

## МАКСИМИЗАЦИЯ ПРИБЫЛИ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СПОРТЕ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ I

*МАТВИЕНКО А.И., ПРЕПОДАВАТЕЛЬ,  
ПОЛОЦКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ*

**Постановка проблемы в общем виде.** Профессиональный спорт в мире перестал носить только соревновательную составляющую, сегодня это настоящий бизнес, в котором успех зависит напрямую от финансового положения профессионального спортивного клуба (ПСК).

За последние десятилетия большинство ПСК демонстрируют высокие темпы экономического роста и хорошие показатели экономической стабильности, вследствие чего получают статус экономически независимых коммерческих организаций.

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.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Наиболее последовательно и полно данные вопросы освещены в работах зарубежных ученых, докторов философии, которые исследовали с разных точек зрения различные направления индустрии профессионального спорта.

Так ученые США, Джон Бердел, профессора Энтони Краутман и Джеймс Сизска (Университета Де Поля) рассматривали экономические возможности национальных американских лиг [4]. Профессор Даниэль Рашер (Университет Сан-Франциско) на примере Национальной баскетбольной ассоциации, акцентировал внимание на выгодной географической расположенности команд в лиге как качественного инструмента ведения бизнеса, что позволяет максимально продуктивно функционировать ассоциации [7] совместно с Мэтью Брауном, профессорами Марком Нагелем (Университет Южной Каролины) и Чадом МакЭвой (Университет Северного Иллинойса) высказали фундаментальное убеждение в том, что в профессиональных спортивных лигах необходимо конкурентное равновесие для увеличения спроса и доходов,

исследование проводилось на примере Национальной футбольной лиге [6]. Люси Тибо (Университет Брока) и профессор Тревор Слак (Альбертский университет) разработали базу для изучения стратегии в некоммерческих спортивных организациях по двум направлениям: программа привлекательности и конкурентоспособности [8]. Профессор Дэниел Мейсон (Альбертский университет) рассматривал организацию функционирования профессиональных спортивных лиг картельного типа на примере североамериканской Национальной футбольной лиги, отметил положительные стороны такого управления клубов и производства спортивного продукта для потребителей [5].

**Формирование целей статьи.** Решить наиболее актуальные проблемы ПСК, можно с помощью построения эффективных экономико-математических моделей и использования современных технологий моделирования экономических процессов. Среди которых, первоочередное решение требует разработка методики максимизации прибыли ПСК.

**Изложение основного материала исследования.** Процесс планирования и организации коммерческой деятельности в профессиональном спорте, можно характеризовать как систему экономических отношений, с возможностью генерировать доход [1-3]. Для преобразования спортивного мероприятия из категории безвозмездного представления в полноценный бизнес-проект, который содержит в своей основе самоокупаемость и прирост доходов, функционерам, принимающим управленческие решения необходимо искать новые креативные и прагматичные подходы, опираясь на эвентуальные возможности и детерминанты производства в индустрии Shift + F3ПСК является первостепенной актуальной задачей.

При представлении алгоритма по операционной финансовой деятельности ПСК за отчетный период в математической плоскости, где искомой величиной является бюджет на конец  $j$ -го периода, выражение будет иметь следующий вид:

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

где  $V_j^b$  – 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.

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:

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

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

$n$  – количество игр;

$m$  – количество игроков.

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:

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

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.

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:

$$P_{kj}^a = \sum_{i=1}^m P_{ij}^m + \sum_{q=1}^n P_{qj}^t \quad (5)$$

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.

Результаты выступления команды прямым образом влияют на коммерческую деятельность ПСК. Премияльные 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:

$$G_j^q = I_j^E + I_{qj}^{PT} \quad (6)$$

где  $I_j^E$  – 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.

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 внедрения 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.

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

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

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

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

$P_q^v$  – прибыль от продажи билетов в VIP-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:

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

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

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

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

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

Показатели методики, связанные с возможностью получения прибылью от повышения значимости бренда, пиар-мероприятий, выступления на международной арене и трансферных операций будут рассмотрены во второй части исследования.

**Выводы.** Новизна авторского подхода состоит в максимизации использования инновационно-производственного и инвестиционного потенциалов всех основных сегментов бизнес-среды, что формирует новые источники для развития организации. В отличие от существующих подходов 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 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.

#### Литература.

1. *Матвиенко А.И.* К вопросу о продукте производственной деятельности отрасли профессионального спорта / *А.И. Матвиенко* // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов

хозяйствования: материалы второй международной научно-практической конференции (20-21 октября 2016 г.). – Ч. 1. – Новополюцк: УО «ПГУ», 2016. – С. 274-276.

2. **Матвиенко А.И.** Проблемы и направления развития возможностей максимизации прибыли профессиональных спортивных организаций / **А.И. Матвиенко, А.В. Емельянова** // Экономическая теория в XXI веке: поиск эффективных механизмов хозяйствования: материалы второй международной научно-практической конференции (20-21 октября 2016 г.). – Ч. 1. – Новополюцк: УО «ПГУ», 2016. – С. 277-280.

3. **Матвиенко А.И.** Профессиональные спортивные клубы как предприятия отрасли / **А.И. Матвиенко** // Экономика предприятия: современные проблемы теории и практики: материалы V юбилейной международной научно-практической конференции, посвященной 50-летию кафедры экономики предприятия ОНЭУ (15-16 сентября 2016 г.). – Одесса, 2016. – С. 232-233.

4. **Berdell J.** There's no place like home: home court advantage in North American sports leagues / **J. Berdell, J. Cieccka, A.C. Krautmann** // International Journal of Sport Management and Marketing. – 2013. – Vol. 14, No 1/2/3/4. – P. 133-145

5. **Mason D.S.** Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League / **D.S. Mason** // Journal of Sport Management. – 1997. – Vol. 11, Issue 3. – P. 203-222.

6. **Rascher D.A.** Free Ride, Take It Easy: An Empirical Analysis of Adverse Incentives Caused by Revenue Sharing / **D.A. Rascher, M.S. Nagel, M.T. Brown, Ch.D. McEvoy** // Journal of Sport Management. – 2011. – Vol. 25, Issue 5. – P. 373-390.

7. **Rascher D.A.** NBA Expansion and Relocation: A Viability Study of Various Cities / **D.A. Rascher, H. Rascher** // Journal of Sport Management. – 2004. – Vol. 18, Issue. 3. – P. 274-295.

8. **Thibault L.A.** Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations / **L.A. Thibault, T. Slack, B. Hinings** // Journal of Sport Management. – 1993. – Vol. 7, Issue 1. – P. 25-43.

## References.

1. **Matvienko A.I.** (2016). K voprosu o produkte proizvodstvennoi dejatel'nosti otrasli professional'nogo sporta [The question of the product of the production activity of the industry of professional sports]. *Materialy vtoroi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferencii «Yekonomicheskaja teorija v XXI veke: poisk yeffektivnyh mehanizmov bozjaistvovanija» (20-21 oktjabrja 2016)* [Proceedings of the second international scientific-practical conference «Economic theory in the XXI century: the search for effective mechanisms of management» (October 20-21, 2016)], part. 1. Novopolock: УО «ПГУ», pp. 274-276 [in Russian].

2. **Matvienko A.I., and Emel'janova A.V.** (2016). Problemy i napravlenija razvitija vozmozhnostei maksimizacii pribyli professional'nyh sportivnyh organizacii [Problems and directions of development opportunities maximising profit professional sports organizations]. *Materialy vtoroi mezhdunarodnoi nauchno-*



*praktičeskoj konferencii «Yekonomičeskaja teorija v XXI veke: poisk jeffektivnyh mehanizmov hozjaistvovanija» (20-21 oktjabrja 2016) [Proceedings of the second international scientific-practical conference «Economic theory in the XXI century: the search for effective mechanisms of management» (October 20-21, 2016)], part 1. Novopolock: UO «PGU», pp. 277-280 [in Russian].*

3. **Matvienko A.I.** (2016). Professional'nye sportivnye kluby kak predprijatija otrasli [Professional sports clubs as the industry]. *Materialy V jubileinoj mezhdunarodnoj nauchno-praktičeskoj konferencii «Yekonomika predprijatija: sovremennye problemy teorii i praktiki», posvyasbennoj 50-letiju kafedry yekonomiki predprijatija ONYEU (15-16 sentjabrja 2016) [Materials of V anniversary international scientific and practical conference «Economics: modern problems of theory and practice», dedicated to the 50th anniversary of the Department of Economics of enterprise ONEU (15-16 September 2016)].* (pp. 232 – 233). Odessa, [in Russian].

4. **Berdell J., Ciecka J., and Krautmann A.C.** (2013). There's no place like home: home court advantage in North American sports leagues. *International Journal of Sport Management and Marketing*, Vol. 14, No 1/2/3/4, pp. 133-145 [in English].

5. **Mason D.S.** (1997). Revenue Sharing and Agency Problems in Professional Team Sport: The Case of the National Football League. *Journal of Sport Management*, Vol. 11, Iss. 3, pp. 203-222 [in English].

6. **Rascher D.A., Nagel M.S., Brown M.T., and McEvoy Ch.D.** (2011) Free Ride, Take It Easy: An Empirical Analysis of Adverse Incentives Caused by Revenue Sharing. *Journal of Sport Management*, Vol. 25, Issue. 5, pp. 373-390 [in English].

7. **Rascher D.A., and Rascher H.** (2004). NBA Expansion and Relocation: A Viability Study of Various Cities. *Journal of Sport Management*, Vol. 18, Issue. 3, pp. 274-295 [in English].

8. **Thibault L.A., Slack T., and Hinings B.** (1993). Framework for the Analysis of Strategy in Nonprofit Sport Organizations. *Journal of Sport Management*, Vol. 7, Issue. 1, pp. 25-43 [in English].

#### **Аннотация.**

**Матвиенко А.И. Максимизация прибыли в профессиональном спорте: проблемы и пути решения I.**

*В исследовании сформирована целостная система, направленная на максимизацию прибыли профессиональных спортивных организаций, которая учитывает управленческий, маркетинговый, экспортный, информационно-технологический, инновационный и инвестиционный потенциалы организации, и реализующая дополнительные возможности использования материальных и финансовых ресурсов. Данная система позволяет спрогнозировать условия, при которых максимизируется прибыль, за счет эффективного использования ресурсов отдельных сегментов организации.*

**Ключевые слова:** максимизация, прибыль, методика, профессиональный спорт.

**Анотація.**

**Матвієнко А.І. Максимізація прибутку в професійному спорті: проблеми та шляхи вирішення I.**

*У дослідженні сформована цілісна система, спрямована на максимізацію прибутку професійних спортивних організацій, яка враховує управлінський, маркетинговий, експортний, інформаційно-технологічний, інноваційний та інвестиційний потенціали організації, і яка реалізує додаткові можливості використання матеріальних і фінансових ресурсів. Дана система дозволяє прогнозувати умови, при яких максимізується прибуток, за рахунок ефективного використання ресурсів окремих сегментів організації.*

**Ключові слова:** максимізація, прибуток, методика, професійний спорт.

**Abstract.**

**Matvienko A.I. Maximizing profits in professional sports: problems and solutions I.**

*The study formed an integral system aimed at maximizing profits, professional sports organizations, which takes into account the managerial, marketing, export, information technology, innovation and investment potentials of the organization, and implements the additional possibility of using material and financial resources. This system allows to predict the conditions under which profit is maximized due to efficient use of resources of certain segments of the organization.*

**Key words:** maximizing, profits, technique, professional sports.

УДК 379.85

## **РЕКРЕАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОГО ТУРИСТИЧНОГО ПРОДУКТУ**

**ПОДОЛЬСЬКА О.В., К.Е.Н., СТ. ВИКЛАДАЧ,  
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА**

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Відповідно до визначення, поняття рекреація включає в себе повномасштабне відновлення емоційних, інтелектуальних, розумових та фізичних сил людини [1-2]. У більш широкому розумінні, рекреація це один із засобів задоволення різноманітних потреб людини як особистих так і соціальних. Як відомо коло соціальних потреб людини досить різноманітне, сюди входить розвиток фізичних сил людини, потреба у спілкуванні та набутті нових позитивних якостей особистості, підвищенні духовного рівня, а також налагодження особистих