

УДК 65.01
ГРНТИ 06.81.85

DOI: 10.14451/1.186.84

ПОДХОД К КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ НА ПРИМЕРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ФУТБОЛА *

© 2020 Платонов Владимир Владимирович

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург
E-mail: vladimir.platonov@gmail.com

© 2020 Кузьяев Далер Адымович

аспирант кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами,
заслуженный мастер спорта
Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Россия, Санкт-Петербург
E-mail: daler9593@mail.ru

В статье предлагается модель для использования качественной и количественной информации компаний нематериальных отраслей в комплексном анализе факторов эффективности, сгруппированных как ресурсы и организационные способности. Подход апробируется на примере футбольной отрасли, для которой разрабатывается типология ключевых и уникальных внутрифирменных факторов и предлагается матрица «эффект — ресурсы — организационные способности», предназначенная для использования в качестве навигатора в процедуре стратегического планирования.

Ключевые слова: анализ деятельности предприятий, нематериальное производство, организационные способности, ресурсы, футбол, эффективность

Введение. Профессиональный футбол превращается в полноценную отрасль экономики, но отличающуюся существенными особенностями. Так, выручка европейского профессионального футбола в 2018 году составила 28 млрд. евро, увеличившись за год, более чем на 10% [10]. На этом фоне, совокупная выручка российских футбольных клубов, составившая 59,4 млрд. руб. [5], может показаться скромной, но ее рост на 5% [5], более чем вдвое, превысил темпы роста ВВП РФ за тот же период. Если сравнивать с другими отраслями экономики, даже зарубежные объемы индустрии футбола все еще выглядят скромными, но надо учитывать два обстоятельства. Во-первых, ее рост многократно превышает темпы роста других отраслей (рост, более чем в 4 раза за 14 лет) [20]. Во-вторых, футбольная отрасль обладает, наряду с экономической эффективностью, социальной и политической, что наглядно проявилось при проведении чемпионата мира 2018 года.

Вместе с тем, футбольная отрасль имеет важнейшую особенность, делающую обычные

подходы к экономическому анализу для формирования системного представления об экономической эффективности малоинформативными. Для достижения экономической эффективности, важнейшими здесь являются нематериальные факторы. Главный и очевидный из них — человеческий капитал: футболисты и тренеры, но есть менее заметные, но не менее важные ресурсы, например, отношенческий (реляционный) капитал — фанаты и спонсоры. Более того, важнейшую роль играют такие нематериальные факторы, которые нельзя назвать ресурсами, например, организационную способность вырастить новые таланты.

Уникальность спорта состоит в том, что конкуренция здесь представляет собой не условие ведения бизнеса, как это имеет место в других видах экономической деятельности, а его содержание. То, что конкуренция в спорте составляет основное содержание деятельности — турнирную борьбу, делает профессиональные клубы уникальным объектом исследований. В плане данной статьи, делает профессиональный фут-

* Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 19-010-00257 «Методология анализа промышленных предприятий и отраслей нематериального производства в условиях информационного общества и цифровизации»

бол объектом апробации модели сбора и анализа информации об источниках эффективности компаний из отраслей, где велико значение нематериальных факторов достижения стабильного конкурентного преимущества.

Прежде всего, речь идет о двух уникальных особенностях профессионального футбола. Первая особенность состоит в возможности количественно измерить интегральный эффект деятельности профессионального футбольного клуба, одновременно, в стоимостных [9] и в нестоимостных показателях. Финансовый эффект деятельности в стоимостных измерителях (выручка и различные показатели прибыли от EBITDA до EVA) можно подсчитать для любой коммерческой организации. Для немногих можно определить интегральный количественный показатель эффекта в нестоимостном выражении. Среди них находятся профессиональные футбольные клубы. Интегральный количественный показатель для любого клуба — место в турнирной таблице национального чемпионата, а для ведущих — клубные коэффициенты УЕФА.

Вторая важная особенность профессионального футбола заключается в четко проявляющейся тройственной взаимозависимости между эффектом, ресурсами и способностью к организации внутри и вне футбольного поля. Нет спо-

собностей к организации — нет эффекта (спортивного результата). Нет эффекта — значит нет спонсоров и нет достаточных ресурсов.

Цель данной статьи состоит в разработке структурно-логической модели анализа важнейших факторов эффективности компаний отраслей, в которых преобладают нематериальные факторы, и ее апробации на примере профессионального футбола.

Статья построена следующем образом. В первой части, разрабатывается структурно-логическая модель «эффект — ресурсы — организационные способности», описываются ее важнейшие элементы и их взаимосвязи без привязки к конкретной отрасли. В второй части, модель апробируется применительно к анализу ресурсов и организационных способностей профессионального футбольного клуба с использованием матрицы РОС. В заключении, резюмируются основные выводы и даются рекомендации по применению модели в качестве навигатора для анализа ключевых внутрифирменных факторов в процедуре стратегического планирования.

Спецификация структурно-логической модели «эффект — ресурсы — организационные способности» (модель РОС). Основные группы факторов эффективности. В модели РОС, показанной на схеме (Рис.1), эффект деятельно-

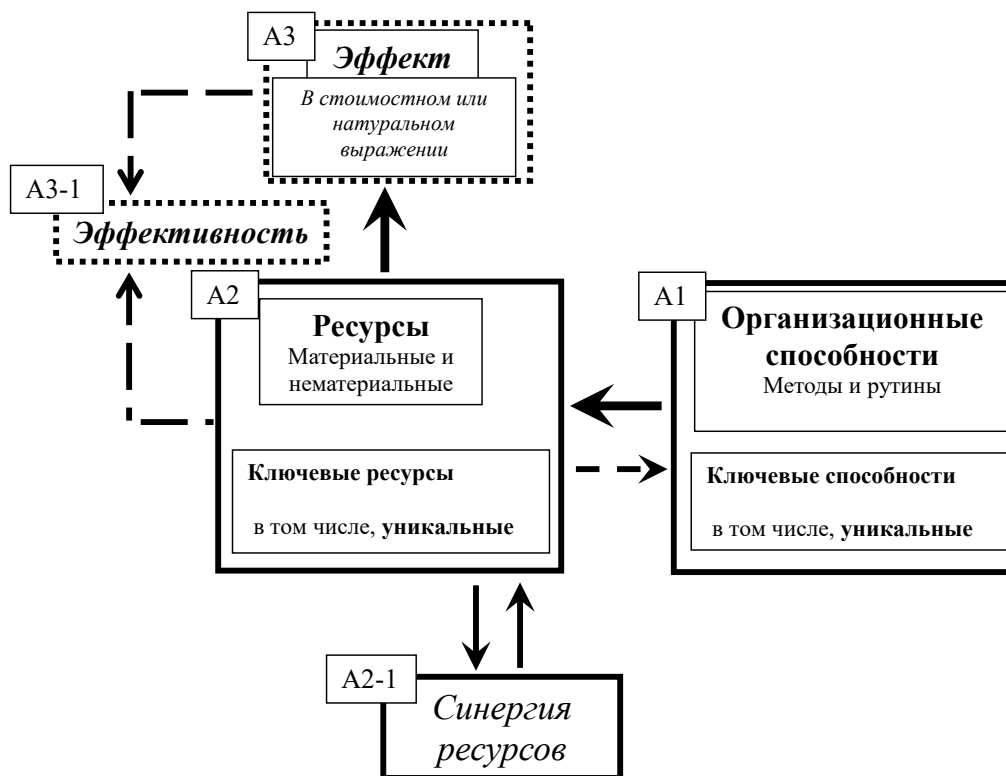


Рис. 1. Модель РОС

сти компании определяется двумя основными группами факторов: *ресурсами* и *организационными способностями* приобретать, комбинировать, использовать, развивать и воспроизводить ресурсы. Центральный глагол в определении организационных способностей — «использовать». Впервые мысль о существовании у компании особых организационных способностей выдвинул Джордж Ричардсон 50 лет назад [17]. Согласно этой идее, фирма специализируется в той отрасли, которой соответствуют ее организационные способности. Эта концепция была на несколько десятков лет забыта, но в последние годы активно разрабатывается. Модель РОС развивает подход по интеграции организационных способностей в модель экономического анализа компании в качестве важнейшего фактора, который был предложен в аналитической структуре ресурсно-ориентированного подхода [1].

Состав организационных способностей (блок А1). Организационные способности состоят из двух больших групп. Первая группа — *методы организации и управления*. На практике, они часто именуется «технологии управления». По этой терминологии, управленческое ноу-хау представляет собой не что иное, как методы управления, составляющие уникальные организационные способности. Вторая группа организационных способностей — организационные рутины. В модели РОС заимствовано понимание рутин из эволюционной экономической теории — это повторяющиеся шаблоны коллективного взаимодействия людей, основанные на неявном знании, в значительной части недокументированном в инструкциях, регламентах, методиках и подобных документах. Рутин можно кратко выразить такой фразой — «в этой фирме люди привыкли так делать дела». Рутин могут быть удачными и, наоборот, деструктивными. Так как значительная часть рутин не прописана в документах и выполняется по интуиции, рутины трудно изменить. Удачные рутины являются уникальными организационными способностями, которые трудно скопировать. Они приводят к успеху в конкурентной борьбе. Деструктивные рутины снижают эффективность и ведут к поражениям. Рутин не следует отождествлять с рутинной, повседневной деятельностью: такая деятельность может относиться и к методам управления, задокументированным и регламентированным.

Состав ресурсов (блок А2). Определение ре-

сурсов в модели РОС взято из Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО), рассматриваемых там как синоним активов, контролируемых компанией в результате прошлых событий, и от которых она ожидает, в будущем, экономической выгоды [13]. Дифференцировать, отличить большинство ресурсов от организационных способностей — несложно. Сложности могут возникнуть в двух случаях. Первый касается человеческого капитала (трудовых ресурсов) работников, занятых организацией и управлением, так как их индивидуальные компетенции состоят в управлении и организации. Чтобы различить человеческий капитал управленца и организационные способности фирмы, следует воспользоваться простым критерием, предложенным Лейфом Эдвинссоном для определения человеческого капитала: человеческий капитал покидает компанию тогда, когда из нее уходит работник [14]. Второй случай возникает при разграничении ресурсов и организационных технологий. В этом случае, надо опираться на понимание организационных способностей как *активного* фактора, позволяющего использовать *пассивный* фактор — ресурсы. Например, есть организационная способность к финансовому планированию и компьютерные программы, используемые как необходимый ресурс для такого планирования. Есть организационная способность осуществлять инновации и инженерные разработки (интеллектуальная собственность), представляющие ресурс, который можно использовать из-за наличия такой способности. При анализе факторов эффективности, важно учитывать, что часть ресурсов, таких как упомянутый выше человеческий капитал управленцев, является фактором — ресурсом реализации организационных способностей. Эта обратная зависимость между способностями и ресурсами показана пунктирной стрелкой между блоками А1 и А2 на схеме (Рис. 1).

Синергия ресурсов (блок А2–1). Современная компания представляет собой сложную систему, а сумма свойств системы не равна сумме свойств ее элементов. Ресурсы могут дополнять друг друга, реализовывать потенциал друг друга или, наоборот, препятствовать. Поэтому синергия может быть положительной и отрицательной.

Ключевые факторы. *Ключевые ресурсы и ключевые организационные способности* включают факторы, необходимые для осуществле-

ния экономической деятельности, на которой специализируются предприятие или организация. Иными словами, это важнейшие внутрифирменные факторы для успеха в конкурентной борьбе в данной отрасли. Недостаточный объем, низкое качество или диспропорциональность в структуре ключевых факторов снижают эффективность. В состав ключевых факторов мы не включаем ресурсы и организационные способности, которые, хотя и необходимы, но не обладают отраслевой спецификой, то есть требуются для большинства видов экономической деятельности. Назовем их *тривиальными факторами*, например, топливо и электроэнергия, или способность вести налоговый учет.

Уникальные ключевые факторы. Такие факторы имеются только у небольшого числа компаний, обеспечивая им выдающуюся эффективность (выше средней). Наличие ключевых факторов является необходимым условием для победы в конкурентной борьбе, а присутствие уникальных — достаточным. Согласно ресурсно-ориентированному подходу, чтобы быть *уникальным ресурсом*, он должен соответствовать критерию VRIN [11]: быть ценным, редким, сложным для имитации и не иметь заменителей. В модели РОС этот критерий применяется для выделения как уникальных ресурсов, так и *уникальных организационных способностей*.

Эффект (блок А3) и **эффективность** (блок А3–1). Левая часть модели РОС (блоки А2, А3, А3–1) представляет собой модель традиционного финансового анализа. По логике такого финансового анализа, эффект экономической деятельности (А2) — прибыль, выручка, рост стоимости бизнеса, обусловлен наличием (А2) и расходом ресурсов, а эффективность (А3–1) определяется путем отнесения эффекта к задействованным или израсходованным ресурсам. Тем самым, во-первых, обеспечено согласование модели РОС с общепринятым подходом к финансовому анализу, во-вторых, появляется возможность использовать инструменты финансового анализа, такие как анализ коэффициентов и дисконтирование. Например, при использовании анализа коэффициентов, показателями эффективности расхода ресурсов являются рентабельность затрат и рентабельность продаж, а эффективность всех задействованных ресурсов показывают коэффициенты использования и рентабельности активов.

Апробация модели РОС на примере фут-

больных клубов. В данном разделе, внутрифирменные факторы профессиональных футбольных клубов систематизируются на основе модели РОС путем заполнения матрицы РОС (Таблица 1). Состав ключевых факторов определяется как характером футбольной отрасли, так и принятыми в ней бизнес-моделями. В матрице РОС выделяются два вида уникальных факторов: системные уникальные и идиосинкразические уникальные факторы. Первый вид ресурсов всегда уникален по своей природе. *Системные уникальные факторы* есть у каждого клуба, но у каждого клуба они свои. Примеры — бренд и сетевой капитал. Анализ показывает, что системные уникальные факторы, в футболе, представлены только ресурсами, а не организационными способностями. Второй вид — *идиосинкразические уникальные факторы*. Идиосинкразические факторы уникальны для одного клуба (соответствуют критерию VRIN), а для других они являются лишь ключевыми или даже тривиальными. Их нельзя вписать в матрицу РОС для футбольной отрасли в целом, а только конкретно для каждого клуба. В качестве примера идиосинкразического материального ресурса можно привести транспортное средство — так называемую «Дребезжащую железку» (Форд А 1932 года), являющуюся знаменитым талисманом одного из клубов американского футбола. Уникальные организационные способности в футболе всегда идиосинкразичны. Иными словами, не все организационные способности идиосинкразичны, но идиосинкразичны все уникальные из них. Представленная матрица РОС может использоваться как шаблон для дальнейшей конкретизации путем добавления идиосинкразических факторов, имеющих у конкретных футбольных клубов.

Ключевые ресурсы. Материальные ресурсы. Стадионы являются ключевым материальным ресурсом в профессиональном футболе. Без этого ресурса невозможен данный вид деятельности, что отражено в Правилах лицензирования футбольных клубов Российской премьер лиги. Соискатель лицензии должен предоставить документы, подтверждающие наличие у него имущественного права на стадион, права владения и/или пользования стадионом, а также иной правовой возможности использования стадиона [4]. Указанные требования наглядно иллюстрируют концепцию ключевого ресурса — того без которого невозможен данный вид

Таблица 1. Матрица РОС, на примере ключевых ресурсов и способностей футбольных клубов

Эффект			
Финансовый		Турнирный	
Права на телетрансляции Коммерческие доходы, включая спонсорские доходы Доходы от билетов и матчевых мероприятий Поступления от УЕФА		Место в турнирной таблице национального чемпионата Достигнутая стадия в еврокубках Клубный коэффициент УЕФА Достигнутая стадия в национальных кубках	
Ресурсы		Организационные способности	
Ключевые	В том числе уникальные	Ключевые	В том числе уникальные
Основной капитал — Стадионы — Тренировочные базы Человеческий капитал — Футболисты — Тренеры Отношенческий капитал Ресурсы социальных сетей Титульные спонсоры	Бренд Сетевой капитал — Многолетние спонсоры — Болельщики События + Ресурсы идиосинкразические для конкретного клуба	Проводить селекцию Взаимодействовать с фанатами Взаимодействовать с VIP болельщиками Осуществлять тренировочный процесс Организовывать мероприятия в день матчей Осуществлять онлайн-коммуникации Анализировать большие данные Осуществлять рост молодых футболистов	Идиосинкразические организационные способности для конкретного клуба
Важнейшие синергии			
Между футболистами Между футболистами и болельщиками Брендом и отношенческим капиталом (в части бренда спонсоров)			

деятельности. Другой материальный ключевой фактор — собственные тренировочные базы и подобные активы, также существенно повышающие эффективность футбольных клубов.

Нематериальные ресурсы. Бренд является важнейшим системообразующим ресурсом футбольного клуба. Бренд представляет собой систему представлений, комплекс ассоциаций, эмоций, ценностных характеристик, связанных с компанией в сознании людей. Фирменное наименование — название клуба лежит в основе бренда, но этот нематериальный ресурс гораздо шире и глубже, чем наименование. Переименования в российском футболе, в связи с банкротствами показали важность названия. Вынужденно измененное название обычно мимикрировало под старое, например, Торпедо-Владимир вместо Торпедо (Владимир). Но встречаются прямо противоположные примеры, когда название оказывалось менее существенным, чем комплекс восприятия. Наиболее яркий пример независимости бренда от названия в профессиональном спорте — переименование в 2000 году хоккейного клуба Торпедо (Ярославль) в Локомотив. В еще большей степени, изменчивы, подвержены инновациям логотипы футбольных клубов. Но с их сменой бренд остается, так как комплексное когнитивное восприятие клуба — это то, на чем основаны профессиональ-

ные командные виды спорта. Бренд в футболе — больше, чем бренд. Если останется только этот нематериальный ресурс, футбольный клуб можно возродить, казалось бы, «с нуля». При трансформации футбола в новый вид экономической деятельности, бренд приобретает особую роль как экономический ресурс, так как корпоративные спонсоры рассматривают футбол через призму взаимодействия брендов футбольных команд с их собственными брендами.

Человеческий капитал современного профессионального футбольного клуба является ключевым, но не уникальным ресурсом. Человеческий капитал футбольного клуба не выполняет требований критерия VRIN и, следовательно, не может являться уникальным ресурсом из-за развитого трансферного рынка. Появление статуса свободного агента, в еще большей степени, подорвало возможность человеческого капитала выступать в качестве уникального ресурса для профессионального футбольного клуба.

Отношенческий капитал представляет собой отношения с контрагентами, используемые для экономической выгоды. Особая разновидность отношенческого капитала — *сетевой капитал*. Это стабильные долгосрочные отношения с контрагентами, которые не опосредуются рынком и основаны на сетевом взаимодействии. Последнее означает, что взаимодействие происхо-

дит не попарно и эпизодически, как имеет место при рыночном обмене, а регулярно, долговременно, в рамках кооперационных сетей, включающих ряд физических и юридических лиц. Для любого ведущего клуба, одна из составляющих сетевого капитала — болельщики и их более узкая группа — фанаты. Наличие внушительного капитала данного вида является не только источником дохода, но и фактором долгосрочной стабильности клубов. Спонсоры — ключевой актив, он может быть, как уникальным сетевым капиталом или лишь отношенческим капиталом — ключевым активом, приобретаемым на рынке. Сетевое взаимодействие, вместо рыночного, характерно для сложной экономической деятельности, например, инновационной, где велика доля нематериальных факторов, высока неопределенность и транзакционные издержки. Наличие этих факторов обуславливает ситуацию, когда продажа коммерческих прав российскими футбольными клубами, часто, имеет нерыночный характер и связана с прямой аффилиацией с мажоритарным акционером клуба [8]. Без наличия сетевого капитала финансовые ресурсы в российский футбол не поступали бы.

С развитием информационного общества ресурсы социальных сетей стали новой ключевой частью отношенческого капитала. Так, критериями включения в рейтинг стоимости футбольных клубов KPMG «Европейская элита» являются стоимостной критерий — клубы должны входить в число 50 ведущих, по операционной выручке, и два нестоимостные критерия: клубы должны входить в 50 лидеров, по коэффициенту УЕФА, и дополнительный критерий — быть среди 30 лидеров, по количеству подписчиков в социальных медиа (Facebook, Twitter, Instagram и YouTube) [19].

События — принципиально новый вид ресурсов, введение которого мы считаем необходимым для точного отражения ключевых и уникальных ресурсов профессионального футбольного клуба. Мы основываемся на тезисе, сформулированном и обоснованном Г.Б.Клейнером, в рамках системной парадигмы: события формируют сознание работников предприятия и фактически формируют коллектив [2]. В футболе, как и в любом другом командном виде спорта, значение этого фактора сложно переоценить. Такой ресурс относится к системным уникальным ресурсам, имеет долгосрочный характер, но ограничен во времени и подвер-

жен процессу, аналогичному износу основного капитала: события стираются в памяти, этот ресурс уменьшается с обновлением коллектива. Трудоустройство в команде футболистов, завершивших карьеру игрока, позволяет сохранять данный ресурс.

Синергия ресурсов. Главная синергия ресурсов возникает в ходе формирования команды. В этих случаях говорят: «в новом коллективе он раскрылся по-новому». Но это — не единственный вид синергии, достаточно указать на такой, на первый взгляд, незначительный момент, как совпадение цветов команды и спонсора. Синергия бывает, как положительная, так и отрицательная: если игрок не вписывается в стиль игры команды, его эффективность будет ниже ожидаемой.

Ключевые организационные способности. Фактор организации играет важную роль в футболе, иногда, позволяя добиваться выдающегося эффекта при скромных ресурсах и, наоборот. В 1975 году, в скромный английский клуб второго дивизиона Ноттингем Форрест пришли главный тренер Брайан Клаф и его ассистент Питер Тейлор. В последующие четыре года, клуб дважды выиграл чемпионат и дважды то, что сейчас называется Лигой чемпионов. Эффективность использования ресурсов была обеспечена организационными способностями приобретать, развивать, комбинировать и использовать ресурсы. Дуэт тренеров смог приобрести недооцененных игроков, потенциал которых не заметили ведущие клубы, помочь ряду футболистов найти себя и, наконец организовать игру. Согласно Модели РОС, данный успех был всецело обусловлен не идиосинкразичными организационными способностями клуба, а человеческим капиталом, который покидает компанию, когда из нее уходит работник. Поэтому конкурентное преимущество не было стабильным. С 1999 года Ноттингем Форрест никогда не выступал в высшем дивизионе.

Стабильное преимущество могут обеспечить организационные способности, укорененные в рутинных. Показателен, в этой связи, пример клуба Порту, стабильно добивающегося успеха в европейских соревнованиях, несопоставимых с его ресурсами: две победы в Лиге чемпионов и две — в Лиге Европы. Так уход Жозе Маурильо с поста главного тренера, сразу после выигрыша Лиги чемпионов в 2004 году, не помешал клубу продолжить регулярно выигрывать чемпионат,

а, в 2011, выиграть Лигу Европы. Из-за наличия уникальных организационных способностей, постоянный отток ведущих игроков и тренеров не подрывает стабильность результатов этого клуба. То, что ресурсы не являются единственным источником эффективности, а организационные способности в футбольном клубе — явление намного более сложное, чем способности тренера, иллюстрирует другой пример. Во второй половине 1980-х, парижский Расинг, обладавший, на тот момент, значительным сетевым капиталом, приобрел не только ряд выдающихся игроков, но и тренера Порто Артура Жорже, только что выигравшего Лигу чемпионов. Результатом стала не ожидавшаяся конкуренция с ПСЖ, а вылет в низший дивизион.

Ключевой ресурс футбола — человеческий капитал футболистов не может являться уникальным, но уникальными могут являться организационные способности использовать этот ресурс. Так как цена футболиста уже заранее сформирована рынком и вычтена при покупке, то только уникальные идиосинкразические способности формируют экономическую прибыль от данного ресурса [16]. Особой оговорки требует ключевая организационная способность «осуществлять рост молодых футболистов». Она определяется бизнес-моделью и финансовыми ресурсами. Для многих ведущих клубов, в том числе российских, эта способность мало влияет на результат. Для, относительно бедных, португальских и голландских клубов она является важнейшим фактором экономической эффективности.

Новая ключевая организационная способность «анализировать большие данные» формируется на наших глазах с распространением инновационного подхода Саберметрика (от аббревиатуры SABR — Society for American Baseball Research). Два практических приложения Саберметрики делают эту организационную способность ключевой в профессиональном футболе. Одно практическое приложение — манибол (moneyball) реализует первый атрибут организационных способностей — приобретать ресурсы, позволяя выявлять, путём статистического анализа, недооценённых футболистов. Методы, основанные на извлечении информации из больших данных с использованием машинного обучения, значительно повышают действенность манибола, по сравнению с обычным статистическим анализом. Другое практическое

приложение связано с развитием организационных способностей использовать и развивать ресурсы. В этом плане, внедрение Саберметрики революционизирует ключевую организационную способность осуществлять тренировочный процесс. Для этого накапливаются и анализируются массивы больших данных о физическом состоянии и активности игроков, собираемые с помощью сенсоров (вейп-систем), в режиме реального времени, во время матчей и тренировок.

Эффект (A3) и эффективность (A3-1). Концепции «эффективность» и «результативность» не требуют корректировки при использовании в футбольной отрасли [3]. Подчеркнем, что речь идет об экономических концепциях и речь здесь не идет о «результативности», как количестве забитых мячей за какой-то период времени. Согласно ГОСТ Р ИСО 9000–2001, результативность — степень реализации [цели] запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, эффективность — соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами [6]. Модель РОС оперирует категорией эффект и эффективность. Однако при ее применении надо косвенно использовать критерий результативности, чтобы определить, что выбрать в качестве эффекта. Футбольные клубы могут преследовать цель максимизации прибыли (традиционно — американские) или побед (традиционно — европейские) [3,15]. Ситуация осложняется тем, что ведущие европейские клубы, ставшие публичными акционерными обществами, все больше ориентируются на финансовый успех. В первом случае, в качестве показателей эффекта должны использоваться финансовые результаты, во втором случае, — турнирные результаты, в третьем — синтез турнирных и финансовых результатов. В качестве количественных показателей турнирных результатов могут использоваться: место в турнирной таблице национального чемпионата; достигнутая стадия в еврокубках; достигнутая стадия в национальных кубках стран, где этот турнир сохраняет свою значимость; клубный коэффициент УЕФА. Финансовый и турнирный эффекты могут мало зависеть друг от друга, как это происходит в североамериканских профессиональных лигах [7], а могут находиться в прямой функциональной зависимости, как это имеет место при расчете отчислений клубам от телетрансляций. Например, в английской Премьер-лиге турнирный результат определяет 25%

распределения выручки, а в Бундеслиге этот норматив еще выше [12].

Заключение

Представленная в этой статье модель РОС ориентирована на анализ качественной информации об эффективности деятельности компаний и организаций нематериальных отраслей. Она является развитием аналитической структуры ресурсно-ориентированного подхода, являющейся двухуровневой структурно-логической моделью, которая объясняет эффективность и результативность компании взаимодействием пяти групп факторов: ресурсов, организационных способностей, технологий, индивидуальных компетенций и изолирующих механизмов. Модель РОС – одноуровневая, что позволяет устранить излишнюю громоздкость, сложность разграничения технологий, ресурсов и компетенций, и рассмотрение изолирующих механизмов. Из более высокой эффективности деятельности компании, согласно привычной логике финансового анализа, делается вывод, что ее менеджмент лучше использует ресурсы. По логике модели РОС, более высокая эффективность означает наличие у фирмы более развитых ор-

ганизационных способностей использовать ресурсы, а также наличие уникальных ресурсов или взаимодополняющих ресурсов. Эти выводы не противоречат друг другу, но модель РОС позволяет проанализировать источники эффективности шире и глубже. *Шире*, так как организационные способности не сводятся только к достижениям нынешнего менеджмента компании, они включают ряд других факторов, которые формируются годами. *Глубже*, так как позволяет проанализировать не набор, а *систему внутрифирменных факторов*, включая не только ресурсы, но и организационные способности. На примере футбольной отрасли показано, как использовать модель и матрицу РОС в качестве навигатора, реализующего систему критериев, актуальную для большинства компаний отраслей нематериального производства. Использование модели и матрицы РОС как навигатора для сбора, обработки и анализа информации, в процедуре стратегического планирования профессионального спортивного клуба или другой фирмы, осуществляется путем обсуждения в фокус-группах с привлечением руководителей и специалистов.

Библиографический список

1. Карлик А.Е., Платонов В.В. Аналитическая структура ресурсно-ориентированного подхода. Часть 1. // Проблемы теории и практики управления. — 2013. — № 6. — С. 26–37.
2. Клейнер Г.Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. — 2003. — Т. 1. — № 1. — С.31–56.
3. Осокин Н.А. Детерминанты организационной эффективности и результативности футбольных клубов // Стратегические решения и риск — менеджмент. — 2017. — № 3 — С. 93–109.
4. Правила Российского футбольного союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации. Редакция 3.0. Постановление Исполкома РФС от 24.12.2019 — М.: Российский футбольный союз. 2020. — 423 с.
5. Российская Премьер-Лига. Комплексное исследование экономики российского футбола (сезон-2019/2020). М.: РwC Россия, 2020—44 стр. [Электронный ресурс]. URL: https://www.footballbenchmark.com/library/football_clubs_valuation_the_european_elite_
6. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь. Государственный стандарт российской федерации. — М.: Госстандарт России. Постановление Госстандарта России от 15.08.2001 г. № 332-ст., издание ноябрь 2004 года с изменениями.
7. Солнцев И.В., Осокин Н.А., Тарасюк В.В. Системы оплаты труда в спорте: опыт североамериканских спортивных лиг // Проблемы теории и практики управления. — 2015. — № 10. — С. 56–65.
8. Солнцев И., Осокин Н. Спонсорство в футболе: оценка справедливой стоимости спонсорских соглашений // Экономическая политика. — 2016. — Т. 11. — № 3. — С. 69–81.
9. Солнцев И.В. Применение доходного подхода к оценке футбольного клуба // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2013. — Т. 142 — № 7 — С. 18–29.
10. Annual Review of Football Finance 2019. — London: Deloitte Sports Business Group, 2019—40 pages [Electronic resource]. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2019.pdf>
11. Barney J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage // Journal of Management. — 1991. — Vol.17. — No.1. — pp. 99–120.

12. Broadcasting revenue distribution: Fine-tuning the balance — London: KPMG 2017 [Electronic resource]. URL: https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_distribution
13. Conceptual Framework for Financial Reporting.— London: IFRS Foundation, 2018 [Electronic resource]. URL: <https://www.ifrs.org/issued-standards/list-of-standards/conceptual-framework/#translations>
14. *Edvinsson L.* Developing intellectual capital at Skandia // Long Range Planning Journal.— 1997.— Vol. 30.— No. 3.— pp. 366–373.
15. *Garcia-del-Barrio P., Szymanski S.* Goal! Profit maximization versus win maximization in soccer // Review of Industrial Organization.— 2009.— Vol. 34.— № 1. pp. 45–68.
16. *Makadok R.* Toward a Synthesis of the Resource-Based and Dynamic-Capability Views of Rent Creation //Strategic Management Journal.— 2001.— Vol. 22.— No. 5, pp. 387–401.
17. *Richardson G.B.* The Organization of Industry// The Economic Journal.— 1972 — Vol. 82.— No 327, pp. 883–896
18. The annual report on the most valuable and strongest football brands.— London: Brand Finance — 34 pages — 2019.— [Electronic resource]. https://brandfinance.com/images/upload/football_50_free.pdf
19. The European Elite 2019 — Budapest: KPMG Sports Advisory, 2019–32 pages [Electronic resource]. URL: https://www.footballbenchmark.com/library/football_clubs_valuation_the_european_elite_2019
20. UEFA Champions League total revenue from 2005/06 season to 2018/19 season. Statista Business Data Platform — 2019 [Electronic resource]. URL: <https://www.statista.com/statistics/279067/uefa-champions-league-revenue/>