

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ  
«ПОЛОЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

УДК 338.314.055.2:796  
№ ГР20170718  
Инв. №

УТВЕРЖДАЮ  
проректор по научной  
работе  
\_\_\_\_\_ Д.О. Глухов  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.  
М.П.

ОТЧЕТ  
о научно-исследовательской работе

Разработка методики максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов

(заключительный)

Руководитель НИР

\_\_\_\_\_   
подпись

А.И. Матвиенко

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Новополоцк, 2017

## СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Руководитель темы,  
научный сотрудник

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.И. Матвиенко  
(введение, разделы 1-2,  
заключение, компьютерная верстка  
и редакция, библиография)

Оператор ЭВМ

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

А.В. Емельянова  
(введение, подраздел 1.1  
заключение)

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_  
подпись, дата

Л.В. Ищенко

## РЕФЕРАТ

Отчет 40 с., 1 ч., 2 рис., 84 источника, 1 прил.

### МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ, ИНВЕСТИЦИИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СПОРТ, МИРОВОЙ ФУТБОЛ, РЕСПУБЛИКА БЕЛАРУСЬ, ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ

Объект исследования: белорусские и зарубежные профессиональные спортивные клубы.

Цель исследования: разработка комплексной системы максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов.

Методы исследования: теоретический анализ и синтез научно-методической литературы, идеализация, аналитико-обзорный, экспертных оценок и математического моделирования.

Результаты работы: проведен анализ степени разработанности проблемы максимизации прибыли в профессиональном спорте и выявлены направления совершенствования; разработан алгоритм операционной деятельности профессионального спортивного клуба; разработана методика максимизации прибыли профессионального спортивного клуба.

Степень внедрения: результаты использованы в учебном процессе Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Полоцкий государственный университет», производственном процессе.

Область применения: в учебном процессе экономических и спортивных специальностей, производственном процессе основных представителей спортивной индустрии, таких как федерации, клубы и спортивные агентства.

Экономическая эффективность: результаты исследования дают возможность в общих экономических показателях учесть вклад каждого сегмента в совместные результаты операционной деятельности и, как следствие, способствует более тесной интеграции менее потенциальных из них, что приводит к синергетическому эффекту. Экономическая значимость предложенной системы, заключается в ее возможности спрогнозировать условия, при которых максимизируется прибыль профессионального спортивного клуба, за счет эффективного использования ресурсов отдельных сегментов организации.

Прогнозные предложения о развитии объекта исследования: необходимы дальнейшие исследования по углубленному изучению повышения эффективности регулирования системы максимизации прибыли в индустрии профессионального спорта.

## СОДЕРЖАНИЕ

	С.
ВВЕДЕНИЕ.....	5
1.ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ.....	8
1.1 Подходы к проблемемаксимизации прибыли профессионального спорта в отечественной и зарубежной научной мысли.....	8
1.2Направления совершенствования проблемы максимизации прибыли в профессиональном спорте.....	12
2.МЕТОДИКА МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ.....	14
2.1 Теоретико-методическая основа методики.....	14
2.2 Построение экономико-математической модели.....	14
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	31
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	33
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	40

## ВВЕДЕНИЕ

Профессиональный спорт получил интенсивное развитие в Республике Беларусь, производя различные спортивные продукты (товары, услуги), основным среди которых, выступает зрелище (шоу).

В видении государства профессиональный спорт всегда является значимым элементом мировой политики, деловых отношений и инструментом идеологии, важнейшим экономическим ресурсом, оказывающим непосредственное влияние на уровень развития национальной экономики.

Современные рыночные условия в Республике Беларусь требуют существенных экономических реформ в области профессионального спорта, основой которых является обновление организационно-экономических форм деятельности в этой сфере. Подобные реформы в странах с развитой рыночной экономикой начались уже давно, они привели к тому, что в настоящее время индустрия профессионального спорта этих стран демонстрирует значительные темпы экономического роста.

Работы по данной проблематике активно ведутся как в странах СНГ, так и за рубежом, Канаде, Англии, Германии, Австралии, Франции, Японии, Швейцарии, Испании, США.

Развитие профессионального спорта как института рыночной экономики исследовали с разных точек зрения такие зарубежные ученые как В. Андресс, Дж. Боург, М. Брукс, Б. Муллин, С. Раис, Б. Рейдер, Х. Фишер, К. Хемпек, Ф. Шааф и др. Среди отечественных исследований, в которых анализируется развитие рыночных отношений в спортивной индустрии, стоит выделить работы следующих авторов: В.В. Алешин, П.Ю. Воронин, М.И. Золотов, М.Я. Иоффе, М.Е. Кутепов, В.А. Леднев, И.И. Переверзин, А.В.Тукманов и др.

Не умаляя теоретической и практической научной ценности результатов исследования вышеотмеченных ученых, нужно заметить, что многие направления исследований в экономике профессионального спорта не получили достаточного развития. Вопросы максимизации прибыли профессиональной спортивной организации (ПСО), а также многих аспектов экономики профессионального спорта не были рассмотрены в полном объеме.

Для решения поставленной проблемы, необходима разработка эффективных рыночных инструментов и механизмов регулирования сферы профессионального спорта, которые будут способствовать повышению экономического могущества Республики Беларусь и интеграции ее в состав ведущих государств планеты.

Таким образом, актуальность данного исследования обусловлена необходимостью в комплексном повышении финансовой устойчивости и эффективности функционирования профессионального спорта в Республики Беларусь, что в свою очередь будет непосредственно

способствовать повышению его качества в стране и, как следствие, росту профессионального уровня на международной арене.

Научно-исследовательская работа соответствует приоритетным направлениям научных исследований Республики Беларусь на 2016-2020 гг. и Национальной стратегии устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 г., исследование выполнялось в рамках ГБ НИР: «Экономическое регулирование профессионального спорта в Республике Беларусь» на 2014-2016 гг. (ГР № 20140743), «Разработка методики окупаемости профессиональных спортсменов в игровых видах спорта» на 2015 г. (ГР № 20150351), «Механизмы совершенствования маркетинговой политики профессиональных спортивных клубов» на 2015-2016 гг. (ГР № 20151728) и «Разработка методики бонусной системы оплаты труда профессиональных спортсменов в игровых видах спорта» на 2016 г. (ГР № 20164059), выполняемых авторами в составе научных коллективов.

Основные положения, выводы и результаты исследования были представлены и обсуждены на международных научно-практических конференциях: «European and national context in research» (Novopolotsk, 2009-2017); «Научные стремления» (Минск, 2011); «Applied Sciences and technologies in the United States and Europe: common challenges and scientific findings» (New York, 2013); «Strategicznepytaniaświatowej nauki», (Przemyśl, 2014); «Proceedings of academic science» (Sheffield, 2014); «Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования» (Новополоцк, 2014, 2016); «Земля, труд и капитал: трансформация факторов производства в новой экономике» (Витебск, 2015); «Развитие стран ЕАЭС в современных условиях» (Москва, 2015); «Aplikovane vedeckenevinky» (Praha, 2015); «Молодежь в науке» (Минск, 2015); «Моделирование в технике и экономике» (Витебск, 2016); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2016); «Совершенствование системы подготовки кадров в вузе: направления и технологии» (Гродно, 2016); «Образование и спорт в эпоху счастья и могущества» (Ашхабад, 2016); «Проблемы и перспективы развития физической культуры, спорта и туризма в Республике Беларусь» (Новополоцк, 2017); «Ринкова трансформація економіки: стан, проблеми, перспективи» (Харків, 2017); «Соціально-економічний і гуманітарний вимір розвитку торгівлі, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу» (Харків, 2017); «Система менеджмента качества в вузе: здоровье, образованность, конкурентоспособность» (Челябинск, 2017); «Сучасні проблеми фізичного виховання і спорту різних груп населення» (Суми, 2017), «Фінансово-кредитна система: вектор розвитку» (Ужгород, 2017); «Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы» (Донецк, 2017); «Актуальные проблемы науки и техники» (Уфа, 2017); «Научные механизмы решения проблем инновационного развития» (Кемерово, 2017); «Технологии XXI века: проблемы и

перспективы развития» (Кемерово, 2017); «Совершенствование системы подготовки кадров в вузе: проблемы и перспективы развития» (Гродно, 2017); «Новые горизонты» (Минск, 2017) и др.

Целью исследования являются разработка комплексной системы максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов (ПСК).

Поставленная цель требует решения следующих задач:

- проанализировать степень разработанности проблемы максимизации прибыли в профессиональном спорте и выявить направления совершенствования;
- разработать алгоритм операционной деятельности профессионального спортивного клуба;
- разработать экономико-математическую модель методики максимизации прибыли профессионального спортивного клуба.

В качестве объекта исследования выступают белорусские и зарубежные ПСК.

Предметом исследования является совокупность организационно-управленческих и финансово-экономических механизмов регулирования, способствующих повышению эффективности функционирования профессионального спорта.

Для решения задач исследования применялся комплекс методов, включающий: теоретический анализ и синтез, идеализация, аналитико-обзорный, экспертных оценок и математического моделирования.

# 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ

## 1.1 Подходы к проблеме максимизации прибыли профессионального спорта в отечественной и зарубежной научной мысли

Эволюция профессионального спорта как сферы экономической деятельности основана на экономических отношениях социума. В современных условиях преобразования общества данный вид экономической деятельности можно считать потенциальной сферой вложения материальных, трудовых и финансовых ресурсов, которыми располагает экономика.

Наибольший вклад в развитие экономики профессионального спорта внесли зарубежные ученые. Наиболее последовательно и полно эти проблемы освещены в работах зарубежных ученых, докторов философии, которые исследовали с разных точек зрения различные направления индустрии профессионального спорта.

Так спонсорство как эффективный инструмент привлечения инвестиций в профессиональный спорт, нашел отражение в исследованиях *австралийских* ученых, профессор Паскаль Квестер (Университет Аделаиды) и Фрэнсис Фаррелли (Университет Монаш) комплексно рассматривали спортивное спонсорство с точки зрения отношений, где роль доверия и приверженности имеет решающее значение [58]. Профессор Дон Скотт (Университет Южного Креста) предложил концептуальную модель процесса привлечения спортивного спонсорства на основе принципов организации покупательского поведения [45]. Результаты исследования *тайваньского* ученого Юань-Шуг Лии (Университет Фенг-Чиа) показали, что благотворительность имеет сильное влияние на потенциальных спонсоров [74].

Ученые *США*, профессор Рональд Хилл (Университет Мэриленда) и Карен Беккер-Олсен (Университет Лехай) разработали концептуальную модель, которая показывает, что уровень привлечения спонсоров, имеет прямое отношение к бренду и его репутации [47]. Эми Ким (Университет штата Флорида) и Хен-Ву Ли (Университет Южной Джорджии) на основе концепции структурной эквивалентности, предложили оценки управления спонсорством в целях стратегического и эффективного продвижения бизнеса [73], рассмотрели факторы, влияющие на отношение потребителей к спонсорским программам и брендам [72].

Элизабет Делия (Университет штата Флориды) дала оценку эффективности спонсорства в профессиональном спорте, направленное на потенциальных потребителей [53] и с использованием медиа сетей, в качестве уникальной среды для потребителей в режиме реального времени [52]. Стив МакКельвей (Массачусетский университет) и Джон Грейди



(Университет Южной Каролины) рассматривали реализацию и эффективность различных стратегических программ защиты инвестиций официальных спонсоров и их целостности в изменяющихся условиях рынка [77].

*Канадские* исследователи, профессор Рональд МакКарвилл (Университет Ватерлоо) рассматривал спонсорство как один из перспективных альтернативных доходов в профессиональном спорте [76], и снижение рисков спонсорских инвестиций в спортивные мероприятия как одного из основных источников финансирования [75], совместно с профессором Венди Фрисби (Университет Британской Колумбии) изучали канадские корпорации, которые непосредственно принимают участие в спонсировании профессионального спорта, выявили, что важную роль играет возврат вложенных инвестиций [62]. Элисон Доэрти (Университет Западного Онтарио) рассматривала процесс стратегического спонсорства, выявила сильные и слабые стороны спонсорской деятельности в профессиональном спорте [56].

Ученые из *Германии*, профессор Герд Нуфер (Университет Ройтлингена) и Андре Бюлер (Университет Штутгарта) рассматривали спонсорство как эффективный маркетинговый инструмент и выявили важные факторы взаимодействия со спортивной организацией [79]. *Английские* ученые, профессор Саймон Чедвик (Университет Ковентри) и Дес Туэйтес (Университет Лидса) рассматривали управление спонсорскими программами на практике английского футбола, представили рекомендации совершенствования управления [48].

Ученые *Испании*, профессора Мария Митре и Патриция Ордоньес де Паблос (Университет Овьедо) изучали стратегическое партнерство ПСО и спонсоров, которое являлось бы взаимовыгодным для обеих сторон, отметили важность спортивного маркетинга для такого сотрудничества [78].

*Французские* ученые, профессор Ален Ферран (Университета Пуатье) занимался методологией оценки эффективности спонсирования в индустрии профессионального спорта [59], вместе с профессором Лейгом Робинсоном (Университет Лафборо) предложили концептуальную модель для изучения взаимосвязи между услугами, спортивной организацией и потребительским поведением [60]. *Швейцарский* ученый, профессор Хельмут Дитль (Университет Цюриха) выделил шесть источников неэффективности и факторы, лежащие в их основе, которые могут препятствовать достижению спонсорских целей, таких как ограниченность ресурсов, возможностей, ноу-хау и т.д. [55], совместно с Мартином Гроссманном и УрсомТринкнером (Университет Цюриха), представили модель инвестиций в спортивные таланты с постоянной эластичностью предельных расходов, что повышает конкурентное равновесие [64].

Финансирование перспективной отрасли профессионального спорта рассматривали

ученые *Англии*, Мэттью Холмс, Дэвис Банда (Йоркский университет Святого Джона) и Меган Чавански (Университет Брайтона) исследовали финансирование спортивной отрасли, ее спонсорскую поддержку [67].

*Французский* ученый, заслуженный профессор Владимир Андрефф (Университет Париж 1 Пантеон-Сорбонна), сравнил четыре модели финансирования в профессиональном спорте, оценил изменения, происходящие на рынках труда и продуктивность этих моделей, отметил сходность между европейской и американской моделями [44].

Ученые *Израиля*, профессора Хаим Кедар-Леви и Майкл Бар-Эли (Университет им. Бен-Гуриона) представили теоретическую модель для оценки и расчета инвестиций в развитие ПСО с учетом возможных рисков [71].

Исследователи *США*, профессора Брюс Джонсон, Питер Грутхуис и Джон Уайтхед (Аппалачский государственный университет), подвергают критике широко распространенную практику государственного финансирования спортивных объектов [70]. Ученые из *Канады*, профессор Брэд Хамфрис (Альбертский университет) построил экономическую модель инвестиций в человеческий капитал в профессиональном спорте, которая прогнозирует оптимальный уровень спонсорской поддержки, государственных дотаций и субсидий в странах с развитой рыночной экономикой [69], совместно с Джейн Русески (Альбертский университет) дали оценку размеру спортивной индустрии по отношению к другим отраслям экономики [68]. Заслуженный профессор Джон Кромптон (Техасский университет A&M) и профессор Дэннис Ховард (Орегонский университет) прогнозировали экономические последствия инвестиций в спортивные проекты, обосновали затраты, издержки, чистую прибыль от таких вложений [49], определили масштабы и направленность государственных инвестиций в спортивные объекты [50].

Среди последних научных трудов российских ученых, посвященных классическим проблемам экономики профессионального спорта, необходимо выделить следующие исследования.

Заслуженный работник физической культуры Российской Федерации, профессор В.В. Алешин предложил пути и методы расширения деятельности спортивных организаций по привлечению к занятиям физической культуры и спорта (ФКиС) социально незащищенных групп населения и обосновал необходимость реформирования механизма управления крупными спортивными комплексами путем их преобразования на первом этапе из государственных структур в акционерные общества смешенного типа со значительной долей государственного капитала, с их последующей трансформацией в холдинги социальной направленности, общественные корпорации и некоммерческие организации [1, с. 8].

А.Е. Жердев разработал, на основе функционального анализа всех уровней управления

ФКиС, системную организацию физкультурно-спортивного комплекса [8, с. 6] и предложил, посредством системно-функционального анализа, структуру взаимодействия субъектов организации физкультурно-спортивной деятельности на муниципальном уровне [8, с. 7].

М.В. Маковеева определила факторы, влияющие на формирование финансовых ресурсов некоммерческих организаций в сфере ФКиС [17, с. 6], обосновала направления совершенствования организационно-экономического механизма функционирования некоммерческих организаций в сфере ФКиС в России [17, с. 7]. Д.Д. Кондрашов применил методику пофакторного анализа для исследования специфики услуг ФКиС [12, с. 6].

И.В. Шубарин разработал и обосновал методику оценки качества услуг ФКиС [43, с. 15], определил основные направления совершенствования организационно-экономического механизма развития услуг в области ФКиС [43, с. 19].

О.А. Сатаненко аргументировала преимущества и представила принципиально новую схему финансового обеспечения спортивной инфраструктуры на основе программно-целевых методов [29, с. 6].

О.Д. Цыганкова разработала концепцию развития предпринимательской деятельности в спорте высших достижений, предусматривающую внедрение инновационных процессов в организацию менеджмента и стратегию экономического развития [40, с. 5]. Е.А. Макарова предложила модель для оценки успешности регулирования рынка профессионального спорта, основанную на агрегировании значений целевых показателей маркетинга и менеджмента [16, с. 8-9].

Первый проректор Московского финансово-промышленного университета «Синергия», профессор В.А. Леднев разработал концепцию развития института спонсорства в спорте как важного института гражданского общества и на микроуровне концепцию развития спортивных организаций как предпринимательских организаций в условиях рыночных отношений с учетом специфических особенностей как самой их производственно-хозяйственной деятельности, так и производимых ими спортивных продуктов [14, с. 15].

И.А. Ковчегин разработал методику управленческого учета формирования и использования источников финансирования деятельности ПСК [11, с. 6]. О.В. Литвишко разработал модель цены акции спортивного клуба, основанной на ее корреляционной связи с новостными факторами [15, с. 7].

П.Ю. Воронин показал различные направления формирования организационно-экономического механизма профессионального спорта за рубежом и обосновал модели управления ПСК, выявил особенности развития ПСК в России, разработал рекомендации по совершенствованию организационно-экономического механизма их деятельности [6, с. 7-8].

Профессиональный спорт в Республике Беларусь как составляющую полноценного

бизнеса, можно считать перспективно зарождающейся сферой народного хозяйства, на современном этапе прослеживается только незначительное число исследований, связанных с ней (что видно из приведенного выше обзора), при этом даже имеющиеся разработки носят лишь прикладную, узкоспециализированную и несистематизированную направленность.

Наряду с этим, дефицит ряда методик, среди которых методика максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов, а также и других не менее важных, имеет негативный вектор в развитии отрасли физической культуры и спорта в Республике Беларусь.

## **1.2 Направления совершенствования проблемы максимизации прибыли в профессиональном спорте**

На современном этапе каждый вид профессионального спорта пользуется популярностью у многих заинтересованных лиц, а именно ПСК 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, масс-медиа и телеканалы – освещают и транслируют наиболее популярные события в индустрии профессионального спорта.

Алгоритм последовательных действий вышеперечисленных субъектов экономических отношений направлен на получение прибыли спортивными организациями и повышение ее инвестиционной привлекательности.

Большинство ПСК в Республике Беларусь на сегодняшний день не имеют должного коммерческого успеха, множество из них финансируется из средств государственного бюджета. ПСК почти не поступает доход от их коммерческой деятельности и существуют они в основном за счет средств государственного бюджета и спонсорской помощи субъектов хозяйствования, которую не так просто привлечь, когда данные организации не пользуются популярностью для инвесторов.

Индустрия профессионального спорта подчинена законам рыночной экономики, поэтому постоянно растущая конкуренция в данной среде вызывает необходимость у ПСК использовать более совершенный подход для организации деятельности в современной бизнес-среде.

Решить наиболее актуальные проблемы ПСК Республики Беларусь и зарубежных государств, можно с помощью построения эффективных экономико-математических моделей и использования современных технологий моделирования экономических процессов. Среди которых, первоочередное решение требует такой инструмент, как разработка методики, способствующей максимизации прибыли ПСК.

Актуальность разработки данной методики, продиктована интенсивно меняющимися рыночными условиями хозяйствования ПСО, и направлена на улучшение качества спортивного продукта и услуг в индустрии профессионального спорта, что в свою очередь будет иметь положительный эффект на уровень всей отрасли в стране.

Далее рассмотрим наиболее подробно предложенный метод, механизм совершенствования экономического регулирования ПСК.

## 2.МЕТОДИКА МАКСИМИЗАЦИИ ПРИБЫЛИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СПОРТИВНЫХ КЛУБОВ

### 2.1 Теоретико-методическая основа методики

Процесс планирования и организации коммерческой деятельности в профессиональном спорте, можно характеризовать как систему экономических отношений с возможностью генерировать доход. Для преобразования спортивного мероприятия из категории безвозмездного представления в полноценный бизнес-проект, который содержит в своей основе самокупаемость и прирост доходов, функционерам, принимающим управленческие решения, необходимо искать новые креативные и прагматичные подходы, опираясь на эвентуальные возможности и детерминанты производства в индустрии профессионального спорта.

Финансово-инвестиционная деятельность ПСК включает поступление денежных средств по текущей, финансовой, инвестиционной деятельности, прибыль до налогообложения, расходы на оплату труда спортсменов и отражает результат текущей деятельности ПСК в общем и отдельно по главным сегментам прибыли, таким как прибыль от: продажи атрибутики и прочих товаров с именем игрока (команды), увеличения продажи билетов и сезонных абонементов, повышения рейтинга телетрансляций, а также подписание новых медиа прав на реализацию продуктов, подписание спонсорских контрактов, использования ресурсов спортивного сооружения, пиар-мероприятий, выступления в еврокубках и клубном чемпионате мира. Показатели финансово-инвестиционной деятельности являются денежным выражением спортивных достижений ПСК, отражают результат финансовой и инвестиционной деятельности команды. Высокие показатели прибыли до налогообложения предоставляют ПСК дополнительную возможность инвестировать в нематериальные активы, инфраструктуру и т.д.

В связи с вышеизложенным, определение всех стратегических бизнес-единиц для максимизации прибыли по финансово-инвестиционной деятельности ПСК является первостепенной актуальной задачей.

### 2.2 Построение экономико-математической модели

Изобразим графически алгоритм по операционной финансовой деятельности ПСК за отчетный период (рисунок 1).

При переводе графического изображения основной операционной деятельности ПСК в

математическую плоскость, где искомой величиной является бюджет на конец  $j$ -го периода, будет иметь следующий вид:

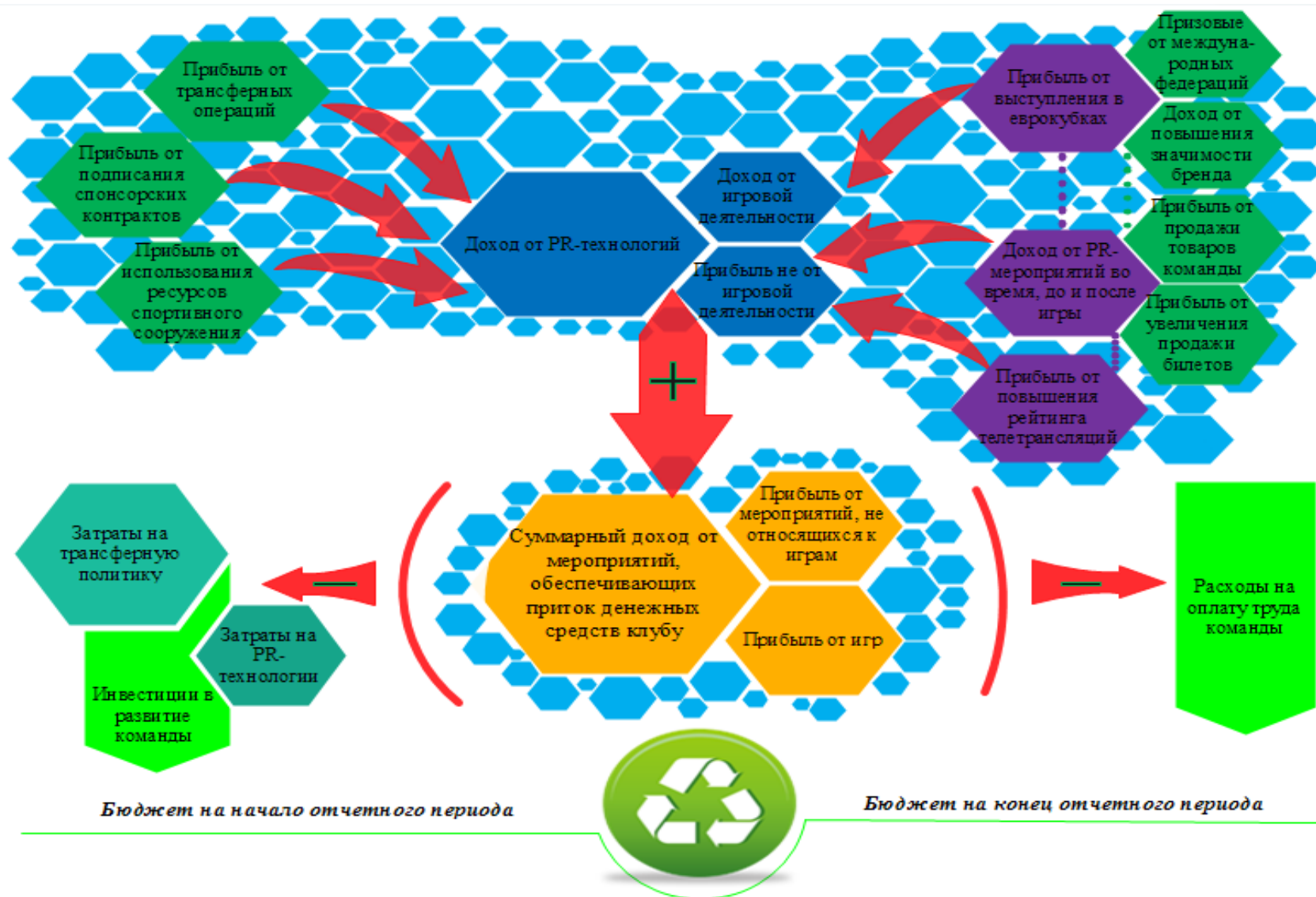


Рисунок 1– Алгоритм операционной финансовой деятельности ПСК за отчетный период

Источник: собственная разработка.



$$B_j^e = B_j^b + I_j^e - I_j^d - R_j - T_j \quad (1)$$

где  $B_j^b$  – бюджет ПСК на начало  $j$ -го периода;

$I_j^e$  – доход от мероприятий, обеспечивающих приток денежных средств клубу за  $j$ -й период;

$I_j^d$  – размер инвестиций в развитие команды на  $j$ -й период;

$R_j$  – расходы на оплату труда команды за  $j$ -й период;

$T_j$  – расходы по налогообложению за  $j$ -й период.

Более половины из бюджета ПСК затрачивается на оплату труда команды и налоги, оставшиеся средства расходуются на развитие команды. Размер инвестиций в развитие команды за отчетный период определяется той суммой, которую ПСК готов вложить на проводимую трансферную политику, а также на пиар-технологии. На последнее, ПСК тратят внушительную часть от инвестируемых средств.

Рассмотрим, как формируются доходные статьи в структуре бюджета ПСК на примере основных футбольных лиг УЕФА (рисунок 2).

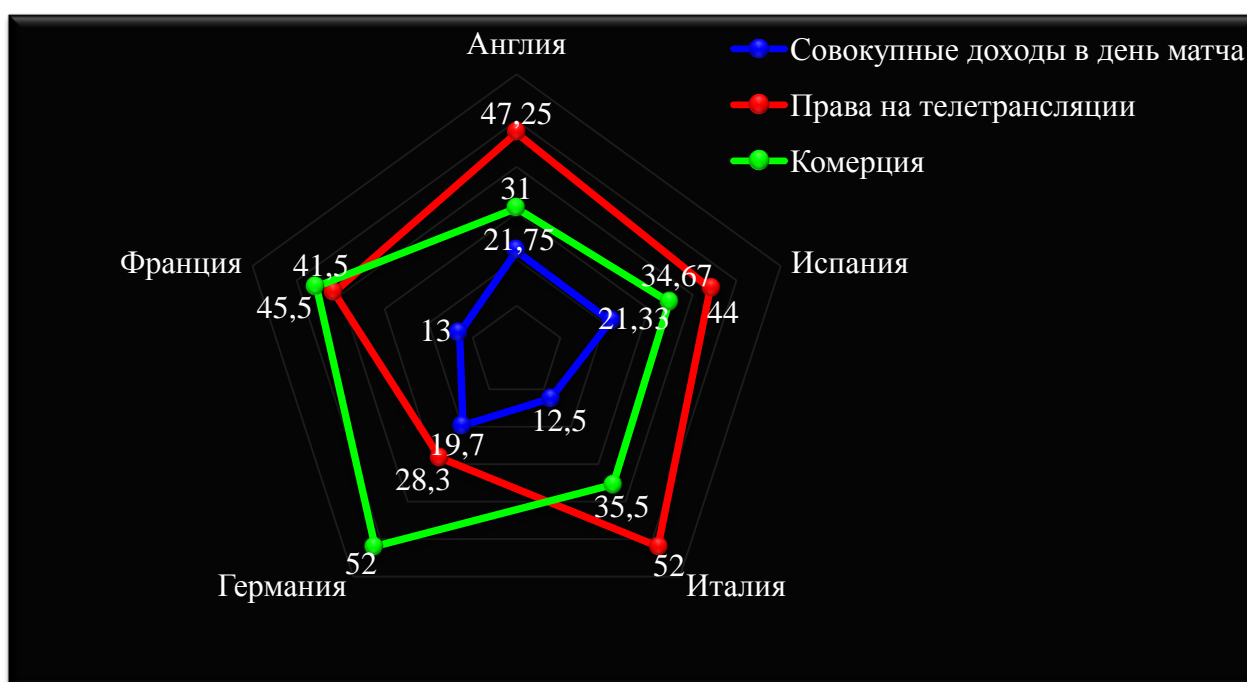


Рисунок 2 – Структура доходных статей в крупнейших европейских футбольных чемпионатах, %

Источник: собственная разработка на основе анализа данных [9].

Для структуры доходов в чемпионатах Англии, Испании, Италии и Франции характерен высокий процент прибыли от прав на телетрансляции, что можно объяснить тем, что в данных первенствах участвует огромное число профессиональных спортсменов мирового класса, которые способны привлекать массово потребителей, данная стратегия эффективна, но имеет существенный риск, так как данная статья доходов в Европе не всегда стабильна. Также можно отметить, что самый низкий процент доходов в структуре выручки во всех чемпионатах анализируемых стран прослеживается по статье совокупные доходы в день матча, что объясняется тем, что основной акцент сделан не на увеличение данной статьи, а на прирост прибыли от масс-медиа.

Основным звеном стабильности экономической политики ПСК служит сбалансированность по статьям прибыли. Практический опыт показывает, чем больше процент в бюджете ПСК совокупных доходов в день матча, тем он устойчивее с экономической точки зрения.

Исходя из отмеченного, размер инвестиций в развитие команды на  $j$ -й период, определяется по формуле:

$$I_j^d = C_j^{pr} + C_j^{tp} \quad (2)$$

где  $C_j^{pr}$  – затраты на PR-технологии продвижения ПСК на  $j$ -й период;

$C_j^{tp}$  – затраты на трансферную политику, проводимую ПСК на  $j$ -й период.

Затраты на оплату труда спортсменов всегда оценивают, как наибольшую статью расходов ПСК за отчетный период. Следовательно, чем выше процент оплаты труда в обороте за отчетный период, тем ниже объективная возможность, что ПСК сможет добиться точки безубыточности. Большой процент оплаты труда не способен оплачиваться за счет средств ПСК в долгосрочной перспективе, вследствие этого в короткий срок появляется необходимость в заемных средствах. Невысокая доля оплаты труда за отчетный период свидетельствует о том, что затраты на заработную плату хорошо отлажены касательно оборота за отчетный период. Можно также отметить, что незначительный процент указывает на то, что экономические ресурсы ПСК в большей степени направлены на использования спортооружений для продвижения клуба, трансферную политику, пиар-технологий и т.п. Сравнительный анализ динамики величины оплаты труда и достигнутых спортивных результатов дает возможность объективно дать оценку оправданности увеличения или уменьшения величины заработной платы по эквивалентности к достижениям ПСК как в целом, так и персонально игроков.

Расходы на оплату труда команды за  $j$ -й период, определяются как:

$$R = \sum_{q=1}^n \sum_{i=1}^m C_{iqj}^s, \quad i = \overline{1, m}, \quad q = \overline{1, n}, \quad (3)$$

где  $C_{iqj}^s$  – затраты на оплату труда  $i$ -го спортсмена ПСК в  $q$ -й игре за  $j$ -й период;

$n$  – количество игр;

$m$  – количество игроков.

Рассмотрим возможности формирования бюджета ПСК Республики Беларусь на примере высшей лиги по футболу.

Суммарный бюджет всех команд высшей лиги чемпионата Республики Беларусь по футболу в сезоне 2014 составил 34,1 млн долларов США, что на 4,3 млн долларов США меньше, чем в прошлом году, в связи с сокращением бюджета половины клубов [39]. Основные статьи доходов в белорусском первенстве отводятся продаже билетов на матчи, прав на телетрансляции, мерчандайзинг и спонсорские контракты, но аналитики компании Deloitte в своем годовом отчете «FootballMoneyLeague 2015» [54] делят доходы европейских ПСК на три составляющие: совокупные доходы в день матча, права на телетрансляции и коммерция, куда входят доходы от мерчандайзинга и спонсорских контрактов.

В Республике Беларусь бюджеты многих профессиональных футбольных клубов (ПФК) опираются только на инвестиции из местных бюджетов, совокупные доходы в день матча и продажа телевизионных прав незначительны или отсутствуют совсем. Из спонсорских контрактов можно выделить основные направления: концерн «Белнефтехим» поддерживает футбольные клубы «Шахтер», «Гомель», «Белшина» и «Нафтан», а также организация на поддержку и развитие ФКиС в Республике Беларусь выделила 427 млрд рублей в 2013 году [19]; банки, титульный спонсор чемпионата ОАО «Беларусбанк» [4] и другие, которые поддерживают ПФК, такие как «БПС-Сбербанк» (БАТЭ) [32], «Белинвестбанк» («Динамо» и «Гомель») [33], «Банк ВТБ» («Динамо» и «Нафтан») [24, 33], «Технобанк» («Динамо») [33], «Белгазпромбанк» («Нафтан») [24], «МТБанк» («Минск») [23], «Паритетбанк» («Минск») [23], «Белагропромбанк» («Слуцк» и «Белшина») [20, 21]; страховые компании, «Белгосстрах» сотрудничает с половиной команд чемпионата [22, 24, 32, 33], также Белорусский народный страховой пенсионный фонд («Шахтер») [18]; самым значимым направлением является поддержка областной и городской исполнительной власти, которая определяет наполняемость клубных бюджетов. Все ПФК высшей лиги сотрудничают с зарубежными компаниями, но только у БАТЭ оформлено спонсорское сотрудничество с испанской компанией Joma, до конца 2016 года [10].

Всегда есть возможность для пополнения клубного бюджета у участников европейских

кубков, когда белорусские клубы выходили в европейские турниры, команды зарабатывали от УЕФА значительные премиальные [83, 84]. Также, в 2014 году Ассоциация «Белорусская федерация футбола» выделяет призовой фонд, который по итогам сезона был распределен среди тройки лучших, на общую сумму в размере 300 тыс. долларов США [26].

Белорусские бизнес-структуры готовы инвестировать денежные средства в индустрию профессионального спорта, но, как правило, спортивным организациям нечего предложить, чтобы привлечь эти денежные средства в свои проекты. Деньги, вложенные в спортивную организацию, должны отрабатываться, иначе профессиональному спорту в Республике Беларусь не перейти на экономическую платформу и не трансформироваться в бизнес [30].

Рассмотрим возможности максимизации прибыли ПСК в контексте операционной деятельности при формировании доходных статей за  $j$ -й период.

Доход от мероприятий, обеспечивающих приток денежных средств клубу за  $j$ -й период, можно рассчитать по следующей формуле:

$$I_{ej} = \sum_{k=1}^p P_{kj}^a + \sum_{q=1}^n G_{qj} \quad (4)$$

где  $P_{kj}^a$  – прибыль от  $k$ -го мероприятия, приносимого ПСК доход, не относящегося к игре за  $j$ -й период;

$G_{qj}$  – прибыль от  $q$ -й игры ПСК за  $j$ -й период;

$n$  – количество игр;

$p$  – количество мероприятий.

Результаты выступления команды прямым образом влияют на коммерческую деятельность ПСК. Премиальные от выступления в еврокубках и клубном чемпионате мира составляют значительную часть доходов ПСК. Стратегическое планирование спортивных достижений команды является основным компонентом при составлении бюджета ПСК на предстоящий период, а также при прогнозировании отчета о прибылях и убытках. Спортивные результаты оказывают непосредственное влияние на основные статьи прибыли ПСК. Важное значение для руководства ПСК имеет отношение спортивных достижений и размера инвестиций в развитие команды за отчетный период.

Прибыль от  $q$ -й игры ПСК за  $j$ -й период, можно рассчитать по следующей формуле:

$$G_j^q = I_j^g + I_{qj}^{pr} \quad (5)$$

где  $I_j^g$  – прибыль от игровой деятельности, направленной на приток денежных средств ПСК за  $j$ -й период;

$I_{qj}^{pr}$  – прибыль, приносимый ПСК от пиар-мероприятий во время, до и после  $q$ -й игры за  $j$ -й период.

Прибыль от мероприятий, приносимых ПСК доход, не относящихся к игре отражает степень развития товарной, билетной и ценовой политики, а также эластичность решений руководства при трансформирующейся обстановке. Эти показатели дают возможность просчитывать прибыль ПСК от реализации билетных программ и клубных товаров в долгосрочной перспективе, эффективность затрат на домашние игры. Прибыль от каждой игры в расчете на одного потребителя служит главным показателем отдачи товарной политики.

Эффективная билетная политика, проводимая ПСК должна отвечать следующим основным критериям: стабильность, соответствие возможностям потребителей и гибкость в регулировании мониторинга предстоящих игр на основе достижений за прошедшие матчи.

Товарная и билетная политика предусматривает создание путей реализации билетных программ и клубной продукции, среди которых могут быть: интернет-сайты, фирменные магазины, специализированные заведения и инфраструктура на стадионе.

Прибыль от  $k$ -го мероприятия, приносимого ПСК доход, не относящегося к игре за  $j$ -й период, рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{kj}^a = \sum_{i=1}^m P_{ij}^m + \sum_{q=1}^n P_{qj}^t \quad (6)$$

где  $P_{ij}^m$  – прибыль от продажи атрибутики и прочих товаров с именем  $i$ -го игрока за  $j$ -й период;

$P_{qj}^t$  – прибыль от увеличения продажи билетов и сезонных абонементов на  $q$ -ю игру за  $j$ -й период;

$n$  – количество игр;

$m$  – количество игроков.

Потребительское поведение болельщиков можно интерпретировать как фундаментальную основу для продвижения ПСК. основополагающим фактором в данном случае служит уровень достижений ПСК, при отсутствии положительной динамики выступлений очень затруднительно гарантировать выход на точку безубыточности и тем более высокую доходность. При отсутствии значимых спортивных достижений команды, ПСК необходимо проводить эффективную маркетинговую политику и пытаться достичь повышения

прибыли за счет внедрение систем взаимодействия с потребителями, с помощью которых ПСК трансформирует экономически 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 прибыли инфраструктуры считаются вип-ложи, зрители таких мест платят гораздо большую стоимость за особые визуальные и статусные возможности, которые предоставляют им менеджеры спортооружений. Так, например, в Германии общее число вип-лож по отношению к общему числу мест составляет от 3 до 5 %. В ценовом выражении продажи вип-лож дают около 15-20 % дохода от реализации билетных программ [5].

Прибыль от увеличения продажи билетов и сезонных абонементов на  $q$ -ю игру за  $j$ -й период для ПСК можно рассчитать, как:

$$P_{qj}^t = P_q^s + P_q^c + P_q^v \quad (7)$$

где  $P_q^s$  – прибыль от продажи сезонных абонементов на  $q$ -ю игру ПСК;

$P_q^c$  – прибыль от продажи билетов на  $q$ -й матч ПСК;

$P_q^v$  – прибыль от продажи билетов в вип-ложи на  $q$ -ю игру.

Для топ-менеджеров и основных функционеров бизнес-процессов в индустрии профессионального спорта главная задача состоит в том, чтобы организовать любое мероприятие на высоком уровне, а также чтобы оно пользовалось спросом у потребителей как качественный продукт, включающий в себя определенные факторы: победа или выступление на высоком уровне своего ПСК, участие в международных турнирах, инфраструктура осуществляет услуги мерчандайзинга, а также хорошее информационное сопровождение.

Прибыль от игровой деятельности, направленной на приток денежных средств ПСК за  $j$ -й период, рассчитывается как:

$$I_j^g = P_j^b + P_j^e + P_j^i \quad (8)$$

где  $P_j^b$  – приток денежных средств вследствие повышения рейтинга телетрансляций, а также подписание новых медиа прав на реализацию продуктов ПСК за  $j$ -й период;

$P_j^e$  – прибыль от выступления ПСК в еврокубках и клубном чемпионате мира за  $j$ -й период;

$P_j^i$  – прибыль от роста акций ПСК вследствие успешного выступления команды (если

ПСК является АО) за  $j$ -й период.

Прибыль брутто от Лиги Европы УЕФА сезона 2014/15 достигла 225 млн евро. Максимальные призовые участника Лиги Европы без учета доли от телевизионного рынка составили 9,9 млн евро [84].

По данным УЕФА в сезоне 2014/15 коммерческая прибыль брутто от Лиги чемпионов и Суперкубка УЕФА достигла 1,34 млрд евро. Победитель турнира мог рассчитывать на призовые в размере 37,4 млн евро, не считая прибыли из маркетингового пула [83].

По данным ФИФА за участие в Клубном чемпионате мира, предусмотрены следующие постоянные призовые выплаты участникам турнира: победитель получает 5 млн долларов США, финалист – 4, 3 место – 2,5, 4 место – 2, 5 место – 1,5, 6 место – 1, и 7 место – 0,5, не считая прибыли из маркетингового пула [61].

Прибыль от выступления ПСК в еврокубках и клубном чемпионате мира за  $j$ -й период, определяется по формуле:

$$P_j^e = P_j^f + B_j^c \quad (9)$$

где  $P_j^f$  – призовые от международных спортивных федераций по стадиям выступления в различных турнирах за  $j$ -й период;

$B_j^c$  – доход от повышения значимости бренда ПСК при выступлении на международной арене за  $j$ -й период.

По мнению профессора Северо-Западного университета США, признанного эксперта в сфере общественных коммуникаций и имиджмейкерства, Ирвинга Рейна, профессора Высшей школы менеджмента Дж.Л. Келлога при Северо-Западном университете США, почётного доктора Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова Филиппа Котлера [81, с. 264-289] профессиональные спортсмены, владельцы ПСК, тренера, спортивные программы развития, профессиональные лиги, спортивные товары, спортивные мероприятия, спортивные телевизионные программы и профессиональные спортивные команды могут быть спортивным брендом. Спортивный бренд является стратегическим активом, и единственным компонентом имущества, которое может оставаться неизменным в течение нескольких лет, сохраняя свою оборотную стоимость. Он также является одним из нематериальных активов.

Стоимость бренда футбольного клуба Манчестер Юнайтед оценивается на уровне 351 млн долларов США, что составляет 24 % от стоимости компании. Стоимость бренда включает в себя также ежегодные поступления от спонсоров на уровне 94 млн долларов США, а сборы от прав на медиа на уровне 70 млн долларов США. Европейские ПСК имеют выше стоимость бренда, чем американские, потому что европейские клубы имеют доходы от источников,

которые они не должны разделять с другими командами из своей страны, или из источников, которые в меньшей степени спонсируют их конкурентов [80].

Бизнес-бренды оцениваются на основе того, насколько их рыночная стоимость превышает балансовую стоимость в сравнении с эталонными для отрасли [51, с. 163-167].

Черепанов В.Ю. в рамках своего диссертационного исследования «Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба» разработал теоретические положения оценки стоимости брендов и товарных знаков ПСК. Используя стоимостную оценку для эффективного управления брендом и товарным знаком, ПСК создают базу для увеличения стоимости своего бизнеса и уровня инвестиционной привлекательности. Практическим аспектом работы стала возможность более качественного проведения оценки с учетом специфики деятельности ПСК и отличительных особенностей, присущих их бренду и товарному знаку [41].

По мнению В.Ю. Черепанова дальнейшим направлением исследования, исходя из достигнутых результатов, может стать комплексная разработка мер по максимизации прибыли ПСК.

Прибыль от повышения значимости бренда ПСК при выступлении на международной арене за  $j$ -й период, рассчитывается как:

$$V_j^c = I_j^s + P_j^l + P_j^b + \sum_{i=1}^m P_{ij}^m \quad (10)$$

где  $I_j^s$  – поступления от международных спонсоров за  $j$ -й период;

$P_j^l$  – прибыль от продажи лицензий для проведения турниров с участием молодежных команд за рубежом за  $j$ -й период;

$P_j^b$  – приток денежных средств вследствие повышения рейтинга телетрансляций, а также подписание новых медиа прав на реализацию продуктов ПСК за  $j$ -й период;

$P_{ij}^m$  – прибыль от продажи атрибутики и прочих товаров с именем  $i$ -го игрока за  $j$ -й период;

$m$  – количество игроков.

Из систематизации определенных способов, форм, методов и операций, на основе которых интегрируются связи с общественностью, возник институт пиар – система связей с общественностью, предполагающая многократную деятельность по улучшению взаимоотношений между организацией (ПСК) и общественностью, а также с теми, кто вступает с ней в деловой контакт как внутри, так и за ее пределами [31, с. 3].



Первопроходцами в попытках ориентировать на бренд процесс предоставления услуг можно считать президентов транснациональной консалтинговой компании ТМІ в США и Новой Зеландии Джанелл Барлоу и Пола Стюарта. В своем труде «Сервис, ориентированный на бренд» [46] авторы открывают новые перспективы, сочетая динамику обслуживания клиентов со сложными эмоциональными взаимосвязями, которые порождают сильный бренд. Практические рекомендации, содержащиеся в вышеописанном труде, позволят внедрить сервис, ориентированный на бренд, в компанию с помощью политики управления человеческими ресурсами.

Профессор Ральф Тенч дает критический анализ пиар и подчеркивает изысканность сочетания теоретических исследований с реальной жизнью [82]. Профессор Лондонского университета Энди Грин в своей книге «Креативность в публич рилейшнз» [63] большое внимание уделяет вопросам творчества, которое призвано помочь пиар-специалистам разобраться в сути креативного процесса, понять, как он происходит и управляется. В труде приведено множество практических примеров проявления креативного подхода в сфере связей с общественностью. Д.И. Доти [57], рассматривал как повысить отдачу от продаж и открыть новые сегменты рынка с помощью пиар-инструментов.

Почетный профессор Хьюстонского университета Роберт Хит, обладающий мировым авторитетом в области пиар, опубликовал множество трудов, среди которых можно выделить «Энциклопедию Паблик Рилейшнз», в которой рассматривается эволюция пиар-технологий с практическими примерами из истории, это первый и наиболее авторитетный сборник по проблемам пиар [65, 66].

Среди отечественных представителей в сфере пиар-коммуникаций можно выделить таких исследователей как Баженов Ю.К. [2], Королько В.Г. [13], Шишкина М.А. [42], Тульчинский Г.Л. [35-38], Почепцов Г.Г. [25] и другие, которые значительное место уделяли применению современных технологий в сфере пиар, в том числе в индустрии профессионального спорта.

Без пиара не представляется возможным ведение менеджмент и бизнес в индустрии профессионального спорта. Пиар в индустрии профессионального спорта играет не малое значение как для повышения устойчивости функционирования ПСК и атлетов, так и для всего социума, через пропаганду здорового образа жизни.

Прибыль, приносимый ПСК от пиар-мероприятий во время, до и после  $q$ -й игры за  $j$ -й период, определяется по следующей формуле:

$$I_{qj}^{pr} = P_j^{pr} + P_{ij}^r + I_j^t \quad (11)$$

где  $P_j^{PR}$  – прибыль от PR-технологий ПСК за  $j$ -й период;

$P_{ij}^r$  – прибыль от сдачи стадиона и тренировочной базы в аренду  $l$ -му клубу за  $j$ -й период;

$I_j^t$  – прибыль от трансферных операций за  $j$ -й период.

Для бизнес-процессов в индустрии профессионального спорта, как и в других отраслях народного хозяйства, важное значение имеет использование пиар-возможностей. Пиар-службы постоянно показывают значительный прирост своей необходимости в сфере профессионального спорта, опираясь на данные тенденции отрасль профессионального спорта приобрела наиболее привлекательную позицию по отношению к остальным для инвесторов и спонсоров.

В настоящее время существует множество пиар-технологий поддержания инвестиционной привлекательности ПСК, генерирующих прибыль.

Наиболее успешные ПСК мира большое значение уделяют формированию своего привлекательного имиджа, благодаря которому в значительной степени получают доход из статей прибыли, которые дают возможность существенно повысить рейтинг ПСК. Изобилующий выбор пиар-технологий способствует эффективности и стабильности ведения политики в области имиджа ПСК.

Прибыль от пиар-технологий ПСК за  $j$ -й период, можно определить следующим образом:

$$P_j^{PR} = P_j^t + I_j^f + S_j^c + P_j^i + I_j^c + I_j^r + \sum_{i=1}^m (P_{ij}^m + P_{ij}^n) \quad (12)$$

где  $P_j^t$  – прибыль от увеличения продажи билетов и сезонных абонементов за  $j$ -й период;

$I_j^f$  – прибыль от встреч с болельщиками как катализатора вливания денежных средств в атрибутику и другую продукцию ПСК за  $j$ -й период;

$S_j^c$  – прибыль от подписания спонсорских контрактов, связанных с названием ПСК за  $j$ -й период;

$P_j^i$  – прибыль от роста акций ПСК вследствие успешного выступления команды (если ПСК является АО) за  $j$ -й период;

$I_j^c$  – прибыль от благотворительных и товарищеских турниров, акций и т.п. за  $j$ -й период;

$I_j^r$  – прибыль от использования ресурсов спортивного сооружения и инфраструктуры для продвижения шоу, концертных программ и т.п. за  $j$ -й период;

$P_{ij}^m$  – прибыль от продажи атрибутики и прочих товаров с именем  $i$ -го игрока за  $j$ -й

период;

$P_{ij}^n$  – прибыль от выступления  $i$ -го игрока ПСК за национальные сборные команды на международной арене за  $j$ -й период;

$m$  – количество игроков.

Прибыль от использования ресурсов спортивного сооружения для продвижения шоу, концертных программ и т.п. для Республики Беларусь может служить наиболее ярким примером многофункциональный культурно-спортивный комплекс «Минск-арена» – это один из самых современных мультифункциональных сооружений в Европе, впечатляющее своим архитектурным решением в стиле хай-тек, предназначенный для проведения международных спортивных и культурно-развлекательных мероприятий [27].

Располагая современным оборудованием, полностью соответствующим профессиональным требованиям и уникальным сценическим комплексом, не имеющим аналогов в Республике Беларусь, «Минск-арена» проводит события, имеющие международное общегосударственное значение в спортивной и культурной жизни страны. Значимым и интересным направлением деятельности является проведение массовых культурно-зрелищных мероприятий – концертов российских и зарубежных звёзд, роскошных ледовых шоу [3].

Прибыль от выступления  $i$ -го игрока ПСК за национальные сборные команды на международной арене за  $j$ -й период, определяется по формуле:

$$P_{ij}^n = I_{ij}^a + V_j^c + V_{ij}^p \quad (13)$$

где  $I_{ij}^a$  – призовые от спортивных федераций и ассоциаций при выступлении  $i$ -го игрока ПСК за национальные и олимпийскую сборные команды на международной арене за  $j$ -й период;

$V_j^c$  – прибыль от повышения значимости бренда ПСК на международной арене за  $j$ -й период;

$V_{ij}^p$  – прибыль от повышения значимости бренда  $i$ -го игрока при выступлении на международной арене за  $j$ -й период.

Комплектация команды показывает эффективность функционирования спортивной школы ПСК. Число легионеров в ПСК можно расценивать с двух позиций: с одной, присутствие элитных легионеров говорит о значительном инвестиционном потенциале ПСК, а с другой, рост их количества означает дефицит своих подопечных, и как следствие, о низком уровне спортивной школы и о слабой основе для благополучного функционирования ПСК в долгосрочной перспективе.

В своей диссертации А.Г. Дмитриев «Модели оптимизации трансферной стратегии профессионального футбольного клуба» разработал модели анализа, выбора и управления эффективностью трансферной стратегии ПСК, что позволит реализовать модели поведения ПСК на трансферном рынке, которые могут быть использованы для трансформации целей руководства в соответствующие управленческие решения [7]. Данные методики могут рассматриваться в синтезе с нижеприведенной формулой.

Прибыль от трансферных операций за  $j$ -й период, рассчитывается как:

$$I_j^t = \sum_{j=1}^m (D_{ij}^t + D_{ilj}^o + R_{ilj}^o + R_{ij}^t + T_{ilj}^p) \quad (14)$$

где  $D_{ij}^t$  – прибыль от распределения  $i$ -го воспитанника в свой ПСК за  $j$ -й период;

$D_{ilj}^o$  – прибыль от распределения  $i$ -го воспитанника в  $l$ -й ПСК за  $j$ -й период;

$R_{ilj}^o$  – прибыль от сдачи  $i$ -го игрока в аренду  $l$ -му ПСК за  $j$ -й период;

$R_{ij}^t$  – прибыль от  $i$ -го игрока, находящегося в аренде у своего ПСК, вследствие уменьшения рисков по трансферным операциям на рынке за  $j$ -й период;

$T_{ilj}^p$  – прибыль от трансфера  $i$ -го игрока в  $l$ -й ПСК за  $j$ -й период;

$m$  – количество игроков (воспитанников).

ПСК для продвижения своего бренда в социуме, всячески стимулируют своих спортсменов для участия в разнообразных маркетинговых проектах и акциях знаменитых мировых компаний-брендов. Данные мероприятия наращивают имидж ПСК и прибавляют в бюджет внушительное финансовое вливание.

На современном этапе развития мировой индустрии профессионального спорта организации делают свои вложения, как в спортивные события, так и в самых популярных атлетов. Так, по подсчетам спортивных аналитиков, можно выделить следующий профессиональных спортсменов, которые в своем рекламном и спонсорском портфеле хранят множество различных контрактов, но при этом можно выделить один, который является основным или наиболее прибыльным.

Так американский профессиональный баскетболист Деррик Роуз помимо главного контракта с «Adidas» на сумму 200 млн долларов США сроком на 13 лет, имеет партнерские отношения с такими брендами, как «Powerade», «WilsonSportingGoodsCo.», «Skullcandy» и «2K Sports». В 2012 году баскетболист также приобрел пакет акций в чикагской сети пиццерий «Giordano's». Профессиональный гольфист из Северной Ирландии Рори Макилрой контракт с «Nike» подписал на 10 лет, сумма которого 200 млн долларов США, параллельно он

продолжает сотрудничество со швейцарским люксовым часовым брендом «AudemarsPiguet» [34].

Несмотря на то, что в мае прошлого года профессиональный английский футболист Дэвид Бекхэм завершил свою профессиональную карьеру, он остается послом бренда «Adidas», с которым у него пожизненный контракт на сумму в 160 млн долларов США, а также представляет интересы компаний «BurgerKing» и «Sky». Его пригласили рекламировать байкерский бренд «Belstaff», а также британский автопроизводитель «Jaguar» выбрал его своим послом в Китае. Дэвид Бекхэм тесно сотрудничает со швейцарской сетью универмагов «H&M», для которой выпускает фирменную линию мужского и детского белья [34].

У американского профессионального гольфиста Тайгера Вудса заключен спонсорский контракт с «Nike» на 5 лет, сумма которого составляет 100 млн долларов США. Среди баскетболистов Национальной баскетбольной ассоциации Леброн Джеймс – самая крупная рекламная звезда. Помимо «Nike», с которым у него заключен контракт на 7 лет, составляющий 93 млн долларов США, в его портфолио контракты с «McDonald's», «Coca-Cola», «Samsung» и другими брендами меньшего ранга. По данным исследовательской фирмы «SportsOneSource», объем продаж именных кроссовок Джеймса в «Nike» в 2012 году вырос на 50 % и достиг суммы 300 млн долларов США [28].

Для необходимости минимизировать риски по продвижению конкретным профессиональным атлетом товаров сразу нескольких организаций, предприятия стараются свести к минимуму такую возможность в договорах, но данная услуга зачастую как правило значительно повышает сумму контракта.

Прибыль от повышения значимости бренда  $i$ -го игрока при выступлении на международной арене за  $j$ -й период, определяется по формуле:

$$V_{ij}^p = P_{ij}^{nf} + S_{ij}^p + I_{ij}^p \quad (15)$$

где  $P_{ij}^{nf}$  – прибыль от увеличения числа болельщиков за счет  $i$ -го игрока выступающих на международной арене за  $j$ -й период;

$S_{ij}^p$  – прибыль от спонсорских контрактов, связанных с именем  $i$ -го игрока ПСК за  $j$ -й период;

$I_{ij}^p$  – прибыль от рекламных акций с привлечением  $i$ -го игрока ПСК за  $j$ -й период.

Выступление игроков ПСК за национальные сборные команды на международной арене непосредственно влияют на увеличения числа болельщиков команды.

Прибыль от увеличения числа болельщиков за счет  $i$ -го игрока, выступающего на

международной арене, рассчитывается как:

$$P_{ij}^{nf} = P_{ij}^t + P_{ij}^b + P_{ij}^m \quad (16)$$

где  $P_{ij}^t$  – прибыль от увеличения продажи билетов и сезонных абонементов за счет  $i$ -го игрока за  $j$ -й период;

$P_{ij}^b$  – приток денежных средств вследствие повышения рейтинга телетрансляций, а также подписание новых медиа прав на реализацию продуктов ПСК за счет  $i$ -го игрока за  $j$ -й период;

$P_{ij}^m$  – прибыль от продажи атрибутики и прочих товаров с именем  $i$ -го игрока за  $j$ -й период.

Одним из лучших примеров максимизации прибыли, может служить политика, проводимая футбольным клубом «Манчестер Юнайтед», в которой имеет место использование некоторых инструментов, приведенных в вышеизложенной методике.

По данным отчета Делойт «Самые богатые клубы мира 2015», несмотря на игровые недостатки в сезоне, «Манчестер Юнайтед» показал огромный рост доходов, почти 100 млн евро, опередив «Барселону» и «Баварию», и уступив только «Реалу». Доходы клуба по основным направлениям за отчетный период составили: совокупные доходы в день матча – 129,3 млн евро (25 %), права на телетрансляции – 162, 3 млн евро (31 %) и коммерция, куда входят доходы от мерчандайзинга и спонсорских контрактов – 226,4 млн евро (44 %), бюджет клуба соответственно составил 518 млн евро. По прогнозам Делойт «Манчестер Юнайтед» в 2017 году вернется уже на первое место в рейтинге [54].

Для сравнения доходы, и соответственно бюджеты клубов высшей лиги Республики Беларусь по футболу за аналогичный отчетный период значительно ниже, как отмечалось ранее суммарный бюджет всех команд составил 34,1 млн долларов США [39], что в 17,3 раза меньше бюджета «Манчестер Юнайтед».

Как можно заметить из этого противопоставления, бюджеты и статьи доходов белорусских ПСК сильно отстают от зарубежных.

Изложенная выше методика максимизации прибыли ПСК позволит:

- дать рекомендации по совершенствованию партнерских отношений для всех функционеров бизнес-среды ПСК, главным образом инвесторов;
- учесть все возможные инструменты при регулировании инвестиционной деятельности ПСК, и вследствие этого, повысить его операционную прибыль;
- усовершенствовать систему спонсорства ПСК с учетом всех требований, предъявляемых как спонсирующей стороной, так и спонсируемой;

– повысить рентабельность ПСК, на основе проведения более эффективной сравнительной оценки наиболее прибыльных сегментов организации как объектов инвестирования;

– руководству ПСК расширить возможности формирования и использования инвестиционного потенциала организации для принятия обоснованных решений по управлению финансовыми потоками.

Система расчета дает возможность в общих экономических показателях учесть вклад каждого сегмента в совместные результаты операционной деятельности и, как следствие, способствует более тесной интеграции менее потенциальных из них, что приводит к синергетическому эффекту. Практическая значимость предложенной системы, заключается в ее возможности спрогнозировать условия, при которых максимизируется прибыль ПСК, за счет эффективного использования ресурсов отдельных сегментов организации.

Выводы и рекомендации, содержащиеся в разработанной методике, могут быть использованы как руководителями ПСК, так и менеджерами профессиональных спортсменов, а также основными функционерами индустрии профессионального спорта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты. Исследование комплекса проблем экономики профессионального спорта позволило сделать следующие выводы и сформулировать предложения.

При анализе степени разработанности проблемы максимизации прибыли в профессиональном спорте были рассмотрены подходы отечественных и зарубежных ученых к данной проблеме. На основе анализа данных исследований была выделена наиболее актуальная проблема в индустрии профессионального спорта в Республике Беларусь и на международном уровне, которая имеет фундаментальную практическую и теоретическую значимость, решение которой нашло свое отражение в настоящем исследовании. Решение обозначенной проблемы обусловлено необходимостью в комплексном повышении экономической устойчивости отрасли профессионального спорта в Республике Беларусь.

Разработан алгоритм операционной деятельности ПСК за отчетный период, включающий поступления денежных средств по текущей, финансовой, инвестиционной деятельности, прибыль до налогообложения, расходы на оплату труда спортсменов, и отражает результат текущей деятельности ПСК в целом, и отдельно по главным сегментам прибыли, таким как прибыль от: продажи атрибутики и прочих товаров с именем игрока (команды), увеличения продажи билетов и сезонных абонементов, повышения рейтинга телетрансляций, а также подписание новых медиа прав на реализацию продуктов, подписания спонсорских контрактов, использования ресурсов спортивного сооружения, пиар-мероприятий, выступления в еврокубках и клубном чемпионате мира.

Разработана методика максимизации прибыли ПСК, в которой выстроена целостная система, которая учитывает управленческий, маркетинговый, экспортный, информационно-



технологический, инновационный и инвестиционный потенциалы организации, и реализующая дополнительные возможности использования материальных и финансовых ресурсов. Система расчета дает возможность в общих экономических показателях учесть вклад каждого сегмента в совместные результаты операционной деятельности (позволяет спрогнозировать условия, при которых максимизируется прибыль ПСК, за счет эффективного использования ресурсов отдельных сегментов) и, как следствие, способствует более тесной интеграции менее потенциальных из них, что приводит к синергетическому эффекту.

Предлагаемые методы и механизмы экономического регулирования профессионального спорта будут способствовать повышению эффективности коммерциализации спортивной индустрии и сплоченности отдельных спортивных обществ и клубов, особенно в командных видах спорта при оценке и формировании прогнозов устойчивого экономического и инновационного развития спортивного бизнеса в Республике Беларусь.

Рекомендации по практическому использованию результатов. Научные разработки и предложения, являющиеся результатами исследования, направлены на решение практической задачи по разработке комплексных экономико-математических методов и механизмов для повышения эффективности регулирования максимизации прибыли в индустрии профессионального спорта.

Все задачи, определенные целью решены в полной мере.

Перспективы дальнейшего развития исследований и практического использования полученных результатов. Все основные положения настоящего исследования, имеющие научную новизну, экономическую, практическую и социальную значимость, используются в учебном процессе в учебный процесс Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Полоцкий государственный университет» (Приложение). Разработка используется при разработке обучающих курсов «Экономика профессионального спорта» и «Менеджмент профессионального спорта», а также дипломных и научно-исследовательских работ (акт о внедрении от 17.12.2017).

Результаты исследований могут получить дальнейшее использование и развитие в программе научных исследований «Разработка методики оптимизационного бюджетного регулирования профессионального спортивного клуба» 2018г. (заявка на соискание грантов Министерства образования Республики Беларусь на 2018 г.).

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Алешин, В.В. Экономический механизм в сфере физической культуры и спорта в условиях перехода к рынку: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / В.В. Алешин. – М., 2000. – 44 с.
2. Антипов, К.В. Паблик рилейшнз: Учебное пособие / К.В. Антипов, Ю.К. Баженов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательский Дом «Дашков и К°», 2002. – 148 с.
3. Арена // Минск-Арена [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.minskarena.by>. – Дата доступа: 07.12.2014.
4. Беларусбанк будет генеральным партнером федерации футбола еще два года (пресс-релиз) // Открытое акционерное общество «Сберегательный банк «Беларусбанк» [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: [http://belarusbank.by/ru/press/bank\\_news/29412](http://belarusbank.by/ru/press/bank_news/29412). – Дата доступа: 14.11.2014.
5. ВИП-ложи немецких стадионов // Индустрия футбола. – 2006. – № 5. – С.35-37.
6. Воронин, П.Ю. Организационно-экономический механизм деятельности профессиональных спортивных клубов: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / П.Ю. Воронин. – М., 1996. – 28 с.
7. Дмитриев, А.Г. Модели оптимизации трансферной стратегии профессионального футбольного клуба: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13 / А.Г. Дмитриев. – М., 2011. – 24 с.
8. Жердев, А.Е. Совершенствование механизмов управления сферой физической культуры и спорта: на материалах Московской области: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / А.Е. Жердев. – Кисловодск, 2010. – 27 с.
9. Золотов, М.И. Менеджмент физкультуры и спорта / М.И. Золотов. – М.: Академия,

2002. – 422 с.

10. Испанский бренд JOMA стал новым техническим спонсором БАТЭ // Иллюстрированный журнал о футболе offside.by [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://offside.by/feed/697/>. – Дата доступа: 22.09.2014.

11. Ковчегин, И.А. Финансовый механизм и учетно-аналитическое обеспечение управления деятельностью профессиональных спортивных организаций: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10, 08.00.12 / И.А. Ковчегин. – Йошкар-Ола., 2010. – 24 с.

12. Кондрашов, Д.Д. Развитие системы управления физической культурой и спортом в условиях социально-ориентированной рыночной экономики России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Д.Д. Кондрашов. – СПб., 2006. – 17 с.

13. Королько, В.Г. Основы паблик рилейшнз / В.Г. Королько. – М.: «Рефл-бук», Киев: «Ваклер», 2000. – 528 с.

14. Леднев, В.А. Развитие рыночных отношений в индустрии спорта России: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.01, 08.00.05 / В.А. Леднев. – М., 2005. – 52 с.

15. Литвишко, О.В. Формирование условий выхода российских профессиональных спортивных клубов на рынок IPO: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / О.В. Литвишко. – М., 2012. – 25 с.

16. Макарова, Е.А. Регулирование рынка профессионального спорта с использованием PR-технологий: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Макарова. – М., 2006. – 24 с.

17. Маковеева, М.В. Организационно-экономический механизм функционирования некоммерческих организаций в сфере физической культуры и спорта: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / М.В. Маковеева. – Москва: МГУ им. Ломоносова, 2002. – 26 с.

18. Наши партнеры // Футбольный клуб Шахтер [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.fcshakhter.by/klub/partnery.html>. – Дата доступа: 10.01.2015.

19. О социальном значении итогов работы концерна «Белнефтехим» в 2013 году // Белорусский государственный концерн по нефти и химии «Белнефтехим» [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://www.belneftekhim.by/press/news/b42eb7b95c82d5b5.html>. – Дата доступа: 19.10.2014.

20. Официальные партнеры // Футбольный клуб Белшина [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://www.fcbelshina.by/index/>. – Дата доступа: 12.01.2015.

21. Партнеры // Спортивный футбольный клуб Слуцк [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://sfc-slutsk.by/>. – Дата доступа: 10.01.2015.

22. Партнеры // Футбольный клуб «Днепр» Могилев [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://www.fcdnepr.by/>. – Дата доступа: 12.01.2015.

23. Партнеры // Футбольный клуб Минск [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим

доступа: <http://www.fcminsk.by/>. – Дата доступа: 12.01.2015.

24. Партнеры // Футбольный клуб Нафтан [Электронный ресурс]. – 2009. – Режим доступа: <http://fcnaftan.com/node/574>. – Дата доступа: 12.01.2015.

25. Почепцов, Г.Г. Паблик рилейшнз для профессионалов / Г.Г. Почепцов. – Изд. 6-е, доп. – М.: «Рефл-бук», Киев: «Ваклер», 2005. – 640 с.

26. Призовой фонд футбольного чемпионата Беларуси-2014 составит 300 тыс. долларов США // Белорусское телеграфное агентство «Белта» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: [http://www.belta.by/ru/all\\_news/sport/Prizovoj-fond-futbolnogo-chempionata-Belarusi-2014-sostavit-300-tys\\_i\\_657798.html](http://www.belta.by/ru/all_news/sport/Prizovoj-fond-futbolnogo-chempionata-Belarusi-2014-sostavit-300-tys_i_657798.html). – Дата доступа: 14.10.2014.

27. Размещение рекламы в многопрофильном культурно-спортивном комплексе «Минск-арена» // Минск-Арена [Электронный ресурс]. – 2010. – Режим доступа: <http://www.minskarena.by/sites/default/files/reklama.pdf>. – Дата доступа: 07.12.2014.

28. Самые дорогие персональные бренды в мире спорта – 2014 // Forbes [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.forbes.ru/forbeslife-photogallery/sport-i-zdorove/270061-samye-dorogie-personalnye-brendy-v-mire-sporta-2014-r/photo>. – Дата доступа: 12.11.2014.

29. Сатаненко, О.А. Финансовое обеспечение физической культуры и спорта в системе реализации новых общественных целей: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / О.А. Сатаненко. – СПб., 2008. – 21 с.

30. Сезень, Ю. Взаимоотношения бизнеса и спорта должны быть взаимовыгодными / Ю. Сезень // Ежедневная аналитическая газета для деловых людей «Белорусы и рынок» [Электронный ресурс]. – 2014. – № 17 (1100). – Режим доступа: <http://www.belmarket.by/ru/272/130/21818>. – Дата доступа: 15.12.2014.

31. Синяева, И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности: Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим специальностям / И.М. Синяева, ред. А.В. Васильев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 287 с.: ил., С. 3.

32. Спонсоры и партнеры // Футбольный клуб БАТЭ [Электронный ресурс]. – 2012. – Режим доступа: <http://www.fcbate.by/ru/commerce/sponsors>. – Дата доступа: 12.01.2015.

33. Спонсоры и партнеры // Футбольный клуб Динамо Минск [Электронный ресурс]. – 2013. – Режим доступа: <http://dinamo-minsk.by/ru/klub/sponsory>. – Дата доступа: 10.01.2015.

34. Спортсмены с самыми высокими доходами от спонсорских контрактов // Онлайн-журнал «Stars&BrandsMagazine» [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://starsbrandsmagazine.com/sportsmeny-s-samymi-vysokimi-doxodami-ot-sponsorskix-kontraktov/>. – Дата доступа: 17.12.2014.

35. Тульчинский, Г.Л. Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе

за бренд / Г.Л. Тульчинский, В.И. Терентьева. – М.: Вершина, 2007. – 352 с.

36. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент в сфере культуры: учебное пособие / Г.Л. Тульчинский, Е.Л. Шекова. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: «Лань», «Планета музыки», 2013. – 544 с.

37. Тульчинский, Г.Л. Менеджмент специальных событий в сфере культуры: Учебное пособие / Г.Л. Тульчинский, С.В. Герасимов, Т.Е. Лохина. – М.: «Лань», «Планета музыки», 2010. – 384 с.

38. Тульчинский, Г.Л. PR фирмы: технология и эффективность: монография / Г.Л. Тульчинский. – СПб.: Издательство «Алетейя», 2000. – 431 с.

39. Футбол. Бюджеты белорусских футбольных клубов на сезон-2014 // Прессбол [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.pressball.by/pbonline/football/79319>. – Дата доступа: 17.11.2014.

40. Цыганкова, О.Д. Предпринимательский сектор в индустрии спорта и перспективы его развития в России: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / О.Д. Цыганкова. – М., 2003. – 23 с.

41. Черепанов, В.Ю. Оценка стоимости бренда и товарного знака профессионального футбольного клуба: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.10 / В.Ю. Черепанов. – М., 2011. – 24 с.

42. Шишкина, М.А. Паблик рилейшнз в системе социального управления / М.А. Шишкина. – СПб.: Изд-ва «Паллада-медиа» и СЗРЦ «РУСИЧ», 2002. – 444 с.

43. Шубарин, И.В. Организационно-экономический механизм развития услуг в сфере физической культуры и спорта: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / И.В. Шубарин. – Екатеринбург, 2004. – 22 с.

44. Andreff, W. The Evolving European Model of Professional Sports Finance / W. Andreff, P.D. Staudohar // Journal of Sports Economics. – 2000. – Vol. 1, No. 3. – P. 257-276.

45. Arthur, D. A Conceptual Model of the Corporate Decision-Making Process of Sport Sponsorship Acquisition / D. Arthur, D. Scott, T. Woods // Journal of Sport Management. – 1997. – Vol. 11, Iss. 3. – P. 223-233.

46. Barlow, J. Branded customer service / J. Barlow, P. Stewart. – San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2004. – 264 p.

47. Becker-Olsen, K.L. The impact of sponsor fit on brand equity: the case of nonprofit service providers / K.L. Becker-Olsen, R.P. Hill // Journal of Service Research. – 2006. – Vol. 9, No. 1. – P. 73-83.

48. Chadwick, S. Managing sport sponsorship programs: lessons from a critical assessment of English soccer / S. Chadwick, D. Thwaites // Journal of Advertising Research. – 2005. – Vol. 45, No.

3. – P. 328-338.

49. Crompton, J.L. Costs: The Rest of the Economic Impact Story / J.L. Crompton, D.R. Howard // *Journal of Sport Management*. – 2013. – Vol. 27, Iss. 5. – P. 379-392.

50. Crompton, J.L. Financing Major League Facilities: Status, Evolution and Conflicting Forces / J.L. Crompton, D.R. Howard, T. Var // *Journal of Sport Management*. – 2003. – Vol. 17, Iss. 2. – P. 156-184.

51. Czapka, M. Specifics and value of sports brand / M. Czapka, J. Klisinski, L.O. Siguencia // *Конкурентоспособность предприятий регионов в глобальной экономике*. – Гродно: ГрГУ им. Я. Купалы, 2009. – Ч. 2. – С. 163-167.

52. Delia, E.B. #Sponsoring the #FrenchOpen: An Examination of Social Media Buzz and Sentiment / E.B. Delia, C.G. Armstrong // *Journal of Sport Management*. – 2015. – Vol. 29, Iss. 2. – P. 184-199.

53. Delia, E.B. Subconscious (Un) Attachment to a Sponsor: An Irrational Effect of Facility Naming Rights / E.B. Delia // *Journal of Sport Management*. – 2014. – Vol. 28, Iss. 5. – P. 551-564.

54. Deloitte Football Money League 2015 // Deloitte [The electronic resource]. – 2015. – Access mode: <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>. – Date of access: 24.01.2015.

55. Dietl, H.M. Developing a framework to identify and systematize sources of inefficiencies in sports sponsorship from a sponsee perspective / H.M. Dietl, N. Schweizer // *Sport Management and Marketing*. – 2014. – Vol. 15, Nos. 1/2. – P. 36-56.

56. Doherty, A. The strategic sponsorship process in a non-profit sport organization / A. Doherty, M. Murray // *Sport Marketing Quarterly*. – 2007. – Vol. 16, No. 1. – P. 49-59.

57. Doty, D.I. Publicity and Public Relations / D.I. Doty, M. Pincus. – 2th edition. – New York: Barrons Educational Series Inc., 2001. – 208 p.

58. Farrelly, F.J. Examining important relationship quality constructs of the focal sponsorship exchange / F.J. Farrelly, P.G. Quester // *Industrial Marketing Management*. – 2005. – Vol. 34, No. 3. – P. 211-219.

59. Ferrand, A. Image Sponsoring: A Methodology to Match Event and Sponsor / A. Ferrand, M. Pages // *Journal of Sport Management*. – 1996. – Vol. 10, Iss. 3. – P. 278-291.

60. Ferrand, A. The Intention-to-Repurchase Paradox: A Case of the Health and Fitness Industry / A. Ferrand, L. Robinson, P. Valette-Florence // *Journal of Sport Management*. – 2010. – Vol. 24, Iss. 1. – P. 83-105.

61. FIFA Club World Cup Morocco 2014. Statistical Kit – Event edition // The Fédération Internationale de Football Association [The electronic resource]. – 2014. – Access mode: [http://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/mencompwc/01/15/71/66/statskit\\_fcwc2014\\_event\\_](http://resources.fifa.com/mm/document/fifafacts/mencompwc/01/15/71/66/statskit_fcwc2014_event_)

neutral.pdf. – Date of access: 19.12.2014.

62. Frisby, W. Understanding the sport sponsorship process from a corporate perspective / W. Frisby, R. McCarville // *Journal of Sport Management*. – 1996. – Vol. 10, No. 1. – P. 32-48.

63. Green, A. Creativity in Public Relations / A. Green. – 4th edition. – London and Philadelphia: Kogan Page Publishers, 2010. – 256 p.

64. Grossmann, M. The Effect of Marginal Cost Elasticity on Competitive Balance / M. Grossmann, H.M. Dietl, U. Trinkner // *Journal of Sports Economics*. – 2008. – Vol. 9, No. 4. – P. 339-350.

65. Heath, R.L. Encyclopedia of public relations / R.L. Heath. – Volume 1. – Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications Inc., 2004. – 1101 p.

66. Heath, R.L. Encyclopedia of public relations / R.L. Heath. – Volume 2. – Thousand Oaks, London, New Delhi: SAGE Publications Inc., 2013. – 1152 p.

67. Holmes, M. Towards sustainable programme design? An examination of CSR initiatives within a Zambian SfD NGO / M. Holmes; D. Banda; M. Chawansky // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2015. – Vol. 16, No. 1/2. – P. 36-51.

68. Humphreys, B.R. Problems With Data on the Sport Industry / B.R. Humphreys, J.E. Ruseski // *Journal of Sports Economics*. – 2010. – Vol. 11, No. 1. – P. 60-76.

69. Humphreys, B.R. Sport participation and migration / B.R. Humphreys, D. Munich // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2008. – Vol. 3, No. 4. – P. 335-347.

70. Johnson, B.K. The Value of Public Goods Generated by a Major League Sports Team / B.K. Johnson, P.A. Groothuis, J.C. Whitehead // *Journal of Sports Economics*. – 2001. – Vol. 2, No. 1. – P. 6-21.

71. Kedar-Levy, H. The Valuation of Athletes as Risky Investments: A Theoretical Model / H. Kedar-Levy, M. Bar-Eli // *Journal of Sport Management*. – 2008. – Vol. 22, Iss. 1. – P. 50-81.

72. Kim, A. Consumer responses to on-site Olympic sponsorship activation: the impact of interactivity, emotions, and perceived image fit on brand attitude formation / A. Kim; K. Kaplanidou // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2014. – Vol. 15, No. 5/6. – P. 279-300.

73. Kim, A. Sponsorship network portfolio of corporate partners in the National Basketball Association / A. Kim; H.-W. Lee; Y. Kim // *International Journal of Sport Management and Marketing*. – 2014. – Vol.15, No.5/6. – P. 340-359.

74. Lii, Y.-Sh. The effect of Corporate Social Responsibility (CSR) initiatives on consumers' identification with companies / Y.-Sh. Lii // *African Journal of Business Management*. – 2011. – Vol. 5 (5). – P. 1642-1649.

75. McCarville, R.E. The Effectiveness of Selected Promotions on Spectators' Assessments of a Nonprofit Sporting Event Sponsor / R.E. McCarville, Ch.M. Flood, T.A. Froats // *Journal of Sport*

Management. – 1998. – Vol. 12, Iss. 1. – P. 51-62.

76. McCarville, R.E. Understanding Sport Sponsorship Through Exchange Theory / R.E. McCarville, R.P. Copeland // Journal of Sport Management. – 1994. – Vol. 8, Iss. 2. – P. 102-114.

77. McKelvey, S. Sponsorship Program Protection Strategies for Special Sport Events: Are Event Organizers Outmaneuvering Ambush Marketers? / S. McKelvey, J. Grady // Journal of Sport Management. – 2008. – Vol. 22, Iss. 5. – P. 550-586.

78. Mitre, M. The power of sports marketing / M. Mitre, P. Ordonez de Pablos // International Journal of Sport Management and Marketing. – 2009. – Vol. 5, No. 3. – P. 330-337.

79. Nufer, G. Relevant factors for successful relationships between professional sporting organisations and their sponsors / G. Nufer, A. Bühler // Journal of Physical Education and Sports Management. – 2011. – Vol. 2 (3). – P. 26-31.

80. Ozanian, M. Najlepszymarkisportoweswiata / M. Ozanian, P. Schwartz // Forbes [The electronic resource]. – 2007. – Access mode: <http://biznes.interia.pl/news/najlepsze-marki-sportowe-%C5%9Bwiata,991502#skipAdnews>. – Date of access: 04.09.2014.

81. Rein, I. The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace / I. Rein, Ph. Kotler, B. Shields. – McGraw-Hall, 2006. – 345 p.

82. Tench, R. Exploring Public Relations / R. Tench, L. Yeomans. – 3th edition. – London; New York: Pearson Education Limited, 2013. – 600 p.

83. UEFA Champions League revenue distribution // The official website for European football [The electronic resource]. – 2014. – Access mode: <http://www.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2146867.html>. – Date of access: 11.01.2015.

84. UEFA Europa League revenue distribution // The official website for European football [The electronic resource]. – 2014. – Access mode: <http://www.uefa.com/uefaeuropaleague/news/newsid=2146866.html>. – Date of access: 15.01.2015.





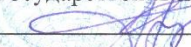
«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по научной работе  
Учреждение образования «Полоцкий  
государственный университет»

 Д.О. Глухов  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

«УТВЕРЖДАЮ»

Проректор по учебной работе  
Учреждение образования «Полоцкий  
государственный университет»

 Ю.П. Голубев  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

**АКТ ОБ ИСПОЛЬЗОВАНИИ (ВНЕДРЕНИИ) НИР В УЧЕБНЫЙ ПРОЦЕСС**  
**Учреждения образования «Полоцкий государственный университет»**  
**результатов исследования Матвиенко А.И. по теме**  
**«Разработка методики максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов»**

Мы, нижеподписавшиеся, начальник отдела сопровождения научных исследований (ОСНИ) Полоцкого государственного университета Гончарова Т.В., декан финансово-экономического факультета, к.э.н., доцент Лавриненко А.Р., зав. кафедрой экономики и управления, к.э.н., доцент Зенькова И.В., с одной стороны, и начальник учебно-методического отдела (УМО) Полоцкого государственного университета, к.э.н., доцент Борейко Н.А., директор Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Полоцкий государственный университет», к.э.н., доцент Позднякова И.А., зам. директора по учебной работе Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Полоцкий государственный университет», к.э.н., доцент Бословяк С.В., с другой стороны, составили настоящий акт об использовании (внедрении) результатов исследования Матвиенко А.И., по теме «Разработка методики максимизации прибыли профессиональных спортивных клубов» в учебном процессе университета.

Автор научно-исследовательской работы: Матвиенко А.И.

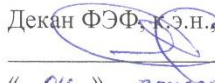
Форма, место и масштабы внедрения: результаты исследования внедрены в учебный процесс Института повышения квалификации и переподготовки кадров учреждения образования «Полоцкий государственный университет» при разработке обучающих курсов «Экономика профессионального спорта» и «Менеджмент профессионального спорта».


Полученный педагогический (психолого-педагогический, социально-психологический) эффект от внедрения: полученные теоретические обоснования и диагностические материалы в результате выполненного исследования способствуют приобретению у студентов теоретических и методических знаний о системе максимизации прибыли в спортивной индустрии, и повышению ее эффективности с помощью экономико-математических методов и моделей.

Общее заключение (вывод) о целесообразности расширения масштабов внедрения вышеуказанной разработки, о необходимости ее доработки и др.: результаты исследования могут быть использованы студентами при изучении дисциплин экономического профиля, при написании реферативных, курсовых и дипломных работ, а также научно-исследовательских работ и магистерских диссертаций посвященных данной тематике исследования.

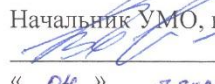
Представители подразделения  
разработчика:


Начальник ОСНИ  
 Т.В. Гончарова  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

Декан ФЭФ, к.э.н., доцент  
 А.Р. Лавриненко  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

Зав. кафедрой ЭУиЭТ, к.э.н., доцент  
 И.В. Зенькова  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

Представители подразделений,  
в которых внедрена разработка:

Начальник УМО, к.э.н., доцент  
 Н.А. Борейко  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

Директор ИПКиПК, к.э.н., доцент  
 И.А. Позднякова  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.

Зам. директора ИПКиПК, к.э.н., доцент  
 С.В. Бословяк  
« 04 » ЗЕКАБРЯ 2017 г.