

ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ, РЕШЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ

УДК 336.647.2 JEL Z23

DOI 10.26425/1816-4277-2021-5-85-92

Алиев Аяз Алладин оглы
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0003-1476-9702

e-mail: Aliev.AAO@rea.ru

Литвишко Олег Валерьевич
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Российский экономический университет
им. Г. В. Плеханова», г. Москва,
Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-2722-5109

e-mail: Litvishko.OV@rea.ru

Юсифова Алагец Ильгар кызы
студент, ФГБОУ ВО «Российский эконо-
мический университет им. Г. В. Плехано-
ва», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0001-5803-3786

e-mail: alagez.yusifova.2000@gmail.com

Фатеева Анастасия Александровна
студент, ФГБОУ ВО «Российский эконо-
мический университет им. Г. В. Плехано-
ва», г. Москва, Российская Федерация

ORCID: 0000-0002-5740-1986

e-mail: fanastas1a@yandex.ru

Ayaz A. Aliev
Cand. Sci. (Econ.), Plekhanov Russian
State University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0003-1476-9702

e-mail: Aliev.AAO@rea.ru

Oleg V. Litvishko
Cand. Sci. (Econ.), Plekhanov Russian
State University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-2722-5109

e-mail: Litvishko.OV@rea.ru

Alagez I. Yusifova
Student, Plekhanov Russian
State University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0001-5803-3786

e-mail: alagez.yusifova.2000@gmail.com

Anastasia A. Fateeva
Student, Plekhanov Russian
State University, Moscow, Russia

ORCID: 0000-0002-5740-1986

e-mail: fanastas1a@yandex.ru

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВО- ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ

Аннотация. Привлечение финансирования и стабильный приток капитальных вложений для развития – один из важнейших вопросов в рамках рыночной экономики для любой сферы, включая отрасль профессионального спорта. Приток достаточного объема финансирования в высокой степени зависит от инвестиционной привлекательности объекта. В решении этих вопросов существенную роль играет оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности, что влияет на объем средств, привлекаемых как из бюджетных, так и из внебюджетных источников. Выявление наиболее важных факторов эффективности позволит направить усилия на поддержание их благоприятного состояния, что является залогом стабильного развития отрасли спорта. Проведенный анализ показал, что при грамотном подходе, в частности, в вопросах популяризации вида спорта, бренда лиги и клуба, клиентоориентированности и использовании фактора эксклюзивности продукта, квалифицированных кадров, а также инвестиционно-инновационной активности, в том числе в вопросе подготовки спортивных кадров, отрасль профессионального спорта может рассматриваться как эффективный инвестиционный и рекламный инструмент, способный приносить доход как в денежной форме, так и в виде имиджевого и социально значимого эффекта.

Ключевые слова: профессиональный спорт, футбол, спортивные клубы, финансы, эффективность, сравнительный анализ, интегральный показатель, менеджмент

Для цитирования: Алиев А.А., Литвишко О.В., Юсифова А.И., Фатеева А.А. Анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности российских футбольных клубов//Вестник университета. 2021. № 5. С. 85–92.

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES OF RUSSIAN FOOTBALL CLUBS

Abstract. Attracting financing and a stable inflow of capital investments for development is one of the most important issues in the framework of a market economy for any sphere, including the professional sports industry. The inflow of sufficient funding depends to a high degree on the investment attractiveness of the object. In addressing these issues, an essential role is played by the assessment of the effectiveness of financial and economic activities, which affects the amount of funds raised from both budgetary and extra-budgetary sources. The identification of the most important performance factors will allow us to direct efforts to maintain their favorable condition, which is the key to the stable development of the sports industry. The conducted analysis showed that with a competent approach, in particular in the issues of popularization of the sport, the league and club brand, customer orientation and the use of the product exclusivity factor, qualified personnel, as well as investment and innovation activity, including in the issue of training sports personnel, the professional sports industry can be considered as an effective investment and advertising tool that can generate income both in monetary form and in the form of image and socially significant effect.

Keywords: professional sports, football, sports clubs, finance, efficiency, comparative analysis, integral indicator, management

For citation: Aliev A.A., Litvishko O.V., Yusifova A. I., Fateeva A.A. Analysis of the efficiency of financial and economic activities of Russian football clubs. *Vestnik universiteta*, no. 5, pp. 85–92. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-5-85-92

© Алиев А.А., Литвишко О.В., Юсифова А.И., Фатеева А.А., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Aliev A.A., Litvishko O.V., Yusifova A. I., Fateeva A.A., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Введение

В комплексном анализе хозяйственной деятельности предприятия вопросам экономического содержания финансового результата, определению его видов, формированию методики проведения его анализа уделяется основное внимание. Это вполне объяснимо, ведь высокие финансовые результаты служат базисом для роста деловой активности организации в производственной и финансовой сферах, способствуют повышению их инвестиционной привлекательности. Однако, в рамках постиндустриального типа экономики целеполагание сводится не только к получению прибыли, но также и достижению социально значимого эффекта. Таким образом, методика анализа эффективности спортивной отрасли, как социально-ориентированной сферы, может включать в себя наряду с финансово-экономическими показателями и социальные показатели, к которым можно отнести количество болельщиков, уровень их лояльности к клубу, посещаемость матчей, число упоминаний в средствах массовой информации (далее – СМИ), наличие международных связей, спортивный результат, участие в международных турнирах, отношение зарплат спортсменов к совокупному доходу граждан, доля собственных воспитанников в составе, наличие в команде игроков, входящих в сборные команды своих стран, средний возраст игроков. В свою очередь финансово-экономические показатели могут базироваться как на традиционной концепции, основанной на бухгалтерской модели управления и таких показателях, как рентабельность, ликвидность и финансовая устойчивость, так и на современном ценностно-ориентированном подходе к управлению и специфическом подходе, характерном исключительно для спортивной отрасли, таком как определение стоимости одного турнирного очка в национальном чемпионате и на международной арене [3].

Также при проведении анализа эффективности спортивного клуба важно учитывать требования, установленные международными и национальными спортивными федерациями в качестве норм так называемого мягкого права, носящего императивный характер для участников соревнований, проходящих под эгидой данной спортивной федерации. В частности, в сфере футбола речь идет о выполнении лицензионных требований УЕФА (от англ. Union of European Football Associations – Союз европейских футбольных ассоциаций, UEFA) и Российского футбольного союза по финансовому fair play (от англ. fair play – рус. «честная игра») в части соответствия критериям безубыточности и отсутствия просроченной задолженности, а также уровня диверсификации структуры доходов и расходов [7]. Данное исследование актуально из-за наложения нескольких факторов: завершения крупных спортивных мероприятий и потребности в интенсификации дальнейшего использования построенных спортивных объектов; достаточно нестабильной ситуации в экономике России, вызванной как системными (зависимость от внешней экономической конъюнктуры, слабый внутренний спрос и др.), так и текущими (карантинные ограничения, снижение экономической активности и уровня жизни населения) причинами. От этих факторов несомненно страдает и финансовая стабильность субъектов профессионального спорта, которые в настоящих условиях крайне зависимы от внешней среды. Ведь в условиях, когда объемы свободных финансовых ресурсов отечественного корпоративного сектора закономерно сокращаются, а зарубежные инвесторы, глядя на вводимые ограничения, останавливают проекты, спортивные организации лишаются основного источника поступлений в доходную часть своего бюджета. Таким образом, цель исследования состоит в том, чтобы на основе сравнительного анализа выявить наиболее эффективную модель управления профессиональным спортом в России.

Методика и организация исследования

Современная методология корпоративного менеджмента располагает различными подходами и инструментами к оценке эффективности финансово-хозяйственной деятельности субъектов экономики. Перспектива успешного развития любой компании находится в общей взаимосвязи с ее производственным, кадровым, управленческим и деловым потенциалом [1]. В этой связи целесообразно провести анализ эффективности финансово-хозяйственной деятельности клубов – участников Российской Премьер-Лиги по футболу (далее – РПЛ), используя выбранные социально-экономические показатели. Для этого возьмем пять футбольных клубов, использующих в своей деятельности подход, направленный на максимизацию финансовой составляющей (Зенит, Спартак, ЦСКА, Краснодар, Рубин) и пять клубов, использующих подход, направленный на максимизацию социальной полезности (Локомотив, Ростов, Урал, Крылья Советов и Уфа).

К финансовым критериям эффективности отнесем:

- показатели рентабельности: рентабельность активов (ROA), рентабельность продаж (ROS), рентабельность собственного капитала (ROE);
- коэффициенты финансовой устойчивости: коэффициент автономии (КА), коэффициент финансовой зависимости (КФЗ), коэффициент обеспеченности капиталом (КОК);
- показатели ликвидности: коэффициент текущей ликвидности (КТЛ), коэффициент быстрой ликвидности (КБЛ) и коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ) (см. табл. 1) [2].

Таблица 1

Показатели финансовой эффективности клубов

Клуб	Группа рентабельности, ед.			Группа финансовой устойчивости, ед.			Группа ликвидности, ед.		
	ROA	ROS	ROE	КА	КФЗ	КОК	КТЛ	КБЛ	КАЛ
Зенит	0,053	0,047	0,218	0,244	3,101	0,256	0,317	0,293	0,012
Локомотив	-0,036	-0,020	-0,036	0,140	61,432	0,081	0,409	0,390	0,171
Ростов	-0,055	-0,017	-0,020	-2,817	-1,311	-0,826	0,136	0,134	0,008
Спартак	-0,831	-0,145	-0,112	0,743	0,345	1,175	1,254	1,195	0,254
ЦСКА	-0,167	-1,057	-1,265	0,132	6,561	0,622	0,094	0,094	0,016
Урал	0,003	0,001	0,038	0,082	1,112	0,018	0,857	0,793	0,572
Краснодар	0,127	0,185	0,357	0,357	1,803	0,786	0,919	0,890	0,375
Рубин	0,281	0,125	-0,128	-2,189	-1,457	-0,924	0,128	0,112	0,013
Крылья Советов	0,098	0,079	2,859	0,034	28,32	0,029	0,845	0,837	0,030
Уфа	0,385	0,240	0,404	0,953	0,050	0,578	16,052	15,487	8,845

Составлено автором по материалам источника [9]

К социально значимым показателям отнесем среднюю посещаемость матчей, рейтинг команд в социальных медиа и СМИ, результаты выступления в национальном чемпионате (за последние 5 лет) и на международной арене (за последние 10 лет), а также количество представителей национальных сборных и воспитанников в основном составе (см. табл. 2) [8].

Таблица 2

Показатели социальной эффективности клубов

Клуб	Показатель						
	Посещаемость	Среднее кол-во очков в РПЛ (5 лет)	Международное участие (10 лет)	Игроки сборных	Число воспитанников в ведущих лигах	Число воспитанников в составе клуба	Рейтинг команд РПЛ в СМИ
Зенит	35 955	61,8	146	10	30	5	3 802 000
Спартак	26 688	52,6	45,5	7	34	6	3 043 000
Локомотив	17 917	53	46	8	39	10	995 000

Клуб	Показатель						
	Посещаемость	Среднее кол-во очков в РПЛ (5 лет)	Международное участие (10 лет)	Игроки сборных	Число воспитанников в ведущих лигах	Число воспитанников в составе клуба	Рейтинг команд РПЛ в СМИ
Краснодар	24 615	53,4	40,5	11	14	3	691 000
ЦСКА	21 615	57,2	91,5	11	25	7	1 810 000
Ростов	24 129	46,8	13,5	6	5	1	540 000
Рубин	13 235	36	52	6	7	1	523 000
Крылья Советов	14 844	24,4	0	2	2	2	188 000
Уфа	10 792	35,4	2,5	1	1	1	139 000
Урал	14 525	35,8	0	2	1	1	220 000
Ранг	1	2	3	4	5	6	7
Вес	0,25	0,21	0,18	0,14	0,11	0,07	0,04

Составлено автором по материалам источника [9]

Представленные показатели станут основой для проведения анализа эффективности и расчета результирующего значения эффективности финансово-хозяйственной деятельности клубов.

Ранжирование показателей является первым шагом к оценке эффективности. Существует необходимость определения весов каждого показателя в системе оценки. Из теории нечетких множеств воспользуемся критерием Фишберна, основные положения которого основываются на убывании значения весового коэффициента по сравнению с последующим. Количественная характеристика каждого критерия определяется по формуле:

$$R_i = (2(N - i + 1)) / ((N + 1) \times N), \quad (1)$$

где R_i – удельное значение каждого i -го показателя, i – порядковый номер, N – общее число показателей [6].

Результаты исследования и их обсуждение

Воспользовавшись формулой (1), определим результаты ранжирования коэффициентов и их весовые значения для клубов, придерживающихся подхода максимизации финансово-экономической составляющей (модель 1), и клубов, использующих подход максимизации социальной полезности (модель 2). Результаты ранжирования финансовых коэффициентов представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты ранжирования финансовых коэффициентов

Показатель	Модель 1				Модель 2			
	Ранг общ.	Ранг i	Вес общ.	Вес r_{ij}	Ранг общ.	Ранг i	Вес общ.	Вес r_{ij}
Рентабельность	1	-	0,5	-	3	-	0,167	-
ROA	-	1	-	0,500	-	1	-	0,500
ROS	-	2	-	0,333	-	2	-	0,333
ROE	-	3	-	0,167	-	3	-	0,167
Финансовая устойчивость	2	-	0,333	-	1	-	0,500	-
КА	-	1	-	0,500	-	1	-	0,500

Показатель	Модель 1				Модель 2			
	Ранг общ.	Ранг i	Вес общ.	Вес r_{ij}	Ранг общ.	Ранг i	Вес общ.	Вес r_{ij}
КФЗ	-	2	-	0,333	-	2	-	0,333
КОК	-	3	-	0,167	-	3	-	0,167
Ликвидность	3	-	0,167	-	2	-	0,333	-
КТЛ	-	1	-	0,500	-	1	-	0,500
КБЛ	-	2	-	0,333	-	2	-	0,333
КАЛ	-	3	-	0,167	-	3	-	0,167

Составлено автором по материалам исследования

Далее рассмотрим модели расчета результирующего показателя. Так, интегральный показатель финансовой эффективности клуба имеет вид:

$$I_{fp} = \sum (((\sum r_{ij} \times NR_{ij}) \times \text{Rang}R) + \sum ((r_{ij} \times NF_{ij}) \times \text{Rang}F) + \sum ((r_{ij} \times NL_{ij}) \times \text{Rang}L)), \quad (2)$$

где I_{fp} – интегральный показатель финансовой эффективности клуба; r_{ij} – общий весовой критерий i группы показателей; NR_{ij} – нормативные значения группы показателей рентабельности; $\text{Rang}R$ – ранг общей группы показателей рентабельности; NF_{ij} – нормативные значения группы показателей финансовой устойчивости; $\text{Rang}F$ – ранг общей группы показателей финансовой устойчивости; NL_{ij} – нормативные значения группы показателей ликвидности; $\text{Rang}L$ – ранг общей группы показателей ликвидности.

Модель расчета результирующего показателя эффективности социально-значимой деятельности клуба:

$$I_{sp} = \sum ((\sum r_{ij} \times NP_i) + (\sum r_{ij} \times NQP_i) + (r_{ij} \times N_{int}) + (r_{ij} \times N_{nat}) + (r_{ij} \times N_{ved}) + (r_{ij} \times N_{vos}) + (r_{ij} \times N_{reit})), \quad (3)$$

где I_{sp} – интегральный показатель социальной эффективности клуба; r_{ij} – общий весовой критерий i группы показателей; NP_i – значения показателя «средняя посещаемость матчей»; NQP_i – значения показателя «спортивный результат»; N_{int} – значения показателя «международное участие»; N_{nat} – значения показателя «действующие игроки сборных»; N_{ved} – значения показателя «воспитанники в ведущих лигах»; N_{vos} – значения показателя «число воспитанников в составе»; N_{reit} – значения показателя «рейтинг в социальных медиа».

Интегральные оценки финансово-хозяйственной деятельности российских футбольных клубов основываются на использовании нормативных значений показателя и их рейтинговых значений. Модель расчета комплексного интегрального индекса:

$$\text{Effective (club)} = \sqrt{((Int_f \times W_{if}) + (Int_{soc}/Fond) \times W_{isoc})}, \quad (4)$$

где Effective (club) – сводный показатель эффективности работы клуба, Int_f – интегральный показатель финансовой эффективности клуба, W_{if} – вес финансового блока в общей системе оценки (0,66 – для частных клубов, 0,33 – для государственных), Int_{soc} – интегральный показатель по социальному блоку, $Fond$ – поправочный коэффициент, зависящий от соотношения клубного бюджета с нормативным показателем, W_{isoc} – вес социального блока в общей системе оценки (0,33 – для частных клубов, 0,66 – для государственных) [4].

Расчет интегральных оценок на примере финансово-хозяйственной деятельности российских футбольных клубов позволяет получить как обобщенную оценку их финансового состояния, так и динамику ее изменения на основе показателей, отражающих наиболее важные аспекты деятельности.

Воспользовавшись формулами (2), (3), (4), определим результирующие показатели финансовой и социальной эффективности клубов, также сводный показатель эффективности работы клуба (табл. 4).

Сводный показатель эффективности работы клуба

Клуб	Финансовый блок	Социальный блок	Интегральный индекс
УФА	5,2	2,9	1,9
Урал	0,3	3,9	1,7
Крылья Советов	3,5	2,2	1,6
Ростов	-0,7	3,8	1,5
ЦСКА	0,5	4,3	1,3
Краснодар	0,5	2,9	1,1
Рубин	-0,5	4,7	1,1
Зенит	0,1	1,5	0,8
Спартак	0,2	1,3	0,7
Локомотив	-10,2	2,8	-1,2

Составлено автором по материалам исследования

Результаты проведенного расчета, показанные в таблице 4, говорят о наибольшей эффективности в российских условиях бизнес-модели, связанной с поиском и развитием талантливых молодых игроков для их дальнейшей продажи в ведущие европейские чемпионаты, которая используется в футбольном клубе «Уфа», и также говорят о неэффективности модели, связанной с государственным финансированием при отсутствии значительной доли иных источников, что характеризует финансовую модель, используемую в футбольном клубе «Локомотив».

О более высокой эффективности деятельности также говорит показатель «Стоимость 1 турнирного очка», приведенный в таблице 5, в соответствии с данными таблицы футбольный клуб «Уфа» затрачивает на получение 1 турнирного очка в РПЛ 26,32 млн руб. против 173,61 млн руб. затраченных футбольным клубом «Зенит», что в том числе вызвано высокой долей заработной платы в совокупном доходе футбольного клуба «Зенит» (73 % против 66,7 % у ФК «Уфа») при рекомендованном значении данного показателя УЕФА на уровне 65 %.

Результирующие показатели участников РПЛ в сезоне 2019/2020 гг.

Клуб	Ключевой собственник	Бюджет, млн руб.	Кол-во очков	Стоимость 1 очка, млн руб.	Чистый финансовый результат, млн руб.	Зарплата / доход, %
Зенит	АО «Газпромбанк» – 51,01 %	12 500	72	173,61	547,1	73,00
Спартак	Частные структуры, в. том числе ООО «Спорт-Холдинг» – 47,44 %	11 000	39	282,05	- 803	65,60
Локомотив	Структуры ОАО «РЖД» – 90,91 %	5 750	57	100,88	- 133,06	72,94
Краснодар	Галицкий С.Н. – 66,67 %	5 500	52	105,77	- 196	84,64
ЦСКА	Гос. корпорация «ВЭБ.РФ» – 77,63 %	4 300	50	86,00	- 709,6	52,49
Ростов	Правительство Ростовской обл. – 51 %	2 400	45	53,33	- 45,18	48,91
Рубин	Сайманов Р.Ф., ГК «ТАИФ»	2 000	35	57,14	188,3	37,51

Клуб	Ключевой собственник	Бюджет, млн руб.	Кол-во очков	Стоимость 1 очка, млн руб.	Чистый финансовый результат, млн руб.	Зарплата / доход, %
Крылья Советов	Правительство Самарской обл. –73,81 %	1 600	31	51,61	155,5	61,81
Уфа	Федерация футбола Башкирии	1 000	38	26,32	370,89	66,66
Урал	Правит-во Свердловской обл. – 100 %	1 000	35	28,57	0,171	59,57

Составлено автором по материалам [9]

Вывод

Профессиональный коммерческий спорт, как социально-экономическое явление, появившееся после перехода нашей страны на рыночные основы, представляет собой некий срез постреформационного российского общества, которое столкнулось с низким уровнем платежеспособности, социальным неравенством и материальным расслоением, что в свою очередь наложило отпечаток на отечественную индустрию спорта, так финансовое положение спортивных клубов, равно как и источники их финансирования существенно различается между собой, что сказывается на общем уровне их конкурентоспособности и привлекательности в глазах потенциальных спонсоров и инвесторов [5].

Проведенный анализ показал, что главной задачей в рамках дальнейшего развития отечественного спорта является стремление к бизнес-модели функционирования, при которой болельщики, как главный потребитель услуг индустрии профессионального спорта, будут являться наиболее значимым источником доходной части бюджета спортивных клубов, как напрямую, посредством приобретения спортивных товаров и услуг непосредственно у их производителя, так и косвенно через потребление продукции СМИ, владеющих частью исключительных прав на спортивный продукт-зрелище. В условиях реализации эффективной модели также значимую роль играет подготовка квалифицированных спортивных кадров в собственных школах и академиях или в региональных центрах, что в дальнейшем позволит получать доход от высоких спортивных результатов, продажи или сдачи в аренду прав на регистрацию спортсменов. Таким образом, должен сформироваться непрерывный рыночный механизм, работа которого обеспечивается, в том числе, единой мотивацией всех вовлеченных сторон, что позволит реализовать диверсифицированную модель финансирования спортивных организаций, суть которой заключается в сбалансированности и одинаковом уровне доступности для спортивных клубов различных направлений финансирования, не только связанных с деятельностью в области спорта, но и от сопутствующих мероприятий, что снизит влияние на их стабильное финансовое положение государственных и спонсорских вливаний.

Библиографический список

1. Екимова, К. В., Дохойян, З. М. Об оценке эффекта диверсифицированности бизнеса на стоимость компании // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 10. – С. 31–34.
2. Литвишко, О. В. Финансовые аспекты функционирования спортивных клубов // Теория и практика физической культуры. – 2011. – № 5. – С. 77.
3. Литвишко, О. В., Голикова, О. М. Эффективная бизнес-модель как основа прироста инвестиционной стоимости профессионального спортивного клуба // Вестник университета. – 2019. – № 5. – С. 159–166. <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-159-166>
4. Солнцев, И. В. Разработка унифицированного подхода к оценке стоимости футбольных клубов // Корпоративные финансы. – 2018. – Т. 12, № 1. – С. 77–90. <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.1.2018.77-90>
5. Штерц, А. В. Российский футбол как аллюзия на отечественную экономику // Актуальные вопросы функционирования экономики Алтайского края. – 2018. – № 10. – С. 207–215.

6. Фишберн, П. К. Теория полезности для принятия решений / пер. с англ. В. Н. Воробьевой и А. Я. Кируты; под ред. Н. Н. Воробьева. – М.: Наука, 1978. – 352 с.
7. Peeters, T., Szymanski, S., Fumagalli, C., Thomas, C. Financial fair play in European football // *Economic Policy*. – 2014. – V. 29, No. 78. – Pp. 343–390.
8. Plumley, D., Wilson, R., Ramchandani, G. Towards a model for measuring holistic performance in professional football clubs // *Soccer and Society*. – 2017. – V. 18, No. 1. – Pp. 16–29.
9. The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018 // UEFA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf (дата обращения: 26.03.2021).

References

1. Ekimova K. V., Dokhoyan Z. M. On the estimation of the business's diversification effect on a firm's value, *Innovations and Investments*, 2019, no. 10, pp. 31–34. (In Russian).
2. Litvishko O. V. Financial aspects of the functioning of sports clubs, *Theory and Practice of Physical Culture*, 2011, no. 5, pp. 77. (In Russian).
3. Litvishko O. V., Golikova O. M. Efficient business model as the basis for the growth of the investment cost a professional sports club, *Vestnik universiteta*, 2019, no. 5, pp. 159–166. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2019-5-159-166>
4. Solntsev I. V. Developing a unified approach for evaluation of football clubs, *Journal of Corporate Finance Research*, 2018, no. 1, pp. 77–90. (In Russian). <https://doi.org/10.17323/j.jcfr.2073-0438.12.1.2018.77-90>
5. Shtets A. V. Russian football as an allusion to the domestic economy, *Aktual'nye voprosy funktsionirovaniya ekonomiki Altaiskogo kraja*, 2018, no. 10, pp. 207–215. (In Russian).
6. Fishburn P. C. *Utility theory for decision making*, translated from English by V. N. Vorob'eva and A. Ya. Kiruta, edited by N. N. Vorob'ev, Moscow, Nauka, 1978, 352 p. (In Russian).
7. Peeters T., Szymanski S., Fumagalli C., Thomas C. Financial fair play in European football, *Economic Policy*, 2014, vol. 29, no. 78, pp. 343–390.
8. Plumley D., Wilson R., Ramchandani G. Towards a model for measuring holistic performance in professional football clubs, *Soccer and Society*, 2017, vol. 18, no. 1, pp. 16–29.
9. The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2019, *UEFA*. Available at: https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/63/79/75/2637975_DOWNLOAD.pdf (accessed 26.03.2021).