

**Багатырова А.Б.**

### **Создание новой модели управления футболом как национальным брендом России**

Спорт во всех своих проявлениях всегда был популярной темой не только среди гражданского населения, но и служил своеобразной палочкой-выручалочкой для чиновников и органов исполнительной власти для заострения внимания на своей деятельности. Это является практически беспроязычным вариантом для властей, так как, создавая те или иные условия для развития или продвижения спорта, власть позиционирует себя в качестве добродетели, заботящейся о здоровье нации.

В последние десять лет именно футбол притягивает к экранам телевизоров, к трибунам стадионов все большее количество болельщиков. В то же время футбол является притяжением инвестиционных средств. Как пишут В.А. Орлов и К.В. Волжанинов, «...предстоящий чемпионат мира по футболу в Бразилии в 2014 году, в Москве в 2018 году — все эти, как и многие другие мегаспортивные мероприятия, привлекают внимание сотен миллионов, а то и миллиардов людей, включая телезрителей, на земном шаре. Совокупный объем инвестиций на подготовку этих мегамероприятий составляет миллиарды долларов»<sup>1</sup>.

Футбол в нашей стране играет очень важную политическую и имиджевую функцию. Стоит согласиться с мнением Ю.Ю. Петрунина, что «футбол как социальный институт служит удовлетворению общественных потребностей: рекреационных, агональных, культурных, политических и других»<sup>2</sup>. Исследование Петрунина показало, что существует существенное различие неписанных правил, норм, традиций, практик футбола в Англии и России при идентичности их артикулированной части.

Подтверждением этому служит следующее интересное сравнение, проведенное оппозиционным политиком Алексеем Навальным<sup>3</sup>. Он изучил деятельность миллиардеров в США и в России и пришел к выводу, что большинство обеспеченных людей в США, такие как Джон Хопкинс (один из богатейших людей XIX в., торговец и совладелец железных дорог), Энтони Дрексель (американский банкир, партнер Дж.П. Моргана), Билл Гейтс (глава «Майкрософт») вкладывают свои многомиллиардные сбережения в развитие образования, науки и культуры: Джон Хопкинс основал университет (*John Hopkins University*) и больницу (*John Hopkins*

---

<sup>1</sup> Орлов В.А., Волжанинов К.В. Спорт в глобальном измерении // Вестник спортивной науки. 2011. № 1.

<sup>2</sup> Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. Вып. № 35, декабрь. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2012/35/Petrinin\(1\).pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2012/35/Petrinin(1).pdf).

<sup>3</sup> Навальный А. Какой прекрасный сравнительный анализ. URL: <http://navalny.livejournal.com/767112.html>.

*Hospital*), Энтони Дрексель — университет (*Drexel University*), Билл Гейтс — частный благотворительный фонд мира *Bill & Melinda Gates Foundation*, который направляет ежегодно 1,5 млрд долл. стипендий для талантливых студентов из нацменьшинств и 250 млн долл. на развитие школ в США. Для сравнения автор приводит вложения российских олигархов: Роман Абрамович купил футбольный клуб «Челси», Алишер Усманов — футбольный клуб «Арсенал», Сулейман Керимов — футбольный клуб «Анжи», Олег Дерипаска — футбольный клуб «Кубань» и т.д. Таким образом, можно сделать вывод о том, что футбол в нашей стране для многих влиятельных людей имеет своеобразную имиджевую роль, крупные бизнесмены готовы вкладывать в него сотни миллиарды долларов.

Однако, как показывает бюджет Российской Федерации, не только предприниматели, но и правительство готовы тратить миллионы на развитие футбола. Приведем данные источников финансирования клубов премьер-лиги: 32% ее футбольных клубов получают средства из областного бюджета (порядка 350 млн евро), 32% — 350 млн евро от госкорпораций, и только 36% клубов сами формируют свой бюджет. А если спуститься ниже, до первого дивизиона, то 89% футбольных клубов финансируются за счет региональных бюджетов<sup>4</sup>. Таким образом, можно сделать вывод, что все больше средств направляется на развитие футбола в стране. В этой связи важным становится вопрос: повышается ли имидж отечественного футбола на национальном и международном уровнях? Играет ли роль увеличение денежных потоков на повышение имиджа России как футбольной державы? Как повысить привлекательность российского футбола и выйти из сложившегося негативного (коррупционного) облика? В данной статье будут даны ответы на эти вопросы, а также предложена новая стратегическая модель по повышению эффективности экономики и управления футболом, и как результат — формирование в России имиджа конкурентоспособного футбола.

Ю.П. Мичуда, Ф. Рихда в своей работе отмечают, что «маркетинговая среда достаточно обстоятельно исследована применительно к профессиональному футболу развитых стран, прежде всего, стран Западной Европы... Основная задача системы управления маркетингом футбольного клуба — обеспечить производство товара, которым является услуга профессионального футбола, привлекательного с точки

---

<sup>4</sup> Предвыборная программа кандидата в Президенты РФС Алишера Аминова от 07.08.2012. <http://www.rfs.ru/vybor/candidates/aminov/prog/>.

зрения целевых рынков»<sup>5</sup>. Тенденции в российских клубах показывают, что зачастую единственной аксиомой, которой руководствуются клубы, — это «чем больше потратим тем лучше, чем дороже игрок, тем внимание к клубу больше». Об этом свидетельствует колоссальная убыточность российских клубов. К примеру, «Анжи» и «Зенит» с 2010 года потратили на футболистов 160,7 и 142,1 млн евро соответственно<sup>6</sup>. В то время как «Зенит» заработал в сезоне 2011–2012 года всего 18 млн евро., а в 2010–2011 — практически ничего не заработал. Следовательно, даже участие в еврокубках не окупает затраты<sup>7</sup>. Средний же заработок клубов Российской футбольной Премьер-лиги составляет 5–7 млн евро. С 2010 года российские клубы вложили в трансферы футбольных игроков свыше 750 млн евро. По затратам чемпионат России уступает только Англии (146,2 млн) и Италии (96,7 млн) и уже опережает такие ведущие лиги Европы, как Франция и Германия.

Но гигантские потоки денег пока не спешат конвертироваться в результат. За последние три года наши клубы потратили на футболистов в три раза больше, чем Украина и Португалия, и почти в пять раз (!) больше, чем Голландия. Тем не менее и Португалия, и Украина, и Голландия находятся выше нашей страны в таблице коэффициентов УЕФА. Другими словами, их клубы в еврокубках выступают успешнее, чем наши миллионеры. Данный факт подтверждается многими экспертами, а также футбольными профсоюзами. Сегодня наши клубы своим примером подтверждают известную истину: деньги в футболе значат многое, но далеко не все, и для покорения спортивных высот одних только миллионов явно недостаточно.

Другая проблема, которая также актуальна. В прошедшем сезоне рейтинг центральных матчей упал ниже уровня 2003 года, несмотря на то, что расходы на приобретение футболистов значительно возросли. Требования клубов увеличить телевизионные доходы не обоснованны из-за низкого качества футбола, и, как следствие, низкого интереса со стороны зрителей. Средняя посещаемость по итогам сезона оказалась ниже, чем в 2007 году, когда бюджеты клубов были в разы меньше нынешних. За последние 14 лет средняя посещаемость матчей выросла всего лишь на 1 тысячу человек, что говорит о том, что премьер-лига не только не прогрессирует, а даже деградирует. «Деградация премьер-лиги происходит из-за того, что большинство клубов не ставят перед собой цель заработать собственные средства за счет

---

<sup>5</sup> Мичуда Ю.П., Рихда Ф. Среда маркетинга футбольных клубов Ирака // Физическое воспитание студентов. 2012. № 1.

<sup>6</sup> Борзыкин М. Российские клубы выкидывают деньги на ветер? // Советский спорт. 13 февраля 2013. №21(18927). URL: <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/587663>.

<sup>7</sup> Там же.

болельщиков, ограничиваясь безвозвратными кредитами госкомпаний и бюджетов субъектов РФ», — пишет в своей предвыборной программе Алишер Аминов. Таким образом, вопрос повышения имиджа футбола в России приобретает еще большую важность и значимость.

Предлагаю следующую модель решения данной проблемы.

Модель представляет собой симбиоз инновационных экономических методик, административных механизмов, стратегического анализа, результатом которого является повышение эффективности управления футбольной игрой. Национальная сборная сможет одержать победу в предстоящих чемпионатах мира по футболу в 2014, 2018 годах и Чемпионате Европы–2016, что существенно повысит имидж России на международном уровне. Цель данной модели — создание нового бренда российского футбола как мирового лидера.

В настоящее время в Европе широко применяется такая наука, как *soccermetrics* — футболометрия, которая способствует зрелищности и привлечению внимания зрителей всей планеты к футболу.

В разработанной модели основу составляет использование современных методик эконометрической оценки, проведение регуляторной экономической оценки результатов игр сборных России, СССР, сравнение со сборными Германии, Англии, Украины, другими ведущими футбольными державами.

Главной проблемой для реализации эконометрических подходов в управлении футболом в России является отсутствие футбольной аналитики; однако существует опыт зарубежных сборных, которые, используя данные методики, смогли достичь грандиозных результатов. Практическое применение к футболу результатов научной аналитики в нашей стране осуществлялась в киевском «Динамо» во времена В.В. Лобановского (1970–1980-е годы). Хотя вокруг этих прикладных исследований велось много споров, но результаты киевского «Динамо» того времени является неоспоримым доказательством важности использования футбольной аналитики в стратегии и тактике управления футбольным клубом. Нельзя не отметить, что с тех пор аналитические инструменты существенно обогатились.

Возьмем недавний пример. Известные российские специалисты, подводя предварительные итоги чемпионата Европы по футболу, применили исключительно методы описательной статистики<sup>8</sup>. В действительности же составленная авторами

---

<sup>8</sup> Годик М.А., Власов А.Е., Годик В.А. Краткое изложение основных итогов UEFA EURO2012 // Футбол: Трибуна тренера. 2012. № 5 (12). URL: [http://www.rfs.ru/res/docs/blogs/3\\_2507\\_UEFA\\_EURO2012.pdf](http://www.rfs.ru/res/docs/blogs/3_2507_UEFA_EURO2012.pdf).

исследования таблица основных показателей команд по различным переменным позволяет использовать более продвинутые методы математической статистики, например, регрессионный анализ. Он хорошо показывает то, что незаметно «невооруженному» глазу. В частности, отчетливо видно, что существует обратно пропорциональная зависимость между средним ростом и средним весом игроков команд-участниц и достигнутым результатом. Чем ниже рост и легче вес, тем большего успеха добивалась команда (см. Рис. 1 и 2 и Табл. 1 и 2).

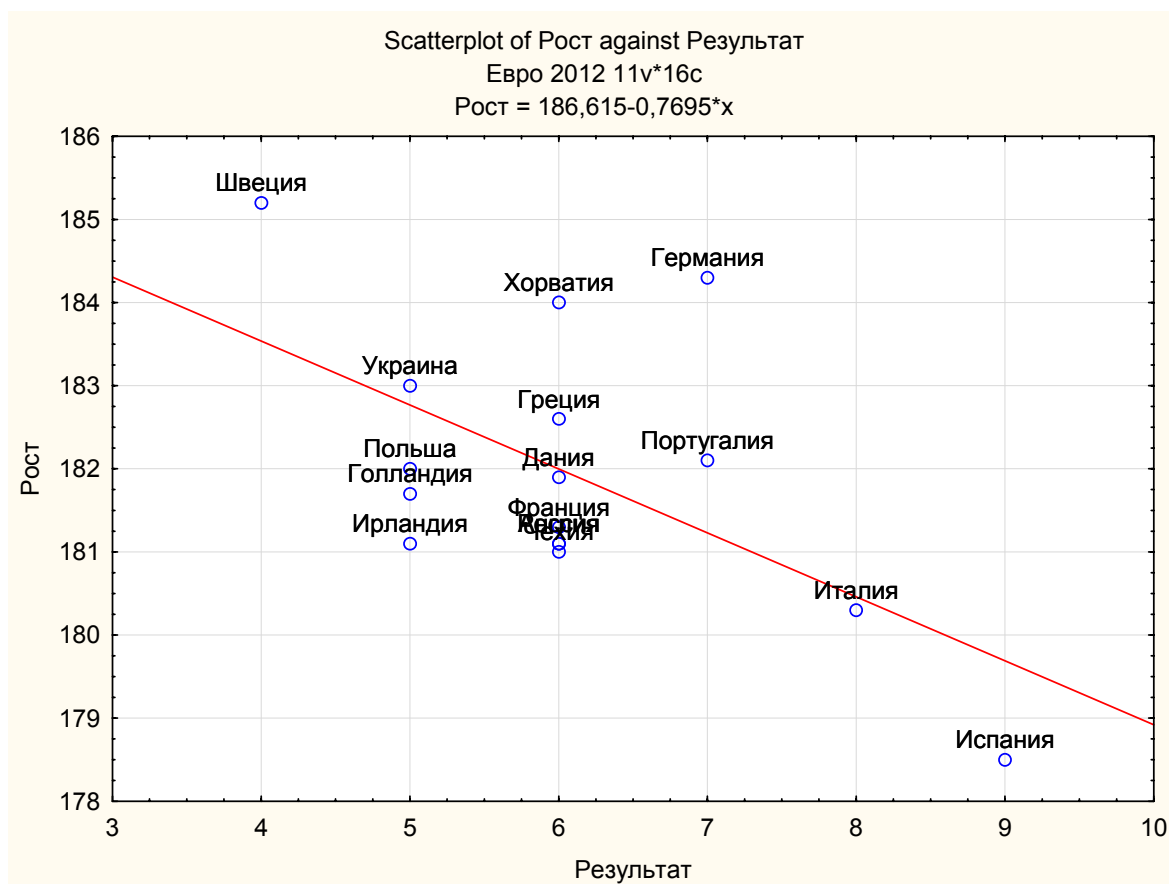


Рис. 1. Зависимость между средним ростом игроков и результатом команды на чемпионате Европы 2012 года

Regression Summary for Dependent Variable: Результат (Евро 2012) R= ,58254989 R <sup>2</sup> = ,33936438 Adjusted R <sup>2</sup> = ,29217612 F(1,14)=7,1917 p						
	b*	Std.Err. – of b*	b	Std.Err. – of b	t(14)	p-value
Intercept			86,30781	29,92402	2,88423	0,012010
Рост	-0,582550	0,217229	-0,44103	0,16446	-2,68174	0,017885

Табл. 1. Результаты регрессионного анализа между переменными *Рост* и *Результат* по итогам чемпионата Европы 2012 года

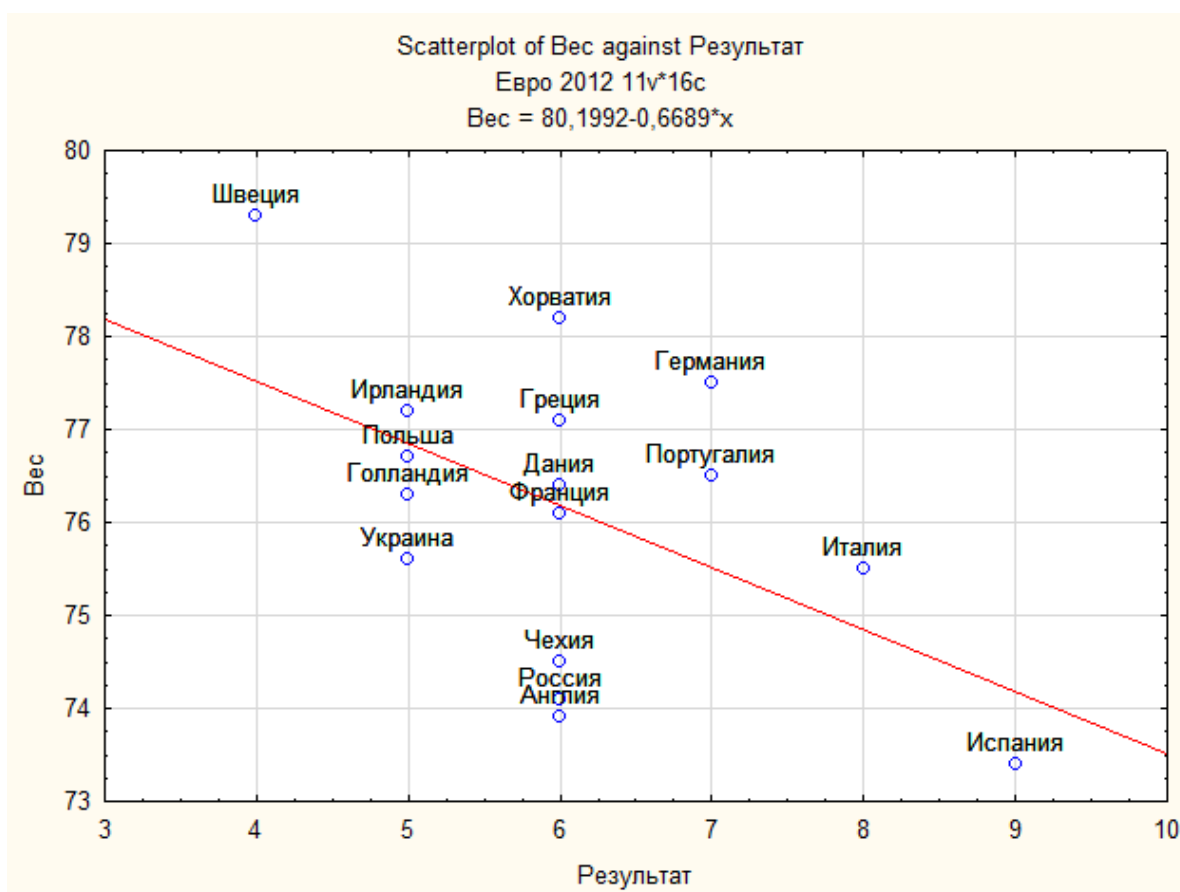


Рис. 2. Зависимость между средним весом игроков и результатом команды на чемпионате Европы 2012 года

Regression Summary for Dependent Variable: *Результат* (Евро 2012)  $R = ,51473318$   $R^2 = ,26495025$  Adjusted  $R^2 = ,21244670$   $F(1,14) = 5,0463$   $p$

	<b>b*</b>	Std.Err. – of <b>b*</b>	<b>b</b>	Std.Err. – of <b>b</b>	<b>t(14)</b>	<b>p-value</b>
<b>Intercept</b>			36,22124	13,42814	2,69741	0,017344
<b>Вес</b>	-0,514733	0,229137	-0,39608	0,17632	-2,24640	0,041333

Табл. 2. Результаты регрессионного анализа между переменными *Вес* и *Результат* по итогам чемпионата Европы 2012 года

Конечно, есть еще и другие методы анализа футбольной игры. Перспективными представляются методы нейронных сетей<sup>9</sup>.

Кроме новых инструментов анализа футбольной игры, необходим и более широкий концептуальный инструментарий, опирающийся на современные результаты экономики и социологии спорта, спортивного менеджмента и маркетинга<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Kohonen N. Self-Organizing Maps. New York, 1995; Петрунин Ю.Ю. Анализ футбольной результативности: от классических методов к нейросетевым // Нейрокомпьютеры: разработка, применение. 2010. № 8.

В настоящее время футбол давно уже перестал быть игрой — это самый настоящий бизнес, и успех в нем, как в любом коммерческом предприятии, напрямую зависит от финансового положения клубов. Нарастающими темпами футбольная индустрия подвергается влиянию сил рыночной экономики. Удивительно, но факт, что по опросам аналитического центра Юрия Левады в марте 2013 года, только 25% россиян интересуется футболом<sup>10</sup>. С точки зрения бизнеса это означает, что имеются колоссальные ресурсы для развития. Задача состоит в том, чтобы довести уровень интересующихся футболом как минимум до 50%, что соответствует европейским нормам. С точки зрения государства такое увеличение доли болельщиков позволит вернуть футболу всенародный характер и поднять футбольный (а значит, и общий) престиж России до достойного ее места в мире, ставить и решать значимые современные цели. Не станет ли привлекательность российского футбола одной из составляющей популярной сегодня «мягкой силы», способствуя укреплению имиджа России?

Как достичь этого? Обостряющаяся конкуренция среди команд обосновывает необходимость использования футбольными клубами более профессионального подхода при организации деятельности. В этих условиях возрастает значение маркетинга. Проведенное Ю.Ю. Петруниным исследование указывает на основные маркетинговые составляющие, которые способны изменить бренд.

Как пишет декан Школы бизнес-администрирования Университета Дэйтона М. Шенк, маркетинговая политика разрабатывается в целях закрепления действующих принципов маркетинговой деятельности клуба и представляет собой всеобъемлющий план, ориентированный на основную идею (*цель*), устанавливающий основные рамки поведения (*стратегии*), а также описывающий необходимые оперативные действия (*использование маркетинговых инструментов*).

Цель маркетинга футбольной команды заключается в том, чтобы создать условия и атмосферу, благоприятные для инвестирования, привлечения на стадион зрителей, спонсоров — к инвестированию, а также средства массовой информации — к стадиону.

Данная цель может быть достигнута путем формирования основных векторов маркетинговых стратегий. Таковыми могут быть:

---

<sup>10</sup> Science and Soccer / ed. by Thomas Reilly; first edition. London, 1996; *Wesson J.* The Science of Soccer / first edition. London; Bristol, 1998.

<sup>11</sup> Больше половины россиян не интересуется футболом // Левада-Центр. Пресс-выпуск 26 марта 2013. URL: <http://www.levada.ru/26-03-2013/bolshe-poloviny-rossiyan-ne-interesuyutsya-futbolom>.

- трансформация названия команды в полноценный бренд, построенный на ценностях и ассоциациях связанных с историей клуба, стилем игры, выдающимися игроками и тренерами команды, а также самим названием и логотипом клуба;
- работа по превращению игроков команды в профессионалов, которые являются не просто единицами игрового состава, но и важными составляющими имиджа современного футбольного бренда и его коммерческого наполнения;
- внедрение систем работы с болельщиками, при которых клуб превращает коммерчески пассивных зрителей в активных потребителей своего основного (футбол) и сопутствующих (атрибутика, сувениры и т.п.) продуктов;
- вовлечение в процесс спонсора, воспитание в нем приверженности к клубу, создание ассоциативной связи между брендом спонсора и брендом футбольного клуба;
- создание новостных поводов, информирование и вовлечение СМИ в жизнь клубов<sup>12</sup>.

Результаты нашей работы направлены на привнесение в футбольный маркетинг описанного выше нового инструмента, основанного на эконометрическом моделировании.

Исследователи установили, что футбол оказывает прямое и косвенное влияние на экономику страны<sup>13</sup>. Футбольный успех способствует росту индекса потребительского доверия. Также доказано, что и бизнес подвержен воздействию футбола: футбольные державы чаще привлекают инвестиции и обретают новых торговых партнеров.

Выводы, описанные в настоящей статье, говорят об актуальности и целесообразности проведения коренных реформ в российском футболе. Причем изменения следует проводить с активным привлечением научного сообщества. Дополнительно о необходимости изменений в управлении футболом говорит надвигающийся чемпионат мира по футболу в Москве в 2018 году, непосредственно формирующий облик города и страны и все грандиозные бюджетные вливания, сопровождающие подготовку данного мероприятия.

---

<sup>12</sup> Shank M. Sports Marketing: A Strategic Perspective. Prentice Hall. New Jersey, 2004

<sup>13</sup> Ashton J. K., Gerrard B., Hudson R. Do National Soccer Results Really Impact On the Stock Market? // Applied Economics. 2011. No 43; Szymanski St., Smith R. The English Football Industry: Profit, Performance and Industrial Structure // International Review of Applied Economics. 1997. Vol. 11. № 1.



Экономическая основа является ключевым фактором дальнейшего развития футбола в России, повышения его имиджа, превращения в бренд мирового уровня, такого же как «канадский хоккей» или «русский балет».

**Список литературы:**

1. Больше половины россиян не интересуется футболом // Левада-Центр. Пресс-выпуск 26 марта 2013. URL: <http://www.levada.ru/26-03-2013/bolshe-poloviny-rossiyan-ne-interesuyutsya-futbolom>.
2. Борзыкин М. Российские клубы выкидывают деньги на ветер? // Советский спорт. 13 февраля 2013. № 21(18927). URL: <http://www.sovsport.ru/gazeta/article-item/587663>
3. Годик М.А., Власов А.Е., Годик В.А. Краткое изложение основных итогов UEFA EURO2012 // Футбол: Трибуна тренера. 2012. №5 (12). URL: [http://www.rfs.ru/res/docs/blogs/3\\_2507\\_Uefa\\_EURO2012.pdf](http://www.rfs.ru/res/docs/blogs/3_2507_Uefa_EURO2012.pdf).
4. Коронный О., Кольцов Н. Пять причин любить английский футбол. URL: [http://w-o-s.ru/article/Pyat\\_prichin\\_lyubit\\_anglijskij\\_futbol](http://w-o-s.ru/article/Pyat_prichin_lyubit_anglijskij_futbol).
5. Мичуда Ю.П., Рихда Ф. Среда маркетинга футбольных клубов Ирака // Физическое воспитание студентов. 2012. № 1.
6. Навальный А. Какой прекрасный сравнительный анализ. URL: <http://navalny.livejournal.com/767112.html>.
7. Петрунин Ю.Ю. Анализ футбольной результативности: от классических методов к нейросетевым // Нейрокомпьютеры: разработка, применение. 2010. № 8.
8. Петрунин Ю.Ю. Управление эффективностью в футболе // Государственное управление. Электронный вестник. 2012. Выпуск №35, декабрь. URL: [http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2012/35/Petrinin\(1\).pdf](http://e-journal.spa.msu.ru/images/File/2012/35/Petrinin(1).pdf).
9. Предвыборная программа кандидата в Президенты РФС Алишера Аминова от 07.08.2012. URL: <http://www.rfs.ru/vybor/candidates/aminov/prog/>
10. Ashton J. K., Gerrard B., Hudson R. Do National Soccer Results Really Impact On the Stock Market? // Applied Economics. 2011. No 43.
11. Kohonen N. Self-Organizing Maps. New York, 1995.
12. Science and Soccer / ed. by Thomas Reilly; first edition. London, 1996.
13. Shank M. Sports Marketing: A Strategic Perspective. Prentice Hall, New Jersey, 2004.
14. Soccermetrics Research. URL: <http://www.soccermetrics.net/>.
15. Szymanski St., Smith R. The English Football Industry: Profit, Performance and Industrial Structure // International Review of Applied Economics. 1997. Vol. 11. № 1.
16. Wesson J. The Science of Soccer / first edition. London; Bristol, 1998.