



## ЭКОНОМИКА ОТРАСЛЕВЫХ РЫНКОВ INDUSTRIAL ORGANIZATION MARKETS

DOI 10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311

УДК 330.322:796.071

Научная статья / Research article

### Методические подходы к развитию инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации

**А.И. Матвиенко**

*Полоцкий государственный университет,  
Республика Беларусь, 211440, Новополоцк, ул. Блохина, д. 29*

✉ [aleksandr.psu@mail.ru](mailto:aleksandr.psu@mail.ru)

**Аннотация.** Рассматриваются пути совершенствования инвестиционного регулирования деятельности профессиональной спортивной организации. Изучены подходы ученых и исследователей в мировой экономической мысли к данной проблеме. Отмечена эффективность профессионального спорта как вида экономической деятельности в структуре национальной экономики Республики Беларусь. На основе оценки экономической эффективности функционирования профессиональных спортивных организаций в Республике Беларусь, анализа нормативно-правовых актов и зарубежного опыта предложена методика регулирования инвестиций в развитие профессиональной спортивной организации, которая включает модель инвестиционного регулирования и методические рекомендации по максимизации доходов. В отличие от существующей практики выстроена целостная система, которая учитывает управленческий, маркетинговый, экспортный, информационно-технологический, инновационный и инвестиционный потенциалы профессиональной спортивной организации. Проведена апробация разработанной методики для оптимизации инвестиционного регулирования профессиональной спортивной организации на предмет соответствия реальным рыночным условиям на примере футбольного клуба высшей лиги Республики Беларусь «Шахтер» (Солігорск). Результаты показали положительный экономический эффект организации и выявили направления по развитию поддерживающих ее сегментов.

**Ключевые слова:** инвестиционное регулирование, профессиональный спорт, максимизация доходов, имитационное моделирование, Республика Беларусь

**История статьи:** поступила в редакцию – 27 декабря 2020 г.; проверена – 15 января 2021 г.; принята к публикации – 16 февраля 2021 г.

**Для цитирования:** *Матвиенко А.И.* Методические подходы к развитию инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2021. Т. 29. № 2. С. 299–311. <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311>

© Матвиенко А.И., 2021



This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

## Methodological approaches to the development of investment activities of a professional sports organization

Aliaksandr I. Matviyenka

*Polotsk State University,  
29 Blokhina St, Novopolotsk, 211440, Republic of Belarus*

✉ alexsandr.psu@mail.ru

**Abstract.** The article discusses ways to improve the investment regulation of professional sports organizations. The approaches of scientists and researchers in the world economic thought to the problem under study are considered. The effectiveness of professional sports as a type of economic activity in the structure of the national economy of the Republic of Belarus is noted. Based on the assessment of the economic efficiency of the functioning of professional sports organizations in the Republic of Belarus, the analysis of normative legal acts and effective foreign experience, a method of effective regulation of investments in the development of a professional sports organization is proposed, which includes a model of investment regulation and methodological recommendations for maximizing income. In contrast to the existing practice, a holistic system has lined that takes into account the management, marketing, export, information technology, innovation and investment potentials of a professional sports organization. The carried out tested developed methodology for optimize the investment regulation of a professional sports organization on the subject for compliance with real market conditions on the example of the football club of the highest League of the Republic of Belarus “Shakhtyor” (Soligorsk), the results showed a positive economic effect of organization and revealed directions for the development of its supporting segments.

**Keywords:** investment regulation, professional sport, maximizing income, simulation modeling, Republic of Belarus

**Article history:** received – 27 December 2020; revised – 15 January 2021; accepted – 16 February 2021.

**For citation:** Matviyenka, A.I. (2021). Methodological approaches to the development of investment activities of a professional sports organization. *RUDN Journal of Economics*, 29(2), 299–311. (In Russ.) <http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2021-29-2-299-311>

### Введение

В современных условиях развития социума профессиональный спорт как вид экономической деятельности можно считать потенциальной сферой вложения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которыми располагают субъекты национальной экономики.

С развитием рыночных отношений в индустрии профессионального спорта, эффективность инвестиций в развитие деятельности профессиональных спортивных организаций и их экономическая целесообразность имеют первоочередное значение. Постоянно растущая конкуренция в данной среде вызывает необходимость у профессиональных спортивных организаций использовать более совершенный подход для их деятельности.

При ограниченности ресурсов, в том числе и экономических, вопросы сокращения издержек, рентабельности организации и эффективности ее сегментов доходов при интенсивно меняющихся условиях бизнес-среды носят актуальный характер.

Необходим новый взгляд на систему инвестиционного регулирования деятельности профессиональной спортивной организации, разработку современных методических подходов к анализу и прогнозированию эффективности формирования и распределения инвестиционных средств.

### Обзор литературы

К настоящему времени в мировой экономической науке, совместным усилиям ученых и исследователей из многих стран мира, были синтезированы знания и опыт в междисциплинарных областях для развития исследований, посвященных инвестиционному регулированию профессиональных спортивных организаций.

Рассматриваемую проблематику подчеркнул в своих работах ученый США, профессор Семун Чанг (Университет Южной Алабамы), он дал оценку экономическому потенциалу футбольных программ на современном этапе, отметил удельный вес прямых расходов в них (Chang, Canode, 2002). Джеймс Гладден (Массачусетский университет) совместно с профессорами Ричардом Ирвином (Университет Мемфиса), Джорджем Милном (Массачусетский университет) и Уильямом Саттоном (Южно-Флоридский университет) на основе концепции бренда предприняли попытку улучшить имидж спортивной организации и повысить уровень ее дохода (Gladden, Milne, Sutton, 1998). Джоэль Макси (Университет Дрекселя) разработал модель управления эффективностью спортивной ассоциации (Махсу, 2013).

Канадский ученый, профессор Джоан Маклин (Университет долины Фрайзер), свои научные интересы связала со стратегическим управлением производительностью в профессиональном спорте, провела сравнительный анализ эффективности методов управления в коммерческих и государственных организациях спортивной отрасли Канады, выявила ее недостатки (MacLean, 2009). Она совместно с Мартой Барнс и Лаурой Казенс (Университет Брока) изучали систему стратегического сотрудничества между спортивными организациями в Канаде, выявили ряд недостатков, таких, как невысокий уровень взаимодействия спортивных организаций и потребителей (Cousens, Barnes, MacLean, 2012), рассматривали политику усиления взаимодействия между спортивными организациями как средство для создания более эффективной системы, а также выявили, что теория сетей фокусируется на взаимосвязи организации с учетом структурных, социальных и экономических связей кооперативного поведения (MacLean, Cousens, Barnes, 2011). В свою очередь Лаура Казенс, вместе с профессором Тревором Слак (Альбертский университет), проанализировали организационную эволюцию североамериканских национальных лиг и результаты показали, что главные изменения в эффективность функционирования внесли преобразование институциональной основы и структуры управления (Cousens, Slack, 2005). Люси Тибо (Университет Брока) и профессор Тревор Слак (Альбертский университет) разработали базу для изучения стратегии в некоммерческих спортивных организациях по двум направлениям: программа привлекательности и конкурентоспособности (Thibault, Slack, Hinings, 1993). Профессор Терри Хаггерти (Университет Нового Брюнсуика) предложил кибернетиче-

скую стратегию совершенствования организационного управления на основе информационной системы в профессиональном спорте (Haggerty, 1988).

Ученый из *Германии*, профессор Маттиас Кракел (Боннский университет), рассматривал оптимальное распределение доходов в профессиональной спортивной лиге (Krakel, 2007). *Итальянский* ученый, Умберто Лаго (Болонский университет) совместно с учеными из *Англии*, профессорами Робом Симмонсом (Ланкастерский университет) и Стефаном Шимански (Имперский колледж Лондона), предложили ужесточение финансового регулирования реструктуризации конкуренции с целью облегчить финансовое бремя, в частности, для убыточных клубов (Lago, Simmons, Szymanski, 2006), которые, в свою очередь, совместно с Бабатунде Бураимо (Ланкастерский университет) отметили чрезмерные расходы на заработную плату профессиональных спортсменов, влияющие на финансовую нестабильность клубов (Buraimo, Simmons, Szymanski, 2006). *Греческие* ученые, Андрос Андрикопулос (Эгейский университет) и Николаос Кайменакис (Афинский университет экономики и бизнеса) анализировали финансово-экономические показатели деятельности профессиональной спортивной организации с помощью многомерного подхода, акцент был сделан на нематериальные активы (Andrikopoulos, Kaimenakis, 2009).

*Португальский* ученый, Карлос Баррос (Технический университет Лиссабона) представил стратегию совершенствования управления финансовой деятельностью клубов (Barros, 2006), использовал эконометрические модели для оценки эффективности деятельности профессиональных футбольных клубов, отметил неоднозначность показателей эффективности в Английской премьер-лиге (Barros, Leach, 2006). *Финский* исследователь, профессор Паси Коски (Университет Йювяскюля), провел анализ эффективности финских профессиональных спортивных организаций и выявил, что особенности эффективности во многом были связаны с численным составом, идеологической направленностью и организационной среды (Koski, 1995). Ученый *Дании*, профессор Оливер Будзински (Университет Южной Дании), анализировал спортивную бизнес-среду в Европейском союзе, а именно, регулирование деятельности спортивных организаций, турниров, лиг, чемпионатов и отметил положительные и отрицательные стороны в настоящем регулировании (Budzinski, 2012).

Исследователь из *России* И.А. Ковчегин разработал методику управленческого учета формирования и использования источников финансирования деятельности профессиональных спортивных организаций (Ковчегин, 2010). О.В. Лукинова обосновала методику анализа инвестиций в контракты игроков и разработала схему комплексного экономического анализа деятельности футбольного клуба, отличающуюся от известных подходов учетом результатов трансферной деятельности и оценкой влияния спортивных результатов на целевые показатели финансово-экономического положения спортивной организации (Лукинова, 2012). А.В. Гошунова определила влияние политики в области учета инвестиций в человеческий капитал на показатели деятельности спортивных организаций с помощью параметрических и непараметрических методов анализа (Гошунова, 2014).

Не умаляя высокой значимости представленных результатов исследований, необходимо отметить, что вопросы повышения эффективности регулирования инвестиций профессиональной спортивной организации на сегодняшний день изучены не в полном объеме. Необходимость решения обозначенной проблемы продиктована развивающимися законами рынка индустрии профессионального спорта.

### **Оценка экономической эффективности функционирования профессиональных спортивных организаций**

Интегрированное регулирование профессионального спорта как вида экономической деятельности осуществляется всеми ключевыми функционерами (спортивные федерации, ассоциации, лиги, агентства, профессиональные клубы и др.) данной системы, а также с помощью использования ее материально-производственных элементов (спортивные организации, спортивные сооружения и т.п.), которые принадлежат к разным видам экономической деятельности и направлены на создание единых хозяйственных комплексов.

Проведенный детальный анализ профессионального спорта по специфическим признакам отрасли позволяет в полной мере дать оценку эффективности его как вида экономической деятельности в структуре национальной экономики Республики Беларусь (таблица). На основе полученных данных, следует отметить стабильную положительную динамику развития индустрии профессионального спорта по всем показателям, что, в свою очередь, может свидетельствовать об ее эффективности в структуре национальной экономики Республики Беларусь.

Таблица

#### **Эффективность профессионального спорта как вида экономической деятельности в структуре национальной экономики Республики Беларусь**

<b>Основные специфические признаки</b>	<b>Количественные показатели</b>	<b>Эффективность в структуре национальной экономики</b>
Материально-техническая база и оснащение	23,33 тыс. сооружений	176,5 тыс. учащихся и 4 тыс. профессиональных спортсменов для 46 сборных команд Республики Беларусь
Бюджетные ассигнования	75 млн руб.	43,2 % от бюджета физической культуры и спорта
Управление	5 уровней государственного и 2 общественного регулирования	Тесное сотрудничество с 5 отраслями
Продукт производственной деятельности	7 рынков товаров (продуктов, услуг): 2,34 млн занимающихся	25,2 % потенциальных потребителей от всего населения
Кадровый потенциал	29,19 тыс. работников	1 % от занятого в экономике населения

*Источник:* собственная разработка на основе анализа данных: Об утверждении Государственной программы развития физической культуры и спорта в Республике Беларусь на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 12.04.2016 г. № 303 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. Минск, 2016; О республиканском бюджете Республики Беларусь на 2020 год: закон Республики Беларусь от 16.12.2019 г. № 269-З // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. Минск, 2020; О физической культуре и спорте: закон Республики Беларусь от 04.01.2014 г. № 125-З: в ред. закона Республики Беларусь от 09.01.2018 г. № 92-З // КонсультантПлюс. Беларусь / ООО «ЮрСпектр»; Национальный центр правовой информации Республики Беларусь. Минск, 2018; Статистический ежегодник 2020 / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. Минск, 2020. 71 с.

**Efficiency of professional sports as a type of economic activity  
in the structure of the national economy of the Republic of Belarus**

The main specific signs	Quantitative indicators	Efficiency in the structure of the national economy
Material and technical base and equipment	23.33 thous. constructions	176.5 thous. pupils и 4 thous. professional athletes to 46 national teams of the Republic of Belarus
Budget allocations	75 mln rubles	43.2% of the budget of physical culture and sports
Management	5 levels of state and 2 of public regulation	Close cooperation with 5 industries
Product of production activity	7 markets of goods (products, services): 2.34 mln participating	25.2% of potential consumers from the entire population
Human resources potential	29.19 thous. employees	1% from the population employed in the economy

*Source:* own development based on data analysis: National Center for Legal Information of the Republic of Belarus. (2016). On the approval of the State Program for the Development of Physical Culture and Sports in the Republic of Belarus for 2016–2020: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Belarus No. 303 of 12.04.2016. *The Standard. Legislation of the Republic of Belarus*. Minsk. (In Russ.); National Center for Legal Information of the Republic of Belarus. (2020). On the Republican Budget of the Republic of Belarus for 2020: Law of the Republic of Belarus No. 269-Z of 16.12.2019. *The Standard. Legislation of the Republic of Belarus*. Minsk. (In Russ.); YurSpektr LLC, National Center for Legal Information of the Republic of Belarus. (2018). About physical culture and sports: The Law of the Republic of Belarus of 04.01.2014 No. 125-Z: As amended by the Law of the Republic of Belarus of 09.01.2018 No. 92-Z. *Consultant Plus. Belarus*. Minsk. (In Russ.); National Statistical Committee of the Republic of Belarus. (2020). *Statistical Yearbook 2020*. Minsk. (In Russ.)

Высокий уровень капиталоемкости профессионального спорта как вида экономической деятельности обусловил динамичную роль государства в инвестировании наиболее потенциальных (командных) видов профессионального спорта, среди которых лидирующую позицию в мире занимает футбол. В Республике Беларусь такие вложения в профессиональные спортивные организации, как правило, базируются на безвозмездном принципе и не обеспечивают их самоокупаемость.

Для более наглядного представления о состоянии бюджетов профессиональных спортивных организаций Республики Беларусь проведем анализ положения дел в высшей футбольной лиге страны (рис. 1). Как можно видеть из представленной диаграммы, в последние годы наблюдается тенденция к снижению бюджетных ассигнований в профессиональных спортивных организациях лиги. Лишь четверка лидеров (БАТЭ, Динамо (Брест), Динамо (Минск), Шахтер) демонстрирует стабильную бюджетную политику. Отметим, что БАТЭ и Шахтер при планировании своего бюджета не учитывают возможности получения доходов от участия в еврокубках, которые могут составлять значительную часть бюджета клубов.

Наибольшую часть БАТЭ и Шахтер зарабатывают сами, не рассчитывая на выделения из государственного бюджета, а также это единственные клубы в стране, которые могут отказаться от бюджетного финансирования вообще и имеют четкую трансферную стратегию. Динамо (Минск) и Динамо (Брест), напротив, можно считать лидерами по расходам бюджетных средств

на трансферную политику. Экономическое положение остальных клубов лиги является в полной мере нерентабельным.

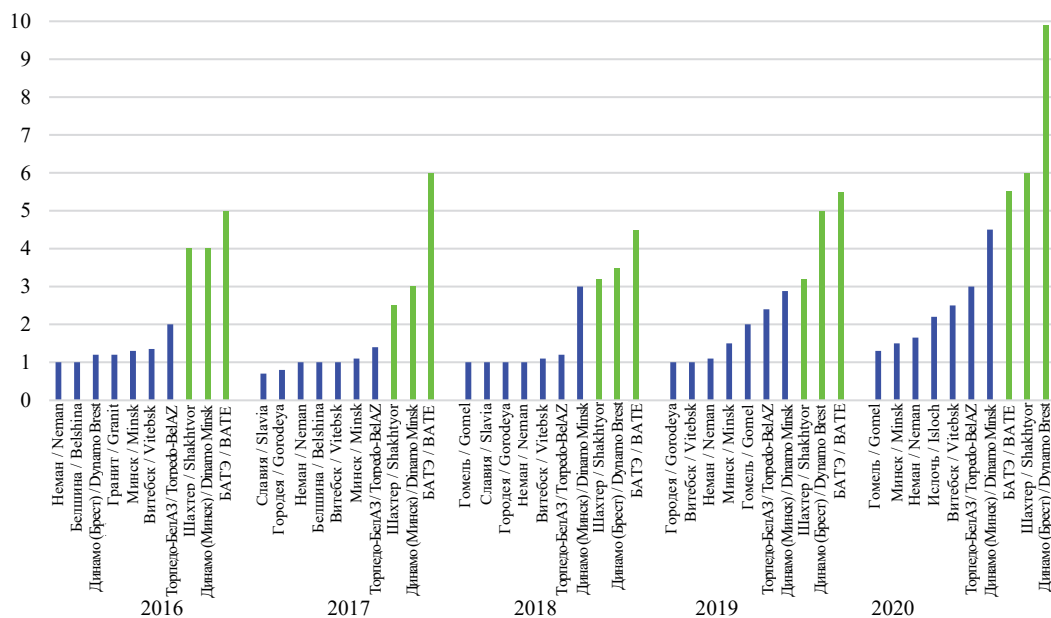


Рис. 1. Динамика бюджета профессиональных футбольных организаций Республики Беларусь на 2016–2020 гг., млн долл. США

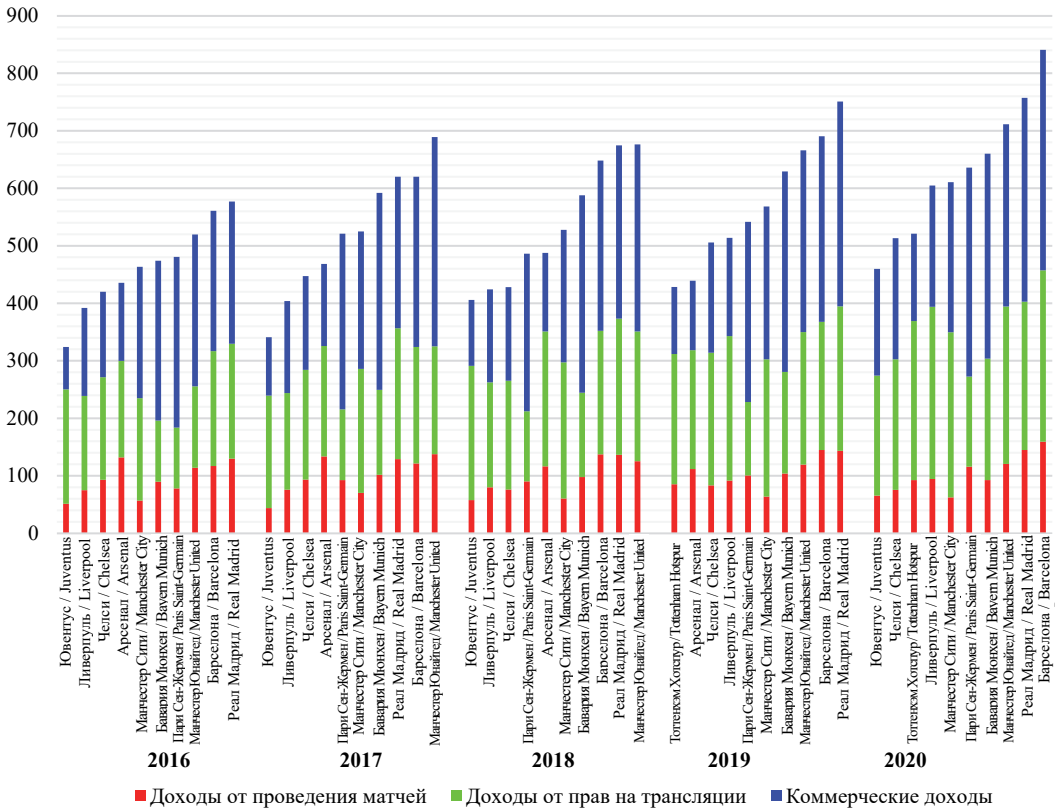
Figure 1. Dynamics of the budget of professional football organizations of the Republic of Belarus on 2016–2020, mln USD

Источник: собственная разработка на основе анализа данных: Бюджеты ЧБ за 2019 год // Tribuna.com. URL: [https://m.by.tribuna.com/tribuna/blogs/lacerta/2734392.html?utm\\_source=vk&utm\\_medium=flagman&utm\\_author=san&from=button-back](https://m.by.tribuna.com/tribuna/blogs/lacerta/2734392.html?utm_source=vk&utm_medium=flagman&utm_author=san&from=button-back) (дата обращения: 28.02.2020); Какими будут бюджеты клубов высшей лиги в сезоне 2016 // Tribuna.com. URL: <http://by.tribuna.com/tribuna/blogs/editors/904189.html> (дата обращения: 11.10.2019); Средний бюджет клуба высшей лиги – около 1,5 миллиона долларов // Прессбол. URL: <https://www.pressball.by/pbonline/football/83771> (дата обращения: 21.07.2017).

Source: own development based on data analysis: Budgets of the Belarusian Championship for 2019. Tribuna.com. Retrieved February 28, 2020, from [https://m.by.tribuna.com/tribuna/blogs/lacerta/2734392.html?utm\\_source=vk&utm\\_medium=flagman&utm\\_auth\\_or=san&from=buttonback](https://m.by.tribuna.com/tribuna/blogs/lacerta/2734392.html?utm_source=vk&utm_medium=flagman&utm_auth_or=san&from=buttonback); What will be the budgets of major league clubs in the 2016 season. Tribuna.com. Retrieved October 11, 2019, from <http://by.tribuna.com/tribuna/blogs/editors/904189.html>; The average budget of a major league club is about \$ 1.5 million. Pressball. Retrieved July 21, 2017, from <https://www.pressball.by/pbonline/football/83771>

В странах с развитым рынком спортивного продукта ситуация в корне отличается, о чем может свидетельствовать прогрессивный рост доходов ведущих профессиональных спортивных организаций на международной арене. Рассмотрим динамику самых прибыльных профессиональных футбольных организаций мира в разрезе по сегментам доходов на 2016–2020 гг. (рис. 2).

Как видно из представленной диаграммы, профессиональные спортивные организации имеют постоянный стабильный вектор в приумножении доходов, в отличие от клубов Республики Беларусь. За отчетный период наблюдается значительный прирост доходов, особую роль играют доходы от продажи прав на трансляцию матчей. У профессиональных спортивных организаций Европы имеется большой потенциал для развития за пределами своих рынков.



**Рис. 2.** Динамика самых прибыльных профессиональных футбольных организаций мира в разрезе по сегментам доходов на 2016–2020 гг., млн евро  
**Figure 2.** Dynamics of the most profitable professional football organizations in the world by revenue segment on 2016–2020, mln EUR

*Источник:* собственная разработка на основе анализа данных: Deloitte Football Money League 2016 // Deloitte. URL: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf> (accessed: 17.02.2016); Deloitte Football Money League 2017 // Deloitte. URL: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lt/Documents/finance/LT\\_deloitte-football-money-league-2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lt/Documents/finance/LT_deloitte-football-money-league-2017.pdf) (accessed: 12.02.2017); Deloitte Football Money League 2018 // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/deloitte-uk-sbg-dfml-18.pdf> (accessed: 07.02.2018); Deloitte Football Money League 2019 // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-deloitte-football-money-league-2019.pdf> (accessed: 27.01.2019); Deloitte Football Money League 2020 // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf> (accessed: 15.01.2020).

*Source:* own development based on data analysis: Deloitte Football Money League 2016. *Deloitte*. Retrieved February 17, 2016, from <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/uk-deloitte-sport-football-money-league-2016.pdf>; Deloitte Football Money League 2017. *Deloitte*. Retrieved February 12, 2017, from [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lt/Documents/finance/LT\\_deloitte-football-money-league-2017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/lt/Documents/finance/LT_deloitte-football-money-league-2017.pdf); Deloitte Football Money League 2018. *Deloitte*. Retrieved February 7, 2018, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/deloitte-uk-sbg-dfml-18.pdf>; Deloitte Football Money League 2019. *Deloitte*. Retrieved January 27, 2019, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/gx-deloitte-football-money-league-2019.pdf>; Deloitte Football Money League 2020. *Deloitte*. Retrieved January 15, 2020, from <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2020.pdf>.

Реал Мадрид больше десяти лет подряд подтверждает статус самой финансово успешной профессиональной спортивной организации в мире. Его высокие спортивные показатели в полной мере соответствуют экономическим. Но среди мировых футбольных клубов стоит выделить эффективность бизнес-модели английского клуба Манчестер Юнайтед, который переместился на первую строчку рейтинга в 2017 году, укрепил свою позицию



в 2018 году и стабильно входит ежегодно в тройку лучших. Манчестер Юнайтед грамотно построил свою коммерческую политику, как это можно проследить, анализируя динамику финансовых показателей, что позволяет избежать рисков в случае невыхода команды в еврокубки. Крупные спонсорские контракты с ведущими мировыми брендами подтверждают мировую популярность организации.

Анализ полученных результатов показал, что уровень доходов от проведения игр постепенно снизился до наименьшей отметки. Необходимо при этом указать на стремительный рост у всех клубов показателей доходов от коммерческой деятельности и продажи прав на трансляцию матчей, тем не менее, данные источники зависят напрямую от качества проведения матчей.

При сопоставлении доходов белорусского и европейского футбольных первенств, можно отметить, что совокупный бюджет высшей лиги по футболу Республики Беларусь сильно уступает ведущим профессиональным спортивным организациям мира. Обусловлено это развитием и реорганизацией системы управления профессиональных спортивных организаций, расширением имеющегося спектра услуг, возможностями долгосрочных партнерских отношений со спортсменами, спонсорами и зарубежными партнерами. Укреплению экономического положения профессиональных спортивных организаций главным образом способствует увеличение сообщества болельщиков, являющихся потенциальными потребителями товаров и услуг, реализуемых клубами.

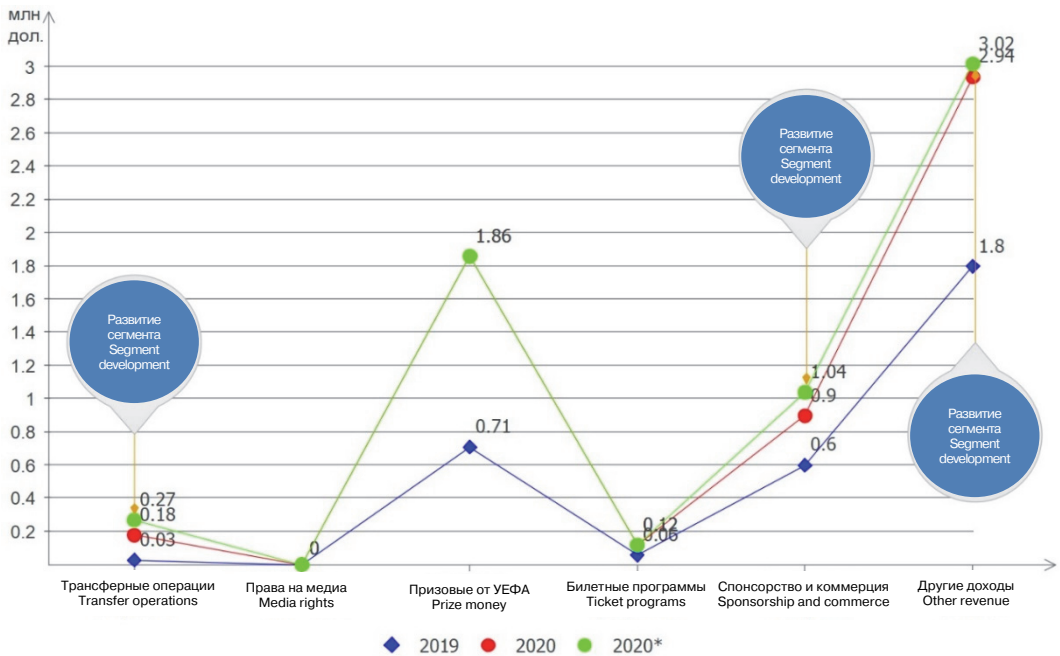
На современном этапе каждый вид профессионального спорта пользуется популярностью у многих заинтересованных лиц: профессиональные спортивные организации играют и зарабатывают, болельщики активно принимают участие в жизни своих любимых команд, производители спортивной продукции значительно увеличивают темпы роста реализации своих товаров, спонсоры имеют возможность продвижения своих брендов через спортивные события, команды и профессиональных спортсменов массмедиа и телеканалы освещают и популяризируют, они же освещают и транслируют наиболее значимые события в индустрии профессионального спорта. Алгоритм последовательных действий вышеперечисленных субъектов экономических отношений направлен на получение доходов профессиональными спортивными организациями и повышение их инвестиционной привлекательности.

На основе всего вышеизложенного первоочередным решением при этом, может иметь применение авторской методики эффективного регулирования инвестиций в развитие профессиональной спортивной организации, включающей имитационную модель инвестиционного регулирования и методические рекомендации по максимизации доходов организации.

### **Пути повышения эффективности регулирующей инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации**

Рассмотрим предложенную методику на примере ведущего футбольного клуба (чемпиона сезона 2020) высшей лиги Республики Беларусь «Шахтер» (Солигорск).

Применим разработанную и подробно описанную (Матвиенко, 2020) динамическую имитационную модель для оптимизации инвестиционного регулирования, которая направлена на прогнозирование оптимальных размеров выделения инвестиционных средств на поддерживающие и развивающие сегменты (направления деятельности) организации на основе использования имитационного моделирования и прикладного программного продукта с использованием актуальных аналитических данных по годовому отчету компании Deloitte «Football Money League 2020» и сравнительного отчета по лицензированию клубов УЕФА «Ландшафт европейского клубного футбола»<sup>1</sup>. За основу возьмем бюджет организации на 2019–2020 гг., который составляет 6 млн долл. (рис. 3). За базисную основу был принят бюджет 2019 года, показатели оптимизации поддержания и развития сегментов доходов рассчитывались на 2020 год.



**Рис. 3.** Значения показателей дохода по сегментам профессиональной спортивной организации, рассчитанных на основе использования имитационной модели в Optimod pro

**Figure 3.** Values of income indicators by segments of a professional sports organization, calculated based on the use of a simulation model in Optimod pro

*Примечание:* \* при использовании весовых коэффициентов поддержания и развития сегментов.  
*Note:* \* when using weighting factors of maintaining and developing segments.

*Источник:* собственная разработка на основе полученных данных в Optimod pro.  
*Source:* calculated by the author on the basis of Optimod pro.

Полученные показатели дохода по сегментам клуба иллюстрируют эффективное распределение вложений в развитие потенциальных направлений, за счет чего наблюдается положительный экономический эффект в виде со-

<sup>1</sup> The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf) (accessed: 18.01.2020).

вокупного прироста доходов по данным сегментам на 0,31 млн долл. (5,2 %) и что позволило сэкономить средств в резервный фонд для снижения рисков в форс-мажорных обстоятельствах.

Исходя из проиллюстрированных показателей в модели, видно, что такие источники дохода, как права на медиа и билетные программы не имеют должного экономического роста, являясь поддерживаемыми сегментами организации. Из-за специфики национального первенства доходы от прав на телетрансляции регулируются напрямую федерацией страны. Далее опишем возможности по максимизации доходов организации по сегменту билетные программы.

Потребительское поведение болельщиков можно интерпретировать как основу для продвижения профессиональной спортивной организации. Основопологающим фактором в данном случае служит уровень достижений профессиональной спортивной организации, при отсутствии положительной динамики выступлений очень трудно гарантировать выход на точку безубыточности и тем более высокую доходность. При отсутствии значимых спортивных достижений у команды, профессиональной спортивной организации необходимо проводить эффективную маркетинговую политику и пытаться достичь повышения дохода за счет внедрения систем взаимодействия с потребителями, с помощью которых клуб трансформирует пассивных болельщиков в инициативных потребителей как главного, выраженного в виде игры, так и сопровождающих продуктов, таких, как командная атрибутика, сувенирная продукция и др.

Одним из главных механизмов увеличения доходов инфраструктуры считаются VIP-ложи, зрители таких мест платят гораздо большую стоимость за особые визуальные и статусные возможности, которые предоставляют им менеджеры сооружений. В настоящее время существует множество PR-технологий поддержания инвестиционной привлекательности профессиональных спортивных организаций, генерирующих прибыль. Наиболее успешные профессиональные спортивные организации мира большое значение уделяют формированию своего привлекательного имиджа, благодаря которому в значительной степени получают доход по сегменту билетные программы, которые дают возможность существенно повысить рейтинг клуба. Изобилующий выбор PR-технологий способствует эффективности и стабильности ведения политики в области имиджа профессиональной спортивной организации.

### **Заключение**

На основе оценки экономической эффективности функционирования профессиональных спортивных организаций в Республике Беларусь и анализа эффективного зарубежного опыта предложена методика эффективного регулирования инвестиций в развитие профессиональной спортивной организации, которая включает: имитационную модель, отображающую структуру экономической деятельности организации и методические рекомендации по максимизации ее доходов, основой которых являются углубление интеграционных процессов и инновационное развитие.

В отличие от существующей практики выстроена целостная система, которая учитывает управленческий, маркетинговый, экспортный, информационно-технологический, инновационный и инвестиционный потенциалы организации, и которая позволяет реализовать дополнительные возможности в процессе использования материальных и финансовых ресурсов. Новизна авторской методики заключается в том, что до настоящего времени в индустрии профессионального спорта Республики Беларусь и стран ближнего зарубежья подобной методики не применялось, кроме этого, ее использование позволяет значительно сократить время и финансовые ресурсы на определение оптимального варианта распределения инвестиционных средств профессиональной спортивной организации.

Апробация разработанной методики для оптимизации инвестиционно-регулирующего в разных вариациях на предмет соответствия реальным условиям рынка проводилась на примере футбольного клуба высшей лиги Республики Беларусь «Шахтер» (Солигорск), которая позволила определить положительный экономический эффект в виде совокупного прироста доходов организации и дать методические рекомендации по развитию поддерживаемых ее сегментов.

#### Список литературы / References

- Andrikopoulos, A., & Kaimenakis, N. (2009). Introducing FOrNeX: A composite index for the intangible resources of the football club. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 251–266.
- Barros, C.P. (2006). Portuguese Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 96–104.
- Barros, C.P., & Leach, S. (2006). Analyzing the performance of the English F.A. Premier League with an econometric frontier model. *Journal of Sports Economics*, 7(4), 391–407.
- Budzinski, O. (2012). The institutional framework for doing sports business: Principles of EU competition policy in sports markets. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 11(1/2), 44–72.
- Buraimo, B., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 29–46.
- Chang, S., & Canode, Sh. (2002). Economic impact of a future college football program. *Journal of Sport Management*, 16(3), 239–246.
- Cousens, L., & Slack, T. (2005). Research and reviews field-level change: The case of North American major league professional sport. *Journal of Sport Management*, 19(1), 13–42.
- Cousens, L., Barnes, M., & MacLean, J. (2012). Strategies to increase sport participation in Canada: The role of a coordinated network. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 12(3/4), 198–216.
- Gladden, J.M., Milne, G.R., & Sutton, W.A. (1998) A conceptual framework for assessing brand equity in division I college athletics. *Journal of Sport Management*, 12(1), 1–19.
- Goshunova, A.V. (2014). *Accounting for human capital investments in professional sports organizations* (Dissertation of the Candidate of Economic Sciences). Kazan. (In Russ.) Гошунова А.В. Учет инвестиций в человеческий капитал в профессиональных спортивных организациях: дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2014. 240 с.
- Haggerty, T.R. (1988). Designing control and information systems in sport organizations: A cybernetic perspective. *Journal of Sport Management*, 2(1), 53–63.
- Koski, P. (1995). Beyond North America organizational effectiveness of Finnish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9(1), 85–95.

- Kovchegin, I.A. (2010). *Financial mechanism and accounting and analytical support for the management of professional sports organizations* (abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences). Yoshkar-Ola. (In Russ.)  
*Ковчегин И.А.* Финансовый механизм и учетно-аналитическое обеспечение управления деятельностью профессиональных спортивных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Йошкар-Ола, 2010. 24 с.
- Krakel, M. (2007). A note on revenue sharing in sports leagues. *Journal of Sports Economics*, 8(3), 309–316.
- Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football: An introduction. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3–12.
- Lukinova, O.V. (2012). Development of the methodical of complex economic analysis of football club activities (abstract of the Dissertation of the Candidate of Economic Sciences). Voronezh. (In Russ.)  
*Лукинова О.В.* Развитие методики комплексного экономического анализа деятельности футбольного клуба: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Воронеж, 2012. 24 с.
- MacLean, J. (2009). Auditing performance management practices: A comparison of Canadian sport organisations. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 5(3), 295–309.
- MacLean, J., Cousens, L., & Barnes, M. (2011). Look who's linked to whom: A case study of one community basketball network. *Journal of Sport Management*, 25(6), 562–575.
- Matviyenka, A.I. (2020). Modeling of optimization processes of investment activity of a professional sports organization. *RUDN Journal of Economics*, 28(4), 797–806. (In Russ.)  
<http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-4-797-806>  
*Матвиенко А.И.* Моделирование оптимизационных процессов инвестиционной деятельности профессиональной спортивной организации // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2020. Т. 28. № 4. С. 797–806.  
<http://dx.doi.org/10.22363/2313-2329-2020-28-4-797-806>
- Maxcy, J.G. (2013). Efficiency and managerial performance in FBS college football: To the employment and succession decisions, which matters the most, coaching or recruiting? *Journal of Sports Economics*, 14(4), 368–388.
- Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25–43.

### Сведения об авторе / Bio note

*Матвиенко Александр Игоревич*, старший преподаватель, кафедра экономики, Полоцкий государственный университет. E-mail: alexsandr.psu@mail.ru

*Aliaksandr I. Matviyenka*, senior lecturer, Department of Economics, Polotsk State University. E-mail: alexsandr.psu@mail.ru