

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ДЛЯ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБА

© 2014 П.В. Самойлов, А.П. Кардаш*

Рассматриваются особенности построения сбалансированной системы показателей для футбольного клуба. Раскрываются основы построения сбалансированной системы показателей в целом и применительно к специализированному бизнесу - футбольному клубу. Особое внимание уделяется анализу проекций финансов и маркетинга, которые являются ключевыми для развития бизнеса футбольного клуба.

Ключевые слова: сбалансированная система показателей, проекция маркетинга, проекция финансов, футбольный клуб, оценка, управление стоимостью.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard) - это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору показателей, составленному таким образом, чтобы влиять на все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности. Сбалансированная система показателей преобразует общую стратегию организации в систему взаимосвязанных показателей. Ключевыми особенностями системы управления на этой основе являются следующие:

- ◆ в систему входят показатели, относящиеся ко всем стратегически важным аспектам деятельности (как минимум их четыре: финансы, рынок, производство/эффективность и развитие);
- ◆ причинно-следственная связь всех показателей в системе;
- ◆ причинно-следственная связь показателей, входящих в систему, и стратегических задач компании;
- ◆ связь результирующих (лаговых) показателей и определяющих факторов;
- ◆ связь всех показателей с финансовыми результатами деятельности.

Этот подход разработан на основе выводов исследования, проведенного в начале 1990-х гг. профессором Harvard Business School Робертом Капланом (Dr. Robert S. Kaplan) и президентом консалтинговой фирмы Renaissance Solutions Дэвидом Нортон (David P. Norton).

Сбалансированную систему показателей можно определить как набор показателей деятельности компании (как финансовых, так и нефинансовых), основанный на утвержденной стратегии компании (например, достижение определенной величины стоимости или выход на безубыточность) и тщательном изучении самой компании.

Сбалансированная система показателей Нортон и Каплана основывается на четырех проекциях:

- ◆ проекция финансов;
- ◆ проекция маркетинга;
- ◆ проекция внутренних бизнес-процессов;
- ◆ проекция персонала¹.

Рассмотрим сущность каждой из проекций в отдельности и ее применимость к футбольному клубу.

Проекция финансов

Проекция финансов - одна из ключевых составляющих сбалансированной системы показателей. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли и др. Эти показатели - основные драйверы эффективности в рамках данной проекции.

Проекция финансов является основной для футбольного клуба. В нее входят все фи-

* Самойлов Павел Валерьевич, кандидат экономических наук, ст. преподаватель Воронежского государственного университета инженерных технологий; Кардаш Александр Петрович, аспирант Финансового университета при Правительстве РФ. E-mail: vestnik-sgeu@mail.ru

нансовые показатели, совокупность доходов и расходов, безубыточность, стоимостные показатели, показатели добавочной стоимости и т.д.

Помимо спортивной составляющей, футбольный клуб является объектом инвестирования. Любой рациональный инвестор в долгосрочной перспективе требует отдачи от своих инвестиций. Текущая ситуация на российском футбольном рынке указывает на то, что вложения в футбольные клубы носят больше имиджевый характер, нежели финансовый. Тем не менее, недавно владелец ФК «Спартак» Л. Федун объявил о желании вывести футбольный клуб на IPO², чтобы частично вернуть инвестиции, вложенные в клуб. Инвесторы могут получить желаемую доходность на инвестированные средства только в том случае, если клуб будет планомерно создаваться, а не разрушаться стоимостью.

УЕФА определила два ключевых показателя, которые будут непосредственно контролироваться финансовым органом организации:

- ♦ отношение расходов на оплату труда к совокупному доходу. Данный показатель не должен превышать 70%;

- ♦ соотношение чистого долга и совокупного дохода. Данный показатель не должен превышать 100%³.

Для корректного определения величины данных показателей нам необходимо уточнить корректное определение составляющих компонентов этих показателей.

В терминах УЕФА чистый долг определяется как чистый остаток по платежам по трансферам игроков клуба (т.е. разница между дебиторской задолженностью по трансферам игроков и кредиторской задолженностью по трансферам игроков) и чистые заимствования (т.е. банковский овердрафт и кредиты, займы у владельца и (или) связанной стороны и финансовый лизинг за вычетом наличных средств и их эквивалентов). Чистый долг не включает кредиторскую задолженность по коммерческим и прочим операциям⁴.

В расчеты по оплате труда входят все формы вознаграждения за услуги, оказываемые в течение отчетного периода сотрудниками, включая директоров, руководство и лиц, выполняющих контрольные функции. Кроме того, данные расходы включают краткосрочное вознаграждение сотрудникам (например,

заработную плату, отчисления в фонды социального обеспечения, участие в прибыли и премии), неденежные льготы (например, медицинское обслуживание, жилье, автомобили и предоставляемые бесплатно или по льготным ценам товары и услуги), пенсионные пособия (выплачиваемые после прекращения трудовой деятельности), прочие долгосрочные выплаты сотрудникам, выходные пособия и выплаты, привязанные к акциям.

Таким образом, по сути, регулятор устанавливает нормативные значения деятельности футбольного клуба, которые должны соблюдаться клубом для сохранения лицензии на участие в турнирах. Данный способ регулирования сопоставим с регулированием банковской сферы, где регулятор устанавливает нормативы достаточности капитала.

Считаем целесообразным внести в сбалансированную систему показателей футбольного клуба следующие цели для проекции финансов:

- ♦ соответствовать критериям финансового fair play;

- ♦ увеличить стоимость бизнеса для акционеров.

Данные цели будут достигаться за счет мониторинга следующих показателей эффективности:

- ♦ показатель финансового профицита в терминах fair play;

- ♦ соотношение чистого долга к выручке;

- ♦ соотношение заработной платы к выручке;

- ♦ доход с 1 болельщика в день матча⁵;

- ♦ EVA.

Проекция маркетинга

В рамках проекции маркетинга руководители определяют ключевые сегменты рынка, на которых компания намеревается сосредоточить свои усилия по продвижению и реализации своих продуктов. Следующим этапом определяются основные факторы эффективности и способы их измерения.

Проекция маркетинга для футбольного клуба неразрывно связана со всеми доходами, получаемыми от взаимодействия с клиентами – т.е. поклонниками данного клуба, его фанатами. Средства от продажи билетов, лож, атрибутики, мерчандайзинга подразделяются на две категории: коммерческие доходы и доходы клу-

ба в день матча. Очевидной целью в рамках проекции маркетинга является увеличение абсолютной величины двух данных статей для футбольного клуба и их доли в общей выручке (но не за счет перераспределения выручки, а именно за счет опережающего темпа роста данных статей по сравнению с другими источниками).

Российские футбольные клубы получают крайне низкую выручку в день матча, в частности, за счет низкой посещаемости стадионов. В английской премьер-лиге посещаемость стадионов близка к 100%, в то время как в России данный показатель не превышает 45%⁶. Соответственно, первым показателем эффективности, который должен отслеживаться менеджментом в рамках сбалансированной системы показателей, является посещаемость стадионов.

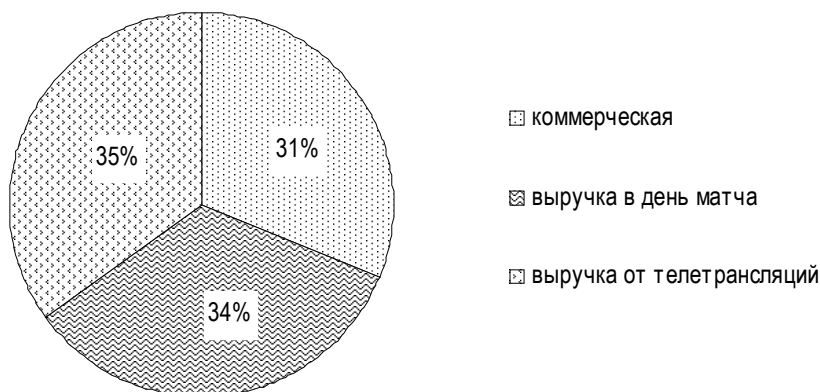


Рис. 1. Структура выручки Манчестер Юнайтед за 2011 г.

Высокой посещаемости недостаточно для увеличения выручки в день матча и коммерческой выручки. Необходимо монетизировать базу болельщиков, которые посещают стадион и поддерживают команду в целом. По данным исследования Deloitte Money League, Манчестер Юнайтед зарабатывает в среднем 3,9 млн фунтов стерлингов (200 млн руб. округленно) за 1 домашний матч. Монетизация базы болельщиков за счет увеличения продаж в день матча является одной из важнейших задач менеджмента в проекции маркетинга. Ключевым показателем, которым оценивается монетизация базы болельщиков, является доход с одного болельщика. При этом общее число болельщиков достаточно сложно оценить.

Коммерческая выручка, как было описано ранее, является существенной статьей до-

ходов футбольных клубов. Доля коммерческой выручки у клуба с самой большой капитализацией - Манчестер Юнайтед - составляет порядка 35% (рис. 1).

Более того, обладая сильным брендом, сам клуб является драйвером узнаваемости брендов своих рекламодателей, повышая тем самым их продажи и стоимость. Показателем пример компании AIG, которая, став титульным спонсором Манчестер Юнайтед, по версии журнала Business Week, впервые в своей истории вошла в рейтинг The Top 100 Brands. Компания "Аэрофлот" для повышения своей узнаваемости в Европе стала официальным перевозчиком Манчестер Юнайтед.

Российские клубы не обладают столь же сильными брендами и поэтому не могут привлекать рекламные и спонсорские контракты на такие суммы. Исключением являются рек-

ламные контракты со связанными сторонами (ФК "Зенит" и ОАО "Газпром", ФК "Спартак" и ОАО "Лукойл" и т.д.), которые составляют огромные суммы, существенно большие, чем привлекают топовые футбольные клубы. Один контракт ФК "Зенит" с ОАО "Газпромнефть" составил в 2012 г. 566 млн руб⁷.

В свете внедрения правил финансового fair play все операции со связанными сторонами сверх рыночной стоимости не будут учитываться в расчете безубыточности. Это означает, что российским клубам придется искать иные пути увеличения рекламных контрактов.

Таким образом, цели проекции маркетинга для футбольного клуба заключаются в увеличении коммерческих доходов и доходов в день матча через изменение посещаемости, среднего дохода с одного болельщика и выручки от рекламы и спонсоров. Целевые показатели дол-

жны устанавливаться менеджментом исходя из текущей ситуации данного футбольного клуба и агрессивных, но достижимых целевых значений для данных показателей.

Проекция внутренних бизнес-процессов

Проекция внутренних бизнес-процессов идентифицирует основные процессы, подлежащие усовершенствованию и развитию с целью укрепления конкурентных преимуществ. Эффективность бизнес-процессов определяет ценность предложения компании, от которого зависит количество привлеченных клиентов и конечный финансовый результат. Показатели данной проекции фокусируются на процессах, осуществляющих основной вклад на пути достижения намеченных финансовых результатов и удовлетворения покупателей. После того как ключевые бизнес-процессы были выявлены, определяются драйверы, характеризующие данные процессы, и разрабатываются показатели эффективности. Так, например, показателями эффективности процесса производства могут быть количество и частота поломок производственной линии, количество забракованной продукции и т.д.

Для футбольного клуба данная проекция должна учитывать целевые показатели, которые бы дали возможность снизить издержки взаимодействия подразделений внутри компании (спортивных и неспортивных), а также соответствовать критериям, установленным европейским регулятором.

Проекция персонала

Рост и развитие организации являются результатом синергии трех основных факторов: человеческих ресурсов, систем и организационных процедур. Для того чтобы обеспечить себе долгосрочное присутствие на рынке, бизнес должен инвестировать средства в повышение квалификации своих сотрудников, информационные технологии, системы и процедуры. Эти цели рассматриваются в рамках данной проекции Balanced Scorecard. В проекции обучения и роста основными драйверами эффективности могут быть удовлетворение сотрудников, удержание сотрудников, их умения и квалификация, возможность мгновенно получать информацию, необходимую для принятия управленческих решений, генерация инициатив, эффективность работы информационной системы.

Под персоналом футбольного клуба подразумеваются игроки и тренеры. При этом роль административного персонала существенно ниже. В данной проекции необходимо учитывать показатели, которые помогли бы найти баланс между достижением спортивного результата и поддержанием уровня зарплат игроков и тренеров на допустимом уровне.

Наряду с поддержанием уровня зарплат, одним из самых важных показателей является контролирование их темпов роста. На рис. 2 представлено соотношение темпов роста заработной платы игроков с темпом роста выручки футбольных клубов.

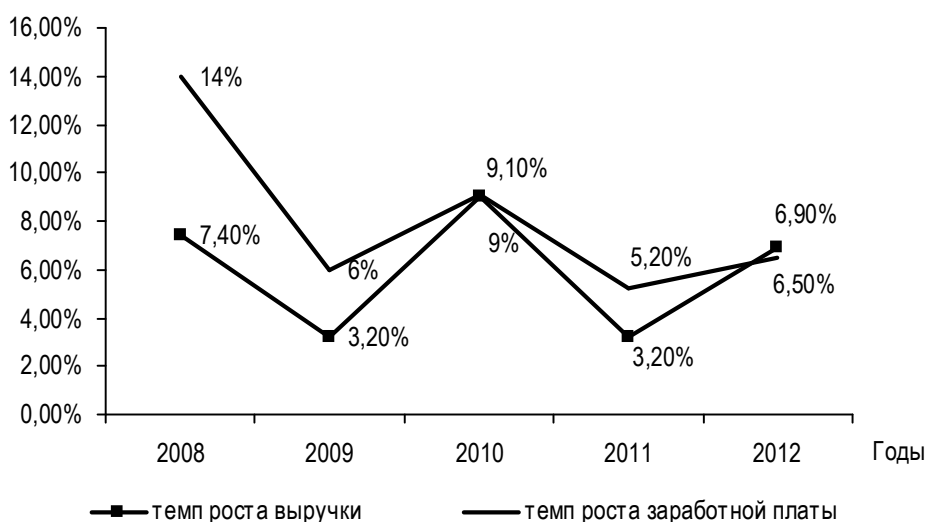


Рис. 2. Анализ темпов роста выручки и роста заработной платы ведущих клубов Европы

Источник: UEFA Benchmarking report, 2013.

Таким образом, в проекции персонала основной целью является контролирование уровня и темпа роста заработных плат игроков и тренеров, а также поддержка сопоставимости данных темпов роста с темпом роста выручки футбольного клуба.

¹ *Каплан Р.С., Нортон Д.П.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М., 2003.

² URL: http://www.vedomosti.ru/finance/news/9898311/leonid_fedun_mechtaet_provesti_ipo_spartaka_v_20172018_gg.

³ Правила лицензирования и финансового “фейр-плей” УЕФА. 2012. Ст. 62. URL: <http://www.uefa.org>.

⁴ Там же. С. 9.

⁵ Для целей настоящей статьи данный показатель рассчитывается как отношение выручки в день матча (в годовом выражении) в пересчете на 1 игру и 1 болельщика, пришедшего на стадион.

⁶ Playing for profits, AT Kearney. С. 4. URL: <http://www.atkearney.com>.

⁷ URL: <http://www.championat.com/business/news-1114606-gazprom-neft-odobrila-reklamnyj-dogovor-s-zenitom.html>.

Поступила в редакцию 05.12.2013 г.