

# Российская Премьер-Лига

Комплексное исследование  
экономики российского футбола

*Сезон-2018/2019*



**РОССИЙСКАЯ  
ПРЕМЬЕР-  
ЛИГА**



Дорогие друзья!

Чемпионат мира 2018 года убедительно доказал, что Россия является настоящей футбольной страной!

В новый сезон Премьер-Лига вступила обновленной – с новым брендом и новыми стадионами. Впервые в истории Лиги абсолютное большинство матчей будет сыграно на комфортных современных аренах. Атмосфера футбольного праздника, которую мы наблюдали летом, по-прежнему наполняет города России. Очень приятно видеть полные трибуны.

В соавторстве с нашим стратегическим партнером – компанией PwC – второй год подряд публикуется подробный отчет о работе клубов РПЛ. На мой взгляд, исследование будет полезно специалистам, интересно широкой аудитории, и, надеюсь, даст дополнительный стимул в развитии отечественного футбола.

### **Сергей Прядкин**

Вице-президент Российского футбольного союза

Президент Российской Премьер-Лиги

Член стратегического совета УЕФА по профессиональному футболу

Член Совета директоров Европейской ассоциации профессиональных футбольных лиг (ЕПФЛ)

Заместитель председателя комитета УЕФА по статусу и переходам футболистов, деятельности агентов и матч-агентов



Уважаемые коллеги!

Рады представить вам второй выпуск ежегодного исследования, которое мы проводим в партнерстве с Российской Премьер-Лигой.

В год Чемпионата мира многие болельщики впервые открыли для себя российский футбол – звездных игроков, современные стадионы. Мы рады поддержать этот интерес, вновь открыто публикуя данные о коммерческой деятельности ведущих футбольных клубов России.

На фоне открытия новых арен приятно отметить рост билетной выручки. Отдельный блок в исследовании мы посвятили различным аспектам коммерциализации инфраструктуры, а также самым доходным блокам стадионов – ложам и VIP-секторам.

Также в этом выпуске исследования мы узнали у клубов, как они работают над привлечением подрастающего поколения к тренировкам, какие планы имеют относительно виртуального футбола и киберспорта в целом и какие спонсорские опции пользуются у действующих партнеров клубов наибольшей популярностью.

Уверены, что положительный импульс, подаренный нашему футболу прошедшим Чемпионатом, позволит клубам и дальше развиваться, чтобы радовать болельщиков яркой игрой и безупречным сервисом.

### **Олег Малышев**

Партнер, руководитель практики оказания консультационных услуг компаниям спортивной индустрии, PwC в России

## Содержание

Сезон-2018/2019:  
вызовы и достижения

**4**

Обзор инфраструктуры  
клубов РПЛ

**10**

Коммерческая  
деятельность  
клубов РПЛ

**18**

Финансовые  
аспекты  
деятельности  
клубов РПЛ

**28**

Посещаемость  
матчей РПЛ

**34**

Кадровый резерв  
клубов РПЛ

**38**

Развитие детского  
и юношеского футбола

**40**



# Сезон-2018/2019: ВЫЗОВЫ И ДОСТИЖЕНИЯ

**Восемнадцатый сезон Российской Премьер-Лиги стартовал на волне высокого интереса к футболу в нашей стране, ставшей хозяйкой Чемпионата мира. Болельщиков ждали новые комфортные арены и звезды национальной сборной.**

**Лига же в преддверии сезона провела ряд изменений, чтобы встретить любителей футбола в новом современном образе.**

Прошедший сезон-2017/2018 стал рекордным по посещаемости за последние десять сезонов. При этом показатели посещаемости могут продолжить рост и в новом сезоне, учитывая повышенный интерес зрителей к футболу после Чемпионата мира, прошедшего в июне-июле 2018 года в России, и потенциал обновленной инфраструктуры.

Так, три клуба начали сезон-2018/2019 на новых аренах, введенных в эксплуатацию незадолго до ЧМ-2018. Также в марте 2019 года, согласно полученной от ФК «Динамо» информации, планируется открытие после реконструкции домашней арены клуба – стадиона «ВТБ Арена».

Перед началом сезона Лига провела ребрендинг, сменив название, логотип и разработав новый фирменный стиль. Подобные изменения призваны улучшить позиционирование Лиги и клубов, в том числе с визуальной точки зрения, как на внутренней, так и на международной арене.

Российская Премьер-Лига и «Матч ТВ» заключили новый контракт на трансляцию матчей, рассчитанный на четыре года. Телевещатель также запустил новый премиальный канал «МАТЧ ПРЕМЬЕР», на котором показываются игры чемпионата.

Лига подписала соглашение об эксклюзивном партнерстве с Kopami, разработчиком серии компьютерных игр PES. Сотрудничество предполагает появление полностью лицензированной РПЛ в новой части игры, а также совместное развитие киберфутбольного направления.

В сезоне-2018/2019 пройдет тестирование системы видеопомощника судьи (VAR) на российских стадионах. Так, система будет использоваться во время переходных матчей РПЛ, а также в отдельных играх чемпионата.

Клубы Российской Премьер-Лиги, в свою очередь, продолжают совершенствовать различные аспекты коммерческой деятельности, о чем свидетельствуют данные исследования, для удобства представленные в сравнении с показателями прошлого сезона.



# Итоговая турнирная таблица РПЛ в сезоне-2017/2018

Клуб	Год основания	Город	Результаты сезона	Сезонов в РПЛ	
	«Локомотив»	1922	Москва	<b>1-е место</b> (чемпион, выход в групповой этап Лиги чемпионов)	17
	ЦСКА	1911	Москва	<b>2-е место</b> (выход в групповой этап Лиги чемпионов)	17
	«Спартак»	1922	Москва	<b>3-е место</b> (выход в 3-й квалификационный раунд Лиги чемпионов)	17
	«Краснодар»	2008	Краснодар	<b>4-е место</b> (выход в групповой этап Лиги Европы)	8
	«Зенит»	1925	Санкт-Петербург	<b>5-е место</b> (выход в 3-й квалификационный раунд Лиги Европы)	17
	«Уфа»	2010	Уфа	<b>6-е место</b> (выход во 2-й квалификационный раунд Лиги Европы)	5
	«Арсенал»	1946	Тула	<b>7-е место</b>	4
	«Динамо»	1923	Москва	<b>8-е место</b>	16
	«Ахмат»	1958	Грозный	<b>9-е место</b>	12
	«Рубин»	1958	Казань	<b>10-е место</b>	16
	«Ростов»	1930	Ростов-на-Дону	<b>11-е место</b>	16
	«Урал»	1930	Екатеринбург	<b>12-е место</b>	6
	«Амкар»	1994	Пермь	<b>13-е место</b> (стыковые матчи)	14
	«Анжи»	1991	Махачкала	<b>14-е место</b> (стыковые матчи)	9
	«Тосно»	2013	Тосно	<b>15-е место</b> (вылет в ФНЛ)	1
	«СКА-Хабаровск»	1946	Хабаровск	<b>16-е место</b> (вылет в ФНЛ)	1

Клуб	Год основания	Город	Результаты сезона	Сезонов в РПЛ	
	«Оренбург»	1976	Оренбург	<b>1-е место в ФНЛ</b> (прямой выход в РПЛ)	2
	«Крылья Советов»	1942	Самара	<b>2-е место в ФНЛ</b> (прямой выход в РПЛ)	15
	«Енисей»	1937	Красноярск	<b>3-е место</b> (выход в РПЛ через стыковые матчи)	1

# РЕБРЕНДИНГ

Чемпионат мира по футболу, прошедший в России, обеспечил значительное повышение интереса к игре и продемонстрировал болельщикам, насколько комфортным и интересным может быть посещение стадиона. Для Российской Премьер-Лиги турнир, в свою очередь, стал позитивным импульсом для дальнейшего развития.



Одним из самых значимых проектов, осуществленных в рамках Стратегии развития 2020, стал ребрендинг Лиги.

Основной целью ребрендинга было создание системы визуальных атрибутов (фирменного стиля) для формирования целостного визуального восприятия продукта чемпионата.

Проект также предполагал полное переосмысление стратегической и визуальной платформы бренда и состоял из следующих этапов:

## Масштабное исследование аудитории футбола

По результатам количественных и качественных исследований были обозначены и описаны портреты приоритетных целевых групп:

- молодые люди и девушки (14–24 лет), поколение цифрового мира;
- семейная аудитория (35–45 лет), поколение переходного периода от советского к российскому футболу;
- старшее поколение (50+ лет), хранители традиций, историй и легенд советского футбола.

Также были проведены глубинные интервью с ключевыми стейкхолдерами: спонсорами, партнерами, руководителями клубов, журналистами; сформулированы основные ожидания от бренда чемпионата.

## Разработка стратегической платформы нового бренда Лиги

Платформой позиционирования нового бренда Лиги выбрана индустрия развлечений; в процессе работы были сформулированы основные инсайты и разработаны ключевые стратегические элементы: миссия, ценности и манифест. С учетом выбранной стратегии продвижения бренда Лиге предстоит установить новые стандарты деятельности и коммуникации, выстроить более прочную эмоциональную связь между игроками, клубами и болельщиками, обеспечить необходимый уровень комфорта и безопасности на стадионах.

## Разработка фирменного стиля и системы визуальных атрибутов

На этапе разработки визуальных атрибутов и фирменного стиля изменения коснулись, в первую очередь, названия Лиги, которая была переименована в Российскую Премьер-Лигу (РПЛ), и логотипа Лиги, центральным элементом которого стал символический образ медведя; важной частью нового бренда стал официальный шрифт РПЛ. На базе элементов нового фирменного стиля была создана новая графика телевизионных трансляций матчей РПЛ, визуально оформлены сайт, социальные сети и контент, стадионы. Элементы фирменного стиля также внедрены в игровую форму команд, используются в деловой документации и на других носителях.

## Целевые аудитории

### Молодежь

14–24 лет

Generation Z

Первое цифровое поколение, дети глобального мира

### Семейные

35–45 лет

Поколение переходного периода

От СССР к РФ, от аналоговой эры к «цифре», из XX века в XXI век

### Со стажем

50+ лет

Поколение советского футбола

## Ожидания стейкхолдеров от бренда чемпионата

### Клубы

Баланс спорта и шоу  
Позитив  
Самореализация  
Противостояние

### Спонсоры

Открытость  
Интрига  
Гордость  
Самовыражение

### Медиа

Открытость  
Общая идея  
Честная борьба  
Клубный геном

### Сегодня

- от спортивного соревнования
- от номинальной «российскости»
- от скандальной повестки
- от географического разнообразия

### Завтра

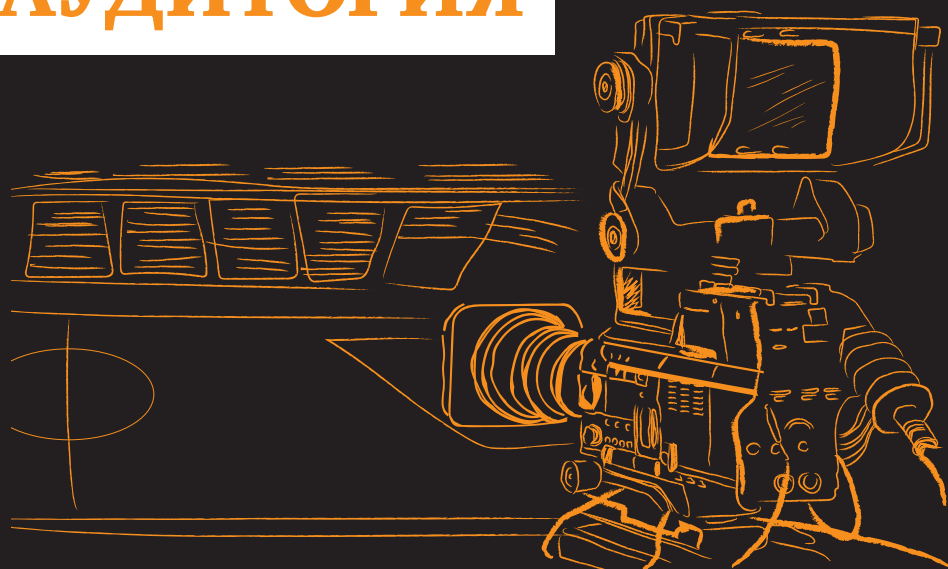
- к бескомпромиссному противостоянию
- к уникальному российскому продукту
- к истории преодоления
- к богатству культур и традиций



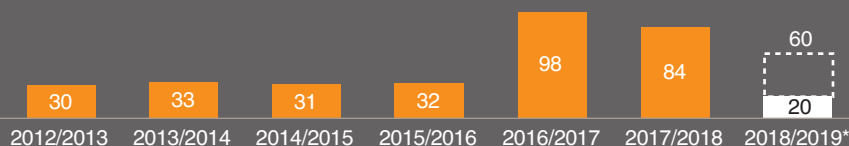
# ТЕЛЕ АУДИТОРИЯ

Перед началом сезона-2018/2019 было объявлено о запуске нового канала «МАТЧ ПРЕМЬЕР» в системе телеканалов «Матч ТВ». Новый канал предназначен для показа всех матчей Российской Премьер-Лиги в прямом эфире на основе платной подписки. При этом 60 игр сезона будут также транслироваться в эфире федерального телеканала «Матч ТВ». В трансляциях матчей будет использоваться обновленная графика, которая была разработана с учетом нового визуального стиля РПЛ.

Подобные изменения связаны с трансформацией модели медиапотребления, одним из признаков которой является сокращение телеаудитории спортивных трансляций в пользу просмотра спортивного контента в цифровой среде. Несмотря на то, что телерейтинги матчей РПЛ пока остаются стабильными, Лига уже активно ищет наиболее эффективные способы взаимодействия со своей аудиторией онлайн, в особенности с подрастающим поколением болельщиков.

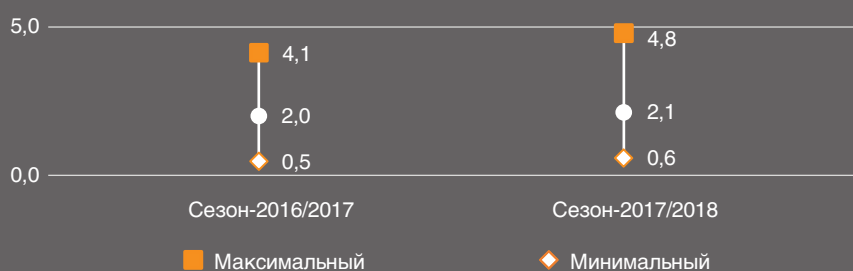


## Количество матчей РПЛ в федеральном эфире

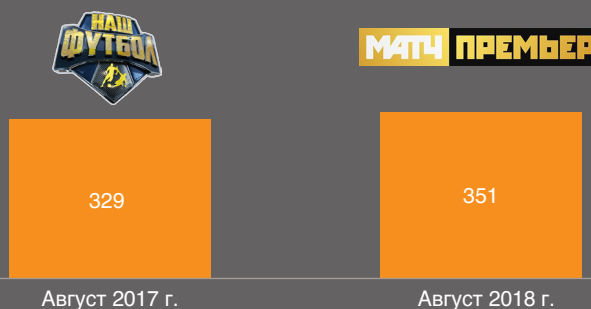


\*По итогам 10 туров

## Рейтинг матчей РПЛ, аудитория M18+



## Среднее количество абонентов платного телевидения с матчами РПЛ, тыс. чел.



Источник: РПЛ, анализ PwC



# Киберспорт

## Чемпионат РПЛ по киберфутболу 2018 года



Место проведения: г. Москва

Даты проведения:  
28–29 апреля 2018 года

Победитель:  
Роберт «Ufenok77» Фахретдинов  
(ФК «Локомотив»)

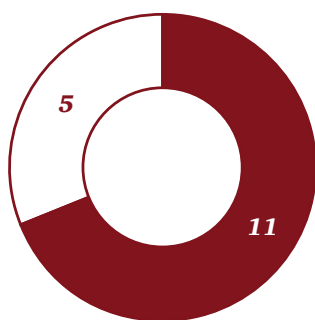
В апреле 2018 года Российская Премьер-Лига совместно с Международной федерацией футбола и телеканалом «Е» провела второй Чемпионат по киберфутболу eFootball RFPL Championship.

Впервые в истории отечественного киберспорта Лига получила право разыграть две путевки на европейский турнир – на платформах Xbox и PlayStation – как признание активной работы Лиги в киберпространстве. Сильнейшие игроки клубов Премьер-Лиги и победители открытых квалификаций боролись за право представлять отечественный киберфутбол на европейском отборочном турнире FIFA eWorldCup 2018. На консоли Xbox лучшим стал Павел «JhonnyGrime» Пурювкин, а на PS4 – представитель киберфутбольной команды ФК «Локомотив» Loko eSports Team Роберт «Ufenok77» Фахретдинов. Бронзовую медаль завоевал Антон «Аптоха1337» Жуков (ФК «Рубин»).

1 июля 2018 года Российская Премьер-Лига и Konami Digital Entertainment, разработчик компьютерной игры PES, подписали соглашение об эксклюзивном партнерстве. Появление полностью лицензированной РПЛ в PES 2019, новой части футбольного симулятора, стало частью глобальной стратегии разработчика по развитию своего продукта. Российская Премьер-Лига, в свою очередь, получит возможность для взаимовыгодного сотрудничества с новой киберспортивной аудиторией.

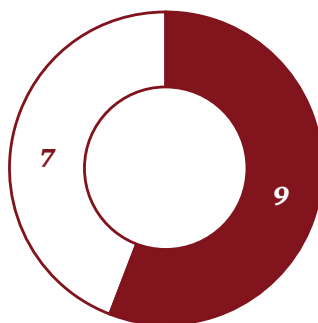
Сегодня у клубов уже есть профессиональные контракты с киберспортсменами; все активнее используются возможности киберспорта для продвижения брендов и коммуникации с аудиторией, регулярно проводятся турниры для болельщиков по киберфутболу и по другим киберспортивным дисциплинам.

### Наличие киберфутболиста в штате клуба, количество клубов



■ Есть  
□ Отсутствует

### Проведение киберспортивных турниров для болельщиков, количество клубов



■ Проводят  
□ Не проводят

Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

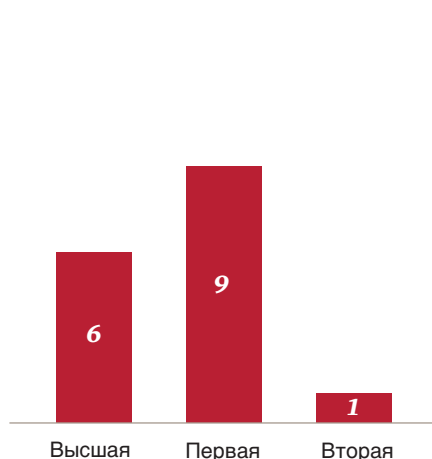


# Обзор инфраструктуры клубов РПЛ

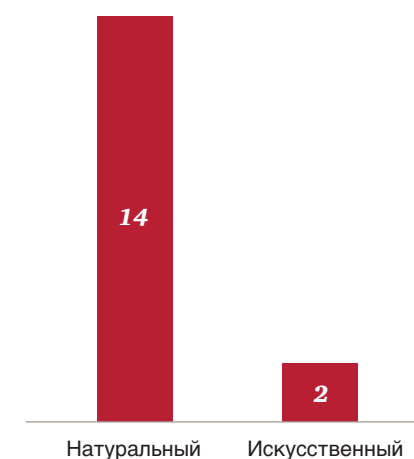


# Классификация домашних арен клубов РПЛ

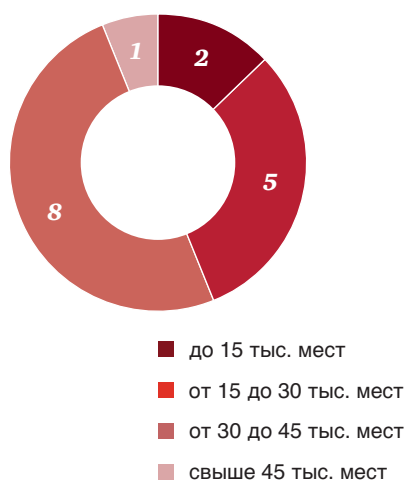
Домашние стадионы клубов РПЛ по категории, сезон-2018/2019



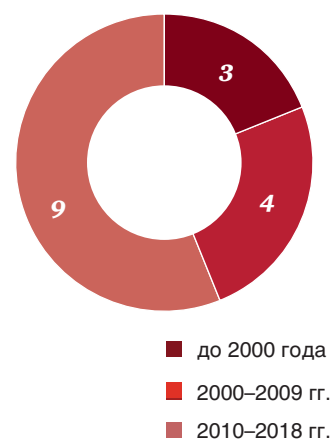
Домашние стадионы клубов РПЛ по типу футбольного газона, сезон-2018/2019



Домашние стадионы клубов РПЛ по вместимости, сезон-2018/2019



Домашние стадионы клубов РПЛ по году ввода в эксплуатацию, сезон-2018/2019



Источник: РПЛ, анализ PwC

В рамках прохождения клубами процедуры лицензирования для участия в соревнованиях под эгидой Российского футбольного союза производится, в том числе, сертификация стадионов и тренировочных полей с присвоением категории. Для проведения матчей РПЛ требуется наличие высшей или первой категории; в исключительных случаях отдельным решением РФС к играм могут быть допущены стадионы второй категории.

Среди стадионов клубов РПЛ сезона-2018/2019 единственной аренной второй категории является «Газовик», на котором проводит домашние матчи футбольный клуб «Оренбург». При этом уже подготовлен проект реконструкции стадиона, который позволит арене соответствовать требованиям первой категории согласно классификации РФС.

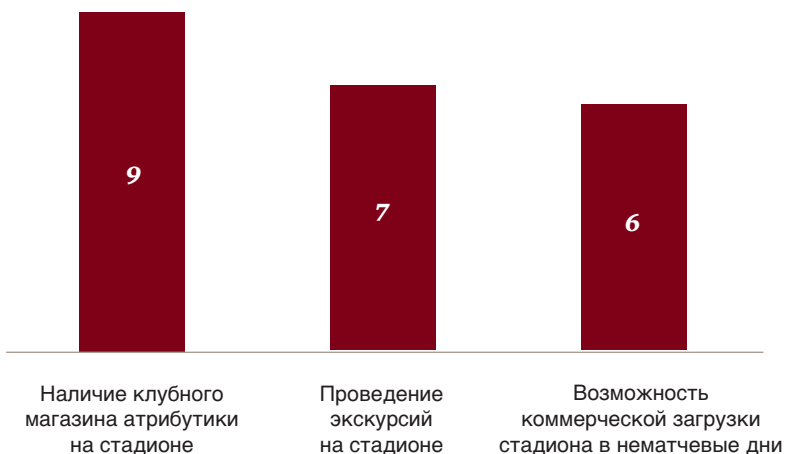
Почти все стадионы оборудованы натуральным газоном, исключением являются домашние арены клубов

«Уфа» и «Оренбург», что связано с географическим положением и соответствующими климатическими условиями.

Активное развитие спортивной инфраструктуры способствует тому, что большинство клубов РПЛ проводят свои матчи на современных и комфортных футбольных аренах. Так, девять стадионов были построены за последние восемь лет, а еще четыре стадиона являются относительно новыми и были возведены в период с 2000 по 2009 год.

# Использование инфраструктуры

## Дополнительные варианты использования инфраструктуры клубами РПЛ, количество клубов



## Используемые варианты коммерческой загрузки домашнего стадиона в нематчевые дни клубами РПЛ, количество клубов



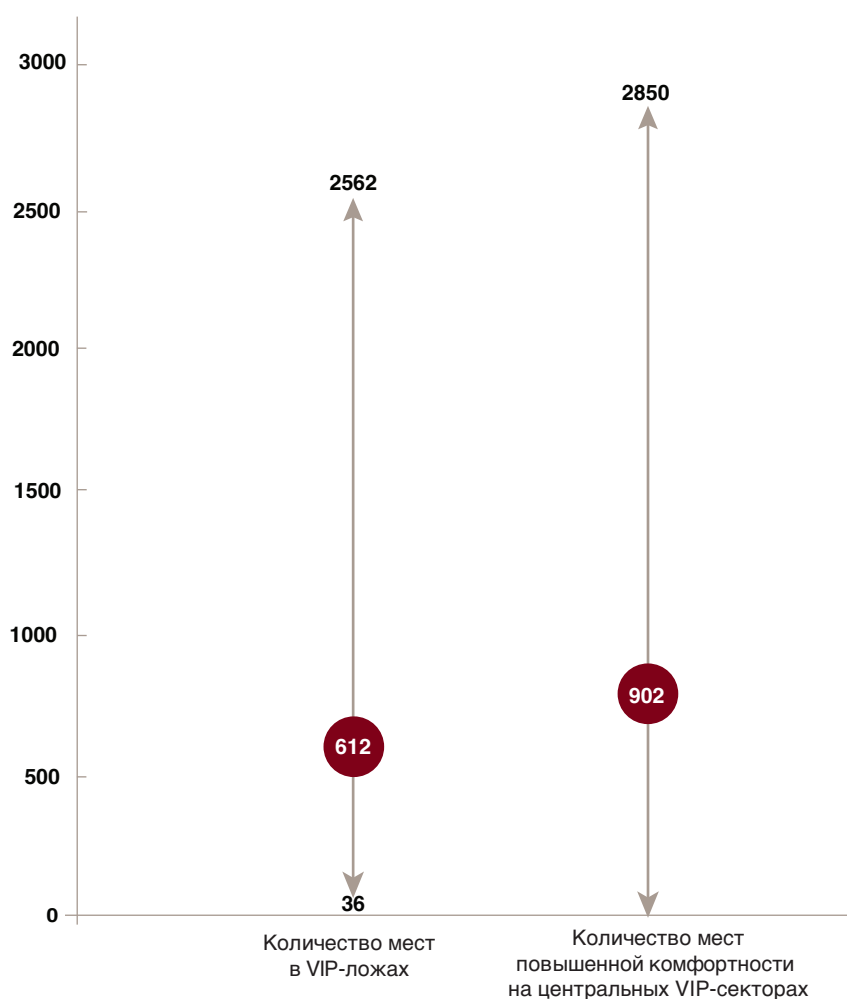
Источник: клубы РПЛ, анализ PwC



## Премиальные места и VIP-ложи

**75% клубов РПЛ** планируют расширение билетного VIP-инвентаря в течение ближайших трех сезонов

Среднее количество премиального билетного инвентаря на стадионах клубов РПЛ в сезоне-2018/2019



Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

Все стадионы клубов РПЛ вне зависимости от года ввода в эксплуатацию оборудованы VIP-ложами, среднее количество которых составляет 38. Также на всех аренах, за исключением стадиона «Газовик», предусмотрены места повышенной комфортности, обычно расположенные на центральных секторах.

Повышение интереса к футболу и рост посещаемости матчей российских футбольных клубов приводит к увеличению спроса и на премиальный билетный инвентарь. Так, три четверти клубов РПЛ планируют увеличить количество мест повышенной комфортности на центральных секторах и в VIP-ложах в ближайшие сезоны.

# Строительство и реконструкция стадионов РПЛ

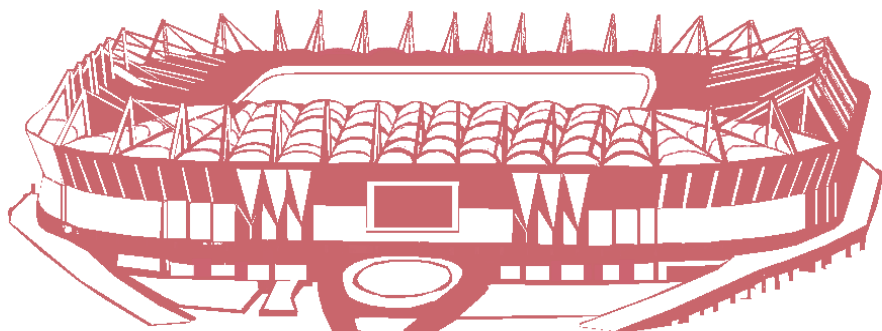
## «Екатеринбург Арена»

Город	Екатеринбург
Клуб	ФК «Урал»
Год открытия	2018
Вместимость	35 696 мест
Авторы проекта	Никулин К. К., Васильев С. А., Владимирский Ю. А



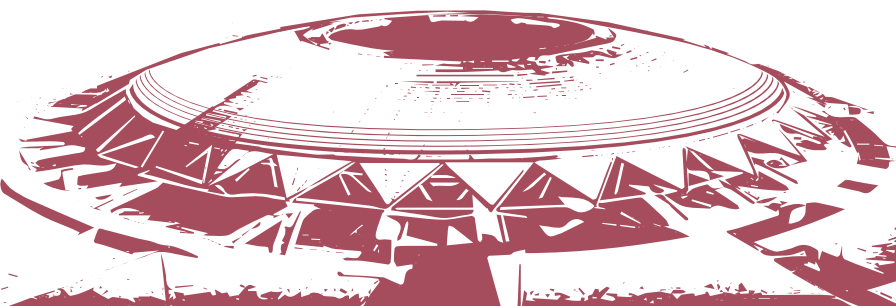
## «Ростов Арена»

Город	Ростов-на-Дону
Клуб	ФК «Ростов»
Год открытия	2018
Вместимость	43 564 мест
Авторы проекта	ФГУП «Спорт-Инжиниринг»



## «Самара Арена»

Город	Самара
Клуб	ПФК «Крылья Советов»
Год открытия	2018
Вместимость	42 724 мест
Авторы проекта	ФГУП «Спорт-Инжиниринг»



Весной 2018 года в преддверии Чемпионата мира по футболу были введены в эксплуатацию три стадиона, которые стали основными домашними аренами клубов РПЛ в сезоне-2018/2019: «Екатеринбург Арена», «Ростов Арена» и «Самара Арена». Таким образом, из всех стадионов клубов РПЛ половина была построена за последние пять лет.

Кроме того, в 2017–2018 гг. была реконструирована домашняя арена ФК «Енисей» – стадион «Центральный», – которая также будет задействована для проведения культурных мероприятий во время XXIX Зимней универсиады 2019 г.

Проектом реконструкции стадиона, построенного в 1967 году, была предусмотрена реставрация арены, усиление технических конструкций,

перепланировка и отделка внутренних помещений, ремонт мачт освещения, замена всех посадочных мест, установка современных систем безопасности и входных групп, а также благоустройство прилегающей территории. Кроме того, две трибуны стадиона обустроены для доступа людей с ограниченными физическими возможностями. Общая вместимость стадиона уменьшилась с 22,5 тысяч человек до 15 тысяч человек.

В апреле 2018 года, по ходу сезона-2017/2018, была увеличена вместимость стадиона «Краснодар» за счет добавления 76 VIP-мест. В июле-августе 2018 года было добавлено 295 мест на общие сектора, а в октябре – еще 180 VIP-мест. Текущая вместимость стадиона составляет 34 652 места.

### **Стадион «Центральный» (Красноярск)**



### **Стадион «Краснодар»**



# Резервные стадионы клубов РПЛ

Согласно регламенту РПЛ каждый клуб должен заявить на сезон основной и как минимум один резервный стадион для проведения игр чемпионата.

Нововведением сезона-2018/2019 является запрет на проведение домашнего матча на домашнем стадионе команды-соперника, даже если соответствующий стадион был заявлен в качестве резервного. На случай возникновения подобной ситуации Лигой определен список резервных стадионов, на которых

возможно проведение игр. К их числу относятся домашние арены ФК «Динамо» (стадион «Арена Химки») и ФК «Уфа» (стадион «Нефтяник»), а также стадионы «Фишт» и «Уралмаш».

В прошедших турах сезона только один клуб проводил домашние игры на резервной арене. Так, до введения в эксплуатацию после реконструкции стадиона «Центральный» (Красноярск) ФК «Енисей» сыграл четыре домашних матча на стадионе «Геолог» в Тюмени.

## Олимпийский стадион «Фишт»

Город	Сочи
Домашний клуб	ФК «Сочи» (ФНЛ)
Год открытия	2013 (реконструирован в 2017 г.)
Вместимость	43 700 мест
Категория	высшая
Покрытие	натуральный газон



## Стадион «Уралмаш»

Город	Екатеринбург
Домашний клуб	отсутствует
Год открытия	1936 (реконструирован в 2015 г.)
Вместимость	10 000 мест
Категория	первая
Покрытие	натуральный газон



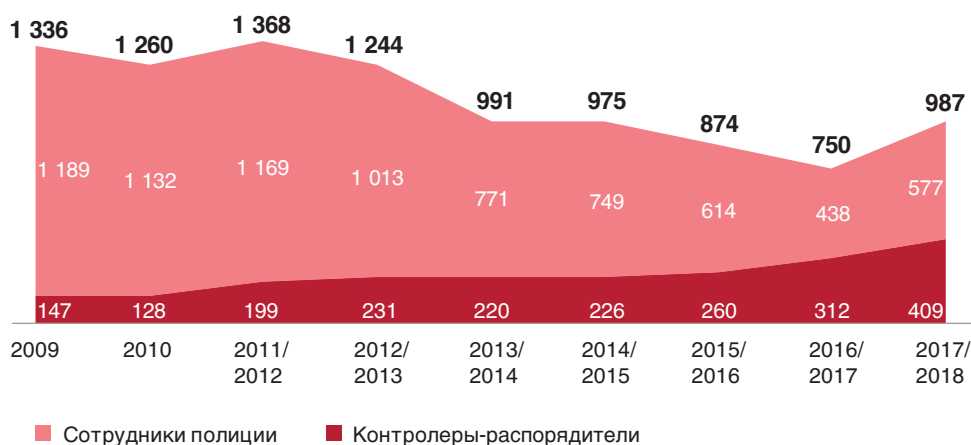


# Обеспечение безопасности на стадионах

Увеличение общей вместимости стадионов клубов РПЛ и рост посещаемости матчей привели к увеличению количества сотрудников, необходимых для обеспечения порядка и безопасности на играх. При этом соотношение количества данных сотрудников к среднему числу зрителей остается стабильным.

Сумма штрафов, уплаченных клубами за нарушения болельщиков, продолжает сокращаться в среднем на 18% за сезон на протяжении последних шести сезонов.

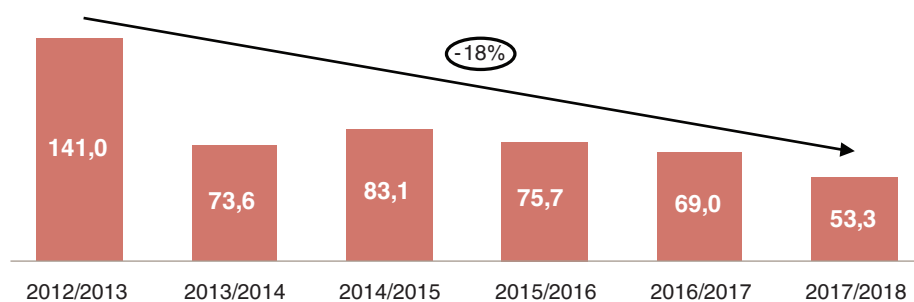
**Количество сотрудников, обеспечивающих безопасность на матчах РПЛ, в среднем за матч, чел.**



**Среднее число зрителей по отношению к числу сотрудников, обеспечивающих безопасность, по категориям, чел.**



**Сумма штрафов, уплаченная клубами за нарушения болельщиков, в среднем за матч, тыс. руб.**



Источник: РПЛ, анализ PwC

# Коммерческая деятельность клубов РПЛ



## Клубы РПЛ уделяют все больше внимания организации развлекательных зон и мероприятий в день матча

По сравнению с сезоном-2017/2018 существенно выросло число клубов, организующих как собственные, так и спонсорские развлекательные зоны и мероприятия перед матчем и в перерыве. Насыщенная развлекательная программа способствует повышению посещаемости матчей, причем значительная часть болельщиков приходит на стадион к началу программы, то есть за 2–3 часа до матча.

В целом работа клубов по обеспечению качественного сервиса в дни матчей, в том числе транспортной доступности стадионов, ведется на прежнем хорошем уровне.

Внедрение таких технологичных сервисов, как доставка еды на зрительское место, пока затруднено в связи с инфраструктурными (в случае старых стадионов) и организационными (в случае новых стадионов) ограничениями.

### Количество клубов, предлагающих сервисы для болельщиков в день матча



### Способы организации стационарного кейтеринга на стадионе в сезоне-2018/2019, количество клубов



Как показывают данные исследования, из двух клубов, сообщавших во время прошлого исследования о планах по внедрению сервиса доставки еды, один успешно справился с реализацией задачи.

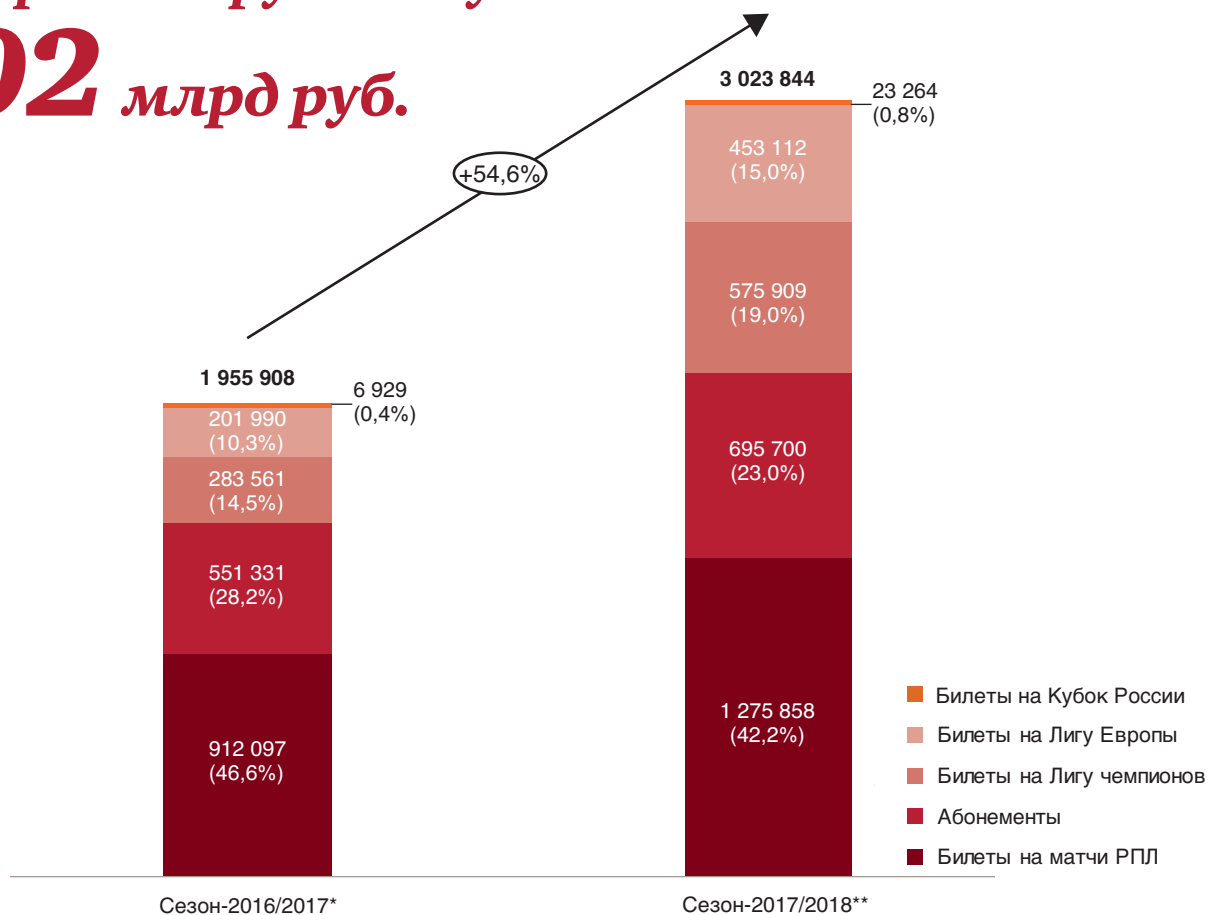
Ситуация с организацией стационарного кейтеринга остается также стабильной: один клуб занимается обеспечением питания самостоятельно, еще один клуб дополнительно привлекает внешние ресурсы, остальные же клубы пользуются только услугами подрядчика.

Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

# Абонементы и билетные программы

Структура билетной выручки клубов РПЛ во всех турнирах, %, тыс. руб.

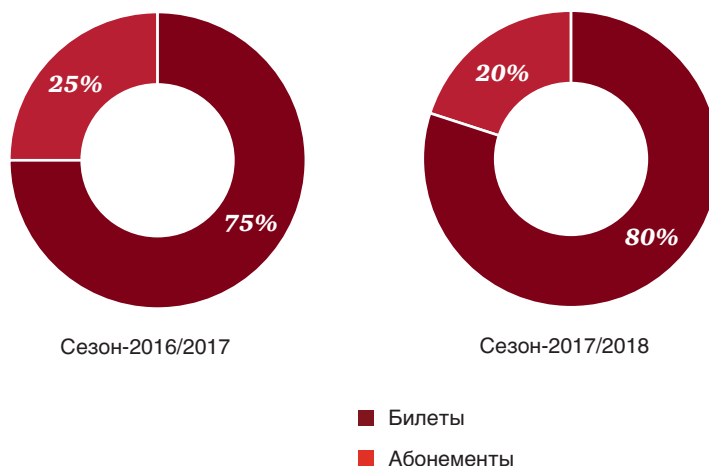
## Суммарная выручка клубов 3,02 млрд руб.



\* Без учета клубов, покинувших РПЛ по итогам сезона-2016/2017, и ФК «Анжи»

\*\* Без учета клубов, покинувших РПЛ по итогам сезона-2017/2018

Среднее соотношение выручки от продажи билетов и абонементов в клубе РПЛ, %



Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

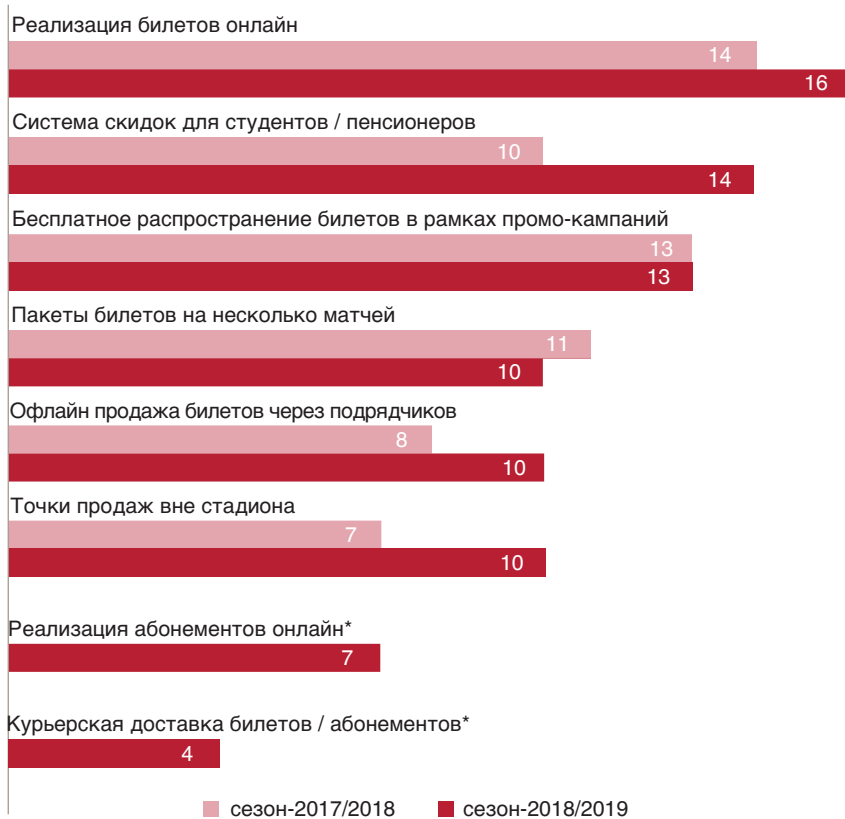
Значительный рост посещаемости матчей РПЛ в сезоне-2017/2018 способствовал росту суммарной билетной выручки клубов почти на 55%. Также существенно выросла выручка клубов от реализации билетов на матчи Лиги чемпионов и Лиги Европы.

Несмотря на повышение стоимости билетов на матчи внутренних соревнований и абонементов, билетные программы клубов на матчи еврокубков становятся более доступными для болельщиков.

Клубы успешно работают над расширением каналов продаж билетов и абонементов. Так, в текущем сезоне все клубы РПЛ реализуют билеты онлайн, при этом доля онлайн-продаж билетов и абонементов увеличивается.

Клубы стараются активнее задействовать билетных операторов как в офлайн, так и в онлайн-продажах. Увеличивается и число клубов, организующих точки продаж билетов вне стадиона.

### Особенности билетных программ, количество клубов

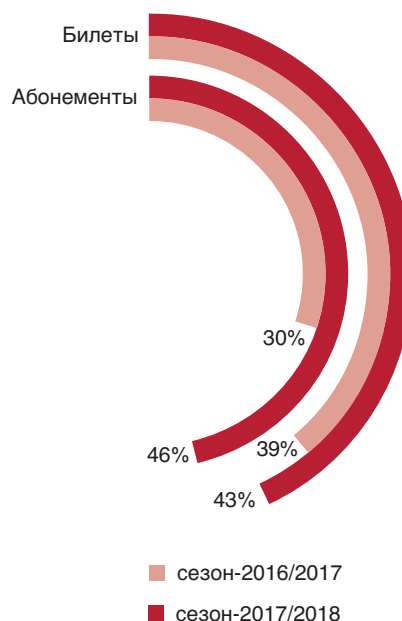


\* Исторические показатели отсутствуют

### Используемые каналы онлайн-продаж билетов, количество клубов



### Доля онлайн-продаж по продуктам, %

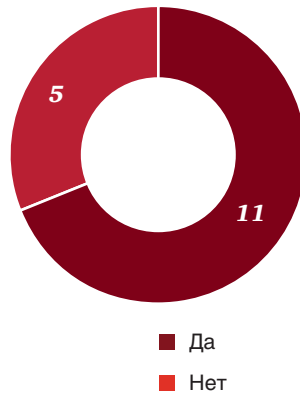


Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

# Работа с аудиторией

*Детальное изучение аудитории приобретает все большее значение для клубов и их спонсоров*

**Проведение исследований болельщиков, количество клубов**



Постепенно растет число клубов РПЛ, использующих CRM-системы для сбора информации о болельщиках, ее анализа и построения эффективной коммуникации на персонализированной основе.

Большая часть клубов в качестве инструмента анализа аудитории также проводит исследования болельщиков. Результаты подобных исследований важны как для самих клубов, так и для действующих и потенциальных спонсоров и партнеров.

**Наличие CRM-системы, количество клубов**



**Использование внутриклубных инструментов коммуникации с болельщиками, количество клубов**

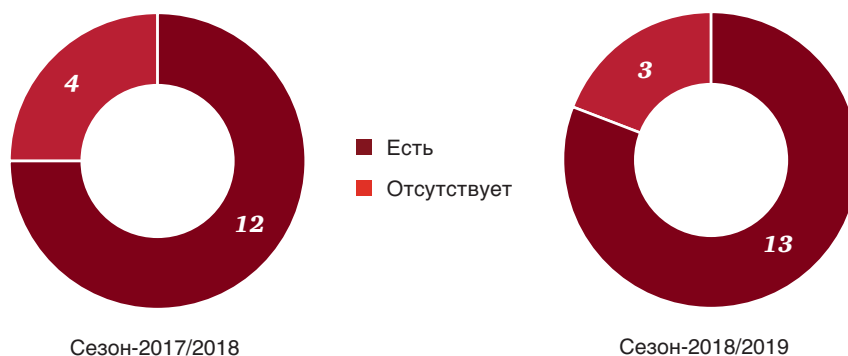


Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

# Программы лояльности

Одним из инструментов повышения вовлеченности болельщиков являются программы лояльности

## Наличие программы лояльности для болельщиков, количество клубов



## Опции, предлагаемые участникам программы лояльности, количество клубов



\* Исторические показатели отсутствуют

Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

С каждым сезоном также увеличивается количество клубов, предлагающих программы лояльности для своих болельщиков. В большинстве случаев данные программы включают в себя скидки на приобретение билетов, абонементов или клубной атрибутики, чуть реже – нефинансовые бонусы и скидки у партнеров и спонсоров клуба.

Интересной опцией программ лояльности является предоставление болельщикам доступа к эксклюзивному клубному медиаконтенту. Данную опцию предполагают чуть менее половины (46%) программ лояльности клубов РПЛ.

Такое же количество программ лояльности использует в основе механизма своего действия начисление бонусных баллов за покупки.

# Клубная атрибутика

**Клубы РПЛ продолжают развивать продажи атрибутики как самостоятельно, так и через партнеров**

В то время как продажа игровой формы болельщикам осуществляется всеми клубами, пятнадцать клубов также имеют линейку брендированной атрибутики, которая может включать в себя шарфы, бейсболки, прочую повседневную одежду и аксессуары.

Тринадцать клубов имеют официальные клубные магазины, которые обычно расположены на стадионе, в популярных торговых центрах, аэропортах или на вокзалах.

Популярность интернет-продаж приводит к тому, что клубы сокращают количество магазинов. Так, данные исследования показывают, что в сезоне-2018/2019 в среднем у клуба РПЛ работают 1–2 точки продаж, в то время как в сезоне-2017/2018 данный показатель составлял 2–3.

## Особенности организации продаж клубной атрибутики, количество клубов



Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

В соответствии с данной тенденцией по сравнению с прошлым сезоном количество клубов с действующим интернет-магазином в Лиге увеличилось на два.

Клубы также активно развивают продажи атрибутики через партнеров. Так, уже четырнадцать клубов реализуют официальную продукцию через магазины-

партнеры. Кроме того, на три клуба увеличилось количество клубов РПЛ, имеющих лицензионные соглашения, позволяющие партнерам производить и реализовывать продукцию под клубным брендом.

К числу возможных каналов продаж атрибутики относятся и мультибрендовые онлайн-магазины, в которых представлена продукция уже пяти клубов.





# Каналы онлайн-коммуникации

## К числу основных цифровых платформ присутствия клубов РПЛ в сезоне-2018/2019 добавилась социальная сеть Facebook

Общий охват онлайн-аудитории футбольных клубов в Интернете продолжает расти. Так, суммарное количество подписчиков в социальных сетях клубов увеличилось на 20%, а количество уникальных посетителей клубных сайтов выросло на 41%.

Почти все клубы РПЛ имеют действующие соглашения об информационном партнерстве со средствами массовой информации.

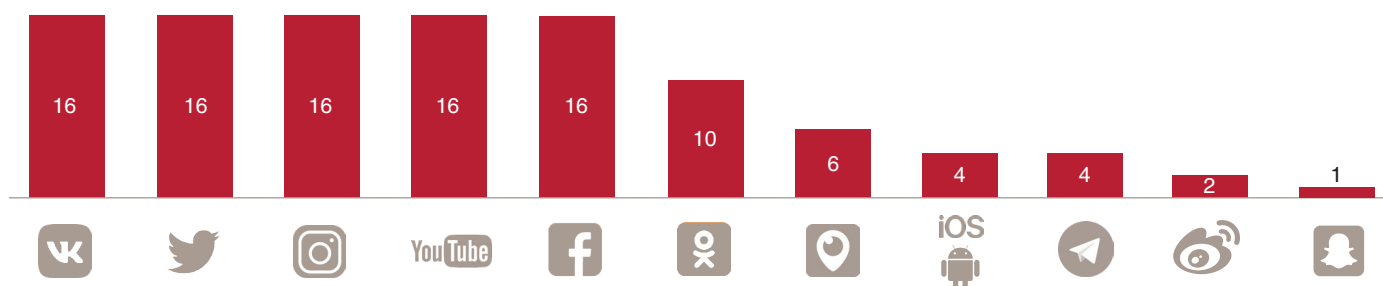
В то же время на четыре снизилось количество клубов РПЛ, заключивших партнерские соглашения с социальными сетями. Это связано как со сменой состава участников Лиги, так и с переводом одним из клубов своего партнерства с социальной сетью «ВКонтакте» из формальных договоренностей в неформальные рабочие отношения.

Теперь все клубы РПЛ представлены на пяти цифровых платформах, в том числе на Facebook. Также значительно выросло количество клубов, представленных в соцсети «Одноклассники».

Отдельно стоит отметить работу «Зенита», который первым среди клубов РПЛ завел аккаунт в мобильном приложении для обмена фото- и видеоконтентом Snapchat, а также вслед за «Крыльями Советов» создал собственную страницу в китайской сети микроблогов Weibo.



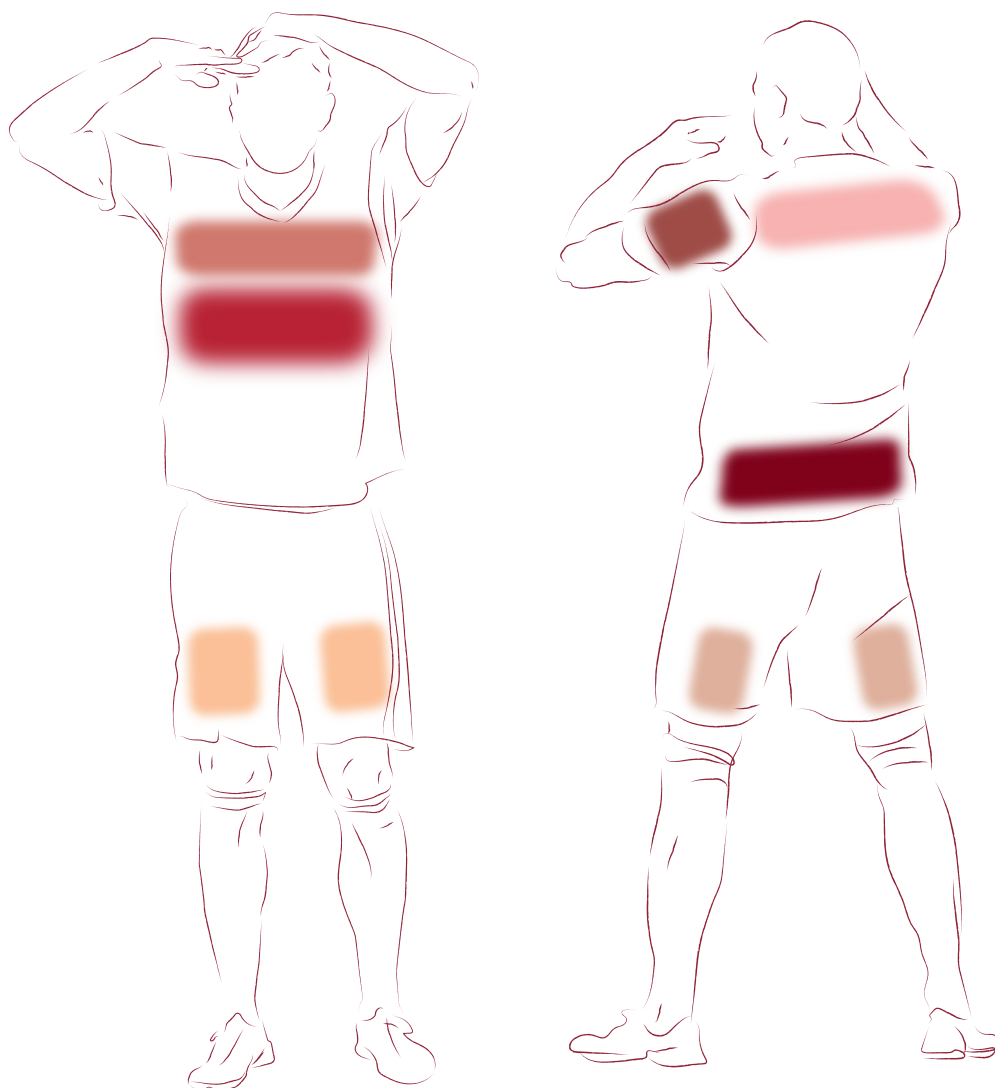
## Использование digital-инструментов, количество клубов



Источник: клубы РПЛ, анализ PwC

# Взаимодействие со спонсорами

Топ-5 категорий спонсоров клубов РПЛ в сезоне-2018/2019 по профилю деятельности, количество спонсоров



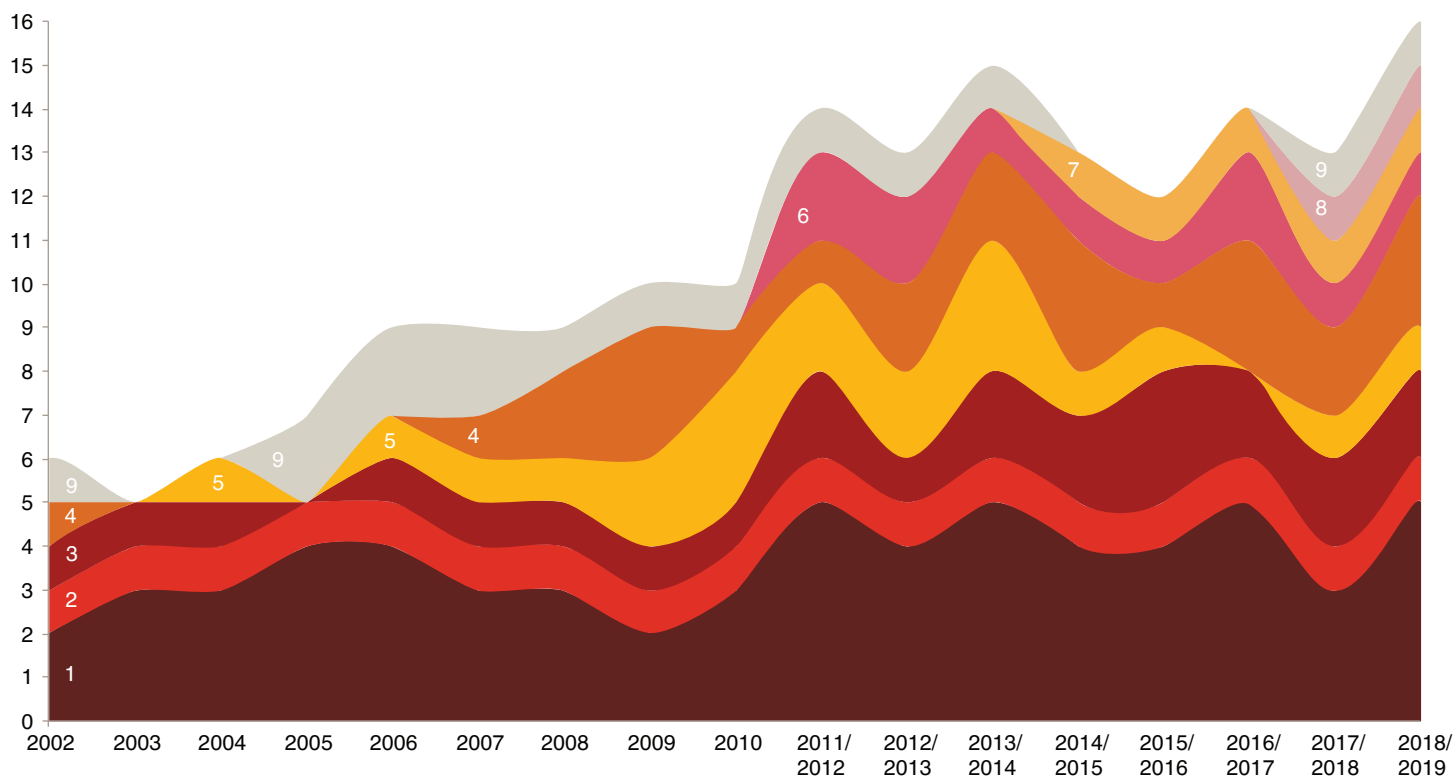
Количество размещенных логотипов спонсоров на игровой форме клубов РПЛ в сезоне-2018/2019



Источник: открытые источники, анализ PwC

## Количество титульных спонсоров клубов РПЛ в сезонах 2002–2018/2019 по категориям

- |                                         |                                         |                                   |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Компании энергетического сектора      | 4 Промышленные компании                 | 7 Компании пищевой промышленности |
| 2 Транспортные компании                 | 5 Банки                                 | 8 Букмекеры                       |
| 3 Инвестиционные и управляющие компании | 6 Благотворительные фонды и организации | 9 Другие                          |



Клубы РПЛ работают над привлечением спонсоров для повышения коммерческих доходов. В текущем сезоне в среднем у одного клуба присутствует восемь спонсоров.

Уверенное первое место по количеству спонсорских соглашений с клубами РПЛ занимают компании пищевой промышленности и общественного питания. На втором месте находятся компании еще одного B2C сегмента – автомобильной отрасли. Среди B2B сегментов наибольшее присутствие в российском футболе имеют компании промышленного и энергетического секторов. Также стоит отметить активность букмекерских компаний, которые только с 1 апреля 2017 года получили законодательную

возможность рекламироваться во время спортивных трансляций и уже вошли в топ-5 категорий спонсоров.

В текущем сезоне на игровой форме клубов РПЛ размещены 69 логотипов спонсоров и партнеров. Место титульного спонсора на груди становится все более популярным, в то время как количество логотипов на рукаве игровой футболки сократилось с 13 до 11. Вторым по количеству размещенных логотипов теперь стало место под игровым номером на спине.

Лидером по количеству спонсорских логотипов на игровой форме остается «Спартак», который увеличил их число до двенадцати.

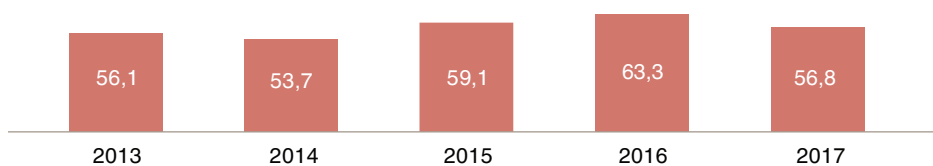
Сезон-2018/2019 является рекордным по количеству титульных спонсоров у клубов с момента основания РПЛ. Среди них стабильно присутствуют компании энергетического сектора, в то же время разнообразие партнеров по профилю их деятельности в последнее время увеличивается. К числу прочих в разные сезоны относились компании автомобильной отрасли, производители электроники, телекоммуникационные компании, компании рынка недвижимости и строительного сектора, авиакомпании, а также туристические бренды.

# Финансовые аспекты деятельности клубов РПЛ

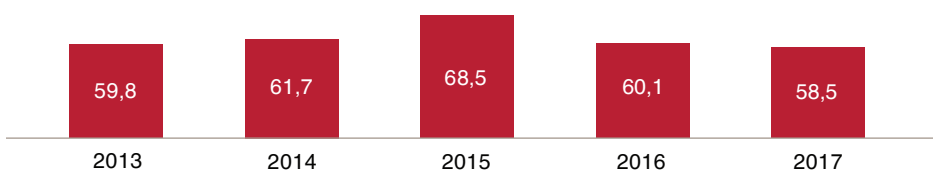


# Финансовые результаты клубов РПЛ

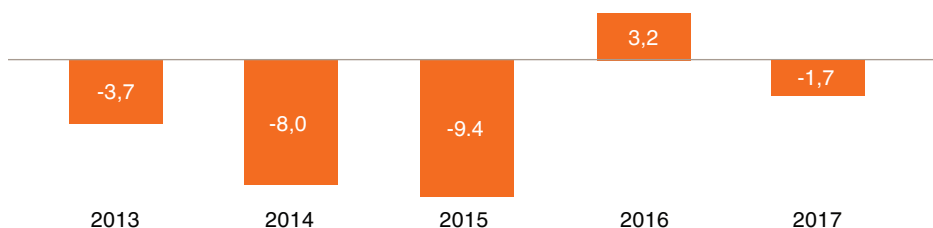
Доходы клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млрд руб.



Расходы клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млрд руб.



Финансовые результаты клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млрд руб.



Источник: клубы РПЛ, СПАРК, анализ PwC

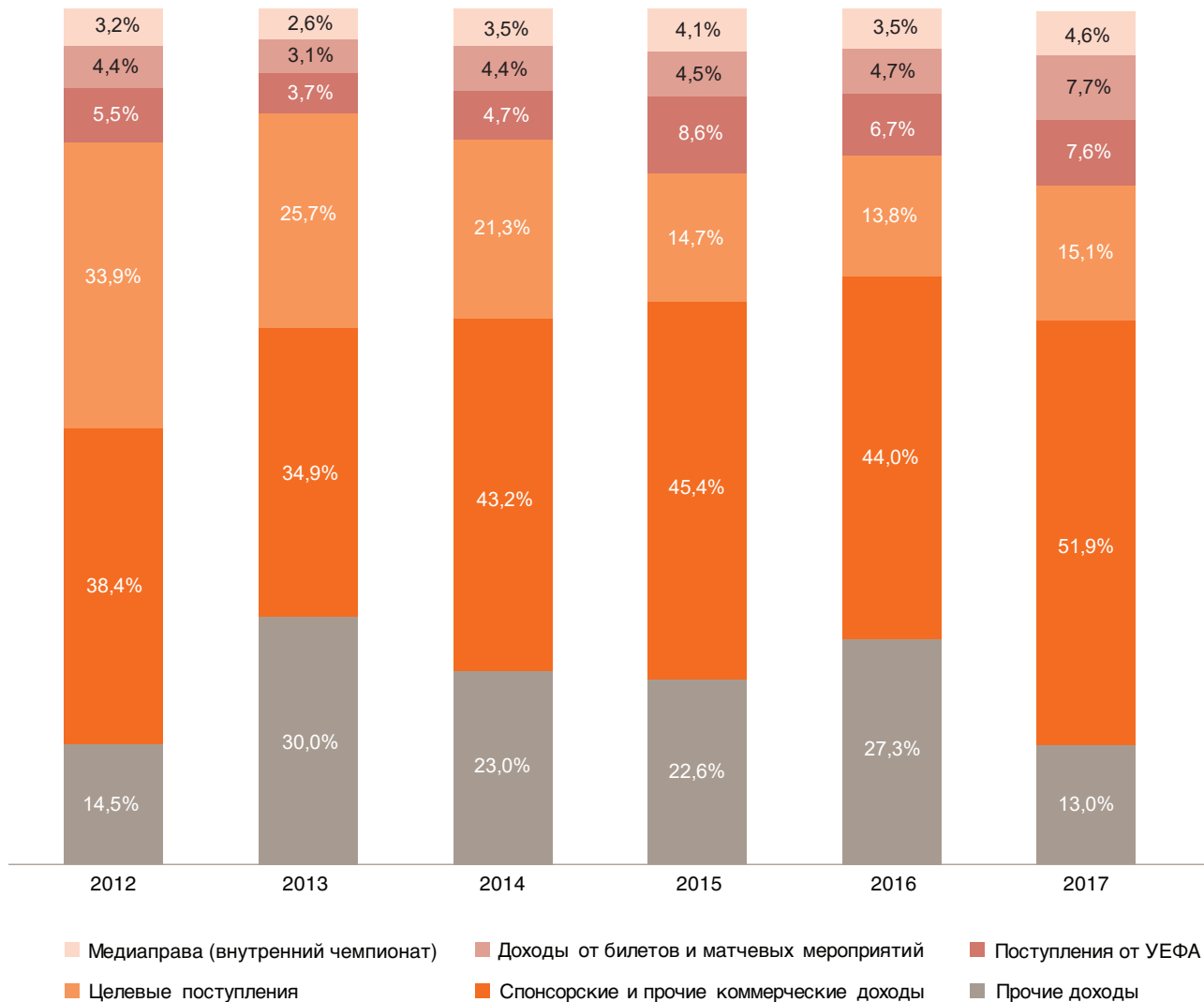
Доходы и расходы клубов РПЛ анализировались за каждый финансовый год. Совокупные значения расходов включают в себя все операционные и неоперационные затраты клубов, в том числе издержки по обслуживанию долга и прочие финансовые расходы, а также часть затрат, являющихся неденежными. К ним, например, относится амортизация регистраций (трансферных контрактов) игроков.

Важным фактором, влияющим на изменение динамики доходов и расходов, является изменяющийся год от года состав участников первенства РПЛ.

Основной причиной отрицательного финансового результата в 2017 году стало сокращение доходов клубов, не связанных с коммерческой деятельностью. В то же время общий уровень расходов остается почти стабильным, что связано, в первую очередь, с долгосрочными контрактными обязательствами клубов.

# Доходы клубов РПЛ

Структура общих доходов клубов РПЛ, % от общей суммы



Источник: клубы РПЛ, СПАРК, анализ PwC

## Билетные и рекламные доходы клубов РПЛ продолжают наращивать свою долю в структуре доходов

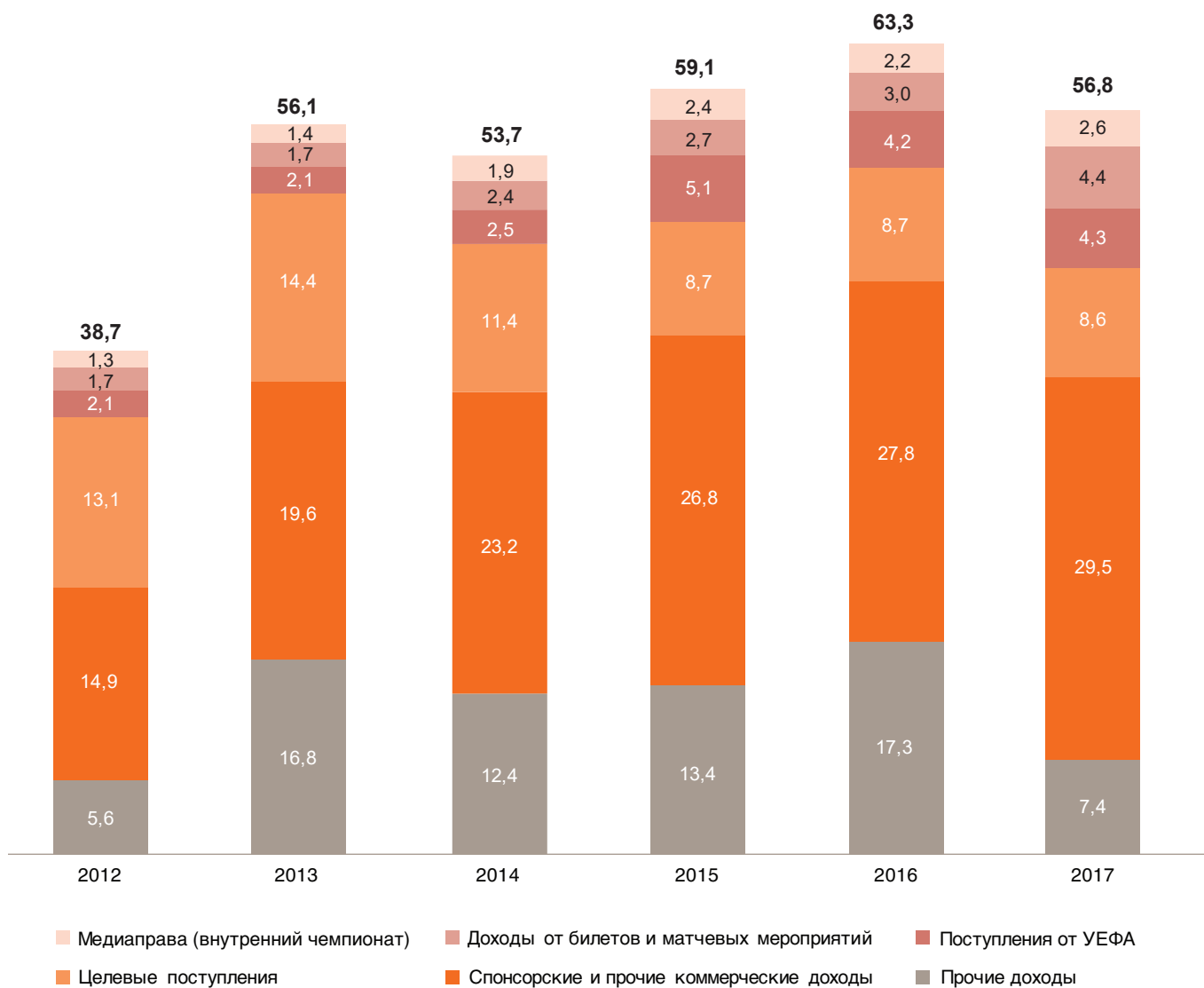
Благодаря новой инфраструктуре и работе с болельщиками клубы РПЛ продолжают увеличивать свои доходы от продажи билетов и матчевых мероприятий. Спонсорские и коммерческие доходы также продолжают расти, причем их доля составляет уже более 50%. В то же время прочие доходы клубов, куда входят доходы от трансферной деятельности, операций с недвижимостью и прочей деятельности, не связанной с футболом, значительно сокращаются.

С учетом стабильности поступлений по другим источникам дохода данная ситуация свидетельствует о росте

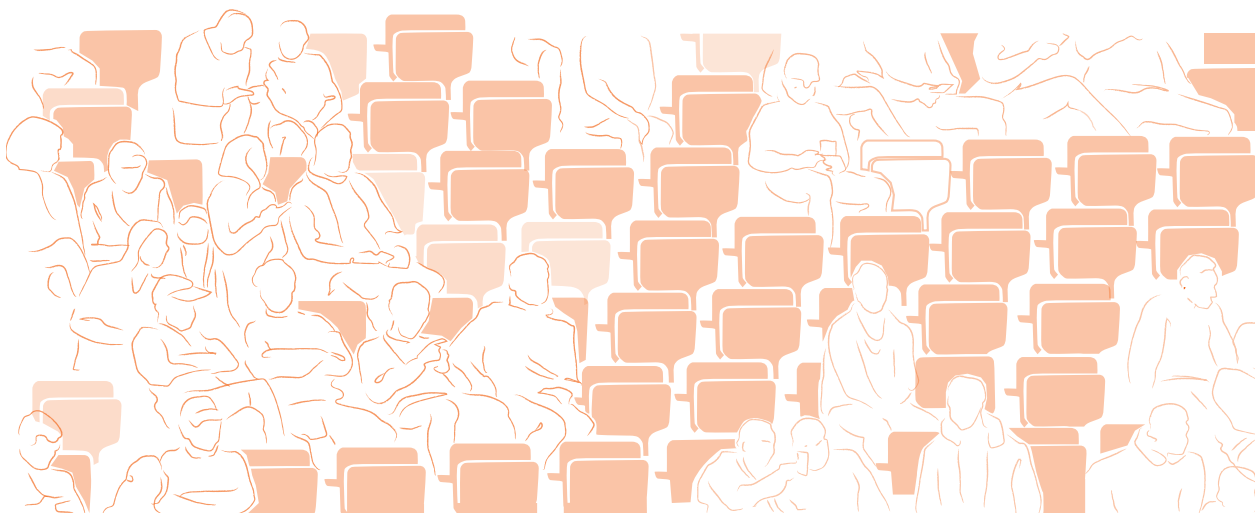
коммерческих доходов клубов РПЛ, напрямую связанных с футбольной деятельностью, что соответствует финансовой политике европейского клубного футбола.

Необходимо учитывать, что данные о поступлениях от УЕФА представлены в соответствии с отчетностью клубов РПЛ и могут отличаться от данных УЕФА в связи с особенностями российской учетной политики и разницей в валютных курсах, использовавшихся при отражении соответствующих поступлений в отчетности.

## Динамика общих доходов клубов РПЛ, млрд руб

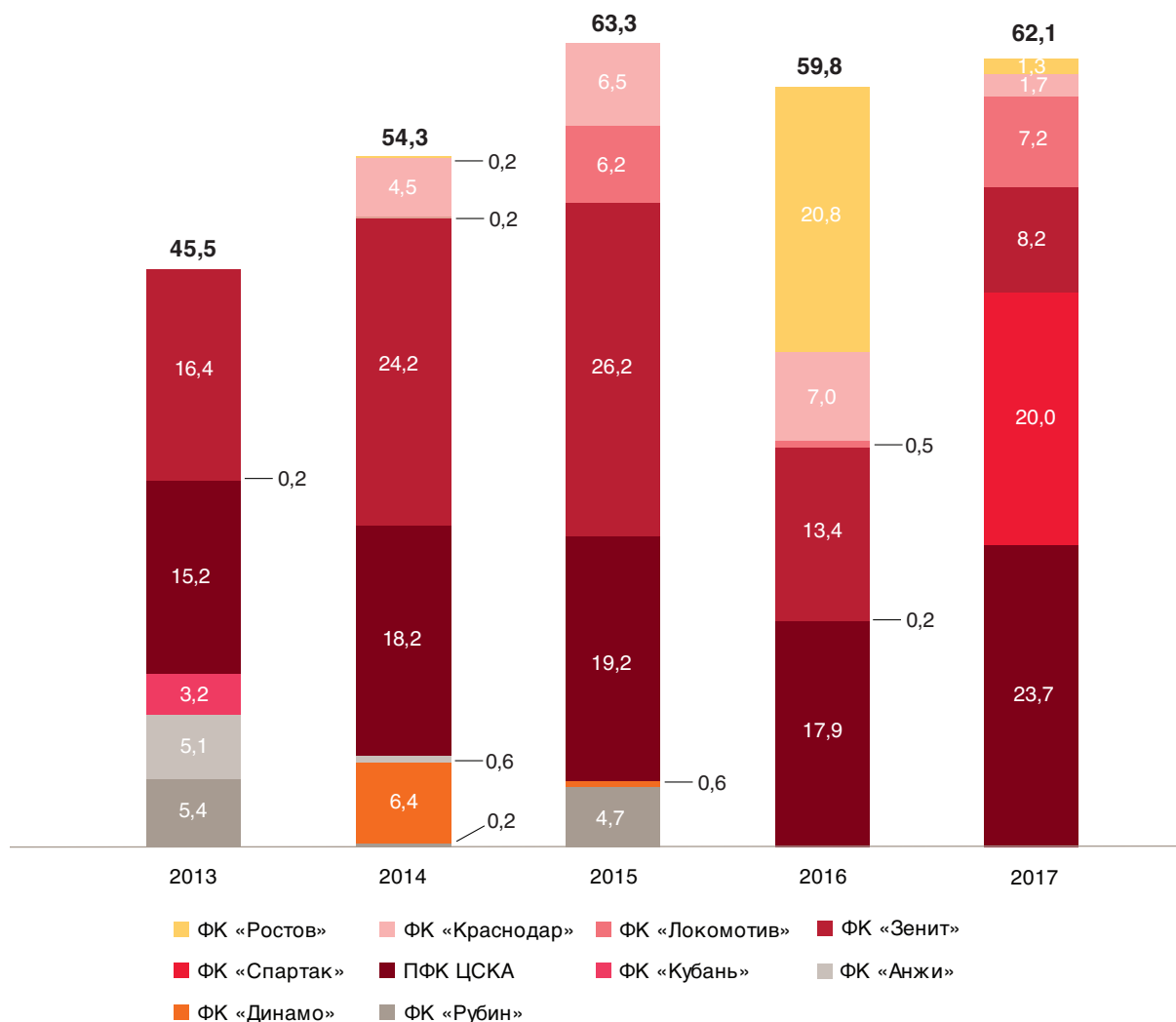


Источник: клубы РПЛ, СПАРК, анализ PwC



# Призовые от участия в соревнованиях УЕФА

Совокупные призовые клубов РПЛ от участия в соревнованиях УЕФА, млн евро



Источник: УЕФА, анализ PwC

Для расчета призовых клубов РПЛ от участия в соревнованиях УЕФА было сделано предположение, что клубы признают выручку от «рыночного пула» призовых, а также выручку от участия в групповом этапе турнира после его окончания в первой половине сезона (до Нового года), а выручку от стадии плей-офф – во второй половине сезона (после Нового года).

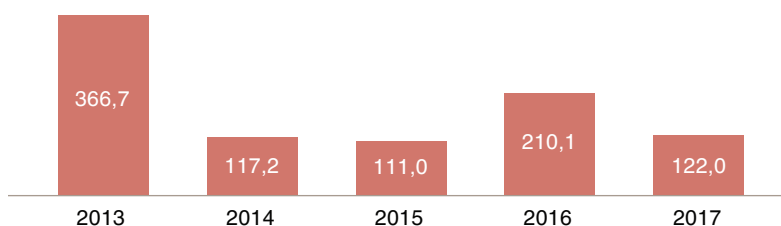
Лидером по общей сумме полученных призовых за последние пять лет является ПФК ЦСКА, заработавший более 94 млн евро. На втором месте находится ФК «Зенит», который суммарно получил 88 млн евро за исследуемый период.

Совокупные доходы остальных клубов от выплат призовых УЕФА за последние пять лет составили 102 млн евро.

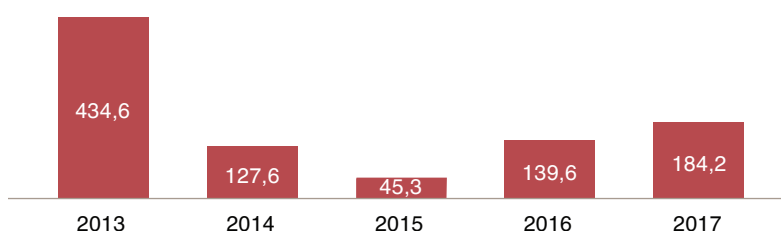


# Трансферная деятельность клубов РПЛ

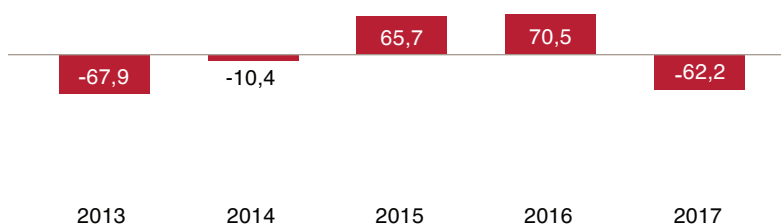
Трансферные доходы клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млн евро



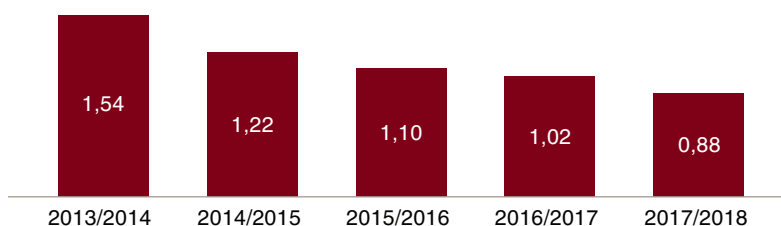
Трансферные расходы клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млн евро



Сводный трансферный баланс клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млн евро



Суммарная трансферная стоимость составов клубов РПЛ в 2013–2017 гг., млрд евро



Источник: Transfermarkt, анализ PwC

Трансферная деятельность футбольных клубов оказывает существенное влияние на их финансовые результаты. Справочно мы привели информацию о трансферных доходах и расходах клубов РПЛ, а также суммарной трансферной стоимости их составов за последние шесть лет по оценке портала Transfermarkt.

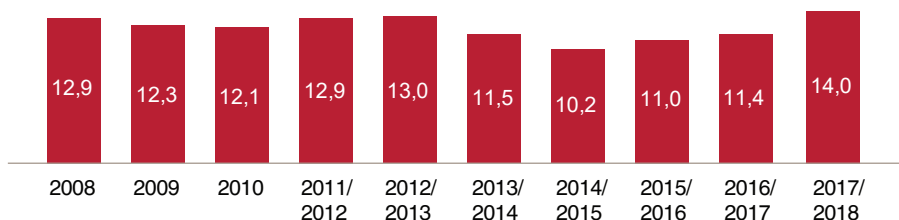
Необходимо учитывать, что в связи с волатильностью курсов валют и особенностями учета трансферных доходов и расходов в финансовой отчетности спортивных клубов прямая корреляция с финансовыми показателями клубов отсутствует.

# Посещаемость матчей РПЛ

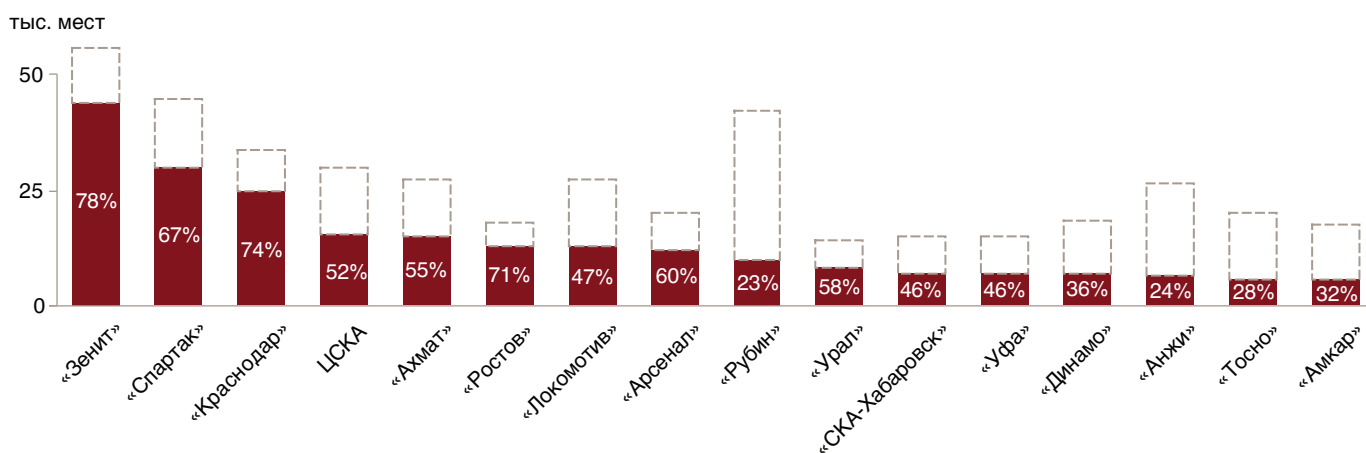


# Статистика по посещаемости

Средняя посещаемость одного матча РПЛ, тыс. чел.



Заполняемость арен клубов РПЛ в сезоне-2017/2018, % от общей вместимости



Источник: РПЛ, анализ PwC

Ввод в эксплуатацию новых комфортабельных стадионов и увеличение интереса к футболу привели к росту посещаемости матчей РПЛ. Так, средняя посещаемость одной игры в сезоне-2017/2018 выросла почти на четверть по сравнению с предыдущим сезоном и стала рекордной за последние десять сезонов.

Лидером сезона-2017/2018 по заполняемости стадиона стал «Зенит», который теперь играет на самой вместительной арене среди всех клубов РПЛ.

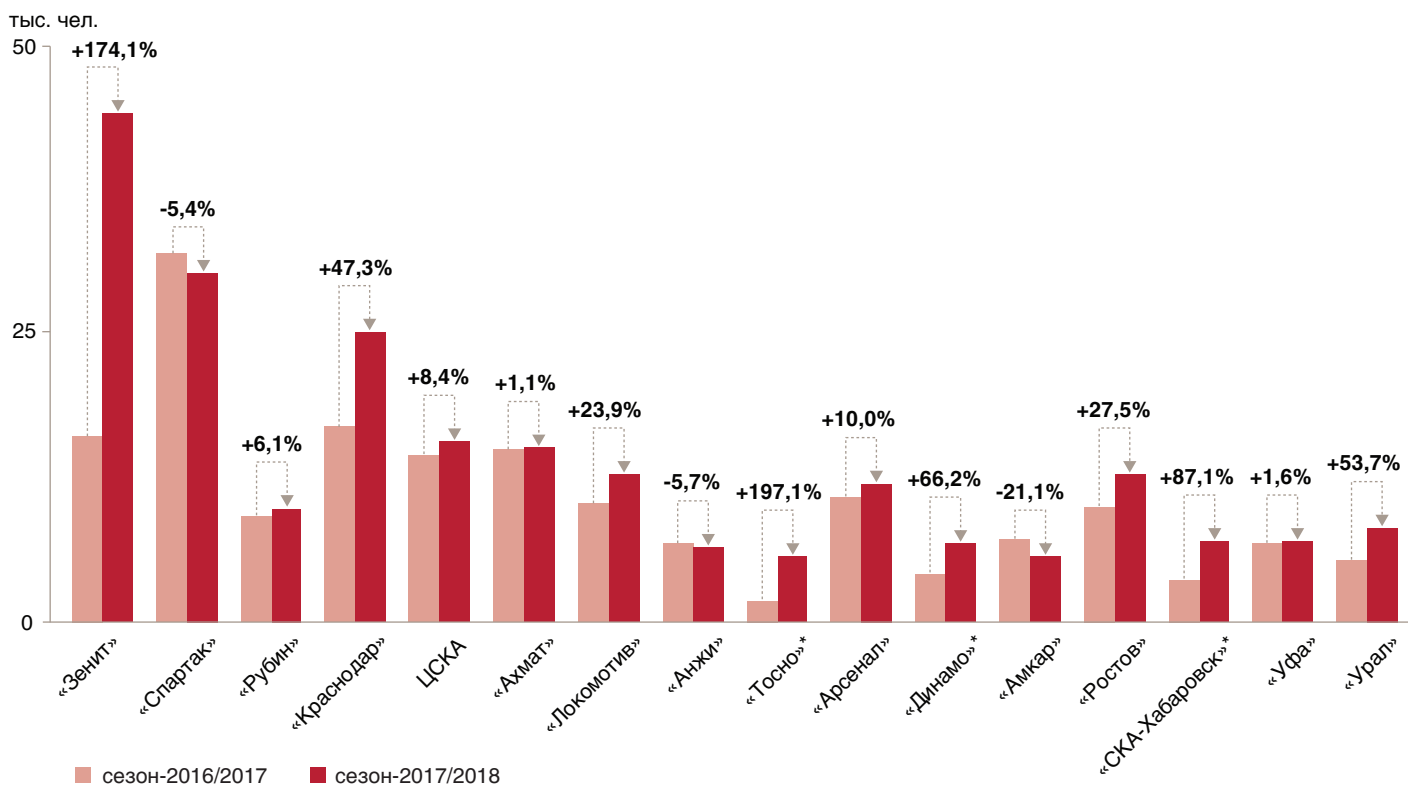
После переезда на новый стадион посещаемость петербургского клуба выросла на 174%.

Заполняемость нового стадиона «Краснодара» во втором сезоне выросла на 24 п.п. по сравнению с сезоном-2016/2017. Данный рост посещаемости позволил краснодарскому клубу стать вторым в лиге по заполняемости стадиона.

На третьем месте по заполняемости домашней арены расположился «Ростов», который провел часть матчей сезона-2017/2018 на новом стадионе «Ростов Арена».

# 82% клубов РПЛ имеют положительную динамику посещаемости матчей

Динамика средней посещаемости матчей клубов РПЛ, %



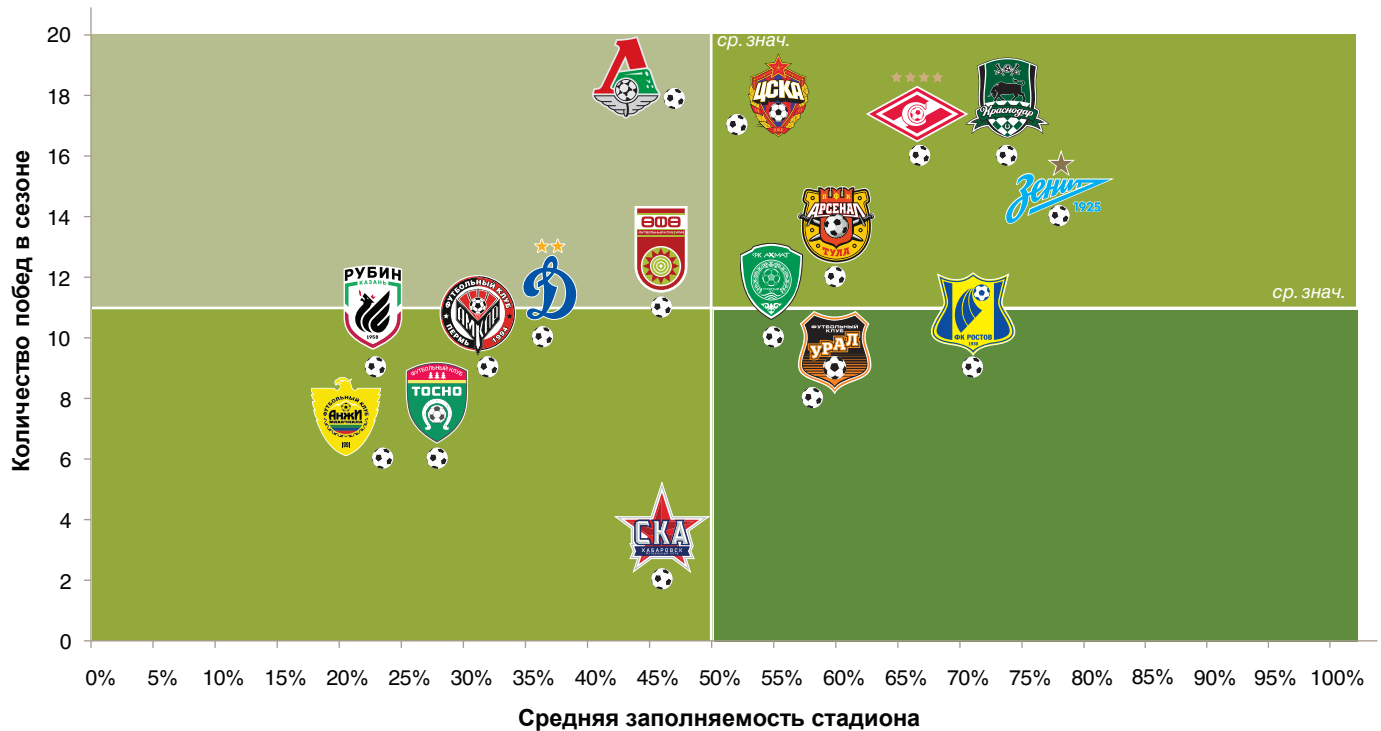
\* Для данных клубов учитывается посещаемость матчей ФНЛ в сезоне-2016/2017

Источник: РПЛ, анализ PwC



# Спортивные результаты клубов оказывают заметное влияние на посещаемость матчей

Соотношение количества побед и средней заполняемости стадионов у клубов РПЛ в сезоне-2017/2018

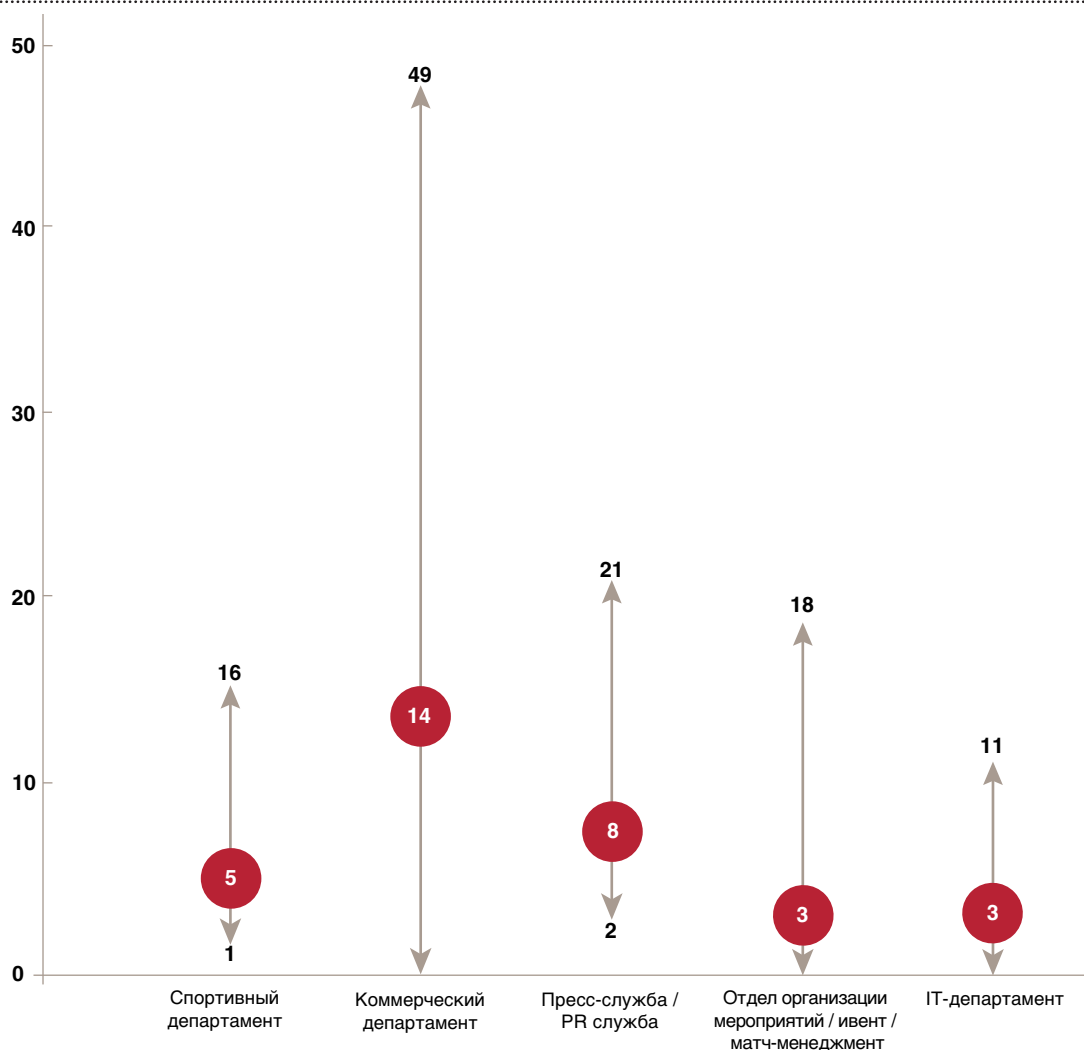


Источник: РПЛ, анализ PwC



# Кадровый резерв клубов РПЛ





Источник: РПЛ, анализ PwC

## 241 человек – средняя численность сотрудников в штате клуба РПЛ

Для обеспечения успешной спортивной и коммерческой деятельности футбольные клубы привлекают в свой штат специалистов различных направлений. Средняя численность штата клубов РПЛ в текущем сезоне составляет 241 человек, включая спортсменов, тренерский штаб и административно-управленческий персонал.

Одним из основных административных блоков, непосредственно связанных с футбольной деятельностью клуба, является спортивный департамент, куда входят селекционеры, скауты и спортивные аналитики.

В состав коммерческого департамента обычно входят отделы продаж, маркетинга, реализации билетов и прочие коммерческие службы.

К числу сотрудников пресс-службы или PR-службы относятся специалисты, отвечающие за взаимодействие со СМИ и болельщиками, а также работу с сайтом и социальными сетями клуба.

Отдел организации мероприятий включает в себя специалистов, отвечающих за успешное проведение матча и всех сопутствующих событий, в том числе спонсорских активаций.

Сотрудниками IT-департамента являются специалисты, отвечающие за успешное функционирование всех информационно-коммуникационных систем, задействованных как на стадионе, так и в бизнес-процессах клуба. К их числу могут относиться CRM-системы, билетные системы, системы контроля и управления доступом и т.д.

# Развитие детского и юношеского футбола





Вопрос подготовки спортивного резерва в условиях оптимизации финансовых затрат становится все более актуальным для российских футбольных клубов. Как и в прошлом сезоне, у всех клубов РПЛ действуют собственные футбольные академии.

При этом, как показывают данные исследования, клубы стремятся расширять партнерскую сеть, активно заключая соглашения с другими спортивными школами.

В качестве инструментов продвижения собственной академии клубы проводят дни открытых дверей, а также посещают детские сады и школы.

10 клубов РПЛ организуют спортивные лагеря, открытые для всех детей вне зависимости от уровня их подготовки. Организация лагерей может осуществляться клубом самостоятельно, с привлечением партнеров или на принципах франчайзинга.

Например, «Спартак» в 2017 году открыл филиал своего детского лагеря Spartak Camp в Когалыме. «Локомотив» организовывал детский лагерь LokoCamp в Эстонии совместно с местным футбольным клубом. «Краснодар» имеет опыт проведения футбольных лагерей на базе знаменитого детского центра «Орленок».

Организация детских футбольных лагерей способствует продвижению бренда клуба, получению дополнительных доходов, а также позволяет провести дополнительный отбор потенциальных талантов в академию.

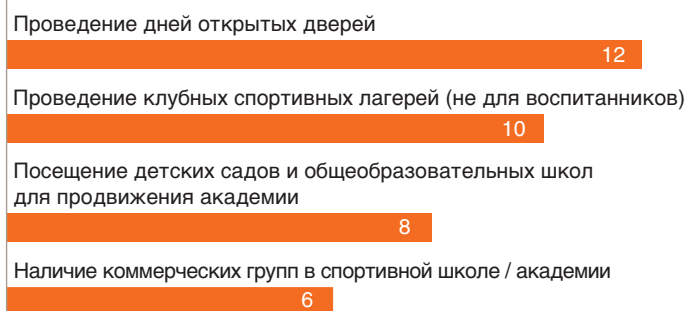
Клубы РПЛ делают все большую ставку на интеграцию детей дошкольного возраста в тренировочный процесс, организуя специальные курсы для данной возрастной категории. По сравнению с сезоном-2017/2018 число клубов, предлагающих спортивные курсы для дошкольников, увеличилось на два.

## Особенности организации и продвижения деятельности клубных спортшкол/академий, количество клубов

### Динамика показателей

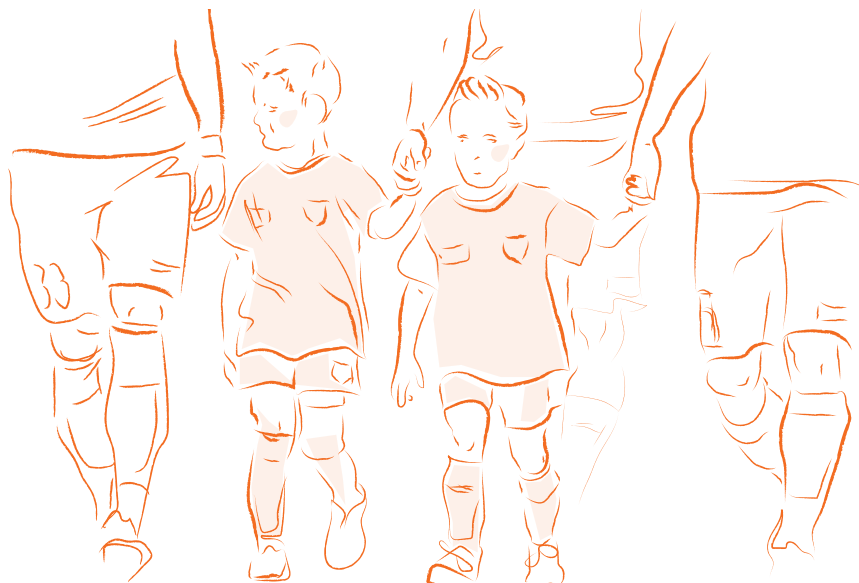


### Исторические показатели отсутствуют



■ сезон-2017/2018 ■ сезон-2018/2019

Источник: РПЛ, анализ PwC





## **Контакты**

*Команда консультационных услуг  
для компаний спортивной индустрии,  
PwC в России*



Олег Малышев  
Партнер  
[oleg.malyshev@pwc.com](mailto:oleg.malyshev@pwc.com)



Александр Кардаш  
Старший менеджер  
[aleksander.kardash@pwc.com](mailto:aleksander.kardash@pwc.com)



Анастасия Шалимова  
Старший консультант  
[anastasia.shalimova@pwc.com](mailto:anastasia.shalimova@pwc.com)

### **Российская Премьер-Лига (РПЛ)**

Телефон: (499) 643-22-13  
E-mail: [info@rfpl.org](mailto:info@rfpl.org)

