцев не превысило двух игроков за сезон	да	0%
<i>Сумма значений</i>		5%
<i>Количество составляющих факторов</i>		5
<i>Итоговое значение фактора риска</i>		1,00%
Итого премия за риск инвестирования в футбольный клуб		3,62%

Существенным недостатком данного метода является субъективность при определении премий за риск. Однако существует возможность минимизировать данный недостаток путем вовлечения большего количества факторов риска. Таким образом удастся минимизировать субъективное мнение о поправках.

Значительным ограничением применения разработанного метода на практике также является недостаточность информации об оцениваемом клубе, причем это становится особенно критичным в российских условиях. К тому же при каждом ответе «нет данных» уровень риска будет соответствовать среднему значению, что не отражает реальных условий.

Однако при всех этих недостатках данный метод может дать куда более приближенный к действительности результат, чем традиционная «экспертная» оценка без каких-либо обоснований.

Необходимо отметить, что данный набор факторов разработан для типового футбольного клуба, и итоговое значение премии, полученное для «Манчестер Юнайтед» не должно вводить в заблуждение своим скромным значением. Чтобы убедиться в этом, достаточно применить предложенную методику к таким популярным в России клубам, как «Зенит» или «Спартак», — размер премии будет куда более существенным.

Учитывая тот факт, что денежный поток, как правило, строится на весь инвестированный капитал, итоговая ставка дисконтирования рассчитывается по модели WACC:

$$R(E) = W_e R_e + W_d R_d (1 - t),$$

где W_e — доля собственного капитала (сумма долей собственного и заемного капитала должна составлять 100%); R_e — стоимость собственного капитала; W_d — доля заемного капитала (отдельно учитываются кредиты, облигации, привилегированные акции, лизинг); R_d — стоимость заемного капитала; t — ставка налога на прибыль.

Ставка налога на прибыль применяется в данной модели в связи с тем, что проценты, уплачиваемые по заемным средствам, уменьшают налоговую базу по налогу на прибыль и, соответственно, снижают стоимость капитала. Рассмотрим простой пример. Допустим, компания закупила товаров на 100 млн и продала весь объем за 150 млн. Тогда налог на прибыль составит $(150 \text{ млн} - 100 \text{ млн}) \times 20\% = 10 \text{ млн}$. Теперь допустим, что дополнительно компания взяла кредит на 50 млн под 10% годовых и закупила товаров уже на 200 млн. При аналогичной марже выручка составит уже 300 млн, а налог на прибыль: $(300 \text{ млн} - 200 \text{ млн} - 50 \text{ млн} \times 10\%) \times 20\% = 19 \text{ млн}$. При абсолютном сравнении компания заплатила больше налога на прибыль, но и сама прибыль выросла. Отдельно заметим, что данная схема не может работать до бесконечности — после определенного порога брать

новые кредиты будет уже небезопасно с точки зрения устойчивости компании.

Оптимальная структура капитала — это отдельный вопрос. Наличие долга само по себе — это скорее положительный, нежели отрицательный момент с точки зрения анализа отчетности. Главный вопрос заключается в том, хватает ли компании денег на обслуживание долга, а именно на регулярное погашение «тела» кредита (то, что было взято в долг) и процентов.

Помимо кредитов в расчет WACC должны войти (при их наличии) облигационные займы, привилегированные акции, лизинговые контракты. Другими словами, должны быть учтены все источники финансирования.

Наконец, в отношении расчета WACC отметим, что учитываться должен чистый долг, а именно сумма задолженности за вычетом наличных денег. Фактически этот показатель характеризует остаток задолженности при условии, что компания направит все имеющиеся у нее наличные деньги на погашение долгов.

Итак, получив ставку дисконтирования, прогнозные денежные потоки следует привести к сегодняшнему моменту времени:

$$DCF = \frac{CF_1}{(1+r)^1} + \frac{CF_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+r)^n}.$$

Однако итоговая оценка стоимости бизнеса не должна ограничиваться суммой дисконтированных денежных потоков — в этом случае мы не учитывали бы стоимость, генерируемую после окончания прогнозного периода или — поспрогнозную (терминальную стоимость). Дело в том, что по прошествии прогнозного периода бизнес способен еще приносить доход и поэтому обладает некоторой остаточной (реверсивной, терминальной) стоимостью. Предполагается, что после окончания прогнозного периода доходы бизнеса стабилизируются и в остаточный период будут иметь место стабильные долгосрочные темпы роста или бесконечные равномерные доходы. Если после прогнозного периода деятельность компании предполагается прекратить, то терминальная стоимость рассчитывается по чистой стоимости реализации. Она представляет собой стоимость реализации активов за вычетом всех сопутствующих затрат. Однако чаще все-таки используется модель Гордона:

$$V_{term} = \frac{CF_t \times (1+g)}{(R-g)},$$

где CF_t — денежный поток последнего прогнозного периода; R — ставка дисконтирования; g — темпы роста компании в долгосрочной перспективе.

Ограничения модели Гордона:

- долгосрочные темпы роста в постпрогнозный период стабильны;
- темпы роста базируются на оценках аналитиков, фундаментальных показателях (рост определяется объемом реинвестирования в новые активы и эффективностью этих инвестиций), историческом росте рынка в целом и отрасли;
- темпы роста компании не могут превышать темпы роста экономики.

После расчета терминальной стоимости ее необходимо дисконтировать, т. е. привести к текущей стоимости по фактору, рассчитанному на конец последнего прогнозного года.

Итоговая стоимость собственного капитала футбольного клуба может быть получена по следующей модели:

$$V = \sum DCF + DV_{term} - D \pm WC,$$

где $\sum DCF$ — сумма дисконтированных денежных потоков; DV_{term} — дисконтированная терминальная стоимость, посчитанная по модели Гордона; D — долгосрочная задолженность на последнюю отчетную дату (та же задолженность, что была использована в расчете ставки дисконтирования по модели WACC); WC — фактический оборотный капитал на последнюю отчетную дату (если оборотных активов больше, чем краткосрочных обязательств, то сумма прибавляется; в противном случае — вычитается).

На практике применение модели дисконтированных денежных потоков связано с определенными нюансами.

Во-первых, российские футбольные клубы исторически были убыточны и существовали на деньги акционеров и муниципальных властей. Только самые крупные из них в последние годы становятся прибыльными. Концептуально доходный подход не используется для оценки компаний с отрицательным денежным потоком. Это объясняется тем, что прогнозный денежный поток строится на базе ретроспективных показателей (с учетом данных рынка), и при наличии отрицательного денежного потока в течение длительного периода для его изменения в прогнозный период требуются серьезные основания.

Еще одно ограничение в применении доходного подхода связано с серьезной зависимостью любого футбольного клуба от спортивных результатов, что делает его показатели крайне нестабильными и серьезно затрудняет прогнозирование даже в среднесрочной перспективе. Эта проблема станет особенно заметна при расчете постпрогнозной (терминальной) стоимости. Ведь предполагается, что после окончания прогнозного периода доходы бизнеса стабилизируются и в остаточный период будут иметь место стабильные долгосрочные темпы роста или бесконечные равномерные доходы. Едва ли такое допущение применимо для футбольного клуба, будь то мадридский «Реал» или ярославский «Шинник».

Наконец, футбол всегда был одной из самых закрытых сфер, причем не только в России, но и в Европе. Даже клубы, чьи акции размещены на бирже и которые регулярно публикуют аудированную отчетность, в состоянии скрыть нежелательные данные и тем самым исказить информацию об истинном положении. В итоге оценщик вынужден использовать информацию из открытых источников, никак не подтвержденную самим клубом, и делать большое число допущений, что не добавляет точности расчетам.

Отдельной проблемой может стать расчет ставки дисконтирования, а именно учет всех рисков, присущих тому или иному футбольному клубу, и присвоение каждому из них конкретного процентного значения. Итоговая стоимость бизнеса во многом будет определяться именно значением ставки дисконтирования.

Однако для инвестора в любом случае важно понимать, какие денежные потоки бизнес генерирует в текущий момент и на что можно рассчитывать в перспективе. Поэтому отказываться от применения доходного подхода, несмотря на существующие ограничения, не стоит. Нивелировать же эти ограничения должны сравнительный и затратный подходы, опирающиеся соответственно на фактические данные рынка и стоимость активов.

6.1.1. Пример оценки футбольного клуба методом DCF¹

Для использования метода дисконтированных денежных потоков и выбора определенного футбольного клуба был произведен анализ финансовых результатов крупнейших российских футбольных клубов (таблица 24). Среди большинства наблюдаются финансовые аномалии: компания может генерировать чистую прибыль за счет неоперационных доходов, но при этом быть убыточна с точки зрения операционной или даже валовой прибыли.

Таблица 24

Сравнение финансовых результатов крупнейших российских футбольных клубов в 2016 году

млн рублей	Выручка	Валовая прибыль (убыток)	Прибыль (убыток) от продажи	Чистая прибыль (убыток)
ФК «Зенит»	11 660,7	1922,9	899,1	5606,5
ФК «Спартак»	4139,1	-379,8	-429,8	-933,3
ФК «Краснодар»	3846,0	-744,9	-918,7	-98,7
ФК ЦСКА	2310,2	-2969,2	-2990,6	1785,5

Источник: Информационная система «Спарк-Интерфакс»

¹ Солнцев И. В., Кудин А. С. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба «Зенит» // Имущественные отношения в РФ. № 11. 2018.

ФК «Зенит» обладает самыми стабильными финансовыми результатами, что позволяет применить методы доходного подхода. В 2016 году клуб был операционно прибылен, а темпы роста выручки за последние пять лет стабильно росли. Кроме того, ФК «Зенит» обладает самой большой выручкой среди других команд.

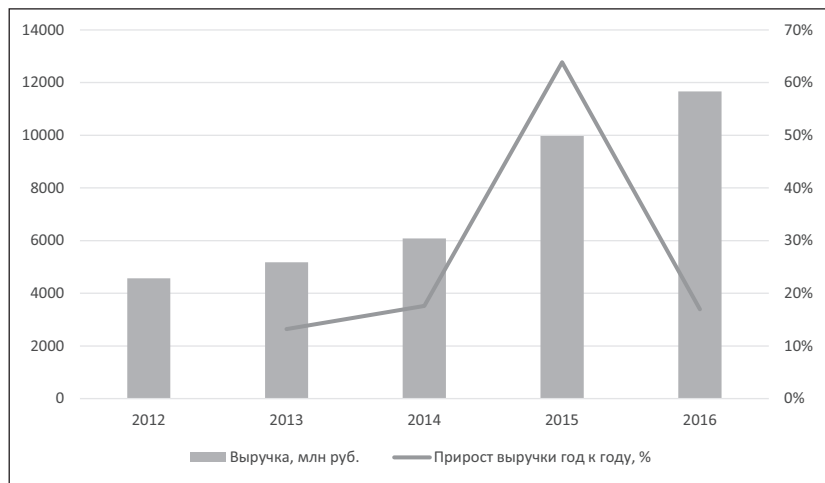


Рис. 15. Динамика выручки ФК «Зенит»

Источник: Информационная система «Спарк-Интерфакс»

Отчетность российских футбольных клубов не консолидируется среди компаний группы. Большая часть стадионов (например, у ФК «Зенит» и ФК «Спартак») отражается на балансе города или сторонних компаний. Еще одной особенностью является отражение расходов по контрактам с игроками в составе расходов будущих периодов. При этом в публикуемой финансовой отчетности отсутствует достаточная детализация по крупным амортизационным расходам, что в свою очередь препятствует корректному построению денежного потока.

Среди всех российских футбольных клубов нет ни одного публично-го. Финансовая отчетность по международным стандартам, обладающая достаточно глубокой степенью детализации, не публикуется. Исключением является ПФК ЦСКА, который публикует отчетность по МСФО, так как его материнская компания находится в английской юрисдикции.

Существуют также прочие доходы, которые преимущественно состоят из доходов от продажи внеоборотных активов (доходы от трансферов игроков), призовых и прочих неидентифицированных в отчетности доходов.

Отчет о финансовых результатах ФК «Зенит» представлен в таблице 25.

Отчет о финансовых результатах ФК «Зенит»

Наименование показателя, в млн рублей	2014	2015	2016
Выручка	6084,8	9970,5	11 660,7
Себестоимость продаж	8539,1	10 460,8	9737,8
Валовая прибыль (убыток)	-2454,3	-490,3	1922,9
Коммерческие расходы	0,0	0,0	0,2
Управленческие расходы	693,5	755,2	1023,6
Прибыль (убыток) от продаж	-3147,8	-1245,5	899,1
Операционные доходы и расходы			
Доходы от участия в других организациях	0,0	11,0	0,0
Проценты к получению	18,4	52,3	125,2
Проценты к уплате	758,5	849,5	166,5
Прочие доходы	3211,2	5154,2	9137,6
Прочие расходы	5682,6	3044,7	2947,8
Прибыль (убыток) до налогообложения	-6359,2	77,8	7047,6
Текущий налог на прибыль	0,0	0,0	0,0
Чистая прибыль (убыток)	-5232,8	229,1	5606,5

Источник: Информационная система «Спарк-Интерфакс»

По состоянию на 2016 год маржа валовой прибыли оказалась положительна и составила 16,5%, при этом прямые конкуренты имели отрицательную валовую маржу, т. е. операционная деятельность футбольных клубов несет владельцам убытки, и это ставит под сомнение возможность применения метода DCF. Следующим немаловажным показателем является операционная прибыль (ЕБИТ), в 2016 году она составила 7,088 млрд рублей, а рентабельность операционной прибыли — 60,8%. Такой финансовый результат был сформирован преимущественно за счет прочих доходов, в число которых входит доход от трансферов игроков. Процентные доходы и расходы составляют малую часть, так как компания имеет достаточно низкую долговую нагрузку.

На основе анализа бухгалтерского баланса удалось определить, что ФК «Зенит» за последние три года значительно снизил свою долговую нагрузку в части как краткосрочных, так и долгосрочных кредитов. Совокупный долг на конец 2016 года достиг 0,95 млрд рублей, при общей валюте баланса в 10 млрд рублей.

В отличие от ближайших конкурентов по премьер-лиге «Зенит» имеет положительную динамику рентабельности. Клубу удалось значитель-

но улучшить показатель рентабельности по валовой и операционной прибыли. Кроме того, за счет получения значительного финансового результата увеличились показатели ROE и ROA. В обозримом будущем можно ожидать сохранения аналогичной позитивной динамики рентабельности.

Для оценки стоимости компании требуется построить и спрогнозировать денежный поток и рассчитать ставку дисконтирования. Главной сложностью остается тот факт, что компания не публикует отчетность по стандартам МСФО, детализация же отчетности по РСБУ недостаточна.

Последующим этапом в оценке стоимости является построение и прогноз выручки компании. Структура выручки ФК «Зенит» от основной деятельности, согласно данным Deloitte, по результатам 2016 года была следующая:

- спонсорские и медиadoходы — 74%;
- доход от телетрансляций — 21%;
- доход в день проведения матчей и мерчендайзинг — 5%.

Совокупный объем выручки от основной деятельности в 2016 году составил 11,6 млрд рублей. Помимо основной деятельности, во внимание требуется принять прочие доходы, размер которых составил 9,1 млрд рублей по итогам 2016 года. В их число входят следующие статьи:

- доходы от продажи игроков — 6,05 млрд рублей;
- доход от призовых UEFA — 2,27 млрд рублей;
- доход от призовых РФПЛ — 202,0 млн рублей;
- прочие неидентифицируемые доходы — 605,8 млн рублей.

Для построения прогнозного денежного потока требуется детально проанализировать совокупные доходы по всем сегментам. Первым является доход в день матча — он напрямую зависит от посещаемости матчей команды и ценовой политики. Например, стадион «Зенита» «Крестовский» уже помог поднять число посетителей матчей команды на 40% в конце сезона 2016/2017. В сезоне 2017/2018 при существующей вместимости совокупный эффект¹ по влиянию на выручку составит почти 131%. Вместимость нового стадиона больше почти в 3 раза. При этом заполняемость на нем даже выше, чем на стадионе «Петровский». Помимо вместимости, на данный сегмент выручки влияет популярность футбола в России и ценовая политика в части билетов и мерчендайзинга. Данные факторы рассматриваются в контексте сценарного анализа.

Следующим важным источником выручки является доход от продажи прав на телетрансляцию. По сравнению с 2015 годом в 2016-м эти доходы выросли почти в два раза. Сами контракты являются коммерческой

¹ Совокупный эффект рассчитывается как: а) рост посещаемости матчей «Зенита»; б) рост вместимости за счет нового стадиона; в) ценообразование и потенциал индексации стоимости билетов.

тайной, поэтому прогноз по их доходам строится вокруг предпосылки роста объема рынка платного телевидения. Ведь только в случае его роста телекомпания будет готова увеличить отчисления.

Основной статьей доходов являются поступления от спонсоров. Структура компаний-спонсоров и условий договоров также является коммерческой тайной, а сами договоры заключаются на 3–4 сезона. По заявлениям топ-менеджмента, из 8,6 млрд рублей спонсорских отчислений только 2,0 млрд рублей в 2016 году были получены не от компаний группы компаний «Газпром». На основании этого можно сформировать предпосылку, что с большой вероятностью доходы от титульного спонсора, «Газпрома», будут индексироваться на инфляцию, остальные же останутся на прежнем уровне.

Призовые за участие в РФПЛ и еврокубках прогнозируются в зависимости от спортивных результатов. На момент оценки уже были известны результаты за сезон 2016/2017 и предварительные результаты сезона 2017/2018, в том числе размер призового фонда. Дальнейшее прогнозирование идет по сценариям: консервативный сценарий предполагает, что «Зенит» сохраняет стабильно негативный результат в РФПЛ — 6 место и не выходит в еврокубки, в базовом сценарии клуб выступает аналогично среднему выступлению с самого основания команды, т. е. 3 место в РФПЛ и призовые на уровне Лиги Европы. Самый оптимистический сценарий предполагает 2 место в РФПЛ и призовые на уровне Лиги чемпионов.

Прогнозирование доходов от продажи игроков представляет определенные сложности. Так как самой последней доступной отчетностью является отчетность за 2016 год, то доходы и расходы от трансферов необходимо рассчитать на основе информации о фактических трансферных сделках. К апрелю 2018 года накоплены данные по 3 трансферным окнам за прошедшие периоды, на портале «Transfermarkt» дана рыночная стоимость сделок. В соответствии с этой информацией была сформирована таблица 26. Однако оценить доходы от продажи игроков в обозримом будущем невозможно: отсутствует информация по стратегии менеджмента и о потенциале школы «Зенита». Поэтому после 2018 года доходы от продажи игроков элиминируются.

Таблица 26

Доходы и расходы по подтвержденным трансферным сделкам

Наименование (в млн рублей)	2017	2018
Доходы от продажи игроков	2231.9	140.5
Расходы на покупку игроков	6602.1	653.6

Источник: Расчеты на основе данных «Transfermarkt»

Для более адекватного анализа оценки доходным подходом используется сценарный подход. Основные драйверы, которые влияют на изменение выручки и доходов от различных сегментов, отражены в таблице 27.

Таблица 27

Матрица сценариев

Статья доходов и фактор влияния	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
Доход в матчевый день: заполняемость арены (по сезонам)	Возврат к среднему уровню посещаемости к сезону 21–22	Сохранение посещаемости на уровне сезона 17–18	Рост популярности и увеличение на рост реальных располагаемых доходов населения
Доход в матчевый день: ценовая политика по инфляции	Отсутствие индексации	Индексация на 50% от инфляции	Индексация на 100% от инфляции
Изменение дохода от телетрансляций: рост рынка платного телевидения	Индексация на 25% от роста рынка платного ТВ	Индексация на 50% от роста рынка платного ТВ	Индексация на 100% от роста рынка платного ТВ
Изменение спонсорских и медиадоходов: индексация только контрактов компаний «Газпрома»	Отсутствие индексации	Индексация на 50% от инфляции	Индексация на 100% от инфляции
Призовые: результативность и место в РФПЛ	Худший результат за все 13 сезонов	Результат в текущем сезоне	Средние результаты за последние 8 сезонов
Призовые: выступление в еврокубках	Нулевые призовые	Призовые на уровне Лиги Европы	Призовые на уровне Лиги чемпионов

Источник: Авторский анализ

Прогнозирование и моделирование совокупных доходов графически представлено на рисунке 16. Различие между сценариями достаточно большое, особенно высоко отклонение выручки в большую сторону в случае реализации оптимистичного сценария.

Следующим этапом является прогнозирование расходов. Самыми значительными расходами футбольных клубов являются зарплаты. К сожалению, «Зенит» не раскрывает удельный вес расходов на зарплаты, но известно, что в среднем по РФПЛ они составляют 72% от выручки, и это является самым большим показателем среди европейских клубов. Кроме того, размер зарплат ограничивается в рамках финансового фэйр-плея, и, по данным UEFA, в российской премьер-лиге наметился тренд

на снижение их доли в выручке. К расходам на зарплаты применяются следующие гипотезы: в консервативном сценарии сохранится текущий уровень; в оптимистическом сценарии удельный вес приблизится к среднеевропейскому, а в качестве базового берется средний уровень между негативным и позитивным сценарием. Остальные расходы: себестоимость продаж без зарплат, коммерческие и управленческие расходы прогнозируются как % от выручки, основываясь на данных за 2016 год. Прочие расходы (кроме трансферных) элиминируются ввиду их одновременного характера и отсутствия зависимости от операционной деятельности.

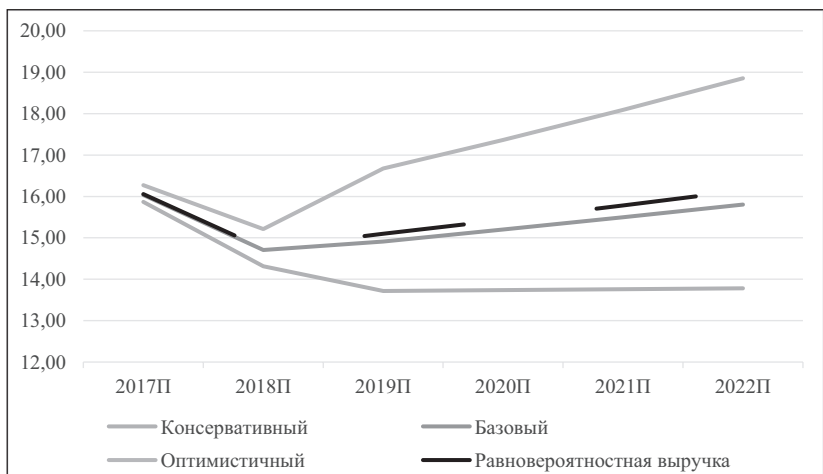


Рис. 16. Прогнозные доходы по сценариям в млрд рублей

Источник: Расчеты автора

Следующим этапом является прогнозирование расходов. Самыми значительными расходами футбольных клубов являются зарплаты. К сожалению, «Зенит» не раскрывает удельный вес расходов на зарплаты, но известно, что в среднем по РФПЛ они составляют 72% от выручки, и это является самым большим показателем среди европейских клубов. Кроме того, размер зарплат ограничивается в рамках финансового фэйр-плея, и, по данным UEFA, в российской премьер-лиге наметился тренд на снижение их доли в выручке. К расходам на зарплаты применяются следующие гипотезы: в консервативном сценарии сохранится текущий уровень; в оптимистическом сценарии удельный вес приблизится к среднеевропейскому, а в качестве базового берется средний уровень между негативным и позитивным сценарием. Остальные расходы: себестоимость продаж без зарплат, коммерческие и управленческие расходы прогнозируются как % от выручки, основываясь на данных за 2016 год. Прочие расходы (кроме трансферных) элиминируются ввиду

их единовременного характера и отсутствия зависимости от операционной деятельности.

Если судить по балансовой стоимости внеоборотных активов и величине прочих доходов и расходов, контракты с игроками не ставятся на баланс и не амортизируются, а списываются в текущие расходы. Аналогичная ситуация со стадионами — на балансе отсутствуют стадионы «Зенита» и амортизация по ним. По этой причине для построения денежного потока требуется нормализовать отчетность и замоделировать амортизационные потоки от контрактов с игроками, вместо списания их стоимости в текущие расходы.

Основную сложность при построении амортизационного потока представляет прогноз необходимых затрат на покупку игроков. Для построения модели используется следующая предпосылка — так как игроки имеют свою рыночную стоимость (которую в том числе оценивает «Transfermarkt» и по которой они могут быть проданы в рамках трансферных сделок) на основании их выступлений, мастерства и так далее, то совокупная рыночная стоимость команды является неким справедливым показателем, который позволил команде достичь текущих спортивных результатов. Сама по себе покупка игроков должна рассматриваться как сделка по покупке актива, рыночная стоимость которого может меняться за счет эффективности тренеров и улучшения результативности, т. е. рыночная стоимость команды может как расти, так и падать. Еще одним фактором, который ограничивает рыночную стоимость во времени и разрушает ее, является длительность контрактов, текущие контракты имеют среднюю длительность около 3 лет (по состоянию на апрель 2018), а общая рыночная стоимость команды составляет 185,8 млн евро. В соответствии с этим была построена следующая гипотеза: в случае реализации пессимистического сценария команде потребуется нарастить рыночную стоимость до 235,8 млн евро и поддерживать её на данном уровне в следующие годы (с учетом окончания контрактов и текущей рыночной стоимости игроков); в случае с базовым сценарием команде потребуется поддерживать текущую рыночную стоимость команды в размере 185,8 млн евро; в случае оптимистического сценария команде можно снизить рыночную стоимость команды до 135,8 млн евро, подразумевая, что клуб с большой вероятностью сможет заработать на продаже игроков, что выразится в меньших потребностях в покупке новых игроков (меньшие капитальные вложения).

Далее был рассчитан трехлетний прогноз по основным статьям и рассчитан прогноз свободного денежного потока по сценариям (рис. 17). Интересно, что только в случае реализации самого оптимистического сценария денежный поток имеет характер стабильного роста в первые три года. В иных случаях сильно влияет предпосылка, связанная с разрушением стоимости команды и потребностью в инвестициях в команду. В последующие периоды не ясна стратегия

футбольного клуба относительно трансферных сделок, а сами суммы возмещения рыночной стоимости контрактов из-за их окончания могут быть колоссальными.

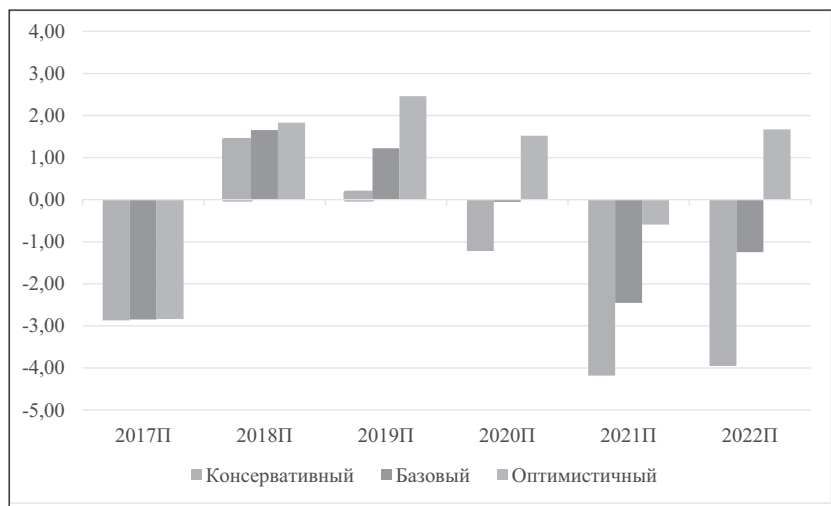


Рис. 17. Прогноз FCFF футбольного клуба «Зенит»

Источник: Расчеты автора

Следующим этапом при оценке стоимости компании является расчет ставки дисконтирования. Так как оценка стоимости будет производиться как для кредиторов, так и для акционеров, то необходимо рассчитать WACC (средневзвешенная стоимость капитала).

Для расчета требуемой доходности акционерного капитала будет применяться модель CAPM на дату оценки. В качестве безрисковой ставки берется доходность по 20-летним американским облигациям — 3,0 %. В качестве странового риска берется разница в доходности между российскими ОФЗ и безрисковой ставкой доходности — 5,8%. Из информационных материалов Асвата Дамодарана берется премия за инвестирование в акции 5,7% и unlevered бета-коэффициент 0,97 для индустрии развлечений, к которому относится деятельность футбольных клубов. В дальнейшем осуществляется переход к рычаговой бете для ФК «Зенит», который равен 1,104. Итоговое значение CAPM составило 15,01%, а доля собственного капитала на дату оценки — 84,9%. Расчет стоимости долга состоит в оценке расходов по заемным источникам финансирования относительно величины долговых обязательств. В случае с ФК «Зенит» этот показатель составил 15,14%, а доля заемного капитала — 15,1%. Итоговое значение средневзвешенной стоимости капитала составило 15,03%.

Еще одним важным показателем для расчета стоимости бизнеса является постпрогнозный темп роста. Если использовать при расчете темпа роста рентабельность капитала на конец прогнозного периода и ожидаемую долю реинвестирования прибыли (речь про расходы на трансферы игроков, т. е. активы), то получаются значения, указанные в таблице 28. Постпрогнозный рост при этом не превышает прогнозы Минэкономразвития по аналогичным вариантам прогноза (базовый, базовый+, целевой).

Таблица 28

Постпрогнозный темп роста и ВВП по сценариям МЭР

Наименование (в млн рублей)	Темп постпрогнозного роста	Прогноз роста ВВП
Консервативный	0,1%	2,1%
Базовый	2,3%	2,4%
Оптимистичный	4,2%	4,4%

Источник: Расчеты автора и прогноз Минэкономразвития

На заключительном этапе рассчитывается итоговая стоимость бизнеса методом ДДП с учетом корректировок и поправок. Расчет стоимости в базовом сценарии представлен в таблице 29, стоимость ФК «Зенит» с учетом сценарного анализа — в таблице 30.

Таблица 29

Оценка стоимости ФК «Зенит» (базовый сценарий)

Показатель, млн руб.	Источник	2017П	2018П	2019П
Выручка	Спарк	12 514	13 300	13 571
Доход в день проведения матчей и мерчендайзинг	deloitte	1200	1750	1786
Доход от телетрансляций	deloitte	2536	2626	2719
Спонсорские и медиadoходы	deloitte	8778	8924	9066
Прочие доходы	Спарк	3523	1405	1312
Продажа игроков		2232	141	0
Прочие доходы		1291	1265	1312
из них призовые UEFA	UEFA	460	384	422
из них призовые РФПЛ	Спорт-экспресс	253	267	264
остальные прочие доходы		578	614	626
Себестоимость продаж		10 303	10 795	10 855
Себестоимость продаж без зарплат		1999	2125	2168

Продолжение табл. 29

Показатель, млн руб.	Источник	2017П	2018П	2019П
Зарплаты в себестоимости		8 304	8 670	8 687
Коммерческие расходы		0,263	0,279	0,285
Управленческие расходы		1098	1167	1191
Амортизация		2586	2804	2906
ЕВИТ		2 048	-62	-70
Покупка игроков (сарех)	Transfermarkt	6 602	654	1 462
Амортизация		2 586	2 804	2 906
Изменение оборотного капитала		469	432	149
Налоги		410	0	0
FCF		-2846	1657	1225
		-2846	1657	1225
Стоимость в прогнозном периоде				
Период	на середину	0,5	1,5	2,5
WACC	15,0288%			
PV FCF		-2 654	1 343	863
Growth rate		0,023		
Терминальная стоимость		9843		
Дисконтированная терминальная стоимость		6936		
EV		6489		
-Долг		0		
+Денежные средства и эквиваленты		2335		
Рыночная стоимость		8824		

Таблица 30

Стоимость ФК «Зенит» по сценариям

Наименование	Консервативный	Базовый	Оптимистичный
Рыночная стоимость, млн руб.	1 603,4	8 823,6	19 732,5
Количество акций, шт.		39 002	
Цена за акцию, тыс. руб./шт.	41,1	226,2	505,9

Источник: Расчеты автора и прогноз Минэкономразвития

Бизнес-модель футбольного клуба крайне чувствительна к различным факторам и предпосылкам, которые закладываются в расчетную модель. По этой причине отклонение от базового сценария достаточно высокое.

Рекомендации при оценке стоимости футбольных клубов

Несмотря на то, что футбольные клубы могут быть убыточными или демонстрировать неэффективность с точки зрения генерации денежных потоков, часто в сделках по покупке бизнеса футбольных клубов фигурирует огромная надбавка за контроль. В своих исследованиях Асват Дамодаран хорошо это демонстрирует на сделке по покупке Los Angeles Clippers Стивом Балмером. Так, например, на основе оценки стоимости бизнеса Clippers по методу ДДП Дамодаран показывает, что итоговая сумма сделки была на сотни миллионов выше, чем даже в случае самого оптимистичного сценария. В итоге это сводит на нет всю рациональность таких сделок, так как они оказываются скорее имиджевыми, а не бизнес-историями. Критичным является и то, что в ходе таких сделок используются ресурсы материнских компаний, что может противоречить интересам акционеров. Это открывает потенциал для явной аффилированности и неэффективному использованию — ведь покупка актива по явно завышенной цене не способствует росту капитализации.

В ходе оценки стоимости бизнеса многое зависит от глубины отчетности. В текущей ситуации, с учетом отсутствия детализации даже по РСБУ, не представляется возможным построить достаточно точную финансовую модель футбольного клуба. Проще всего оценивать компании данной отрасли в том случае, если доступна внутренняя информация футбольного клуба. Отсутствие данных по структуре выручки, доле зарплат, амортизации или особенностей учета контрактов с игроками сильно ухудшают качество и точность прогноза по финансовым результатам футбольного клуба.

Самым критичным моментом становится оценка требуемых инвестиций в покупку игроков или потенциал продажи текущих. Все это влияет на долгосрочные денежные потоки, но зависит от стратегии менеджмента и эффективности тренерского состава. При этом грамотные инвестиции в игроков, даже при умеренных суммах трансферных сделок, могут привести команду к победе. Особенности бизнес-модели могут заключаться и в том, что клуб будет «выращивать» игроков на продажу. Таким образом, свои основные доходы команда будет формировать за счет продажи активов (так работают португальские и бразильские клубы).

На сам денежный поток сильное влияние оказывает результативность команды. Например, победа российского клуба в РФПЛ и выход в Лигу чемпионов (или Лигу Европы) могут принести солидные призовые, что повысит популярность команды и позволит приобрести новых игроков. При этом результативность футбольных клубов характеризуется своим непостоянством. Рассчитывать и прогнозировать все факторы и зависимости наиболее правильно с помощью сценарного анализа, так как это покажет масштаб потенциальных рисков и их влияние на стоимость компании.

Также на итоговую величину стоимости бизнеса оказывают влияние и макроэкономические факторы. Например, инфляция или курсы валют (даже евро) могут отклонять итоговую оценку стоимости бизнеса почти на 13%, если брать в расчет различные варианты прогноза макроэкономических властей. Объясняется это тем, что все трансферные сделки, выплата призовых или зарплат игроков часто производится в валюте. Поэтому экономические шоки могут оказывать значительное влияние на финансовое состояние клуба и быть еще одним бизнес-риском.

Особое внимание при расчете ставки дисконтирования для российского футбольного клуба стоит уделить выбору модели расчета. Так как в России не существует ни одного публичного клуба, а отраслевые финансовые результаты (особенно в части ROE, ROA) могут быть отрицательными, то расчет ставки дисконтирования может представлять сложность. Большое влияние на ставку дисконтирования оказывают внутренние специфические риски компании.

По мере улучшения финансовых результатов и перехода большинства футбольных клубов на принцип самокупаемости можно предположить, что метод дисконтирования денежных потоков будет приобретать все большую популярность.

6.2. Сравнительный подход к оценке стоимости футбольного клуба¹

Чтобы устранить недостатки доходного подхода, связанные с высокой степенью условности прогнозирования, применяется сравнительный подход, учитывающий текущую ситуацию на рынке и базирующийся на принципе замещения, который подразумевает, что разумный инвестор не заплатит за бизнес больше, чем стоимость аналогичной компании.

Одной из главных проблем применения сравнительного подхода является подбор аналогов, соответствующих объекту оценки не только по отраслевой принадлежности (в нашем случае это футбольные клубы), но и по следующим критериям:

- наличие финансовой информации;
- сопоставимость основных показателей деятельности по результатам финансового анализа;
- идентичность расчетов (методы начисления амортизации, налогообложение);
- размер (капитализация, численность болельщиков, выручка);
- стадия развития и перспективы роста;
- риски;
- структура капитала и доступность кредитных ресурсов.

¹ Солнцев И. В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов // Корпоративные финансы (электронный журнал). 2018. № 1.

Первый критерий вновь возвращает нас к уже упоминавшейся проблеме российского футбола — отсутствию достоверной финансовой информации. Однако это ограничение методически можно частично обойти, взяв в качестве аналогов зарубежные футбольные клубы. Разумеется, сравнивать российские команды с английскими, немецкими или итальянскими не совсем корректно, однако в данном случае речь идет о поиске некоего ориентира стоимости.

Еще одной проблемой в рамках применения сравнительного подхода к оценке российских футбольных клубов могут стать различные правила учета контрактов с игроками, а также существенные искажения учетной стоимости по отношению к рыночной.

В рамках сравнительного подхода стоимость компании рассчитывается с помощью так называемых мультипликаторов — коэффициентов, показывающих среднее соотношение между ценой компании-аналога и каким-либо показателем ее финансово-хозяйственной деятельности. Примеры мультипликаторов:

- цена / прибыль;
- цена / денежный поток;
- цена / объем производства (в натуральном и денежном выражении);
- цена / выручка;
- цена / балансовая стоимость.

В качестве числителя (цены) могут быть использованы два показателя:

1) Капитализация = Цена одной акции на бирже на определенную дату × Количество выпущенных акций;

2) Enterprise Value (EV) = Капитализация + Цена привилегированной акции × Количество привилегированных акций + долгосрочная (или вся) задолженность (процентная) (это и кредит, и облигации) — денежные средства.

Первый вариант соответствует стоимости собственного капитала, второй — стоимости инвестированного капитала.

Чтобы рассчитать стоимость компании, достаточно умножить мультипликатор на соответствующий показатель объекта оценки. Например, если вы рассчитали по компании-аналогу мультипликатор P/E (отношение капитализации к чистой прибыли) и он оказался равен 2, то, умножив его на значение чистой прибыли оцениваемой компании, вы получите ее стоимость. В данном случае знаменатели как бы сокращаются, и остается стоимость, но уже не компании-аналога, а объекта оценки. Справедливо подобное арифметическое действие может быть только в том случае, если две компании действительно являются аналогами.

Что касается ценового мультипликатора, который может быть использован в оценке стоимости футбольного клуба, помимо традиционных показателей целесообразно использовать соотношение Enterprise

Value (EV) к численности болельщиков. Причем в качестве аналогов могут быть отобраны клубы, которые поддерживает сопоставимое с объектом оценки количество болельщиков. Информацию об их количестве целесообразно брать не из данных социологических исследований (которые часто оплачивает клуб, заинтересованный в завышении итоговых результатов), а в соответствии с численностью официального фан-клуба либо исходя из количества зарегистрированных пользователей соответствующей группы в социальных сетях.

Показатели в числителе и знаменателе мультипликатора должны иметь одну и ту же базу — собственный или инвестированный капитал (табл. 31). Другими словами, рассчитывать мультипликатор капитализации к выручке будет некорректно, так как числитель относится к собственному капиталу, а знаменатель — к инвестированному. Более логичным будет рассчитать мультипликатор EV к выручке.

Таблица 31

**Соотношение числителя и знаменателя в рамках расчета
ценовых мультипликаторов**

Показатель	Цена	Пояснение
Выручка — S — Revenue	EV	Проценты по кредитам еще не вычтены
ЕВITDA	EV	
ЕВIT	EV	
ЕВТ	Р	Проценты по кредитам уже вычтены, и прибыль может быть распределена среди акционеров
Прибыль — Earnings	Р	

По аналогии с доходным подходом после расчета стоимости компании применяется итоговая поправка. Если мультипликатор рассчитывался на основе инвестированного капитала, вычитается стоимость привилегированных акций объекта оценки и рыночная стоимость задолженности. Дополнительно могут быть рассчитаны премия за контроль и скидка на низкую ликвидность. Дело в том, что приобретение 100% акций открывает возможности достижения синергетического эффекта от изменений в системе управления бизнесом: полномочия избирать менеджмент компании, назначать и увольнять сотрудников, устанавливать заработную плату, объявлять о выплате дивидендов, а также ликвидировать или продавать компанию. За такие возможности потенциальный инвестор готов платить премию. Премия за контроль представляет собой стоимостное выражение преимущества, связанного с владением контрольным пакетом акций. Она отражает дополнительные возможности контроля над предприятием по сравнению с меньшей долей, т. е. владением миноритарным пакетом акций. Контрольный пакет — это участие в собственности, обеспечивающее более чем 50% голосующих акций в бизнесе. Неконтрольный пакет акций (миноритарная доля,

«доля меньшинства») — участие в собственности, обеспечивающее менее 50% «голосующих» акций в бизнесе.

Скидка за недостаточную ликвидность (англ.: discount for lack of marketability (DLOM)) количественно характеризует степень снижения уровня ликвидности относительно более ликвидных альтернативных инвестиций. Скидки за недостаточную ликвидность интерпретируется как скидка с альтернативных инвестиций. То есть при ее установлении следует использовать информацию об иных условиях вложения инвестиций, об условиях, альтернативных приобретению миноритарного пакета акций данной компании.

Скидка за недостаточную степень контроля (discount for lack of control (DLOC)) количественно отражает уровень дополнительного риска, принимаемого миноритарным акционером.

Количественное обоснование премии за контроль или скидки за недостаточную степень контроля осложняется ограниченностью эмпирических данных в этой области. Премии и скидки не имеют универсального характера, носят экспертный характер и отражают возможности повышения и понижения уровня или темпов роста денежных потоков в результате перераспределения собственности (интересов) в оцениваемом бизнесе. Как правило, для этих целей используются специализированные сборники, например, Mergerstat Review.

Итак, основным недостатком сравнительного подхода является тот факт, что двух абсолютно идентичных бизнесов не может существовать, и к футболу это относится в первую очередь. Таким образом, оценка, полученная на базе клуба-аналога, будет обладать определенной погрешностью.

6.2.1. Разработка унифицированной методики оценки стоимости футбольного клуба на базе методов сравнительного подхода

Факторы стоимости футбольного клуба и расчет мультипликаторов

Исследования KPMG и Forbes

Для сбора первичных данных можно воспользоваться двумя исследованиями, посвященными оценке стоимости футбольных клубов по итогам сезона 2015/2016 г.:

1. Портал *Football Benchmark*: Football Clubs' Valuation: The European Elite 2017¹.
2. Журнал *Forbes*: The World's Most Valuable Soccer Teams 2017².

¹ URL: https://www.footballbenchmark.com/football_clubs_valuation_report_2017.

² URL: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2017/06/06/the-worlds-most-valuable-soccer-teams-2017/#30f544d977ea>.

В качестве факторов стоимости (знаменателя мультипликатора), которые отчасти выступают и критериями эффективности, использованы:

- выручка за сезон 2015/2016 г. — по данным *Deloitte Football Money League*¹;
- стоимость состава по состоянию на октябрь 2017 г. по данным портала *transfermarkt*²;
- число «лайков» публикаций на официальной странице в *Facebook* по состоянию на октябрь 2017 г.;
- средняя посещаемость одного матча за 2016 г. по данным портала *European Football*³.

Дополнительно были рассмотрены такие показатели, как заполняемость домашней арены и отношение зарплат⁴ к выручке.

Данные представлены в табл. 32.

На основании данных показателей могут быть рассчитаны четыре мультипликатора: по выручке (*S*), стоимости состава (*SV*), числу «лайков» в *Facebook* (*F*) и средней посещаемости домашних матчей (*A*).

Как видно из табл. 33, мультипликаторы, полученные исходя из *EV*, рассчитанной *Football Benchmark* (*FB*) и *Forbes* (*FOR*), довольно близки, поэтому мы можем рассчитать их среднее значение.

Таблица 32

Основные показатели европейских футбольных клубов

	EV Football Benchmark € m	EV Forbes \$ m	EV Forbes € m	Выручка € m	Стоимость состава, € m	Лайки Facebook	Посещаемость одного матча (чел.)	Вместимость стадиона (чел.)	Заполняемость, %	Зарплата € m	Зарплата к выручке
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Manchester United	3095	3689	3395	689,0	565,75	20 000	75 286	75 811	99	302	44
Real Madrid	2976	3580	3294	620,1	743,80	150 000	71 280	81 044	88	285	46
Barcelona	2765	3635	3345	620,2	706,50	100 000	79 724	99 354	80	318	51
Bayern Munchen	2445	2713	2497	592,0	598,65	14 000	75 000	75 000	100	257	43
Manchester City	1979	2083	1917	524,9	588,50	12 000	54 041	55 000	98	283	54

¹ URL: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>.

² URL: <http://www.transfermarkt.de/spieler-statistik/wertvollstemannschaften/marktwer-tetop>.

³ URL: <http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm>.

⁴ URL: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-4564154/Hey-big-spenders-Palace-match-world-s-best.html>.

Окончание табл. 32

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Arsenal	1956	1932	1778	468,5	513,00	16000	59944	60361	99	267	57
Chelsea	1599	1845	1698	447,4	614,40	30000	41500	41663	100	292	65
Liverpool	1330	1492	1373	403,8	451,50	12000	43910	54074	81	228	56
Juventus	1218	1258	1158	341,1	540,30	9000	39936	41507	96	206	60
Tottenham Hotspur	1011	1058	974	279,7	492,25	8000	35776	90000	40	137	49
Paris Saint-Germain	998	841	774	520,9	648,40	35000	46160	47929	96	272	52
Borussia Dortmund	971	808	744	283,9	438,90	5000	81178	81359	100	129	45
Atletico de Madrid	793	732	673,6	228,6	509,50	3500	47113	54907	86	98	43
FC Schalke 04	691	629	579	224,5	167,30	700	61386	61973	99	52	23
Milan	547	802	738	214,7	340,80	7000	37861	80018	47	131	61
Leicester	462	413	380	172,1	243,50	2500	31998	32312	99	103	60

Таблица 33

**Основные мультипликаторы, рассчитанные
для ключевых футбольных клубов Европы**

	EV/S FB	EV/S FOR	EV/SV FB	EV/SV FOR	EV/F FB	EV/F FOR	EV/A FB	EV/A FOR
Manchester United	4,5	4,9	5,5	6,0	0,155	0,170	0,041	0,045
Real Madrid	4,8	5,3	4,0	4,4	0,020	0,022	0,042	0,046
Barcelona	4,5	5,4	3,9	4,7	0,028	0,033	0,035	0,042
Bayern Munchen	4,1	4,2	4,1	4,2	0,175	0,178	0,033	0,033
Manchester City	3,8	3,7	3,4	3,3	0,165	0,160	0,037	0,035
Arsenal	4,2	3,8	3,8	3,5	0,122	0,111	0,033	0,030
Chelsea	3,6	3,8	2,6	2,8	0,053	0,057	0,039	0,041
Liverpool	3,3	3,4	2,9	3,0	0,111	0,114	0,030	0,031
Juventus	3,6	3,4	2,3	2,1	0,135	0,129	0,030	0,029
Tottenham Hotspur	3,6	3,5	2,1	2,0	0,126	0,122	0,028	0,027
Paris Saint-Germain	1,9	1,5	1,5	1,2	0,029	0,022	0,022	0,017
Borussia Dortmund	3,4	2,6	2,2	1,7	0,194	0,149	0,012	0,009
Atletico de Madrid	3,5	2,9	1,6	1,3	0,227	0,192	0,017	0,014
Schalke 04	3,1	2,6	4,1	3,5	0,987	0,827	0,011	0,009
Milan	2,5	3,4	1,6	2,2	0,078	0,105	0,014	0,019
Leicester	2,7	2,2	1,9	1,6	0,185	0,152	0,014	0,012
Среднее	3,6	3,5	3,0	3,0	0,12	0,11	0,027	0,028
Итоговое значение мультипликатора	3,6		3,0		0,117		0,0275	

В силу того, что *Schalke 04* обладает весьма скромной базой болельщиков в *Facebook*, которые при этом не отличаются активностью в соц-сети, мультипликатор по этому клубу сильно выбивается из общего ряда данных и не был включен в расчет среднего значения.

Стоит отметить, что и сами значения *EV* находятся на довольно высоком уровне. Это легко объяснить: использованные нами исследования носят маркетинговый характер. Это особенно характерно для портала *Football Benchmark*, созданного консалтинговой компанией «большой четверки» *KPMG* и нацеленного на привлечение новых клиентов. При этом не раскрывается полная методология расчетов. Чтобы подтвердить завышенную оценку, воспользуемся методом сделок, а далее рассчитаем *EV* самостоятельно.

В методе сделок в качестве цены используется стоимость сделок слияния-поглощения, которые распространены и на футбольном рынке. Расчет мультипликатора *EV* к выручке, рассчитанный на базе сделок, по которым достоверно известна их стоимость, представлен в табл. 34. В расчеты целесообразно было бы включить премию за контроль, однако небольшое число сделок слияния-поглощения на футбольном рынке не позволяет обосновать ее размер. Кроме того, нужно отметить, что футбольные клубы редко характеризуются большим числом миноритарных акционеров, а все сделки, как правило, направлены на приобретение именно контрольного пакета.

Таблица 34

Расчет мультипликатора *EV* к выручке по методу сделок

Клуб	<i>A.S. Roma</i>	<i>Arsenal</i>	<i>West Ham United</i>	<i>Arsenal</i>	<i>Liverpool</i>	<i>Inter</i>	<i>Milan</i>	<i>Atletico de Madrid</i>
Дата сделки	Апрель 2009 г.	Октябрь 2009 г.	Декабрь 2009 г.		Март 2010 г.	Июнь 2016 г.	Апрель 2017 г.	Ноябрь 2017 г.
Покупатель	F. Angelini	S. Kroenke	Sullivan & Gold	Red & White hldg (A. Us-manov)	Rhone Group	Suning Group	Rossoneri Sport Investment Lux — консорциум КНР и США	Quantum Pacific Group
Приобретаемый пакет, %	67,00	0,30	50,00	1,00	40,00	70,00	99,93	15,00
Потенциальная стоимость (<i>Implied EV</i>)	155	864	143	898	487	389,6	740	333
Выручка в предыдущем сезоне, млн ф. ст. (<i>S</i>)	141	310	82	310	160	172,1	214,7	228,6
<i>EV/S</i>	1,1	2,8	1,7	2,9	3,0	2,3	3,4	1,5
Среднее	2,3							

Источник: составлено автором на основе исследований *J.P. Morgan, Mergermarket, Bloomberg, FactSet, Factiva*, данные компании, пресс-релизы

Расчет EV для публичных клубов

Далее самостоятельно рассчитаем EV как сумму рыночной капитализации (для клубов, чьи акции размещены на бирже) и чистого долга и в дополнение к уже задействованным рассчитаем такой распространенный мультипликатор, как отношение капитализации к чистой прибыли (P/E). Как уже упоминалось, даже по публичным клубам не всегда получается найти необходимую информацию. Часто это связано с региональными особенностями и требованиями биржи. Например, отчетность части датских, итальянских, португальских и турецких клубов не переведена на английский язык. В связи с этим выборка сократилась до 10 клубов и существенно отличается от использованной ранее. Исходные данные и результаты расчетов представлены в табл. 35.

Таблица 35

Расчет EV и ключевых мультипликаторов

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
Капитализация, EUR м	650,4	534	561	206,9	172,8	23,92	24,18	106,66	265,03
Выручка, EUR м	662,6	562,7	356,39	118,22	250	128,24	172,998	103,34	146,95
Прибыль, EUR м	44,7	42,6	6,3	49,46	4,9	44,5	30,5	6,90	1,18
EBITDA, EUR м	227,8	163,3	86,7	70,00	51,0	87,0	62,0	17,41	85,00
Чистый долг, EUR м	236,4	162,5	-45,4	-41,65	185,5	235,93	263,7	-15,76	133,92
Зарплата к выручке, %	45	42	47	n/a	44	n/a	30	51	n/a
Стоимость состава (transfermarkt, октябрь 2017 г.)	565,75	540,3	438,9	106,98	149,55	167,7	158,8	57,75	114,1
Facebook, млн чел.	72	30,15	15	2,3	2,7	3,7	2,6	1,6	5,8
Среднее число «лайков» на один пост	25000	11 000	7000	3000	3500	4000	3500	1500	12 000
Заполняемость, %	99	93	100	91	68	77	80	70	44
Посещаемость одного матча	75 286	38 662	81 178	49 206	40 296	50 322	39 988	42 201	18 668
EV	886,8	696,6	515,8	165,3	358,3	259,9	287,9	90,9	399,0
EV/S	1,34	1,24	1,45	1,40	1,43	2,03	1,66	0,88	2,71
P/E	14,56	12,54	88,53	4,18	35,26	0,54	0,79	15,46	223,66
EV/EBITDA	3,89	4,27	5,95	2,36	7,02	2,99	4,64	5,22	4,69
EV/SV	1,57	1,29	1,18	1,55	2,40	1,55	1,81	1,57	3,50
EV/F	12,32	23,11	34,39	71,87	132,69	70,23	110,72	56,81	68,78
EV/L	0,035	0,063	0,074	0,055	0,102	0,065	0,082	0,061	0,033
EV/A	0,012	0,018	0,006	0,003	0,009	0,005	0,007	0,002	0,021

По итогам данных расчетов можно сделать следующие выводы.

1. Чистая прибыль является крайне важным показателем, однако в футболе она не всегда отражает реальное положение дел. Это объясняется зависимостью от спортивных результатов и особенностью капитальных затрат. Следует также отметить, что даже европейские клубы часто оказываются убыточными, что делает невозможным использование мультипликатора P/E . Для футбола более репрезентативным является показатель $EBITDA$. Найти этот показатель можно лишь для публичных футбольных клубов, поэтому мультипликатор по нему будет рассчитан лишь в авторском подходе.
2. В расчете итогового мультипликатора не используются данные лондонского «Арсенала». Этот клуб остается публичным, однако практически все его акции находятся на руках у действующих акционеров. При этом стоимость одной акции доходит до 2,8 млн ф. ст. Нужно также учитывать конфликт действующих акционеров С. Кронке и А. Усманова, каждый из которых готов выкупить пакет другого, но не готов продавать свой. В итоге эти акции отличаются крайне низкой ликвидностью. Таким образом, подобная оценка капитализации, а значит, и EV , не может быть признана справедливой. Кроме того, не использовались данные «Ромы», получившего по итогам года убыток.

Формирование методики оценки стоимости футбольного клуба

Теперь мы можем рассчитать стоимость тех же клубов по полученным мультипликаторам. В табл. 36 приведен расчет средних значений мультипликаторов разными способами, в табл. 37 стоимость рассчитана, исходя из среднего значения мультипликаторов.

Таблица 36

Значения мультипликаторов, полученные разными способами

	EV/S	EV/SV	EV/F	EV/A	EV/EBITDA
Football Benchmark + Forbes	3,55	2,96	0,114	0,0275	3,55
Метод сделок	2,34				2,34
Расчеты автора	1,57	1,82	0,063	0,0094	1,57
Среднее значение	2,49	2,39	0,089	0,018	2,49

Таблица 37

Расчет стоимости, исходя из средних значений мультипликаторов

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
EV по выручке	1649	1400	887	294	622	319	430	257	366
EV по стоимости состава	1354	1293	1050	256	358	401	380	138	273
EV по лайкам	2218	976	621	266	311	355	311	133	1065
EV по посещаемости	1386	712	1495	906	742	926	736	777	344

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
<i>EV</i> итог	1652	1095	1013	431	508	500	464	326	512
Стоимость собственного капитала	1415	933	1059	472	323	265	201	342	378
Дисконт / премия к рыночной капитализации	765	399	497	265	150	241	176	235	113

Таким образом, мы видим, что отклонение итоговой стоимости от рыночной капитализации при расчетах, исходя из средних мультипликаторов, может составлять более 100%. Это объясняется завышенной оценкой *Forbes* и *Footballbenchmark*, причины которой уже упоминались. Поэтому для формирования методики расчета стоимости футбольного клуба использованы мультипликаторы, полученные, исходя из *EV*, рассчитанной автором для публичных футбольных клубов Европы:

$$V = 1,57S + 1,82SV + 0,063F + 0,0094A + 4,19EBITDA - ND, \quad (1)$$

где V – стоимость собственного капитала футбольного клуба; S – выручка; SV – стоимость состава игроков; F – среднее число «лайков» публикаций на официальной странице клуба в *Facebook*; A – средняя посещаемость за сезон; ND – чистый долг.

В табл. 38 стоимость клубов рассчитана, исходя из предложенной методики. В данном случае премия к рыночной капитализации уже существенно ниже, а отдельные клубы даже оценены ниже рынка.

Таблица 38

Расчет стоимости, исходя из авторских значений мультипликаторов

	Manchester United	Juventus	Borussia	Ajax	Olympique Lyonnais	Benfica	Sporting	Celtic	Besiktas
<i>EV</i> по выручке	1041	884	560	186	393	201	272	162	231
<i>EV</i> по <i>EBITDA</i>	954	684	363	293	214	365	260	73	356
<i>EV</i> по стоимости состава	1031	985	800	195	273	306	289	105	208
<i>EV</i> по лайкам	1586	698	444	190	222	254	222	95	761
<i>EV</i> по посещаемости	705	362	760	461	377	471	375	395	175
<i>EV</i> итог	1064	723	586	265	296	319	284	166	346
Стоимость собственного капитала	827	560	631	307	110	83	20	182	212
Дисконт / премия к рыночной капитализации	177	26	70	100	-63	60	-4	75	-53

Премия по *Manchester United* может быть объяснена впечатляющими коммерческими успехами клуба, его популярностью в соцсетях и высокой стоимостью состава. Посещаемость клуба также находится на высоком уровне, однако низкое значение стоимости по данному мультипликатору стало следствием более скромных результатов по данному показателю у других клубов в выборке. При этом оценка *Forbes* превышает рыночную капитализацию более чем в 5 (!!!) раз, что едва ли можно признать объективным.

Borussia, Ajax и *Celtic* оказались переоценены в силу выдающихся показателей по посещаемости, что можно признать обоснованным. *Besiktas* был недооценен в силу низкой посещаемости в сезоне 2015/2016 г., а *Olimpique* – из-за низкой активности в соцсетях.

Зарубежными исследователями предпринимались попытки разработать подобные методики. В частности, Т. Маркман предлагал рассчитывать стоимость футбольного клуба через выручку, чистые активы, заполняемость стадиона и заработную плату [Markhman, 2013]:

$$\text{Стоимость} = [(\text{Выручка} + \text{Чистые активы}) \times \frac{\text{Чистая прибыль} + \text{Выручка}}{\text{Выручка}} \times \text{Заполняемость}] \times \text{Зарплата к выручке} \quad (2)$$

Однако тестирование данной модели показывает довольно странные результаты. Вот, например, расчет стоимости клуба «Селтик»:

$$V = [(52,009 + 50,470) \times \frac{(459 + 52,009)}{52,009} \times 70\%] \div 36,888 = 19,1$$

Итого получаем 19,1 млн ф. ст. при рыночной капитализации на 30 июня 2016 г., составляющей 73,5 млн ф. ст., – почти в 4 раза меньше.

В модели Т. Маркмана сделана попытка совместить все подходы к оценке, что на практике весьма проблематично, и расчеты это подтверждают.

В методике, разработанной автором, используются выручка и посещаемость домашних игр, однако отсутствуют чистая прибыль, чистые активы и зарплата. Как уже было доказано, чистая прибыль не всегда объективно отражает эффективность работы клуба, вместо нее может быть использована *EBITDA*. Чистые активы являются крайне важным показателем для компании любой отраслевой принадлежности, это подтверждается и правилами финансового фэйр-плей для футбольных клубов. Однако использование подобного показателя в расчете интегральных показателей не вполне оправдано в силу высокой степени индивидуальности каждого клуба. В стоимостной оценке это должно быть сделано в рамках затратного подхода. Наконец, уровень зарплат также представляет интерес, но его лучше использовать как отдельный показатель эффективности

и рассматривать в сравнении с выручкой клуба – очевидно, что более доходные клубы способны тратить на оплату труда больше.

Оценка стоимости российских клубов

Далее воспользуемся полученной методикой для оценки стоимости российских футбольных клубов. Базой будет отчетность по российским стандартам бухгалтерской отчетности по состоянию на 31 декабря 2016 г., доступная в системе СПАРК. Расчеты представлены в табл. 39.

Таблица 39

Оценка стоимости российских футбольных клубов

	Спартак	ЦСКА	Краснодар	Зенит
Выручка, млн руб.	5156,0	13 627,0	5 368,0	20 798,3
Прибыль, млн руб.	–933,3	1 785,5	–98	5 606,5
Чистый долг, млн руб.	–91,5	15 108,8	–76	6,3
Зарплата к выручке, %	41	9	21	13
Стоимость состава (<i>transfermarkt</i> , октябрь 2017 г.)	6807,5	5 308,2	5 104,0	8 670,4
<i>Facebook</i> , млн чел.	0,7	0,49	0,05	1
Среднее числ «лайков» на один пост	150	100	50	350
Заполняемость, %	67,6%	46,8%	62,8%	53,7%
Посещаемость одного матча, чел.	32 760	14 454	17 322	18 557
<i>EV</i> по выручке	8 100,5	21 409,1	8 433,6	32 675,9
<i>EV</i> по стоимости состава	12 409,0	9 676,0	9 303,9	15 804,9
<i>EV</i> по болельщикам	9,5	6,3	3,2	22,2
<i>EV</i> по посещаемости	19 575,0	8 636,4	10 350,1	11 088,2
<i>EV</i> итог	13 361,5	13 240,5	9 362,5	19 856,3
Стоимость собственного капитала	13 453,0	–1 868,3	9 438,4	19 850,0
Стоимость собственного капитала, млн евро	210,9	–29,3	147,9	311,1

Одним из недостатков предложенной модели является использование данных о зарубежных футбольных клубах, которые в полной мере не могут быть признаны аналогами для нашего футбола по целому ряду критериев и в том числе с точки зрения странового риска. Однако нужно отметить, что финансовые показатели российских клубов, которые находятся на довольно низком уровне, уже отражают эти риски, и включение их в модель серьезно занизит итоговую стоимость, что нельзя признать в полной мере обоснованным.

Довольно скромные результаты оценки отечественных клубов объясняются следующими причинами.

1. Низкий уровень развития футбольного рынка. По объему доходов российские клубы не могут конкурировать с Европой. Отставание по стоимости телевизионных прав можно назвать ката-

строфическим. Заработать на атрибутике не позволяет скромная база болельщиков. Спонсорами клубов, как правило, выступают сырьевые компании, для которых это, скорее, социальные проекты, нежели спонсорство в традиционном понимании. При этом большинство клубов содержится за счет региональных бюджетов.

2. Для ЦСКА отрицательная стоимость собственного капитала стала результатом кредитных обязательств, взятых на строительство нового стадиона. При этом нужно отметить, что каждый из четырех клубов играет на современной арене. Однако в полученной стоимости эти активы никак не учитываются. Например, «Открытие Арена» отражается в учете другой компании — ООО «Стадион «Спартак», стадион в Санкт-Петербурге не принадлежит клубу.
3. Финансовые показатели клубов взяты из отчетности, составленной по российским стандартам учета (отчет по МСФО есть по холдинговой компании ЦСКА — *Bluecastle Enterprises*, но для единообразия по всем клубам использовались данные СПАРК), и не всегда соответствуют действительности. Например, практически все клубы существенную часть доходов отражают по статье «Прочие».

Выводы

Таким образом, применение стандартных подходов к оценке стоимости футбольных клубов существенно затруднено спецификой их деятельности. Проведенный анализ показал, что используемые сегодня подходы к оценке стоимости футбольных клубов дают завышенные результаты, что вводит потенциальных инвесторов в заблуждение и негативно сказывается на развитии футбольной индустрии. Сделанные расчеты позволили сформировать методiku определения справедливой стоимости футбольных клубов, которая может быть использована в качестве единого показателя эффективности деятельности, учитывающего интересы всех стейкхолдеров: акционеров, болельщиков и государства. Первые напрямую заинтересованы в увеличении стоимости клуба, которое реализуется за счет роста финансовых показателей. Для болельщиков приоритетным всегда является спортивный результат, однако и он во многом зависит от финансового положения, отчасти и определяя его. Наконец, государство получает возможность решать за счет спорта ряд социальных задач, а также рассчитывает снять с себя финансовое бремя по содержанию профессиональных клубов и инфраструктуры за счет привлечения частных инвесторов, что опять же будет возможным лишь в случае эффективных организаций. Практическая значимость данного исследования может быть подтверждена за счет использования показателей, в совокупности охватывающих все ключевые направления работы любого футбольного клуба. Следовательно, улучшение результатов по каждому из них в отдельности будет способствовать повышению эффективности в целом.

6.3. Затратный подход к оценке футбольного клуба

Одним из важнейших критериев для инвестора, приобретающего ту или иную компанию, является набор активов, которым она обладает. Именно из этого и исходит затратный подход, который предполагает переоценку всех материальных и нематериальных активов, а также всех обязательств по текущей рыночной стоимости.

При этом, как справедливо отмечает УЕФА, стоимость клуба практически всегда будет отличаться от чистого капитала/чистых активов. Причина этого отчасти заключается в том, что некоторые из основных активов клуба: база преданных болельщиков; репутация и торговая марка, право участия в доходных соревнованиях; доморощенные игроки — не включаются в балансовую стоимость активов, поскольку их чрезвычайно трудно оценить. При этом они, несомненно, имеют ценность. Такие не-оцененные активы, как правило, бывают более значительными в крупных клубах. Например, при смене владельцев футбольного клуба «Ливерпуль» в 2007 и 2010 гг. было подсчитано, что, хотя балансовая стоимость чистого капитала была установлена в первый раз в размере +53 млн евро и во второй раз — в размере —7 млн евро, продажная стоимость составила 197 млн евро и 191 млн евро. Кроме того, чтобы отразить вышеуказанные непризнанные активы и финансовые обязательства, новые владельцы оба раза были готовы доплатить 73 млн евро и 71 млн евро соответственно (в счет неосязаемых активов)¹. Набор активов, которыми может обладать футбольный клуб, представлен на рис. 18. Более подробно мы рассмотрели все активы футбольного клуба и специфику их учета в главе 2.

Несомненным преимуществом затратного подхода является его ориентация на базу активов, которыми клуб в действительности располагает. Тем самым оценщик получает возможность не делать сложных допущений в отношении будущего развития клуба, как того требует доходный подход, или пытаться найти аналоги по многим параметрам в рамках сравнительного подхода. При этом ограничением для затратного подхода снова станет закрытость информации, а также серьезная трудоемкость расчетов.

Таким образом, каждый из рассмотренных подходов обладает набором несомненных преимуществ и явных ограничений. В такой ситуации необходимо по возможности применить все возможные методы оценки и не отказываться от любого из них на ранней стадии. В конечном счете, получив то или иное значение с использованием каждого из подходов, оценщик всегда может отрегулировать итоговую стоимость в рамках согласования результатов оценки или в крайнем случае отказаться от применения того подхода, по которому степень возможной погрешности выходит за допустимые рамки.

¹ См.: Сравнительный отчет по лицензированию европейских футбольных клубов за 2011 год.



Рис. 18. Структура активов футбольного клуба

В итоге получается, что стоимость футбольного клуба формируется исходя из двух составляющих: коммерческой и некоммерческой. Первая определяется доходом от операционной деятельности клуба и потенциальной доходностью вследствие роста стоимости его активов. Вторая — потенциалом футбольного клуба как источника удовлетворения личных амбиций и формирования положительного имиджа его собственников.

В заключение параграфа попробуем оценить в использовании трех подходов стоимость футбольного клуба, обладающего следующими показателями.

Пример 6

Выручка, млн руб.	100
Себестоимость, млн руб.	20
ЕВИТ, млн руб.	80
Ставка налога, %	20
Амортизационные отчисления млн руб.	10
Капитальные вложения, млн руб.	30
Потребность в оборотном капитале, % от выручки	10
Темпы роста в прогнозный период, %	5
Темпы роста в постпрогнозный период, %	3
Доходность государственных облигаций, %	6
Рыночная доходность, %	15
Коэффициент β	0,96
Ставка по кредиту, %	13

Окончание табл.

Заемный капитал, % от инвестированного	70
Долг, млн руб.	300
Число болельщиков, млн человек	12
Рыночная стоимость активов, млн руб.	600
Рыночная стоимость обязательств, млн руб.	300

Построим денежный поток на инвестированный капитал на три прогнозных периода. Прогнозируем от исходных данных по ставке 5%. Например, если выручка за отчетный период составляет 100 млн руб., то в первом прогнозном периоде она составит 105 млн руб. Обратите внимание, что в данном случае мы рассматриваем условный пример и «за скобками» остается самая важная часть оценки — обоснование темпов роста для каждой статьи денежного потока с максимальной детализацией. Эти показатели будут индивидуальными для каждого клуба и должны пересматриваться по мере появления существенной информации — выпуск очередной отчетности, смена тренера или менеджера и т. д. Также для упрощения примера мы используем одинаковый темп роста для всех статей, что в реальной практике абсолютно неприменимо.

Показатели, млн руб. / Прогнозные периоды	1	2	3
Выручка	105	110	116
Себестоимость	21	22	23
Налог	17	18	19
Амортизационные отчисления	10	10	10
Капитальные вложения	30	30	30
Оборотный капитал	10,5	11	11,6
Потребность в ОК	0	-0,5	-0,6
CF	47	49,5	53,4

Оборотный капитал рассчитан как процент от выручки. При этом в денежный поток включается изменение этой статьи, т. е. при росте оборотного капитала возникающая разница должна быть профинансирована из денежного потока. Это уменьшает свободный денежный поток. Обратная ситуация — снижение оборотного капитала даст положительное изменение денежного потока.

Далее необходимо рассчитать ставку дисконтирования.

Сначала рассчитаем стоимость собственного капитала по модели CAPM: $6\% + 0,96 \times (15\% - 6\%) = 14,64\%$.

Так как денежный поток мы строим на инвестированный капитал, ставка дисконтирования должна быть рассчитана по модели WACC: $14,64 \times (1 - 0,7) + 13\% \times 70\% \times (1 - 20\%) = 11,67\%$.

Обратите внимание, что стоимость привлечения заемного капитала, как правило, оказывается меньше, чем стоимость собственного

капитала. Это объясняется тем, что компания должна привлекать более дешевые деньги, чем уже есть в ее распоряжении.

Теперь мы можем дисконтировать прогнозные денежные потоки. Получим 42 млн, 39,7 млн и 38,3 млн руб. для первого, второго и третьего периодов соответственно.

Терминальная стоимость по модели Гордона составит 455,6 руб. (уже приведенная к сегодняшнему дню).

Сложив дисконтированные потоки и терминальную стоимость и вычтя сумму долга, получим итоговую стоимость собственного капитала оцениваемого футбольного клуба — *275,7 млн руб.*

Далее перейдем к сравнительному подходу. Допустим, для оцениваемого клуба было подобрано три аналога со следующими показателями.

Аналоги	EV, млн руб.	Выручка, млн руб.	ЕБИТ, млн руб.	Число болельщиков млн человек
1	850	400	110	10
2	900	450	125	11
3	1000	520	140	15

Рассчитаем мультипликаторы по каждому клубу-аналогу для каждого показателя.

Аналог	EV/S	EV/ЕБИТ	EV/V
1	2,13	7,73	85
2	2,00	7,20	82
3	1,92	7,14	67
Среднее значение	2,02	7,36	77,83

Получив средний мультипликатор для каждого показателя, мы можем рассчитать три стоимости оцениваемого клуба. Для этого перемножим среднее значение мультипликатора и соответствующий показатель объема оценки (мультипликатор EV/S — на выручку и т.д.).

EV/S	EV/ЕБИТ	EV/V
201,603	588,537	933,939

Теперь, еще раз рассчитав среднее арифметическое, мы получим стоимость объекта оценки: 575 млн руб. Вычитаем из него сумму долга и получаем стоимость собственного капитала оцениваемого футбольного клуба — *275 млн руб.*

Затратный подход в нашем условном примере будет самым простым, что прямо противоположно практике. Нам достаточно будет вычесть из уже заданных рыночной стоимости активов рыночную стоимость обязательств. Получаем *300 млн руб.* В реальной ситуации нам потребовалось бы предварительно переоценить все статьи баланса клуба

по рыночной стоимости, и только затем можно было бы провести несложную операцию вычитания.

На финальном этапе оценки нам необходимо согласовать результаты, полученные в соответствии с тремя подходами. На практике оценщик может отказаться от одного из них, обосновав это отсутствием необходимой информации или слишком большим числом допущений. Однако подобное обоснование должно быть подтверждено конкретными фактами и не приводить к субъективности итоговой оценки. В нашем случае мы имеем близкие значения, поэтому ограничимся расчетом простого среднего арифметического. Альтернативные подходы — присвоение весов каждому из подходов (например, доходный — 50%, сравнительный — 30%, затратный — 20%) либо использование математических моделей. Итак, итоговая стоимость футбольного клуба — 284 млн руб.

6.4. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом¹

Самая главная особенность стоимостного подхода к управлению заключается в том, что менеджеры, применяющие его, рассматривают свои компании не как источник дохода и личной выгоды для себя, а как двигатели для создания стоимости. Применительно к спорту здесь уместно вспомнить слова основателя футбольного клуба «Спартак», Москва, Н. П. Старостина: «Люби “Спартак” в себе, а не себя в “Спартаке”». Эта фраза очень наглядно демонстрирует особое отношение менеджмента ко всем стейкхолдерам клуба, хотя в те времена подобный термин (да и сам подход к управлению) еще не вошел в обиход даже на Западе.

В 1995 г. компания Coca-Cola пишет в своем годовом отчете следующее: «Coca-Cola обеспечивает стоимость для всех, кто прикасается к ней». По сути данное заявление означает, что каждый, кто имеет хотя бы малейшее отношение к компании и ее продуктам, будет вознагражден тем или иным образом. Это могут быть покупатели, довольные качеством и преданные бренду, сотрудники, довольные работой в компании и осознающие собственную мотивацию, партнеры по бизнесу, получающие хорошую прибыль, и, самое главное, акционеры, которые становятся богаче. Другими словами, от того, что существует Coca-Cola, всем становится только лучше. Хотя такое утверждение многим может показаться нескромным, оно отражает важную философскую позицию менеджеров компании. Для них задача номер один — это создание акционерной стоимости, что в свою очередь может быть достигнуто только одним способом — создавать стоимость для всех, кто так или иначе связан с компанией.

¹ На основе статьи: Солнцев И. В. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 6. С. 94–102.

Таким образом, свою главную роль менеджеры должны видеть в том, чтобы использовать предоставленные им корпоративные ресурсы для создания стоимости. И если эту стоимость представить в виде пирога, то чаще всего встречается альтернативный подход, направленный на то, чтобы как можно быстрее поделить тот пирог, который уже стоит на столе. При использовании такой модели акционеры видят себя лицами, наделенными особыми полномочиями и не обязанными думать о других заинтересованных сторонах.

В отличие от других целей компании такая цель, как создание стоимости, уникальна тем, что включает в себя всю информацию о компании (табл. 40). Причина, которая заставляет акционеров учитывать все эти составляющие, довольно проста: они вправе рассчитывать лишь на «остаточные» доходы компании. Другими словами, им платят последним, а значит, нужно сделать деятельность компании максимально эффективной, удовлетворить запросы всех стейкхолдеров, и только тогда можно рассчитывать на высокую норму возврата на вложенный капитал.

Таблица 40

Составляющие стоимости футбольного клуба

Общая цель в рамках стоимостного подхода к управлению — VBM	Применительно к футбольному клубу
Рост продаж и доли рынка	Активная экспансия ведущих клубов Европы в Азию и Америку подтверждают важность этого направления
Удовлетворенность клиентов и поставщиков	Болельщики и спонсоры рассматриваются как «акционеры» клуба
Ответственность за продукцию	Комфорт на стадионе, качество трансляций, широкий ассортимент продукции с клубной символикой, развитые каналы продаж и высокое качество атрибутики
Производительность труда и отношения с работниками	Игроки и тренеры выступают в качестве основного актива любого клуба, определяющего успех всех направлений деятельности
Налоги	С ростом стоимости игроков и их зарплат это направление приобретает все большую важность
Нормативное регулирование со стороны правительства и регулирующих органов	В России этому пункту уделяется особое внимание, достаточно вспомнить предложение запретить государственным компаниям финансировать спорт; кроме того, следует упомянуть правила финансового «фэйр-плей» УЕФА
Репутация среди банков и других кредиторов	Многие современные клубы активно используют банковские кредиты и долговые инструменты для финансирования своей деятельности и строительства стадионов
Возврат на вложенный капитал	Одна из основных целей уже упоминавшихся правил финансового «фэйр-плей» — это вывод клубов на самоокупаемость и их прибыльность

Одним из основных показателей, применяемых в рамках стоимостного подхода к управлению компанией, является экономическая добавленная стоимость (англ.: economic value added (EVA является зарегистрированной торговой маркой компании Stern Stewart & Co).

В 1920 г. А. Слоун впервые внедрил систему управления, подобную EVA[®], в операционных подразделениях General Motors. Японская компания Matsushita использовала аналогичную систему в 1930 г., General Electric — в 1950 г. В те дни термин EVA[®] еще не использовался, вместо этого говорили об остаточном доходе или экономической прибыли. В 1965 г. профессор «Уортона» Д. Соломонс уделил большую часть своего исследования, посвященного оценке работы подразделений компании, остаточному доходу, вызвав тем самым интерес к этой теме среди ученых, занимающихся вопросами финансов и бухгалтерского учета.

Математически EVA[®] представляет собой спред между рентабельностью чистых активов и стоимостью капитала, умноженный на инвестированный капитал:

$$EVA = (RONA - WACC) \times IC.$$

Переводя язык цифр в слова, можно констатировать, что компании создают стоимость для акционеров, когда они инвестируют в проекты, продукты, технологии или стратегии, которые будут приносить больше, чем стоимость капитала.

Если разбирать формулу более подробно, то мы видим, что EVA[®] увеличивается, а стоимость создается всякий раз, когда компания достигает любого из следующих результатов.

1. Повышение отдачи от капитала. Если RONA (Return on net assets — рентабельность чистых активов) растет, а WACC и инвестированный капитал остаются постоянными, EVA[®] увеличивается.

2. Прибыльный рост. Стоимость создается, когда инвестиции приносят больше, чем стоимость капитала. Даже если ожидается снижение RONA, стоимость создается до тех пор, пока RONA превышает WACC. При этом следует помнить, что увлечение ростом продаж — это самый верный путь к уничтожению стоимости. Рост создает стоимость только тогда, когда созданная стоимость превышает инвестированный капитал.

3. Закрытие подразделений (направлений деятельности), разрушающих стоимость. Инвестированный капитал уменьшается, когда бизнес или отдельные подразделения продаются или закрываются.

4. Снижение стоимости капитала.

Для того чтобы регулярно достигать высоких показателей EVA[®], необходимо также идентифицировать опережающие индикаторы стоимости — показатели, которые сигнализируют бы о создании или разрушении стоимости до того, как это отразится на итоговом значении EVA[®]. Дело в том, что хорошие результаты по EVA[®] в настоящий момент совсем не означают, что впоследствии они останутся такими же хорошими.

Одной из сильных сторон EVA® является тот факт, что она включает в себя показатели и баланса, и отчета о прибылях и убытках, т. е. отражает эффективность деятельности, включая при этом расходы на оплату труда и других ресурсов, а также стоимость капитала. Для футбольных клубов, где основную часть затрат составляет именно зарплата футболистов и тренеров, данная особенность становится принципиальной.

Формула Дюпона подтверждает, что если мы увеличим прибыль или оборачиваемость активов, RONA и EVA® также будут увеличиваться (NOPAT — Net Operating Profit After Tax — чистая операционная прибыль после налогообложения):

$$RONA = \frac{NOPAT}{Average_Net_Assets} = \frac{NOPAT}{Sales} \times \frac{Sales}{Average_Net_Assets}.$$

Однако RONA и EVA являются краткосрочными историческими показателями. Это означает, что руководители отдельных подразделений компании могут предпринимать действия, которые повышают эти показатели в краткосрочной перспективе, но разрушают стоимость на долгосрочном горизонте планирования. Следовательно, система оценки управленческой деятельности на основе текущей EVA сама по себе не является гарантией того, что менеджеры будут думать и действовать в долгосрочных интересах акционеров. Таким образом, существует необходимость в некоторых дополнительных показателях.

Например, можно попробовать измерить уровень удовлетворения потребностей клиентов и работников (уровень лояльности). Сделать это можно с помощью различных опросов, а также рассчитав несколько показателей в формате «на одного клиента (работника)». Для футбольного клуба такие расчеты несколько усложняются процедурой измерения числа болельщиков, которая уже была рассмотрена ранее.

Показатели, которые можно использовать для оценки эффективности работы компании, можно разбить на несколько групп.

1. Показатели остаточного дохода, например EVA®, которые рассчитываются путем вычитания из операционной прибыли затрат на акционерный и долговой капитал.

2. Компоненты остаточного дохода (ЕБИТ, ЕБИТДА, NOPAT, RONA) не учитывают затраты на капитал и используются на уровне подразделений компании.

3. Рыночные показатели, учитывающие происходящее на рынках капитала. Сюда входят совокупный доход акционеров (англ.: total shareholder return (TSR)), рыночная добавленная стоимость (market value added (MVA)), избыточная доходность и стоимость будущего роста (future growth value (FGV)).

4. Показатели денежных потоков, призванные нивелировать влияние метода начисления и включающие в себя денежные потоки от операционной деятельности (cash flow from operations (CFO)), свободный

денежный поток (free cash flow) и рентабельность инвестиций на базе денежного потока (cash flow return on investments (CFROI)).

5. Традиционные показатели дохода, например чистая прибыль или прибыль на акцию (earnings per share (EPS)).

6. Система сбалансированных показателей, включающая такие показатели, как удовлетворенность различных заинтересованных сторон (например, игроков и болельщиков).

Некоторые показатели можно включить сразу в несколько групп. Например, CVA (Cash Value Added — денежная добавленная стоимость), которая является мерой остаточного дохода, и компонент остаточного дохода EBITDA также могут быть рассмотрены как показатели денежных потоков. Тем не менее приведенная классификация представляется наиболее наглядной и обоснованной.

Кроме того, представленные показатели можно различать в зависимости от следующих критериев:

- выражены ли они в деньгах или в процентах;
- включают ли они стоимость долга;
- включают ли они стоимость акционерного капитала;
- измеримы ли они на уровне отдельных подразделений компании;
- легко ли производить вычисления;
- включают ли они стоимость будущих инвестиций.

Все показатели остаточного дохода рассчитываются в денежном выражении и включают заемный и собственный капитал. Кроме того, они измеримы на дивизиональном уровне, что выгодно отличает их от рыночных показателей, которые применимы только для публичных компаний. Однако при этом показатели остаточного дохода не учитывают мнение рынка относительно будущих возможностей роста.

Самый важный недостаток RONA заключается в том, что менеджеры, нацеленные на достижение высоких показателей рентабельности, могут отказаться от проектов, создающих дополнительную стоимость, мотивируя это тем, что новые затраты снизят рентабельность. В силу того, что эффективность бизнеса не может быть оценена лишь на основании доходности, дополнительно должен быть применен анализ денежных потоков.

Важное преимущество таких традиционных показателей, как чистая прибыль и прибыль на акцию, заключается в том, что они могут быть получены из стандартной финансовой отчетности. Кроме того, они тщательно отслеживаются инвесторами и могут существенно влиять на цену акций. При этом такие показатели не учитывают стоимость капитала, а относительная легкость, с которой ими можно манипулировать, может привести к уничтожению стоимости (за счет решений менеджеров, работа которых оценивается и оплачивается на основе этих показателей).

Учитывая тот факт, что среди футбольных клубов есть публичные компании, одной из наиболее важных мер стоимости становится рыночная капитализация или цена на акции, которая отражает ожидания инвесторов в отношении будущих денежных потоков. Если эти ожидания пересматриваются в сторону понижения, цена акций упадет. В этом фондовый рынок похож на скачки. Чтобы заработать, нужно поставить на фаворита. Однако фавориты, как правило, известны всему рынку, и наибольшую прибыль можно получить на тех акциях (лошадях), чей выигрыш никто не ожидал. Вывод очень простой — чтобы заработать высокую прибыль, компания должна превышать ожидания. Таким образом, бизнес должен оцениваться не только исходя из исторической производительности, но и с оглядкой на потенциал создания стоимости, который может быть реализован за счет превышения запланированных показателей по существующим проектам либо за счет реализации новых проектов. Математически это может быть выражено следующим образом (ROIC — Return On Invested Capital — рентабельность инвестированного капитала):

$$(ROIC - WACC) \times (\text{Фактические инвестиции} - \text{Ожидаемые инвестиции}).$$

Отличительной особенностью такой системы управления, которая получила название Expectations Based Management (ЕВМ — система управления, построенная на ожиданиях) является то, что эффективность работы оценивается исходя из достижения (недостижения) запланированных (руководством или рынком) показателей.

Говоря об особенностях применения системы ЕВМ в управлении футбольным клубом, стоит отметить, что ее внедрение будет серьезно затруднено вследствие сложности прогнозирования спортивных результатов, которые и определяют итоговую эффективность деятельности. Однако нельзя не признать, что ожидания играют в спорте огромную роль, на чем, в частности, построен многомиллиардный бизнес букмекеров.

Итак, модель стоимостного управления должна удовлетворять следующим требованиям.

1. Основным показателем, которым следует руководствоваться при принятии любых решений, должен стать совокупный доход акционеров.
2. Оценка эффективности должна осуществляться на основе баланса и отчета о финансовых результатах и находить отражение в свободных денежных потоках, дисконтированных с учетом уровня риска и альтернативных издержек.
3. Система измерения эффективности должна быть как можно более простой и доступной для всех пользователей без элементов «черного ящика».
4. Активное использование внешнего и внутреннего бенчмаркинга (применение «лучших практик»).

Для футбольного клуба система управления ни в коем случае не должна быть дискретной — соответствующие измерения нужно проводить регулярно в течение всего года. Результаты таких измерений найдут отражение в итоговых расчетах уже рассмотренных нами показателей. Среди таких промежуточных индикаторов особое внимание должно быть уделено требованиям финансового «фэйр-плей» УЕФА, а также требованиям лицензирования футбольных клубов, действующих в конкретной стране (в России — требованиям лицензирования Российского футбольного союза).

Особенности расчета рассмотренных показателей в рамках системы VBM для футбольного клуба связаны с несколькими специфическими нюансами.

Во-первых, многие футбольные клубы (и в первую очередь российские) исторически были убыточны и существовали на деньги акционеров и муниципальных властей. Именно это и заставило УЕФА внедрить довольно жесткие правила финансового «фэйр-плей», ориентированные на достижение самоокупаемости. Подобное положение заставляет клубы решать более насущные проблемы, и до таких комплексных систем, как VBM, дело не доходит. Однако модель стоимостного управления может помочь не только крупным и успешным клубам, скорее наоборот — для «проблемных» команд она может стать своего рода антикризисным инструментом, способным за счет четкой структуризации и измерения всех процессов достичь хороших результатов.

Другое ограничение в применении моделей VBM связано с серьезной зависимостью любого футбольного клуба от спортивных результатов, что делает его показатели крайне нестабильными, особенно в части прогнозирования и оценки рисков.

Еще одной проблемой будет анализ «лучших практик», необходимый для расчета отдельных показателей и их интерпретации. Это обусловлено тем, что футбол остается одной из самых закрытых сфер и найти нужную информацию бывает очень сложно. Кроме того, часто требуется учитывать различия в учете контрактов с игроками, начислении амортизации по ним, разные даты закрытия финансового года, финансовые возможности акционеров клуба, инфраструктурную базу, наконец различный уровень развития футбола.

Несмотря на отмеченные ограничения, постепенное внедрение стоимостного подхода к управлению футбольным клубом может стать тем инструментом, который поспособствует выводу отечественного футбола на новый уровень развития.

7. ЭКОНОМИКА И ОЦЕНКА СТОИМОСТИ ФУТБОЛЬНЫХ СТАДИОНОВ

В этой главе мы изучим экономику современного футбольного стадиона, структуру его доходов и расходов, подходы к оценке стоимости больших спортивных арен. Отдельное внимание уделим оценке инвестиционных проектов в футболе, которые чаще всего связаны именно со строительством инфраструктуры.

7.1. Экономика современного футбольного стадиона

История развития футбольных стадионов

Впервые большие спортивные арены упоминаются уже в античную эпоху, в 776 г. до н. э. Изначально они представляли собой некую комбинацию между спортивными и религиозными сооружениями. Первый же футбольный стадион появился в Англии — в 1855 г. в Шеффилде был открыт «Брэмолл Лейн» (хотя изначально он использовался для игр в крикет, и первый футбольный матч состоялся там только в 1862 г.). Если же говорить об исключительно футбольных аренах, то здесь в качестве самого старого стадиона чаще всего упоминается «Дрилл Филд» в Норвиче, который был построен в 1875 г. и снесен в 2002-м. Позднее, в 1877 г., был открыт знаменитый «Стэмфорд Бридж». Еще один знаковый для всего мирового футбола стадион — «Энфилд Роуд» — появился в 1884 г.¹

В России футбольные стадионы начали строиться в начале XX в. В 1912 г. по английскому проекту с участием специально приглашенных британских специалистов был построен стадион в городе Гаврилов-Ям Ярославской области. Затем подобные арены стали появляться в Угличе Ярославской области — с 1916 г., во Владимирской области — с 1914 г. Первый футбольный стадион в Петербурге был построен в 1918 г.² В Москве к наиболее старым стадионам относится «Динамо», построенный в 1928 г. по проекту архитекторов А. Я. Лангмана и Л. З. Чериковера для первой Всесоюзной спартакиады. 22 ноября 2008 г. на стадионе прошел прощальный матч, а в 2009 г. началась его капитальная реконструкция.

¹ См.: <http://en.wikipedia.org>.

² См.: <http://livehistory.ru/forum.html?func=view&catid=24&id=31045&view=entrypage>.

Очевидно, что с момента своего первого упоминания и до дня сегодняшнего спортивные арены пережили несколько этапов развития. Однако не будем подробно останавливаться на истории и ограничимся тем, что сформулируем наиболее важные тенденции их развития.

1. Рост стоимости строительства, обусловленный в первую очередь существенными затратами на современное оборудование: инженерные системы, связь и коммуникации, телевидение и радио, обеспечение безопасности и комфорта для болельщиков.

2. Увеличение вместимости стадионов, в том числе расширение уже существующих арен, что объясняется желанием увеличить доход от продажи билетов.

3. Применение стандартов «зеленого» строительства и забота об окружающей среде.

4. Внедрение передовых IT-технологий.

5. Попытка «встроить» в проект стадиона максимальное число сопутствующих проектов, способных генерировать доход: офисных, торговых и жилых комплексов.

6. Увеличение доли мест повышенной комфортности и лож, генерирующих большую часть дохода.

7. Формирование «общественных пространств». Например, в США на некоторых аренах есть зоны, называемые party decks, в основном рассчитанные на молодую аудиторию, которой приятно находится в пространстве, больше напоминающем классический спортбар, но расположенном на открытом воздухе прямо на площадке¹.

8. Увеличение числа «побочных» мероприятий, проводимых на стадионе: концертов, выставок и т. д.

Современные стадионы можно охарактеризовать как уникальные и высокотехнологичные сооружения. Вокруг них строятся городские районы, создается инфраструктура. Функционал футбольных арен не ограничивается лишь площадкой для проведения спортивных мероприятий, они играют важную социальную и культурную роль в жизни общества. В итоге современные стадионы больше похожи на бизнес, чем на объект недвижимости. Их можно отнести к категории недвижимости, приносящей доход, правда, в данном случае такая недвижимость редко бывает рентабельной исключительно за счет тех средств, которые генерирует спортивная составляющая. В первую очередь это обусловлено тем, что капитальные затраты на строительство представляют собой очень внушительную сумму.

Особенность современной спортивной архитектуры заключается в подвижности и возможности изменять здание, создавая полезные функции. Как правило, когда речь идет о по-настоящему больших

¹ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/blog31/767889.html>.

проектах, то в одной конфигурации они используются не очень часто. В итоге необходим не один, а несколько вариантов использования здания, чтобы оно могло выполнять общественные функции и приносить прибыль своим владельцам¹.

Стадии строительства футбольного стадиона и структура затрат

Одна из главных особенностей стадионов — это специфика процесса строительства. Как правило, процесс строительства состоит из следующих этапов:

- стадия планирования:
 - принятие решения о расположении объекта, транспортной и инженерной инфраструктуре;
 - анализ земельного участка с точки зрения возможности строительства на нем стадиона (форма участка, окружение, собственные соседних участков, соблюдение градостроительного, экологического законодательства и норм по защите культурного, исторического и архитектурного наследия);
 - анализ грунта на предмет возможности строительства стадиона (также исследование глубины залегания грунтовых вод, уровня радиации);
 - исследование климатических и природных условий, свойственных для данной местности (роза ветров, угроза землетрясений, наводнений);
 - анализ градостроительных планов близлежащих территорий с целью спрогнозировать будущее окружение стадиона;
 - принятие решения о вместимости объекта;
 - определение мероприятий, которые потенциально могут проводиться на стадионе;
 - принятие решения о количестве и расположении магазинов, ресторанов, времени их работы;
 - разработка планов необходимых вспомогательных помещений;
 - согласование с общественностью (жителями соседних домов, владельцами близлежащей недвижимости и т. д.);
 - расчет стоимости строительства и анализ затрат на эксплуатацию;
 - определение источников дохода и расчет срока окупаемости;
- стадия проектирования:
 - проектирование архитектурного и ландшафтного дизайна;
 - подготовка предварительных схем и строительных смет;
 - дальнейшая разработка дизайна с учетом установки систем отопления, вентиляции и кондиционирования воздуха;

¹ См.: http://riarealty.ru/analysis_interview/20130425/400292220.html.

- подготовка и согласование юридических документов, согласование проекта с государственными структурами;
- стадия строительства:
 - выбор строительной компании, генерального подрядчика и субподрядчиков;
 - разработка, согласование и утверждение графика работ;
 - проведение строительных работ;
 - авторский надзор, контроль качества строительства и затрат в соответствии с утвержденной сметой;
 - финальные инспекции и проверки;
- стадия эксплуатации.

В силу того, что стадион — это сооружение нестандартное, процесс его строительства происходит всегда по-разному. Например, встречаются случаи, когда в период реконструкции арена продолжала принимать футбольные матчи. Так, в 2007 г. в польском городе Белосток была выбрана концепция, которая предусматривает строительство нового стадиона на 22 400 мест на месте старого Городского стадиона (Stadion Miejski). Было принято решение, что объект будет построен в два этапа: по две трибуны в форме буквы L. Благодаря этому матчи клуба «Ягеллония» проводились даже в период строительства. Строительство всего стадиона завершилось в 2014 г. Стоимость — около 80 млн долл.¹

Похожая схема была применена при строительстве нового стадиона «Атлетико» из Бильбао «Нуэво Сан-Мамес» (Nuevo Estadio San Mamés). Для новой арены отвели землю рядом со старым стадионом. Строительство было разделено на несколько этапов:

- сдача в эксплуатацию трех четвертей нового стадиона на земельном участке, прилегающем к старому;
- разборка одной из четырех трибун старого стадиона (причем арена по-прежнему будет принимать матчи на оставшихся трех);
- достраивание оставшейся части нового стадиона;
- снос старого стадиона².

Основными статьями затрат, которые необходимо учитывать при оценке стадиона, являются следующие:

- предварительные затраты:
 - затраты на приобретение (либо получение) земли;
 - затраты на проверку земли с санитарной точки зрения;
 - затраты на долговое финансирование;
 - затраты на консультационные услуги;
- затраты, связанные с архитектурными разработками;
 - затраты на разработку архитектурных и инженерных планов;

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2013-03-09-11631>.

² См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/sixflags/520640.html?ext=kis>.

- прочие проектные затраты;
- затраты, связанные со строительством;
 - затраты на согласование строительного проекта;
 - затраты на оплату услуг подрядных и субподрядных организаций;
 - затраты на организацию контроля за процессом строительства;
- затраты на материалы и оборудование;
 - затраты на строительные материалы;
 - затраты на различные системы сооружения ;
- затраты на страхование;
- затраты на транспортную и инженерную инфраструктуру (с учетом возможного софинансирования со стороны государства);
- затраты на безопасность;
- непредвиденные затраты.

Величина затрат, очевидно, не будет одинакова для всех сооружений и будет варьироваться в зависимости от таких факторов, как выбор поставщиков, доступность материалов, сезонность, административный ресурс, процентные и налоговые платежи, участие государства и других соинвесторов в проекте и т. д.

После того как стадион построен и введен в эксплуатацию, он начинает генерировать доход. Теоретически у современной футбольной арены может быть несколько источников дохода, за счет которых должны покрываться затратные составляющие (без привязки друг к другу) (табл. 41).

Таблица 41

Доходы и затраты стадиона

Доходы	Затраты
Продажа абонементов	Заработная плата
Продажа билетов	Плановые ремонтные работы
ВИП-ложи	Расходные материалы
Право на название	Уборка
Реклама	Коммунальные услуги
Парковка	Страхование
Арендные платежи по вспомогательным помещениям	Обслуживание долга
Дополнительные мероприятия (например, экскурсии)	Налоги

Доходы футбольного стадиона

Согласно исследованию International Stadia Operators Survey 2011 компании Sport+Markt в среднем за год на европейском футбольном стадионе проходит 26 матчей, 2–3 концерта, 2–5 соревнований по дру-

гим видам спорта и около 14 прочих мероприятий (выставки, съезды и т. д.). При этом основная — спортивная — деятельность приносит стадиону 64% выручки.

Разумеется, у каждого стадиона своя структура доходов. Например, по данным Sport+Markt¹, на 40% стадионов Европы есть рестораны и бары, 30% сдают площади под офисы, 27% открывают магазин атрибутики, 25% — фитнес-центр, 25% — музей клуба, который играет на этом стадионе, 10% арен отводят помещения для развлечений. Интересно, что на 12% стадионов есть собственная часовня (к ним, например, относится «Камп Ноу» в Барселоне). «Ньюкасл» отдал одно из помещений в Сент-Джеймс-парке под молельню для своих игроков, исповедующих ислам, а на футбольном стадионе «Казань Арена» оборудованы молитвенные комнаты для болельщиков-мусульман.

При этом чем более изобретательным будет руководство стадиона, тем больше может быть выручка. Практика показывает, что источников для заработка на любой арене может быть масса. Например, в НСК «Олимпийский» в Киеве открыли подземный картинг. Рядом с «Донбасс Ареной» в Донецке был организован пруд, где проводились конкурсы рыбной ловли. А на территории «Коммерцбанк-Арены» были организованы автомобильный кинотеатр и турнир по киберспорту.

По данным исследования KPMG², чем больше вместимость стадиона, тем большее количество услуг он предоставляет болельщикам. Максимально возможный перечень выглядит следующим образом:

- рестораны, бары;
- конференц-залы;
- корпоративные ложи;
- торговые точки;
- 10% мест премиум-класса и ВИП-ложи;
- торгово-развлекательные зоны;
- музей;
- подземная автостоянка;
- гостиница;
- музыкальная арена;
- ночной клуб;
- офисы.

Одним из примеров наиболее эффективного использования стадиона является пример «Фельтинс-Арена», которая принадлежит и управляется футбольным клубом «Шальке 04». Помимо футбольных матчей на стадионе проводятся соревнования по биатлону, хоккею, боксу, американскому футболу, гандболу и мотоспорту. Ежегодно на арене

¹ См.: Sport+Markt. International Stadia operations survey 2011.

² См.: Европейские стадионы — 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование KPMG.

проходит 25–30 крупных международных событий, которые посещает около 1,5 млн человек¹. Подобные показатели среди прочего достигаются за счет следующих конструктивных особенностей стадиона:

- раздвижная крыша, открыть и закрыть которую можно за 30 мин; при этом проем в 60 см позволяет обеспечить вентиляцию воздуха и не пропускает дождевую воду, а специальные мембраны пропускают солнечный свет;
- «выкатное» поле — процесс занимает 6–8 ч и обходится в 8–13 тыс. евро;
- мобильная трибуна, позволяющая увеличить вместимость на 5 тыс. человек — процесс занимает 16 мин;
- специальный туннель для грузовиков с оборудованием, который также может служить для эвакуации зрителей.

Чаще всего «неспортивные» площади являются частью стадиона, т. е. именно спортивная арена является основным объектом, вокруг которого формируются дополнительные возможности. Иногда дополнительные проекты носят сезонный характер. Например, летом 2014 г. «Барселона» организовала на «Камп Ноу» временный ресторан с баром прямо у кромки поля.

Однако встречаются и исключения. Например, белградский футбольный клуб «Вождовац» играет на арене, которая находится на крыше торгового центра «Стадион».

Похожий проект реализуется в хорватском Дубровнике, в районе Лапад, где на месте старого футбольного стадиона собираются построить торговый комплекс с футбольным стадионом на крыше. В состав объекта также войдет гараж на 800 машино-мест. Три подземных этажа займут парковки и торговый центр, для торговли также отводятся цокольный и первый этажи. Стадион с искусственным покрытием будет рассчитан минимум на 5 тыс. мест. Проект представила австрийская компания Supernova. Реализация проекта предполагается на основе концессионного соглашения, по истечении которого объект предполагается передать городским властям Дубровника².

Доходы от продажи билетов и абонементов

Как уже отмечалось, продажа билетов является основным источником доходов футбольного стадиона, особенно если у команды есть множество верных болельщиков и (или) она занимает высокое место в турнирной таблице. В настоящее время для удобства болельщиков есть множество способов приобрести билеты, а также несколько видов самих билетов. Можно купить билет на одну игру, абонемент на весь сезон, арендовать ВИП-ложу, можно забронировать персональное место

¹ Отчет KPMG «A Blueprint for successful stadium development». URL: https://www.footballbenchmark.com/a_blueprint_for_successful_stadium_development.

² См.: <http://stadiums.at.ua/news/2015-07-24-22942>.

на трибунах. Причем уже в рамках этой статьи доходов в абсолютном выражении больше всего приносят места премиум-класса, другими словами, в первую очередь клубу помогают заработать наиболее состоятельные болельщики. Однако помимо права посещать футбольные матчи арендаторы лож часто могут использовать их по своему усмотрению на протяжении всех 365 дней в году. Таким образом, они получают дополнительные бизнес-площадки и могут организовывать в ложах встречи и корпоративные мероприятия.

Некоторые клубы включают в стоимость аренды услуги официантов и менеджеров для каждой ложи. Долгосрочным арендаторам почти всегда разрешают перестраивать дизайн ложи под себя и свою команду. Например, один из боксов стадиона немецкого «Санкт-Паули» распisan репликами средневековых фресок, матч на стадионе «Гамбурга» можно посмотреть из джакузи, установленного в одной из кабин, а в одной из лож «Френдс Арены» устроен каменный камин.

Разумеется, за такое удовольствие приходится платить большие деньги. Например, на «Открытие Арене» предусмотрено 50 ВИП-боксов трех категорий в зависимости от того, будет ли арендатор посещать только матчи регулярного чемпионата, международные турниры, концерты или использовать ложу в течение 365 дней в году. За базовый пакет (только матчи) на сезон покупатель должен будет отдать от 4 до 6,6 млн руб., за эксклюзивный пакет, включающий в себя возможность ежедневного использования кабины, придется заплатить уже от 5,2 до 8,58 млн руб. Стоимость аренды лож на некоторых европейских стадионах представлена в табл. 42.

Таблица 42

Стоимость аренды лож на стадионах Европы¹

Футбольный клуб	Стоимость программы гостеприимства, тыс. евро
1	2
«Айнтрахт Франкфурт»	42–198
«Гамбург»	71,5–255
«Боруссия Дортмунд»	64–174
«Олимпик Марсель»	49–112
«Олимпик Лион»	68–375
«Ювентус»	76–130
«Милан»	95–150
«Манчестер Юнайтед»	24–155
«Арсенал»	90–134
«Барселона»	57–106

¹ URL: http://www.vedomosti.ru/sport/news/24284391/spartak-sozyvaet-bolelschikov-v-lozhi?from=newsletter-editor-choice&utm_source=newsletter&utm_medium=content&utm_campaign=editor-choice&utm_term=news22.

Стоит отметить, что некоторые английские клубы в отличие от общеевропейской практики включают в стоимость аренды посещение трех матчей Лиги чемпионов, в то время как другие европейские клубы или не включают матчи еврокубков в цену годичной аренды, или не оговаривают количество матчей с арендатором, предусматривая возможность посещения всех матчей еврокубков вне зависимости от их количества¹.

Доходы от продажи билетов во многом будут зависеть от того, насколько грамотно менеджмент стадиона разработал политику в области продажи билетов, а также схему ценообразования. Например, очень важно, через какие каналы болельщик может купить билет: кассы стадиона, билетные кассы в городе, фирменные магазины клуба, интернет-сайты. Также необходимо предусмотреть возможность для болельщика комфортно, быстро и легально продать этот билет в том случае, если у него изменились планы и он не может посетить матч. Такую возможность предоставляет, например, система viagogo, созданная для обмена билетами на самые разные мероприятия, в том числе и на футбол. В частности, партнерами этой системы являются «Бавария», «Челси», «Манчестер Сити» и еще несколько клубов. Если болельщик не может посетить матч, он просто помещает объявление в систему и продает свой билет (или право воспользоваться абонементом). Таким образом, клуб получает возможность дополнительно заработать и сохранить аудиторию, а болельщик не теряет свои деньги, либо попадает на матч, билетов на который уже не было в продаже, причем не стоя в очередях. Правда, к этой системе есть претензии у футбольных лиг и федераций. Например, УЕФА подавал судебный иск против viagogo по поводу незаконной перепродажи билетов на матчи Евро-2016 во Франции. Иски были поданы сразу в нескольких французских городах проведения матчей чемпионата Европы (Марсель, Лилль, Бордо и Париж). В 2014 г. суд Парижа вынес решение в пользу Профессиональной футбольной лиги Франции, которая также судилась с владельцами компании и требовала выплаты компенсаций².

Что касается абонементов, то их продажи сильно зависят от трансферной политики: трансферы тех или иных игроков могут не только серьезно отразиться на выручке клуба, но и стать причиной судебных исков. Например, перед началом сезона 2011/2012 г. «Милан» продал «Пари Сен-Жермен» за 65 млн евро сразу двух ведущих футболистов: защитника Т. Силву и нападающего З. Ибрагимовича. При этом в рекламе абонементной программы на новый сезон «Милан» использовал именно этих игроков. Болельщики справедливо посчитали, что клуб тем самым

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-160309-600-vip-fanatov-obespechat-spartaku-pribyl.html>.

² См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportlaw/994260.html>.

вводил в заблуждение потенциальных покупателей, и пригрозили клубу судебными исками за распространение ложной информации в рекламе. Кроме того, с продажей упомянутых футболистов, а также после ухода А. Несты, К. Зеедорфа и Дж. Гаттузо темпы продажи абонементов значительно замедлились. В 2013 г. клуб был вынужден включить в условия продажи сезонных абонементов новый пункт, в котором предупреждал своих болельщиков, что появление в рекламной кампании того или иного футболиста не является гарантией его пребывания в команде в новом сезоне. В российской практике с подобными проблемами столкнулся махачкалинский «Анжи» после серьезного сокращения бюджета команды в августе 2013 г. и продажи ведущих футболистов.

Формируя концепцию продажи билетов, также важно постараться учесть интересы всех категорий болельщиков. Так, в последнее время становятся все более актуальными так называемые семейные сектора. Например, на киевском стадионе «Олимпийский» выделили целый сектор на 850 мест специально для школьников. Там запрещено курить и употреблять спиртные напитки, а во время каждой игры стюарды будут брать его под усиленную охрану. Важно, что стоимость билетов на матчи чемпионата и Кубка Украины для школьников и их сопровождающих составит всего 1 гривну. Чтобы получить билеты, необходимо заполнить форму заявки с подписью директора школы и принести ее за три дня до начала матча в фан-клуб футбольного клуба «Динамо» или отправить по факсу. Таким образом клуб не только локально увеличивает посещаемость матчей, но и формирует будущую аудиторию болельщиков, которые со временем могут принести уже реальные доходы. А учитывая тот факт, что заполняемость «Олимпийского» далека от 100%, арена не только ничего не теряет, предоставляя, по сути, бесплатные билеты, но и обеспечивает себе будущие денежные потоки.

Все эти меры, безусловно, являются крайне важными, однако главный фактор, влияющий на посещаемость стадиона — это популярность команды, выступающей на нем. Наибольшим интересом к футболу могут похвастаться клубы немецкой бундеслиги. Например, на финальный матч Лиги чемпионов против «Челси» в 2012 г. болельщики «Баварии» подали более 1 млн заявок на покупку билетов. Финальный матч 2013 г. с «Боруссией» руководство клуба решило транслировать на огромном видеозэкране, установленном на «Альянц Арена». За неделю до матча билетов уже не осталось, а сам клуб смог неплохо заработать на продажах в день матча;

Правда, и эти показатели меркнут по сравнению с посещаемостью матчей по американскому футболу в США. Например, осенью 2013 г. матч студенческой лиги NCAA (Национальной ассоциации студенческого спорта) между командами «Мичиган» и «Нотр-Дама» собрал рекордную аудиторию в 115 тыс. зрителей¹.

¹ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/cifranedeli>.

В России традиционно самым востребованным остается московское дерби «Спартак» — ЦСКА. Этот же матч можно считать и самым доходным. Так, в сезоне 2015/2016 г. на нем удалось заработать 130 млн руб.¹

Увеличить продажи билетов можно через внедрение систем ценовой дифференциации и динамического ценообразования.

Система динамического ценообразования билетных программ²

Ценовая дифференциация призвана увеличить посещаемость спортивных объектов (билеты более доступны, если уровень соперника низок или игра проходит в неудобное время), а также максимизировать возможную прибыль. В качестве главного недостатка данного метода можно выделить то, что цены в каждой из категорий (места, уровень соперников, дни недели) определяются в начале сезона и не могут быть изменены в зависимости от новых факторов.

Метод гибких цен позволяет болельщикам самостоятельно выбирать количество билетов и матчи, на которые они будут действительны. В зависимости от набора игр скидка по сравнению с билетами на отдельные матчи различается (чем больше матчей в абонементе, тем больше размер скидки). Данный метод дает зрителям возможность заранее спланировать график исходя из своих потребностей и посетить только те матчи, которые вызывают интерес, не переплачивая за абонемент на весь сезон. С точки зрения клуба данный способ позволяет добиться максимальной посещаемости и корректировать ценовую политику от матча к матчу в зависимости от популярности игр. В России подобный способ использовал хоккейный клуб СКА (Санкт-Петербург), а также футбольный клуб «Спартак» и еще несколько клубов.

Например, СКА продает так называемые мини-абонементы — пакеты из билетов на четыре матча со скидкой 50%: ценовой диапазон снижается от 100 до 600 руб. за один матч. При этом все билеты приобретаются на одно и то же место. «Спартак» применял похожую практику в отношении матчей еврокубков.

Суть динамического ценообразования состоит в том, что цена на услугу изменяется в зависимости от внешних факторов. Так, цена билетов на самолет возрастает в рождественские праздники и в летний сезон, цена на отели вблизи горнолыжных курортов выше в период с декабря по март, чем с апреля по ноябрь. При этом цена может не только увеличиваться, но и уменьшаться под влиянием различных факторов. Таким образом, клубы не только стараются максимизировать свою прибыль на матчах с «яркой вывеской», но и увеличить число поклонников

¹ См.: <http://www.sports.ru/football/1032158848.html>.

² См.: Иванов П. В., Солнцев И. В. Динамическое ценообразование билетных программ спортивного мероприятия: пример ЗАО «ФК Zenit» // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 4. С. 79–98.

на менее интересных играх путем снижения цен и делая посещение спортивного мероприятия более доступным. Ведь билеты на футбол невозможно реализовать после окончания матча, поэтому мало того что клуб терпит финансовые убытки, но и команда также остается без поддержки. Поэтому логичным выходом может стать снижение цены билетов на матчи, которые не пользуются особенной популярностью у болельщиков. Увеличение числа зрителей на трибунах не только помогает команде, но и позитивно сказывается на многих экономических показателях, таких как увеличение спонсорских контрактов (больше зрителей увидят или услышат рекламное сообщение), увеличение телевизионных рейтингов (полный стадион гораздо лучше смотрится на экране и привлекает большую телеаудиторию), увеличение объемов продаж еды, напитков и фирменной продукции.

Первым из спортивных клубов, который использовал стратегию динамического ценообразования, стала бейсбольная команда Сан-Франциско «Сан-Франциско Джайентс». В 2009 г. клуб применял динамическое ценообразование для 2 тыс. мест на домашнем стадионе. В качестве факторов изменения цены использовались спрос, погода, результаты выступления команды, уровень соперника, присутствие звездного игрока. По итогам года клуб зафиксировал увеличение прибыли от продажи билетов в размере 0,5 млн долл. На следующий сезон «Сан-Франциско Джайентс» стал использовать инструменты динамического ценообразования уже для всех мест на стадионе. Стоит отметить, что клуб не делал попыток сравнивать свои цены с ценами на вторичном рынке, тем самым не максимизируя потенциальную прибыль.

Одной из причин этого являются отношения с болельщиками и их возможные жалобы на «несправедливое» ценообразование в случаях с явным завышением стоимости билетов. Также возможна обратная ситуация: цены не должны быть чересчур занижены. Другими словами, минимальная цена не должна оказаться ниже стоимости посещения матча для владельцев абонементов. В противном случае самые лояльные болельщики клуба могут почувствовать несправедливое отношение к себе.

Английские клубы также активно используют инструменты динамического ценообразования. Так, футбольный клуб «Кардифф Сити» впервые внедрил соответствующую стратегию в сезоне 2012/2013 г., используя схему повышения стоимости билетов по мере приближения ко дню матча. Начальная стоимость за несколько недель до игр всегда была минимальна (но не ниже, чем стоимость для владельцев сезонных абонементов), что позволяло болельщикам даже с низким материальным достатком посетить матч любимой команды. Затем цена увеличивалась каждую неделю, а когда до игры оставалось 7 дней, начинала повышаться ежедневно.

Еще одним клубом, использующим принцип динамического ценообразования, является «Дерби Каунти», выступающий в Чемпионшипе. Между этим клубом и «Кардифф Сити» есть два ключевых отличия. Первое состоит в том, что «Дерби» использует как повышение цены на билеты, так и понижение по мере приближения к матчу (но исключительно до уровня первоначальной цены). Иными словами, цена на матч может начинаться с 10 фунтов стерлингов, за две недели подняться до 25 фунтов, но затем снова опуститься до 15 фунтов. Это может быть связано с неблагоприятным прогнозом погоды, переносом времени начала матча, травмами ведущих игроков. Возвращаясь к системе, применяемой «Кардифф Сити», отметим, что клуб в данном примере мог заморозить цену только на уровне 25 фунтов стерлингов. Второе отличие — это продажа билетов в комплекте сразу на несколько матчей, что предоставляет болельщикам больше возможностей для выбора опций на покупку билетов.

Справедливость и обоснованность цены являются главными преимуществами подобной системы. Если установить фиксированные цены на билеты в начале сезона, то на матче с командой, которая неожиданно для всех вышла в лидеры, клуб недополучит прибыль, так как не сможет увеличить цены соответственно спросу. В то же время если соперник играет хуже, чем от него ждали, а игра перенесена, например, на вечер вторника, то клуб недосчитается болельщиков на трибунах. Таким образом, систему динамического ценообразования можно охарактеризовать как «живую». Ведь она позволяет в короткие сроки манипулировать ценами на билеты в зависимости от текущих результатов команд и с учетом этого устанавливать справедливую цену, не теряя ни болельщиков, ни прибыли.

Еще одним преимуществом такой политики ценообразования является возможность планирования операционной деятельности футбольного стадиона в день матча. Например, клуб может заранее рассчитать, сколько сотрудников необходимо привлечь в зависимости от скорости реализации билетов.

Если говорить о недостатках системы динамического ценообразования, то следует отметить сложность в понимании данной стратегии со стороны болельщиков. Клуб должен детально объяснить, как формируется цена, почему один человек платит больше другого и как можно минимизировать свои затраты. Еще одной проблемой при внедрении динамического ценообразования может стать перенос или отмена матча (вследствие участия клуба в еврокубках или дисквалификации стадиона). В таком случае встает вопрос, предоставит ли клуб болельщику новый билет или просто вернет деньги. Если будет выбран первый вариант, то билет на какой матч будет предоставлен вместо пропущенного?

Также проблемой может стать ситуация, когда билеты на матч продавались по высокой цене, а в день игры выясняется, что главная звезда

(соперников или домашней команды) не сможет принять участие в матче. Таких нюансов может быть достаточно много, и клуб, внедряющий систему динамического ценообразования, должен быть готов быстро реагировать на возникающие проблемы.

Другие варианты увеличения посещаемости матчей — абонементная программа, система скидок для преданных болельщиков и различные системы лояльности.

Программы лояльности в футболе¹

Основной актив любого спортивного клуба — это болельщики. Именно они ходят на стадионы, покупают атрибутику и пакеты трансляций матчей, спонсоры заключают контракты с клубами в надежде именно на болельщиков, которые увидят их логотип. Следовательно, вполне логично было бы предположить, что одним из инструментов, способных вывести отечественный футбол из системного кризиса, могут стать программы лояльности, направленные на привлечение, мотивацию и удержание болельщиков.

Такие программы могут разрабатываться как на клубном уровне, так и на уровне сборных команд. Оба варианта крайне плохо развиты в России, а следовательно, зарубежный опыт в этой части представляет существенный интерес. При этом программы лояльности, разработанные для клубов, вполне могут быть перенесены и на уровень сборных команд.

Наиболее эффективный инструмент привлечения болельщиков — системы продажи билетов и сезонных абонементов.

Так, для владельцев абонементов на матчи донецкого «Шахтера» была предусмотрена возможность накапливать дисконт на покупку абонемента на следующий сезон. Во время прохода через турникет на конкретный матч чемпионата Украины болельщик мог получать определенный бонус — процент будущей скидки в соответствии с рейтингом соперника. За посещение матча с наивысшим рейтингом начислялся минимальный процент скидки, а за присутствие на матче с наименьшим рейтингом — максимальный. Проценты начислялись по накопительной системе. По окончании футбольного сезона определялся итоговый процент заработанного болельщиком дисконта (для каждого индивидуальный), который можно было использовать, приобретая абонемент на следующий сезон. Максимально возможная скидка достигала 30%.

Также владельцы абонементов помимо права приоритетной покупки билетов на еврокубковые матчи могли воспользоваться эксклюзивной скидкой в 20% при их приобретении в кассах «Донбасс Арены». Полу-

¹ На основе статьи: *Солнцев И. В.* Зарубежная практика внедрения программ лояльности для футбольных болельщиков // Практический маркетинг. 2015. № 9 (223). С. 42–48.

чить такую скидку можно было, посетив минимум четыре домашних матча «Шахтера» в чемпионате Украины, предшествующих первому еврокубковому матчу на «Донбасс Арене». Владельцы абонементов с 5-летним стажем посещения «Донбасс Арены» могли претендовать на индивидуальное именованное кресло¹.

Некоторые клубы привлекают к продаже абонементов футболистов команды. К таким мерам прибегали в московском «Динамо» и казанском «Рубине». А болельщикам московского «Спартака» перед сезоном 2015/2016 г. «звонил» (через автоответчик) капитан команды А. Ребров с предложением купить абонемент.

Отдельные клубы продают абонементы в рассрочку. Так, «Атлетико Мадрид» предлагает болельщикам систему отложенных платежей и беспроцентный кредит для приобретения абонемента.

«Рубин» стал первым в России, кто запустил продажу абонементов на базе многофункциональной банковской карты с использованием технологии платежей PayPass. Ее суть в том, что владелец карты, которой также можно пользоваться при оплате покупок, для прохода на стадион просто подносит ее к турникету. За ним закреплено на трибуне определенное место с указанием его имени и фамилии. Кроме того, на карту могут зачисляться бонусы за каждую покупку и за посещение матчей. Более того, баллами будет отдельно поощряться приход на стадион более чем за полчаса до стартового свистка. Болельщики, постоянно пользующиеся картой, получают приглашения на различные клубные мероприятия: встречи с игроками и руководством, открытые тренировки и т. д. Тем, кому удастся накопить наибольшее количество бонусов, получают право на приобретение атрибутики «Рубина», произведенной в ограниченном количестве. Наконец, карта дает возможность для получения скидок в размере до 20% при оплате товаров и услуг по партнерской программе. Также ей можно оплачивать проезд в общественном транспорте Казани, Набережных Челнов, Альметьевска, Нижнекамска и Зеленодольска².

Похожую систему использует бельгийский «Генк». Клуб создал электронную платежную карту совместно с титульным спонсором Veobank. Она оформляется бесплатно и принимается к оплате на стадионе при оплате парковки, покупке пива, еды или атрибутики. Это, во-первых, ускоряет процесс обслуживания, во-вторых, дает возможность отслеживать вкусы и предпочтения каждого отдельно взятого болельщика, частоту, с которой он посещает игры команды и с которой делает те или иные покупки на стадионе, и в конечном счете с учетом этих данных корректировать уже имеющиеся коммерческие предложения или фор-

¹ См.: Официальный сайт футбольного клуба «Шахтер». URL: <http://shakhtar.com/ru>.

² См.: *Шаинский Е.* Германия бьет рекорды. А что в России? URL: <http://www.sport-express.ru/football/reviews/805692/>, <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/554359.html>.

мировать новые. Самим болельщикам это дает возможность участвовать в бонусных программах, баллы в которых начисляются в зависимости от частоты и стоимости произведенных транзакций. Также клуб стимулирует болельщиков приходить на стадион заранее, устанавливая определенную систему скидок: например, пиво за 2 ч до матча стоит на 50% дешевле, а ближе к игре опять дорожает.

Отдельная политика выстраивается в отношении привлечения на стадион детей и молодежи.

У «Фулхэма» (Англия) есть программы, ориентированные на совсем маленьких детей: например, во многих школах, примыкающих к району, в котором расположен стадион «Крейвен Коттедж», игроки и тренеры клуба периодически проводят уроки футбола. Непосредственно на стадионе для этой же возрастной категории действует специальное предложение: тех, кто пришел на первую в своей жизни игру, менеджер стадиона проводит по всей арене незадолго до начала матча. Дети могут посидеть на скамейке запасных, увидеть всю инфраструктуру вплоть до директорских лож, понаблюдать, как заполняются трибуны; они могут зайти в раздевалку, где уже приготовлена игровая форма и даже встретить приехавшую команду. Болельщики, которым не исполнилось 16 лет, могут приобрести билеты на три определенных матча текущего сезона, заплатив за каждый из них всего по 1 фунту стерлингов. Для этого нужно зарегистрироваться на сайте клуба. Каждый человек в возрасте до 30 лет, впервые покупающий сезонный абонемент, получает в подарок оригинальную игровую футболку¹.

В фан-клуб «ПСВ» (Нидерланды) принимают с самого рождения, в честь чего на стадионе проходит специальное мероприятие. Интересно, что, по данным клуба, около 90% бывших членов детского фан-клуба продолжают болеть за «ПСВ», более 46% становятся держателями абонементов, более 44% регулярно покупают билеты на матчи команды, около 72% следят за новостями клуба на официальном сайте, более 67% зарегистрированы в группах в социальных сетях. Почти половина бывших членов детского клуба являются покупателями официальной атрибутики «ПСВ»².

Маленькие (до 12 лет) болельщики «Генка» (Бельгия) могут стать обладателями сезонного абонемента, причем абсолютно бесплатно — для этого нужно просто заполнить на сайте специальную форму. Понятно, что ребенок в таком возрасте один на футбол ходить не может, поэтому косвенно клуб все равно зарабатывает, продавая билеты родителям.

¹ См.: Блог «Министерство образования». Возможно, в марте здесь сыграет сборная России. Как зарабатывает «Фулхэм». URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/554359.html>.

² См.: Блог «Министерство образования». Главные принципы маркетинга футбольного клуба на примере «ПСВ». URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/744334.html>.

Мало того, по статистике, две трети ребят, которые ходили на футбол бесплатно, после 13 лет становятся постоянными болельщиками. Также члены детского клуба получают возможность отпраздновать день рождения на стадионе, посетить рождественскую вечеринку с подарками от клуба, сфотографироваться с игроками основной команды.

Английские клубы также активно привлекают детей на матчи. «Астон Вилла» раздает 1 тыс. бесплатных билетов детям начальной школы на каждый домашний матч, «Эвертон» (цена рядового абонемента — 95 фунтов стерлингов) и «Суонси» (99 фунтов стерлингов) продают абонементы на сезон по сниженным ценам, а «Саутгемптон» предоставляет бесплатные билеты детям до 11 лет в сопровождении двух взрослых. «Арсенал» запустил акцию Young Guns для болельщиков в возрасте от 12 до 16 лет с доступом к 1 тыс. билетов на каждый матч уик-энда категорий В и С матчей премьер-лиги.

Однако английские клубы не забывают и зарабатывать на юных поклонниках. Например, родителям предлагают заплатить за выход ребенка на поле вместе с игроками. Стоимость услуги варьируется от 150 до 600 фунтов стерлингов. За эти деньги покупатель получает комплект формы, билет на матч для ребенка и одного сопровождающего, экскурсию по стадиону перед матчем, посещение раздевалки, памятные сувениры от клуба, возможность сделать фото с игроками и талисманом клуба. Распределение игроков, с которыми дети выходят на поле, происходит случайным образом, выбрать конкретного футболиста нельзя. Важно отметить, что девять клубов не брали денег за выход детей на поле перед игрой, среди них «Челси», «Манчестер Юнайтед», «Манчестер Сити», «Арсенал» и «Ливерпуль». У этих клубов возможность вывести футболистов на поле является частью благотворительных программ¹.

В немецком Аугсбурге (его население не превышает 280 тыс. человек) все новорожденные получают подарок от одноименного клуба соску с его символикой. Когда первоклассники идут в школу, «Аугсбург» дарит им ранцы, рюкзаки, канцелярские, письменные принадлежности, причем развозят все это по адресатам футболисты и сотрудники клуба — все, вплоть до президента. Игроки и тренеры проводят в школах и детских садах уроки физкультуры, футбольные мастер-классы, фото- и автограф-сессии. Взрослых болельщиков привлекают и из соседних регионов. Например, в дни домашних матчей клуб присылает за ними автобусы, которые бесплатно везут их на футбол, а после игры бесплатно доставляют обратно².

¹ См.: Штеблов И. Блог «Спортивный бизнес». Не по-детски! Как клубы английской премьер-лиги зарабатывают на детях. URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportbizinfo/822640.html>.

² См.: Блог «Министерство образования». Все новорожденные в городе получают соску с нашей символикой. Как устроен бизнес «Аугсбурга». URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/717765.html>.

Разумеется, футбольные клубы активно используют и такой простой инструмент привлечения болельщиков, как призы и подарки, которые могут быть самыми разными. Например, «Арсенал» помимо билетов на матчи и атрибутики с автографами разыгрывает возможность выиграть разговор по Skype с игроками клуба.

Встречаются и совсем неординарные акции. Так, швейцарский клуб «Грассхоппер» установил у кромки поля своего стадиона джакузи, где матч могут посмотреть наиболее преданные болельщики клуба.

Английский клуб «Макклсфилд Таун», выступающий в 5-й лиге, провел конкурс среди владельцев абонементов. Победитель — 31-летний К. Кенна, работающий в магазине покрышек, — вошел в состав команды. Новый игрок получил 12-й номер, комплект домашней, выездной и тренировочной формы, возможность тренироваться с первым составом, место на клубном фото и 10 мин игрового времени официального (при его благоприятном развитии). Главная цель такого нестандартного хода — сделать клуб ближе к болельщикам. Кроме того, сама новость привлекла к команде очень большое внимание, причем не только в Великобритании¹.

Важны не только подарки, но и внимание к болельщикам. Например, все матчи сезона 2012/2013 гг. на «Донбасс Арена» начинались с появления в центральном круге поля специального полотна: эмблема «Шахтера», на которую были нанесены имена всех владельцев сезонных абонементов. Это символизировало центральное место клуба в жизни болельщиков и наоборот.

Похожий ход использовала испанская «Севилья», предложившая болельщикам за 24,9 евро разместить свое фото в форме маленького квадратика на номере каждого из игроков команды. Идея кампании под названием Playing 2 состояла в том, что любой фанат мог зайти на сайт клуба и выбрать футболиста и точное место на номере, где его фотография будет размещаться на протяжении всего сезона².

Футбольный клуб «Хартс» из Шотландии на третьем комплекте игровой формы разместил более 8 тыс. имен болельщиков клуба, которые спасли команду от банкротства.

«Барселона» «благодарит» преданных болельщиков специальными значками — те, кто был членом клуба в течение 25, 50 и 75 лет, получают соответственно серебряные, золотые и золотые с бриллиантом значки.

Английский «Эвертон» разработал специальную онлайн-платформу, позволяющую сгенерировать свидетельство о рождении болельщика команды.

¹ См.: Bristol City unveils shock summer «signing». URL: <http://fcbusiness.co.uk/news/article/newsitem=2577/title=bristol+city+unveils+shock+summer+%26%23039%3Bsignin%26%23039%3B>.

² См.: Служаков А. Как заработать деньги на воздухе! URL: <http://www.championat.com/business/article-143616-topovye-marketingovye-khody-v-futbole.html>.

Особенно важно предоставить болельщикам как можно больше дополнительных услуг. Например, руководство английского клуба «Портсмут» реализовало несколько довольно простых, но в тоже время действенных мер:

- сделали match-day программу для iPad, что позволило болельщикам покупать ее не только на стадионе, но и дома ;
- акция Super-Six — билеты продавались пакетом на следующие шесть домашних матчей, для того, чтобы их могли купить те, кто не готов к приобретению сезонных абонементов;
- была внедрена система, при которой каждый человек мог купить в Интернете ваучер на пиво и пирожок, чтобы избежать ожидания в очереди;
- на определенные матчи билет для детей стоил столько, сколько ребенку лет: 2 года — 2 фунта стерлингов, 5 лет — 5 фунтов и т. д.;
- проводились акции для семей (например, отец, мать и двое детей покупают четыре билета по цене трех).

Отдельные программы лояльности разрабатываются на уровне национальных сборных команд и футбольных лиг.

В Англии существует отдельная программа и для болельщиков национальной сборной команды — Englandfans. Купившие клубную карту (37,5 фунтов стерлингов для взрослых и 22,5 фунтов стерлингов для детей) получают следующие привилегии: гарантированные билеты на домашние матчи сборной (в определенный период), льготы при покупке билетов на выездные игры, скидки на билеты на домашние матчи (на стадионе «Уэмбли»), участие в специальных мероприятиях и посещение специальной зоны болельщиков.

В Австралии каждый желающий может стать членом «футбольной семьи» (англ.: football family) и тоже получать существенные преференции при посещении матчей.

Английская премьер-лига создала специальную детскую версию официального сайта Barclays Premier League, где помимо стандартного набора информации доступны видеотренировки для развития базовых навыков у начинающих. Большая часть сайта отведена играм. Каждая из них направлена на развитие тех или иных навыков у детей, например знание правил игры, звезд футбола или знакомство с культурой футбола в целом.

Major League Soccer (MLS), профессиональная футбольная лига США, организует просмотр игр в партнерских пабах. Для того чтобы паб мог войти в список официальных, ему необходимо внести членский взнос, транслировать все матчи MLS со звуком, а также удовлетворять требованиям по местоположению. Лига, в свою очередь, передает пабу определенный ассортимент атрибутики лиги или клуба, размещает информацию о пабе на сайте и официальных страницах в социальных сетях, а также проводит акции, конкурсы и другие мероприятия в пабе.

Например, в рамках программы MLS Pubs ViewFest за посещение официального паба лиги и отметку там на Foursquare можно было выиграть путешествие на матч чемпионата. Для участия необходимо было связать свой аккаунт на Foursquare с официальным сайтом MLS или страницей на Facebook. После регистрации каждая отметка в пабе во время матча добавляла участнику очки, и тот, кто набрал наибольшее количество, выигрывал главный приз.

Некоторые лиги регулярно ведут радиопрограммы, выкладывая записанные подкасты на iTunes или предоставляя возможность подписаться на RSS-ленту. Английская премьер-лига публикует еженедельные выпуски передачи Official Barclays Premier League Podcast — обзоры последних событий, в том числе эксклюзивные интервью с менеджерами и игроками. Американская Высшая футбольная лига также регулярно публикует несколько передач на английском, испанском и французском языках.

Еще одним направлением работы некоторых лиг является социальная работа. Например, проект английской премьер-лиги Premier League Kicks, реализуемый вместе с футбольными клубами и входящей в программу CreatingChances, направлен на то, чтобы улучшить жизнь подростков в неблагополучных районах. В рамках проекта проводятся регулярные занятия — 3 раза в неделю в течение 48 недель в году. Каждую неделю проводятся две вечерних тренировки по футболу, а третье занятие посвящено другому виду спорта, занятию по музыке или личностному развитию. Проект осуществляется при поддержке полиции и спонсируется английской премьер-лигой и Sport England.

Еще один проект — Premier League Reading Stars — мотивирует детей развивать навыки чтения и прививает любовь к книгам. В рамках программы каждый клуб английской премьер-лиги выбирает одного из игроков, который рассказывает о своих любимых книгах и устраивает состязания по чтению онлайн. Участники получают сертификаты, браслеты, журналы и плакаты.

Серия А также уделяет большое внимание благотворительной деятельности и сотрудничает более чем с 20 организациями, в том числе с The Medtronic Junior Cup, организацией, которая занимается подготовкой и проведением чемпионата мира по футболу для детей, больных сахарным диабетом 1-го типа, с Special Olympics, которая поддерживает программу тренировок и проведения чемпионатов для людей с ограниченными умственными возможностями, с We Free, глобальной сетью общественных организаций, направленных на борьбу с наркотиками, неблагоприятными условиями и социальной изоляцией.

Бельгийский «Генк» участвует в социальных проектах: организует футбольный кубок для бездомных, поддерживает незрячих — для них на стадионе оборудована специальная ложа и работают радиокомментаторы — они рассказывают об игре максимально подробно, создавая

эффект присутствия. Также клуб участвует в программе по реабилитации осужденных, отбывших тюремные сроки, — на стадионе в дни матчей они заняты на общественных работах — в точках питания и на парковках. Те из них, кто хорошо себя зарекомендовал, могут получить работу на фабрике, принадлежащей техническому спонсору Nike, — на этот счет с ними существует специальное соглашение.

Отдельные программы разрабатывают спонсоры, заинтересованные в привлечении футбольных болельщиков. Компания Heineken разработала акцию *share the sofa* (дословный перевод с англ. — «раздели диван») для Лиги чемпионов. Болельщики могли общаться со звездами футбола прямо во время матчей турнира, задавая им вопросы и комментируя отдельные моменты игры. Кампания получила широкий отклик в Интернете: 1,2 млрд упоминаний. Кроме того, было отмечено повышение спроса в размере 7% на пиво Heineken.

В США голландский производитель пива провел настоящий социальный эксперимент чтобы проверить, на что готовы настоящие фанаты ради возможности попасть на матч Лиги чемпионов. В обычном магазине была проведена акция, в ходе которой болельщикам предлагалось бросить все и поехать на игру Лиги чемпионов с участием «Барселоны». Участникам требовалось только уговорить своего начальника поехать с ними. Тем, кто успешно проходил это испытание, в награду действительно доставалась поездка и билеты на игру¹.

Особую роль в привлечении болельщиков могут сыграть новые технологии. Впечатляющих успехов в их внедрении добился менеджмент стадиона «Альянс Ривьера», где играет клуб «Ницца». Одним из проектов стало оборудование «социального экрана» в раздевалке. Болельщики через социальные сети задают вопросы игрокам команды. Модераторы их сортируют и оставляют девять лучших, после чего футболист отвечает на выбранный вопрос, а его ответ транслируется на табло арены. Также на стадионе используются очки Google Glass — игроки снимают все, что происходит с командой изнутри, что, безусловно, представляет интерес для болельщиков. Кроме Google Glass дополнительный эксклюзивный видеоконтент обеспечивают летающие по стадиону дроны. Специальный 3D-принтер во время матча «печатает» уменьшенную трехмерную модель стадиона. После игры игроки расписываются на нем, и достается он победителю лотереи, которая проводится на официальной странице клуба в Facebook. Особое внимание руководство стадиона уделяет анализу комментариев болельщиков о стадионе в сети. Вся полученная таким образом информация используется для дальнейших преобразований.

Все большее распространение получают мобильные приложения клубов. Например, «ПСВ» разработал приложение, рассчитанное в первую

¹ См.: Штеблов И. Блог «Спортивный бизнес». Почему пивной спонсор в спорте — это круто? URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportbizinfo/828459.html>.

очередь на болельщиков, находящихся на стадионе. Для них оно работает в свободном режиме; для всех, кто находится за пределами арены, доступ к нему требует оплаты. Те, кто пришли на матч, получают через это приложение информацию о составе команды, видеоповторы голов и опасных моментов, эксклюзивные видео в раздевалке и туннеле, по которому команды выходят на поле. С помощью приложения можно проголосовать за лучшего игрока матча или выбрать песни, которые будут транслироваться в перерыве. Также оно позволяет заказывать и оплачивать покупки в буфетах стадиона, не покидая своего места на трибуне. Разумеется, что все это потребовало оборудования стадиона высокоскоростным Интернетом, что обошлось в 1,7 млн евро. Интересно, что деньги на проведение сети предоставили спонсоры из компании UBC Media.

На арене Levi's Stadium в Калифорнии, открывшейся летом 2014 г., разработали приложение VenueNext, позволяющее посмотреть повторы с разных камер в HD-качестве, которые появляются в течение 7 сек, заказать еду и напитки прямо на свое место (причем приложение запоминает ваши предпочтения), заранее забронировать парковку и купить билет или улучшить свое место (если есть свободные кресла). Также приложение позволяет проходить на стадион по электронным билетам с экранов смартфонов, даже не поднося их к терминалам. Приложение подскажет, как лучше всего добраться до стадиона и своего сектора, а также точно определит, где нет очередей в туалет, в какой точке меньше всего придется стоять в очереди за атрибутикой, а по запросу нанесет на карту местоположение ваших друзей, с которыми вы хотите встретиться.

Через приложение Seaters можно купить билеты на матчи и концерты из категории Sold Out. Принцип работы приложения простой: сразу после того, как билеты исчезают из свободной продажи, событие появляется в списке Seaters, формируется очередь желающих, которые последовательно получают пуш-уведомления о появлении билетов. Все билеты продаются по номиналу, но приложение забирает себе 20% в качестве комиссии за срочность. Из известных европейских клубов с Seaters сотрудничает «Лион».

Приложение амстердамского «Аякса» подсказывает болельщикам, где нет очереди за едой и напитками и какой из киосков находится ближе всего.

Клуб Национальной баскетбольной лиги «Орlando Мэджик» совместно с VenueNext запускает приложение с виртуальной валютой Magic Money. Она будет разыгрываться в формате Daily Fantasy: болельщики перед матчем смогут набирать игроков в команды и устраивать однодневные мини-турниры, а победитель, получивший определенное количество Magic Money, будет обменивать валюту на еду, напитки или билеты.

Клуб НФЛ «Даллас» использует приложение не только для оказания услуг, но и для создания атмосферы на арене. Периодически всем

болельщикам может приходиться пуш-уведомление с просьбой нажать на кнопку *Unite This House* («Давайте объединимся» (англ.)). После нажатия надо положить палец на пульсирующую звезду в центре экрана и поднять смартфон над головой — тогда начнет мигать яркая вспышка, и стадион зальет красивое мерцание со всех трибун¹.

Английская премьер-лига совместно с компаниями Sony и Electronic Arts внедряет сервис, который позволит зрителям в любой точке мира занять виртуальное место на стадионе и посмотреть игру так, как будто они действительно там. Для того чтобы сделать обзор более реалистичным, будет использоваться SuperWide (широкоформатная) панорамная съемка, которая объединяет изображение с нескольких камер.

Особый интерес для клубов могут представлять мобильные приложения, позволяющие пользователям смартфонов организовывать собственные прямые трансляции в Интернете.

Например, многие клубы английской премьер-лиги уже завели аккаунты в сети Periscope. Очевидно, что для команд это отличная возможность показать поклонникам и фанатам неизвестную сторону предсезонной подготовки или тренировки перед матчами. С другой стороны, Национальная хоккейная лига накануне плей-офф официально запретила зрителям использовать подобные приложения. Похожие правила действуют в Национальной баскетбольной ассоциации и НФЛ.

Администрация одного из турниров по гольфу в США отозвала аккредитацию у журналистки «Спортс Иллюстрэйтс» за то, что она организовала со своего смартфона трансляцию первого удара одной из партий².

Федерации футбола также используют этот инструмент. MLS запустила бесплатное приложение *MLS Matchday App*, где можно узнать расписания матчей, результаты и статистику игр. Кроме того, можно оформить платную подписку *MLS Live* и смотреть текущие и прошедшие матчи.

Для болельщиков английской премьер-лиги совместно с Carlsberg было выпущено приложение *Striker*. С его помощью можно следить за футбольными матчами в реальном времени, получать уведомления о забитых голах, показанных карточках, заменах, обсуждать игру и поддерживать свою команду в Twitter.

Высший дивизион французской футбольной лиги разработал приложение *FrenchLeague 1* на десяти языках. С его помощью болельщики могут следить за последними новостями клубов, результатам и статистикой матча и синхронизировать личный календарь с расписанием игр любимых команд.

¹ См.: Блог «18 мне уже». *Воронин В.* Как оторвать болельщиков от дивана и сделать идеальный стадион? URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/voronin/851508.html>.

² См.: Блог 31. Как приложение для прямых трансляций со смартфона рвется в спорт. URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/blog31/804875.html>.

Отдельное внимание клубы уделяют CRM-системам. В них заведены профайлы всех болельщиков, в которых, в частности, фиксируется информация о сделанных через сайт покупках, которую можно использовать при формировании новых коммерческих предложений. Причем благодаря техническим возможностям CRM-системы эти предложения формируются адресно. Например, если конкретный пользователь не купил билет на ближайший матч, система при входе на сайт сразу выводит его на баннер с предложением билетов. Если он покупал билеты, но до сих пор не имеет абонемента, ему будет предложен абонемент. Если в профайле нет информации о приобретении пользователем клубной футболки нового сезона, он получит предложение купить футболку, а если она у него уже есть — что-то другое из ассортимента клубного магазина.

Кроме того, наличие CRM-системы, способной «узнавать» болельщиков, позволяет проводить разнообразные акции, направленные на укрепление взаимных симпатий между ними и клубом. Например, в 2013 г. клуб «ПСВ» снял специальный видеоролик: футболисты и тренеры обсуждают, какой подарок сделать бы болельщикам к Рождеству. Много высказывается разных предложений, пока в конце концов все не решают, что лучше всего будет их просто поздравить. Это видео было размещено на сайте, а ссылка на него была разослана по базе. Когда человек начинал скачивать ролик, система его «узнавала», и в тот же момент у него дома раздавался телефонный звонок, и он мог прослушать заранее записанное рождественское поздравление.

«Тоттенхэм» запускал для болельщиков развлекательную платформу Tottenham Turfies, где, в частности, можно было сыграть в специально разработанную электронную игру, а набранные в ней очки потратить при покупке атрибутики или билетов на игры с участием команды.

В отношении автоматизации работы современного стадиона можно сформулировать, из каких блоков состоит система IT-технологий¹.

1. Коммуникации: телефония, электронная почта и факс, колл-центр, мобильная связь, Wi-Fi, онлайн-службы помощи болельщикам.

2. Дополнительные услуги:

- цифровое видео, позволяющее зрителям, даже отойдя со своего места, не терять связь с ареной;
- автоматизация точек продаж;
- билетные кассы, информирующие в режиме реального времени (в том числе и через Интернет) о наличии свободных мест, скидках, расписании и т. п.;
- продвижение будущих спортивных мероприятий;

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2014-02-05-16144>.

- освещение фасада (например, на национальном стадионе в Перу на фасаде отражаются эмоции публики во время игры, а в Катаре на нем идут полноценные трансляции матча. На фасаде мюнхенской «Альянц Арены» 23 и 24 сентября 2015 г. транслировалось изображение гамбургера — реклама McDonald's.
3. Операционная деятельность:
- управление парковкой (поиск свободных мест и припаркованного автомобиля);
 - видеонаблюдение;
 - технологии энергосбережения (например, автоматическое отключение незадействованного оборудования);
 - управление доступом с помощью автоматических считывателей штрихкодов и бесконтактных пропусков.
4. Спортивный блок: автоматическая фиксация положения вне игры, взятия ворот, измерение технико-тактических действий спортсменов.
- Еще одним направлением автоматизации работы клуба, которое никак не относится к привлечению болельщиков, но о котором нельзя не упомянуть в свете автоматизации работы футбольного клуба, является обеспечение тренировочного процесса.

Сюда можно отнести следующие сферы (и компании):

- применение дронов в процессе тренировок;
- устройство, которое позволяет считывать показатели спортсмена в процессе тренировки; полученные данные структурируются в мобильном приложении и выстраиваются в наглядные графики (Dashtag);
- социальная сеть для футболистов и тренеров, где среди прочего можно повысить свои знания, получить доступ к специальным тестам и упражнениям (The Coaching Manual);
- сервис видеосъемки тренировок и матчей с последующей аналитикой (Spiideo);
- программы для тренеров, позволяющие автоматизировать спортивные процессы, анализировать статистические показатели, хранить в удобном виде данные об игроках, их медицинском состоянии и профессиональных перспективах (SmartSport, S2S Secrets To Sports AS);
- системы, анализирующие статистику спортсменов и предоставляющие аналитику (InStat, Iceberg, PlayGineering Systems).

Итак, мы рассмотрели разные примеры привлечения и мотивации футбольных болельщиков. Все они имеют одну цель и могут быть классифицированы на несколько групп:

- разработка билетных и абонементных программ;
- разработка совместных программ с партнерами и спонсорами, подразаумевающих розыгрыши призов;

- проведение акций, направленных на демонстрацию признательности клуба болельщикам и подчеркивающих их центральную роль в жизни команды;
- внедрение специальных предложений для детей и молодежи, организация «семейных» секторов на стадионах;
- участие клуба в социальных проектах;
- внедрение высокотехнологичных проектов: разработка мобильных приложений и CRM-систем.

Важно понимать, что все эти инструменты должны применяться комплексно и последовательно на протяжении длительного периода времени. Также все эти меры необходимо применять системно на базе предварительно разработанной программы, подразумевающей несколько этапов внедрения, подведение промежуточных итогов и при необходимости корректировку. Только так можно добиться позитивных результатов и увеличить как базу болельщиков, так и уровень доходов. При этом на первоначальном этапе совсем не обязательно изобретать велосипед. Вполне достаточно будет воспользоваться уже имеющимися наработками зарубежных клубов, в частности представленными в данной работе.

Продажа права наименования

Первой классической продажей названия спортивной арены можно считать сделку, которую заключила команда по американскому футболу «Нью Ингленд Пэтриотс») в 1971 г.: новый стадион в Фоксборо назвали в честь пивного бренда Schaefer. Рекламодатель тогда заплатил за 10-летний контракт 150 тыс. долл.¹

Возможность заработать на названии стадиона во многом зависит от популярности и успехов команды, которая будет на нем играть. Также нужно учитывать довольно жесткое отношение к названиям стадионов со стороны Европейского футбольного союза: УЕФА попросту запретило использование коммерческих названий в своих официальных документах. Поэтому в чемпионате Англии «Арсенал» играет на стадионе «Эмирейтс», а соперников по Лиге чемпионов принимает на стадионе «Арсенал». Тем не менее опыт лондонского клуба следует признать наиболее удачным: за 10 лет он заработал 100 млн фунтов стерлингов, а название «Эмирейтс» прочно укоренилось в футбольном обиходе: по данным исследования Repucom, в 2013 г. соглашение с «Эмирейтс» было самым узнаваемым среди спортивных болельщиков Великобритании². Последний контракт с авиакомпанией рассчитан на 5 лет и принесет

¹ См.: Как устроен бизнес по продаже названий спортивных арен // Forbes. 2012. 20 авг. URL: <http://www.forbes.ru/sobytiya-opinion/sport/95043-kak-ustroen-biznes-po-prodazhe-nazvanii-sportivnyh-aren>.

² См.: <http://repucom.net/media/emirates-sponsorship-deals>.

клубу 150 млн фунтов стерлингов. В качестве части сделки стадион сохранил свое нынешнее название до 2028 г.

Однако даже такие суммы меркнут по сравнению с американской практикой. В 2011 г. финансово-страховая группа Farmers Insurance Group заплатила 700 млн долл. за право назвать стадион в Лос-Анжелесе «Фармерс Филд» (соглашение рассчитано на 30 лет). В том же году страховщик MetLife дал название стадиону «МетЛайф» в Нью-Джерси до 2036 г. Стоимость контракта составила 17–20 млн долл. в год в зависимости от соблюдения ряда условий, т. е. в общей сложности 425–625 млн долл. В 2006 г. Citigroup согласилась в течение 20 лет выплатить 400 млн долл. (20 млн долл. в год) за права на название «Сити Филд» для стадиона в пригороде Нью-Йорка¹. Информация о наиболее крупных сделках по продаже права наименования европейских стадионов представлена в табл. 43.

Таблица 43

Крупнейшие сделки по продаже прав на наименование стадиона²

Стадион	Команда	Стоимость права наименования, млн евро в год
Signal Iduna Park	«Боруссия Дортмунд»	4,5
«Альянц Арена»	«Бавария Мюнхен»	6
«БайАрена»	Bayer Leverkusen	3
«Коммерцбанк-Арена»	«Айнтрахт Франкфурт»	2
Gottlieb-Daimler-Stadion	«Штутгарт»	5,3
RheinEnergie-Stadion	«Кёльн»	1,5
«Фельтинс-Арена»	«Шальке 04»	5
AOL Arena	«Гамбург»	3
AWD-Arena	«Ганновер 96»	2
«Эмирейтс»	«Арсенал»	5,3
Etihad stadium	«Манчестер Сити»	11,3
PGE Arena	«Легия»	1,7
Türk Telekom Arena	«Галатасарай»	7,7
«Альянц Ривьера»	«Ницца»	1,8
Fenerbahçe Ülker Arena	«Фенербахче»	9

Встречаются и нестандартные сделки по продаже права наименования стадиона не компаниям, а конкретным людям. Например, именем американского актера, композитора и рок-музыканта К. Рока, чье настоящее имя — Р. Дж. Ричи, был назван стадион в американском городе Детройт. В итоге домашняя арена местной бейсбольной команды «Де-

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2130045>.

² URL: <http://www.schwartzgelb.de/3733.html>; <http://www.guardian.co.uk/football/blog/2011/nov/25/stadium-naming-rights-liverpool-chelsea-spurs>; <http://www.sports.ru>.

тройт Тайгерс», ранее называвшаяся «Комерика Парк», превратилась в «Кид Рок Филд».

Как правило, договоры о продаже права наименования заключаются еще на стадии строительства стадиона. Во многом это объясняется не простым согласованием с болельщиками, которые часто выступают против коммерциализации названия. Хотя в первую очередь это касается проектов реконструкции, когда речь идет о смене наименования арены. В этом смысле иллюстративен пример «Ньюкасла», который не один год пытался продать название домашней арены «Сент-Джеймс Парк», всякий раз сталкиваясь с яростным противодействием своих болельщиков. В конце 2011 г. стадион все-таки был переименован в «Спорт-Директ Арена». Однако осенью 2012 г. новый титульный спонсор «Ньюкасла» компания Wonga объявила о возвращении домашнему стадиону «сорок» («сороки» — прозвище игроков «Ньюкасла Юнайтед») старого названия. Таким образом компания решила завоевать доверие болельщиков. Фанаты дортмундской «Боруссии» в 2005 г. протестовали против переименования арены «Вестфаленстадион» в честь страховой компании Signal Iduna (на 15 лет за 20 млн евро). Договориться с ними удалось лишь после того, как одной из улиц близ арены было присвоено название старого стадиона.

Похожие разногласия возникают и при попытках изменить цвета формы клуба. Так, малазийский бизнесмен Винсент Тан, покупая английский клуб «Кардифф Сити», выдвинул важное условие — полный ребрендинг клуба, который включал в себя два пункта: смену цветов домашней формы с синего на красный (цвет богатства и успеха в Малайзии) и размещение на логотипе команды дракона. И это притом что более 100 лет болельщики «Кардиффа» называли себя bluebirds («лазурные птицы», англ.). Со временем серия протестов и спортивные неудачи вынудили акционера уступить: цвет домашней формы вновь стал синим, а на эмблему клуба вернулась лазурная птица¹.

Любопытная ситуация сложилась в бразильском футболе, где клубы, живущие в основном за счет продажи игроков в Европу, ищут альтернативные способы пополнения собственных бюджетов. Многие из них заключили сделки по продаже названий своих стадионов. Но желаемого эффекта спонсоры не добились — не в последнюю очередь из-за непримиримой позиции ведущих СМИ: газеты и телеканалы категорически отказались использовать коммерческие названия арен.

Говоря о российской практике, можно упомянуть сделку московского «Спартака» и банка «Открытие». Согласно договору стадион клуба в Тушино носит название «Открытие Арена». Соглашение рассчитано на 6 лет, в течение которых банк выплатит «Спартаку» 1,208 млрд руб. за

¹ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportbizinfo/826292.html>.

название стадиона, а также за рекламу на футболках игроков¹. Кстати, именно компании финансового сектора чаще всего заключают сделки по приобретению права наименования стадиона (рис. 19).

В случае если продать право наименования стадиона не получится, можно предложить потенциальным спонсорам альтернативные варианты. Так, были примеры, когда стадион устраивал аукцион по продаже права разместить название на табло арены и ее официальном сайте сроком на один день. Также были попытки продать права на наименование отдельных трибун стадиона². В случае со стадионом «Тюрк Телеком Арена», за право наименования которого одноименная компания заплатила 7,7 млн евро (на 10 лет), местная фирма Ulker платит еще 1,5 млн евро в год за право на название одной из трибун арены. Британский офис букмекерской компании TitanBet стал спонсором западной трибуны «Хиллсборо», домашнего стадиона футбольного клуба «Шеффилд Уэнсдей», на период всего футбольного сезона 2015/16 гг. TitanBet получила полный маркетинговый пакет и брендинговые права на стадионе, в том числе комплексный брендинг западной трибуны, рекламных щитов, а также собственную рекламу во время проведения матчей³.



Источник: KPMG Research

Рис. 19. Отраслевая сегментация компаний, приобретающих права на наименование европейских стадионов

¹ См.: <http://www.kommersant.ru/doc/2131312>.

² См.: Managing sport facilities. 2nd ed. Gil Fried: University of New Haven, 2010. P. 236.

³ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2015-10-23-24314>.

Наиболее популярные клубы в извлечении доходов не ограничиваются стадионом. Так, «Манчестер Юнайтед» продал название своей тренировочной базы страховой компании Aon. Общая стоимость 8-летнего соглашения составила 120 млн фунтов стерлингов. Интересно, что договор вступил в силу уже после того, как Aon лишится статуса титульного спонсора клуба.

Исполнительный директор спортивной консалтинговой группы Synergy T. Кроу разработал несколько «золотых правил», которые нужно соблюдать тем, кто хочет присвоить стадиону имя своей компании.

1. Название стадиона должно быть коротким и состоять из одного, максимум двух слов. Например, «Рибок Стэдиум» или «Эмирейтс». Если же оно будет длинным или, что еще хуже, к историческому имени арены добавится имя спонсора, СМИ и болельщики все равно будут использовать сильно укороченное или привычное им название.

2. Следует избегать переименований стадионов, имеющих богатую историю. В этом случае бренд компании может оказаться предметом раздражения сотен тысяч болельщиков. Лучше стать титульным спонсором новой арены. Исключение составляют случаи, когда речь идет об отслужившем свой век стадионе, который будет либо серьезно реконструирован, либо отстроен заново.

3. Заключать контракты о спонсорстве необходимо на продолжительный срок. По двум причинам: во-первых, тем самым компания демонстрирует серьезность своих намерений и заинтересованность в проекте, во-вторых, отдача от инвестиций в титульное спонсорство эффективна при длительном сроке¹.

Помимо продажи права наименования стадиона можно попробовать реализовать более узкие виды прав, например на продажу напитков (англ.: pouring rights).

Существенную долю дохода стадиону может приносить реклама. Решающим фактором в данном случае будет эффект, который сможет обеспечить площадка стадиона для рекламодателя с учетом специфики аудитории футбольных матчей. Кроме того, придется учитывать законодательные ограничения для рекламы отдельных товаров. Наиболее яркий пример таких ограничений — запрет на рекламу пива на российских стадионах. При этом «пивные деньги» могут иметь для доходов стадиона очень большое значение. Об этом свидетельствует опыт 2008 г., когда УЕФА впервые доверил Москве принять финал Лиги чемпионов. Закон «О рекламе» уже тогда запрещал размещение пивной рекламы на стадионах, что создавало проблемы для Heineken, титульного спонсора лиги. За год, предшествующий финалу, президент Российского футбольного союза и на тот момент сенатор от Петербурга В. Мутко

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-103687-rebranding-obrechjonnyj-na-proval.html>.

лично внес в Государственную Думу несколько законопроектов, разрешающих рекламу пива на стадионах, но ни один так и не был рассмотрен депутатами. Поступили проще: российские организаторы финала Лиги чемпионов заверили УЕФА и Heineken, что они могут разместить рекламу пива в «Лужниках» без санкций. Федеральная антимонопольная служба впоследствии наложила штраф в «смешные» 60 тыс. руб. исключительно на РФС¹.

Наконец, важна форма, в которой реклама доносится до потребителя. Баннерами и билбордами сегодня уже никого не удивишь. На интересный шаг пошел спонсор мюнхенской «Баварии» Deutsche Telekom: на каждом домашнем матче на «Альянц Арене» в одном и том же секторе можно было увидеть логотип компании, образованный зрителями, одежами в одинаковые белые куртки и бейсболки.

Еще один пример нестандартного подхода — кампания, проведенная Levi's, спонсором команды «Сан-Франциско». Оправдывая название домашнего стадиона «Филд оф Джинс», компания выложила на поле 18 850 пар джинсов, собранных у болельщиков. В создании «рисунка» приняли участие 50 человек, которые выкладывали джинсы на поле около 16 ч².

Стадион как объект недвижимости

В настоящее время, как уже было сказано выше, стадионы, способные принимать только спортивные мероприятия, сменились многофункциональными комплексами, включающими помимо арены для проведения соревнований торговые-развлекательные центры, офисные, складские помещения.

До начала 90-х г. XX в. большинство стадионов было открыто только в дни матчей, имея только один источник доходов — от продажи билетов. Получалось так, что стадион, в который вложили огромные средства, простаивал большую часть времени. Позже спортивные арены стали рассматривать с точки зрения возможности получения дополнительных доходов от «неспортивной» деятельности.

В силу конструктивных особенностей под трибунами стадиона предусмотрено огромное свободное пространство, которое можно использовать для различных целей. Сейчас встречаются случаи, когда это пространство сдается в аренду. В Москве можно привести пример стадиона «Олимпийский». Однако это скорее пример того, как не должны сдаваться в аренду помещения на стадионах, поскольку «Олимпийский» давно перестал ассоциироваться со спортивными мероприятиями и превратился в многофункциональный объект не самого высокого класса. В современных проектах стадионов заранее заложены площади под определенные виды

¹ См.: Коммерсантъ. 2011. 28 сент. № 181 (4722).

² См.: <http://stadiums.at.ua/news/5/2014-11-26-19785>.

деятельности. Таким образом, стадионы становятся не просто спортивным центром того района, в котором они находятся, но и социальным, торговым и бизнес-центром. При грамотно выработанной политике они могут объединить на своих площадях крупнейших ритейлеров, ведущие компании из разных отраслей с той целью, чтобы люди могли получить все, что им необходимо, в одном месте. Стадион при этом получает дополнительные источники дохода, сокращая срок окупаемости.

Таким образом, можно выделить несомненные положительные стороны оборудования таких площадей на территории футбольных арен:

- стадион является точкой притяжения для большого числа людей, обеспечивая тем самым стабильный высокий поток потребителей для арендаторов;
- затрат эффективны, поскольку торговые площади появились за счет строительства другого объекта (т. е. стадиона);
- обеспечивается транспортная доступность, что связано с тем, что изначально место строительства арены выбирается исходя из лучшей транспортной доступности для болельщиков либо для стадиона организовывается новая транспортная инфраструктура (в качестве примера можно привести строительство новой станции метро рядом со стадионом московского «Спартака»). Также стоит отметить наличие парковки, которая может быть использована посетителями торгового и офисного центров, а также прочих объектов;
- совмещение различных помещений под одной крышей значительно сокращает объемы потребляемой энергии.

Собственники современных стадионов стараются заработать не только на площадях самого стадиона, но и на прилегающих территориях, в том числе за счет продажи жилья. Одним из первых такую схему внедрил лондонский «Арсенал». После переезда на стадион «Эмирейтс» на месте старого «Хайбери» и вокруг нового стадиона были построены и проданы дорогие квартиры.

Во время строительства нового стадиона «Уэмбли», который был открыт в 2007 г., риелторская компания Savills сомневалась, что люди захотят жить рядом с таким огромным сооружением, однако, проведя исследование, выяснила, что большинство респондентов хотели бы иметь жилье рядом со стадионом. В 2013 г. занимающийся ипотекой банк Halifax провел аналогичное исследование и выяснил, что в среднем за 10 лет стоимость недвижимости рядом со стадионами команд английской премьер-лиги выросла на 135%. А в Лондоне рядом со стадионами клубов «Челси», «Фулхэм» и «Арсенал» жилье подорожало на 100%.

Российские клубы также не ограничиваются строительством стадионов и активно используют прилегающие территории. Например, арены московских клубов «Спартак» и «Динамо» будут окружены жилыми,

офисными и гостиничными объектами, а стадион ЦСКА включает в себя офисное здание.

Далее по аналогии с футбольными клубами подробно остановимся на применении доходного, сравнительного и затратного подходов к оценке стоимости футбольных стадионов.

7.2. Применение доходного подхода к оценке футбольных стадионов

Изначально применение доходного подхода к оценке больших спортивных арен затруднено из-за того, что точно спрогнозировать денежные потоки, которые будет генерировать стадион, очень сложно. Кроме того, в данном случае мы будем рассматривать стадион отдельно от клуба, что с точки зрения общей логики не совсем правильно — ведь доходы от продажи билетов получает именно клуб, а не стадион. Однако для обособленного рассмотрения футбольной арены как самостоятельного актива нам придется пойти на этот шаг.

Рассмотрим применение метода дисконтированных денежных потоков на примере стадиона «Открытие Арена».

Основным доходом для стадиона являются денежные поступления от реализации билетов. Посчитаем число сыгранных на арене матчей за год. Принимая во внимание тот факт, что в чемпионате России принимают участие 16 команд (по системе «игра дома — игра на выезде»), в рамках данного турнира стадион примет 15 игр. Также предположим, что на арене пройдут 2 игры Кубка России, а также как минимум 1 матч с участием сборной команды страны и 4 игры в рамках международных соревнований (Лига чемпионов и (или) Лига Европы). В общей сложности получается 22 игры.

В среднем матчи «Спартак» в сезоне 2014/2015 г. посещало 25 тыс. зрителей¹. К началу сезона 2015/2016 г. клуб продал 13 316 абонементов. Предположим, что за лето эта цифра достигнет 14 тыс.

Существует несколько категорий мест на стадионе, которые определяют стоимость билетов и абонементов. Цена билетов также зависит от уровня соперника. Чтобы упростить расчеты, мы рассмотрим средние уровни цен²:

- стоимость билета — 1 тыс. руб.;
- стоимость абонемента — 15 тыс. руб. (с учетом того факта, что основная часть абонементов была продана на сектора с минимальным уровнем цен).

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-224145-spartak-samyj-poseshhaemyj-klub-za-10-let.html>.

² На практике для точности расчетов каждая категория должна быть проанализирована отдельно.

Особое внимание следует обратить на ВИП-ложи нового стадиона, которых будет 48. Каждая в состоянии вместить от 12 до 20 человек. За базовый пакет (только матчи) на сезон покупатель должен будет отдать от 4 до 6,6 млн руб., за эксклюзивный пакет, включающий возможность ежедневного использования ложи, придется заплатить уже от 5,2 до 8,58 млн руб.¹ Для расчетов используем среднее значение 7 млн руб. С первого же сезона ложи стали пользоваться большой популярностью. Кроме того, следует учитывать, что мы используем средний уровень цен, не учитывая самые дорогие ложи. Все это в совокупности позволяет нам принять заполняемость лож за 100%. Также предположим, что за год на стадионе два раза сыграет сборная России, за что стадион получит в совокупности 12 млн руб.² Итоговые расчеты представлены в табл. 44.

Таблица 44

Выручка от продажи билетов, абонементов и лож на стадионе «Открытие Арена»

	Количество	Стоимость, тыс. руб.	Доход, млн руб.
Вместимость	44000		
Средняя посещаемость	25000		
Абонементы	14000	15	210
Разовые билеты (на 22 игры)	11000	11	242
ВИП-обслуживание	48	27000	336
Матчи сборной			12
Итого			800

Далее перейдем к «неспортивным» доходам». Изначально по генеральному плану проекта было предусмотрено строительство с целью последующей сдачи в аренду 11 576 кв. м коммерческих площадей. Однако на момент начала сезона 2015/2016 г. на стадионе работал клубный магазин, который нельзя в чистом виде отнести к доходам стадиона. Поэтому доходы от использования коммерческих площадей в расчеты включены не будут.

Еще один источник дохода — плата за парковку. Единственное, что пока известно о ней, это вместимость — 7,5 тыс. машино-мест. Поскольку очень трудно судить о ее заполняемости в дни, когда нет матчей, посчитаем доход в дни матчей (примем ее заполняемость за 100%): 7500 машино-мест × 22 матча × 2 ч × 100 руб. = 33 млн руб.

Также на арене могут проводиться концерты, выставки и т. д. Аренда стадиона для футбольного матча в Москве обходится в среднем в 6 млн руб. В отношении концертов эта сумма может несколько вырасти. Пред-

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-160309-600-vip-fanatov-obespechat-spartaku-pribyl.html>.

² См.: ССФ» подсчитал, как росла цена на стадион «Локомотив». URL: <http://www.sovsport.ru/news/text-item/608740>; http://www.eurosport.ru/football/russian-premier-league/2014-2015/story_sto4588008.shtml.

положим, что аренда стадиона «Открытие Арена» для проведения альтернативных мероприятий будет стоить 10 млн руб., а в год получится организовывать по три таких события: итого получаем 30 млн руб.

На стадионах проводятся экскурсии. За рубежом подобные мероприятия посещает в среднем 50 тыс. человек в год. Цена билета — от 400 до 800 руб.; льготного билета — 200 руб. Для расчетов возьмем средний уровень в 400 руб. Итого получаем 20 млн руб. в год.

Реализация рекламных прав согласно долгосрочному спонсорскому контракту с финансовой корпорацией «Открытие» приносит клубу около 201 млн руб. в год (сумма по 6-летнему договору — 1208 млн руб.)¹. Также необходимо прибавить доход от рекламы на стадионе. Точно рассчитать его достаточно сложно. Предположим, что он составит 50 млн руб. в год. В эту же сумму войдут доходы от проведения на стадионе конференций, выставок, свадеб и корпоративных мероприятий.

Итого получаем 1134 млн руб. в год.

Операционные расходы примем за 500 млн руб. в год².

Существенную долю затрат могут составлять налог на имущество и земельный налог. Как мы уже упоминали, в Москве организации уплачивают налог в размере 10% исчисленной суммы налога в отношении построенных (реконструированных) после 1 января 2014 г. спортивных сооружений, включающих футбольное (ледовое) поле и оборудованных трибунами для зрителей с общим количеством мест не менее 12 тыс. Ставка налога на имущество в Москве в 2016 году составляет 1,3%. Стоимость строительства стадиона оценивается в 14,5 млрд руб. Тогда в 2016 г. с учетом износа за 2 года и срока службы в 30 лет сумма налога на имущество составит около 17,5 млн руб.

Рассчитать сумму земельного налога не представляется возможным в силу отсутствия данных о кадастровой стоимости земельного участка. Участок бывшего Тушинского аэродрома площадью 226 га (находится в федеральной собственности) поделен между тремя управляющими организациями, и точное распределение участков и их площади неизвестны. К тому же нас интересует только земельный участок под стадионом, который, согласно Закону города Москвы «О земельном налоге» должен облагаться по ставке 0,3% от кадастровой стоимости. Чтобы не завышать сумму дохода, примем сумму налога на землю равной сумме налога на имущество. Для упрощения расчетов мы не будем рассчитывать остаточную стоимость стадиона и учитывать увеличение ставок налогов, а включим сумму имущественных налогов в состав операционных расходов. Итоговые расчеты представлены в табл. 45.

¹ См.: http://spartakstadium.3dn.ru/news/spartak_i_otkrytie_zakljuchili_sponsorskoe_soglashenie/2013-02-19-443.

² См.: <http://www.vedomosti.ru/realty/news/36295141/shancev-soderzhanie-stadionak-chm-2028-obojdetsya-byudzhetu>.

Доходы и расходы стадиона «Открытие Арена», млн руб.

Доходы от продажи билетов, абонементов, предоставления лож	800
Доходы от парковки	33
Доходы от концертов	30
Доходы от экскурсий	20
Доходы от продажи права наименования	201
Доходы от рекламы	50
Итого доходов	1134
Операционные расходы	500
Расходы на налог на имущество и земельный налог	35
ИТОГО	535

Логика метода дисконтированных денежных потоков (DCF) предполагает, что мы должны спрогнозировать будущие денежные потоки. Что касается периода прогнозирования, несмотря на то, что у объектов, подобных оцениваемому, срок полезной службы и экономической жизни равен 30 годам¹, строить прогнозную модель на столь длительный период в российских условиях было бы не корректно. В связи с этим был взят прогнозный период, равный 5 годам, по окончании которых рассчитывается стоимость реверсии с использованием модели Гордона.

Стоит также отметить, что фактор дисконтирования рассчитывался на середину периода, поскольку доходы генерируются равномерно в течение всего года. Таким образом, вместо степени n используется степень $(n - 0,5)$ (т. е. в первом прогнозном периоде степень составить 0,5 и т. д.).

Методы расчета ставки дисконтирования уже были нами рассмотрены. Однако в рамках оценки объектов недвижимости целесообразно использовать модель кумулятивного построения:

$$R_d = R_f + P_1 + P_2 + P_3,$$

где R_d — ставка дисконтирования; R_f — безрисковая ставка; P_1 — премия за риск инвестирования в объект недвижимости; P_2 — премия за низкую ликвидность; P_3 — премия за инвестиционный менеджмент.

В качестве безрисковой может быть использована ставка купона по государственным облигациям, со ставками ознакомиться на сайте www.cbonds.ru либо на официальном портале Банка России www.cbr.ru.

Используем среднесрочную ставку доходности 8,29% годовых.

Величина премии за риск инвестирования в объект недвижимости рассчитывается методом суммирования с внесением специфичных видов риска, присущих футбольным стадионам, а именно: высокий уровень

¹ См.: Managing sport facilities. 2nd edition. Gil Fried: University of New Haven, 2010. P. 185, 236.

конкуренции в части проведения альтернативных мероприятий и сдачи в аренду коммерческих площадей, низкий уровень игры и достижений команды, для которой оцениваемый стадион является домашним, а также риск вандализма со стороны болельщиков (табл. 46).

Таблица 46

Расчет премии за риск инвестирования в объект оценки

№	Виды риска	Вероятность наступления риска									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Ухудшений общей экономической ситуации			✓							
2	Изменение федерального и (или) местного законодательства		✓								
3	Высокий уровень конкуренции в отношении проведения альтернативных мероприятий и сдачи в аренду коммерческих площадей				✓						
4	Чрезвычайные природные ситуации	✓									
5	Ускоренный износ				✓						
6	Наличие избыточных площадей		✓								
7	Недостаточно эффективное управление стадионом					✓					
8	Неуплата арендных площадей		✓								
9	Ухудшений транспортной доступности			✓							
10	Сложности с инженерной инфраструктурой			✓							
11	Низкий уровень игры и достижений команды, для которой оцениваемый стадион является домашним							✓			
12	Вандализм со стороны болельщиков			✓							
	Количество наблюдений	1	3	4	2	1	1	0	0	0	0
	Взвешенный итог	1	6	12	8	5	6	0	0	0	0
	Итого	38									
	Количество факторов	12									
	Премия за риск вложения в объект оценки, %	3,17									

Премия за низкую ликвидность обычно рассчитывается по формуле

$$P = \frac{R_f}{12} \times t_{ec},$$

где t_{ec} — срок экспозиции объекта.

Однако в случае с футбольными стадионами не совсем понятно, какой параметр использовать в качестве срока экспозиции, ведь такие объекты не выставляются на продажу, как это происходит с офисными или торговыми помещениями. Однако очевидно, что ликвидность

подобных объектов крайне низкая, в связи с чем можно использовать предельное значение премии 5%.

Премия за инвестиционный менеджмент также может быть принята равной 5%, поскольку для того, чтобы управлять таким объектом, как футбольный стадион, требуются очень серьезные управленческие навыки и соответствующий опыт.

Таким образом, ставка дисконтирования составит: $8,29 + 3,17 + 5 + 5 = 21,46\%$.

Прогнозирование базировалось на Концепции социально-экономического развития России до 2020 г.¹, поэтому с 2016 г. темп роста составит 3,5%. При этом доход от продажи права наименования стадиона остается постоянным, так как договор, как правило, заключается на несколько лет и предусматривает серию эквивалентных платежей.

Полный расчет стоимости методом дисконтированных денежных потоков представлен в табл. 47.

Таблица 47

**Расчет стоимости стадиона «Открытие Арена»
методом дисконтированных денежных потоков, млн руб.**

Темпы роста	3,50%					2,00%
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Постпрогноз
Доходы в день матча	833	862	892	924	956	
Доходы от концертов	30	31	32	33	34	
Доходы от экскурсий	20	21	21	22	23	
Доходы от продажи права наименования стадиона	201	201	201	201	201	
Доходы от рекламы	50	52	54	55	57	
Итого операционных доходов	1134	1167	1200	1235	1272	
Операционные расходы	535	554	573	593	614	
Денежный поток	599	613	627	642	658	
Ставка дисконтирования	21,46%					
Дисконтированный денежный поток	544	458	386	325	274	1438
СТОИМОСТЬ	3425					

¹ См.: <http://www.ifap.ru/ofdocs/rus/rus006.pdf>.

Очевидно, что полученный результат не отражает реальной стоимости актива: почти 3,5 млрд руб. при стоимости строительства в 14,5 млрд руб. Это объясняется несколькими факторами: во-первых, небольшим прогнозным периодом при крайне длительном сроке окупаемости даже самых успешных европейских стадионов; во-вторых, высоким уровнем риска, что нашло отражение в ставке дисконтирования, низким уровнем дохода от коммерческих площадей (который, впрочем, должен быть реализован за счет проекта «Тушино-2018»). При этом доходный подход дает представление о формировании денежных потоков по проекту, что принципиально важно для любого инвестора и собственника. Нивелировать эти нюансы призваны сравнительный и затратный подходы.

Оценка инвестиционной привлекательности спортивных проектов

По аналогии с оценкой стоимости футбольного стадиона можно оценить и инвестиционную привлекательность финансирования подобного проекта. Если в первом случае мы оцениваем стоимость уже имеющегося актива (например, с позиции потенциального покупателя), то во втором — принимаем решение о «вхождении» в инвестиционный проект на определенных условиях.

В классическом инвестиционном анализе используются пять показателей:

- 1) net present value (*NPV*);
- 2) internal rate of return (*IRR*);
- 3) payback period (*PP*);
- 4) discounted payback period (*DPP*);
- 5) profitability index (*PI*).

Чистая приведенная стоимость (*NPV*) показывает прирост стоимости, который может принести анализируемый инвестиционный проект:

$$NPV = -Inv + \sum_{n=1}^n \frac{CF_n}{(1+r)^n},$$

где *Inv* — первоначальные инвестиции в проект; CF_n — денежные потоки по проекту; *r* — ставка дисконтирования; *n* — число прогнозных периодов.

Правило *NPV* предельно простое: проект считается выгодным (и принимается инвестором) при $NPV > 0$. При расчете *NPV* доходы и расходы по финансовой деятельности не учитываются. Это объясняется тем, что расходы по финансовой деятельности (например, выплаты процентов по кредитам) уже учтены в составе ставки дисконтирования. Если эти расходы включить в расчет *NPV*, произойдет задвоение. Таким образом, даже при условии того, что проект финансируется и за счет акционерного, и за счет долгового финансирования, подобные денежные потоки должны игнорироваться. В расчет *NPV* включаются операционные

и капитальные доходы и расходы. При этом нельзя забывать о первоначальных инвестициях, которые существенно уменьшают значение приведенной стоимости.

IRR — это ставка дисконтирования, при которой текущая стоимость будущих денежных потоков соответствует вложенным инвестициям, или $NPV = 0$. Как правило, значения IRR находят либо путем подбора, либо графическими методами (построив график зависимости NPV от ставки дисконтирования), либо с помощью специализированных программ. В MS Excel для расчета IRR используется функция =ВСД. Также IRR можно рассчитать по формуле

$$IRR = R_1 + (R_2 - R_1) \times NPV_1 \div (NPV_1 - NPV_2).$$

R_2 представляет собой любую величину, существенно превышающую ставку дисконтирования R_1 (например, при ставке дисконтирования в 10% величина IRR_2 может быть определена в 20%). Соответственно, NPV_1 и NPV_2 — это значения, рассчитанные по R_1 и R_2 соответственно.

Инвестиции считаются оправданными при условии, что IRR превышает требуемую норму доходности (или альтернативную стоимость капитала). Интересно, что для каждого инвестора такая норма доходности будет индивидуальной, т.е. единого норматива по IRR не существует, каждый устанавливает его самостоятельно исходя из своих запросов и предыдущих сделок.

Часто встречаются ситуации, когда отдельные значения будут давать противоречивые результаты. Например, при выборе из двух проектов А и В NPV проекта А окажется больше, чем проекта В, но проект В обеспечит более высокий IRR . В подобной ситуации стоит руководствоваться правилом NPV , т.е. выбрать проект А, который обеспечит возможность более эффективно реинвестировать полученные средства. Это объясняется тем, что NPV отражает увеличение в капитале, тогда как IRR — только ставку доходности без учета объема и распределения инвестиций по периодам.

Помимо NPV и IRR , как правило, рассчитывается два вида сроков окупаемости. PP — это количество месяцев (лет), за которые инвестор полностью возвращает свои вложения в проект. Как правило, срок окупаемости может быть рассчитан путем построения денежного потока по проекту накопленным итогом. Однако подобный расчет не учитывает стоимость денег во времени, а следовательно, и риски по проекту. Кроме того? не принимаются во внимание денежные потоки периодов после достижения окупаемости. Отдельно от других показателей срок окупаемости является довольно противоречивым критерием для оценки инвестиционного проекта. Он прост в расчетах, однако не свидетельствует о прибыльности проекта. Другими словами, расчет срока окупаемости не может выступать в качестве единственного обоснования того или иного инвестиционного решения.

7.3. Применение сравнительного подхода к оценке футбольных стадионов

Сравнительный подход в оценке недвижимости (впрочем, так же, как и в оценке бизнеса) основан на анализе рыночных цен сделок или предложений по продаже объектов, сопоставимых с оцениваемым объектом, имевших место на рынке до даты оценки. Метод рыночных сравнений базируется на принципе спроса и предложения, в соответствии с которым цена определяется в результате взаимодействия спроса и предложения в данном месте, в данное время и на данном рынке.

В рамках сравнительного подхода чаще всего применяют метод сравнения продаж, который основан на том факте, что покупатель осведомлен о рыночной цене на аналогичные по качеству и состоянию объекты, поэтому он не заплатит большую сумму, чем та, за которую возможно приобретение интересующего его объекта. Метод сравнения продаж подразумевает следующую последовательность действий:

- изучение рынка для отбора информации об объектах, которые сопоставимы с оцениваемым объектом;
- сбор и проверка информации по каждому отобранному объекту в разрезе его ключевых характеристик (цена сделки или предложения, форма оплаты, местоположение, физические характеристики, коммуникации и т. д.);
- анализ и сравнение каждого объекта с оцениваемым объектом по всем параметрам;
- корректировка цены сделки или предложения по каждому сопоставимому объекту в соответствии с имеющимися различиями;
- согласование скорректированных цен объектов-аналогов и расчет рыночной стоимости.

Поправки вносятся в стоимость объектов-аналогов. Такой порядок расчета позволяет ответить на вопрос, сколько стоил бы объект-аналог, если бы он обладал теми же характеристиками, что и объект оценки.

В большинстве случаев цены сделок не разглашаются третьим лицам. Поэтому для проведения сравнительного анализа используют, как правило, цены предложения на объекты-аналоги. Такой подход оправдан с той точки зрения, что потенциальный покупатель, прежде чем принять решение о покупке, анализирует текущее рыночное предложение и приходит к заключению о возможной цене предлагаемого объекта, учитывая все его достоинства и недостатки в сравнении с объектами-аналогами.

В качестве аналогов подбираются объекты, которые по своим характеристикам в наибольшей степени соответствуют объекту оценки и удовлетворяют следующим критериям:

- объекты-аналоги не обременены действующими договорами аренды;
- сделки купли-продажи с объектами-аналогами заключены по рыночным схемам — без использования заемных средств с процентной ставкой, отличной от рыночной, без предоставления отсрочки либо рассрочки платежа;
- предполагается, что участники сделки не связаны финансовыми, корпоративными либо родственными отношениями, у продавца отсутствует необходимость в срочной реализации собственности, на него не оказывается давление (судебное разбирательство, дело о банкротстве);
- вид использования объектов-аналогов сопоставим с предполагаемым видом использования анализируемых объектов;
- по своему конструктивному исполнению и физическим характеристикам объекты-аналоги в наибольшей степени соответствуют анализируемому объектам.

При выборе аналогов отдается предпочтение объектам, расположенным наиболее близко к анализируемым объектам, область поиска расширяется до достижения необходимого минимального числа аналогов.

Для расчета поправок используются, как правило, следующие методы:

- метод парных продаж: отбираются два объекта, идентичных по всем элементам сравнения, кроме одного искомого параметра (например, местоположения). Соответственно, разница в цене сделки (предложения) по данным объектам будет обусловлена именно выбранным параметром;
- статистический анализ (корреляционно-регрессионный анализ) основан на предположении о существовании зависимости между вариацией цен объектов и тех или иных его характеристик. Для выведения зависимости необходимо располагать значительной выборкой по сравнимым объектам;
- экспертный метод предполагает внесение корректировок на основе опыта и знаний оценщиков с учетом имеющейся в их распоряжении информации, полученной путем анализа рынка, интервьюирования профессиональных участников рынка, а также на основании информации, полученной от консультантов, имеющих значительный опыт работы в данной области.

Если говорить о применении сравнительного подхода для оценки футбольных стадионов, то оно представляется крайне затруднительным в силу отсутствия рынка сделок купли-продажи подобных объектов. Однако в последние несколько лет начал формироваться более комплексный рынок — рынок купли-продажи футбольных клубов (табл. 49), одним из главных активов которых является именно футбольный стадион.

**Основные сделки по покупке футбольных клубов
российскими бизнесменами**

Год	Клуб	Доля	Покупатель	Сумма сделки
1	2	3	4	5
2003	«Челси»	100%	Р. Абрамович	100 млн долл., долги 150 млн долл.; инвестиции в клуб
2004	«Спартак»	100%	Л. Федун	70 млн долл. *
2006	«Зенит»	51%	«Газпромбанк»	36,25 млн долл.
2006	«Динамо»	71%	Центральный совет общества «Динамо»	20 млн долл. *
2007	«Арсенал»	14,65% **	А. Усманов, Ф. Мошири	75 млн фунтов стерлингов
2011	«Анжи»	100%	С. Керимов	Погашение долгов и инвестиции в клуб в сумме 200 млн долл.
2011	«Венеция»	100%	Ю. Кораблин и группа частных инвесторов	Стоимость лицензии клуба на участие в турнире — 400 тыс. евро, компенсация прямых затрат клуба, обещание за 5 лет вывести команду в серию А и построить новый стадион
2011	«Ксамакс»	100%	Б. Чагаев	12 млн евро
2011	«Портсмут»	100%	В. Антонов	15 млн фунтов стерлингов
2011	«Борнмут»	50%	М. Демин	850 тыс. фунтов стерлингов
2011	«Монако»	100%	Д. Рыболовлев	Обязательство вложить в развитие клуба не менее 100 млн евро в течение 4 лет
2012	«Рединг»	51%	А. Зингаревич	25 млн фунтов стерлингов

* Информация о сумме сделки не была подтверждена сторонами.

** Впоследствии доля была доведена до 29,72%. Общие инвестиции оцениваются в 200 млн фунтов стерлингов.

К слову, по данным KPMG, в 2010 г. менее 10% всех стадионов России находились в частной собственности, в то время как, например, в Англии этот показатель находится на уровне выше 50%. Это говорит о том, что в перспективе многие футбольные арены могут обрести частных владельцев.

Нельзя отрицать, что собственный стадион как доходный актив (иногда в перспективе) существенно увеличивает стоимость клуба, даже несмотря на то, что в большинстве случаев он нуждается в реконструкции. При этом отдельно от клуба стадионы меняют собственников крайне редко, и информации о таких сделках в открытом доступе нет.

Не имея возможности сравнить реальные сделки продажи футбольных арен, мы можем разработать перечень характеристик и критериев, которые нужно принимать во внимание при покупке стадиона и которые, в свою очередь, будут формировать его стоимость.

Как и для любого объекта недвижимости, одним из ключевых факторов стоимости для футбольного стадиона будет местоположение, которое влияет как на психологическое восприятие стадиона, например как центра городского района и местной достопримечательности, так и на непосредственную посещаемость проводимых мероприятий, ведь с местоположением связана транспортная доступность. С точки зрения оценки логика очень простая — чем удобнее добираться на стадион, тем больше денег он сможет принести (в том числе и за счет «неспортивной составляющей»), следовательно, тем выше его стоимость. С другой стороны, отсутствие транспортной инфраструктуры потребует серьезных вложений и может рассматриваться как понижающий цену фактор.

Еще одним параметром является наличие инфраструктурных объектов помимо самого стадиона. К таким объектам могут относиться торгово-развлекательные центры, офисные площади, жилье, гостиницы и т. д.

Вновь строящиеся стадионы все чаще возводятся как часть многофункциональных комплексов. Наличие стадиона в составе такого комплекса может быть выгодно застройщикам во многих отношениях. Например, это дает возможность перекрестных продаж пакетов корпоративного гостеприимства с учетом близости офисных помещений, а также расширяет возможности розничной торговли во время проведения матчей. Более того, потенциально высокие доходы от использования земельного участка для жилищного строительства и других традиционных целей частично могут быть направлены на финансирование капитальных затрат, ведь доходы от эксплуатации стадиона редко бывают стабильными¹.

Немаловажное значение имеет также наличие условий для проведения альтернативных мероприятий, таких как соревнования по другим видам спорта, концерты, театральные шоу и т. д. Это придает арене дополнительное значение в глазах посетителей и инвесторов, приносит дополнительный доход и значительно сокращает срок окупаемости всего проекта.

¹ См.: Европейские стадионы — 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование KPMG. С. 11.

По такому параметру, как количество разноплановых мероприятий в год, лидирует, пожалуй, «Мэдисон-сквер-гарден» в Нью-Йорке. Ежегодно на арене проходит около 320 различных мероприятий. «Мэдисон-сквер-гарден» является домашней ареной клубов «Нью-Йорк Рейнджерс» (Национальная хоккейная лига (НХЛ)), «Нью-Йорк Никс» (Национальная баскетбольная ассоциация (НБА)), «Нью-Йорк Либерти» (Женская национальная баскетбольная ассоциация). Арена ежегодно принимает большое количество концертов и считается одной из самых престижных концертных площадок мира.

Здесь проходили матч всех звезд НХЛ, матч всех звезд НБА, финалы НБА и Кубка Стэнли, «Рестлмания», центральные бои лучших профессиональных боксеров.

Интересно, что лед на арене убирают крайне редко — как правило, для проведения баскетбольных матчей паркет укладывается прямо на лед с использованием прослойки из специального материала. Однажды лед пришлось полностью убрать на время проведения шоу собак, так как животные оказались чувствительны к холоду.

Стоит отметить, что частые превращения из концертной площадки в баскетбольную, хоккейную, боксерскую и обратно помогает арене заработать, однако одновременно ухудшает ее репутацию в глазах некоторых спортсменов. Так, в прессе периодически звучат жалобы на качество льда. Это говорит о том, что в погоне за прибылью нельзя забывать о том, что любое мероприятие требует соблюдения определенных стандартов качества, индивидуального подхода и регламентированных сроков подготовки.

Разумеется, важен «возраст» стадиона: в силу конструктивных особенностей многие его элементы подвержены более серьезному износу в сравнении с объектами коммерческой недвижимости. Кроме того, для футбольных арен свойственно более быстрое функциональное устаревание, что также должно учитываться при оценке.

Стоит также упомянуть такой важный для спортивных арен фактор, как соответствие требованиям международных комиссий и ассоциаций. Только при выполнении определенных условий на стадионе могут проводиться матчи высшего уровня. В связи с грядущим Чемпионатом мира по футболу 2018 г. хотелось бы остановиться на некоторых аспектах этих требований¹.

Требования ФИФА к футбольным стадионам

В кратком варианте требования ФИФА представлены в табл. 50.

¹ Также стоит отметить, что в каждой стране, как правило, существуют местные требования к стадионам. Например, в России утверждены стандарты «Футбольные стадионы», утвержденные постановлением бюро исполнительного комитета общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» от 13 декабря 2011 г. № 80/4.

Требования ФИФА к футбольным стадионам¹

Параметры	Критерии
Местоположение	Удобная транспортная инфраструктура
	Площадь земельного участка от 18 до 24 га
Здание стадиона	Попадание солнечного света на трибуны и поле
	Экологические требования в отношении экономии питьевой воды, утилизации отходов, энергосбережения, сертификация LEED — Leadership in Energy & Environmental Design — рейтинговая система для оценки уровня соответствия экологическим стандартам.
	Влияние стадиона на окружающее пространство (шум, свет и т. д.)
	Конвертация стадиона для проведения альтернативных мероприятий
	Энергоснабжение с учетом резервных мощностей и приоритетом отключения
	Уровень освещения и теней, горизонтальная и вертикальная освещенность, цветовая температура, цветопередача, углы обзора
	Системы связи
	Телевидение, банкоматы, система отсчета времени, мобильная связь, беспроводная связь, радиосвязь
	Количество входов и выходов, подходы к стадиону, доступ на трибуны, система проверки билетов (турникеты)
Игровое поле	Покрытие
	Ориентация (идеально — с севера на юг)
	Удаленность поля от трибун (не более 190 м от угла поля до самой дальней точки противоположной трибуны)
Безопасность	Как минимум четыре отдельных сектора каждый со своим входом, туалетами, точками питания, медицинским пунктом
	Безопасность конструкции
	Предотвращение пожара
	Центр управления стадионом
	Система видеонаблюдения
Парковка	Система громкой связи
	Парковка на 10 тыс. автомобилей и 500 автобусов на стадионах вместимостью 60 тыс. зрителей
Раздевалки	Две главные раздевалки площадью 250 кв. м (здесь и далее — не менее), массажная комната — 40 кв. м, туалеты и сантехнические помещения — 50 кв. м
Дополнительные помещения	Тренировочные офисы — 30 кв. м, комната менеджера по экипировке — 25 кв. м, комната отдыха — 25 кв. м
	Не менее 33 офисов и комнат для совещаний, не считая помещений для локального оргкомитета и менеджмента стадиона

¹ См.: Футбольные стадионы. Технические рекомендации и требования / FIFA. 5-е изд. 2011.

Параметры	Критерии
Сиденья для зрителей	Ширина не менее 45 см со спинкой, высота не менее 30 см, расстояние от спинки предыдущего сиденья 80 см, четкая маркировка
Туалеты	28 унитазов и 14 умывальников на каждую 1000 женщин, 3 унитаза, 15 писсуаров и 6 умывальников на 1000 мужчин, индивидуальные санузлы, состоящие из одного унитаза и умывальника в расчете 1 на 5000 зрителей
Пункты питания	1 постоянная точка продажи на каждые 250 зрительских мест стадиона, 1 передвижная торговая точка на каждую 1000 мест, 1 разносчик на 600 мест
Табло	Не менее двух с возможностью показа повторов
Зрители с ограниченными возможностями	Места для кресел-колясок с хорошим, незатрудненным обзором поля (от 0,5 до 1% от всех зрительских мест стадиона); пандусы, специально оборудованные санузлы и пункты питания, места для слабовидящих и слепых зрителей
СМИ	Офис аккредитации, трибуна для СМИ, пресс-центр на 25% мест от числа мест для журналистов на трибуне
	Зал для пресс-конференций — не менее 200 кв. м на 100 мест, микст-зона — не менее 200 кв. м на 250 мест

Важно понимать, что соблюдение перечисленных требований поможет не только удовлетворить запросы ФИФА и обеспечить безопасность зрителей, но и сделает пребывание болельщиков на стадионе комфортным, что поможет увеличить посещаемость и в конечном итоге приведет к росту доходов владельцев арены. Таким образом, чем более полно данные параметры будут учтены в оценке, тем адекватнее будет полученный результат. Остановимся на некоторых из этих требований более подробно.

Местоположение стадиона оценивается исходя из площади земельного участка (от 18 до 24 га), транспортной и инженерной инфраструктуры. Несмотря на то, что все эти требования выглядят абсолютно логично, на практике очень часто возникают противоречия: с одной стороны, стадион должен располагаться максимально близко к центру города, с другой — в центре большинства городов едва ли найдется свободный земельный участок площадью 18 га. Если же строить стадион на окраине, то придется вложить огромные средства в транспортную систему, и тогда уже не получится ответить на другой принципиальный вопрос ФИФА: «Обеспечено ли достаточное финансирование для осуществления задуманного?»

После того как все проблемы с площадкой для стадиона решены, необходимо правильно расположить футбольное поле, причем сделать это нужно по направлению с севера на юг (отклонение от этой оси не должно превышать 15°, если стадион и поле лишены крыши). Дело в том, что при подобной ориентации вечерами, когда играется подавляющее большинство игр, заходящее солнце не слепит глаза одной из команд больше, чем другой. По этой же причине основной позицией для телевизионных камер становится западная (там же, кстати, расположены

ВИП-трибуны). В то же время подобное расположение поля плохо сказывается на качестве травы, так как из-за ориентации с севера на юг часть поля всегда будет находиться в тени.

В отношении покрытия поля интересен пример стадиона для американского футбола клуба «Аризона Кардиналс», где поле с натуральным покрытием появляется на стадионе только в дни матчей, а все остальное время находится вне арены, чтобы получить максимум солнечного света и облегчить полив. Выдвижной поддон, на котором находится поле, подключен к электродвигателям, установленным на колесах, которые движутся по специальным колеям. Соответственно, все время, свободное от игр, бетонный пол стадиона может использоваться для любых мероприятий без ущерба для травяного покрытия. В частности, арена использовалась для проведения финала четырех баскетбольных турниров Национальной ассоциации студенческого спорта, выставок, конференций, форумов, концертов, автошоу и родео. Отметим, что аналогичным механизмом выдвижного поля должен быть оборудован новый стадион в Санкт-Петербурге, который, правда, на момент выхода этой книги все еще строится и продолжает дорожать.

Также стадион «Аризона Кардиналс» оборудован арочным механизмом открытия и закрытия крыши, что позволяет поддерживать оптимальный температурный режим. Время, необходимое для полного закрытия крыши, составляет всего 12 мин (процесс открытия и закрытия крыши на Национальном стадионе в Варшаве, например, занимает 20 мин и может быть выполнен только при температуре выше 5 °С). Крыша состоит из двух раздвижных панелей, которые сделаны из полупрозрачной ткани Birdair (получила название по имени фирмы, ее разработавшей и изготовившей), и двигаются по дуге. Каждая панель перемещается по изогнутым рельсам с помощью манипуляторов. В жаркое время крыша находится в закрытом состоянии (в это время поле находится на улице и получает необходимый солнечный свет), а стадион охлаждается системой кондиционирования.

Иногда газон приходится защищать от солнечного света. Например, так приходилось делать на стадионе «Донбасс Арена». Летом специалисты агрономической службы стадиона использовали специальную подвесную систему затенения газона, направленную на понижение температуры на его поверхности. Система представляет собой ряд тросов, которые при помощи стальных балок крепятся к несущим железобетонным конструкциям стадиона, а также специальное защитное полотно. Ткань пропускает около 40% солнечного света — для роста травы этого вполне достаточно. Функционально такая система не мешает поливу и проведению других повседневных операций по уходу за газоном. К тому же система мобильна: полотна оперативно разворачиваются и сворачиваются. Благодаря подвесной конструкции покрывается около три четверти поля стадиона, и специалисты стадиона разворачивают по-

лотна выборочно, чтобы создать тень там, где она нужна. В пасмурную и дождливую погоду система сворачивается¹.

Не обошли вниманием специалисты ФИФА и беговую дорожку: «Возможно, самые крупные города мира с огромным бюджетом и желанием в будущем принять Олимпийские игры могут удовлетворить требования как футболистов, так и легкоатлетов. Однако большинству из них не рекомендуется окружать беговой дорожкой поле современного футбольного стадиона».

Еще одна тема, очень беспокоящая ФИФА, да и всех владельцев футбольных клубов, — болельщики, выбегающие на поле. С «вторжением зрителей» предлагается бороться в том числе с помощью рвов: «Игровое поле может быть защищено рвом достаточной ширины и глубины. Рвы защищают игровое поле без отрицательного визуального эффекта, который создают ограждения, однако существует опасность того, что туда могут упасть люди. Для предотвращения этого следует установить достаточно высокие барьеры как со стороны зрителей, так и со стороны поля. Поскольку такие барьеры, если они недостаточно удалены от поля, могут представлять опасность для игроков, то рвы могут использоваться только на очень крупных, просторных аренах. На обычном футбольном стадионе с достаточно плотной планировкой игровой зоны их использование не представляется разумным, так как они увеличат расстояние между игровым полем и зрителями».

Далеко не последний вопрос — оборудование стадиона вспомогательными помещениями:

- две главные раздевалки одинакового размера (не менее 250 кв. м), стиля и уровня комфорта вместимостью не менее 25 человек каждая, оборудованных холодильником, демонстрационной доской, телефоном, с возможностью установки телевизора; массажная комната (40 кв. м); туалеты и сантехнические помещения площадью 50 кв. м (11 душевых кабин, 5 умывальников с зеркалами, 1 ванна для ног, 1 зона обтирания с крючками для полотенец, 1 мойка для бутс, 3 писсуара, 3 унитаза, 2 розетки для электробрить и 2 сушилки для волос);
- туннель для выхода игроков на поле у средней линии поля шириной не менее 4 м и высотой не менее 2,4 м;
- тренерские офисы площадью 30 кв. м: 1 душевая кабина, 4 шкафа для одежды, туалет с умывальником, 1 письменный стол, 5 стульев, маркерная доска, телефон;
- судейские помещения — равноценные отдельные помещения для мужчин (одно помещение на пять судей) и для женщин (одно помещение на двух судей) с необходимыми сантехническими помещениями;
- комната менеджера по экипировке (не менее 25 кв. м);

¹ См.: <http://donbass-arena.com/ru/news/27137>.

- комната отдыха (не менее 25 кв. м);
- раздевалки для мальчиков и девочек, подающих мячи;
- не менее 33 офисов и комнат для совещаний, не считая помещений для локального оргкомитета и менеджмента стадиона;
- медицинский пункт для игроков (50 кв. м);
- допинг-контроль (36 кв. м);
- отдельное помещение для артистов и музыкантов (если объект используется для проведения шоу и концертов);
- офис аккредитации журналистов;
- кабинки теле- и радиокомментаторов — по 5 постоянных (для финалов — не менее 50);
- пресс-центр на 25% мест от числа мест для журналистов на трибуне;
- зал пресс-конференций — не менее 200 кв. м на 100 мест;
- микст-зона — не менее 200 кв. м на 250 мест;
- не менее трех студий площадью 25 кв. м, из одной студии должен открываться панорамный обзор поля.

Принципиальный вопрос для любого стадиона — его вместимость. В ФИФА считают, что «клуб, матчи которого обычно посещают около 20 000 болельщиков и который собирается строить новый стадион на 30 000 мест, скорее выиграет от строительства стадиона примерно на 40 тысяч». Если обратиться к российским городам, которые планируют принять матчи Чемпионата мира 2018 г., то для многих из них проблема заполняемости арены после чемпионата стоит наиболее остро. Так, в Саранске после окончания мундиала планируют переоборудовать третий ярус трибун под коммерческую недвижимость. Пожалуй, для многих городов, где на матчи местных команд едва ли будет ходить 40–45 тыс. человек, такое решение представляется единственно возможным. Например, верхние трибуны стадиона в австрийском Инсбруке, где проходили матчи Чемпионата Европы 2008 г., сразу после первенства полностью разобрали, в итоге вместимость сократилась с 30 до 17 тыс. Причем решение уменьшить количество мест было принято еще до строительства. Это позволило существенно сократить смету расходов, ведь арена строилась с расчетом на последующую реконструкцию. Общая смета проекта составила всего 20 млн евро. При этом 5 млн евро удалось вернуть после реконструкции за счет продажи кресел и металлоконструкций второго яруса.

У клуба есть и другие способы заработать при переезде на новую арену. Например, стадион «Висенте Кальдерон», где пока играет «Атлетико Мадрид», после открытия новой арены будет снесен. Земля перейдет в собственность мадридского муниципалитета, и на ней построят жилой квартал. При этом «Атлетико» будет получать процент от продажи квартир в нем¹.

На реконструкции футбольных стадионов можно не только заработать «живые» деньги, но и получить немного репутационных баллов среди

¹ См.: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/rma/425533.html>.

болельщиков. Например, администрация футбольной арены «Росунда» в пригороде Стокгольма разрешила болельщикам разобрать стадион перед его сносом на сувениры. В результате около 5 тыс. болельщиков унесли с собой пластиковые кресла, ограждения и травяное покрытие. Арена была открыта в 1937 г. и являлась главной для одной из самых популярных команд Швеции — «АИК». Последний матч на стадионе, на котором итальянский «Наполи» обыграл хозяев со счетом 2 : 1, был проведен 22 ноября 2012 г. Болельщики начали разбор трибун на сувениры сразу после встречи, но их остановила полиция. Теперь же все игры проходят на новой «Френдс Арене», возведенной неподалеку от «Росунды»¹.

Антипримером использования стадионов после завершения крупных соревнований могут служить арены, построенные в ЮАР, многие из которых никак не используются, за что они получили название «белые слоны». Стадионы не только не приносят никакого дохода, но и находятся в плачевном состоянии. Похожая ситуация прогнозировалась и в Бразилии, где местные жители организовывали массовые акции протеста против миллиардных вложений в спортивную инфраструктуру. Чтобы охладить пыл разгневанных граждан, власти страны вынуждены были срочно решать, как использовать стадионы после мирового футбольного первенства 2014 г. Одно из радикальных предложений — переоборудовать стадион в городе Манаус, вмещающий 44 тыс. зрителей, в тюрьму. Его строительство обошлось казне в 280 млн долл., хотя там должны пройти лишь четыре матча чемпионата. А в самом Манаусе нет даже футбольной команды первого дивизиона. По идее властей, со стадиона-тюрьмы осужденных будут отправлять в места дальнейшего отбывания наказания. За основу взят опыт Олимпиады в американском Лейк-Плэсиде. Там комплексы олимпийской деревни также были переоборудованы в пенитенциарные учреждения².

Важно понимать, что количество мест на стадионе не должно увеличиваться в ущерб комфорту зрителей и обзору поля. Сиденья должны быть шириной не менее 45 см со спинкой высотой не менее 30 см на расстоянии 80 см от спинки предыдущего сиденья.

Как отмечают специалисты ФИФА, «входить на стадион зрители будут в течение часа или дольше, выйти после матча все они захотят одновременно», поэтому особое внимание должно уделяться планированию движения людских потоков, пропускным способностям входов и выходов, а также дорог, ведущих к стадиону. Кстати, пропускная способность выходов со стадиона регулируется конкретным документом — The Green Guide (Guide to Safety at Sports Grounds — не путать с путеводителем).

Например, согласно градостроительным нормам Лондона, ширина свободной зоны, примыкающей к стадиону (англ.: concourse), не должна быть менее 15 м. Кроме вопросов, касающихся непосредственностройки, должна анализироваться логистика вокруг стадиона, а именно то,

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2012-11-26-10177>.

² См.: <http://stadiums.at.ua/news/2013-09-27-14702>.

как повлияет полная вместимость арены на транспортные и людские потоки. В частности, по подсчетам британских консультантов, ширина дороги в 12 м обеспечивает проходимость 8 тыс. человек в час.

Кроме того, существует так называемая теория движения (англ.: movement theory), которая затрагивает следующие параметры: плотность, скорость и поток. Плотность — это число людей на заданной площади, скорость касается расстояния, которое преодолевают люди за определенное время, поток — число людей, которые пересекают заданную точку за определенный временной промежуток. Зависимость между этими параметрами следующая: Поток = Скорость × Плотность × Ширина прохода.

Например, поток будет минимальным, если ширина прохода минимальная или плотность высока. Если между людьми большие расстояния, они могут передвигаться быстро, и наоборот. Например, если плотность составляет 2 человека на метр, то люди смогут двигаться со скоростью 1,2 м/с и поток будет равен: $1,2 \text{ м/с} \times 2 \text{ чел./м} = 2,4 \text{ чел./с}$, т. е. за 1 с стадион будут покидать 2,4 человека. Если ширина прохода составляет 10 м, то стадион будут покидать 24 человека в секунду, а если 5 м — то уже только 12. При увеличении плотности потока людей снижается скорость движения. Стоит отметить, что исследованию движения людских потоков, факторов, влияющих на их скорость и плотность, поведению людей на массовых мероприятиях и различных закономерностей в этой сфере посвящено целое научное направление. Поэтому не будем останавливаться на этом слишком подробно. Отметим лишь, что для стадионов минимально допустимая (критическая) плотность потока составляет 0,14 кв. м на человека, однако и эта цифра обладает определенным уровнем условности, так как в каждой конкретной ситуации многое будет определяться такими параметрами, как возраст, психологическое (эмоциональное) состояние, одежда, социальный статус болельщиков. Шотландский ученый К. Стилл по итогам нескольких научных исследований пришел к выводу о том, что движение толпы происходит не хаотично, а по определенной схеме — по аналогии с полетом птиц. Был произведен анализ двух вариантов: свободный коридор и коридор, разделенный перилами (поручнем). В первом случае заданное расстояние проходили 150 человек в минуту, и у каждого был собственный маршрут движения. Во втором случае проходимость увеличилась на 35% — до 190 человек в минуту. В итоге был сделан вывод о том, что в толпе человек теряет свободу движения и геометрия помещения оказывает на него большее влияние, чем индивидуальная психология, и помогает найти более быстрый маршрут¹.

Важно продумать движение не только пешеходов, но и автомобилей. Выезд с парковки также не должен занимать много времени. Например,

¹ См.: Managing sport facilities. 2nd edition. Gil Fried: University of New Haven, 2010. P. 287–291.

на стадионе «Амстердам Арена» руководство стадиона пытается снизить поток машин с помощью социальных сетей, объединяя болельщиков по сообществам, чтобы они знали, едет ли кто-либо из их района на игру. Таким образом, несколько болельщиков могут приехать на одной машине, а не каждый на своей¹.

Один из важнейших разделов требований ФИФА касается экологичности стадионов, соблюдения «зеленых» стандартов и принципа устойчивого развития (англ.: sustainability approach), который заключается в том, что чем меньше энергии потребляет сооружение, тем меньший вред наносится окружающей среде. Программа Green Goal с которой выступила ФИФА, призвана способствовать так называемой экологической оптимизации. Основными целями программы являются: уменьшение потребления питьевой воды, предотвращение и (или) сокращение отходов, создание более эффективной энергосберегающей системы и увеличение доли общественного транспорта для обеспечения матчей ФИФА. Все это должно способствовать установлению нейтрального баланса в отношении выброса парниковых газов.

Кроме того, стадионы должны пройти сертификацию LEED, в соответствии с которой проекты всех стадионов должны составляться с учетом «зеленых» принципов и технологий. Для новых стадионов желательно получить хотя бы минимальную сертификацию LEED. В случае крупной реконструкции существующих стадионов они также подлежат сертификации. Сертификация заключается в проведении независимого анализа влияния архитектурных сооружений на окружающую среду. Система рейтинга LEED включает шесть крупных категорий, в каждой из которых присваиваются баллы по каждому критерию. Этими категориями являются:

- экологически рациональные площадки — эта категория оценивает выбор площадки для строительства и то, как планируемая застройка впишется в природную среду, социальное окружение и существующую транспортную систему;
- эффективность использования воды — эта категория ориентирована на уменьшение потребления воды и использование альтернативных водных ресурсов, таких как сбор дождевой воды;
- энергия и атмосфера — эта категория ориентирована на использование альтернативных источников энергии и меры по снижению выбросов, обуславливающих парниковый эффект;
- материалы и ресурсы — в этой категории присуждаются баллы за использование оптимальных с точки зрения экологии строительных материалов;
- качество внутренней среды — эта категория ориентирована на создание чистой и благоприятной для здоровья среды внутри зданий

¹ См.: <http://www.championat.com/business/article-102307-amsterdamskij-jetalon-dlja-rossijskikh-aren.html>.

благодаря использованию естественной вентиляции и дневного света;

- инновации в дизайне — в этой категории присуждаются баллы за новые идеи, которые помогают снизить влияние застройки на окружающую среду.

Отдельно рассматриваются вопросы экологии, связанные с проведением Кубка мира ФИФА:

- город, принимающий у себя турнир, в течение 5 лет перед его началом должен брать пробы воздуха и производить их анализ;
- принимающая сторона должна предоставить информацию о качестве воды в муниципальной системе водоснабжения;
- принимающая сторона должна сделать доступной информацию обо всех экологически неблагоприятных зонах в городе и особенно вокруг территории стадиона (например, в отношении организации матчей Чемпионата мира 2018 г. в Москве могут возникнуть вопросы в связи с деятельностью нефтеперерабатывающего завода в Капотне и Курчатовского института);
- необходимо предоставить информацию о тех районах города, которые имеют большое культурное, историческое или религиозное значение.

Разумеется, строительство стадиона по «зеленым» стандартам обходится дороже (в среднем на 5–10%), однако впоследствии эти затраты окупаются. К тому же не стоит сбрасывать со счетов моральную составляющую вопроса.

Один из последних экологических трендов в развитии современных стадионов — установка солнечных батарей, обеспечивающих арену энергией. Больше всех в этом вопросе преуспели клубы немецкой бундеслиги. Так, солнечные батареи установлены на стадионе «Маге-Солар-Штадион» (Фрайбург), на домашнем стадионе дортмундской «Боруссии» «Сигнал Идуна Парк» и на стадионе «Везерштадион» (Вердер). Также здесь нужно отметить стадион на Тайване Kaohsiung National Stadium, за которой его архитектор Т. Ито даже получил Притцкеровскую премию. Арена полностью работает на солнечной энергии. Ее перекрытия снабжены 8844 солнечными батареями общей площадью 14 155 кв. м, которые вырабатывают 1,14 млн кВт·ч в год¹. «Анталья Арена» работает исключительно на солнечных батареях, расположенных на крыше и производящих 7200 кВт·ч. ежедневно. Стадион вмещает 32 539 зрителей.

Активно собирались использовать экологически чистую энергию и в Бразилии. Так, был оборудован крышей из солнечных батарей стадион Estádio Governador Magalhães Pinto. Установка системы общей мощностью в 1,4 МВт оценивается в 16,1 млн долл. Примечательно, что

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2013-03-20-11845>.

электроэнергия, вырабатываемая на стадионе, не будет использоваться непосредственно на нем — она будет передаваться в близлежащие дома и местную электросеть.

Причем данный стадион стал отнюдь не первым бразильским стадионом, обладающим внушительным массивом фотоэлектрических элементов. Так, на крыше стадиона «Манэ Гарринча» уже разместились генерирующие мощности на 2,5 МВт, обеспечивающие экологически чистой электроэнергией почти половину электромеханического оборудования внутри стадиона.

Крыша стадиона «Маракана» в Рио-де-Жанейро также была оборудована полутора тысячами солнечных панелей. На стадионе «Пернамбуку» была создана полноценная солнечная тепловая электростанция, которая будет применяться для отопления здания, а также для нагрева воды в кухнях, туалетах и раздевалках¹.

В дни без соревнований стадион может обеспечивать близлежащий жилой район 80% необходимой электроэнергии.

Специальный раздел отчета посвящен влиянию стадиона на соседние объекты, которое проявляется в увеличении интенсивности движения автотранспорта, поведении фанатов, повышенном уровне шума и яркого освещения, появлении глубоких теней на соседних зданиях. Удовлетворение потребностей соседей, в частности, возможно за счет строительства стадиона ниже уровня земли.

Кстати, одной из причин постоянно откладывающейся реконструкции стадиона «Стэмфорд Бридж» является как раз то, что увеличение вместимости арены потребует увеличения площади и приблизит ее к соседним домам, нарушив, таким образом, их «право на свет» (англ.: rights of light).

За рубежом процесс согласования строительства нового или расширения существующего стадиона занимает ключевое место в любом проекте. Выделяются даже несколько стратегий в поведении «соседей». Первая — NIMBY, Not in My Backyard (дословно — «не у меня во дворе» (англ.)). Эта стратегия подразумевает одобрение строительства стадиона в целом, но только не по соседству. Вторая стратегия — BANANA, Build Absolutely Nothing Anywhere Near Anything («не строить ничего и нигде»), в данном случае строительство стадиона вызывает безусловный протест². Подобное согласование может потребовать не только много времени, но и много денег, что должно соразмерно учитываться при оценке проектов.

Еще один ключевой вопрос — удобство для зрителей, игроков и официальных лиц, который разбивается на несколько частей. Во-первых, на стадионе необходимо оборудовать одну постоянную точку продажи на

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/news/2013-05-30-12941>.

² См.: Managing sport facilities. 2nd edition. Gil Fried: University of New Haven. 2010. P. 83.

каждые 250 зрительских мест, а также обеспечить условия для работы одной передвижной торговой точки на каждые 1 тыс. мест и одного разносчика на 600 мест. Во-вторых, на стадионах вместимостью от 60 тыс. зрителей должно быть обеспечено 10 тыс. парковочных мест для автомобилей и 500 для автобусов. Также необходимо обеспечить парковки для команд — как минимум для 4 автобусов и 14 автомобилей. Их необходимо разместить внутри стадиона, рядом с раздевалками, в местах, недоступных для зрителей. Игроки и члены судейской коллегии должны иметь возможность выйти из своих транспортных средств и пройти непосредственно в свои раздевалки, не вступая в контакт с публикой. Достаточное количество парковочных мест должно быть предоставлено всему обслуживающему персоналу, в частности сотрудникам службы безопасности, контролерам, организаторам-распорядителям и работникам сферы общественного питания. Высадку и посадку в автобусы игроков, членов судейской коллегии и особо важных лиц желательно организовать в закрытом цокольном этаже или подвале, в отдалении от зрительских зон, чтобы предотвратить возможные акты агрессии. На маршруте прохода между различными раздевалками, парковкой транспорта аварийных служб и игровым полем не должно быть таких препятствий, как лестницы, перепады уровня, резкие изгибы и повороты, которые затруднили бы транспортировку носилок с травмированным игроком.

Подробно расписано количество туалетов. В частности, в отчете говорится, что «все больше женщин посещают футбольные матчи и другие мероприятия на стадионах. Проектировщики стадионов должны рассмотреть возможность оборудования дополнительных женских туалетов, которые могли бы временно использоваться как мужские на тех мероприятиях, где ожидается преимущественно мужская аудитория, — с соответствующей заменой указателей».

Наконец, очень важный нюанс, который не учтен не только на российских стадионах, но и в городах вообще — это учет интересов людей с ограниченными возможностями. На современной футбольной арене от 0,5 до 1% всех мест должно быть отведено для кресел-колясок, причем это должны быть места с хорошим, незатрудненным обзором поля. Также должны быть предусмотрены пандусы, специально оборудованные санузлы и пункты питания. Зрители в креслах-колясках должны иметь возможность попасть на стадион через все входы, включая входы для VIP-гостей, особо важных лиц, представителей СМИ, зоны команд и телевидения, и попасть на свои места без затруднений для них самих или для других зрителей. При этом зрители с ограниченными возможностями должны иметь свой отдельный вход, от которого у них будет прямой доступ к своим местам на трибунах в креслах-колясках.

Зрители-инвалиды не должны быть размещены так, чтобы из-за своей ограниченной подвижности подвергнуть опасности самих себя или

других зрителей в случае чрезвычайной ситуации. Также они должны быть защищены от дождя и солнца. Традиционная практика их размещения на открытом месте рядом с полем неприемлема. Места для слабовидящих и слепых зрителей должны размещаться на той же стороне стадиона, что и места комментаторов, на нижних зрительских рядах, по возможности ближе к игровому полю. Не менее двух мест с рабочими столами должны быть оборудованы для комментаторов-инвалидов. Также следует учитывать, что в каждой стране могут быть приняты местные нормативные акты в отношении защиты прав людей с ограниченными возможностями, которые будут накладывать дополнительные ограничения на стадион. Например, в США принят и активно Закон об американцах с ограниченными возможностями» (англ.: Americans with Disabilities Act (ADA)).

В заключение еще раз заметим, что в своих требованиях ФИФА учла абсолютно все аспекты, связанные с функционированием современного стадиона начиная с футбольного поля и заканчивая флажтоками. Мы остановились лишь на самых важных из них.

В качестве дополнительного критерия оценки стадиона можно рассматривать так называемый эффект присутствия зрителей, который заключается в специальном подборе цветовой гаммы кресел и расположения телевизионных камер. В частности, подобную опцию реализовали на стадионе «Казань Арена».

7.4. Применение затратного подхода к оценке футбольных стадионов

Рассмотрим, наконец, затратный подход, который можно частично обосновать принципом замещения, суть которого заключается в том, что информированный покупатель заплатит за освоенный участок не больше, чем цену приобретения неосвоенного участка и стоимость возведения на нем сооружения равной полезности. Другими словами, затратный подход подразумевает оценку стоимости земельного участка, на котором находится объект оценки, и расчет затрат, необходимых для его воспроизводства либо замещения с учетом износа и устаревания:

$$MM = LV + RV - AD,$$

где MV — рыночная стоимость; LV — стоимость земли; RV — стоимость строительства; AD — накопленный износ.

Затратами на воспроизводство являются затраты, необходимые для создания точной копии объекта с использованием применявшихся при его создании материалов и технологий. Затратами на замещение являются затраты, необходимые для создания аналогичного объекта с использованием материалов и технологий, применяющихся на дату оценки.

В современной практике применяют следующие методы определения затрат на воспроизводство (замещение):

1) метод укрупненных обобщенных показателей стоимости (метод сравнительной единицы). Метод основан на сравнении стоимости единицы потребительских свойств объекта оценки со стоимостью аналогичной единицы измерения подобного объекта. Единицами измерения могут быть 1 куб. м строительного объема, 1 кв. м общей площади и т. п. При применении этого метода, например, используются справочники укрупненных показателей восстановительной стоимости и справочники оценщика «Ко-Инвест»;

2) метод укрупненных элементарных показателей стоимости. Сущность метода заключается в расчете стоимости строительства как суммы стоимостей возведения основных элементов здания: фундамента, стен, перекрытий, крыши, инженерного оборудования и т. д.;

3) метод единичных расценок. Техника применения метода заключается в разработке полной сметы на строительство оцениваемого объекта с использованием единичных расценок. Источниками информации, необходимой для определения стоимости, являются подробные сводки объемов строительно-монтажных работ, а также сметы на анализируемый объект;

4) метод индексации балансовой стоимости. Метод основан на использовании бухгалтерских данных. Первоначальная балансовая стоимость отражает сумму фактических осуществленных затрат на создание объекта. На основании индексов цен в строительстве данные затраты пересчитываются в цены на дату анализа.

Таким образом, затратный подход позволяет максимально точно учесть все индивидуальные характеристики оцениваемого объекта, и это делает его наиболее подходящим для оценки футбольных арен.

Затраты на строительство стадионов могут существенно различаться между собой в зависимости от размера и местоположения объекта, качества строительства и потребностей во вспомогательной инфраструктуре. Например, стоимость строительства в расчете на одно зрительское место обычно оказывается выше для больших стадионов (рис. 20). В первую очередь это связано с более высокой стоимостью опорных конструкций для большого верхнего яруса трибун, а также с затратами на вспомогательную инфраструктуру для обслуживания большого количества зрителей (лифты, лестницы, парковочные места и т. д.). Кроме того, для того чтобы приносить высокую прибыль, крупные стадионы должны предлагать зрителям большее количество мест премиум-класса с соответствующим уровнем комфорта (ресторанное обслуживание, высокое качество отделки всего эксклюзивного яруса трибун и т. д.)¹.

¹ См.: Европейские стадионы — 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование KPMG. С. 14.

Рассмотрим два варианта применения затратного подхода к оценке стоимости больших спортивных арен:

- 1) построение регрессионной модели на основе имеющихся данных о строительстве футбольных стадионов;
- 2) построение сметной модели.

Корреляционно-регрессионный анализ представляет собой статистический способ определения неизвестных данных на основе доступной информации¹.

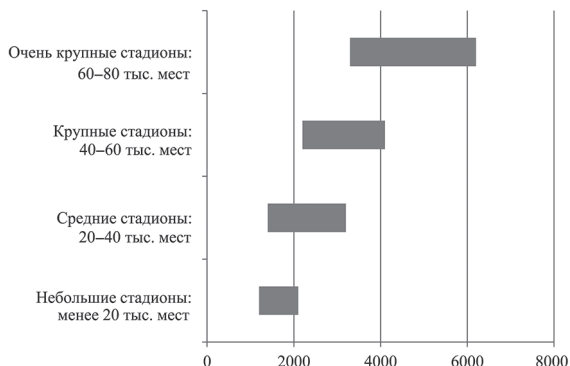


Рис. 20. Стоимость строительства новых стадионов в расчете на одно зрительское место, тыс. евро

Источник: Gardiner & Theobald

В случае оценки футбольных стадионов неизвестным является их стоимость, а к доступным данным относятся характеристики арен. При этом уже неоднократно упоминалось, что каждый стадион является уникальным, и построить некоторую зависимость на базе нескольких параметров довольно проблематично. Единственной характеристикой, по которой может быть выявлена зависимость, может оказаться вместимость арены. Для проверки этого предположения было отобрано более 80 стадионов (преимущественно европейских), построенных (и строящихся) с 2001 г., в отношении которых удалось собрать информацию о стоимости строительства (табл. 51). Однако результаты анализа показали, что зависимость между стоимостью строительства и вместимостью слабая (рис. 21). Это свидетельствует о том, что в оценке футбольных стадионов должен применяться сугубо индивидуальный подход, который может быть обеспечен второй модификацией затратного подхода, а именно использованием сметной модели.

¹ См.: Организация оценки и налогообложения недвижимости. Т. 2 / под ред. Дж. К. Эккерта; Российское общество оценщиков; Академия оценки; Стар Интер. М., 1997. С. 89.

Таблица 51

Стоимость строительства стадионов Европы

№	Стадион	Город	Вместимость	Год открытия	Стоимость строительства, млн €	Стоимость строительства на место, €
1	2	3	4	5	6	7
1	Veltins Arena	Gelsenkirchen	61 673	2001	192	3 113
2	St. Jakob-Park	Basel	38 512	2001	173	4 492
3	St Mary's Stadium	Southampton	32 689	2001	52	1 596
4	Volkswagen Arena	Wolfsburg	30 000	2002	53	1 767
5	Estádio da Luz	Lisbon	65 000	2002	160	2 462
6	Estádio do Dragão	Porto	50 399	2003	98	1 944
7	Estádio José Alvalade	Lisbon	50 049	2003	105	2 098
8	Stade de Genève	Geneve	31 228	2003	64	2 049
9	Borussia Park	Moenchengladbach	54 047	2004	87	1 608
10	Karaiskakis stadium	Athens	33 334	2004	60	1 800
11	Red Bull Arena	Leipzig	43 500	2004	90	2 069
12	RheinEnergieStadion	Koeln	50 000	2004	120	2 390
13	AFAS	Alkmaar	17 023	2006	38	2 232
14	Allianz Arena	Muenchen	69 901	2005	340	4 864
15	Commerzbank-Arena	Frankfurt	51 550	2005	126	2 444
16	Emirates Stadium	London	60 335	2006	440	7 293
17	AFAS Stadion	Alkmaar	17 023	2006	38	2 232
18	Hypo Arena	Klagenfurt	31 957	2007	67	2 097
19	Donbass Arens	Donezk	51 504	2009	294	5 708

Продолжение табл. 51

1	2	3	4	5	6	7
20	Swedbank Stadion	Malmö	24 000	2009	64	2 655
21	SGL Arena	Augsburg	30 660	2009	45	1 468
22	Arena Dnepr	Dnepropetrovsk	31 003	2009	65	2 097
23	Estadi Cornellà-El Prat	Barcelona	40 500	2009	62	1 531
24	Astana Arena	Astana	30 000	2009	136	4 533
25	New Tivoli	Aachen	32 900	2009	50	1 520
26	Impuls Arena	Augsburg	49 000	2009	65	1 327
27	Aviva Stadium	Dublin	50 000	2010	410	8 200
28	Stožice Stadium	Ljubljana	16 038	2010	43	2 681
29	Juventus Arena	Turin	41 000	2011	125	3 049
30	Municipal Stadium	Wrocław	42 771	2011	143	3 343
31	Arena Lwów	Lwów	34 915	2011	211	6 043
32	PGE Arena Gdansk	Gdansk	42 105	2011	152	3 605
33	Türk Telekom Arena	Istanbul	52 650	2011	160	3 039
34	National Stadium	Bucharest	55 600	2011	234	4 209
35	MMArena	Le Mans	25 000	2011	102	4 080
36	Coface Arena	Mainz	33 500	2011	44	1 313
37	National Stadium	Warsaw	58 500	2012	409	6 991
38	Stade Océane	Havre	25 178	2012	101	4 011
39	Grand Stad Lille Metropole	Lille	50 157	2012	324	6 460
40	Friends Arena	Stockholm	50 000	2012	300	6 000
41	Arena do Grêmio	Porto Alegre (Brazil)	60 540	2012	239	3 948
42	Arena Pernambuco	Recife	46 000	2013	249	5 413

43	National Stadium	Tirana	33 825	2013	60	1 774
44	Allianz Riviera	Nice	35 624	2013	245	6 877
45	Kazan Arena	Kazan	45 000	2013	223	4 957
46	Ghelamco Arena (Arteveldestadion)	Gent	20 000	2013	50	2 500
47	Stadion Essen	Essen	20 650	2013	42,5	2 058
48	Stade Jean Bouin	Paris	20 000	2013	110	5 500
49	Mersin Arena	Mersin, Turkey	25 534	2013	100	3 916
50	Tele2 Arena (Stockholmsarenan)	Stockholm	30 000	2013	290	9 667
51	Nagyerdő Stadium	Debrecen (Hungary)	20 340	2014	44	2 163
52	Bate Stadium	Borisov	13 000	2013	34	2 600
53	Arena da Amazonia	Manaus (Brazil)	43 000	2014	222	5 174
54	Arena Pantanal	Cuiaba (Brazil)	42 500	2014	208	4 887
55	Otkrytie Arena (Spartak)	Moscow	44 000	2014	250	5 682
56	Sammy Ofer Stadium	Haifa	30 870	2014	138	4 485
57	Arena Corinthians	San Paulo (Brazil)	47 605	2014	319	6 701
58	San Mamés Barria	Bilbao	53 289	2014	173	3 246
59	Arena das Dunas	Natal (Brazil)	42 000	2014	166	3 956
60	Stadion Miejski	Białystok	22 386	2014	70	3 127
61	Stadion Miejski	Lublin	15 000	2014	39	2 585
62	Ferencváros Stadium	Budapest	22 600	2014	47	2 080
63	Bravida Arena	Goteborg	6 500	2015	20	3 077
64	Continental-Arena	Regensburg (Ger)	15 115	2015	52,7	3 487
65	Grand stade de Bordeaux	Bordeaux	42 566	2015	183	4 299

Окончание табл. 5/

1	2	3	4	5	6	7
66	Stadion Miejski	Tychy	15 150	2015	30	1 980
67	Bursa Metropolitan Municipality Stadium	Bursa (Turkey)	43 670	2015	82	1 866
68	Stade des Lumières	Lyonnais	61 556	2016	450	7 310
69	Allianz Stadion	Vien	24 200	2016	53	2 190
70	GSCA Stadium	Moscow	30 000	2016	323	10 769
71	Akyazi Stadi	Trabzon (Turkey)	41 513	2017	78	1 890
72	Estadio La Peineta (Nuevo Estadio Atlético de Madrid)*	Madrid	70 000	2017	270	3 857
73	Nuevo Mestalla	Valencia	75 100	2017	344	4 581
74	Stadium in St. Petersburg	St. Petersburg	68 000	2017	662	9 729
75	Stadium in Samara	Samara	45 000	2017	292	6 496
76	Stadium in N. Novgorod	N. Novgorod	45 000	2017	275	6 120
77	Stadium in Kalinigrad	Kalinigrad	45 000	2017	266	5 915
78	Stadium in Saransk	Saransk	45 000	2017	246	5 470
79	Stadium in Rostov	Rostov on Don	45 000	2017	308	6 838
80	Stadium in Volgograd	Volgograd	45 000	2017	252	5 607
81	VTB Arena Park	Moscow	26 321	2017	185	7 014
Средняя						4 003

Источники:

1. <http://www.stadiumguide.com>
2. <http://www.thesun.co.uk/sol/homepage/sport/football/euro2012/4266695/Euro-2012-stadium-guide-Pictures-details-of-all-venues-in-Poland-Ukraine.html>
3. «Европейские стадионы – 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе», исследование КРМГ
4. <http://stadiums.at.ua>; <http://stadiums.at.ua/news/2015-07-16-2282>; <http://www.vedomosti.ru/business/galleries/2015/06/22/597306-na-kakih-stadionah-proidet-chempionat-mira-po-futbolu-2018-g#/galleries/140737492309468/fullscreen/1>

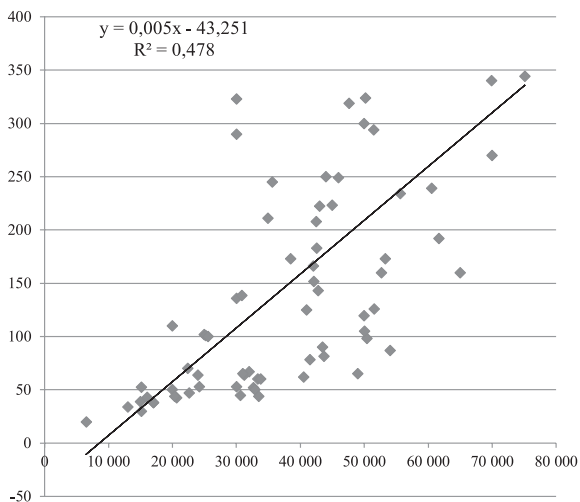


Рис. 21. Зависимость стоимости строительства стадионов от их вместимости

Составление сметы является наиболее точным, но и самым трудоемким методом в рамках затратного подхода. К таким сложным объектам, как стадионы, это относится в первую очередь, поэтому для оценки может быть применена более простая модификация сметной модели, а именно поэлементный расчет. Возьмем за основу данные британского строительного интернет-ресурса www.building.co.uk¹.

Модель была составлена для стадиона вместимостью 25 тыс. человек и характеризует стоимость различных конструктивных элементов арены на 1 кв. м общей площади стадиона. При этом были также составлены индикативные показатели для других групп размеров стадиона (табл. 52).

Таблица 52

Индикативная стоимость строительства стадиона*

Категория стадиона	Фунтов стерлингов / кв. м	Фунтов стерлингов / место
Региональные стадионы	850–1200	1000–1700
Региональные стадионы повышенного уровня	1200–2000	1500–3000
Национальные стадионы	2000–3000	2800–5000

* В ценах 2004 г.

Поэлементная структура затрат для регионального стадиона представлена в табл. 53. Для того чтобы сделать эту модель релевантной для

¹ См.: <http://www.building.co.uk/Story.aspx?storyCode=3036931>.

определенного периода времени и особенностей ценообразования на российском строительном рынке, необходимо выполнить ряд процедур:

- индексировать ценовые характеристики модели от 2004 г.;
- через региональный коэффициент перевести стоимость строительства в Великобритании в цены Российской Федерации;
- перевести цены в фунтах стерлингов в цены в рублях;
- при необходимости сделать корректировку на размер стадиона.

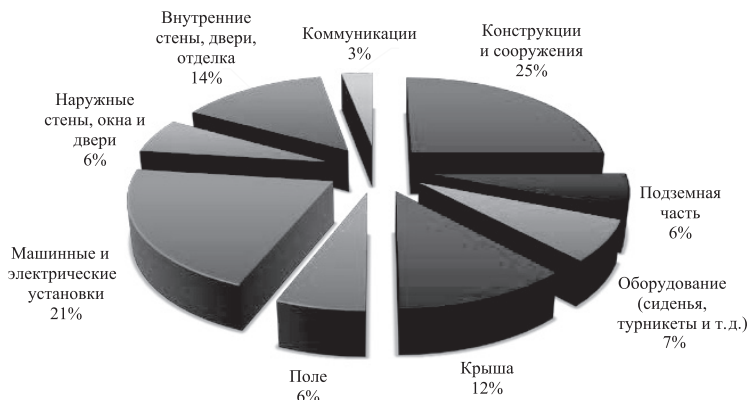
Таблица 53

Поэлементный состав затрат строительства стадиона

Элементы затрат	Фунтов стерлингов / кв. м	%
Фундамент	44,47	5,10
Каркас	106,09	12,17
Верхние ярусы	57,91	6,65
Крыша	115,53	13,26
Лестничные пролеты	18,9	2,17
Внешние стены	37,77	4,33
Внешние окна и двери	5,59	0,64
Внутренние стены и перегородки	39,86	4,57
Внутренние двери	13,13	1,51
Отделка стен	14,99	1,72
Отделка и покрытие пола	12,26	1,41
Отделка потолков	13	1,49
Мебель и инвентарь	31,15	3,57
Санитарно-техническое оборудование	9,5	1,09
Оборудование для сбора отходов	11,54	1,32
Водопровод	9,27	1,06
Отопление	48,42	5,56
Электроэнергия и освещение	72,25	8,29
Газ	0,84	0,10
Лифты	6,7	0,77
Пожарная безопасность	3,49	0,40
Системы связи	28,3	3,25
Освещение и покрытие поля	39,02	4,48
Строительные материалы	4,75	0,55
Непредвиденные расходы	126,65	14,53
Итого	871,38	100,00

Похожая модель была разработана компанией KPMG. При этом проведенный анализ структуры затрат показал, что между небольшими и очень крупными стадионами в этом отношении не существует большой разницы: 20–25% затрат на строительство относятся на конструкции и сооружения, около 20% — на машинные и электрические установки и еще 10–15% — на внутренние стены, двери и отделку (рис. 22, 23). Единственное существенное отличие связано с значительными допол-

нительными затратами на сооружение большой крыши, особенно если она раздвижная. Вместе с тем при изменении размера арены стоимость игрового поля, сидений и турникетов существенно не меняется, а затраты на земельные участки, объекты инфраструктуры, инженерные коммуникации обычно увеличиваются пропорционально размеру стадиона.



Источник: KPMG

Рис. 22. Структура затрат на строительство стадиона вместимостью менее 20 тыс. мест

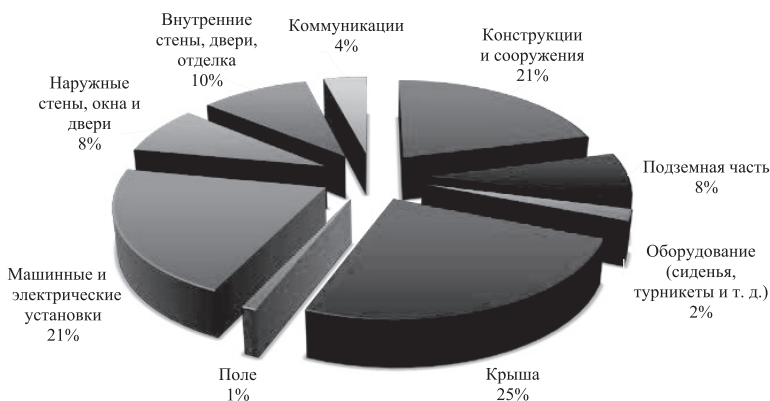


Рис. 23. Структура затрат на строительство стадиона вместимостью более 60 тыс. мест

Источник: KPMG

Чуть выше речь зашла о раздвижных крышах, и об этом следует сказать несколько слов. Среди стадионов, оснащенных такой конструкцией, можно отметить: Stadion Narodowy (Варшава, Польша), «Миллениум» (Кардифф, Уэльс), «Амстердам Арена» (Амстердам, Нидерланды),

Esprit Arena (Дюссельдорф, Германия), Parken (Копенгаген, Дания), «Френдс Арена» (Стокгольм, Швеция), Grand Stade Lille Metropole (Лилль, Франция), «Коммерцбанк-Арена» (Франкфурт, Германия), Arena Nationala (Бухарест, Румыния), «Стад 92» (Париж, Франция), «Арена на Крестовском острове» (Санкт-Петербург, Россия), «Теле2 Арена» (Стокгольм, Швеция).

Специалисты отмечают, что владельцы стадионов, оборудованных раздвижной крышей, вынуждены гораздо чаще менять газон (разумеется, если он натуральный). Причиной этого можно считать отсутствие максимально возможного доступа ветра и солнечных лучей, а также микроклимат, возникающий у поверхности поля, удерживающий влагу и способствующий заболеваниям травы. В результате газон приходится перестилать вдвое, а то и втрое чаще, чем обычно. Также трава на стадионах с раздвижными крышами часто не может прижиться. Эксплуатация арен с раздвижными крышами и натуральными полями, в принципе, возможна, однако владельцы стадиона должны быть готовы к тому, чтобы в среднем раз в квартал оплачивать укладку нового газона. Для Западной Европы разовая стоимость замены газона лежит в пределах 200–400 тыс. долл. за комплект. Решением проблемы является выдвигное поле, однако это очень серьезно удорожает стоимость как строительства, так и эксплуатации¹.

Безусловно, рассмотренную модель, основанную на затратах, нельзя считать всецело подходящей к оценке любого стадиона, поскольку каждый объект по-своему уникален и достоверно оценить его стоимость возможно только на основе реальных смет на строительство именно этого объекта. Тем не менее как средство экспресс-оценки или определения ориентировочной стоимости ее вполне возможно использовать.

Еще один очень важный фактор, который серьезно ограничивает использование данной модели, заключается в том, что рассмотренные методики созданы для зарубежных стадионов и не учитывает российскую специфику. Например, очевидно занижены расходы на подключение коммуникаций, которые в России будут куда существеннее, не предусмотрены затраты, связанные с согласованием строительства с государственными структурами, наконец, серьезно увеличить смету потребуют погодные условия, характерные для нашей страны.

Таким образом, в чистом виде сметная модель, разработанная для западных стадионов, в России применяться не может; необходимо создание аналогичной методики, адаптированной под российские условия. Подобные попытки уже предпринимались. Так, в начале февраля 2011 г. Министерство регионального развития и торговли РФ выпустило сразу два очень важных и долгожданных документа: Укрупненные нормативы

¹ См.: <http://stadiums.at.ua/publ/other/26-1-0-223>.

цены строительства различных видов объектов капитального строительства непроизводственного назначения и инженерной инфраструктуры¹ и Нормативы продолжительности строительства и проектирования объектов жилищно-гражданского строительства². Однако этими нормативами предусмотрено строительство спортивных комплексов и катков с количеством мест от 150 до 5 тыс. Естественно, построить с помощью таких данных, скажем, 40-тысячный стадион, на котором будут проходить матчи чемпионата мира, не представляется возможным. К сожалению, это пока единственное, что было сделано.

Наконец, вернемся к методике затратного подхода и вспомним, что помимо оценки самого стадиона потребуется определить стоимость земельного участка. Однако в случае со стадионами все снова несколько иначе. Мы уже выяснили, что строительство футбольной арены — это крайне капиталоемкий проект, к тому же он несет важную социальную функцию — развитие спорта. В связи с этим очень часто земельный участок предоставляется местными властями в долгосрочную аренду, причем на льготных условиях (часто просто в обмен на обязательство построить именно стадион, а не «офисно-торгово-развлекательно-гостиничный центр»). Если же предположить, что земельный участок будет приобретаться на рынке, то для его оценки существует несколько методов, которые мы вкратце рассмотрим³.

Оценка земельного участка, как и любого другого объекта недвижимости, определяется исходя из принципа наиболее эффективного использования. Это значит, что рыночную стоимость земли определяют исходя из такого использования, которое является: наиболее вероятным; физически возможным; разумно оправданным; соответствующим требованиям действующего законодательства; финансово осуществимым.

Комбинация этих факторов дает максимальную расчетную величину стоимости земельного участка. Важно учитывать, что наиболее эффективное использование земельного участка может не совпадать с его текущим использованием.

Первый метод — метод сравнения продаж — применяется при наличии информации о рыночной стоимости аналогичных участков. Этапы оценки следующие:

1) находятся близкие по характеристикам земельные участки, рыночная стоимость которых известна;

¹ См.: http://www.minregion.ru/documents/draft_documents/1420.html.

² См.: http://www.minregion.ru/documents/draft_documents/1453.html.

³ См.: *Петров В. И.* Оценка стоимости земли: учеб. пособие / Финансовый университет при Правительстве РФ, кафедра «Оценка и управление собственностью». М., 2012.

- 2) определяются отличия этих земельных участков от оцениваемого;
- 3) стоимость аналогичных земельных участков корректируется с учетом найденных отличий;
- 4) на основе обобщения скорректированных цен на аналогичные земельные участки оценивается стоимость участка.

Метод капитализации дохода (земельной ренты) используется при возможности получения дохода от использования участка. Этапы оценки следующие:

- 1) расчет земельной ренты, создаваемой земельным участком;
- 2) определение коэффициента капитализации земельной ренты;
- 3) расчет рыночной стоимости земельного участка путем капитализации земельной ренты.

Метод предполагаемого использования применяется при возможности использования земельного участка способом, приносящим доход.

Метод предполагает следующую последовательность действий:

- 1) определение суммы и временной структуры расходов, необходимых для использования земельного участка в соответствии с вариантом его наиболее эффективного использования (например, затрат на разделение земельного участка на отдельные части, отличающиеся формами, видом и характером использования);
- 2) определение величины и временной структуры доходов от наиболее эффективного использования земельного участка;
- 3) определение величины и временной структуры операционных расходов, необходимых для получения доходов от наиболее эффективного использования земельного участка;
- 4) определение величины ставки дисконтирования, соответствующей уровню риска инвестирования капитала в оцениваемый земельный участок;
- 5) расчет стоимости земельного участка путем дисконтирования всех доходов и расходов, связанных с использованием земельного участка.

Метод остатка применяется при возможности застройки оцениваемого земельного участка улучшениями (зданиями), приносящими доход и заключается в определении доли земельного участка в стоимости завершенного объекта. Этапы оценки следующие:

- 1) расчет с применением затратного подхода стоимости зданий или сооружений, имеющих на земельном участке (улучшений);
- 2) расчет чистого операционного дохода от единого объекта недвижимости;
- 3) расчет чистого операционного дохода, приходящегося на улучшения за год;
- 4) расчет остатка чистого операционного дохода для земли;
- 5) расчет рыночной стоимости земельного участка.

Метод выделения предполагает следующую последовательность действий:

- 1) определение рыночной стоимости единого объекта недвижимости, включающего оцениваемый земельный участок, с применением сравнительного подхода;
- 2) расчет стоимости зданий и сооружений, которые расположены на земельном участке, с применением затратного подхода;
- 3) определение рыночной стоимости земельного участка путем вычитания из рыночной стоимости единого объекта недвижимости стоимости зданий и сооружений.

Метод распределения, в свою очередь, предполагает, что для каждого типа застройки земельного участка существует определенная пропорция между стоимостью земли и стоимостью улучшений. Определив типичное соотношение между стоимостью земли и общей стоимостью объекта недвижимости (долю земли), его переносят для анализа продаж аналогичных земельных участков в районе, где производится оценка. Этапы оценки следующие:

- 1) подбор сопоставимых районов с известными ценами продаж как застроенных, так и незастроенных земельных участков. Сопоставимый район должен быть схожим с районом оценки по таким ценообразующим характеристикам, как численность и структура занятости населения; инфраструктурная обеспеченность; транспортная доступность; одинаковый тип застройки; природные особенности;
- 2) при необходимости внесение поправок в цены продаж объектов-аналогов, позволяющих учесть отличия объекта-аналога от объекта оценки в зависимости от местоположения, капитальности и возраста строений;
- 3) расчет наиболее вероятной цены единого объекта недвижимости как средневзвешенного значения скорректированных цен аналогов;
- 4) определение доли земли в рыночной цене продажи типично застроенного объекта недвижимости;
- 5) расчет стоимости оцениваемого земельного участка путем умножения рыночной стоимости единого объекта недвижимости на долю земли.

8. ОЦЕНКА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ОТ ПРОВЕДЕНИЯ КРУПНЫХ СПОРТИВНЫХ СОРЕВНОВАНИЙ (НА ПРИМЕРЕ ЧЕМПИОНАТА МИРА 2018 Г.)¹

Проведение крупного спортивного мероприятия не только предлагает выдающееся зрелище, но и дает определенный экономический эффект для страны (региона), на территории которой оно проводится.

Несмотря на очевидность выгод от проведения крупного спортивного соревнования для развития инфраструктуры, оценить конкретный эффект, вызванный проведением данного события, в денежном выражении довольно сложно.

В иностранных исследованиях часто встречается подход к оценке совокупного экономического эффекта, базирующийся на применении специальных мультипликаторов. Как отмечает S. Szymanski (2002)², основной эффект от проведения крупных спортивных соревнований заключается в стимулировании спроса на товары и услуги в экономике. Причем это может быть как прямой эффект, созданный инвестициями до начала мероприятия (например, в новые стадионы) или потребительскими расходами во время мероприятия (например, покупка билетов), так и косвенный эффект, вызванный стимулом к экономической деятельности других субъектов. Например, если расходы зрителей на покупку хот-догов генерируют 100 долл. дохода для их продавца, то некоторая часть этой суммы (например, 50%) будет направлена на товары и услуги, предоставляемые в других отраслях экономики и, соответственно, приносить доход в 50 долл. Если предположить, что на этом этапе 50% выручки также будет направлено в другие сферы, то выгоды составят уже 25 долл. Этот процесс будет продолжаться бесконечно, но после небольшого количества раундов, размер приращения станет незначительным: 100 + 50 + 25 + 12,5... и т. д.

¹ На основе монографии: Гуреева Е. А., Солнцев И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований. М., 2014.

² Szymanski S. The Economic Impact of the World Cup // World Economics. Vol. 3. No. 1. 2002. January—March

Получается, что общий эффект равняется прямому воздействию, умноженному на сумму, равную: $1 + 0,5 + (0,5 \times 0,5) + (0,5 \times 0,5 \times 0,5)...$ до бесконечности. По-другому это выражение можно представить как $1 / 0,5$ или 2. Тогда совокупный эффект может быть рассчитан как прямые выгоды, полученные от проведения спортивного соревнования, умноженные на 2. Это и есть мультипликатор, объединяющий в себе все косвенные эффекты, воздействующие на затрагиваемые экономические сферы. Концепция мультипликаторов была использована еще Дж. Кейнсом, который объяснял, как расходы правительства могут быть использованы для стимулирования спроса и в конечном итоге формировать очень крупный экономический эффект при небольшом объеме затрат. Дж. Кейнс пошел еще дальше и предположил, что если использовать государственные средства на то, чтобы рыть ямы, а потом закапывать их, то и в этом случае подобные вложения создавали бы дополнительный экономический эффект, так как деньги начинали бы более активно циркулировать внутри экономики. Однако этот подход работает лишь в том случае, если деньги никак не используются. То есть решение тратить средства на то, чтобы рыть и закапывать ямы будет правильным только тогда, когда нет никаких альтернатив. В отношении эффекта от проведения крупных спортивных соревнований на это обращали внимание сразу несколько ученых.

Например, Matheson (2006, 2009, 2012)¹ выделяет шесть видов эффектов, учет которых либо не осуществляется вообще, либо осуществляется неправильно:

1) эффект замещения: расходы, связанные с проведением турнира, рассматриваются как дополнительные, при том что эти затраты привлекаются из других отраслей экономики;

2) эффект времени посещения турнира: часть людей, приехавших на соревнование, приехали бы в эту страну в любом случае, но в другое время;

3) эффект вытеснения: часть туристов откажется от посещения региона из-за большого наплыва болельщиков либо в силу опасений за собственную безопасность;

4) эффект утечки: многие доходы, формируемые за счет проведения крупного спортивного соревнования, не остаются в местной экономике, а достаются, например, международным спортивным федерациям;

¹ Matheson V.A. Assessing the infrastructure impact of mega-events in emerging economics. <http://www.holycross.edu/departments/economics/website>; *Он же*. Economic multipliers and mega-event analysis // International Journal of Sport Finance Publisher: Fitness Information. 2009. Feb.; *Он же*. Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies. <http://www.holycross.edu/departments/economics/website>.

5) не учитываются выгоды от инвестиций, получаемые после окончания мероприятия;

6) не учитываются все затруднения, например пробки на дорогах, неудобства, связанные с новым строительством, вандализм, ущерб экологии, перебои в жизни населения.

Похожий анализ проведен R. G. Noll, A. Zimbalist (1997)¹, которые отмечают, что совокупный эффект от проведения крупных спортивных соревнований, как правило, оказывается небольшим. При этом аналогичные исследования консалтинговых компаний, проведенные по заказу заинтересованных регионов, декларируют обратное, а именно существенный экономический рост. Как правило, подобный разброс в результатах объясняется разными подходами к оценке и несколькими неточностями:

1) не учитывается альтернативная стоимость инвестиционных проектов, а именно тот важный факт, что инвестиции (например, в инфраструктуру) могли быть направлены в другие отрасли. Очень часто игнорируется концепция наиболее эффективного использования земельных участков, где располагаются объекты спортивной инфраструктуры;

2) часто в рамках оценки совокупного экономического эффекта учитываются все расходы туристов в период проведения соревнований вне зависимости от целей их визита. При этом непосредственный эффект формируют лишь те из них, кто приехал исключительно на соревнования;

3) не учитываются дополнительные расходы на содержание стадионов, обеспечение безопасности и защиту окружающей среды. Зачастую эти затраты перекладываются на налогоплательщиков, что несет скорее отрицательный эффект для экономики;

4) переоценивается уменьшение безработицы. Очень часто этого не происходит вследствие специфического характера создаваемых во время подготовки и проведения соревнований краткосрочных вакансий, которые оттягивают рабочую силу из других секторов экономики. Кроме того, создаваемые рабочие места — в большинстве низкооплачиваемые. Также слишком оптимистично может рассматриваться увеличение туристического потока, чего не произойдет без полноценного развития региона;

5) часто переоценивается так называемый эффект медового месяца (англ.: honeymoon effect), который заключается в кратном увеличении посещаемости вновь построенных арен. При этом по опыту западных

¹ Noll R. G. Attendance and price setting // Noll R. G., ed. Government and the sports business. Brookings, 1974. Pp. 115–58; Noll R. G., Zimbalist A. Sports, Jobs & Taxes. The Brookings institution press. Washington, 1997.

исследований он идет на спад уже после 3 лет эксплуатации и посещаемость стабилизируется на горизонте в 8 лет.

Интересно, что оценки совокупного эффекта от проведения одного и того же спортивного соревнований могут отличаться в зависимости от используемых методик. Например, эффект, вычисленный с помощью *ex-post* анализа (когда исследование проводится уже после завершения события), оказывается гораздо ниже результатов *ex-ante* анализа, проведенного в преддверии мероприятия. Подобный эффект может быть вызван тем, что в последнем случае применяются достоверные данные о туристах и их затратах, тогда как до проведения мероприятия аналитики вынуждены полагаться на опыт, накопленный в организации аналогичных событий, и делать большое число допущений. В то же время затраты на строительство и реконструкцию стадионов, транспортную и инженерную инфраструктуру, на подготовку к соревнованиям часто недооцениваются.

Можно встретить ряд исследований, посвященных оценке экономического эффекта отдельных крупных турниров. Больше всего работ посвящено Кубку мира по футболу 2006 г. в Германии, который часто рассматривается как эталонный, в том числе и с точки зрения экономической эффективности.

Например, Männig (2007)¹ отмечает, что положительный эффект от Кубка мира следует искать прежде всего в нефинансовых факторах, включая улучшение имиджа Германии, позитивное отношение к событию со стороны населения страны, а также в материальной составляющей в виде появления современных стадионов. Preuss (2007) также перечисляет ряд положительных последствий Чемпионата мира 2006 г.: совершенствование инфраструктуры, накопление знаний в индустрии гостеприимства, формирование образа Германии как туристического направления, укрепление национальной идентичности, появление новых внешнеэкономических связей.

Следует обратить внимание на исследование, проведенное M. de Nooij, M. van den Berg, C. Koopmans (2010)², в котором проанализированы возможные затраты и выгоды от проведения Чемпионата мира по футболу 2018 г. в Нидерландах и Бельгии. Результаты показали, что национальная гордость и радость населения являются главными благами, притом что затраты на организацию и проведение соревнований существенно превышают возможные доходы.

¹ Männig W. One year later: A re-appraisal of the economics of the 2006 soccer World Cup // Hamburg Working Paper Series in Economic Policy. No. 10/2007.

² Nooij, de, M., Berg, van den, M., Koopmans C. Bread or games? Social cost-benefit analysis of the World Cup in the Netherlands. Amsterdam. Augustus 2010. SEO Economic Research.

Один из ведущих ученых в области изучения эффективности спортивных событий R. Cashman (2002)¹ концентрирует свое внимание на изучении их наследия. Автор выделяет шесть сегментов наследия: в экономике; в инфраструктуре; в сфере информации и образования; в общественной жизни, в политике и культуре; в спорте; в символике, памяти и истории.

Среди российских ученых, уделивших внимание исследованию этой проблемы, можно выделить Р. М. Нуреева (2011)², описавшего олимпийский деловой цикл. Совместно с Е. В. Маркиным (2014)³ им был проведен анализ издержек и выгод государства и бизнеса на различных этапах олимпийского цикла. Применительно к оценке эффективности проведения Олимпийских игр 2014 г. в Сочи авторы основываются на анализе основных социально-экономических показателей и их сопоставлении со среднестатистическими показателями по регионам России.

Интересный анализ содержится в «Энциклопедии трат Сочи-2014», подготовленной Фондом борьбы с коррупцией (2014). Согласно этому исследованию общая сумма средств, израсходованных на подготовку к Олимпиаде, составляет 1,5 трлн руб., причем средства частных инвесторов составляют менее 4% стоимости Олимпиады — остальное пришлось на бюджет, государственные компании и кредиты Внешэкономбанка.

Анализ существующих как российских, так и зарубежных методик по оценке социально-экономической эффективности проведения крупномасштабных спортивно-зрелищных мероприятий показал, что среди специалистов нет единого мнения по ее проведению. Большинство из них охватывает лишь ограниченное число сфер, в то время как на эффективность организации и проведения крупномасштабного спортивного события оказывает влияние множество факторов. Таким образом, подобные методики не представляют полной картины социально-экономических эффектов, ставших следствием проведения крупного спортивного события. Редко встречаются и единые показатели эффективности, а также способы их вычисления.

Наиболее часто встречается модель «затраты — результаты», которая позволяет оценивать величину совокупного (прямого, косвенного и сопутствующего) влияния видов деятельности, связанных с проведением

¹ *Cashman R.* Impact of the Games on Olympic host cities. University lecture on the Olympics. URL: <http://ceo.uab.cat/lec/pdf/cashman.pdf>.

² *Нуреев Р. М., Маркин Е. В.* Издержки и выгоды Олимпийских игр. URL: <http://rustem-nureev.ru/wp-content/uploads/2011/01/358.pdf>.

³ *Нуреев Р. М., Маркин Е. В., Гречкин М. А.* XXII Олимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи: первые итоги // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). 2014. Т. 5. № 2.

соревнований, на объем внутреннего производства, занятость, доходы, расходы и налоговые поступления.

Прогнозы, использованные в рамках этой работы, были подготовлены на основе аналогичного опыта других стран (в той мере, в какой это возможно), а также с учетом показателей, заложенных в бюджеты государственных органов. При этом использовались три сценария развития событий: вероятный, оптимистичный и неблагоприятный.

Итак, на первоначальном этапе оценки экономического эффекта необходимо тщательно проанализировать структуру затрат на подготовку и проведение соревнований, которые возникают в системе «подготовка — проведение — постсоревновательный этап».

Расходы и выгоды государства на предолимпийском этапе представлены в табл. 54.

Таблица 54

**Структура расходов и выгод при проведении
крупных спортивных соревнований¹**

Расходы	Выгоды
<i>Организационные расходы:</i> административные расходы эксплуатационные расходы расходы на обеспечение безопасности	<i>Прямые:</i> поддержка спонсоров лицензирование продажа билетов
<i>Расходы на строительство стадионов и спортивных объектов</i> <i>Расходы на развитие инфраструктуры:</i> улучшение транспортной инфраструктуры, строительство дорог, систем связи, электронных коммуникаций <i>Расходы на защиту окружающей среды</i>	<i>Косвенные:</i> снижение безработицы, рост добавочной занятости рабочей силы рост количества туристов повышение платежеспособного спроса развитие транспортной и производственной инфраструктуры оживление деловой активности в целом (в том числе за счет беспошлинного перемещения товаров через границу) реализация активов проведение соревнований и других мероприятий на спортивных объектах

Анализ затратной составляющей не представляет особых сложностей, однако он требует много времени и усилий с точки зрения поиска необходимой информации. В качестве источников данных могут быть использованы:

- федеральные целевые программы;
- федеральные законы о бюджете и федеральные законы об исполнении бюджета;

¹ См.: Нуреев Р. М., Маркин Е. В. Издержки и выгоды Олимпийских игр // Общественные науки и современность. 2010. № 1. С. 89–104.

- отчеты организационного комитета и структур, отвечающих за строительство спортивной и сопутствующей инфраструктуры;
- отчеты компаний, задействованных в подготовке и проведении соревнований.

Информация о доходах, как правило, раскрывается лишь частично и носит разрозненный характер. В связи с этим приходится делать ряд допущений и активно использовать опыт других стран по проведению крупных соревнований. Рассмотрим последовательность действий при оценке основных статей доходов.

Расходы иностранных туристов. Считается, что соревнования проводятся успешно именно тогда, когда на них приехало большое количество зрителей, которые воспользовались транспортной системой, остановились в гостиницах, купили билеты и сувениры, потратили деньги на питание. Поэтому одной из главных задач является правильная оценка количества туристов.

Эти данные могут быть получены от аэропортов и вокзалов с соответствующей поправкой, учитывающей туристов, приезжающих не на соревнования.

Далее предстоит рассчитать расходы туристов по каждому из обозначенных направлений.

Продажа билетов рассчитывается в формате на одного зрителя с учетом следующего допущения: чем больше билетов на одного человека, тем хуже для организаторов (снижаются возможности заработка на продажах атрибутики). Исходя из западного опыта в среднем на каждого зрителя приходится по два билета. Кроме того, нужно учитывать долю билетов, проданных иностранным туристам. В силу большего объема трат для страны-хозяйки выгоден приезд максимального числа иностранцев. По статистике иностранные туристы остаются в городе исходя из соотношения 3 ночи на билет.

По данным западных исследований, средние расходы туристов оцениваются в 100 евро на человека в день. Для населения страны-хозяйки эта сумма может снижаться в два раза (например, многие люди останавливаются у родственников и друзей, что уменьшает средние расходы).

При расчете цен на билеты следует учитывать, что многие страны предусматривают скидки для своих соотечественников и незащищенных слоев населения. Однако такая практика используется далеко не всегда. В расчетах может использоваться некая средняя величина. Для чемпионата мира по футболу следует учитывать турнирную сетку и различную ценовую категорию матчей. Общая схема расчетов выглядит следующим образом:

$$I = T/N \times F \times D \times E + FT \times P,$$

где I — доходы, полученные за счет туристов; T — общее количество проданных билетов; N — количество билетов на каждого туриста; F — доля

иностранных туристов, %; D — количество дней на 1 билет; E — расходы в день, руб.; FT — число билетов, проданных иностранным туристам; P — средняя стоимость билета, руб.

Расходы зрителей из России. При организации соревнований в России многие наши соотечественники, скорее всего, хотели бы присутствовать хотя бы на одном из спортивных мероприятий. Часть из этих людей посетили бы подобные соревнования, даже если бы они проходили в другой стране. Это порождает два положительных эффекта. Во-первых, расходы наших туристов будут произведены внутри страны. Во-вторых, они смогут сэкономить на транспортных издержках. При этом зрители из России, которые посетят соревнования только потому, что они проводятся в нашей стране, не дают дополнительных преимуществ для России, так как с большой степенью вероятности эти деньги и так были бы потрачены внутри страны. Таким образом, главную сложность представляет оценка числа зрителей из России, которые посетили бы соревнования даже в том случае, если бы они проводились за рубежом. Безусловно, эта цифра зависит от страны проведения игр — длительности и стоимости поездки, уровня цен, климатических особенностей и обеспечения безопасности. По оценкам специалистов, в Европе эта доля колеблется в пределах 10–15%. Представляется, что для России он может оказаться несколько ниже, а именно на уровне 5–7%. Формула расчета расходов зрителей из России представлена ниже:

$$B = RV \times F \times D \times E + N \times P,$$

где B — выгоды, полученные за счет трат зрителей из России; RV — количество зрителей из России; F — доля зрителей из России, которые готовы посетить соревнования даже в том случае, если они будут проходить в другой стране, %; D — количество дней пребывания; E — средние расходы в день (за исключением стоимости билетов и транспортных расходов); N — количество зрителей из России, которые готовы посетить соревнования даже в том случае, если они будут проходить в другой стране; P — средняя стоимость билета, руб.

Вытеснение регулярного туристического потока вследствие проведения соревнований. В период подготовки и проведения крупных спортивных мероприятий обычно наблюдается снижение регулярной туристической активности в принимающем городе. Это происходит по многим причинам: строительные работы, высокие цены, сложность размещения туристов, повышенные меры безопасности при повышенном уровне риска. Процент такого вытеснения зависит от популярности страны-хозяйки как туристического направления. Россия, к сожалению, не может похвастаться высокой плотностью туристических потоков, а в современных условиях число приезжающих иностранцев даже снижается. Теоретически данный показатель

может быть рассчитан исходя из статистических данных о въездном туризме, однако с учетом всего вышесказанного в данной методике эти расчеты произведены не будут.

Все рассмотренные выше статьи сформируют чистые выгоды от туризма.

Данные для расчета налоговых поступлений, связанных с проведением соревнований, определяются прямым и косвенным методами. Прямой учет налоговых отчислений ведется на основании предоставляемых налогоплательщиками данных. При отсутствии информации о налоговых отчислениях производится оценка их величины с использованием отраслевых и проектных нормативов налоговых отчислений и метода аналогов.

Оценка налогового эффекта от проведения соревнований отражает совокупность поступлений по всем видам налогов и пошлин, подлежащих отчислению в бюджетную систему Российской Федерации. Расчеты проводятся на основании налоговой базы отдельных видов налогов и действующих налоговых ставок. Учитывается только достоверная информация о налоговой базе, сформированной в ходе реализации мероприятий, предусмотренных программой строительства спортивных объектов, а также в результате функционирования организационного комитета и структуры, отвечающей за строительство спортивной и сопутствующей инфраструктуры.

Основной налоговый эффект формируется вследствие реализации программы строительства спортивных объектов и проведения сопутствующих мероприятий. Значительная часть государственных затрат возвращается в бюджетную систему. Помимо этого, дополнительные налоговые поступления формируются за счет внебюджетных источников — средств инвесторов. Важной проблемой при оценке налогового эффекта от реализуемых мероприятий является его конечное распределение по уровням бюджетной системы Российской Федерации, а также правильный учет всех льгот, предоставленных для многих проектов, реализуемых в рамках подготовки и проведения соревнований.

Расходы национальных команд. Страны, участвующие в крупных спортивных соревнованиях, направляют на финансирование своих сборных существенные средства, часть которых остается в стране-хозяйке. Например, во время Чемпионата мира в Германии в 2006 г. национальные сборные потратили около 149 тыс. евро в день на жилье. Во время Чемпионата Европы 2008 г. расходы на жилье национальных команд составили около 170 тыс. евро в день.

Расходы спонсоров и партнеров. Контракты со спонсорами — основной источник доходов любого спортивного мероприятия. Ведь большая часть прибыли от продажи прав на вещание идет в международные организации, которым и принадлежат все права (Между-

народный олимпийский комитет, ФИФА). Информация о суммах контрактов, как правило, раскрывается в официальных источниках. В части экономического эффекта учет поступлений от спонсоров зависит от страны их происхождения. Представляется, что поступления от российских компаний не создают чистого эффекта и не должны учитываться в расчетах, в то время как взносы иностранных партнеров оказывают положительное влияние на экономику страны и региона, в которых проводятся соревнования.

Помимо прямых эффектов, которые можно тем или иным образом оценить в денежном эквиваленте, необходимо выделить косвенные и нематериальные направления воздействия.

Экономический рост. По некоторым данным, крупное спортивное событие может улучшить репутацию и имидж страны, тем самым увеличивая торговые обороты и способствуя экономическому росту. Однако примеров подобных расчетов или доказательств данной связи не встречается ни в отечественных, ни в зарубежных исследованиях.

Увеличение занятости. Положительный эффект, связанный с увеличением занятости населения, не включается в данную методику. Дело в том, что данный эффект носит временный характер¹, а формируемая добавленная стоимость уже включена в расчет. Таким образом, учет дополнительно созданных рабочих мест может привести к двойному счету.

Национальная гордость, солидарность, счастье, радость и гармония. Успешное проведение Олимпиады и связанное с ней краткосрочное внимание формируют гордость населения. В литературе достаточно широко освещена эта тема, однако адекватной количественной оценки нет. Данный пункт рассматривается в качестве положительного нефинансового эффекта.

Влияние на спортивные достижения. Организация домашних соревнований обеспечивает преимущество на самих соревнованиях. Обычно принимающая страна улучшает свои спортивные результаты. Из-за трудностей, связанных с количественной оценкой, значение данного эффекта трактуется как нефинансовая выгода.

Влияние на популяризацию спорта. Проведение крупных спортивных мероприятий вдохновляет людей на занятия спортом и здоровый образ жизни. Данный пункт также рассматривается как нефинансовая выгода.

Влияние на дальнейшую организацию крупных спортивных мероприятий. Успешное проведение соревнований может увеличить вероятность того, что Россия будет отобрана для проведения других спортивных мероприятий.

¹ См.: Männig W. One year later: A re-appraisal of the economics of the 2006 soccer World Cup // Hamburg Working Paper Series in Economic Policy. 2007. No. 10.

Влияние на окружающую среду. В неблагоприятных и вероятных сценариях воздействие на окружающую среду учитывается как отрицательный нефинансовый эффект. В оптимистическом сценарии данный пункт трактуется как положительный эффект за счет внедрения «зеленых» стандартов строительства.

Таким образом, оценка эффективности государственных инвестиций во многом схожа с традиционной оценкой инвестиционных проектов частными компаниями, но при этом обладает рядом особенностей.

Основные статьи, связанные с реализацией государственных инвестиционных проектов в области спорта, можно классифицировать следующим образом:

1) прямые выгоды. Например, это могут быть дополнительные выгоды, связанные со строительством нового стадиона (продажа билетов, парковочных мест, прав на телетрансляции, рекламы, еды, напитков и атрибутики). Важно понимать, что здесь должна учитываться только новая стоимость, полученная при анализе «было — стало», а не просто прирост;

2) косвенные выгоды, стимулирующие развитие других отраслей, например, рост заполняемости отелей, открытие новых компаний, занимающихся обслуживанием потребностей стадиона, поставкой еды и напитков, производством атрибутики. Кроме того, выделяются нематериальные выгоды, такие как развитие спорта, гордость за свой регион, страну, опыт в проведении спортивных соревнований разного уровня. Небольшие города благодаря спортивным событиям или строительству стадиона могут ассоциироваться именно со спортом, что иногда формирует позитивный имидж, в том числе для инвестиционного сообщества;

3) первоначальные затраты;

4) операционные затраты.

Согласно общему правилу инвестор вкладывает средства в те проекты, которые позволяют ему в требуемый срок вернуть свои вложения и выйти на требуемую норму доходности. В случае с вложениями в спортивную инфраструктуру может быть применен аналогичный подход.

Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований должна осуществляться на всех уровнях управления: федеральном, региональном и местном. При этом, как показывают исследования зарубежных ученых, совокупный эффект будет в лучшем случае небольшим. Однако аналогичные исследования консалтинговых компаний, заказанные заинтересованными странами или городами, декларируют обратное, а именно существенный экономический рост. Как правило, подобный разброс в результатах объясняется разными подходами к оценке.

Таким образом, становится очевидным, что в расчетах экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований стоит

проявлять предельный консерватизм и учитывать неточности, уже выявленные в зарубежных исследованиях. Кроме того, следует учитывать, что исключительно инвестиционный подход, заключающийся в простом сопоставлении расходной и доходной части, для таких крупных спортивных соревнований, как Олимпиада в Сочи и Чемпионат мира по футболу 2018 г., скорее всего, даст отрицательный результат: необходимые инвестиции настолько велики, что статьи дохода не смогут их покрыть. Однако важной составляющей в оценке экономического эффекта являюся нематериальные факторы, находящие отражение в развитии спорта и гордости за свою страну, улучшение спортивных результатов и приобретаемый опыт в проведении соревнований высокого уровня. Наконец, необходимо учитывать инфраструктурное наследие в виде новых стадионов, инженерной и транспортной инфраструктуры. Оценить все это в денежном выражении довольно сложно, при этом положительный эффект для экономики и социальной сферы очевиден. В целом методика оценки экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований должна сочетать в себе как расчеты чистых выгод, так и анализ наследия, формируемого за счет анализируемого события.

Анализ ex-post крупных спортивных мероприятий также может производиться путем изучения макроэкономических показателей, сравнения динамики их изменения и сопоставления с другими странами. Среди таких показателей можно выделить доход и валовой региональный продукт (ВРП) на душу населения, безработицу. Также часто анализируются цены на проживание в отелях, количество прилетов и вылетов в местном аэропорту, объемы реализации розничной торговли.

Однако сопоставление доходов и расходов с позиции главного инвестора — государства — не учитывает крайне важный факт, а именно отношение к проведению крупного спортивного соревнования со стороны налогоплательщиков, которые, по сути, и финансируют его организацию и проведение.

Чтобы учесть мнение населения, применяются два основных подхода: «готовность платить» (англ.: willingness-to-pay) и «готовность принять» (willingness-to-accept). Фактически эти подходы подразумевают опрос населения с целью оценить «готовность платить» за продукт либо избежать потери данного продукта. Формально методика willingness-to-pay позволяет определить сумму, которая должна быть изъята из дохода, сохраняя свою социально-экономическую полезность, и которая зависит от спектра личностных характеристик, влияющих на компромиссы между доходом и использованием качественного продукта (в нашем случае — удачная организация крупного спортивного мероприятия).

Таким образом, определение «готовности платить» является одним из способов измерения потребительских выгод от социальных и эконо-

мических улучшений за счет сравнения суммы, которую люди готовы заплатить, и стоимости полученных благ.

К преимуществам методики «готовность платить» можно отнести следующие:

- исследование относительно просто;
- методику можно применять как к уже реализованным проектам, так и на стадии их подготовки;
- точность результатов, вычисленных по данной методике, обеспечивается консервативными подходами их вычисления;
- обеспечивается широкий доступ к информации, поскольку любой человек без дополнительной подготовки способен ответить на гипотетический вопрос.

В большинстве случаев процесс сбора информации о показателе «готовность платить» осуществляется с помощью анкет, созданных для выявления готовности потребителей иметь доступ к какому-либо продукту.

Таким образом, данная методика позволяет произвести комплексный анализ эффективности организации и проведения крупного спортивного мероприятия не только с учетом макроэкономических показателей, но и с учетом мнения граждан как основных инвесторов.

ВМЕСТО ЗАКЛЮЧЕНИЯ

В данной работе была предпринята попытка обобщить все вопросы, связанные с финансами футбольных клубов и стадионов. Не стану еще раз перечислять их, для этого достаточно вернуться к оглавлению. Надеюсь, вы нашли в этой книге ответы на все вопросы, возникшие при взгляде на обложку. Если же вопросы остались, появились новые или интересующие вас финансовые аспекты вы не нашли вовсе, можете смело написать мне по электронной почте: ilia.solntsev@gmail.com.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Брейли Р., Майерс С.* Принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 2012.
2. *Грибовский С. В., Иванова Е. Н., Львов Д. С.* [и др.] Оценка стоимости недвижимости. М.: Интерреклама, 2003.
3. *Гуреева Е. А., Осокин Н. А., Солнцев И. В.* Применение методики «готовности платить» в оценке экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований // Экономика и менеджмент систем управления. 2014. Т. 14. № 4.2. С. 243–252.
4. *Гуреева Е. А., Солнцев И. В.* Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований. М., 2014.
5. *Дамодаран Асват.* Инвестиционная оценка. Инструменты и методы оценки любых активов : пер. с англ. 8-е изд., перераб. и доп.: М.: Альпина Паблишер, 2014, 1316 с.
6. Европейские стадионы — 2011. Перспективы строительства и эксплуатации футбольных стадионов в Европе. Исследование KPMG. Март 2012 г. <http://www.kpmg.com/RU/ru/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/European-Stadium-Insights-2011.aspx>
7. *Иванов П. В., Солнцев И. В.* Динамическое ценообразование билетных программ спортивного мероприятия: пример ЗАО «ФК Зенит» // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 4. С. 79–98.
8. Меняем правила игры. Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2015 года. Исследование Pricewaterhaus Coopers. Декабрь 2011 г., <http://www.pwc.ru/ru/globalisation/sportsoutlook.jhtml>
9. *Нуреев Р. М., Маркин Е. В., Гречкин М. А.* XXII Олимпийские зимние игры 2014 г. в Сочи: первые итоги // Journal of economic regulation (Вопросы регулирования экономики). 2014. Т. 5. № 2.
10. *Нуреев Р. М., Маркин Е. В.* Издержки и выгоды Олимпийских игр. URL: <http://rustem-nureev.ru/wp-content/uploads/2011/01/358.pdf>.
11. *Окороков В. Л.* Бюджетирование в системе управления финансами спортивной организации. Специальность 08.00.10 «Финансы, денежное обращение и кредит»: дис. ... канд. экон. наук. М., 2013.
12. Правила УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей». Издание 2012, <http://ru.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>

13. Руководство Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации (утверждено постановлением бюро исполнительного комитета общероссийской общественной организации «Российский футбольный союз» от 27 декабря 2012 г. № 96/1.
14. Солнцев И. В., Чучина Е. А. Трансформация отчетности российских футбольных клубов в соответствии с международными стандартами финансовой отчетности // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. № 3 (417). С. 150–169.
15. Солнцев И. В. Зарубежная практика внедрения программ лояльности для футбольных болельщиков // Практический маркетинг. 2015. № 9 (223). С. 42–48.
16. Солнцев И. В., Капин М. В. Оценка эффективности сделок IPO на примере футбольных клубов // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2016. № 3 (174). С. 75–84.
17. Солнцев И. В. Оценка стоимости больших спортивных арен (на примере футбольных стадионов) // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2013. № 1 (137). С. 64–83.
18. Солнцев И. В. Оценка стоимости больших спортивных арен. Саарбрюккен: Lap Lambert Academic Publishing, 2012.
19. Солнцев И. В. Оценка стоимости футбольных клубов и больших спортивных арен. М., 2016.
20. Солнцев И. В. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований // Управленческий учет и финансы. 2014. № 4. С. 314–318.
21. Солнцев И. В., Кудиш А. С. Оценка стоимости спортивного клуба на примере футбольного клуба «Зенит» // Имущественные отношения в РФ. № 11. 2018.
22. Солнцев И. В., Пименов С. А. Применение правил финансового «фэйр плей»: зарубежный опыт и российская практика // Финансы и кредит. 2015. № 41 (665). С. 35–49.
23. Солнцев И. В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // Имущественные отношения в Российской Федерации. 2013. № 7 (142). С. 18–29; № 8 (143). С. 59–71.
24. Солнцев И. В. Применение инструментов стоимостной оценки в расчете экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2014. Т. 20. С. 2546–2550.
25. Солнцев И. В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов // Корпоративные финансы (электронный журнал). 2018. № 1.
26. Солнцев И. В. Расчет ставки дисконтирования в оценке футбольного клуба // Финансы и бизнес. 2013. № 1. С. 92–99.

27. Солнцев И. В. Стоимостная оценка футбольных клубов // Международная торговля и торговая политика. 2014. № 2 (82). С. 41–56.
28. Солнцев И. В. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом // Менеджмент в России и за рубежом. 2014. № 6. С. 94–102.
29. Солнцев И. В. Финансовый и операционный анализ деятельности футбольного клуба // Финансовый вестник: Финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. 2013. № 1. С. 3.
30. Сравнительный отчет по лицензированию европейских футбольных клубов за 2011 год. URL: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/87/1916187_DOWNLOAD.pdf.
31. Стандарты РФС «Футбольные стадионы». Постановление бюро исполкома общероссийской общественной организации «Российский Футбольный Союз» от 13 декабря 2011 г. № 80/4.
32. Устойчивое развитие. Бразилия после чемпионата мира по футболу в 2014 г. Исследование Ernst&Young. Апрель 2012, <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/FIFA-miolo-ingles-RU/%24FILE/FIFA-miolo-ingles-RU.pdf>
33. Футбольные стадионы. Технические рекомендации и требования. 5-е издание. 2011 год. FIFA. URL: http://ru.fifa.com/mm/document/tournament/competition/01/37/17/76/r_sb2010_stadiumbook_ganz.pdf.
34. Черепанов В. Ю. Анализ подходов к оценке бренда (на примере футбольных клубов) // Экономический анализ: теория и практика. 2009. № 22.
35. A Blueprint for Successful Stadium Development. URL: https://www.footballbenchmark.com/a_blueprint_for_successful_stadium_development.
36. Cashman R. Impact of the Games on Olympic host cities. University lecture on the Olympics. URL: <http://ceo.uab.cat/lec/pdf/cashman.pdf>.
37. Copeland T., Aaron Dolgoff. Outperform with Expectations-Based Management: A State-of-the-Art Approach to Creating and Enhancing Shareholder Value. John Wiley & Sons, 2005.
38. Deloitte Football Money League 2015. Commercial breaks. January 2015. URL: <http://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>.
39. Derby County football club. 2014. Demand pricing Q&A. <https://tickets.wearederby.com/match-tickets/questions-and-answers>.
40. Dewell M. Dynamic Ticket Pricing in football — hype or happening? <http://www.advancedticketing.co.uk/?q=blog/dynamic-ticket-pricing-football---hype-or-happening>.
41. Eva® and value-based management / S. D. Young, S. F. O’Byrne. McGraw-Hill, 2000.
42. Fisher E. Secondary ticketing // Sports Business Journal. URL: <http://www.sportsbusinessjournal.com/article/47662>.

43. *Fisher E.* Dynamic pricing has the potential to grow ticket revenue, but will consumers balk? // *Sports Business Journal*. URL: <http://ticketsdotcom.bogspot.com/2010/06/dynamic-pricing-has-potential-to-grow.html>.
44. *Hawkins L.* Startup is scoring with its dynamic pricing system // *American — Statesman*. <http://www.statesman.com/business/content/business/stories/technology/2009/10/19/1019plugged.html>.
45. *Kobritz J., Palmer S.* Dynamic pricing: the next frontier in the evolution of ticket pricing in sports // *RMIC*. Volume 4. Issue 9 (2011). Pp. 118–130.
46. *Managing sport facilities*. 2nd edition. Gil Fried: University of New Haven, 2010.
47. *Männig W.* One year later: A re-appraisal of the economics of the 2006 soccer World Cup // *Hamburg Working Paper Series in Economic Policy*. No. 10/2007.
48. *Markhman T.* What is the optimal method to value a football club? ICMA Centre, Henley Business School, University of Reading, 2013.
49. *Matheson V.A.* Assessing the infrastructure impact of mega-events in emerging economies. <http://www.holycross.edu/departments/economics/website>.
50. *Matheson V.A.* Economic multipliers and mega-event analysis // *International Journal of Sport Finance* Publisher: Fitness Information. 2009. Feb.
51. *Matheson V.A.* Mega-Events: The effect of the world's biggest sporting events on local, regional, and national economies. <http://www.holycross.edu/departments/economics/website>.
52. Manchester United Plc. A great story, but now better understood. Аналитический отчет инвестиционного банка J.P. Morgan. Источник — база данных Bloomberg.
53. *Noll R. G., Zimbalist A.* *Sports, Jobs & Taxes*. The Brooking institution press. Washington, 1997.
54. *Nooij, de, M., Berg, van den, M., Koopmans C.* Bread or games? Social cost-benefit analysis of the World Cup in the Netherlands. Amsterdam. Augustus 2010. SEO Economic Research. http://www.seo.nl/uploads/media/dp60_bread_or_games.pdf
55. *Preuss H.* (corresponding author), *Schütte N., Könecke T.* [et al.] Olympic Ideals as seen by Olympic Scholars and Experts // *Mainzer Papers on Sports Economics & Management*. 2014. March. № 13.
56. *Preuss H.* FIFA World Cup 2006 and its legacy on tourism // *R. Conrady, M. Buck* (eds.). *Trend and issues in global tourism 2007*. Berlin/Heidelberg: Springer, 83–102/
57. *Preuss H.* Lasting Effects of Major Sporting Events. URL: <http://idrottsforum.org/articles/preuss/preuss061213.html>.
58. *Szymanski S.* The Economic Impact of the World Cup // *World Economics*. Vol. 3. No. 1. 2002. January—March.

59. The World's 50 Most Valuable Sports Teams 2015. URL: <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2015/07/15/the-worlds-50-most-valuable-sports-teams-2015>.

Интернет-ресурсы

1. <http://donbass-arena.com>.
2. <http://expert.ru>.
3. <http://rusbonds.ru>.
4. <http://spartak.com>.
5. <http://sportbox.ru>.
6. <http://stadiums.at.ua>.
7. <http://wikipedia.org>.
8. <http://www.building.co.uk>.
9. <http://www.economy.gov.ru>.
10. <http://www.fclm.ru>.
11. <http://www.footballeconomy.com>.
12. <http://www.guardian.co.uk>.
13. <http://www.kommersant.ru>.
14. <http://www.minregion.ru>.
15. <http://www.schwartzgelb.de>.
16. <http://www.sports.ru>.
17. <http://www.stadiumguide.com>.
18. <http://swissramble.blogspot.com>.
19. <http://www.thesun.co.uk>.
20. <http://www.vedomosti.ru>.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Благодарности	8
1. Общие принципы ведения бухгалтерского учета и составления отчетности	9
1.1. Бухгалтерский баланс.....	11
1.2. Отчет о финансовых результатах.....	19
1.3. Отчет о движении денежных средств.....	20
2. Особенности бухгалтерской отчетности футбольных клубов	26
2.1. Нематериальные активы.....	30
2.1.1. Ценообразование трансферных контрактов игроков.....	30
2.1.2. Бренд и деловая репутация.....	43
2.1.3. База клиентов (болельщиков). Персонал. Интеллектуальный капитал.....	45
2.2. Основные средства.....	47
2.3. Дебиторская и кредиторская задолженность.....	47
2.4. Резервы, условные активы и обязательства.....	48
2.5. Кредиты и займы.....	49
2.6. Выручка и прочие доходы.....	49
2.7. Расходы футбольного клуба.....	67
2.8. Правила финансового «фэйр-плей». Релевантные доходы и расходы.....	83
3. Анализ финансовой отчетности футбольного клуба	93
4. Бюджетирование в футболе	103
5. Инструменты финансирования	117

5.1. Initial Public Offering (IPO)	117
5.2. Долговое финансирование.....	123
5.3. Финансирование федераций футбола	133
6. Оценка стоимости футбольного клуба	154
6.1. Доходный подход к оценке стоимости футбольного клуба.....	154
6.1.1. Пример оценки футбольного клуба методом DCF ...	165
6.2. Сравнительный подход к оценке стоимости футбольного клуба.....	177
6.2.1. Разработка унифицированной методики оценки стоимости футбольного клуба на базе методов сравнительного подхода.....	180
6.3. Затратный подход к оценке футбольного клуба.....	190
6.4. Стоимостной подход к управлению футбольным клубом	194
7. Экономика и оценка стоимости футбольных стадионов	201
7.1. Экономика современного футбольного стадиона	201
7.2. Применение доходного подхода к оценке футбольных стадионов	233
7.3. Применение сравнительного подхода к оценке футбольных стадионов	242
7.4. Применение затратного подхода к оценке футбольных стадионов	258
8. Оценка экономического эффекта от проведения крупных спортивных соревнований (на примере Чемпионата мира 2018 г.)	272
Вместо заключения	285
Список литературы.....	286