

Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов

Солнцев И.В.

В России спорт исторически относился к социальной сфере и только в последние годы стал рассматриваться с коммерческой точки зрения. В сравнении с европейскими странами спортивную индустрию России следует признать формирующейся. Бремя финансирования профессиональных спортивных клубов так и не перешло к частным инвесторам и по-прежнему лежит на региональных бюджетах или государственных компаниях. Тратятся эти средства в основном на вознаграждение игроков (часто – легионеров) и агентов. Не зарабатывая на профильной деятельности – медиаправа, билетные программы и продажа атрибутики, – клубы при уходе спонсора лишаются основной части заработка и ликвидируются. Наиболее популярным видом спорта в России (например, исходя из числа занимающихся), а следовательно, и наиболее перспективным с позиции коммерции является футбол. Исходя из этого целью настоящей работы стала разработка рекомендаций по повышению финансовой устойчивости футбольных клубов в рамках процедуры лицензирования. В качестве аналитической базы выступили действующие редакции правил лицензирования футбольных клубов Англии, Германии, Франции, Польши, Литвы, Норвегии, Швеции и научные публикации отечественных и зарубежных ученых, посвященные этой проблематике. Для достижения заявленной цели автором проведен анализ актуального уровня развития футбола в России, предложены индикаторы, характеризующие его эффективность, выявлены проблемы и сложности, препятствующие позитивной динамике. По результатам этого анализа, а также основываясь на лучших европейских практиках, предложены меры, которые помогут решить существующие проблемы, будут способствовать привлечению частных инвесторов и повышению эффективности расходования бюджетных средств. Предложенные способы могут быть внедрены и в других командных видах спорта, что будет способствовать ускорению развития в части реализации коммерческого потенциала, достижения спортивных и социальных результатов.

Ключевые слова: финансовый фэйр плей; лицензирование футбольных клубов; экономика спорта; финансы в спорте; экономика футбола; финансы в футболе.

Солнцев Илья Васильевич – к.э.н., директор Центра стратегических исследований в спорте РЭУ им. Г.В. Плеханова; доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: ilia.solntsev@gmail.com

Статья поступила: 05.11.2019/Статья принята: 05.03.2020.

DOI: 10.17323/1813-8691-2020-24-1-117-145

Для цитирования: Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. *Экономический журнал ВШЭ*. 2020; 24(1): 117–145.

For citation: Solntsev I.V. Improving the Financial Sustainability of Russian Football Clubs. *HSE Economic Journal*. 2020; 24(1): 117–145. (In Russ.)

В России лидером по численности занимающихся является футбол (3,1 млн человек против 2,3 млн у волейбола¹). Лидирует футбол и по коммерческим показателям: по данным РwC², в сезоне 2017/2018 суммарная выручка клубов высшего дивизиона превысила 3 млрд руб. (рост на 55% в сравнении с предыдущим периодом). Средняя посещаемость Российской премьер-лиги (РПЛ) в сезоне 2018/2019 составила 16817 человек³, а на платный канал, транслирующий все матчи Лиги, было подписано около 500 тыс. человек⁴. Несмотря на скромные (относительно европейских) показатели, ни одна другая российская спортивная лига не может похвастаться подобными результатами.

Таким образом, футбол, закрепившись в роли самого популярного вида спорта в России (по числу занимающихся, посещаемости матчей и рейтингам трансляций), становится и важным экономическим явлением. При этом его полноценное развитие ограничивает целый комплекс системных проблем, которые концентрируются в низкой финансовой устойчивости клубов и нарушении стабильности соревновательного процесса. Данная работа направлена на решение этих проблем через механизм лицензирования и структурирована следующим образом. В первой части дается комплексный анализ текущего уровня развития футбольной индустрии России: выявляются ключевые проблемные области, рассматриваются показатели, его характеризующие. Далее рассматриваются правила финансового fair play УЕФА и исследования зарубежных ученых, посвященные этому вопросу. Основу информационной базы работы составляют правила лицензирования футбольных клубов ведущих лиг Европы, на основании которых автором предложен ряд положений, дополняющих аналогичные правила Российского футбольного союза, в том числе перечень показателей (ковант) для мониторинга.

Гипотеза настоящего исследования может быть сформулирована следующим образом: комплексное развитие профессионального футбола в России возможно исключительно при условии обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости клубов, которая, в свою очередь, может быть обеспечена за счет разработки и внедрения прозрачной и справедливой системы лицензирования, обеспечивающей мониторинг взаимосвязанных спортивных и финансовых показателей.

¹ Сводный отчет по форме № 1-ФК «Сведения о физической культуре и спорте» за 2018 г.

² РwC. Российская премьер-лига. Комплексное исследование экономики российского футбола.

³ См.: <https://premierliga.ru/tournaments/championship/>

⁴ См.: <https://news.ru/sport/nazvano-kolichestvo-podpischikov-telekanala-match-prem-er/>

Анализ текущего уровня развития футбольной индустрии России

Важной особенностью российского футбола остается низкая доля частных клубов. По данным УЕФА⁵, более половины (51%) всех клубов высших дивизионов Европы контролируются частными владельцами. В отдельных лигах (например, Англии, Италии, Франции) эта доля достигает 100%. При этом часть клубов являются не просто частными, а принадлежат иностранным инвесторам. Для упомянутых трех стран число таких клубов составляет соответственно 13, 4 и 6. В общей сложности в 12 топ-дивизионах Европы есть клубы, которые находятся в государственной собственности. Эта форма собственности чаще всего встречается в Казахстане (9 клубов), Беларуси (8 клубов) и России (6 клубов). К организациям, которые расцениваются как государственные, относятся муниципальные органы или учреждения, финансируемые из госбюджета. Однако на практике доля клубов, зависящих от государственного финансирования, оказывается существенно выше. Так, в сезоне 2019/2020 из 16-ти команд РПЛ к клубам без государственного участия можно отнести только 3: «Краснодар», «ЦСКА» и «Спартак». Причем по последним двум тоже нужно сделать несколько оговорок.

Для «ЦСКА» серьезную проблему представляет долг перед Внешэкономбанком, который связан со строительством нового стадиона. По данным РБК⁶, в марте 2013 г. ВЭБ выдал клубу кредитную линию на сумму до 280 млн долл. на строительство нового стадиона под залог 684 акций (24,8%). Как следует из отчета Bluecastle Enterprises (которая владеет 100% клуба), в мае 2014 г. было заключено дополнительное соглашение к договору залога акций. В обеспечение кредита ВЭБ получил 2112 акций, т.е. залог увеличился до 76,4%. Как следует из отчета по лицензированию футбольных клубов УЕФА, на конец 2018 г. «ЦСКА» занимал 8-е место в рейтинге самых закредитованных клубов Европы с долгом в 229 млн евро, причем этот показатель вырос на 18% по сравнению с предыдущим годом. По данным отчетности Bluecastle, за 2018 г. долгосрочные кредиты составляли 322,4 млн долл.; краткосрочные – 35,5; кредиторская задолженность – 25,9; займы от связанных сторон – 18,9 млн долл. С учетом обязательств по зарплате и по налогам, общий долг составил почти 393 млн долл. Таким образом, принимая во внимание, что большая часть задолженности связана с государственным Внешэкономбанком, который получил в залог акции клуба, а также тесные связи руководства клуба с высокопоставленными чиновниками, признать этот проект полностью частным и независимым от государства нельзя.

Московский «Спартак» не раскрывает полную структуру акционерного капитала. По данным «Интерфакса», в декабре 2018 г. у клуба появились два новых акционера, у которых в сумме почти 70% капитала: у ООО «Спорт-холдинг» – 47,44%, АО «Капитальные активы» – 22%. Оба находятся в российской юрисдикции. «Спорт-холдинг» и «Капитальные активы» подконтрольны президенту «Лукойла» В. Алекперову и совладельцу «Лукойла» Л. Федуну почти в равных долях (36,7 и 32,7% соответственно). Финальное распределение долей в клубе зависит от того, кто является владельцем оставшихся 30,56%: они, как следует из данных СПАРК, у россиянина, имя которого не называется⁷.

⁵ См.: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/50/2594050_DOWNLOAD.pdf

⁶ См.: <https://www.rbc.ru/economics/19/06/2014/57041e789a794760d3d3f748>

⁷ См.: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2019/01/10/791083-spartak>

Номинально частным клубом является «Рубин». 100% ООО ФК «Рубин» принадлежит генеральному директору Клуба Р. Сайманову. Однако нужно учитывать, что вся клубная инфраструктура принадлежит правительству Татарстана, а спонсоры, фактически финансирующие его деятельность, также близки к властям. Похожая ситуация сложилась с футбольным клубом «Ростов», где контрольным пакетом акций владеет администрация Ростовской области, а 43,2% были проданы А. Арутюнянцу. Данный проект больше соответствует принципам государственно-частного партнерства, которое уже принесло определенные коммерческие успехи: рост посещаемости и match-day доходов, что объясняется не только переездом на новый стадион, но и грамотным менеджментом. Наконец, частным можно было бы признать клуб «Сочи», которым владеет Б. Ротенберг, однако данный проект связан не с коммерческой перспективой футбола в данном регионе, а с программой олимпийского наследия и загрузкой стадиона «Фишт». Клуб был искусственно создан на базе ФК «Динамо», Санкт-Петербург и на конец 2019 г. закрепился на последнем месте турнирной таблицы, собирая в среднем 37% от вместимости арены.

Таким образом, единственным на 100% частным клубом РПЛ можно признать только «Краснодар», где собственнику принадлежит не только сам клуб, но и вся инфраструктура, включая академию и стадион (профинансированные также из средств акционера).

Несколько частных клубов играет в ФНЛ. К ним (помимо уже упоминавшихся «Спартак-2» и «Краснодар-2») можно отнести ФК «Армавир» (владелец – Д. Челоянц), ФК «Торпедо» (владелец – Р. Авдеев – акционер «Концерта “Россиум”» («Московский кредитный банк», девелопер «Инград»)) и ФК «Чайка» (владелец – А. Чайка). С последним клубом связана еще одна проблема, все еще актуальная для российского футбола – в конце сезона 2018/2019 руководство команды было заподозрено в проведении договорного матча с ФК «Черноморец»⁸. Встречаются частные клубы и в третьем российском дивизионе (ПФЛ). Например, в октябре 2019 г. В. Вакуленко (рэпер Баста) стал владельцем ростовского «СКА». Также к частным можно отнести такие клубы как «Велес», «Арарат». Популярность набирают любительские команды блогеров: «Амкал», «Я тренер», «Эгриси», матчи которых собирают больше болельщиков, чем игры профессиональных команд.

Наряду с низкой долей частных профессиональных клубов следует отметить общее снижение их числа: в 2019 г. в трех лигах играло 98 клубов, что на 15 меньше, чем в сезоне 2013/2014 (табл. 1).

Наибольшая «волатильность» свойственна ПФЛ, и в особенности зоне «Восток», где число клубов снизилось почти в 2 раза. В сезоне 2011/2012 там играло 13 команд, в следующем – 11, еще через год – 9, а в последних чемпионатах – вообще 6. В 2019 г. за выход в ФНЛ боролись «Сахалин» и «Иртыш». Первые победили, но даже не стали подавать заявку на лицензию. Уже после финиша с «Сахалина» сняли три очка за долги, получилось, что лигу выиграл «Иртыш», но и ему отказали в лицензии. Таким образом, из восточной зоны в ФНЛ не поднялся никто. Год назад – то же самое: «Сахалин» – первый, ставшая второй «Смена» из Комсомольска-на-Амуре расформирована. В сезоне 2016/2017 первой стала «Чита», которая отказалась выходить в ФНЛ. В сезоне 2015/2016 ФК «Новокузнецк» снялся по ходу чемпионата, вторые команды «Томи» и «Сибири» – после. Еще одну команду, «Якутию», исключили после неявки на две заключительные игры, «Смена»

⁸ См.: https://www.championat.com/football/article-3775971-strannyj-match-chajka---chernomorecs-vynyes-nakazaniya.html?utm_source=copypaste

отказалась от повышения в классе. Последней командой из Сибири и Дальнего Востока, поднимавшейся в ФНЛ, стал иркутский «Байкал» – в сезоне 2014/2015, его результат: 19-е место из 20 и переход в любители. В декабре 2019 г. общее собрание клубов ПФЛ одобрило изменение схемы соревнований: с сезона 2020/2021 количество групп будет сокращено до четырех, а команды из группы «Восток» войдут в уже существующие группы «Центр», «Запад» и «Урал-Приволжье» (по две в каждую). По подсчетам лиги, для дальневосточных команд расходы на выездные матчи увеличатся на 12–14 млн руб., что, очевидно, приведет к дальнейшему сокращению числа клубов⁹. Таким образом, происходит не просто сокращение клубов, меняется их распределение по субъектам РФ: «футбольных» регионов остается все меньше. При этом уменьшение числа клубов идет вразрез с главной целью Стратегии развития футбола до 2030 г. – увеличением числа занимающихся футболом (7% от общей численности населения и 700 тыс. занимающихся в учреждениях спортивной подготовки). При этом косвенно число профессиональных футбольных клубов затрагивает все КРП стратегии. Кроме того, нужно упомянуть планы по расширению лиг: например, проект по увеличению числа команд в РПЛ до 18.

Таблица 1.

Общее число клубов в профессиональных футбольных лигах

| | 2019/2020 | 2018/2019 | 2017/2018 | 2016/2017 | 2015/2016 | 2014/2015 | 2013/2014 |
|------------|-------------------------|-------------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|---------------|
| ПФЛ Центр | 14 <i>Победитель</i> | 14 Торпедо М | 14 Арарат | 13 Авангард К | 14 Тамбов | 16 Факел | 16 Сокол |
| ПФЛ Восток | 6 | 6 Сахалин | 6 Сахалин | 6 Чита | 9 Смена | 9 Байкал | 9 Сахалин |
| ПФЛ Запад | 14 | 13 Текстильщик | 14 Чертаново | 14 Динамо Спб | 15 Химки | 16 Спартак-2 | 17 Тосно |
| ПФЛ Урал | 12 | 17 Нефтехимик | 14 Мордовия | 9 Олимпиец | 10 Нефтехимик | 11 Камаз | 18 Тюмень |
| ПФЛ Юг | 16 | 15 Чайка | 17 Армавир | 16 Ротор | 14 Спартак Нч | 18 Торпедо А | 18 Волгарь |
| ФНЛ | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 18 | 19 |
| РПЛ | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 | 16 |
| | 98 | 101 | 101 | 94 | 98 | 104 | 113 |

Источник: составлено автором на базе официальных сайтов лиг.

⁹ См.: <https://sport24.ru/news/football/2019-12-03-repeniye-obshchego-sobraniya-pfl-sokrashcheniye-do-chetyrekh-lig-zona-vostok-rasformirovana-kluby-iz-sibiri-i-dalnego-vostoka-budut-zayavleny-v-zapad-tsentr-i-ural-povolzhye>

Осенью 2019 г. женскую футбольную лигу покинуло ижевское «Торпедо», в результате в лиге осталось 7 клубов¹⁰.

Высший дивизион чемпионата России по мини-футболу (суперлигу) в сезоне 2019/2020 также покинул 1 клуб. Изначально в составе участников должно было произойти только одно изменение: грозненский «Беркут» вместо прекратившего существование «БЛиКа» из Нефтеюганска. Но в итоге новосибирский «Сибиряк» принял решение выступать в Высшей лиге¹¹. В ноябре 2019 г. Высшую лигу по мини-футболу покинул московский «Спартак».

В чемпионате России по пляжному футболу выступает 8 клубов.

Определенные сложности остаются в инфраструктурном обеспечении российских клубов. ФК «Тамбов» проводит свои домашние матчи в другом регионе – на арене в Саранске. При этом сам ФК «Мордовия» играет свои домашние матчи на старом стадионе и уже должен за аренду новой арены 44,5 млн руб.¹² ФК «Ростов», который в последнее время стал примером эффективной работы с болельщиками и одним из лидеров по посещаемости, не может договориться по целому ряду вопросов с собственником стадиона. ФК «Рубин» часть матчей проводит на старом стадионе, так как новая арена, построенная для Чемпионата мира 2018, периодически закрывается для проведения соревнований по другим видам спорта, по итогам которых меняется газон (стоимость такой замены – около 100 млн руб.), что существенно сказывается на посещаемости. В Ростове клуб также не может договориться по всем вопросам с собственником, что также негативно сказывается на планировании и оперативном управлении. Посещаемость матчей в целом по Лиге характеризуется положительной динамикой, но все еще обладает высоким потенциалом для роста, который для каждого клуба определяется вместимостью домашней арены (на конец 2019 г. средняя посещаемость оценивалась в 17500¹³).

Важной проблемой отечественного футбола остается финансовое состояние клубов. По данным отчетности РСБУ, доступной в СПАРК, за 2018 г. 7 из 16-ти клубов РПЛ являются убыточными (отчетности клубов «Локомотив» и «Ахмат» не доступны в СПАРК). Антилидером в данном случае является московское «Динамо» с убытком, превышающим 1,1 млрд руб. Также настораживают результаты московского «Спартака» (почти –900 млн руб.) и Ростова (–458 млн руб.). Прибыль остальных клубов в основном представляет чисто символические значения. Выгодно отличается ФК «Уфа», отразивший финансовый результат в 428 млн руб., ставший возможным благодаря продаже ключевых игроков.

При этом, говоря о финансовой отчетности, нужно учитывать, что клубы раскрывают только данные российских стандартов бухгалтерского учета (РСБУ), которые все еще оставляют определенные возможности по отражению доходов и расходов в сравнении с международными правилами (МСФО и GAAP). Эти отличия можно проиллюстрировать на примере ПФК «ЦСКА», для которого доступна отчетность материнской компании Bluecastle Enterprises, составленная по международным стандартам. Так, если по РСБУ клуб задекларировал выручку в 2827 млн руб. и прибыль в 17,9 млн, то аналогичные показатели в

¹⁰ См.: <https://zen.yandex.ru/media/womensoccer/v-rossii-ischez-esce-odin-klub-5db6db7d3d008800add2b3d5>

¹¹ См.: <https://rsport.ria.ru/20190907/1558396301.html>

¹² См.: <https://www.sports.ru/football/1078513499.html>

¹³ См.: <https://premierliga.ru/tournaments/championship/>

отчете Bluecastle составили 6973 и 1796 млн руб. соответственно (по курсу доллара к рублю по состоянию на 31.12.2018). Как видим, чистая прибыль, рассчитанная по международным стандартам, выросла в 100 раз. Определенные отклонения могут стать результатом курсовых разниц и отражения операций по трансферам игроков, однако едва ли в подобных масштабах.

Также нужно принимать во внимание, что в периметр отчетности клуба может входить несколько юридических лиц. Так, например, помимо акционерного общества «ФК «Спартак-Москва»», существует еще ООО «Стадион «Спартак»», которое в 2018 г. задекларировало выручку в 589 млн руб. и чистую прибыль в 1835 млн руб., что говорит о положительном финансовом результате для группы компаний (простое сложение в данном случае некорректно, однако можно говорить о перекрытии убытка АО «ФК «Спартак-Москва»» в 878 млн руб.).

Наконец, следует учитывать, что отчитывается каждый российский клуб по итогам календарного года, в то время как операционный цикл длится с июля по июнь. Это может оказаться принципиальным с точки зрения признания match day выручки в силу распределения матчей с соперниками, обладающими разным коммерческим потенциалом, поступления призовых за еврокубки и т.д.

Таким образом, делать какие-либо выводы на основе РСБУ-отчетности довольно проблематично. Вопросы трансформации отчетности футбольного клуба в соответствии с МСФО подробно рассмотрены в работе [Солнцев, Чучина, 2017]. При этом и без детального анализа ясно, что ключевой проблемой в финансах отечественных клубов является низкая диверсификация выручки и зависимость от одной статьи дохода – поступлений от спонсоров, которые часто аффилированы с основным акционером и в той или иной форме оперируют бюджетными деньгами или средствами госкорпораций. По данным отчета РФС за 2018 г., в среднем на эту статью у клубов РПЛ приходится почти 80% всей выручки. Лучший показатель – 23% у ПФК «ЦСКА», при этом из данных РФС следует, что в сумме все статьи дохода дают 70% клуба (т.е. происхождение еще 30% неизвестно).

Дополнительно нужно учитывать высокие затраты клубов на трансферы игроков и их зарплаты, а также вознаграждения агентов. По последней статье явным лидером стал московский «Спартак», заплативший агентам в 2018 г. почти 700 млн руб. По данным УЕФА¹⁴, в среднем российские клубы тратят на зарплату игроков 72% выручки, по абсолютному значению выплат Россия находится на 6 месте в Европе – 36,4 млн евро на 1 клуб (582 млн на всю лигу).

В летнее трансферное окно сезона 2019/2020 клубы потратили на покупку игроков почти 237 млн евро. Больше вкладывали в игроков 6 лет назад – в июле 2013 г. только расходы «Анжи» составили 140 млн евро, а спустя месяц значительная часть игроков оказалась в «Динамо». Даже в 2012 г. клубы РПЛ потратили менее 220 млн, несмотря на переход Халка и А. Витселя в «Зенит». При этом нужно учесть, что курс евро в 2013 г. составлял около 33 руб., а значит, в рублевом эквиваленте клубы потратили около 11 млрд руб. В 2019 г. с курсом около 66 руб. можно говорить о полноценном рекорде в 15,7 млрд руб.¹⁵ И это только летнее трансферное окно, в целом за сезон можно побить и «валют-

¹⁴ См.: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/59/40/50/2594050_DOWNLOAD.pdf

¹⁵ Приводится приблизительная оценка исходя из курса на 1 сентября для двух трансферных окон.

ные» рекорды. При этом в сезоне 2018/2019 в четырех клубах из 16 воспитанники не провели на поле ни одной минуты, а в еще семи – менее 10% всего игрового времени. Лидерами по этому показателю стали московские клубы: «ЦСКА» (34,4%), «Спартак» (22,3%), «Локомотив» (21,4%) и «Динамо» (17,2%)¹⁶.

В шести клубах РПЛ в сезоне 2019/2020 не играл ни один собственный воспитанник, а еще в четырех доля собственных воспитанников в заявке не превышала 5%.

На продажах игроков клубы высшего дивизиона заработали около 76 млн евро и во второй раз за последние пять лет потратили больше, чем получили, зафиксировав рекордное трансферное сальдо в минус 160,3 млн евро¹⁷. Конечно, можно сравнивать эти цифры с аналогичными показателями ведущих чемпионатов: например, во Франции в игроков вложили почти в 3 раза больше (670 млн), в Англии – почти в 6 раз (более 1,5 млрд). Однако тогда нужно учитывать и экономические показатели по стране в целом, где мы не сможем похвастаться впечатляющими результатами. Так, реальные денежные доходы россиян в первом полугодии 2019 г. снизились на 1,3%. С небольшим перерывом доходы населения падают с 2014 г.¹⁸ Среднемесячная начисленная заработная плата работников организаций в 2018 г. достигла 43,4 тыс. руб.¹⁹ Зарплата футбольного тренера по состоянию на август 2019 г. в Москве равнялась 45 тыс. руб. Однако в регионах эта цифра в среднем в 2 раза ниже.

В целом затраты клубов остаются на высоком уровне: в пересчете на одно турнирное очко клубы РПЛ тратят от 23 до 200 млн руб. Эти цифры также наглядно демонстрируют огромный разрыв в финансовых возможностях клубов, выступающих в одной лиге.

Раздутый трансферный рынок и вознаграждения агентов на фоне низких операционных доходов и слабого менеджмента приводят к тому, что ряд крупных клубов не выдерживают конкуренции и ликвидируются.

- Футбольный клуб «Тосно», который вышел в РПЛ, выиграл Кубок России, квалифицировался в Лигу Европы, но вместо того, чтобы представлять Ленинградскую область на крупнейшем футбольном турнире, был ликвидирован.

- «Анжи», потерявший место в лиге по спортивному принципу, вернулся в нее после ликвидации «Амкара» (долгие годы представлявшего Пермский край в высшем футбольном дивизионе), с трудом закончил сезон 2018/2019 и оказался в третьей российской лиге – ПФЛ в силу нехватки денег на второй дивизион – ФНЛ.

- Регулярно клубы, отбирающиеся по спортивному признаку в более высокую лигу (из ПФЛ в ФНЛ), отказываются от повышения в классе из-за отсутствия финансирования. Калининградская «Балтика» и воронежский «Факел», по итогам прошлого сезона попавшие в зону вылета, остались в лиге, поскольку выбывший из РПЛ «Анжи» не прошел лицензирование для участия в чемпионате Олимп-ФНЛ, а победитель зоны «Восток» чемпионата Олимп – Профессиональной футбольной лиги (ПФЛ) «Сахалин» отказался выступать в ФНЛ. В дивизионе Восток ПФЛ осталось 6 клубов, 2 из которых с трудом прошли лицензирование на следующий сезон, что поставило под вопрос само дальней-

¹⁶ См.: <https://www.sovsport.ru/football/articles/2:891984>

¹⁷ См.: <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/transfery-leta-rpl-2019-klubby-kupili-novyyh-igrokov-pochti-na-240-millionov-evro-bolshe-tratili-tolko-v-2013-m-statistika-1582169/>

¹⁸ См.: <https://www.rbc.ru/economics/17/07/2019/5d2f07959a79477db606e26f>

¹⁹ См.: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/20946.pdf>

шее существование профессионального футбола на Дальнем Востоке и в Восточной Сибири. По итогам сезона 2018/2019 «Томь» принимала участие в стыковых матчах. При этом губернатор Томской области еще до этого заявил, что даже в случае победы клубу не стоит рассчитывать на финансирование уровня РПЛ.

Таким образом, в целом положение отечественного профессионального футбола можно охарактеризовать как нестабильное.

- Низкий процент частных клубов (31% – 5 клубов РПЛ, если учитывать «Ростов» и «Рубин», что спорно; 25% – 5 клубов ФНЛ).

- Тренд на сокращение общего числа клубов во всех лигах; отсутствие реального стимула, подтвержденного финансовыми возможностями, для повышения в классе.

- Наличие современных стадионов лишь у ограниченного числа клубов.

- 50% клубов РПЛ в 2018 г. задекларировали убыток²⁰.

- В среднем по лиге 80% выручки клубов приходится на поступления от спонсоров (к которым в основном относятся компании с государственным участием) либо на средства региональных бюджетов.

- Отсутствие достоверной финансовой информации (в том числе МСФО-отчетности).

- Несмотря на тяжелую экономическую ситуацию в России, летом 2019 г. был установлен новый рекорд в части затрат клубов РПЛ на трансферы игроков (в рублевом выражении), большая часть из которых была потрачена на легионеров.

- В сезоне 2019/2020 в шести клубах РПЛ не играл ни один собственный воспитанник, а еще в четырех доля собственных воспитанников в заявке не превышала 5%.

Подробный обзор основных показателей 16 клубов, выступающих в сезоне 2019/2020 в РПЛ, представлен в табл. 2²¹.

Исходя из проведенного анализа и представленных показателей, очевидно, что ни один из отечественных футбольных клубов не может похвастаться финансовой устойчивостью даже в среднесрочной перспективе, клубы не могут самостоятельно обеспечить свою работу, и финансовые проблемы приводят к их постепенному сокращению.

Подобные обстоятельства даже вызвали дискуссию о возможном переходе в закрытую лигу по североамериканскому формату, в котором работают КХЛ и Единая лига ВТБ²². Сторонники такой реформы полагают, что это позволит привлечь частных инвесторов, которые сейчас не хотят вкладывать средства, опасаясь быстрого вылета в более низкую лигу. Однако в силу специфики потребления спортивных продуктов в России, особенностей менталитета отечественных болельщиков и масштабов страны, требующих наличия нескольких лиг с возможностью повышения в классе, можно предположить, что изменение формата лиги не улучшит спортивную привлекательность и не увеличит стоимость медиаправ²³.

²⁰ С учетом двух «новичков» РПЛ – «Тамбов» и «Сочи» и без учета «Локомотива» и «Ахмата», по которым нет данных.

²¹ По ФК «Локомотив» в СПАРК доступна отчетность только по состоянию на 31.12.2012 г., по ФК «Ахмат» – на 31.12.2007 г.

²² См.: <https://www.kommersant.ru/doc/3799282>

²³ По действующему соглашению РПЛ и Матч ТВ лиге удалось добиться лишь незначительного повышения по сравнению с прежним договором – с 1,5 млрд до 1,7 млрд.

В Европе с подобными проблемами удалось справиться и без радикальных изменений формата соревнований. По данным УЕФА, совокупная выручка всех профессиональных европейских клубов с 1996 по 2016 гг. выросла с 2,8 до 18,5 млрд евро. При этом еще 2011 г. они закончили с совокупным убытком в 1,7 млрд евро. Кроме того, все больше трудностей возникало с обслуживанием долгов. Опасение вызывал рост просроченной задолженности на фоне роста заработной платы (и их доли в выручке). Однако уже в 2017 г. суммарная прибыль 511 европейских клубов, представляющих 54 высших дивизиона, составила 600 млн евро (27 из 54 национальных европейских лиг закончили 2017 г. в плюсе). Это первый случай за все время наблюдений, когда клубный футбол в Европе добился положительного финансового результата.

Многие специалисты склоняются к выводу, что подобный перелом стал возможен благодаря введению правил финансового «фэйр плей» УЕФА (далее – правила ФФП), соблюдение которых необходимо для допуска клубов к еврокубкам. Обзор публикаций, посвященных данной тематике и подтверждающих данный вывод, будет представлен далее.

Таблица 2.

Обзор показателей клубов РПЛ в сезоне 2019/2020

| Юрлицо | Бенефициары | Генеральный спонсор | Выручка* | Доля доходов от спонсоров*, % |
|-----------------------------------|--|---|----------|-------------------------------|
| АО «ФК "Зенит"» | АО «Газпромбанк» и ПАО «Газпром» | Газпром | 14760,0 | 85 |
| АО «ФК "Локомотив"» | ОАО «РЖД» и ПАО «Банк ВТБ» | РЖД | – | 66 |
| ООО «Футбольный клуб "Краснодар"» | Галицкий С.Н. | 1XBET | 4942,0 | 70 |
| АО «ПФК ЦСКА» | Гинер Е.В. | Россети | 11291,0 | 23 |
| АО «ФК "Спартак-Москва"» | Федун Л.А., Алекперов В.Ю. (третий бенефициар не раскрывается) | Лукойл | 8392,0 | 62 |
| АНО «ПФК "Арсенал"» | Госкорпорация «Ростех» | НПО «Сплав» | 777,8 | 88 |
| АНО «ФК "Оренбург"» | ПАО «Газпром» и правительство Оренбургской области | Газпром добыча Оренбург | 1280,6 | 95 |
| АНО РФК «Ахмат» | Правительство Чеченской республики | Akhmat Foundation Московский индустриальный банк | – | 84 |

Продолжение табл. 2.

| Юрлицо | Бенефициары | Генеральный спонсор | Выручка** | Доля доходов от спонсоров**, % |
|-------------------------------------|---|-----------------------------|-----------|--------------------------------|
| АО ФК «Ростов» | Контрольный пакет акций – администрация Ростовской области; 43,2% – А. Арутюнянц | ТНС-энерго (Ростов-на-Дону) | 1833,7 | 78 |
| ОАО «ФК "Урал"» | Правительство Свердловской области | СКБ Банк, ТМК | 1090,0 | 85 |
| ООО ФК «Рубин» | Сайманов Р.Ф. | НКНХ «ТАИФ», банк «Ак Барс» | 3991,0 | 96 |
| АО «ФК "Динамо Москва"» | ВТБ | ВТБ | 2075,0 | 84 |
| ЗАО «ПФК "Крылья Советов"» | Правительство Самарской области | Пари матч | 1255,7 | 90 |
| АНО «ФК "Уфа"» | Правительство Башкортостана | Нет | 796,6 | 71 |
| ООО «ФК "Сочи-Развитие"» | Ротенберг Б.Р. | Нет | 261,0 | – |
| Ассоциация Футбольный клуб «Тамбов» | Правительство Тамбовской области | Пари матч | 26,8 | – |

* С учетом прочих (как правило, поступления от акционеров) и финансовых доходов; все финансовые показатели – в млн руб.

Таблица 2.

Обзор показателей клубов РПЛ в сезоне 2019/2020 (продолжение)

| Юрлицо | З/п | З/п в выручке, % | Прибыль | Долг | Бюджет 19/20** | Бюджет 18/19** | Очки 18/19 | Стоимость очка |
|-----------------------------------|------|------------------|---------------|-------|----------------|----------------|------------|----------------|
| АО «ФК "Зенит"» | 8526 | 58 | -14,8 | 7607 | 12500 | 12800 | 64 | 200 |
| АО «ФК "Локомотив"» | – | – | – | – | 5750 | 5500 | 56 | 98 |
| ООО «Футбольный клуб "Краснодар"» | 2745 | 56 | 1,2 | 5528 | 5500 | 5400 | 56 | 96 |
| АО «ПФК ЦСКА» | 2433 | 22 | 17,9 | 21918 | 4300 | 4700 | 51 | 92 |
| АО «ФК "Спартак-Москва"» | 5798 | 69 | -877,9 | 1971 | 11000 | 8800 | 49 | 180 |
| АНО «ПФК "Арсенал"» | 965 | 124 | 9,6 | 402,5 | 2100 | 1350 | 46 | 29 |
| АНО «ФК "Оренбург"» | 511 | 40 | 80,4 | 254 | 1000 | 1000 | 43 | 23 |

Окончание табл. 2.

| Юрлицо | З/п | З/п в выручке, % | Прибыль | Долг | Бюджет 19/20** | Бюджет 18/19** | Очки 18/19 | Стои- мость очка |
|--|------|------------------------|----------------|--------|-------------------|-------------------|---------------|------------------------|
| АНО РФК «Ахмат» | – | – | – | – | 2000 | 2000 | 42 | 48 |
| АО ФК «Ростов» | 1063 | 58 | –458,0 | 2249 | 2400 | 2400 | 41 | 59 |
| ОАО «ФК "Урал"» | 746 | 68 | 0,15 | 228,3 | 1000 | 900 | 38 | 24 |
| ООО ФК «Рубин» | 1100 | 28 | 134 | 3167 | 2000 | 4400 | 36 | 122 |
| АО «ФК "Динамо Москва"» | 2065 | 100 | –1114,7 | 6208 | 4000 | 2500 | 33 | 76 |
| ЗАО «ПФК "Крылья Советов"» | 949 | 76 | –130,4 | 1610,8 | 1600 | 1370 | 28 | 49 |
| АНО «ФК "Уфа"» | 954 | 120 | 428,3 | 73,3 | 1000 | 1070 | 26 | 41 |
| ООО «ФК "Сочи- Развитие"» | – | – | –43,3 | 73,7 | 1500 | – | – | – |
| Ассоциация Футбо- льный клуб «Тамбов» | – | – | –59,0 | 62,5 | 650 | – | – | – |

** См.: <https://www.soccer.ru/blogs/record/1133734/malkom-zenit>

Источник: составлено автором на основе данных «СПАРК».

Обзор исследований, посвященных ФФП

Правила ФФП затронули весь европейский футбол, который нельзя назвать однородным. Лиги изначально находятся в разном экономическом положении, при этом и внутри каждой лиги, как правило, представлены клубы, обладающие полярными финансовыми возможностями. Учитывая такой дисбаланс, критерии лицензирования УЕФА нашли как сторонников, так и ярых противников.

Говоря о причинах появления правил ФФП, Шуберт и Кенеке [Schubert, Könecke, 2015] используют термин «финансовый допинг» и сравнивают его с допингом «классическим», т.е. подразумевают использование финансовых средств для улучшения спортивных успехов. Мюллер, Ламмерт и Ховеманн [Müller et al., 2012] показывают, как финансовый допинг нарушает идею равных возможностей и утверждают, что чрезмерное внешнее финансирование нарушает спортивно-этические стандарты, поскольку предоставляется независимо от спортивных успехов.

Многие авторы не считают правила ФФП справедливыми. Так, Пройс, Хоген, Шуберт [Preuss et al., 2012] в рамках исследования потенциальных эффектов от введения правила безубыточности приходят к выводу, что ФФП ограничивает внешние инвестиции и негативно сказывается в первую очередь на небольших клубах, которые не могут похвастать-

ся высокими доходами. Учитывая, что ФФП лимитирует расходы отдельного клуба пропорционально его собственным ресурсам, авторы утверждают, что подобное регулирование не только не обеспечит равные условия для всех клубов, но и увеличит разрыв между «богатыми и бедными». Аналогичного мнения придерживается Фепель [Vöpel, 2011], который предполагает, что ФФП могут быть динамически неэффективными и непреднамеренно служить для защиты состоятельных клубов.

Отдельного внимания заслуживает замечание бывшего главы УЕФА Л.-К. Олссона [Olsson, 2011], который указывал на то, что финансовая сила может приобрести спортивный успех, и в европейском футболе, вероятно, никогда не было равных финансовых возможностей.

Жимански [Szymanski, 2012] отмечает, что, несмотря на существенное количество футбольных клубов, которые отличаются финансовой неустойчивостью, мало кто из них ликвидируется. Более того, причиной сложностей часто становилось не «иррациональное изобилие», когда акционеры тратили больше, чем могли позволить, но внешние негативные потрясения, слабые спортивные результаты (которые в том числе приводили к уменьшению поступлений). В конечном итоге Жимански пришел к выводу, что такие инициативы как ФФП, вводят в заблуждение, поскольку не затрагивают фактическую причину несостоятельности, а вместо этого фокусируются на предполагаемых ошибках управления.

Одна из основных претензий к ФФП, встречающихся в рассмотренных публикациях, – это ограничение инвестиций; негативное влияние на существующую структуру рынка (нынешние топ-клубы, скорее всего, будут поддерживать свое лидерство и даже увеличат его); сокращение количества переходов игроков; падение доходов игроков и агентов. В целом все перечисленное сдерживает конкуренцию и ограничивает свободное движение капитала.

По данным исследования, проведенного Морроу [Morrow, 2014] среди английских футбольных клубов, главная проблема в части применения правил ФФП связана с готовностью и способностью УЕФА выполнять свои же правила, учитывая политический и экономический контекст профессионального футбола. Другими словами, вопросы вызывает единая трактовка правил для всех клубов. Также сомнения вызывают следующие положения правил:

- применение финансовых штрафов в качестве меры наказания в регулирующей системе, направленной на улучшение финансовых возможностей клубов, а также риск двойного наказания за одно нарушение. Лишение права выступать в еврокубках лишь усугубляет финансовое положение клуба, который и так находится в тяжелой ситуации. Следовательно, ФФП способствует результату, прямо противоположному тому, что декларирует УЕФА;
- компетенция УЕФА по таким вопросам, как справедливая стоимость и связанные стороны;
- действия клубов, направленные на соответствие букве, но не духу ФФП. Например, некоторые клубы переклассифицируют определенные статьи расходов, чтобы соответствовать критериям;
- недостаточное внимание такой статье финансовой отчетности, как наличные денежные средства. Основное внимание в рамках правил ФФП уделяется просроченной кредиторской задолженности. Но, несмотря на косвенную связь между таким мониторин-

гом и наличными деньгами, последним уделяется недостаточно внимания. Вмести с тем именно эта статья финансовой отчетности является фундаментальной для бизнеса футбольных клубов и во многом характеризует непрерывность деятельности. Очевидно, что клубы ликвидируются потому, что у них заканчиваются деньги, а не потому, что не получают прибыли;

- ограничение инвестиций – по сути, акционерам просто запрещают вкладывать в принадлежащие им клубы столько, сколько они считают нужным;
- несогласованность между безубыточностью ФФП и «реальной» финансовой жизнеспособностью, которая учитывает расходы на молодежный футбол и строительство инфраструктуры.

Основную проблему представляет единый подход к лицензированию вне зависимости от изначальных условий, в которых находится та или иная национальная ассоциация. При этом для каждой страны (клуба) характерна страновая специфика: разные стандарты отчетности, разная культура с точки зрения соблюдения финансовых правил и, наконец, разные экономические условия.

Из-за своей сложности правила ФФП неизбежно будут иметь лазейки, которыми многие клубы уже активно пользуются. Одной из причин, по которой руководители клубов говорят о недееспособности правил ФФП, являются самые громкие сделки по переходам футболистов, в том числе трансферы Погба, Неймара и Дембеле. Главная претензия заключается в избирательности применяемых критериев лицензирования, которые на практике сдерживают развитие небольших клубов, но никак не ограничивают топ-клубы. Таким образом пропасть между ними не только не сокращается, но и увеличивается.

Самый простой способ обойти ФФП – это соглашение о рассрочке. Так, например, «Манчестер Юнайтед» подписал П. Погба за 105 млн евро. Но в финансовом отчете за 2016 г. эта статья расхода составила 52,5 млн, поскольку «МЮ» договорился с «Ювентусом» о рассрочке на два года. Другой вариант – это аренда с последующим выкупом, что позволяет распределить платежи во времени и, по сути, является разновидностью аренды. Отдельно стоит отметить арендные сделки 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 руководствоваться правилами различных континентальных федераций. В последние годы на европейском футбольном рынке активно выступают китайские инвесторы, которые успели приобрести команды из Англии, Италии, Испании и других стран. В дальнейшем возможен вариант, при котором игроки будут переходить в клубы вне Европы, а затем вновь оказываться в европейском клубе на основе арендного соглашения, предполагающего временную передачу прав на спортсмена без выплаты или с минимальной компенсацией.

Сделка с Неймаром была структурирована еще более креативно. Первые два способа не работали, так как «Барселона» была категорически против продажи Неймара. Игрок получил 300 млн евро от фонда Qatar Sports Investments как посол предстоящего ЧМ-2022, сам выкупил собственный контракт у Барселоны и перешел в ПСЖ уже как свободный агент. Подобный механизм осуществления трансферной сделки позволил клубу из Франции не отражать расходы на осуществление перехода среди релевантных.

Ряд методов используется для обхода требований в части сделок со связанными сторонами и справедливой стоимости спонсорских соглашений. Подобные договоры за-

ключаются с близкими компаниями, которые юридически никак не связаны с клубом, но, по сути, не являются рыночными.

Подобные схемы приводят к судебным разбирательствам, инициированным либо со стороны клубов, которым угрожают санкции УЕФА, либо клубов, которые считают, что УЕФА не применяет санкции к своим конкурентам. Практика показала, что наиболее уязвимые в этом отношении вопросы – это справедливая стоимость и сделки со связанными сторонами. В части первого пункта важное значение имеет время осуществления сделки – футбольный рынок крайне динамичен, и суммы трансферных сделок и спонсорских контрактов регулярно растут. Все это затрудняет определение справедливой стоимости в конкретном моменте и для конкретного рынка. Таким образом, пока трансакция не произойдет, точно определить величину справедливой стоимости практически невозможно. Доказать связанность сторон также весьма затруднительно. В конечном итоге клубы вынуждены тратить огромные деньги на финансовых и юридических консультантов не ради обеспечения финансовой устойчивости (по духу ФФП), а ради создания видимости такой устойчивости и формального соблюдения правил лицензирования.

Больше всего вопросов вызывают ограничения для владельцев по инвестициям в клуб, а также ограничение в части долговых обязательств. Может показаться странным, что отрасль сама вводит регулирование, которое существенно ограничивает инвестиции, поступающие в нее же. Это препятствует появлению новых инвесторов. Акционеры клубов часто задаются вопросом, почему они должны быть ограничены в желании вложить собственные деньги в собственный же актив лишь потому, что это футбол? К тому же, если это никак не запрещено законодательно. Последнее замечание также касается и требования безубыточности.

При этом важно отметить, что УЕФА не говорит клубам (акционерам), как управлять их бизнесом. Позиция звучит несколько иначе: если вы хотите принимать участие в наших соревнованиях, вы должны управлять своим клубом именно так.

Снижение конкурентного баланса как на европейских, так и на внутренних клубных соревнованиях, которое стало результатом упомянутого неравенства, имеет приоритетное значение в повестке дня УЕФА. Перспективные предложения включают в себя такие механизмы, как льготные лимиты заработной платы, налоги на роскошь или ограничения состава, направленные против концентрации талантливых молодых игроков в нескольких командах. Также обсуждается возможность принудительного перераспределения призовых УЕФА в пользу клубов, представляющих небольшие страны. Такие реформы потребуют длительных переговоров, поскольку УЕФА работает в условиях сложной среды заинтересованных сторон. Сфера действия УЕФА ограничена несколькими детерминантами, такими как экономические или юридические факторы на макро- (например, законодательство ЕС) и микроуровнях (например, оппозиция ведущих клубов). В итоге необходимо прийти к компромиссу: заставить богатые клубы отказаться от части дохода и увеличить конкурентный баланс. В текущих же условиях ФФП пока не заслужили права в полной мере называться «честной игрой».

Одним из факторов, который останавливает УЕФА в применении более жестких санкций в отношении топ-клубов, нарушающих ФФП, является риск формирования коалиции подобных клубов с последующим созданием альтернативной лиги. Вместе с тем, и к мнению небольших клубов, обладающих меньшей финансовой силой, но превышающих своих оппонентов количественно, необходимо прислушиваться. Объективно найти такой баланс весьма проблематично, и именно в этом заключается основная задача УЕФА.

Правила лицензирования стран Европы. Российская практика

Собственные правила лицензирования футбольных клубов утверждены во всех странах Европы. Во многом они базируются на правилах ФФП УЕФА, однако встречаются и отдельные нововведения. Автором был проведен подробный анализ правил лицензирования Англии, Германии, Франции, Швеции, Норвегии, Польши, Литвы и России.

Многие страны заявляют о своем первенстве в части внедрения правил лицензирования клубов. Так, например, Французская федерация футбола сделала это в 1990 г.²⁴, создав Национальное управление по контролю за управлением (DNCG). Интересно, что обеспокоенность постоянными убытками среди организаций-членов в спортивных лигах Франции свойственна не только футболу: специальные отраслевые правила лицензирования применяются также в регби, баскетболе, гандболе, волейболе и хоккее на льду.

Несмотря на то, что предпринятые меры оказали благоприятное воздействие на французский футбол, появление правил ФФП выявило значительные расхождения между двумя системами финансового регулирования. Это стало особенно заметным в случае с Paris Saint-Germain (PSG): в то время как DNCG не наказывал PSG по итогам сезона 2013/2014, клуб попал под жесткие санкции УЕФА, в частности, штраф в размере 60 млн евро и ограничения на заявку игроков. Подобная ситуация свидетельствует о фундаментальных расхождениях между двумя моделями. В соответствии с философией DNCG, клубу разрешается иметь убытки до тех пор, пока его акционеры покрывают их. Правила ФФП основываются на идее, что клубы должны работать в пределах своих возможностей, т.е. балансировать футбольные расходы с доходами, полученными от футбольной деятельности.

Многие исследователи указывают на то, что правила ФФП в значительной степени опираются на внедренную в 2000 г. немецкую национальную систему лицензирования клубов, в которой были прописаны минимальные критерии в пяти отдельных категориях: спортивные, инфраструктурные, кадровые и административные, юридические и финансовые [Olsson, 2011].

Клубы должны представить в Deutsche Fussball Liga (DFL) различные документы, а DFL имеет право запросить разъяснения по предоставленной информации и получить дополнительную документацию, необходимую для обеспечения экономической стабильности заявителя, особенно в отношении прогнозируемого денежного потока и ликвидности. При этом лига имеет право корректировать прогнозы клуба, если считает их неосмотрительными. Вместе с тем отдельные специалисты утверждают, что лицензирующий орган (DFL) должен основывать свои решения о лицензировании только на данных, предоставленных клубами, и не подвергать их сомнению [Dietl, Franck, 2007; Franck, 2014]. Несмотря на то, что ни один клуб Бундеслиги еще не попадал под санкции, отдельные авторы считают, что это объясняется нежеланием DFL принимать радикальные меры против основных клубов, и ссылаются на спасение клубов посредством местной государственной помощи, продажи активов, секьюритизации игроков и кредитов аффилированных структур.

²⁴ Dermitt-Richard N., Scelles N., Morrow S. French DNCG Management Control versus UEFA Financial Fair Play: A Divergent Conception of Financial Regulation Objectives // Soccer & Society. 2017. Published online: 07 May 2017.

В Бундеслиге создан фонд безопасности, предназначенный для решения проблем с ликвидностью. Однако максимальный размер этого фонда будет достаточным для покрытия расходов лишь ограниченного числа клубов. Английская Премьер Лига (EPL) имеет право использовать фонды (например, от трансляций или спонсорских контрактов), чтобы поддержать клуб в том случае, если он не смог произвести платеж кредитору. Однако механизм распределения средств структурирован не совсем четко.

Также в Бундеслиге установлен механизм минимального страхования ответственности, например, для случаев ущерба, причиненного внешними обстоятельствами [Bachmaier et al., 2018].

Для оценки финансовой устойчивости клубов и минимизации рисков несостоятельности оценивается текущее финансовое положение, а также ретроспективные доходы и расходы, связанные с футболом. Бундеслига в этой части требует предоставления отчета о погашении задолженности и ликвидности. При этом лига имеет право обращаться к банкам, аудиторам или налоговым органам для получения информации о клубе. О заявках на получение такой информации Лига сообщает клубу.

Особое внимание в Бундеслиге уделяется работе с болельщиками: каждый клуб предоставляет письменное заявление о том, что сделано все возможное для организации открытого и регулярного диалога с ними, в ходе которого были разработаны правила позитивной фанатской культуры на стадионе и за его пределами, а также способы соблюдения этих правил.

Более жесткие требования предъявляются к системе подготовки резерва. Помимо стандартных норм, затрагивающих программу развития молодежного футбола, на клубы накладываются обязательства по организации центра подготовки.

Довольно суровые требования к организации спортивной подготовки предъявляются в Литве. Так, клуб должен гарантировать, что каждый игрок имеет возможность совмещать спортивную подготовку с образованием. Программа развития молодежного футбола проходит сертификацию. Кроме того, клуб должен представить стратегический план развития на три года, содержащий следующие данные:

- система взаимоотношений клуба с футбольным сообществом;
- цель и миссия клуба;
- участие в лигах;
- структура клуба и число акционеров;
- структура подготовки молодых игроков и их количество;
- численность тренеров и административного персонала, их квалификация;
- инфраструктура;
- источники финансирования и финансовая стабильность клуба.

В отдельных странах дополнительное внимание уделяют системе выплат заработной платы игрокам. Например, в Польше необходимо предоставить заверенную копию правил выплаты бонусов игрокам и тренерам.

Одним из важных факторов, определяющих эффективность любой системы лицензирования, является независимость лицензирующего органа. Еще одна страна с богатой историей лицензирования клубов – это Нидерланды. Там система была усилена в 2003 г. организацией независимого комитета по лицензированию, созданного для тщательного изучения финансового положения и деятельности клубов, а также наделенного полномо-

чениями лишать лицензии и вводить санкции в отношении клубов. Для обеспечения большей надежности и достоверности, а также объективной оценки и мониторинга финансовой стабильности многие авторы рекомендуют создать внешний орган контроля, независимый от клубов или лиги [Andreff, 2007; Dietl, Franck, 2007].

Правила лицензирования Российского футбольного союза в сравнении с европейскими аналогами являются самыми детальными в части состава и форм предоставления данных, а также в несколько раз превышают их по объему (341 стр.). По отдельным направлениям оценки требования РФС являются даже более жесткими.

В части спортивных критериев дополнительно предоставляется отчет о финансировании мероприятий программы развития молодежного футбола за отчетный период, а также план финансирования мероприятий программы. Лимитируется число матчей, которое могут провести футболисты молодежных команд. Также клуб обязан иметь в своей структуре центр подготовки или спортивную школу. Необходимо обеспечить страхование жизни и здоровья всех футболистов, имеющих трудовой договор с клубом.

Крайне детально прописан объем финансовой информации. При этом по каждой статье правила лицензирования содержат детальную форму представления данных – специально разработанные аналитические таблицы.

Важным требованием является предоставление прогнозного бюджета. Отдельно контролируется изменение чистых активов (при этом на практике именно к этому показателю часто относятся снисходительно): динамика изменения чистых активов и уставного капитала; анализ причин и факторов, которые привели к уменьшению чистых активов; перечень мер по финансовому оздоровлению.

Согласно требованиям РФС, клубы в течение трех рабочих дней должны в письменной форме уведомить его о любых значительных изменениях, включая, в том числе, последующие события большой экономической важности, которые считаются существенными для финансовой отчетности и которые могут повлечь иное (неблагоприятное) представление результатов деятельности, финансового состояния и чистых активов. Среди них:

- изменение организационно-правовой формы, организационной структуры, учитываемой организации, учетной политики, бюджетных показателей;
- нарушение условий выдачи лицензии;
- приближение срока погашения кредита при отсутствии возможности для его погашения или пролонгации;
- наличие признаков прекращения финансовой поддержки со стороны основных спонсоров и кредиторов, включая нарушение соглашений;
- обнаружение существенных мошеннических действий или ошибок, которые указывают на недостоверность финансовой отчетности;
- вынесение решения по находящемуся на рассмотрении судебному делу против клуба, которое не удастся выполнить;
- введение внешнего управления в связи с судебным разбирательством или процедурой несостоятельности и/или ликвидации организации.

Нужно отметить, что ситуация, сложившаяся в «Амкаре», «Тосно» и «Анжи», ярко иллюстрирует несоблюдение руководством этих клубов целого ряда рассмотренных требований.

Предложения по повышению финансовой устойчивости российских футбольных клубов

Руководствуясь анализом правил лицензирования ведущих европейских стран, текущей редакцией ФФП, а также накопленным опытом Российского футбольного союза, могут быть сформулированы предложения по доработке критериев лицензирования отечественных футбольных клубов.

Главная цель подобных изменений – повысить финансовую устойчивость российских футбольных клубов, обеспечить своевременное выполнение ими своих обязательств и заложить основу для стабильного развития отечественного футбола. В части спортивных, инфраструктурных, кадровых и административных, а также юридических критериев отечественная практика соответствует зарубежным аналогам. Представляется, что основное внимание необходимо уделить финансовому блоку. При этом предлагаемые меры могут быть классифицированы на 3 группы.

1. Мониторинг дополнительных показателей.
2. Предоставление дополнительных гарантий финансовой устойчивости.
3. Процедура лицензирования, методики оценки и контроля.

Базируясь на подходе УЕФА, число анализируемых показателей может быть расширено за счет двух групп критериев (табл. 3).

1. Критерии, соблюдение которых обязательно.
2. Критерии, соблюдение которых носит рекомендательный характер. За каждый критерий в рамках этой группы клуб будет получать рейтинговые баллы, которые могут быть направлены на закрытие обязательств по обязательным критериям (не больше одного критерия и не чаще раза за три сезона).

Таблица 3.

Потенциальные критерии лицензирования отечественных футбольных клубов

| Критерий | Диапазон по РПЛ | Значение |
|---|--|---|
| <i>Обязательные</i> | | |
| Чистый убыток 3 сезона подряд | 50% клубов убыточны по итогам 2018 г. | Контроль критерия безубыточности по аналогии с финансовым fair play |
| Отношение зарплаты к выручке | 22 – 124% | ≤ 60% |
| Текущая ликвидность | 0,04 – 5,75 | > 1 |
| Чистый долг к выручке | -0,16 – 1,87 | ≤ 0,5 |
| Степень леввериджа (общий долг в пределах капитала) | Нецелесообразно считать по РСБУ отчетности | ≤ 70% |
| Уровень прибыли относительно затрат на обслуживание долга | Нецелесообразно считать по РСБУ отчетности – 50% клубов убыточны и не раскрывают расходы по уплате процентов | Не более 50% прибыли направляется на обслуживание долгов |

Окончание табл. 3.

| Критерий | Диапазон по РПЛ | Значение |
|--|--|-------------------------------|
| <i>Рекомендательные</i> | | |
| Доля коммерческих доходов (match day; спонсоры, не аффилированные с акционерами; медиаправа) | 4 – 73% | 50% |
| Трансферное сальдо (разница между доходами и расходами от продажи игроков) | –50 – 7,5 млн евро | не > 50% операционной выручки |
| Оценка общей численности болельщиков (по данным соц. опросов и численности подписчиков в соц. сетях) | 15 тыс. (Тамбов) – 3,8 млн (Зенит) ²⁵ | не < 10% населения региона |
| Заполняемость стадиона на домашних матчах | 20% – 70% | > 60% |
| Процент собственных воспитанников в заявке | 0 – 29% | > 10% |
| Средний возраст игроков основного состава | 23,7 – 28,2 | < 25 |
| Стоимость одного турнирного очка (для РПЛ) | 23 – 200 млн руб. | ≤ 50 млн руб. |

Источник: составлено автором.

Нормативные значения базируются на правилах финансового fair play УЕФА, рассмотренных ранее в правилах лицензирования стран Европы, а также исследованиях российских [Воробьев, Солнцев, Осокин, 2016; Лукинова, 2012; Осокин, 2017; Солнцев, 2017; 2018; Солнцев, Осокин, 2017] и зарубежных ученых [Barros, Douvis, 2009; Barros, Garcia-del-Barrio, 2008; Dima, Otoi, 2015; Ecer, Boyukaslan, 2014; Guzmán, Morrow, 2007; Plumley, Wilson, 2017]. При этом отдельные показатели «смягчены» для России по сравнению с зарубежной практикой с учетом трудностей текущего положения.

Нужно отметить, что косвенно представленные показатели могут быть рассчитаны на базе аналитических таблиц, разработанных РФС. Однако объем данных таблиц представляется несколько завышенным, что делает затруднительным их мониторинг и, как следствие, выявление потенциальных проблем. Расчет конкретных показателей и анализ их динамики позволит точно выявить существующие трудности и может быть полезным и для менеджмента клуба.

Небольшой комментарий должен быть сделан в части показателей, характеризующих финансовый результат деятельности клуба, а также теоретической концепции, клас-

²⁵ См.: <https://www.soccer.ru/blogs/record/1123887/zenit-spartak>

сифицирующей финансовую стратегию клубов на максимизацию полезности (в данном случае под полезностью понимается спортивный результат) и максимизацию прибыли [Leach, Szymanski, 2015]. Следует отметить, что на практике клубы не разделяют свои цели таким образом. В современном спорте результат выступлений в домашних и международных соревнованиях оказывает прямое воздействие на финансовые итоги. Победы привлекают большее число болельщиков, что приводит к росту доходов в день матча, рост болельщиков в свою очередь привлекает спонсоров и медиа. Доходы от продажи телевизионных прав распределяются по схемам, которые учитывают итоговое место в турнире и число показов матчей. Таким образом, победы на футбольном поле всегда конвертируются в финансовые результаты. В зарубежной практике это подтверждают различные рейтинги: Deloitte Football Money League – клубы Европы с самыми высокими доходами; или рейтинг самых дорогих клубов Forbes – ведущие места в них занимают клубы-победители. К исключениям может приводить неэффективный менеджмент внутри клуба либо со стороны лиги или федерации. Так, например, произошло с футбольным клубом Тосно, который выиграл Кубок России, но вместо участия в Лиге Европы был ликвидирован. Встречаются и обратные примеры, когда качественное управление позволяет получить внушительный финансовый результат, не взирая на проблемы со спортивным результатом – Манчестер Юнайтед благодаря работе с болельщиками по всему миру стабильно лидирует по доходам, даже показывая порой невразумительную игру. Однако это, скорее, исключения из правил – в большинстве случаев в финансовом плане выигрывают те, кто побеждает на футбольном поле.

В случае определенных сомнений в части финансовой устойчивости дополнительно может быть запрошен бизнес-план на долгосрочную перспективу, содержащий следующие разделы:

- система взаимоотношений клуба с болельщиками;
- структура подготовки молодых игроков;
- кадровый состав;
- инфраструктурная база;
- источники финансирования;
- маркетинговый план;
- прогнозный денежный поток.

Второе направление в части усовершенствования правил лицензирования – это предоставление дополнительных гарантий финансовой устойчивости. В данном вопросе можно опереться на опыт Германии, где используется целый ряд подобных инструментов²⁶. В частности, можно рассмотреть возможность внедрения следующих мер.

1. Создание фонда безопасности, предназначенного для помощи клубам, оказавшимся в трудном финансовом положении. При этом важно четко прописать справедливые критерии солидарных отчислений в данный фонд, а также прозрачные правила распределения денег.

2. Предоставление клубами банковских гарантий. По сути, такие гарантии будут означать дополнительную проверку клуба – в данном случае со стороны банка. В Германии у лиги есть право обращаться к банкам, аудиторам или налоговым органам для получения необходимой информации о клубах. Внедрить подобную практику в России будет

²⁶ Deutsche Fußball Liga: Lizenzierungsordnung, 13.12.2017.

проблематично, однако предоставление банковской гарантии может стать аналогом подобной модели.

3. Минимальное страхование ответственности клуба. Учитывая большой опыт сотрудничества отечественного футбола со страховыми компаниями, разработка подобного продукта не должна составить большого труда и, кроме того, может стать источником дохода для страховых компаний.

Идея создания фонда для финансирования футбола была озвучена В.В. Путиным в октябре 2019 г. на заседании Совета по развитию физической культуры и спорта²⁷.

При этом профессиональный футбол, как объект поддержки со стороны фонда, обладает некоторыми специфическими чертами. Основное ограничение – это конкуренция между клубами, на которой, по сути, и построена сама лига. Инвесторы и госкорпорации, вкладывающие сегодня в футбол, зачастую делают это в силу «симпатии» к тому или иному клубу или определенных взаимных обязательств, бизнес-интересов, связывающих их с акционерами этих клубов. С другой стороны, каждый клуб заинтересован в сохранении конкурентного баланса в рамках одной лиги, а ситуация, сложившаяся сегодня, рано или поздно приведет к сокращению числа команд.

Вторым ограничением является тренд на самокупаемость и коммерческую независимость клубов, препятствием для которого может стать возможность получения средств фонда для покрытия дефицита бюджета (как сейчас происходит с бюджетными деньгами).

Таким образом, важнейшими вопросами в рамках создания фонда поддержки профессионального футбола станут:

- 1) источники формирования фонда: участники, размер отчислений;
- 2) варианты использования средств фонда (ограничения);
- 3) управление и контроль.

На первоначальном этапе единственно возможным вариантом формирования фонда является инициатива со стороны Администрации Президента и Правительства России (по аналогии с фондом поддержки олимпийцев), которая уже прозвучала. При этом в качестве альтернативы может быть рассмотрен сценарий, при котором фонд будет осуществлять поддержку клубов, оказавшихся в трудном финансовом положении (а не 100-процентное финансирование всех клубов).

В качестве источников формирования фонда можно предложить несколько возможных вариантов. Среди них – штрафные выплаты со стороны клубов, а также средства, получаемые от букмекеров и проведения лотерей. Например, в 2019 г. целевые отчисления на развитие спорта от букмекерских компаний могут составить 3 млрд руб., что в три раза больше, чем в 2018 г.²⁸, а выручка операторов лотерей в России вырастет на 22%, до 58 млрд руб.²⁹

Обязательным условием для привлечения в фонд частного капитала может стать закрепление прозрачных условий распределения средств. Очевидно, что эти средства не могут расходоваться на выплаты вознаграждений агентам или приобретение легионеров.

²⁷ См.: <https://www.forbes.ru/newsroom/obshchestvo/385221-putin-predlozhl-biznesu-finansirovat-futbolnye-kluby-cherez-kolhoz>

²⁸ См.: https://www.gazeta.ru/sport/news/2019/03/28/n_12800600.shtml

²⁹ См.: <https://www.kommersant.ru/doc/4011499>

Кроме того, для клубов-получателей средств фонда должен быть установлен ряд ковенант, соблюдение которых будет обеспечивать восстановление финансовой устойчивости. В качестве таких ковенант могут быть использованы показатели, приведенные в табл. 3.

Контроль данных показателей может осуществлять ревизионный комитет фонда на ежеквартальной основе. При этом должен быть установлен лимит средств, предоставляемых одному клубу на один сезон. Представляется целесообразным установить этот лимит в пределах 300 млн руб. для РПЛ, 50 млн руб. для ФНЛ и 30 млн руб. для ПФЛ. Кроме того, для клуба, воспользовавшегося поддержкой фонда, может быть предусмотрено снятие очков в зависимости от стадии турнира. Само выделение средств может быть осуществлено только по итогам аудита трехлетнего периода деятельности клуба (список аудиторских компаний утверждается правлением Фонда) и назначения нового руководящего состава клуба, включая генерального, исполнительного и финансового директоров. Обязательным требованием должна стать публикация отчетности фонда с указанием направлений расходования средств и достигнутых результатов.

Таким образом, с учетом перечисленных ограничений и контрольных функций, формирование целевого фонда может стать эффективным инструментом поддержки профессиональных футбольных клубов.

Важным фактором, определяющим эффективность системы лицензирования, является независимость лицензирующего органа. В России эти полномочия реализуются Российским футбольным союзом без непосредственного участия, но в тесном контакте с лигами. Признать текущую процедуру полностью независимой нельзя. Для обеспечения большей надежности и достоверности, а также объективной оценки и мониторинга финансовой стабильности может быть рассмотрена возможность создания внешнего органа контроля, на 100% независимого от федерации, клубов и лиги.

Сама по себе система лицензирования, действующая в настоящий момент, представляется несколько громоздкой и сложной с точки зрения анализа и интерпретации данных, представляемых клубами. Для облегчения работы с информацией могут быть использованы рейтинговые модели, характеризующие комплексную эффективность деятельности футбольного клуба.

В основе расчета подобного рейтинга может лежать классификация критериев лицензирования в рамках аналогичных пяти групп и определение их количественных оценок. Формирование рейтинга предполагает создание модели эффективного футбольного клуба, в которой представлены основные денежные и материальные потоки. Таким образом формируется возможность преобразования больших объемов информации в рекомендации, которые могут использоваться при принятии решений о выдаче лицензий и наглядно сигнализирующие о проблемах, возникающих по отдельным направлениям работы футбольного клуба. Методики присвоения рейтингов футбольным организациям подробно рассмотрены в работах [Воробьев, Солнцев, 2014; Воробьев и др., 2016].

Как уже было отмечено ранее, правила лицензирования Российского футбольного союза являются одними из самых детальных и жестких в сравнении с европейскими аналогами. Однако контролировалось их соблюдение не всегда на должном уровне.

Еще в 2015 г. Постановлением Исполкома РФС № 169/8 «Об обеспечении защиты интересов субъектов футбола в случае утраты клубом профессионального статуса» был утвержден ряд мер, направленных на ограничение доступа к процедуре лицензирования

юридических лиц, в отношении которых было установлено хотя бы одно из следующих обстоятельств.

1. Схожесть с наименованием футбольного клуба, утратившего профессиональный статус не в связи с достигнутым спортивным результатом.

2. Наличие в составе учредителей лиц, являвшихся учредителями или руководителями футбольного клуба, утратившего профессиональный статус не в связи с достигнутым спортивным результатом.

3. Управление организацией лицом, осуществлявшим управление футбольным клубом, утратившим профессиональный статус не в связи с достигнутым спортивным результатом и имеющим к дате такой утраты неисполненные более 6 (шести) месяцев финансовые обязательства по решениям органов ФИФА, УЕФА, РФС, третейских судов, признанных в установленном порядке РФС.

Таким образом, помимо денежных штрафов и запрета на регистрацию игроков за нарушение правил лицензирования (в том числе за предоставление недостоверной информации) отдельно оговаривается невозможность любой формы участия в управлении профессиональным футбольным клубом со стороны лиц, которые уже как минимум один раз не справились с этой функцией. В данном случае принципиально важным является контроль не только за менеджментом и акционерами футбольного клуба, но и за конечными бенефициарами. При этом следует крайне осторожно применять к клубам, оказавшимся в сложной финансовой ситуации, денежные санкции, которые лишь усугубляют непростое положение.

Итак, в рамках данной работы был детально проанализирован текущий уровень развития отечественного футбола, который дал неутешительные результаты: по целому ряду параметров (доля частных клубов, общее число клубов, инфраструктурное обеспечение, финансовый результат, структура выручки, прозрачность деятельности, структура бюджета, подготовка резерва) российский профессиональный футбол испытывает серьезные проблемы. Также российский футбол отличается крайне неравномерным развитием (см. диапазон показателей в табл. 3). Одним из главных направлений работы по устранению накопившихся проблем должно стать обеспечение финансовой устойчивости через механизм лицензирования. Предлагаемые изменения классифицированы автором на 3 группы.

1. Мониторинг дополнительных показателей.

2. Предоставление дополнительных гарантий финансовой устойчивости.

3. Процедура лицензирования, методики оценки и контроля.

Данные меры базируются на зарубежном опыте и адаптированы для российских условий с учетом опыта реализации Стратегий развития футбола в России на период до 2020 и 2030 гг. Их внедрение на практике потребует определенного переходного периода, а также ряда образовательных мероприятий, нацеленных на разъяснение порядка предоставления дополнительных гарантий, расчета новых финансовых показателей, а также формирования рейтинга эффективности клубов. Вместе с тем постепенная реализация данных предложений поможет в среднесрочной перспективе вывести развитие клубного футбола на новый уровень развития: в том числе увеличить долю частных прибыльных клубов (снизив нагрузку на бюджеты всех уровней), улучшить спортивные результаты, увеличить численность занимающихся, а также решить ряд социальных задач, обеспечиваемых за счет развития любого вида спорта. В дальнейшем предложения, сформулированные в этой работе, могут быть использованы и в других командных видах спорта.

* *
*

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Воробьев А.И., Солнцев И.В., Осокин Н.А. Использование ренкиговых моделей для оценки уровня развития футбола в странах ФИФА // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2016. № 2 (86). С. 69–76.

Воробьев А.И., Солнцев И.В. Построение системы рейтингов в современном футболе // Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2014. № 3 (69). С. 110–120.

Лукинова О.В. Развитие методики комплексного экономического анализа деятельности футбольного клуба. Воронеж, 2012.

Осокин Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2017. № 3. С. 98–109.

Правила Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации, редакция 1.0, 2017 г.

Солнцев И.В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов // Корпоративные финансы. 2018. № 1.

Солнцев И.В., Осокин Н.А. Построение многомерного показателя развития спорта на примере индекса развития футбола // Журнал Новой экономической ассоциации. 2017. № 4 (36). С. 135–165.

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.

УЕФА. Правила УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей». Издание 2018 г.

Andreff W. French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance // Journal of Sports Economics. 2007. 8 (6). P. 652–661.

Barros C.P., Douvis J. Comparative Analysis of Football Efficiency among Two Small European Countries: Portugal and Greece // International Journal of Sport Management and Marketing. 2009. Vol. 6. № 2. P. 183–199.

Barros C.P., Garcia-del-Barrio P. Efficiency Measurement of the English Football Premier League with a Random Frontier Model // Economic Modelling. 2008. Vol. 25. № 5. P. 994–1002.

Bachmaier B., Lammert J., Plumley D., Wilson R., Hovemann G. Regulatory Intensity in English and German Professional Football: A Comparative Analysis of National Requirements for Ensuring Financial Stability // Sport, Business and Management: An International Journal. 2018.

Deutsche Fußball Liga: Lizenzierungsordnung, 13.12.2017.

Dietl H.M., Franck E. Governance Failure and Financial Crisis in German Football // Journal of Sports Economics. 2007. 8. P. 662–669.

Dima T., Otoiu A. A Composite Index to Assess the Top European Football Clubs in 2014 // Revista Economică. 2015. Vol. 67. № 2. P. 68–85.

Ecer F., Boyukaslan A. Measuring Performances of Football Clubs Using Nancial Ratios: The Gray Relational Analysis Approach // American Journal of Economics. 2014. Vol. 4. № 1. P. 62–71.

FFF: Manuel National Pour L'octroi de la Licence UEFA Club, 2017.

Franck E. Financial Fair Play in European Club Football: What Is It All about? // International Journal of Sport Finance. 2014. 9 (3). P. 193–217.

Guzmán I., Morrow S. Measuring Efficiency and Productivity in Professional Football Teams: Evidence from the English Premier League // Central European Journal of Operations Research. 2007. Vol. 15. № 4. P. 309–328.

- Leach S., Szymanski S.* Making Money Out of Football // *Scottish Journal of Political Economy*. 2015. Vol. 62. № 1. February. DOI: 10.1111/sjpe.12065
- Lithuanian Football Federation Club Licensing Regulations. October 2017.
- Morrow S.* Financial Fair Play: Implications for Football Club Financial Reporting. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Scotland, 2014.
- Müller J.C., Lammert J., Hovemann G.* The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-term viability and Sustainability of European Club Football? // *International Journal of Sport Finance*. 2012. 7 (2). P. 117–140.
- Norges Fotballforbund*: Club Licensing Regulations for Participation in the UEFA Club Competitions. Edition 2017.
- Olsson L.-C.* Decisive Moments in UEFA // *The Organisation and Governance of Top Football across Europe. An institutional Perspective* / ed. by H. Gammelsæter, B. Senaux. New York: Routledge, 2011. P. 17–31.
- Plumley D., Wilson R., Ramchandani G.* Towards a Model for Measuring Holistic Performance of Professional Football Clubs // *Soccer & Society*. 2017. Vol. 18. № 1. P. 16–29.
- PZPN*: Licensing System for the Ekstraclass Clubs – Season 2018/2019 and Subsequent.
- Preuss H., Haugen K.K., Schubert M.* UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation // *European Journal of Sport Studies*. 2014. 2 (1). P. 33–51.
- Schubert M., Könecke T.* 'Classical' Doping, Financial Doping and Beyond: UEFA's Financial Fair Play As a Policy of Anti-doping // *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2015. 7 (1). P. 63–86.
- Swedish Football Association UEFA Club Licensing Regulations. Edition 2017.
- Szymanski S.* The Economic Design of Sporting Contests // *Journal of Economic Literature*. 2003. Vol. 41. № 4. P. 1137–1187.
- Szymanski S.* Insolvency in English Professional Football: Irrational Exuberance or Negative Shocks?: Working Paper, University of Michigan, Ann Arbor, MI, 2012. (www.soccernomics-agency.com/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Insolvency-and-Englishfootball.pdf; accessed July 15, 2017).
- Szymanski S.* Insolvency in English Football // J. Goddard, P. Sloane (eds.) *Handbook on the Economics of Professional Football*. Cheltenham and Northampton. MA: Elgar. 2014a. P. 100–114.
- Szymanski S.* Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play // *International Journal of Sport Finance*. 2014b. Vol. 9. № 3. P. 218–229.
- The Football Association* Club Licensing Manual for Participation in UEFA Club Competitions. For applications made during season 2017/2018.
- Vöpel H.* Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football? // *An Economic Analysis CESifo DICE Report*. 2011. 9 (3). P. 54–59.
- Vöpel H.* Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules: HWWI Policy Paper. 79. 2013. P. 2–30.

Improving the Financial Sustainability of Russian Football Clubs

Ilia Solntsev

Sports research department of Plekhanov Russian University of economics,
36, Stremyanny lane, Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: ilia.solntsev@gmail.com

In Russia, sport historically belonged to the social sphere and only in recent years proved to have a commercial potential. Comparing with European countries, the sports industry of Russia should be recognized as emerging. The burden of financing professional sports clubs has not shifted to private investors and remains with regional budgets or state-owned companies. These funds are spent mainly on salaries of players (often legionnaires) and agents' fees. Not earning on core business: media rights & match day, clubs lose their main part of earnings when the sponsor leaves, and are liquidated. The most popular sport in Russia (based on the number of people involved), and, consequently, the most promising from a commercial perspective, is football. Based on this, the aim of this research is to develop recommendations for improving the financial stability of football clubs as part of the licensing procedure. The current edition of the licensing rules for football clubs in England, Germany, France, Poland, Lithuania, Norway, Sweden and the scientific publications of domestic and foreign scientists dedicated to this issue acted as an analytical base. The paper provides a detailed analysis of the current level of football development in the Russian Federation, provides the main indicators characterizing its effectiveness, identifies problems and difficulties that impede positive dynamics. Based on this analysis and best European practices, the author proposed measures that will help to solve existing problems, attract private investors and increase the efficiency of spending budget funds. The proposed methods can be implemented in other team sports and accelerate development in terms of commercial potential, sports and social results.

Key words: financial fair play; licensing of football clubs; sports economics; sports finance; football economics; football finance.

JEL Classification: G32, Z23.

* *
*

References

- Andreff W. (2007) French Football: A Financial Crisis Rooted in Weak Governance. *Journal of Sports Economics*, 8 (6), pp. 652–661.
- Barros C.P., Douvis J. (2009) Comparative Analysis of Football Efficiency among Two Small European Countries: Portugal and Greece. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6, 2, pp. 183–199.
- Barros C.P., Garcia-del-Barrio P. (2008) Efficiency Measurement of the English Football Premier League with a Random Frontier Model. *Economic Modelling*, 25, 5, pp. 994–1002.
- Bachmaier B., Lammert J., Plumley D., Wilson R., Hovemann G. (2018) Regulatory Intensity in English and German Professional Football: A Comparative Analysis of National Requirements for Ensuring Financial Stability. *Sport, Business and Management: An International Journal*.
- Deutsche Fußball Liga: Lizenzierungsordnung*, 13.12.2017.
- Dietl H.M., Franck E. (2007) Governance Failure and Financial Crisis in German Football. *Journal of Sports Economics*, 8, pp. 662–669.
- Dima T., Otoiu A. (2015) A Composite Index to Assess the Top European Football Clubs in 2014. *Revista Economică*, 67, 2, pp. 68–85.
- Ecer F., Boyukaskan A. (2014) Measuring Performances of Football Clubs Using Financial Ratios: The Gray Relational Analysis Approach. *American Journal of Economics*, 4, 1, pp. 62–71.
- FFF: *Manuel National Pour L'octroi de la Licence UEFA Club* (2017).
- Franck E. (2014) Financial Fair Play in European Club Football: What Is It All about? *International Journal of Sport Finance*, 9 (3), pp. 193–217.
- Guzmán I., Morrow S. (2007) Measuring Efficiency and Productivity in Professional Football Teams: Evidence from the English Premier League. *Central European Journal of Operations Research*, 15, 4, pp. 309–328.
- Leach S., Szymanski S. (2015) Making Money Out of Football. *Scottish Journal of Political Economy*, 62, 1, February. DOI: 10.1111/sjpe.12065
- Lithuanian Football Federation Club Licensing Regulations*. (2017) October.
- Lukinova O.V. (2012) *Razvitie metodiki kompleksnogo ekonomicheskogo analiza deyatel'nosti futbol'nogo kluba* [Development of a Comprehensive Economic Analysis Methodology for a Football Club]. Voronezh.
- Morrow S. (2014) *Financial Fair Play: Implications for Football Club Financial Reporting*. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Müller J.C., Lammert J., Hovemann G. (2012) The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-term viability and Sustainability of European Club Football? *International Journal of Sport Finance*, 7 (2), pp. 117–140.
- Norges Fotballforbund: *Club Licensing Regulations for Participation in the UEFA Club Competitions*. Edition 2017.
- Olsson L.-C. (2011) Decisive Moments in UEFA. *The Organisation and Governance of Top Football across Europe. An institutional Perspective* (eds. H. Gammelsæter, B. Senaux). New York: Routledge, pp. 17–31.
- Osokin N.A. (2017) Determinanty organizatsionnoj effektivnosti i rezul'tativnosti futbol'nykh klubov [Determinants of Organizational Efficiency and Performance of Football Clubs]. *Strategic Decisions and Risk Management*, 3, pp. 98–109.
- Plumley D., Wilson R., Ramchandani G. (2017) Towards a Model for Measuring Holistic Performance of Professional Football Clubs. *Soccer & Society*, 18, 1, pp. 16–29.
- PZPN: Licensing System for the Ekstraclass Clubs – Season 2018/2019 and Subsequent*.

Preuss H., Haugen K.K., Schubert M. (2014) UEFA Financial Fair Play: The Curse of Regulation. *European Journal of Sport Studies*, 2 (1), pp. 33–51.

Pravila Rossijskogo futbol'nogo soyuza po licenzirovaniyu futbol'nyh klubov v Rossijskoj Federacii, redakciya 1.0 [The Rules of Football Union of Russia on Licensing of Football Clubs in Russia, edition 1.0] (2017).

Schubert M., Könecke T. (2015) 'Classical' Doping, Financial Doping and Beyond: UEFA's Financial Fair Play As a Policy of Anti-doping. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 7 (1), pp. 63–86.

Solntsev I.V. (2018) Razrabotka unificirovannogo podhoda k ocenke stoimosti futbol'nyh klubov [Development of a Unified Approach for Evaluation of Football Clubs]. *Journal of Corporate Finance*, 1.

Solntsev I.V., Osokin N.A. (2017) Postroenie mnogomernogo pokazatelya razvitiya sporta na primere indeksa razvitiya futbola [Constructing a Multidimensional Indicator of Sport Development through the Example of Football Development Index]. *Journal of the New Economic Association*, 4 (36), pp. 135–165.

Solntsev I.V., Chuchina Ye.A. (2017) Transformaciya otchetnosti rossijskih futbol'nyh klubov v sootvetstviy s mezhdunarodnymi standartami finansovoj otchetnosti [Transforming the Financial Statement of Russian Football Clubs in Accordance with International Financial Reporting Standards]. *International Accounting*, 20, 3(417), pp. 150–169.

Swedish Football Association UEFA Club Licensing Regulations. Edition 2017.

Szymanski S. (2003) The Economic Design of Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41, 4, pp. 1137–1187.

Szymanski S. (2012) *Insolvency in English Professional Football: Irrational Exuberance or Negative Shocks?* Working Paper, University of Michigan, Ann Arbor, MI. Available at: www.soccernomics-agency.com/wordpress/wp-content/uploads/2012/11/Insolvency-and-Englishfootball.pdf; accessed July 15, 2017).

Szymanski S. (2014a) Insolvency in English Football (eds. J. Goddard, P. Sloane), *Handbook on the Economics of Professional Football*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar, pp. 100–114.

Szymanski S. (2014b) Fair Is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9, 3, pp. 218–229.

UEFA (2018) *Pravila UEFA po licenzirovaniyu klubov i finansovomu «fejr-plej»* [The Football Association Club Licensing Manual for Participation in UEFA Club Competitions]. For applications made during season 2018.

Vöpel H. (2011) *Do We Really Need Financial Fair Play in European Club Football?* An Economic Analysis CESifo DICE Report. 9 (3), pp. 54–59.

Vöpel H. (2013) *Is Financial Fair Play Really Justified? An Economic and Legal Assessment of UEFA's Financial Fair Play Rules*. HWWI Policy Paper, 79, pp. 2–30.

Vorob'yev A.I., Solntsev I.V., Osokin N.A. (2016) Ispol'zovanie renkingovyh modelej dlya ocenki urovnya razvitiya futbola v stranah FIFA [Applying Ranking Models in Assessment of Football Development in FIFA Countries]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 2 (86), pp. 69–76.

Vorob'yev A.I., Solntsev I.V. (2014) Postroenie sistemy rejtingov v sovremennom futbole [Constructing the Rating System in Modern Football]. *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*, 3 (69), pp. 110–120.