

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

И. В. Солнцев¹

Финансовый университет при Правительстве РФ (Москва, Россия)

Н. А. Егоров²

ООО «ОКС ЛАБС» (Москва, Россия)

УДК: 334.021.1

УПРАВЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ В СПОРТЕ НА ПРИМЕРЕ КОМАНДЫ ФОРМУЛЫ-1 WILLIAMS GP

Данная статья посвящена рассмотрению особенностей управления эффективностью в индустрии автоспорта и разработке систем целевых показателей эффективности (KPI) для команды Формулы-1. Исследование основано на анализе годовых отчетов компании, управляющей одной из команд Формулы-1 — Williams Grand Prix Holding, и компании Liberty Media, владеющей правами на проведение чемпионата Формулы-1. В работе использована система сбалансированных показателей Каплана — Нортон, отраслевые обзоры и исследования. Проведенный в ходе написания статьи анализ позволил сформировать общий портрет компании, выявить ее слабые места и сформулировать стратегические цели по всем необходимым направлениям развития, связанным как со спортивной деятельностью, так и с другими сферами работы. Вклад исследования в теорию управления обеспечивается за счет разработки системы критериев эффективности, адаптированных под направление, которое на сегодняшний день можно признать слабоизученным — автоспорт. Предложенная система показателей может быть использована в качестве основы модели оценки эффективности в автомобильном бизнесе и его спортивном (соревновательном) сегменте, а также адаптирована под другие виды спорта с учетом соответствующей специфики.

Ключевые слова: управление в спорте, спортивный менеджмент, эффективность в спорте, оценка эффективности, сбалансированные показатели.

Цитировать статью: Солнцев, И. В., & Егоров, Н. А. (2022). Управление эффективностью в спорте на примере команды Формулы-1 Williams GP. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, (5), 194–219. <https://doi.org/10.38050/013001052022510>.

¹ Солнцев Илья Васильевич — д.э.н., руководитель департамента менеджмента и маркетинга в спорте, Финансовый университет при Правительстве РФ; e-mail: ilia.solntsev@gmail.com, ORCID: 0000-0001-9562-8535.

² Егоров Никита Анатольевич — магистр, консультант отдела управленческого консультирования, ООО «ОКС ЛАБС»; e-mail: i.am.nikita.egorov@gmail.com, ORCID: 0000-0003-4965-7081.

I. V. Solntsev

Financial University under the Government of the Russian Federation
(Moscow, Russia)

N. A. Egorov

LLC OKS LABS (Moscow, Russia)

JEL: M2, Z2

MANAGING EFFICIENCY IN SPORT: EVIDENCE OF FORMULA 1 WILLIAMS GP TEAM

The article addresses the specificity of managing efficiency in motorsport industry and the development of key performance indicators (KPI) system for the Formula 1 team. The study analyses the annual reports of the company that manages Formula 1 team - Williams Grand Prix Holding, and Liberty Media company which owns the rights to hold the Formula 1 championship. This paper is based on Kaplan-Norton balanced scorecard system, industry reviews and studies. The analysis provides an overall profile of the firm, identifies its weaknesses and formulates the strategic development goals related to both sporting activities and other areas of work. The study contributes to management theory by developing efficiency criteria framework adapted for motorsport sphere that is currently considered understudied. Finally, the paper offers a system of indicators that may be both used for performance evaluation in automotive business and its sports (competition) segment and adapted to other sports.

Keywords: sport management, efficiency in sports, performance assessment, balanced scorecard, key performance indicators.

To cite this document: Solntsev, I. V., & Egorov, N. A. (2022). Managing efficiency in sport: evidence of Formula 1 Williams GP team. *Moscow University Economic Bulletin*, (5), 194–219. <https://doi.org/10.38050/013001052022510>.

Введение

В 2020 г. гонкам класса «Формула-1» (далее — Ф-1) исполнилось 70 лет. Контрольный пакет акций компании, обладающей правами на проведение соревнований, был выкуплен холдингом Liberty Media 23 января 2017 г. По данным его годового отчета, на конец 2019 г. число болельщиков Ф-1 в мире превысило 500 млн человек, выручка составила более 2 млрд долл. (2018 г. — 1,827 млрд долл.; 2017 г. — 1,784 млрд долл.), а операционная прибыль — 17 млн долл. (Liberty Media Financial Information, 2020).

Пандемия коронавируса уже серьезно повлияла на финансовые показатели. В 2020 г. «Формула-1» отменила все гонки с апреля по июнь. За аналогичный период 2019 г. прошло семь этапов Гран-при. В итоге Formula One Group получила доход только от спонсорских контрактов, не связанных с проведением этапов: по итогам II квартала 2020 г. выручка

сократились с 620 до 24 млн долл. (по сравнению со II кварталом 2019 г.). Однако мощная база болельщиков, принятые меры и надежда на окончание пандемии позволяют строить позитивные прогнозы.

В периоды кризиса вопросы оценки и повышения эффективности становятся особенно актуальны. Само понятие эффективности рассматривается в нескольких ракурсах:

- 1) достижения целей (management by objective) (Drucker, 1954);
- 2) отсутствие потерь, упущенной выгоды (Самуэльсон, & Нордхаус, 1999);
- 3) по соотношению затрат и прибыли (Макконнелл, & Брю, 1992) — наиболее популярный подход;
- 4) создание стоимости для всех «стейкхолдеров», включая акционеров, потребителей и государство (Коупленд, 2000; Ивашковская, 2004);
- 5) социальные аспекты эффективности;
- 6) вопросы корпоративной социальной ответственности, устойчивого развития и экологии (Гизатуллин, 2007; Ефимова, 2014).

Эффективность в спорте рассмотрена в работе И. В. Солнцева (2017), где отмечается, что ее необходимо оценивать на базе совокупности показателей, характеризующих социальные, спортивные и экономические аспекты. Причем последние не должны превалировать.

В работах зарубежных исследователей, посвященных эффективности в спорте, чаще всего применяются ресурсные и целевые модели (Frisby, 1986; Papadimitriou, 1994; Koski, 1995; Bayle, & Madella, 2002; Barros, & Douvis, 2009). Первый сопоставляет затраченные ресурсы и полученный результат. Чаще всего для этого применяется модель DEA — Data Envelopment Analysis (Haas, 2003). В частности, она была использована в работе Ю. А. Зеленкова, В. А. Цветкова и И. В. Солнцева (2017) для оценки эффективности использования финансовых ресурсов в развитии массового спорта и спорта больших достижений на региональном уровне. В рамках целевого подхода обычно применяется метод оценки, ориентированный на исполнение стратегии развития.

Главным вопросом в оценке эффективности является правильный подбор критериев, ее определяющих, и объединение их в общую систему оценки. Наиболее распространенной стала система сбалансированных показателей Р. С. Каплана и Д. П. Нортон (Kaplan, & Norton, 1992), а также ее многочисленные модификации (Браун, 2012).

Таким образом, будучи достаточно изученной в профессиональной и научной литературе, категория эффективности требует максимальной конкретизации объекта исследования и разработки системы критериев, учитывающих отраслевую специфику деятельности компании. В данном исследовании будет рассмотрена компания *Williams Grand Prix Holding*, представляющая сразу несколько отраслей: индустрию спорта, развлечений и медиа: на основании детального анализа бизнес-модели и текущего положения авторами будет предложена система критериев, характеризую-

ющая эффективность деятельности и нацеленная на улучшение операционных показателей.

Описание бизнес-модели

Williams Grand Prix Holding — британская компания на базе команды «Формулы-1» Williams Racing, бизнес которой объединяет четыре направления.

1. Команда Формулы-1 Williams Racing — девятикратный обладатель Кубка конструкторов «Формулы-1» была основана Фрэнком Уильямсом и Патриком Хэдом в 1977 г. В XXI в. Williams ни разу не выигрывал чемпионаты, последняя победа в гонке датируется 2012 г., с лета 2017 г. по сегодняшний день у команды в активе только один подиум (и тот выигран в гонке, остановленной спустя один круг после начала из-за дождя). Начиная с 2015 г. Williams непрерывно стагнирует, а с 2018 г. стала слабейшей командой Ф-1.

2. Williams Advanced Engineering — это подразделение, оказывающее технологические и инженерные услуги в сфере автомобилестроения, автоспорта, гражданской авиакосмической промышленности, оборонной промышленности, возобновляемых источников энергии. В качестве примеров реализованных проектов можно привести разработку аккумуляторов для Formula E, участие в разработке суперкаров Jaguar, разработка двигателя для Porsche 911 совместно с Singer Vehicle Design, сотрудничество с компанией Nismo в рамках разработки технологий для дорожных автомобилей, проект Vanda Dendrobium (разработка гиперкара с электрическим двигателем). В конце 2019 г. контрольный пакет акций компании, контролировавшей это направление, был продан компании ЕМК Capital — у Williams остался миноритарный пакет.

3. Williams Conference Centre — специальная площадка в районе базы команды, которая используется для проведения различных мероприятий — например, Race Hospitality (особых программ для болельщиков, организуемых во время гонок; в ходе таких экскурсий посетитель может увидеть то, как работают разные подразделения команды, функционирующие не на автодроме, а на базе команды (вроде аналитиков), непосредственно во время заездов).

4. Williams Heritage — подразделение, занимающееся управлением коллекцией исторических автомобилей команды Williams Grand Prix Collection, а также демонстрациями и продажами автомобилей, которые использовались командой Williams в разные годы выступления в Ф-1, начиная с 1978 г.

Последние два направления отражаются в отчетности компании в составе прочих доходов и расходов. Распределение выручки между разными направлениями деятельности компании вы можете видеть на рис. 1.

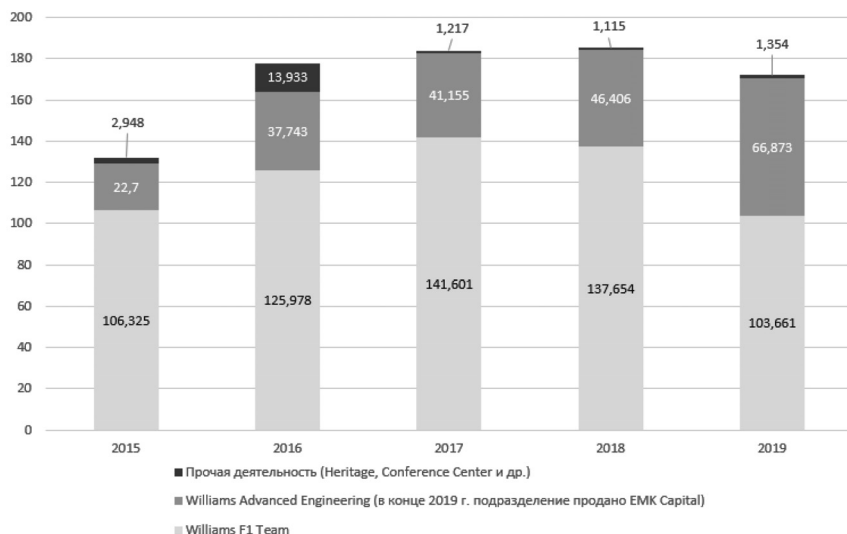


Рис. 1. Структура выручки компании Williams Grand Prix Holding за период с 2015 по 2019 г., млн фунтов

Источник: финансовая отчетность Williams (Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020).

Положение дел в компании может быть проиллюстрировано с помощью графика котировок акций (рис. 2¹), на которые влияет ряд факторов.

- Спортивные результаты. В случае с Williams негативные результаты всегда приводили к падению стоимости акций, при том что позитивные результаты могли нивелироваться другими факторами и не приводили к росту.
- Межсезонье Ф-1. В период межсезонья стоимость акций менялась в зависимости от новостного фона вокруг команды. Для Williams превалировал негативный тренд.
- Изменения в менеджменте. Например, в 2012 г. акции выросли после того, как создатель команды Фрэнк Уильямс объявил о том, что его дочь Клэр с 2013 г. займет руководящую позицию в компании, тем самым подтвердив статус Williams как «семейной» команды, которая следует ценностям, проверенным десятилетиями работы, и сохраняет репутацию, не жертвуя коллективом ради сиюминутной выгоды.
- Технологические изменения, в первую очередь в части поставщиков двигателей. Привлекательность Williams упала после того, как команда решила войти в новую «техническую» эру Форму-

¹ Акции котировались на Франкфуртской бирже до 27 октября 2020 г.

лы-1 (в 2014 г. двигатели V8 объемом 2,4 л были заменены на двигатели V6 объемом 1,6 л с турбонаддувом) с двигателями Mercedes. Несмотря на то, что коллектив получил лучшие двигатели в чемпионате, Williams повысил свою зависимость от поставщиков, а также фактически закрыл себе дорогу к чемпионским титулам, поскольку заводская команда Mercedes точно не позволит ее клиентам себя обойти.

- **Приход крупных инвесторов.** Последний крупный подъем акций Williams наблюдался в 2017 г., когда гонщиком команды стал канадец Лэнс Стролл, а главным инвестором коллектива — его отец, миллиардер Лоуренс Стролл. Он был готов вкладывать большие деньги, однако после того, как Williams из-за неудачной разработки болида провалил сезон 2018 г., семья Строллов покинула команду.



Рис. 2. График котировок Williams Grand Prix Holding

Источник: Франкфуртская биржа

(Williams Grand Prix Holdings PLC Stock Price, 2020).

Слабые спортивные результаты оказывают непосредственное влияние на финансовые показатели команды Ф-1. В 2019 г. гоночное подразделение (в дальнейшем акцент в статье в основном будет сделан именно на этой части компании) зафиксировало убыток в размере 17 млн фунтов. Основной причиной стало последнее место в Кубке Конструкторов, в результате чего команда получила минимальные призовые по итогам сезона-2019. При этом нужно отметить, что призовые, вкпе со спонсорскими контрактами, являются основной статьей доходов для Williams, а прочие доходы (например, от продажи атрибутики) занимают намного меньшую долю (рис. 3). Низкие спортивные результаты потенциально могут привести не только к низким призовым, но и к сокращению спонсорского пакета, так как слабые команды априори менее привлекательны.

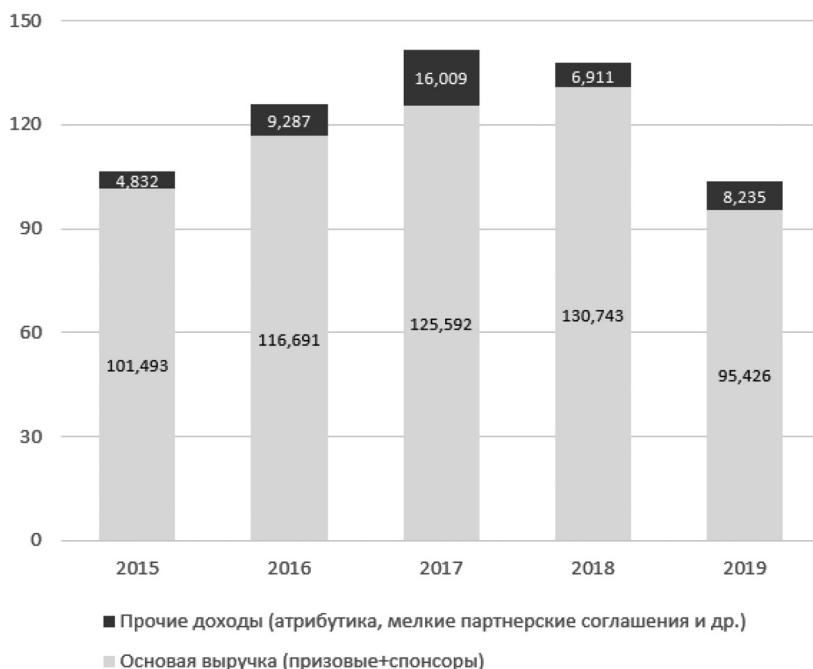


Рис. 3. Структура выручки команды Williams с 2015 по 2019 г., млн фунтов
 Источник: финансовая отчетность Williams
 (Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020).

Совокупные финансовые результаты за последние пять лет представлены на рис. 4.

В целом же Williams Grand Prix Holding смог получить прибыль в размере 19 млн фунтов за счет доходов от Williams Advanced Engineering. Однако нужно понимать, что это результат сделки от продажи данного подразделения, и у Williams остался только миноритарный пакет акций. Следовательно, в будущем на эти доходы не следует рассчитывать.

На фоне спортивных неудач и финансовых проблем в августе 2020 г. компания была продана. Новым владельцем стал американский инвестиционный фонд Dorilton Capital. Стоимость сделки без учета погашения задолженности и транзакционных расходов составила 112 млн евро. Семья Вильямс также может получить дополнительное отложенное вознаграждение при выполнении определенных условий.

На данный момент происходит смена менеджмента команды. Генеральным директором команды стал Йос Капито — опытный управленец в сфере машиностроения и автоспорта, который в молодости занимался мотогонками, выиграл ралли Дакар в зачете грузовиков, реализовывал ряд

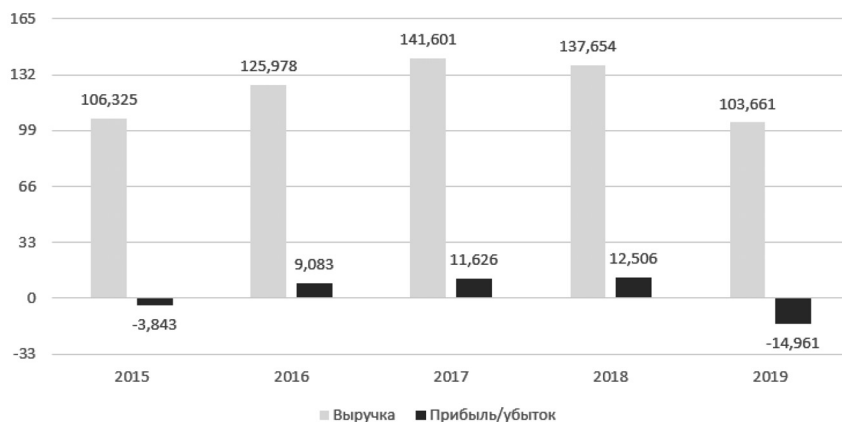


Рис. 4. Финансовые результаты команды Williams за 2015–2019 гг., млн фунтов

Источник: финансовая отчетность Williams
(Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020).

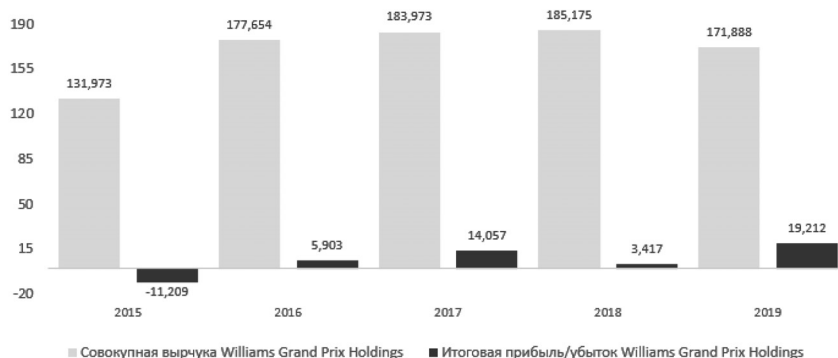


Рис. 5. Финансовые результаты Williams Grand Prix Holding за 2015–2019 гг., млн фунтов

Источник: финансовая отчетность Williams
(Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020).

проектов для BMW, Porsche и Ford. Главное его достижение в мире автоспорта — четыре года побед на посту главы раллийной команды Volkswagen. В Формуле-1 у Капито мало опыта — в качестве исполнительного директора он в 1996 г. приходил в команду Sauber, а в 2016 г. — в McLaren, однако оба раза исполнял свои обязанности меньше года (при этом он не отметился критичными ошибками: в первом случае он ушел из-за привлечения в другой проект, а во второй раз — из-за смены владельцев команды). В совет директоров вошли Мэтью Сэвэдж, Даррен Фулц и Джеймс Мэтьюз (все они тем или иным образом входят в состав управ-

ленцев Dorilton Capital, а у Мэтьюза еще и был опыт работы в сфере авто-спорта), а операционным руководителем стал Саймон Робертс (работает в Формуле-1 с 2003 г., в основном в составе McLaren, в Williams работает с начала сезона-2020). Доходы самой Ф-1 формируются следующим образом: несмотря на большой интерес со стороны болельщиков (совокупная ТВ-аудитория чемпионата за 2019 г. — почти 2 млрд человек; количество зрителей на трибунах в 21-й гонке сезона-2019 — чуть больше 4 млн человек; активная фан-база — 500 млн человек), они лишь косвенно влияют на выручку. По данным за 2019 г., больше 80% всей выручки Ф-1 составляет так называемая Primary Revenue. Данная статья включает доходы от коммерческой эксплуатации и развития чемпионата мира за счет сборов от промоутеров, полученных за предоставление прав на проведение и продвижение каждой гонки, сборов за трансляцию на телевидении и других платформах, включая интернет и рекламные и спонсорские сборы (рис. 6). Таким образом, высокая популярность Формулы-1 среди фанатов конвертируется в большой интерес к данному чемпионату со стороны организаторов гонок и вещателей, которые, в свою очередь, для соответствия интересам широкой аудитории платят Формуле-1 за предоставление желаемого продукта — гоночных заездов (в виде непосредственного Гран-При в той или иной стране или его трансляции).

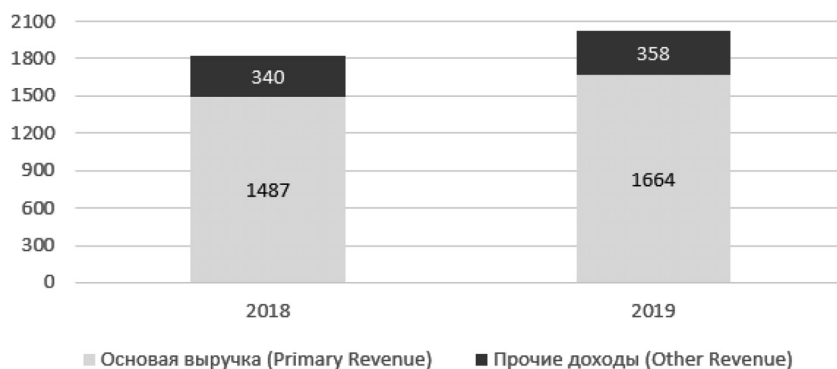


Рис. 6. Структура выручки чемпионата Формулы-1 в 2018 и 2019 гг., млн долл.

Источник: финансовая отчетность Liberty Media
(Liberty Media Financial Information, 2020).

У Ф-1 шесть официальных титульных спонсоров: Aramco, Pirelli, Rolex, Heineken, DHL, Emirates. Прочая выручка (Other Revenue) Формулы-1 формируется из следующих дополнительных источников:

- оказание услуг по оптимизации процесса доставки автомобилей и оборудования команд Ф-1 на мероприятия за пределы Европы и обратно;

- продажа билетов в Паддок-клуб Формулы-1 (VIP-ложи, приобретаемая билет в которые зритель получает не только лучшие места на трибуне, но и премиум-обслуживание и возможность побывать в боксах Формулы-1);
- вспомогательные гонки (либо в результате прямого управления сериями Formula 2 и Formula 3, либо в результате лицензирования других чемпионатов или отдельных гонок);
- различные виды телевизионного производства и постпродакшна, цифровых и социальных медиа-сервисов.

Затраты Формулы-1 состоят в основном из выплат командам (почти 2/3 всех расходов). Именно эти выплаты, основанные в первую очередь на спортивных результатах, являются для коллективов основным источником доходов. Прочие расходы Формулы-1 включают расходы на Паддок-Клубы, а также взносы определенным трассам (например, бонусы за эталонную организацию гонок и дополнительные выплаты для «исторических» трасс), ежегодные сборы, подлежащие уплате Международной автомобильной федерации, рекламные и спонсорские комиссии, а также комиссионные, связанные с грузовыми, туристическими и логистическими услугами, F2 и F3, услугами по техническому обслуживанию, телевизионным производством и пост-продакшеном, рекламой и деятельностью в цифровых и социальных сетях. Есть также коммерческие и административные расходы, которые включают расходы на персонал, юридические, профессиональные и другие консультационные услуги, выплаты по безнадежным долгам, аренду, ИТ-расходы, логистические расходы, не связанные с гонками, страховые взносы и другие общие расходы.



Рис. 7. Структура расходов чемпионата Формулы-1 в 2018 и 2019 гг., млн долл.

Источник: финансовая отчетность Liberty Media
(Liberty Media Financial Information, 2020).

Как уже отмечалось выше, коронавирус сильно повлиял на доходы Ф-1. В 2020 г. было проведено 17 гонок, что заметно меньше, чем было запланировано изначально (22), плюс на трибунах либо не было зрителей вообще, либо их число было ограничено. Отдельные статьи затрат выросли (например, по обеспечению безопасности), при этом не требовалось тратить деньги на Паддок-клубы; также снизились издержки на персонал: меньше людей нужно было привозить на гоночные уикенды; оптимизировались зарплаты (с учетом загруженности сотрудников в тот или иной момент времени). Еще один важный момент связан с тем, что новый технический регламент, который должен был быть введен в Ф-1 с 2021 г., был отложен до 2022 г.

Стратегические направления развития

Текущее положение Williams характеризуется как позитивными, так и негативными моментами. В команду пришли новые акционеры и менеджеры, обладающие определенным опытом и необходимым капиталом. Williams не сотрудничает с другими крупными игроками Формулы-1 с точки зрения конструкции деталей болида, создавая его самостоятельно, что придает команде независимость и коренным образом отличает ее от тех коллективов, которые добровольно идут на сотрудничество с крупными командами (например, Alfa Romeo и Haas сотрудничают с Ferrari, Alpha Tauri — с Red Bull). При этом один из важнейших узлов — двигатели, Williams, закупает у Mercedes.

Главной проблемой остается спортивный результат. Основной причиной спада Williams считается неэффективное руководство разработкой болида со стороны инженеров команды. Возможности для роста обусловлены несколькими факторами. В 2021 г. в Формуле-1 появился потолок бюджетов — сначала он будет составлять 145 млн долл. (из-за пандемии), затем повысится до 170 млн долл. (в бюджет не включаются расходы на пилотов, основной руководящий состав и маркетинг). Введение потолка позволит сократить разницу между командами и сделать чемпионат более конкурентным, так как условия станут равными для всех. В 2022 г. Ф-1 вводит новый технический регламент. Изменения коснутся в основном аэродинамики болидов и шин. Такие нововведения могут позволить отстающим командам за счет более эффективной адаптации к новым условиям сделать рывок вперед. Отдельные усовершенствования могут быть сделаны в рамках расширения сотрудничества с Mercedes, которое позволит получить доступ к некоторым разработкам. В части потенциала увеличения доходов основным драйвером роста может стать привлечение титульного спонсора.

Williams F1 должен ставить себе цели по развитию конкретно в спортивной составляющей — с учетом условий функционирования Фор-

мулы-1 это единственный шаг, который позволит команде уйти из зоны убытков и вновь начать зарабатывать. Основа для этого — упор на интеллектуальные ресурсы и загрузку производственных мощностей для наращивания результатов начиная с 2022 г.

Таким образом, для Williams можно сформировать группу KPI, достижение которых должно привести к росту эффективности. Основная часть KPI является актуальной для посткоронавирусного периода — отрезок с 2022 по 2025 г., так как 2025 г. станет последним перед новой технической революцией в Ф-1 — новый регламент для двигателей с целью уменьшения их цены и токсичности, а также уменьшения гандикапа между участниками чемпионата).

Система KPI

Основываясь на модели Каплана и Нортонa, система показателей эффективности структурирована на пять групп (табл. 1). Для каждой из данных групп выбрано несколько самых значимых показателей, использование которых позволяет наиболее емко описать и измерить эффективность деятельности организации в той или иной области. Дополнительно использованы KPI, актуальные в связи с текущими особенностями деятельности команды Williams в рамках участия в чемпионате Формулы-1. При выборе показателей авторы руководствовались следующим:

- соответствие общей логике системы сбалансированных показателей Каплана и Нортонa;
- наличие необходимых количественных данных — основным источником выступали годовые отчеты Williams F1 (Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020);
- опыт предыдущих исследований, посвященных применению сбалансированной системы показателей для спортивных организаций, в том числе для некоммерческих спортивных организаций (Dimitropoulos et al., 2017); футбольных клубов (Coşkun, & Tetik, 2013; Намадов, & Солнцев, 2021); спортивных федераций (O’Boyle, 2015; Perechuda, & Gulak-Lipka, 2020; Winand et al., 2021); олимпийского комитета (Keshavarz et al., 2014);
- учитывая отсутствие исследований, посвященных эффективности в автоспорте, авторы во многом опирались на собственную экспертизу.

Система целевых показателей эффективности для Williams Grand Prix Holding

Наименование показателя	Единица измерения	Текущий уровень	2022	2023	2024	2025
Финансы						
Долг к EBITDA	млн фунтов	1,01*	0	1	1	1
Спонсорский контракт	млн фунтов	0	35	35	35	35
Прибыль	млн фунтов	–15	0	10	10	20
Бюджет на сезон	млн фунтов (% от максимального бюджета)	неизвестно	135 (100)	130 (96)	130 (96)	125 (93)
Темп роста выручки	млн фунтов прироста за год	–27 млн фунтов (на конец 2019 года)я	100	5	5	5
Кадры						
Уровень текущих среди ведущего технического персонала	% текущих	н/д	0	0	–	–
Средний стаж пилотов команды	сезоны в Формуле-1	0,5	0,5	1,5	0,5	1,5
Уровень подготовки пилота-новичка	количество сезонов в Формуле-2, потраченных на попадание в топ-3	4,5 (для Николаса Латифи)	2	2	2	2
Количество пилотов из стран с большой фан-базой /перспективных рынков Ф-1	количество пилотов	0	1	1	1	1
Количество выступлений Джейми Челвик	количество свободных практик в рамках уик-енда Формулы-1	0	–	1	1	–

Наименование показателя	Единица измерения	Текущий уровень	2022	2023	2024	2025
Иновации						
Уникальные технические решения среди Listed Parts	количество решений	–	1	1	1	1
Контракты на поставку Transferrable Parts другой команде Формулы-1	количество контрактов	–	–	–	1	1
Разработка готового независимого двигателя (собственная разработка / совместная разработка с мотористом, не представленным в Формуле-1)	наличие независимого двигателя к концу года	–	–	–	–	да
Ежегодные темпы снижения выброса парниковых газов (GHG)	% в год	неизвестно	10	10	10	10
Количество действующих соглашений с производителями дорожных автомобилей по адаптации технологий Формулы-1 под обычные условия	количество контрактов	0	–	–	1	1
Бизнес-процессы						
Выступление в Кубке Конструкторов	место в общем зачете	10	7	6	6	5
Превышение лимитов по использованию и разработке деталей болида	количество превышений	0 (сезон еще продолжается)	0	0	0	0
Количество сходов	% сходов	21,4 (сезон еще продолжается)	15	15	15	15
Быстрота пит-стопов	место в зачете DHL Fastest Pit Stop Awards	3 (сезон еще продолжается)	3	3	3	3

Наименование показателя	Единица измерения	Текущий уровень	2022	2023	2024	2025
Работа по гоночной тактике	% гонок, в которых команда выбрала правильную тактику	неизвестно (требуется дополнительные данные)	75	75	75	75
Потребители (болельщики)						
Аудитория в соцсетях	Количество подписчиков Instagram, Twitter, Facebook	1,2 млн 1,05 млн 872 тысячи	1,5 млн 1,5 млн 1,2 млн	1,6 млн 1,5 млн 1,2 млн	1,7 млн 1,6 млн 1,3 млн	1,8 млн 1,6 млн 1,3 млн
Покупатели в онлайн-магазине	количество человек	неизвестно	150 000	160 000	170 000	180 000
Количество поклонников команды, покупающих подписку F1 TV	место среди всех команд Ф-1	неизвестно	7	6	5	5
Общая популярность команды среди всех болельщиков Ф-1 в социальных медиа (активность в соцсетях по количеству откликов, постов, репостов и др.)	место среди всех команд Ф-1	неизвестно (скорее всего 10-е)	5	5	5	5
Количество фанатов Williams, пользующихся платформой IQONIQ	Число пользователей из числа фан-базы Williams, использующих IQONIQ, к концу года	—	150 000	160 000	170 000	180 000

* По итогам 2018 г. (Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports, 2020).

Финансы

Долговая нагрузка. В начале 2020 г. Williams заложил большую часть своих активов (база, оборудование, исторические болиды и др.) по банковскому кредиту (это было еще до сделки с Dorilton Capital). Учитывая стоимость этих активов, а также данные по банковским займам и процентам к уплате, совокупный долг Williams до сделки с Dorilton составлял примерно 70 млн фунтов. Согласно официальному заявлению, после сделки примерно 40 млн евро (около 36 млн фунтов) было направлено на погашение задолженности третьим сторонам и транзакционные расходы. Таким образом, можно предположить, что осталось погасить еще примерно 35 млн фунтов. Лучше как можно быстрее погасить долги, чтобы затем, в случае необходимости (например, если будет понятно, что у команды есть потенциал, но для его реализации нужно взять небольшой кредит), Williams мог обратиться в банк и получить деньги без серьезных трудностей. Тем более один из принципов работы Dorilton Capital — делать так, чтобы компании под ее управлением стремились к минимизации заемного капитала. В качестве KPI предлагается использовать отношение EBITDA к чистому долгу. Измерение данного показателя за 2018 и 2019 гг. затрудняется несколькими фактами. В 2019 г. компания зафиксировала отрицательное значение EBITDA. При этом продажа дочерней структуры позволила сформировать большой остаток свободных денежных средств в размере 24,3 млн фунтов и как следствие — отрицательный чистый долг. В связи с этим в качестве базового использован показатель 2018 г. — 1,01.

Диверсификация выручки. Главной стратегической задачей для компании должен стать долгосрочный контракт с титульным спонсором. Исходя из опыта прошлых лет, даже команда со слабыми спортивными результатами может рассчитывать на 30–35 млн фунтов. Помочь с поиском спонсора может Dorilton Capital, так как этот фонд, несмотря на свою молодость, обладает хорошей репутацией и имеет связи в некоторых индустриях (промышленность, здравоохранение и другие).

Безубыточность. В базовом сценарии на безубыточность можно рассчитывать в 2022 г. После этого при грамотном подходе к управлению финансовый результат может стать положительным (от 5 до 25 млн фунтов в год). Учитывая ограничения по бюджетам в Формуле-1 и рост результатов при правильной организации бизнес-процессов, Williams сможет выйти в 0 уже в первый год действия нового технического регламента, а затем, при осуществлении устойчивого развития и дальнейшего роста результатов, получать больше призовых денег. При этом целевой параметр безубыточности разбивается на две задачи: минимизация затрат и рост доходов.

Начиная с 2023—2024 гг. бюджет команды может быть оптимизирован в зависимости от результатов — в первые годы нужно максимально использовать систему потолка бюджетов, далее можно начать экономить (условно, по —3—5 млн фунтов в год) при сохранении и улучшении того же уровня результатов. Это можно будет сделать за счет эффекта масштаба: когда инженеры команды научатся работать с новыми технологиями, им нужно будет меньше времени на их тестирование и сборку, что позволит сократить затраты. То же самое касается и пилотов: если они научатся работать с новинками, они будут эффективнее управлять машиной, что снизит количество аварий и технических сбоев. Это также приведет к тому, что команде нужно будет производить меньше деталей на сезон и оптимизировать производство.

Выручка в 2022 г. может достичь уровня 180—190 млн фунтов. Команда должна сделать значительный рывок (в 2 раза) в плане роста выручки в 2022 г. за счет улучшения спортивных результатов в условиях нового регламента и получения большего количества призовых. В последующие годы с постепенным прогрессом выручка также должна постепенно увеличиваться, что вкупе с небольшой оптимизацией бюджета позволит команде получать большую прибыль по итогам года.

Хорошим показателем эффективности могла бы стать стоимость компании в целом, однако с 28 октября 2020 г. акции Williams перестали котироваться на Франкфуртской бирже (Williams Grand Prix Holdings PLC: Cancellation of admission to the Frankfurt Stock Exchange, 2020). В качестве альтернативы может быть использован показатель экономической добавленной стоимости (EVA), которая рассчитывается как разница чистой прибыли (NOPAT) и стоимости инвестированного капитала (произведение инвестированного капитала и его средневзвешенной стоимости — WACC).

Кадры

Руководящий технический состав (ведущие инженеры) не должен меняться как минимум в 2022—2023 гг. (без учета форс-мажора). Из-за нестабильности состава инженеров страдала разработка болидов, что сказывалось на спортивных результатах. В условиях смены технического регламента важно, чтобы ведущие инженеры могли спокойно прорабатывать свои идеи и при необходимости их корректировать. Поэтому в год подготовки к новому регламенту, первый год его действия и в течение следующего за ним важно сохранять один и тот же кадровый состав. Не менее важен и стабильный состав пилотов: минимальный срок выступления пилотов за команду в период с 2022 по 2025 г. — два года. Гонщикам с опытом работы в команде легче помогать с развитием автомобилей при новом регламенте. Кроме того, в коллективе нужен минимум один опытный

гонщик в составе постоянно; если гонщик — новичок, то он должен перед дебютом хорошо показать себя в молодежных сериях (система отбора кандидатов, особенно, если это рента-драйверы, например, топ-3 в Формуле-2 в первые два года выступлений). Опытный гонщик с большей вероятностью сможет способствовать развитию команды. При этом забывать о свежих кадрах нельзя, но нужно проводить среди них отбор, дабы в составе коллектива в Формуле-1 не оказалось человека, не готового к подобному уровню выступлений.

При выборе гонщиков также могут учитывать дополнительные факторы. Например, вероятность прихода новых спонсоров. Однако нужно учитывать, что спонсорские выплаты, скорее всего, не превысят потенциальные призовые деньги от Формулы-1, т.е. спортивная составляющая должна превалировать. Еще один нюанс связан со страной (рынком), который представляет пилот. «Правильный» выбор также может позволить привлечь новых спонсоров. Так, Williams в 2019 г. взял в состав Роберта Кубицу, единственного пилота из Польши в истории Ф-1, и вместе с ним в команду пришли деньги от нефтяной компании Orlen — как минимум 10–15 млн евро. Также нужно учитывать базу болельщиков Формулы-1 в каждой конкретной стране. Например, у Бразилии, фан-база Формулы-1 которой стабильно входит в топ-5 по миру, уже несколько сезонов нет гонщика в главной автогоночной серии мира: значит, если Williams захочет взять в свой состав хорошего молодого гонщика, то они могут акцентировать внимание на поиске талантов конкретно в Бразилии.

Наконец, интересным шагом может стать привлечение в команду женщин-пилотов. У Williams в данный момент в качестве пилота по развитию числится Джейми Чедвик, которая является одной из лучших девушек-пилотов в мире и дважды выиграла специальный чемпионат W Series, который был создан специально для женщин, а также ездила в некоторых чемпионатах наравне с мужчинами. Уровня ее таланта объективно не хватит для хорошего выступления в Ф-1, однако можно, например, дать Джейми возможность пилотировать болид Williams на одной из свободных тренировок в течение сезона: риски будут не слишком велики, зато с имиджевой точки зрения в современном контексте Williams будет выглядеть прекрасно.

Инновации

Технические элементы болидов Ф-1 подразделяются на два вида «Listed parts» и «Transferable parts». Listed Parts — это те технические решения, которые команда Ф-1 обязана разработать самостоятельно. Соответственно, если Williams сумеет каждый год самостоятельно создавать

как минимум одну деталь, которая будет работать лучше, чем аналогичные детали у других команд, то она получит определенное преимущество, которое можно будет затем реализовать в виде успешных выступлений и призовых денег. Transferrable Parts — это те узлы автомобиля, которые команды Ф-1 смогут продавать друг другу без каких-либо существенных ограничений (например, коробка передач или сцепление). Williams может получить дополнительную прибыль за счет продажи таких деталей, так что их разработке и доведению до высокого уровня качества также стоит уделять внимание

Стратегическая цель: получение полной технической независимости, которая возможна при условии создания к началу 2026 г. двигателя либо собственной разработки, либо совместной разработки с компанией, не представленной в Формуле-1. Пока Williams будет использовать «клиентские» моторы, он никогда не сможет вновь бороться за победы в Формуле-1. Только полная независимость может дать команде дорогу к битве за чемпионские титулы с другими заводскими командами.

Важный тренд в развитии компаний любой отрасли — это соблюдение требований защиты экологии, для команды Формулы-1 — снижение ежегодных темпов выброса парниковых газов (GHG). Вопросами экологичности Williams занимается уже с конца 2000-х гг., однако все же компания еще не стала полностью «зеленой». В ближайшее время ей придется априори снижать выбросы парниковых газов, так как Формула-1 в целом нацелена на минимальную токсичность и в своей концепции развития объявила, что планирует стать полностью углеродно-нейтральной к 2030 г. Williams также стоит ориентироваться на этот срок, а значит, к окончанию 2025 г. команда должна снизить свои выбросы минимум на 50% от нынешнего значения.

В рамках поиска новых источников дохода, а также роста базы болельщиков Williams может рассмотреть возможность партнерства с производителем дорожных автомобилей в части адаптации технологий Формулы-1. Williams не производит «обычные» автомобили, однако с точки зрения инновационности и пользы обществу команде нужно попробовать войти в сферу гражданского автомобилестроения, тем более, что в данный момент никто из команд Ф-1 этим особо не занимается (даже заводские команды не слишком активно внедряют технологии Ф-1 в обычных машинах), а значит Williams может значительно выделиться среди других коллективов с точки зрения вклада в развитие автоиндустрии. Поэтому возможным вектором развития для Williams будет поиск партнера, который занимается производством «гражданских» автомобилей, и попытка адаптации своих технологий под обычные машины. Определенный опыт в этой сфере у Williams уже есть — ряд проектов был реализован для Porsche и Jaguar. Особенно перспективно это выглядит на фоне

того, что Williams планирует найти независимого поставщика двигателей для дальнейшего выступления в Ф-1, а значит, команда теоретически может реализовать взаимовыгодное сотрудничество: помочь в адаптации своих технологий (например, системы безопасности, тормозов, сцепления) под «гражданские» автомобили, и получить поддержку в создании независимого двигателя.

Бизнес-процессы

Бизнес-процессы в автоспортивном бизнесе подразделяются на несколько элементов. Основным показателем, по которому можно судить об эффективности управления командой Ф-1, является спортивный результат. Исходя из текущего положения дел, в 2022 г. Williams может рассчитывать на 7-е место; с 2023 по 2025 г. нужно бороться за 5-е место и звание лучшей клиентской команды Mercedes. В 2022 г. Williams может обогнать такие коллективы, как Alfa Romeo, Haas и Alpha Tauri, поскольку эти команды сотрудничают с более крупными коллективами (Ferrari и Red Bull) и не смогут прогрессировать так же быстро. Далее Williams может вступить в борьбу с такими коллективами, как McLaren, Racing Point и Renault. Особенно важно побороться с первыми двумя, потому что они также используют моторы Mercedes. В случае если Williams покажет, что он лучше распоряжается предоставленными технологиями, немецкий концерн будет поставлять команде из Гроува детали раньше, чем остальным клиентам.

Важный блок работы — это модель разработки болида. Команда должна использовать гибкий подход для того, чтобы иметь возможность корректировать подход к разработке с учетом динамики выступлений и возможных новинок. Важно понимать, когда за счет доработки существующего болида команда может добиться улучшения результатов, а когда любые изменения будут лишь потерей времени и нужно переключаться на разработку автомобиля следующего года. С точки зрения KPI нужно обращать внимание на следующие элементы.

- Нарушение регламента. В Формуле-1 детально регламентируется, какие детали в какой мере можно использовать и дорабатывать по ходу сезона. За нарушения предусмотрены штрафы в виде потерянных мест на старте конкретной гонки (что априори сильно скажется на выступлении команды в том или ином Гран-При).
- Минимизация числа сходов из-за технических проблем (15% гонок, т.е. примерно два-три заезда за сезон).
- Работа на пит-стопах: команда должна быть в топ-3 по итогам сезона в специальном зачете DHL Fastest Pit Stop Award. Пит-стопы — это одна из возможностей для более слабой команды переиграть

соперников, ведь более быстрый пит-стоп, может позволить выиграть реальную позицию на трассе.

- Попадание по тактике. В Формуле-1 трудно определить идеальную тактику на гонку, так как слишком много факторов на это влияет (погода, количество аварий, расклады по итогам квалификации и др.). В связи с этим бывает трудно определить и то, правильно ли та или иная команда определила тактику по итогам заездов. Однако обычно оптимальные, а иногда смелые и удачные тактические приемы можно заметить в том случае, если внимательно анализировать гонку. У команд Формулы-1 с высокой вероятностью есть алгоритмы, позволяющие вычислять то, насколько верной была тактика коллектива во время заезда.

Потребители (болельщики)

Напрямую с болельщиками работает в первую очередь Формула-1 в лице Liberty Media. Однако для отдельной команды также важен уровень поддержки и объем доходов, которые можно получить напрямую от потребителя. Среди возможных KPI в «клиентском» блоке можно выделить:

- рост подписчиков в социальных медиа примерно в 1,5 раза к концу 2022 г.: выход на 6-е место среди всех команд Формулы-1, далее, потенциально — на 4–5-е места. Рост активности в социальных медиа привлечет к команде дополнительное внимание, в том числе со стороны спонсоров;
- повышение числа людей, купивших товары в официальном магазине Williams (например, до 10% от аудитории соцсетей, 150 тыс. человек). Следующей целью может стать увеличение среднего чека и доли мерчендайзинга в общей выручке;
- увеличение количества болельщиков Williams, покупающих подписку на F1 TV. Такое увеличение активной фан-базы может повлиять на перераспределение командных выплат — Williams может получить от Формулы-1 больше денег от телетрансляций чемпионата, если по сквозной аналитике действий фанатов руководство поймет, что большое число болельщиков, приобретающих подписки, являются поклонниками Williams или просто следят за командой;
- стимулирование активности болельщиков в соцсетях. В данном случае речь идет об уровне популярности команды с точки зрения активных откликов, постов, репостов, упоминаний и др. Выплаты командам зависят от популярности отдельных команд / спортсменов среди всех болельщиков, а не только от активной фан-базы команды, поскольку это показывает, что бренд Williams важен не только для болельщиков коллектива, но и для всей Ф-1;

- количество фанатов Williams, пользующихся платформой IQONIQ. Williams Racing в 2020 г. объявила о партнерстве с IQONIQ, новой платформой для взаимодействия с фанатами. IQONIQ станет эксклюзивным глобальным партнером Williams (при этом клиентами платформы будет большое количество команд из разных видов спорта). Данное приложение — это единая площадка с контентом, адаптированным под потребности болельщиков, уникальными возможностями для взаимодействия с Williams и даже играми, в которые можно играть вместе с друзьями. Платформа будет включать специальные предложения на товары и билеты, а также возможность выиграть эксклюзивные призы. IQONIQ объединил все современные функции фэндома в одном месте, а значит, Williams тоже может делать на это приложение ставку.

Заключение

Итак, в рамках данного исследования были рассмотрены основные критерии эффективности в автоспортивном бизнесе. Рассмотренные в статье пять блоков КРІ (финансы, кадры, инновации, бизнес-процессы, потребители) можно объединить в единую схему (рис. 8). Учитывая специфику деятельности Williams, можно выделить ключевой блок показателей эффективности, на который необходимо обращать особое внимание при оценке работы данной компании — бизнес-процессы. Данный блок накапливает в себе эффекты, получаемые в ходе работы с инновациями

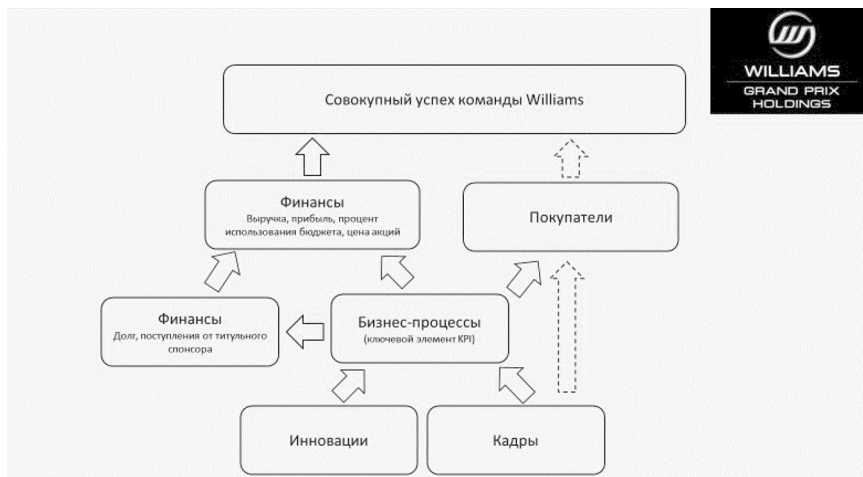


Рис. 8. Взаимодействие блоков сбалансированной системы показателей

Источник: составлено авторами.

и кадрами, напрямую отражает результат команды в ее основной деятельности (автогонках) и имеет серьезное влияние на финансовую составляющую и на взаимодействие с потребителями. Такая структура говорит о том, что с большой долей вероятности достижение поставленных показателей в блоке «Бизнес-процессы» с большей вероятностью обеспечит совокупный успех команды Williams.

Однако это не снижает важности других блоков и не отменяет требования об их сбалансированности. Например, в случае, если команда будет выступать ниже ожидаемого, но при этом будет качественно работать над своей финансовой стабильностью за счет эффективной работы со спонсорами, а также выстраиванием базы болельщиков и монетизацией, то это может сгладить слабые спортивные результаты и обеспечить возможность для дальнейшего нормального функционирования коллектива. Таким образом, несмотря на то, что в объединенной системе КРП есть блок, представляющийся приоритетным, каждый элемент разработанной системы обеспечивает основу для достижения комплексной эффективности. Руководствуясь данным принципом в каждой группе предусмотрено равное число показателей, что обеспечивает сбалансированность системы в целом.

Предложенная система показателей может быть использована не только для команд Ф-1, но и для любых проектов, реализуемых в гоночных соревнованиях, как зарубежными, так и российскими компаниями, а дальнейшие исследования в этой области могут быть направлены на уточнение критериев эффективности и их весов в итоговой модели.

Список литературы

Братченко, С. А. (2020). Оценка эффективности современной российской модели государственного управления наукой. *Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика*, 5, 68–101.

Браун, М. Г. (2012). *За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления*. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 248 с.

Гизатуллин, А. В. (2007). Корпоративное управление, социальная ответственность и финансовая эффективность компании. *Российский журнал менеджмента*, 5(1), 35–66.

Ефимова, О. В. (2014). Анализ и оценка эффективности деятельности хозяйствующих субъектов в области устойчивого развития. *Учет. Анализ. Аудит*, 1, 51–59.

Зайкин, Д. И., & Косорукова, И. В. (2020). Анализ понятия «эффективность» и методов оценки эффективности предприятий. *Проблемы теории и практики управления*, 9, 85–101.

Зеленков, Ю. А., Цветков, В. А., & Солнцев, И. В. (2017). Сравнительная оценка эффективности развития спорта на региональном уровне на основе метода. *Экономика региона*, 13(4), 1184–1198.

Ивашковская, И. В. (2004). Управление стоимостью компании: вызовы российскому менеджменту. *Российский журнал менеджмента*, 4, 113–132.

Ильин, А. Б. (2017) Глобальное предпринимательство в автоспорте как стимул развития национальной автомобильной промышленности. *Современная конкуренция*, 3(63), 53–64

Ильин, А. Б. (2019) Концепция развития автомобильного спорта в России. *Мир новой экономики*, 1, 48–66.

Ильин, А. Б. (2016) Международное предпринимательство в автомобильном спорте. *Экономика и предпринимательство*, 10-2(75), 285–289.

Коупленд, Т. (2000). *Стоимость компаний: оценка и управление*. М.: Олимп-Бизнес.

Макконнелл, К. Р., & Брю, Л. С. (1992). *Экономикс: принципы, проблемы и политика*: в 2 т. Т. 1. М.

Намадов, В. Д., & Солнцев, И. В. (2021). Разработка системы целевых показателей эффективности для профессионального футбольного клуба. *Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент*, 20(4), 559–580.

Самуэльсон, П. А., & Нордхаус, В. Д. (1999). *Экономика*. 15-е изд. М.: Бином — КноРус.

Солнцев, И. В. (2017). Эффективность деятельности спортивных организаций. *Федерализм*, 3(87), 49–62.

Barros, C. P., & Douvis, J. (2009). Comparative analysis of football efficiency among two small European countries: Portugal and Greece. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 6(2), 183–199.

Bayle, E., & Madella, A. (2002). Development of a taxonomy of performance for national sport organizations. *European Journal of Sport Science*, 2:2, 1–21.

Coşkun, A., & Tetik, S. (2013). Strategy Focused Sports Clubs: An Implementation of the Balanced Scorecard for Soccer Teams. International Conference on Economic and Social Studies, Sarajevo. <https://core.ac.uk/download/pdf/153448145.pdf>

Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362–379. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>

Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. N. Y. : Harper & Brothers.

Frisby, W. (1986). The organizational structure and effectiveness of voluntary organization: the case of Canadian sport governing bodies. *Journal of Park and Recreation Administration*, 3, 61–74.

Haas, D. J. (2003). Productive efficiency of English football teams — a data envelopment analysis approach. *Managerial and Decision Economics*, 24(5), 403–410.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard — Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(January-February), 71–79.

Keshavarz, L., Hamidi, M., Goodarzi, M., Nasrollah, S., & Sajadi, S. N. (2014). Establishing a Performance Management System for the National Olympic Committee: by the Balance Scorecard Approach. *Organisational Behavior Management in Sport Studies*, 1(1), 21–30.

Koski, P. (1995). Organizational effectiveness of finish sports clubs. *Journal of Sport Management*, 9, 48–59.

Liberty Media Financial Information. Retrieved October 15, 2020, from <https://ir.libertymedia.com/financial-information>

O'Boyle, I. (2015). Developing a performance management framework for a national sport organisation, *Sport Management Review*, 18(2), 308–316. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.06.006>

Papadimitriou, D. (1994). How well Greek national sport organizations do? Perceptions of organizational effectiveness based on the multiple constituency approach. *Proceedings of the Second European Congress on Sport Management*, Florence, September–October, 505–518.

Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport* 20: 4 (Supplement Issue). <https://doi.org/10.7752/jpes.2020.s4332>

Williams Grand Prix Holdings PLC Annual Reports. Retrieved October 29, 2020, from <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/07475805/filing-history>

Williams Grand Prix Holdings PLC: Cancellation of admission to the Frankfurt Stock Exchange. Retrieved October 29, 2020, from <https://www.bloomberg.com/press-releases/2020-10-28/williams-grand-prix-holdings-plc-cancellation-of-admission-to-the-frankfurt-stock-exchange>

Williams Grand Prix Holdings PLC Stock Price. Retrieved October 29, 2020, from <https://finance.yahoo.com/quote/WGF1.DE/history>

Winand, M., Steen, A. & Kasale, L. L. (2021). Performance Management Practices in the Sport Sector: An Examination of 32 Scottish National Sport Organizations. *Journal of Global Sport Management*. <https://doi.org/10.1080/24704067.2021.1899765>

References

Bratchenko, S. A. (2020). Evaluating the effectiveness of modern Russian model of public administration of science. *Moscow University Economics Bulletin*, 5, 68–101.

Brown, M. G. (2012). *Beyond the Balanced Scorecard. How analytics improve management efficiency*. M.: ZAO “Olymp-Business”. 248 p.

Gizatullin, A. V. (2007). Corporate governance, social responsibility and financial performance of the company. *Russian Management Journal*, 5(1), 35–66.

Efimova, O. V. (2014). Analysing and evaluating the effectiveness of economic entities' activities in the field of sustainable development. *Accounting. Analysis. Audit*, 1, 51–59.

Zaykin, D. I., & Kosorukova, I. V. (2020). Analysis of the concept “efficiency” and methods for assessing the effectiveness of enterprises. *Problems of theory and practice of management*, 9, 85–101.

Zelenkov, Yu. A., Tsvetkov, V. A., & Solntsev, I. V. (2017). Comparative assessment of the effectiveness of sports development at the regional level based on the DEA method. *Economy of the region*, 13(4), 1184–1198.

Ivashkovskaya, I. V. (2004). Company value management: challenges to Russian management. *Russian Management Journal*, 4, 113–132.

Ilin, A. B. (2017). Global entrepreneurship in motorsport as a tool of stimulation of the development of the national automotive industry. *Modern competition*, 3(63), 53–64.

Ilin, A. B. (2019). The concept of the development of motor sports in Russia. *The World of the new economy*, 1, 48–66.

Ilin, A. B. (2016). International entrepreneurship in motor sports. *Economics and entrepreneurship*, 10-2(75), 285–289.

Copeland, T. (2000). *Company value: valuation and management*. Moscow: Olymp-Business.

McConnell, C. R., & Bru, L. S. (1992). *Economics: principles, problems and politics*: in 2 vol. Vol. 1. Moscow.

Namadov, V. D., & Solntsev, I. V. (2021). Developing key performance indicators system for a professional football club. *Bulletin of St. Petersburg University. Management*, 20(4), 559–580.

Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (1999). *Economy*. Fifteenth edition. Moscow: Binom — KnoRus.

Solntsev, I. V. (2017). The effectiveness of the activities of sports organizations. *Federalism*, 3(87), 49–62.