

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ УКРАЇНИ  
КАФЕДРА ПРОФЕСІЙНОГО, НЕОЛІМПІЙСЬКОГО ТА АДАПТИВНОГО СПОРТУ

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня магістра  
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт,  
освітньою програмою «Спорт»

на тему: «**Особливості економічної діяльності професійних футбольних клубів Європи**»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Грушецького Артема Руслановича

Науковий керівник: **Краснянський К.В.**  
(прізвище, ініціали)

к.фіз.вих  
(наук.ступінь, вчене звання)

Рецензент **Чопілко Т.Г.**  
(прізвище, ініціали)

к.фіз.вих  
(наук.ступінь, вчене звання)

Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № \_ від \_\_\_\_ 20\_\_ р.)

Завідувач кафедри: **Матвєєв С.Ф.**  
(прізвище, ініціали)

кандидат педагогічних наук, професор  
(наук.ступінь, вченезвання)

---

(підпис)

**Київ – 2021**

**ЗМІСТ**

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 .....	6
ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ ..	6
1.1 Поняття і сутність економічної діяльності футбольних клубів .....	6
1.2 Особливості трансферу у футболі .....	11
1.3 Нематеріальні активи футбольних клубів Європи .....	17
1.4 Фінансовий “Фейр-плей” .....	20
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1. ....	23
РОЗДІЛ 2 .....	25
МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ .....	25
2.1 Методи дослідження .....	25
2.1.1 Аналіз науково-методичної літератури і матеріалів мережі Інтернет. ....	25
2.1.2 Метод порівняння та зіставлення. ....	25
2.1.3 Історичний метод. ....	25
2.1.4 Метод екстраполяції та ідеалізації. ....	26
2.1.5 Соціологічні методи.....	26
2.2 Організація дослідження .....	26
РОЗДІЛ 3 .....	28
ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ.....	28
3.1 Особливості економічної діяльності ТОП-5 клубів Європи .....	28
3.2 Особливості маркетингової діяльності футбольних клубів Європи. ....	34
3.2.1 Цифрові методи маркетингу .....	37
3.3 Спонсорство, як один з ключових аспектів комерційної діяльності футбольних клубів. ....	38
3.4 Економічна діяльність футбольних клубів України.....	41
ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ .....	43
РОЗДІЛ 4 .....	46
АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ .....	46
4.1 Компоненти економічної діяльності футбольних клубів України .....	46
4.1.1 “Matchday” в Україні.....	46

4.1.2	Продаж прав на телетрансляції в Україні та спонсорство.\.....	48
4.1.3	Трансфери футболістів в Україні. ....	49
4.1.4.	Успішність виступів українських футбольних клубів в євро-кубках, як основне джерело прибутку.....	50
4.2	Проблеми економічної діяльності футбольних клубів України та шляхи їх удосконалення. ....	51
ВИСНОВКИ ДО 4 РОЗДІЛУ. ....		56
РОЗДІЛ 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ.....		60
ВИСНОВКИ.....		62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....		65

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні футбол вважають одним з найпопулярніших видів спорту у світі. Наприклад, до складу Міжнародної федерації футбольних асоціацій (FIFA) входить 208 національних футбольних асоціацій. Цей показник є більшим за кількість країн, які входять Організації об'єднаних націй. Останніми роками футбол домогся значного прогресу, в тому числі, і з економічної точки зору. Наприклад, бюджети кращих футбольних клубів в Європі складають сотні мільйонів доларів.

Футбол в Україні є одним з найбільш популярних та прибуткових видів спорту, про це свідчить значне збільшення бюджетів клубів та збільшення кількості професійних футболістів. Наприклад, бюджети більшості футбольних клубів Української прем'єр ліги складають більше ніж 10 млн. грн.

Аналіз доступних наукових досліджень свідчить, що більшість робіт присвячені особливостям підготовки спортсменів Єрмоєнко, Шинкарук, організаційній структурі професійних спортивних ліг та клубів Нерода, Устенко, особливостям проведення змагань Хіменес, Харченко, однак питання стосовно особливостей економічної діяльності футбольних в Європі висвітлені в неповній мірі, що і обумовлює актуальність наших досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконується згідно Плану НДР НУФВСУ на 2021 – 2025 рр. за темою 1.4 «Теоретико-методологічні засади розвитку професійного, неолімпійського та адаптивного спорту в Україні в умовах реформування сфери фізичної культури і спорту» (номер державної реєстрації 0121U108294).

**Мета дослідження** – обґрунтування шляхів підвищення ефективності економічної діяльності футбольних клубів.

### **Завдання дослідження:**

1. Визначити основи економічної діяльності професійних футбольних клубів.
2. Охарактеризувати основні джерела доходів та статті витрат професійних футбольних клубів Європи.

3. Визначити проблеми економічної діяльності футбольних клубів України.

4. Розробити практичні рекомендації для підвищення успішності економічної діяльності професійних футбольних клубів України.

**Об'єкт дослідження** – економічна діяльність професійних футбольних клубів Європи.

**Предмет дослідження** – основні джерела прибутку та статті витрат професійних футбольних клубів Європи.

**Методи дослідження:** аналіз літературних джерел, матеріалів мережі Інтернет; порівняння і аналогії; опитування; метод експертних оцінок; методи, математичної статистики.

**Наукова новизна:**

- вперше узагальнено основи економічної діяльності футбольних клубів Європи та України на основі вивчення фінансових звітів, аналізу офіційних сайтів футбольних клубів та проведеного опитування серед українських функціонерів.

- вперше виділено основні проблеми, економічної діяльності футбольних клубів в Україні, що дозволило визначити можливі шляхи їх подолання.

- набули подальшого розвитку знання пов'язані з характеристикою основних джерел прибутку та статей витрат професійного футбольного клубу .

**Практичне значення одержаних результатів дослідження.** Результати досліджень можуть бути використані:

- спеціальними закладами вищої освіти України при підготовці та підвищенні кваліфікації фахівців у галузі фізичної культури і спорту в межах навчальних дисциплін: «Професійний спорт», «Теорія і методика викладання обраного виду спорту "(спеціалізація «футбол»)),

- Футбольними клубами в Україні при розробці планів економічної діяльності.

**Структура роботи:** магістерська робота має 5 розділів, 8 рисунків, 4 таблиці та 60 джерел літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ

#### 1.1 Поняття і сутність економічної діяльності футбольних клубів

У сьогодення професійні клуби світу змагаються у найпрестижніших турнірах світу. Вони ведуть вже багаторічну конкуренцію між собою. Щоб завжди бути конкурентоздатним, потрібно вести правильну та грамотну економічну діяльність. Таким чином, у власників футбольних стоїть завдання у втриманні свого клубу, адже на сьогоднішній день це потребує значних витрат. Постають питання, як заробити клубу гроші, як правильно та раціонально їх витрати, аби команда залишалась на високому і рівні і створювала конкуренцію у різних змаганнях. З плином часу витрати та прибуток у футболі стають дедалі більшими.

Сучасний спорт – це складний, багатогранний і захоплюючий феномен, в нього залучені багато учасників і організацій – спортсмени, тренери, підприємці, журналісти, рекламисти, державні організації, некомерційні компанії, спортивні клуби, глядачі і вболівальники [24].

У своїй науковій статті С.А Гончарук та М.В Латишев стверджують той факт що, економічна діяльність футбольних клубів опирається на десять основних шляхів прибутку, де найбільший відсоток прибутку приносять трансляції матчів. Також продаж квитків у день матчу. У Німецькій лізі значну частку грошей клуби отримують від укладених контрактів з пивоварнями, продукції одної із них успішно продаються під час матчу. У тій же науковій статті зазначається, що невід’ємну частину прибутку становлять трансфери. Так, до прикладу футбольний клуб Барселона у 2017 році здійснив трансфер гравця Неймара до ПСЖ за рекордні 222 млн. євро[24].

Не мало важливим компонентом являються угоди зі спонсорами, які укладають клуби з найкращими та найпотужнішими корпораціями світу. Сума

спонсорських виплат залежить більшою мірою від результатів команд, та не менш важливим фактором є саме аудиторія фанатів того чи іншого клубу.

Ще одним важливим джерелом доходу являється успішність виступу клубу у міжнародних турнірах. До прикладу за саме попадання у різні етапи турніру Ліги Чемпіонів присутня грошова винагорода, її сума залежить саме до якого етапу змагання дійде команда.

Додатковим джерелом прибутку футбольного клубу Європи може являтися власний стадіон, який можна здавати в оренду для проведення різних заходів, наприклад концертів, конференцій тощо.

#### **Головні джерела прибутку футбольних клубів:**

- *Продаж прав на телетрансляції;*
- *Трансфери гравців;*
- *Успішність клубу в міжнародних змаганнях;*
- *День матчу (продаж квитків, атрибутики, витрати вболівальників на стадіоні)*
- *Спонсорство*

Продуктивність, як переможний результат футбольних матчів, є основною метою діяльності футбольних клубів, що відрізняє їх від промислових і торговельних підприємств, які прагнуть отримати максимальні прибутки та зберегти добробут власників, підтримуючи та збільшуючи з періоду в період обсяг власного капіталу[28].

У своїй науковій статті Я.Р Мелех зазначає структуру витрат на утримання гравців футбольної команди:

1. Заробітна плата (Фіксована сума заробітної плати за умовами договору з нарахуванням ЄСВ, бонуси, премії, винагороди та компенсації – залежить від успішності виступів у різних змаганнях) ;
2. Медичне обслуговування (Діагностика, лікування, забезпечення медикаментами, вітамінами, проведення операцій);

3. Страхування (страхування життя, здоров'я на період тимчасової непрацездатності від нещасних випадків);
4. Витрати на тренування і проведення матчів (проведення тренувань і футбольних матчів, футбольне екіпірування, клубний одяг встановленого зразка, проїзд до місця матчів, та тренування, проживання та якісне харчування в період підготовки та участі в змаганнях)[29].

У Європі найпрестижнішим футбольним турніром є Ліга Чемпіонів. У сезоні 2020/21 переможцем цього турніру став футбольний клуб «Челсі» (Англія). Якщо клуби з когорти ТОП Європи в силу своєї вже багаторічної популярності мають змогу заробляти гроші з таких джерел як: продаж трансляцій, квитків, залученням спонсорів та дорогих трансферів, то клуби-середняки мають з цим проблеми, адже не такі популярні і їм значно важче продавати трансляції, квитки тощо. У такому випадку для цих клубів є чи не найкращим варіантом для отримання прибутку є виступ у Лізі Чемпіонів. Сума призової суми від УЄФА залежить від того, у який етап турніру зможе пробитися команда.

За даними Forbes у сезоні Ліги Чемпіонів 2020/21 команди на усіх змогли отримати прибуток у розмірі 1,9 мільярда євро. Ця сума могла бути значно більшою, якщо б УЄФА не ввів ковідний податок (3,6%), це було зроблено для того, щоб покрити минулорічні збитки. Щодо українських команд, то «Динамо Київ» за потрапляння до групового етапу турніру змогли отримати 34,62 млн. євро, якщо враховувати те, що у київської команди минулого року бюджет клубу склав 25 млн. євро, що офіційно підтвердив президент клубу Ігор Михайлович Суркіс, то можна зробити висновок, що це непогана грошова винагорода для клубу зі столиці України. Інший учасник від України «Шахтар Донецьк» у сезоні 2020/21 отримав винагороду у розмірі 42,61 млн. євро. Якщо спиратись на те, що ці два найкращі футбольні клуби України грають кожного року в Лізі Чемпіонів та Лізі Європи, за рахунок отриманих коштів від УЄФА, ці клуби не є збитковими в Україні.



Преміальні команди в Лізі Чемпіонів та Лізі Європи складають з таких складових:

- бонуси за участь у певній стадії (незалежно від результату);
- бонуси за результат на груповій стадії (премії за результати матчів);
- історичний бонус який розраховано виходячи з 10-річного рейтингу клубів УЄФА;
- маркетинговий бонус, в основному розрахований від реалізації ТВ-прав[8].

Чим краще команда виступає зараз і за останні 10 сезонів, тим більше грошей вона отримує. Чим більше у певній країні заплатили УЄФА за права на показ Ліги чемпіонів, тим більше грошей з маркетингового бонуса перепаде місцевим клубам. Тому клуби з Англії або Іспанії зароблятимуть в рази більше, наприклад за угорські команди, навіть якщо покажуть у сезоні схожі результати.

Гіпотетично один клуб в Лізі чемпіонів може заробити навіть понад €200 млн. Це прописано в умовах турніру, для цього необхідно, щоб одна команда стала чемпіоном, вигравши всі матчі на груповому етапі, а решта команд зіграли всі ігри внічию. Такий розклад, звичайно, малоімовірний.

Поки рекорд із зароблених преміальних належить “ПСЖ” (французький футбольний клуб). За підсумками попереднього сезону парижани отримали від УЄФА €126,8 млн. І це попри поразку від “Баварії” у фіналі турніру: французи отримали більше за німців з маркетингового пулу завдяки дорожчому ТВ-контракту. [8]

По-перше, відразу слід сказати про той факт, що усі провідні футбольні клуби Європи мають спонсорів найбільших корпорацій, брендів, підприємств тощо світу. Візьмемо до прикладу “Реал Мадрид”, який має підтримку однієї з найбільших авіакомпаній світу “Emirates”, до того ж не тільки мадридський гранд європейського футболу отримує допомогу такого потужного спонсора, також такі команди, як “Мілан”, “Арсенал Лондон” в останніх навіть власний

стадіон має назву даної авіакомпанії. Ці клуби дуже популярні у світі, відповідно реклама для даної авіакомпанії є колосальною. Так, тільки найпопулярніші клуби мають змогу заручитися підтримкою таких гігантських компаній світу. До слова “Реал Мадрид” – одноосібний лідер за кількістю виграних трофеїв Ліги Чемпіонів УЄФА (13 виграних титулів). Усі, без перебільшення, домашні матчі Реала, чи то внутрішнього чемпіонату, чи то європейського турніру, проходять при вщент заповнених трибунах, а здебільшого квитки на матч дуже складно придбати, тому що потрапити на домашню футбольну арену Сантьяго Бернабеу бажають фанати з усього світу, настільки є популярним цей футбольний клуб. Те ж саме стосується атрибутики, у світі вже й складно знайти людину, яка бодай раз не мала якусь річ з емблемою іменитої команди. Як на мене, це досить хороший приклад економічної діяльності популярного футбольного клубу Європи, ключовим словом є “популярного”, тому що в менш іменитих клубів ситуація дещо відрізняється. Чим популярніший клуб, тим самим він має кращих спонсорів у плані фінансування.

У сучасному європейському футболі існує ще декілька цікавих прикладів. Ситуація полягає дещо в іншому. Якщо наприклад той самий футбольний клуб Реал творив свою історію протягом довгих років і великих перемог за весь час свого існування та результатом того є сьогоднішня популярність клубу, то є кілька випадків коли клуби стали популярними буквально за декілька років. Першим прикладом є футбольний клуб з Парижу “Парі Сен-Жермен (ПСЖ)”. Відносно до недавнього часу, а саме до 2011 року, французький футбольний клуб був не більш ніж середньою за класом командою серед чемпіонату Франції, а у Європі команда практично була непомітною. Однак в 2011 році все кардинально змінилось. У тому ж році фонд “Qatar Sports Investments” придбав 70% акцій ПСЖ, таким чином ставши одноосібним власником футбольного клубу. Президентом клубу став Нассер-Аль Хеллаїфі, він сам же і являється власником фонду “Qatar Sports Investments”. Відразу ж паризький клуб отримав неабияке фінансування, реалізувались трансфери топових гравців

по міркам 2011 року. Відтоді команда тріумфувала сім разів у чемпіонаті Франції, п'ять разів у кубку, та одного разу здобула срібло у Лізі Чемпіонів УЄФА. Станом на 2020 рік ПСЖ є однією з найбагатших клубів світу, де грають найдорожчі гравці. Ми можемо помітити, що економічна діяльність даного футбольного клубу полягає у власниках, які мають великі кошти, та готові їх вкладати в спорт, з надією на те, що через певний проміжок часу, їхній футбольний клуб стане брендом, та зможе приносити прибуток.

Схожа ситуація також трапилась і з другим вже на сьогодні сильним футбольним клубом Європи в економічному аспекті. Мова йде про футбольний клуб "Манчестер Сіті" з однойменного міста Манчестер, що знаходиться на півночі Англії. Команда заснована у 1880, та останнє чемпіонство у команди було ще у 60-х роках, нічого серйозного цей клуб з себе не представляв, та все змінилось у 2008 році. У тому ж році власником Манчестер Сіті стала інвестиційна група "Abu Dhabi United Group" і з того часу цей футбольний клуб є одним з найсильніших у Європі та світі загалом, знов ж таки нові власники, великі капіталовкладення, трансфери топових гравців, залучення серйозних спонсорів. З великою впевненістю можна сказати, що у сьогоднішній футбольний клуб без яскравих результатів, не дуже великою популярністю, в якийсь один момент може стати одним із найбагатших у світі, все завдяки новим власникам, які готові вкласти неймовірні гроші у футбольний клуб.

## **1.2 Особливості трансферу у футболі**

Трансфер футболіста є одним із головних компонентів успішної економічної діяльності футбольних клубів Європи.

Футбольний трансфер – це перехід футболіста з одного футбольного клубу до іншого згідно умов, що обумовлені у контракті між цими командами. У контракті гравця вказані: зарплата, строк дії, преміальні, бонуси, права та обов'язки сторін.

Футбол – це бізнес світового рівня, найкращі гравці світу переходять із клубів в інші клуби за величезні гроші. Професійні гравці можуть підписати

контракт з футбольним клубом терміном до 5 років. За регламентом FIFA здійснення трансферу можливе два рази на рік у спеціальні періоди, які називаються “трансферні вікна”. Найдовше трансферне вікно відкрите між сезонами, а коротше в середині сезону.

У переважній більшості літнє трансферне вікно у Європі закривається 31 серпня. В підписанні контракту беруть участь футболіст, агент спортсмена та юристи, як з одного боку так і іншого. Основні питання у контракті: заробітна плата, бонуси та преміальні у разі певної успішності футболіста. Обов'язковим є проходження спортсменом медичного обстеження, якщо під час нього виявляються травми, то такий фактор може суттєво вплинути на трансфер.

За версією Transfermarkt найдорожчим трансфером в історії футболу вважається перехід бразильського футболіста Неймара з Барселони до ПСЖ за 222 мільйони євро. У сучасному футболі у контрактах прописуються також маркетингові питання, наприклад використання зображення футболіста у рекламі та ЗМІ.

### **Топ-10 найдорожчих трансферів в історії за версією Transfermarkt станом на 2021 р.**

- 1) *Неймар (“Барселона”- “ПСЖ”, 2017р. ) – 222 млн. євро*
- 2) *Кіліан Мбаппе ( “Монако”- “ПСЖ”, 2018р ) – 145 млн. євро*
- 3) *Філіпе Коутіньйо ( “Ліверпуль” – “Барселона”, 2017р. ) – 135 млн. євро*
- 4) *Усман Дембеле ( “Борусія Д” – “Барселона”, 2017р. ) – 135 млн. євро*
- 5) *Жоау Фелікс ( “Бенфіка” – “Атлетіко”, 2019р. ) – 127,2 млн. євро*
- 6) *Антуан Грізманн ( “Атлетіко” – “Барселона”, 2019р. ) – 120 млн. євро*
- 7) *Джек Гріліг ( “Астон Вілла – “Манчестер Сіті” , 2021р.) – 117,5 млн. євро.*
- 8) *Кріштіану Роналду ( “Реал” – “Ювентус” , 2018р.) - 117 млн.євро*
- 9) *Еден Азар ( “Челсі” – “Реал”, 2019 р. ) – 115 млн. євро*
- 10) *Поль Погба ( “Ювентус” – “Манчестер Юнайтед”,) 105 млн. євро. [59]*

Не завжди за гравців платили такі великі гроші. До 1995 року, у європейських футбольних клубів були квоти на іноземних гравців, у тому ж році правило Босмана зняло ці обмеження і гравці змогли вільно переходити в інші клуби, якщо термін контракту в них завершений. Відразу з'явилась конкуренція на міжнародному ринку, суми трансферів, кількість іноземних футболістів стрімко зростала.

В 2016 році 70% футболістів в АПЛ склали іноземці. Прибутки найкращих клубів з кожним роком зростають. Однією з головних причин цьому є більші прибутки з телетрансляцій. 2016 року 20 клубів Прем'єр-ліги підписали трирічну угоду з телерадіокомпаніями на суму понад 13 млрд. доларів США.

Це - найприбутковіший контракт з телебаченням за всю історію професійного футболу. Британські телерадіомовні компанії BT та Sky сплачують Прем'єр-лізі понад 10 млн фунтів стерлінгів (12,9 мільйони доларів) за трансляцію кожної гри. Це дозволяє клубам платити великі гроші за трансфери. Багато кому в суспільстві не подобаються дорогі трансфери, наприклад FIFPro вважає трансфер Неймара "монополістським".

"Футбол дедалі більше стає вотчиною невеликої групи багатих, переважно європейських клубів", - сказав ген. Директор FIFPro.

На його думку, дедалі більші суми трансферів "знищують конкурентну рівновагу", оскільки лише кілька найбагатших клубів, як-от "Манчестер Юнайтед", "Реал" або мюнхенська "Баварія", можуть дозволити собі придбавати елітних гравців. Завдяки цьому вони домінують у своїх лігах, тоді як бідніші клуби не можуть скласти їм конкуренцію.

Втім, дані FIFA свідчать, що коштовні трансфери далеко не такі поширені. Насправді, лише 14% міжнародних трансферів за минулий рік передбачали виплати гонорарів. Решта - це безкоштовні трансфери - в гравця завершується контракт, й він переходить до іншого клубу.

Сума відступних у контракті Ліонеля Мессі дорівнює 300 млн. євро, і отже рекорд Неймара цілком можливо побити[58].

Найдорожчі футбольні ліги Європи за трансферною вартістю гравців представив німецький веб-сайт Transfermarkt, який містить інформацію про рахунок, результати матчів і турів, трансферні новини і вартості гравців.

Інформацію про найдорожчі футбольні ліги Європи за трансферною вартістю гравців за версією Transfermarkt представлено в таблиці 1.1

Таблиця 1.1

**Найдорожчі футбольні ліги Європи за трансферною вартістю гравців за версією Transfermarkt**

№	Турнір	Країна	Клуби	Гравці	Середній вік	Загальна вартість
1)	<i>Прем'єр ліга</i>	<i>Англія</i>	20	517	26,8	9,07 млрд євро
2)	<i>Ла Ліга</i>	<i>Іспанія</i>	20	517	27,5	4,95 млрд євро
3)	<i>Серія А</i>	<i>Італія</i>	20	571	26,7	4,92 млрд євро
4)	<i>Бундесліга</i>	<i>Німеччина</i>	18	524	25,4	4,20 млрд євро
5)	<i>Ліга 1</i>	<i>Франція</i>	20	561	25,3	3,72 млрд євро
6)	<i>Ліга Bwin</i>	<i>Португалія</i>	18	487	25,6	1,16 млрд євро
7)	<i>РПЛ</i>	<i>Росія</i>	16	402	26,4	978,05 млн євро
8)	<i>Ерадивізі</i>	<i>Нідерланди</i>	18	473	24,4	929,50 млн євро
9)	<i>Суперліга</i>	<i>Туреччина</i>	20	594	27,0	926,63 млн євро
10)	<i>Ліга Жюпіле</i>	<i>Бельгія</i>	18	514	24,6	835,43 млн євро
11)	<i>Прем'єр Ліга</i>	<i>Україна</i>	16	413	25,6	449,03 млн євро

Створено на основі джерела [59]

З результатів таблиці можна побачити різницю у трансферній вартості перших одинадцяти ліг Європи. Лідерами у цьому рейтингу безсумнівно є Англійська Прем'єр Ліга, усіх гравців якої Transfermarkt оцінює у (9,07 млрд. Євро), що майже у 2 рази більше аніж у найближчого переслідувача іспанської

Ла Ліги (4,95 млрд). Цей факт говорить про те, що на сьогодні англійський футбол є безперечним лідером з великим відривом у трансферній вартості футболістів. Італійська Серія А та німецька Бундеслига мають такі показники як 4,92 та 4,20 млрд. Євро відповідно, дані ліги мають приблизно рівні показники. Та закриває п'ятірку лідерів французька Ліга 1 з показником 3,72 млрд євро.

З різницею більше ніж у три рази слідом шосту сходинку у рейтингу трансферної вартості футбольних клубів Європи займає Ліга Ввін (Португалія), якої загальна трансферна вартість становить (1,16 млрд. Євро). Спостерігається значна різниця між ТОП-5 лігами та першою наступною, що йде після них. РПЛ (Росія), Ерадивізі (Нідерланди), Суперліга (Туреччина), Ліга Жюпіле (Бельгія) з показниками: 978,05, 929,50, 926,63, 835,43 млн. євро відповідно закривають список ТОП-10 у даному рейтингу.

Українська ж Прем'єр Ліга з показником 449,03 має одинадцятий результат у рейтингу трансферної вартості футбольних клубів Європи, це у два рази менше ніж у останньої команди з першої десятки. Проте серед усіх вищезгаданих європейських ліг українська Прем'єр Ліга має найменший відсоток (19,9%) іноземців, які грають в лізі, що свідчить про більшу зосередженість на футболістах саме своєї країни. Найбільший показник за відсотком легіонерів серед вищезазначених ліг має Англійська Прем'єр Ліга (63,8%).

За показником середнього віку ліги найстаршими є футболісти Ла Ліги (Іспанія) – 27,5, а наймолодшими гравці Ерадивізі (Нідерланди) – 24,4 роки.

Найдорожчі футбольні клуби Європи за трансферною вартістю гравців за версією, представленою німецьким веб-сайтом «Transfermarkt» представлено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2.

**Найдорожчі футбольні клуби Європи за трансферною вартістю гравців,  
версія Transfermarkt**

<b>№</b>	<b>Клуб</b>	<b>Турнір</b>	<b>Вартість</b>
1.	<i>Манчестер Сіті (Англія)</i>	<i>Англійська Прем'єр Ліга</i>	<i>1,08 млрд. Євро</i>
2.	<i>Парі Сен-Жермен (Франція)</i>	<i>Ліга 1</i>	<i>990,20 млн. Євро</i>
3.	<i>Манчестер Юнайтед (Англія)</i>	<i>Англійська Прем'єр ліга</i>	<i>907,25 млн. Євро</i>
4.	<i>Челсі (Англія)</i>	<i>Англійська Прем'єр Ліга</i>	<i>890,50 млн. Євро</i>
5.	<i>Ліверпуль (Англія)</i>	<i>Англійська Прем'єр Ліга</i>	<i>866,50 млн. Євро</i>
6.	<i>Баварія Мюнхен (Німеччина)</i>	<i>Бундесліга</i>	<i>840,50 млн. Євро</i>
7.	<i>Реал Мадрид (Іспанія)</i>	<i>Ла Ліга</i>	<i>756,00 млн. Євро</i>
8.	<i>Атлетико Мадрид (Іспанія)</i>	<i>Ла Ліга</i>	<i>745,90 млн. Євро</i>
9.	<i>Тоттенхем Хотспоур (Англія)</i>	<i>Англійська Прем'єр Ліга</i>	<i>697,00 млн. Євро</i>
10.	<i>ФК Барселона (Іспанія)</i>	<i>Іспанія</i>	<i>672,00 млн. Євро</i>

*Створено на основі джерела [59]*

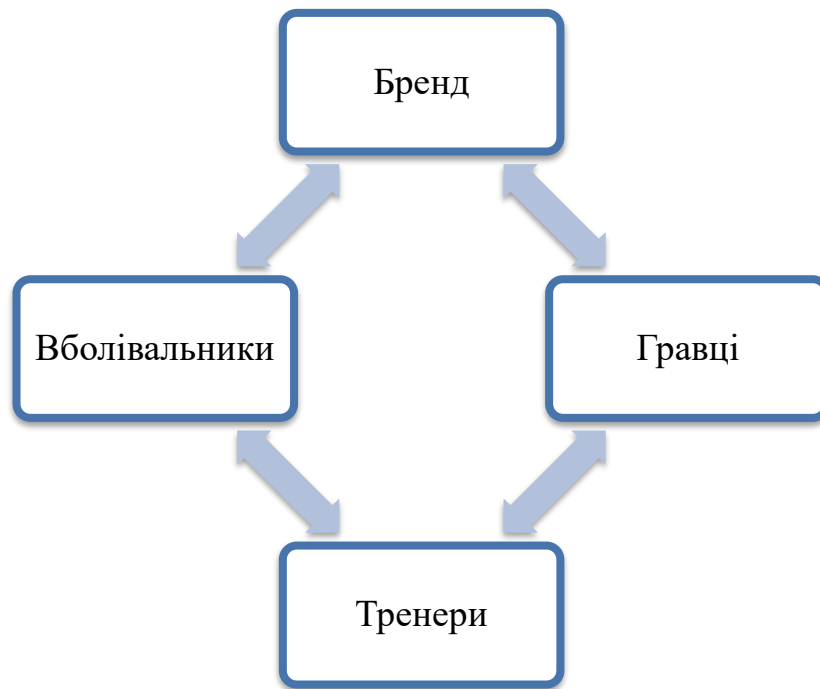
Найдорожчим клубом Європи у трансферній вартості за версією Transfermarkt вважається Манчестер Сіті (Англія) – 1,08 млрд. Євро. Парі Сен-Жермен (Франція), Манчестер Юнайтед (Англія), Челсі (Англія), Ліверпуль (Англія) займають у даному рейтингу другу, третю, четверту та п'яту позиції відповідно. Баварія Мюнхен (Німеччина), Реал Мадрид (Іспанія), Атлетико Мадрид (Іспанія), Тоттенхем Хотспоур (Англія), ФК Барселона (Іспанія) закривають десятку у даному рейтингу.

Найбільше клубів, які з ТОП-10 найдорожчих за трансферною вартістю у Європі, представлені з Англійської Прем'єр Ліги (5), три футбольні клуби з іспанської Ла Ліги, по одному з Німеччини та Франції.



### 1.3 Нематеріальні активи футбольних клубів Європи

В загальному структура нематеріальних активів складається з чотирьох основних елементів: бренд, гравці, вболівальники та тренери. Структура нематеріальних активів схематично зображена на рисунку 1.1



**Рис.1.1. Структура нематеріальних активів.** Створено на основі джерела [46]

Основним надбанням для будь-якого клубу є його історія яка є одним із головних факторів формування бренду, або сукупність певних прав на використання репутації головного тренера та гравців команди, які залежать від результату команди та кількості вболівальників та історії. Якщо враховувати те, що виключні права на бренд неможливо юридично зафіксувати, так як вони відносяться до не ідентифікованих нематеріальних активів, бренд футбольного клубу може створювати йому дуже суттєві переваги в конкуренції з іншими клубами і має вартість, яку можливо розрахувати. Наприклад компанія BrandFinance кожного року публікує інформацію про рейтинг брендів футбольних клубів (таблиця 1.3).

**Фактори, які впливають на вартість бренду футбольного клубу:**

- 1) Історія футбольного клубу;
- 2) Спортивні результати (перемоги у турнірах як у внутрішніх так і міжнародних);
- 3) Особисті досягнення футболістів, які виступають за даний клуб;
- 4) Розмір бюджету футбольного клубу;
- 5) Кількість партнерства зі спонсорами та їх репутація;
- 6) Кількість вболівальників та яка їх середня відвідуваність матчів;
- 7) Участь клубу виключно в міжнародних турнірах;
- 8) Рівень розвиненості інфраструктури, яка належить футбольному клубу;
- 9) Рівень захищеності в юридичному аспекті виключно деяких прав;
- 10) Кількість телетрансляцій матчів клубу, та кількість згадувань у пресі.

*Таблиця 1.3*

**Топ-10 найдорожчих брендів футбольних клубів за версією  
“BrandFinance” станом на 2021 рік. (млн дол. США)**

<b>№</b>	<b>Клуб</b>	<b>Країна</b>	<b>Вартість</b>
1.	Реал Мадрид	Іспанія	<b>1,499</b>
2.	ФК Барселона	Іспанія	<b>1,487</b>
3.	Манчестер Юнайтед	Англія	<b>1,327</b>
4.	Манчестер Сіті	Англія	<b>1,313</b>
5.	Баварія Мюнхен	Німеччина	<b>1,255</b>
6.	Ліверпуль	Англія	<b>1,143</b>
7.	Парі Сен-Жермен	Франція	<b>1,042</b>
8.	Челсі	Англія	<b>0,904</b>

9.	Тоттенхем Хотспоур	Англія	<b>0,849</b>
10.	Арсенал Лондон	Англія	<b>0,792</b>

*Створено на основі джерела [46]*

Якщо спиратись на міжнародні стандарти фінансової звітності (IFRS), а саме на пункт 38, де йдеться про те, що розповсюдженими прикладами статей нематеріальних активів серед деяких є робота з клієнтами, їх лояльність, відсоток ринку та права на збут. Якщо перевести ці категорії на професійний футбольний клуб, то можна розглянути вболівальників як один із нематеріальних активів. Міжнародні стандарти фінансової звітності звертають увагу на те, що підприємство має певний склад клієнтів або частину ринку та очікує, що завдяки певним зусиллям з налагодженням відносин з ними, клієнти будуть здійснювати комерційні операції з підприємством. Однак, якщо у клубу не достатньо юридичних прав на захист форм контролю вболівальників з клубом, то як правило виходить недостатньо контролю над цими відносинами, та очікуваний результат між ними стає під загрозу. Іншими словами – немає звітності. Але це не заважає футбольним клубам нематеріальну базу вимірювати та доводити її до вже самих інвестицій. Наприклад футбольний клуб Манчестер Юнайтед у своєму інвестиційному меморандумі опублікував перед IPO (Initial Public Offering – первинне розміщення акцій на біржі), що по всьому світу клуб підтримують 659 мільйонів людей [46].

Як правило такі показники можливо дізнатись завдяки соціологічному опитуванню та екстраполяції, опитавши декілька тисяч людей, можливо проведене в як в одній країні так і в декількох. Та навряд чи ці розрахунки можна вважати як справедливими. У сьогоднішній час з удосконаленням інформаційних технологій та створенням багатьох соц. мереж є більш точніший спосіб вирахувати чисельність вболівальників певного клубу або окремо-взятого футболіста, а саме за допомогою офіційних сторінок. Також існують офіційні фан-клуби та об'єднання. Наприклад існує об'єднання MUST (Manchester

United Supporters Trust), воно налічує близько 205 тисяч людей. А офіційна сторінка в соціальній мережі Instagram налічує близько 50,5 млн. підписників. У 2021 році футболіст відбувся трансфер, Кріштіану Роналду перейшов з туринського Ювентусу до Манчестер Юнайтед, офіційна сторінка останніх в Instagram відразу ж поповнилась на 4,8 млн. чоловік. Значно більший фурор стався у цьому ж році з не менш іменитим гравцем Ліонелем Мессі, який перебрався з ФК Барселона на французького Парі Сен-Жермен, тож всі офіційні соц. мережі клубу разом в сумі поповнилась підписниками на 14,4 млн. людей.

З точки зору фінансів футбольні клуби цікавлять вболівальники, які спроможні регулярно витратити гроші на клуб певну суму грошей (придбання квитка на матч, атрибутики, телетрансляцій). Ті, кому просто подобається даний клуб з певних обставин, навряд-чи можуть розглядатися як актив футбольного клубу. Слід зауважити, що вболівальники не тільки можуть приносити фінанси в клуб, а також шкодити фінансовому становищу клубу, причиною тому найчастіше стає їх поведінка, з цієї причини клуби можуть виплачувати чималі штрафи.

Отже, фактор нематеріальних активів у сучасному футболі відіграє чималу роль, грамотна та правильна оцінка, спроможність працювати з цим капіталом, яка показує практика, дозволяє успішно розвивати економічну діяльність футбольного клубу. Залучення вболівальників, гравців, та тренерського штабу може значно змінити економічну ситуацію клубу, та вивести її на інший рівень, що показувала практика. Створення бренду, іміджу футбольного клубу відбувається протягом десятків років, завдяки результатам, які ж в першу чергу залежать від гравців та тренерського штабу.

#### **1.4 Фінансовий “Фейр-плей”**

Фінансовий “фейр-плей” був ухвалений у 2009 році для того, щоб покращити економічну стабільність футбольних клубів Європи. У своїй статті Роман Саврій зазначив: “Завдяки йому УЄФА виконує роль своєрідного

суворого батька для своєї футбольної сім'ї – обмежує та контролює несвідомих дітей для блага в майбутньому”[61]

Президент ФІФА Джані Інфантино заявив, що всесвітньому футбольному союзу не подобається той факт, що звітність доходів футбольних клубів Європи щороку зростає, він уточнив що головна проблема полягає в тому, що витрати футбольних клубів перевищують доходу, у зв'язку з тим вони і змушені були розробити правила фінансового “фейр-плей”. Головна ідея правил – заборонено витратити більше ніж заробляєш. Ще тоді бувший генеральний секретар УЄФА говорив, що від цього футбольні клуби мають тільки виграти. Як саме фінансовий “фейр-плей” має допомогти футбольним клубам в УЄФА пояснили так:

- Посприяти тому, щоб фінансова діяльність клубів була більш дисциплінованою та раціональною;
- Знизити рівень інфляційного ефекту і тиску на зарплати та трансферні витрати;
- Посприяти здоровій конкуренції між футбольними клубами в економічній діяльності;
- Підтримати довгострокові інвестиції в дитячо-юнацький футбол та розвитку інфраструктури;
- Посприяти перспективі футбольних клубів в довгостроковій перспективі;

Допомогти своєчасному погашенню боргів клубам.

Не всі футбольні клуби згодні себе обмежувати у витратах задля кращого майбутнього, відповідно УЄФА були розроблені правила, яких потрібно дотримуватися. Здійснює контроль за виконанням цих же правил Інстанція по фінансовому контролю клубів (ІФКК), яка проводить аналіз доходів та витрат футбольних клубів.

Учасники євро кубків в обов'язковому порядку мають надсилати звіт в УЄФА, про те що в них немає боргів як перед іншими клубами, так і перед футболістами, персоналом команди, а також перед соціальними та податковими

службами. Ці футбольні клуби мають показати те, що вони отримують прибутки, або бодай скорочують свої збитки. Футбольні клуби зобов'язали створити дієву бізнес-модель, яка у подальшому своєму існуванні забезпечить беззбитковість. Та європейський футбольний союз, допустив певні послаблення, тому що відразу досягти цього неможливо. На початку, у сезонах 2013/14 і 2014/15 були дозволені збитки не більше 45 млн. євро, при умові того що клуб має їх покрити. Та вже у трьох наступних сезонах ця дозволена межа зменшилась до 30 млн. євро, при тій же самій умові. Важливо зазначити той факт, що до підрахунку беззбитковості не відносяться:

- Побудова та реконструкція стадіонів і тренувальних баз;
- Розвиток дитячо-юнацького футболу;
- Розвиток жіночого футболу.

Ці винятки допущені для того, аби посприяти розвитку футбольних клубів, що вони змогли в подальшому існувати на свої ж зароблені гроші.

Покарання, які можуть бути застосовані у разі недотримання правил фінансового “фейр-плей”:

- 1) Попередження;
- 2) Догана;
- 3) Штраф;
- 4) Зняття очок;
- 5) Позбавлення призових в турнірах УЄФА;
- 6) Заборона на реєстрацію новачків в турнірах УЄФА;
- 7) Обмеження кількості гравців в заявці в турнірах УЄФА;
- 8) Виключення з поточних або майбутніх турнірів;
- 9) Позбавлення завойованих трофеїв і нагород.

Отже, УЄФА зробили дійсно важливий крок до покращення економічної діяльності футбольних клубів Європи. Дещо призупинивши зріст витрачання грошей найбільшими футбольними гігантами світу, такими як, “Манчестер Сіті”, “Парі Сен-Жермен”, та на жаль сьогодні можливо обходити деякі пункти фінансового “фейр-плей” та уникати покарань.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.

1) Економічна діяльність футбольних клубів Європи є багатогранною. Головними джерелами прибутку футбольного клубу є: день матчу (продажі квитків, атрибутики), продаж прав на телетрансляції, комерційні доходи та трансфери футболістів. Структура витрат на утримання футбольної команди складається з таких компонентів: заробітна плата, медичне обслуговування, страхування, витрати на тренування і проведення матчів.

Виявлено, що преміальні від виступу в Лізі Чемпіонів є одним із джерел доходу завдяки результату команду. За даними Forbes у сезоні Ліги Чемпіонів 2020/21 команди на усіх змогли отримати прибуток у розмірі 1,9 мільярда євро.

Є явний той факт, що у сучасному футболі з'являються клуби з сильною фінансовою базою, завдяки новим власникам, які мають великий капітал.

2) Футбольний трансфер – один із головних компонентів успішності економічної діяльності футбольного клубу.

Футбольний трансфер – це перехід футболіста з одного футбольного клубу до іншого згідно умов, що обумовлені у контракті між цими командами. У контракті гравця вказані: зарплата, строк дії, преміальні, бонуси, права та обов'язки сторін. Найбільша сума футбольного трансферу складає 222 млн. євро. Було визначено, що найдорожчою футбольною лігою за вартістю трансферів являється Англійська Прем'єр ліга.

3) Визначено, що нематеріальні активи футбольного клубу є дуже важливим аспектом у формуванні економічної діяльності футбольного клубу. Нематеріальні активи складаються з таких компонентів як: бренд, вболівальники, гравці та тренери.

Бренд формують такі фактори, як: історія футбольного клубу, спортивні результати (перемоги у турнірах як у внутрішніх так і міжнародних), особисті досягнення футболістів, які виступають за даний клуб, розмір бюджету футбольного клубу, кількість партнерства зі спонсорами та їх репутація.

4) Визначено сутність та поняття фінансового фейр-плею. Фінансовий “фейр-плей” був ухвалений у 2009 році для того, щоб покращити економічну

стабільність футбольних клубів Європи. У своїй статті Роман Саврій зазначив: “Завдяки йому УЄФА виконує роль своєрідного суворого батька для своєї футбольної сім’ї – обмежує та контролює несвідомих дітей для блага в майбутньому”.



## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

#### 2.1 Методи дослідження

У ході дослідження, яке спрямоване на те, щоб отримати нові факти, їх узагальнити та виявити шляхи вдосконалення вже існуючих фактів, була використана система науково-методичного дослідження.

З метою забезпечення наукової вірогідності результатів дослідження в роботі було використані наступні методи дослідження:

- аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет;
- синтез та узагальнення;
- метод порівняння й зіставлення;
- історичний метод;
- Екстраполяції та ідеалізації.
- соціологічні методи (бесіда).

**2.1.1 Аналіз науково-методичної літератури і матеріалів мережі Інтернет.** За допомогою цього методу дослідження я визначив особливості економічної діяльності футбольних клубів Європи. Вивчивши та проаналізувавши дані певної літератури вдалось виділити та використати дані у роботі, які безпосередньо відносяться до економічної діяльності клубів Європи.

**2.1.2 Метод порівняння та зіставлення.** Порівняння – один з найпоширеніших методів пізнання, який встановлює подібність або відмінність різних об'єктів дослідження за певними ознаками. Він дозволяє виявити схожі та відмінні риси окремих явищ та процесів. Зробити обґрунтований висновок, який вказує на їх унікальність, специфіку або подібність. У дослідження цей метод був використаний для порівняння економічної діяльності футбольних клубів Європи та України.

**2.1.3 Історичний метод.** За допомогою даного методу дослідження можна помітити хронологію розвитку. Спрямований на дослідження процесів

виникнення, формування та розвиток подій у хронологічній послідовності з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей. За допомогою цього методу вдалося дослідити розвиток економічного потенціалу футбольних клубів Європи.

**2.1.4 Метод екстраполяції та ідеалізації.** Методи наукового дослідження, які засновані на поширенні минулих та теперішніх тенденцій на розвиток майбутнього об'єкту прогнозування. Застосовується для уявного конструювання моделі економічної діяльності футбольних клубів Європи.

**2.1.5 Соціологічні методи.** Бесіда – це емпіричний метод для отримання інформації на основі обговорення даної проблеми. Задля одержання інформації проводились двосторонні обговорення, головним завданням було визначити головні аспекти економічної успішності різних клубів Європи, та головних чинників, які є запорукою цієї успішності.

## **2.2 Організація дослідження**

Дослідження проводились у 4 етапи протягом 2020-2021 рр.

На першому етапі ( жовтень-грудень 2020р. ) був проведений аналіз наукової літератури та матеріалів мережі Інтернет щодо хронології зміни умов економічної діяльності футбольних клубів Європи та нинішніх особливостей цього аспекту у світі та яка є ситуація з цим в Україні. За допомогою цього вийшло визначити актуальність проблеми та ступінь наукової новизни. Затверджений порядок наукових методів, які потім використались у роботі.

На другому етапі (січень-травень 2021р) було здійснено аналіз факторів, які впливають на економічну діяльність футбольних клубів Європи. Було проведено бесіду з особами, які безпосередньо беруть участь в економічній діяльності футбольних клубів України.

На третьому етапі (червень – вересень 2021р) було визначити шляхи удосконалення економічної діяльності для футбольних клубів Європи та України. Була проведена бесіда з керівниками та співробітниками футбольних

клубів України задля визначення головних маловідомих нюансів задля успішної економічної політики футбольного клубу в сьогодення.

На четвертому етапі (жовтень-грудень 2021р) розроблено рекомендації щодо покращення економічної діяльності футбольних клубів Європи.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВНІ ЕЛЕМЕНТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ

#### 3.1 Особливості економічної діяльності ТОП-5 клубів Європи

За рейтингом УЄФА станом на 2021 рік у п'ятірку найкращих потрапили такі клуби:

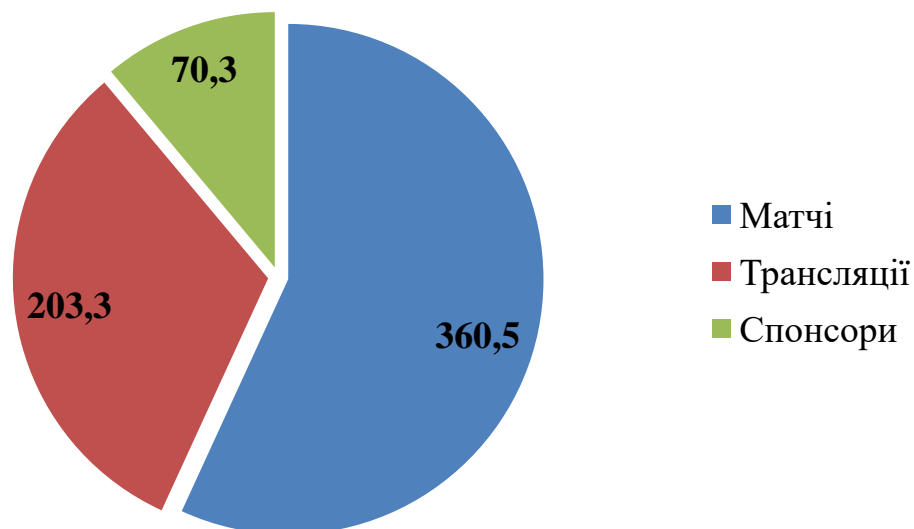
- Баварія (Німеччина);
- Реал (Іспанія);
- Манчестер Сіті (Англія);
- Барселона (Іспанія);
- Ювентус (Італія) [8].

Щорічно від Deloitte Football Money League виходить список найбагатших клубів світу. У ньому представлені також клуби із ТОП-5 за рейтингом УЄФА.

Баварія Мюнхен, німецька команда, яка вже протягом десятиліть є однією з найсильніших у Європі та світі. Незмінний лідер чемпіонату Німеччини та шестиразовий переможець Ліги Чемпіонів УЄФА, справжній гігант у європейському футболі. Баварія за підсумками сезону 2019/20 посідає третю сходинку у цьому списку. Річний дохід клубу склав 634,1 млн. євро. У сезоні 2019/20 команда виграла кубок, чемпіонат Німеччини (Бундесліга) та Лігу Чемпіонів. Це допомогло команді забезпечити найменше зниження доходів серед найбагатших клубів світу, всього на 4%, не дивлячись на вплив пандемії COVID-19. Баварія фактично побачила збільшення комерційного доходу на 4 млн. євро. до 360,5 млн. євро, що складає 57% від загальної суми доходів (634,1 млн. євро). Клуб також виграв від можливості отримати велику частку доходів від телетрансляцій на внутрішньому ринку на кінець 2020 року у зв'язку з раннім завершенням Бундесліги. Комерційна сила Баварії була очевидна протягом багатьох років, але клуб ніколи не зупинявся на досягнутому та використовує цифрові канали на міжнародних ринках, особливо

в Азії. У травні 2020 року клуб заключив угоду з відеоплатформою Douyin, так у Китаї називають TikTok.

Перед сезоном 2020/21 клуб розширив партнерські відносини з цілим рядом спонсорів, таких як Siemens та головним партнером та акціонером Audi.



**Рис. 3.1. Профіль доходу ФК Баварія (млн. євро)**

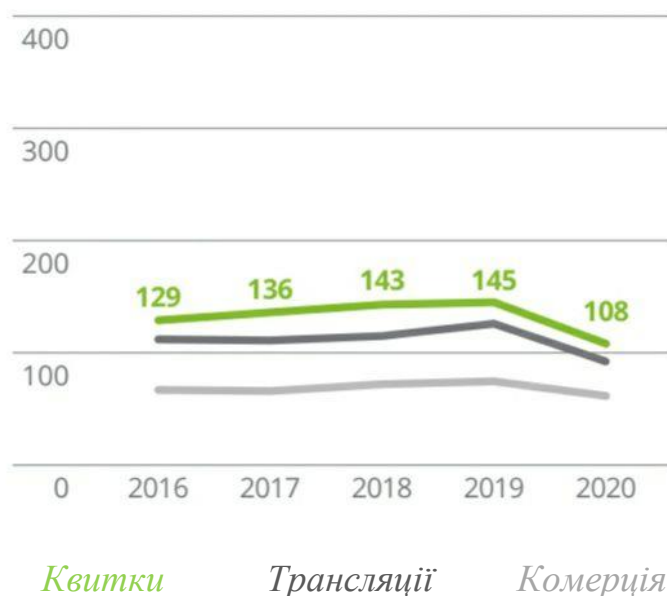
*Створено автором на основі джерела [45]*

Отже, згідно з наведеною вище інформацією в діаграмі 3.1.1 «Профіль доходу ФК Баварія», Баварія солідно зберігає статус клубу, який стабільно тримається на вищих сходинках як у клубному рейтингу УЄФА, так і в списку найбагатших клубів Європи. У період, коли пандемія COVID-19 сильно вдарила по європейському футболу, футбольний клуб Баварія змогли солідно триматися на плаву, більш того навіть отримати прибуток, завдяки грамотним діям у економічному плані.

Реал Мадрид, іспанський легендарний клуб є рекордсменом за кількістю виграних трофеїв Ліги Чемпіонів УЄФА, тринадцять разів королівський клуб ставав володарем цього турніру. На даний момент команда є другою за клубним рейтингом УЄФА. За версією Deloitte Football Money League Реал є також другим за показником доходу за рік, сума складає 698,1 млн. євро.

Дохід мадридського клубу впав на 65,5 млн. євро (9%) порівняно з 2019 роком. Це в основному пов'язано з впливом COVID-19. Прибуток від ігрового дня зменшився на 36,6 млн. євро (25%) до 108 млн. євро. Дохід від трансляцій також зменшився на 33,9 млн. євро (13%) до 224 млн. євро. Комерційний дохід збільшився на 5 млн. євро (1%) до 359,6 млн. євро, це пов'язано з розширенням партнерства клубу з компанією «ADIDAS» до 2028 року. Саме на комерційний компонент Реал робить найбільший акцент в період пандемії, аби бодай якимось чином подолати фінансові проблеми, які виникли в період COVID-19. Клуб публічно заявив, що вони вжили заходів, щодо пом'якшення наслідків пандемії, але прогнозують, що на кінець 2021 року збитки складуть 300 млн. євро порівняно з очікуваним доходом. Та Реал зміг знайти плюси в тому, що вболівальники не можуть відвідувати матч, клуб досяг гарного прогресу у переплануванні свого знаменитого стадіону Сантіаго Бернабеу.

Саме як пандемія COVID-19 вплинула на фінансову стабільність футбольного клубу Реал Мадрид, демонструє рисунок 3.1.1:



**Рис. 3.2 Дохід за матч ФК «Реал» 2016-2020 (млн. євро)**

*Джерело: [45]*

Отже, іспанський гранд як і більшість клубів Європи неабияк постраждав у фінансовому плані у період пандемії. Реал – це світовий футбольний бренд,

який протягом багатьох років був та залишається одним з найбагатших клубів в світу, незважаючи на зовнішні проблеми.

Манчестер Сіті - це третя команда за клубним рейтингом УЄФА. Клуб завжди займає високі сходинки у чемпіонаті Англії, та щороку є одним з головних претендентів на чемпіонство у Лізі Чемпіонів УЄФА. У 2020 році цей клуб також зазнав втрат як і ряд інших європейських грандів футболу, а саме показники доходу знизились на 11%. Доходи за матч знизились на 24%, а дохід від трансляцій на 25%. Ці втрати були частково компенсовані збільшенням комерційного зростання на 19,6 млн. фунтів стерлінгів(9%). Зростання доходів була в основному пов'язана з укладенням угоди з постачальником спортивного екіпірування Puma. Загалом зменшення доходу ФК Манчестер Сіті склало 11%, вони є четвертими серед найбагатших клубів Європи за цим показником, всьому ж причиною є пандемія COVID-19. Слід зазначити те, що дохід даного клубу за матч більше ніж удвічі збільшився за останні десять років, та залишається суттєво нижче за клуби з ТОП-5 за рейтингом УЄФА.



**Рис. 3.3 Дохід за матч ФК «Манчестер Сіті» 2016-2020 (млн. євро)**

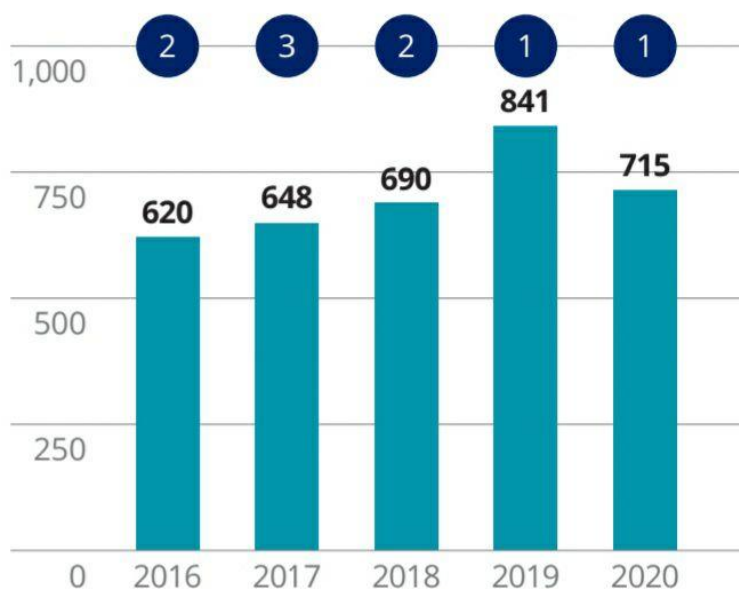
*Джерело: [45]*

Отже, ми бачимо, що дохід за матч протягом цих чотирьох років, які представлені на графіку був стабільно-високим. Це важливо, тому що, дохід за

матч становить найбільший відсоток від усього доходу. Та в 2020 році помітно значне зниження, причиною тому є все ж та пандемія COVID-19, яка і манчестерський клуб не залишила без фінансових втрат. Втім у сезоні 2020-2021 команда вперше дійшла до фіналу Ліги Чемпіонів УЄФА, проте програла у фіналі футбольному клубу Челсі. Тобто, попри спад доходу в сезоні, результати команди були відмінними.

Барселона, як іспанський гранд футболу, знаходиться на четвертій позиції у клубному рейтингу УЄФА. Останні роки команда демонструє не найкращі результати. За версією Deloitte Football Money League, каталонський футбольний клуб наразі є найбагатшим у світі. Дохід складає 715,1 млн. євро.

Під впливом пандемії COVID-19, дохід клубу впав на 125,7 млн. євро (15%), це найбільший показник падіння доходу серед клубів ТОП-5 за клубним рейтингом УЄФА. Через відсутність вболівальників на стадіоні виручка від матчу знизилася на 31,9 млн. євро (19%). Дохід від трансляцій зменшився на 46,9 млн. євро (17%).



**Рис. 3.4 Дохід ФК «Барселона» за 2016-2020 рр.**

*Джерело: [45]*

На цьому графіку показано, як з 2016 року футбольний клуб Барселона прогресував, та на якому місці знаходився серед усіх команд світу за рівнем



доходу. Помітний спад станом на 2020 рік. Причиною тому стала пандемія COVID-19, яка не оминула і цей іспанський клуб.

Клуб використовує свою силу світового бренду з новими цифровими та комерційними стратегіями, наприклад запуск нового телевізійного каналу «Barça TV+» для залучення ще більшої аудиторії фанатів. ФК Барселона став першим спортивним клубом, який отримав більше 10 млн. підписників на YouTube.

Барселона, попри сучасні реалії, спричинені пандемією, зберігає високу позицію у клубному рейтингу УЄФА. Попри втрати в останні роки, клуб залишається найбагатшим у світі.

«Ювентус» – останній клуб із ТОП-5 за рейтингом УЄФА. Італійський клуб має найменший річний дохід серед всіх вищезгаданих.

Річний дохід клубу становить 397,9 млн. євро. За останній рік впав на 13% через пандемію COVID-19. Дев'ятий раз поспіль клуб виграв італійську Серію А, що відповідно дозволило вийти до ЛЧ, та отримати від цього прибуток, але попри це уникнути втрат клубу не вдалося. Основний заробіток складається з продажу квитків та телетрансляцій, та через пандемію, доходи від цих джерел значно зменшились. У той час комерційний дохід збільшився на 3,3 млн. євро. Укладені угоди з компаніями Jeep та Adidas, допомогли компенсувати втрати на 12 млн. євро.

ФК «Ювентус» зосереджений на зростанні свого бренду як на внутрішньому, так і на міжнародному рівнях. Включаючи співпрацю з модним брендом J-Hotel та Amazon, на останньому транслюється клубний канал «Juventus TV».

Клуб здатний продовжувати створювати так використовувати такі ініціативи, вони будуть критично-важливими для реалізації майбутніх зростань доходів у складний час.

Отже, всі вищезазначені європейські футбольні клуби є найкращими у Європі. Слід зауважити те, що ці клуби є постійними претендентами на виграш

у Лізі Чемпіонів УЄФА, та своїх внутрішніх чемпіонатах. Та за рейтингом найбагатших клубів Європи, всі вони перебувають у ТОП-10.

Можна припустити, що результат може залежати від фінансового становища у клубі.

### **3.2 Особливості маркетингової діяльності футбольних клубів Європи.**

На сьогоднішній день все більше футбольних клубів з різних країн вдаються до маркетингу. Це є дуже ефективним інструментом, аби задовольнити низку потреб у фінансовому плані футбольних клубів. Правильний маркетинг може допомогти у вирішенні таких важливих питань для професійного футбольного клубу, а саме: залучення футболістів високої якості, заохочувати вболівальників до відвідування матчів, також залучати засоби масової інформації. Якщо маркетингова діяльність у клубі працює погано, то такі питання вирішити дуже складно[62]

Професійні футбольні клуби є своєрідними фірмами, що виробляють спортивну-видовищну послугу. Головним завданням яких є просування цього продукту на ринок. Маркетинг професійних футбольних клубів вирішує такі питання:

- робота з глядачами;
- встановлення ділових контактів зі ЗМІ;
- залучення спонсорів;
- реалізація проєктів, які пов'язані з іміджем клубу та окремих його гравців[62]

Ефективне вирішення даних питань потребує певного управлінського механізму. Управління маркетингом футбольних клубів включає такі процеси:

- аналіз ринкових можливостей футбольного клубу;
- формулювання місії клубу;
- формування головних маркетингових цілей клубу;
- вироблення моделі поведінки футбольного клубу.

Спочатку важливо проаналізувати ринкові можливості клубу, він може здійснюватись у декілька етапів:

- вивчення способу життя населення та виявлення їхніх потреб у видовищній послугі;
- виявити реальних та потенційних глядачів.

Це допоможе сконцентруватись на певній вертикалі, з якою вже надалі можна здійснювати маркетингові операції[62]

Надважливим етапом є аналіз кадрового, матеріально-технічного потенціалу футбольного клубу, виявлення, наскільки клуб готовий працювати із своїми клієнтами. Здійснюється аналіз можливостей футбольного клубу до залучення додаткових фінансів з різних джерел. Даними джерелами можуть бути різні корпорації-спонсори, рекламодавці, медіа-спільноти.

У світі існують компанії які здатні аналізувати можливості футбольних клубів Європи у маркетинговому напрямку, вони можуть досліджувати ситуацію, задля більшого залучення людей на стадіони. Наприклад в Англії існує організація “Drivers Jonas”. Дана організація досліджувала питання комфорту на стадіонах, для цього було проведене опитування близько 1100 людей, які мали абонементи на матчі своїх команд на весь сезон. Дослідження показало що найкомфортнішими стадіонами є наступні арени:

- 1) “Anfield” – стадіон футбольного клубу “Ліверпуль” ( Англія );
- 2) “Celtic Park” – стадіон футбольного клубу “Селтік” ( Шотландія );
- 3) “Fratton Park” – стадіон футбольного клубу “Портсмут” (Англія);
- 4) “Camp Nou” – стадіон футбольного клубу “Барселона” (Іспанія);
- 5) “St. James Park” – стадіон футбольного клубу “Нюкасл” (Англія).

Слід зазначити, що три з п'яти перелічених стадіонів знаходяться в Англії, що є доказом того, наскільки добре англійські футбольні клуби вміють працювати з глядачами, та облаштовувати комфорт на стадіонах для своїх вболівальників.

Виділяють три типи, іншими ж словами три групи команд, у яких поставлені різні задачі, які вони намагаються вирішити за допомогою маркетингової діяльності.

- a. Клуби-лідери – це ті футбольні клуби, які як правило є кожного року лідерами у своїх чемпіонатах, а також ці клуби зазвичай змагаються за перші місця у євро-кубках. Наприклад: “Барселона”, “Реал Мадрид”, “Баварія Мюнхен”, “Ювентус”, “Парі Сен-Жермен”, “Борусія Дортмунд”, “Манчестер Сіті”, “Ліверпуль”, “Манчестер Юнайтед”, “Челсі”, “Інтер Мілан”, “Порту”. Головна мета цієї категорії, це завжди втримувати лідерство, посилюють свої можливості на ринку, постійно розвиваються у всіх напрямках маркетингу.
- b. Клуби-середняки у Європі – до цієї категорії відносяться команди, які посідають високі місця у своїх внутрішніх чемпіонатах, та грають у євро-кубках, іноді претендуючи на високі місця, та не щороку. Як правило такі команди не є стабільними, їхній результат кожного року мінливий. Головним завданням цієї категорії у маркетинговій діяльності є утримання результату який є, та неодмінно слідкують за лідерами на ринку.
- c. Третя категорія складається з футбольних клубів, головною метою яких є виживання, зазвичай такі клуби посідають низькі позиції у своїх чемпіонатах, рідко або ніколи грають в євро-кубках. Їхнім завданням є збереження позицій, які вони мають, збереження та залучення споживачів на ринку.

Отже, маркетингова діяльність футбольних клубів є вкрай важливим фактором для досягнення високої та продуктивної економічної діяльності. Так, є футбольні клуби, які в силу своєї популярності може розвивати маркетинг успішно, та кожного сезону отримувати від цього великі дивіденди, то є й ті клуби, які намагаються таким чином бодай підняти рівень популярності.

### 3.2.1 Цифрові методи маркетингу

Ще приблизно десять років тому й годі було уявити, наскільки інформаційні технології змінять суттєво світ. Винятком не став і спорт, а особливо найпопулярніший вид спорту – футбол. Футбольні клуби світу вдало навчились користуватись усіма аспектами новітніх технологій, задля популяризації свого клубу, успішної економічної діяльності.

Основним потужним рушієм маркетингу футбольних клубів стали соціальні мережі, в яких мільйони вболівальників по усьому світу мають змогу бути з клубом на відстані, слідкувати у реальному часі за своєю улюбленою командою. А у мережі “YouTube” футбольні клуби світу мають змогу вести свої канали, на яких також відображається життя команди. Все це є незамінним аспектом в успішній маркетинговій діяльності.

Таблиця 3.1

**Офіційні сторінки в соціальній мережі “Instagram” та канали “YouTube” ТОП-10 найдорожчих футбольних клубів Європи за версією “Deloitte Football Money League 2021” станом на 2021 рік**

№	Клуб	Кількість підписників в “Instargam”	Кількість підписників в “YouTube”
1.	<i>ФК “Барселона”</i>	101 млн.	12,5 млн.
2.	<i>Реал Мадрид</i>	105 млн.	6,83 млн.
3.	<i>Баварія Мюнхен</i>	29 млн.	2,31 млн.
4.	<i>Манчестер Юнайтед</i>	50,5 млн.	5,13 млн.
5.	<i>Ліверпуль</i>	33,1 млн.	6,15 млн.
6.	<i>Манчестер Сіті</i>	27,1 млн.	3,59 млн.
7.	<i>Парі Сен-Жермен</i>	51,7 млн.	5,81 млн.
8.	<i>Челсі</i>	30,3 млн.	3,26 млн.
9.	<i>Тотенгем</i>	11,3 млн.	1,89 млн.
10.	<i>Ювентус</i>	51,2 млн.	3, 5 млн.

Джерело [44]

Отже, найбільше з усіх у підписників на своїх офіційних сторінках “Instagram” та “YouTube” в сумі має футбольний клуб “Барселона” – 113,5 млн. За фінансовою звітністю “ Deloitte Football Money League 2021” 2021 року, “Барселона” є також першою.

Не менш важливим фактором є гравці, які виступають за даний клуб. Так, з переходом футболіста з одного клубу до іншого, лєвова частка вболівальників певного гравця також поповнює кількість підписників нового клубу. Маючи таку кількість людей, які стежать за офіційними сторінками чи то каналами, створюється вартісний майданчик для реклами, з якої футбольні клуби можуть отримати прибуток.

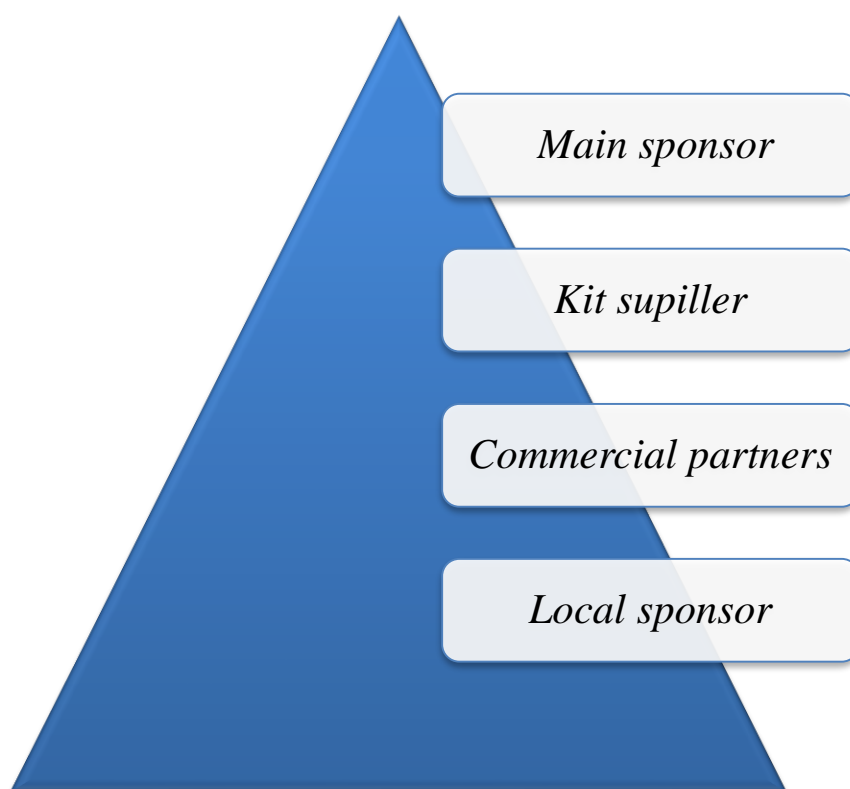
### **3.3 Спонсорство, як один з ключових аспектів комерційної діяльності футбольних клубів.**

Майже всі професійні футбольні клуби світу мають спонсорів. Пошук додаткового фінансування футбольними клубами, приводить їх до партнерства з найпопулярнішими корпораціями світу. “SPORTFIVE” це компанія, яка виступає в ролі спортивного консультанта, та на своєму сайті висвітлює вагомі докази тому, чому корпорації мають спонсорувати футбольні клуби, там зазначаються такі вагомі факти як:

- футбол найпопулярніший вид спорту у світі;
- за масштабом футбол як національний так і міжнародний;
- футбол безперервний протягом року;
- футбол на перших шпальтах преси;
- футбол значиться такими характеристиками як “командна робота”, “бойовий дух”;
- футбол – це чисті емоції;
- футбольне спонсорство можна оцінювати в багатогранному вираженні;
- насамперед футбольні клуби – це сильні бренди.

Футбольне спонсорство як і всі галузі у світі змінювалось та прогресувало щороку. Якщо на самому початку спонсорство являло собою партнерство з місцевими компаніями, які протягом року підтримували один клуб, то з плином часу футбол захопив увагу все більше компаній. Футбол розвивався і він став дуже потужним інструментом для реклами для різних компаній. Якщо на початку 80-х років рекламу можна було розмістити на футболці та декількох банерах. Та коли гра мільйонів стала чи не головним аспектом телебачення, все докорінно змінилось, суми контрактів зросли в рази. Вже в клубів не було по одному спонсору, а їх стало по декілька [63].

У на сьогоднішній день у світовому професійному футболі відома модель спонсорства під назвою “піраміда спонсорів”.



**Рис. 3.5 Піраміда спонсорів у футболі [63]**

Очолює вершину піраміди головний спонсор (main sponsor), іншими словами цей спонсор як правило завжди на першому плані, логотип його знаходиться на ігровій формі клубу, а також на усій спортивній екіпіровці, яка

присутня. Також він обов'язково присутній на рекламних щитах, може бути нанесений за лінією поля біля воріт, а також на PR-заходах футбольного клубу. Другим в цій спонсорській піраміді є спонсор, який забезпечує футбольний клуб спортивною екіпіровкою, називають його технічним спонсором (kit supplier). Третім є комерційний спонсор (commercial partners), він, як правило, надає футбольному клубу менше фінансів, ніж два попередніх, відповідно і реклама їхня не є на першому у рекламі, тобто може займати місце на рекламному щиті навколо поля під час матчу. Іноді виступають учасниками бізнес заходів футбольного клубу. У засобах масової інформації дані спонсори можуть вказуватись як офіційні партнери футбольного клубу. Унизу піраміди знаходиться локальний або місцевий чи то регіональний спонсор (local sponsor). Як правило даний спонсор надає найменше фінансів клубу, відповідно отримує місце для реклами обмаль, це може бути місце на офіційних інформативних публікаціях (газетах, журналах, програмах), або на рекламному щиті навколо футбольного поля.

Ієрархічна послідовність досить проста, який спонсор надає футбольному клубу більше фінансів, той має більше можливостей для популяризації бренду, шляхом реклами, яку просуває футбольний клуб. Є й такі клуби, які намагаються зберігати паритет, тобто щоб всі були рівні, тобто всі є головними, частіше це спостерігається у латиноамериканському футболі, де практично вся ігрова форма може бути вкрита написами чи логотипами різних спонсорів, рідше таке можна зустріти у Європі. Можуть бути два титульних спонсора, як титульний так і технічний. Можна зробити висновок, що кожен клуб може варіювати наведену піраміду по різному.

Для одних клубів залучення спонсорів не є проблемою, а для деяких заручитися партнерством з компанією, яка готова вливати частку фінансів у футбольний клуб, є неабиякою дилемою, головними причинами являється низька популярність бренду футбольного клубу. У таких випадках футбольним клубам потрібно використовувати різні методи, аби залучити спонсорів. Одним із таких методів є "фандрайзинг". Проаналізувавши різні методи



“фандрайзингу”, помітні головні риси цієї моделі. Першим етапом зазвичай є розробка проекту, який має зацікавити спонсорів, головним чином звичайно зі сторони реклами. На даному ж етапі визначаються цільові групи осіб, яких цей проект може зацікавити. Наступним кроком збирається інформація про потенційних спонсорів, яких цей проект може зацікавити, ретельно вивчається рід виготовлення продукту компанії, та прогнозується результат, який може задовольнити потенційну компанію-спонсора. Складається спонсорський пакет, в якому вказуються умови співпраці. Ще під час переговорів, спонсорам демонструється даний пакет та підписується контракт. Вже під час реалізації проекту, футбольний клуб звітує спонсора про хід проекту. Потім футбольний клуб та спонсор підводять підсумки, на основі яких приймають рішення про подальшу співпрацю. Під час пошуку спонсорів, футбольний клуб має провести ряд заходів, аби переконати спонсора вкладати фінанси. Адже тільки правильною послідовністю певних дій, добре проведеним аналізом своїх можливостей, та не менш важливо можливостей спонсора можна досягти успіху у цьому, вкрай важливому аспекті для успішної економічної діяльності футбольного клубу результату.

### **3.4 Економічна діяльність футбольних клубів України**

Станом на 2021 рік футбол в Україні знаходиться на низькому рівні. Багато є ключових факторів, які стали причиною цьому, нестабільна економічна ситуація в країні, неналежна увага до спорту з боку уряду, відсутність законів, які б могли поліпшити бізнес-аспект в українському футболі. Та одним з головних факторів є війна на сході України, спричинена російською агресією, яка триває з 2014 року. Ще у 2009 році три українські команди грали в плей-офф Кубку УЄФА, дві з яких Динамо та Шахтар зустрілись між собою в 1/2 фіналу цього турніру, а останній вдалось перемогти і у фіналі бременський “Вердер”, та за клубним рейтингом асоціацій УЄФА Україна посідала першу сходинку. У 2012 році в Україні спільно з Польщею відбувся чемпіонат Європи з футболу, фінал якого пройшов у Києві. До Євро-

2012 в Україні побудували та реконструювали ряд стадіонів. Був конкурентно-сильний чемпіонат, з якого як мінімум 4 команди гідно представляли Україну в євро-кубках. Та початок російської агресії на сході та анексії Криму позначився і на футболі. Клуби почали масово зніматись з чемпіонату та зникати взагалі, причиною було фінансове становище та політична ситуація, яка створювала тиск на власників клубів. Український чемпіонат втратив відразу два клуби, які кожного року грали у євро-кубках, це “Металіст” та “Дніпро”, останні ще у 2015 році дійшли до фіналу Ліги Європи, де поступились іспанському футбольному клубу “Севілья”. Чемпіонат значно став слабкішим за клубним потенціалом. Стало й проблемою підписувати якісних гравців із-за слабкості внутрішнього чемпіонату.

Ситуація на 2021 рік є такою, що жоден український футбольний клуб не є прибутковим окрім двох грандів “Динамо” та “Шахтаря”, тому що вони мають змогу отримати преміальні за виступи в Лізі Чемпіонів. У засобах масової інформації український футбол стали називати олігархічним. Пояснюється це тим, що власники українських футбольних клубів переважно є олігархами, які інвестують гроші у свої клуби, без перспективи для подальшого прибутку. Тобто, іншими словами можна сказати, що для власників клубів це є просто іграшкою і в будь-який момент може статися так, що у власника клубу, певної особи закінчатся кошти і футбольний клуб просто зникне, як це вже і траплялось раніше. На сьогодні реалії в українському футболі такі, що якщо клуб не буде потрапляти в Лігу Чемпіонів, він обов’язково буде збитковим. Тому що продаж квитків на матч достатнього прибутку в Україні не приносять – середня відвідуваність матчів складає 5-8 тисяч осіб, а ціна квитка близько 50 грн., тобто за нинішнім курсом близько 1,60 євро для порівняння в Англії 30 тис. осіб за 1 матч, ціна квитка складає 32 фунта стерлінги, що складає приблизно 1151 грн. за версією інтернет-порталу “Sport Ua”[64].

Якщо не брати топ чемпіонати, а наприклад чемпіонати наших сусідів, або європейських чемпіонатів схожих на український, і там з цим ситуація в

плані продажу квитків краще ніж в Україні, хоча чемпіонати далеко не сильніші за український.

1) Польща, за кліматичними умовами дуже схожа на Україну. Внутрішній футбольний чемпіонат – “Екстракласа”, середня відвідуваність за матч – 10-11 тис., квиток на гру в середньому коштує 30-40 злотих, в гривнях 213-284;

2) Ізраїль, як і в Україні йде війна, постійні загрози терактів. Відвідуваність матчів різна, в залежності від команди. Наприклад “Маккабі Хайфа”, середня відвідуваність домашніх ігор цього футбольного клубу складає 16,899., квиток на матч в середньому коштує 50-60 шекелів, в гривнях 407-488;

3) Чехія, середня відвідуваність лідерів на матчі чемпіонату 11 тис., середняків 5-6 тис., аутсайдерів 3-4 тис., в середньому 6,6 тис. осіб, середня ціна за квиток 120 крон, 120 грн. [65]

Відвідуваність матчів внутрішніх чемпіонатів вищезазначених країн більше ніж в Україні, та ціна суттєво вище. Можна припустити, що це пов'язано насамперед з кращою економічною ситуацією в країні.

Продаж квитків становить тільки 2% доходів УПЛ. Це показник на рівні із Болгарією, Північною Македонією та Литвою. Найбільше у співвідношенні до загальної суми прибутків продаж квитків приносить у Шотландії – 43% [66]

Телетрансляції футбольним клубам України приносить всього 3%, від загальної суми прибутку. А спонсорські контракти клубів УПЛ складають 22%. [66]

Отже, ситуація економічної діяльності футбольних клубів України виглядає не найкращим чином.

## **ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ**

1. Аналіз особливостей економічної діяльності ТОП-5 футбольних клубів Європи за рейтингом УЄФА показав, що найголовніші джерела прибутку у них складають матчі (продаж квитків та офіційної продукції у день матчу), продаж прав на телетрансляції та спонсори. Серйозної шкоди у плані фінансів футбольним клубам завдала пандемія COVID-19. Ігри без вболівальників

далися в знаки. Футбольний клуб “Баварія” єдиний з поміж ТОП-5, який зміг отримати збільшення прибутку у часи пандемії завдяки грамотній комерційній діяльності.

2. Маркетингова діяльність футбольних клубів Європи відіграє значну роль в економічній успішності. Професійні футбольні клуби відіграють роль своєрідних фірм, які виробляють спортивно-видовищний продукт. Для успішної та продуктивної маркетингової діяльності футбольні клуби Європи мають: правильно аналізувати власні ринкові можливості; правильно формувати місії клубу; формувати головні маркетингові цілі; виробляти модель поведінки власного футбольного клубу. Цифровий маркетинг відіграє велику роль в популяризації бренду футбольного клубу. Через свої офіційні сторінки соціальних мереж футбольні клуби мають змогу тримати близький зв'язок з вболівальниками в реальному часі. На цих же офіційних сторінках може розміщуватись реклама, яка є важливим аспектом в надходженні прибутку. Виділяють три групи футбольних клубів, у яких стоять різні задачі, які вони вирішують за допомогою маркетингу: клуби-лідери; клуби-середняки; та клуби, які виживають.

3. Спонсорство, як один із найважливіших аспектів успішної економічної діяльності футбольних клубів Європи. У професійному футболі існує таке поняття як “піраміда спонсорів”, цю ієрархічну систему дотримується переважна кількість футбольних клубів Європи. Виділяють такі типи спонсорів в даній піраміді зверху до низу: титульний спонсор (main sponsor); технічний спонсор (kit supplier); комерційний спонсор (commercial partners); та місцевий (local sponsor). Відповідно надходження фінансів від кожного типу спонсора різне. Чим вище стоїть спонсор в піраміді, тим більше фінансів він буде надавати футбольному клубу та за це буде отримувати більше рекламного потенціалу, відповідно ті спонсори, що розташовуються нижче, отримують менше реклами. Для клубів, які не мають високої популярності, змушені самі знаходити шляхи, задля заручення партнерством зі спонсорами, для цього часто застосовують метод “фандрайзингу”, в основі якого лежить планомірний та

поступовий план дій, розроблення певного пакету, аби зацікавити компанію-спонсора.

4. Економічна діяльність футбольних клубів України знаходиться на низькому рівні. Здебільшого українські клуби не прибуткові, керівники яких інвестують кошти, аби задовольнити свої потреби. Українські футбольні клуби не здатні заробляти самостійно. Один із головних джерел, який дозволяє футбольним клубам Європи отримати прибуток – це продаж квитків на матчі в Україні знаходиться на низькому рівні, більше навіть у країнах, в яких потенціал внутрішнього чемпіонату значно нижчий за український. За даними із різних джерел, з прав на телетрансляції клуби належного прибутку також не отримують. Спонсорські контракти футбольних клубів складають 22%. 69% доходу футбольних клубів України надходять від виступів у євро-кубках.

## РОЗДІЛ 4

### АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ

#### 4.1 Компоненти економічної діяльності футбольних клубів України

Вже раніше у роботі зазначався той факт, що український футбол на сьогоднішній день знаходиться на низькому рівні. Причинами тому є ряд причин, однією з головних причин є вкрай не належна економічна діяльність професійних футбольних клубів України. Проаналізувавши економічну діяльність провідних футбольних клубів Європи, було визначено головні аспекти економічної діяльності професійних футбольних клубів, цими аспектами являються:

- 1) “Matchday” (продаж квитків на матч, витрати вболівальників під час матчу на офіційні товари футбольного клубу);
- 2) продаж прав на телетрансляції;
- 3) трансфери гравців;
- 4) успішність виступів клубу на міжнародних змаганнях;
- 5) спонсорство та реклама.

Аби виявити проблеми економічної діяльності професійних футбольних клубів України, потрібно проаналізувати наскільки працюють ці ж аспекти в Україні та зрозуміти за рахунок чого взагалі існують українські професійні футбольні клуби.

##### 4.1.1 “Matchday” в Україні.

Термін “Matchday” широко розповсюджений серед футбольних аналітиків, які досліджують економічні статки футбольних клубів, в перекладі з англійської мови звучить як “День матчу”. Саме день матчу є одним із головних джерел прибутку в професійних футбольних клубах Європи. В УПЛ (Українська Прем’єр Ліга) станом на сезон 2021/2022 беруть участь 16 команд. Кожна з яких у сезоні має 30 ігор, з них 15 домашніх. Команди, які грають в груповому етапі євро-кубків мають ще додаткових 3 гри, та ще якщо взяти

кубок України, то в найкращому випадку показник може сягати двадцяти ігор. Слід зазначити той факт, що 5 з 16 команд УПЛ не грають домашні матчі у своїх містах на власних стадіонах з різних причин. “Шахтар Донецьк” та “Зоря Луганськ” не мають змоги грати на в своїх містах у зв’язку з тимчасово окупованими Росією Донецької та Луганської областей. Футбольні клуби “Верес”, “Минай”, “Інгулець” не грають у своїх містах/населених пунктів у зв’язку з тим, що не мають власне стадіонів, на яких би було дозволено проводити матчі УПЛ. Тому дані клуби орендують спортивні споруди в інших містах, та проводять свої домашні матчі там.

Таблиця 4.1.

## Середня відвідуваність матчів футбольних клубів УПЛ за версією Sport.ua.

№	Клуб	Середня відвідуваність	Середня вартість квитка	Приблизний дохід за матч в середньому
1)	Динамо Київ	9327	258 грн.	2,4 млн. грн.
2)	Шахтар Донецьк	9247	432 грн.	3,99 млн. грн.
3)	Металіст 1925	7394	96 грн.	709 тис. грн.
4)	Дніпро - 1	5531	237 грн.	1,3 млн. грн.
5)	Чорноморець	4674	233 грн.	1,08 млн. грн.
6)	Десна	4265	60 грн.	256 тис. грн.
7)	Рух Львів	4191	210 грн.	880 тис. грн.
8)	Верес	3838	110 грн.	422 тис. грн.
9)	Ворскла	3622	50 грн.	181 тис. грн.
10)	ФК Львів	3443	30 грн.	103 тис. грн.
11)	Олександрія	3427	30 грн.	103 тис. грн.
12)	Інгулець	3219	32 грн.	103 тис. грн.
13)	Колос	3215	30 грн.	96 тис. грн.
14)	Минай	2784	35 грн.	97 тис. грн.
15)	Зоря	2712	36 грн.	97 тис. грн.
16)	Маріуполь	2105	53 грн.	111 тис. грн.

Джерело [64]

Отже, дані з таблиці дають можливість зрозуміти, наскільки малий дохід приносить продаж квитків на матчах українських професійних футбольних клубів. Дохід від продажу квитків складає всього 2% від всього доходу професійних футбольних клубів України. Якщо в провідних чемпіонатах

Європи, та взагалі більшості чемпіонатів Європи продаж квитків є одним з головних джерел доходу, то в Україні даний показник становить вкрай малий.

#### **4.1.2 Продаж прав на телетрансляції в Україні та спонсорство.\**

Продаж прав на телетрансляції у Європі є ключовим фактором в успішності економічної діяльності професійних футбольних клубів. Наявний приклад “Баварія”, за результатами щорічного звіту Deloitte Football Money League дохід мюнхенської команди від телетрансляцій склав 32% станом на 2021 рік. В Україні цей показник становить 3 %.

Партнерство європейських професійних футбольних клубів зі компаніями чи корпораціями є невід’ємною частиною їхнього успішного функціонування у фінансовому аспекті. У світі чимало тих же компаній зацікавлені в тому аби заручитися партнерством іменитого футбольного клубу. Для футбольних клубів це додатковий прибуток, а для компаній чи корпорацій це вагома реклама. Спонсорство у Європі вважається другим джерелом за прибутковістю після продажу телетрансляцій, та цей показник за відсотком від усього доходу складає 34%. [67]

Щодо професійних футбольних клубів України, то наприклад “Шахтар” за весь сезон отримує прибуток в розмірі 338 млн. гривень, так 275 млн. з них складають доходи від спонсорів (81%), цей показник значно більший ніж у європейських футбольних клубів. Але слід зауважити те, що ці спонсори у даному випадку для футбольного клубу “Шахтар” (“СКМ”, “ДТЕК”, “ПУМБ”) є власністю Ахметова Ріната Леонідовича, який у свою чергу є президентом даного футбольного клубу, відповідно спонсором є сам власник клубу. З точністю так є і в полтавській “Ворсклі” , і харківського “Металіста”.

Таким чином можна зробити висновок, що спонсори українських футбольних клубів, які приносять реальний прибуток клубу належать власникам цих же клубів і фактично це можна називати прямим фінансуванням команди власником клубу.



### 4.1.3 Трансфери футболістів в Україні.

У даній роботі вже проводився аналіз трансферної вартості провідних ліг Європи. Лідерами у цьому показнику є такі країни, як Англія, Іспанія, Німеччина, Італія, Франція – вони і складають першу п'ятірку кращих у трансферній вартості ліг за версією Transfermarkt. Наступна п'ятірка, яка вже закриває список найкращих десяти команд має дещо менші цифри, але все ж дуже пристойні для сучасної успішності економічної діяльності футбольних клубів (Португалія, Росія, Нідерланди, Туреччина, Бельгія), в останніх трансферна вартість ліги складає 835,43 млн. євро.

Україна у тому ж рейтингу знаходиться на одинадцятій сходинці із загальною трансферною вартістю ліги у 449,03 млн. євро. Та слід зазначити, що в Україні найменший показник футболістів-іноземців ніж у перших десяти лігах (19,9%).

У сезоні 2013/14 найнижча трансферна вартість команди УПЛ складала 13 млн. євро за даними Transfermarkt, а в сезоні 2021/22 сума в 13 млн. євро за трансферною вартістю гравців є четвертим показником серед всіх команд ліги. Щоправда дві перші команди залишились приблизно з тією ж вартістю, що була й в сезоні 2013/14. Значний регрес у цьому компоненті помічається у чемпіонаті України. У тому ж сезоні 13/14 кількість легіонерів в клубах УПЛ складала 205 осіб, на сьогоднішній день 82 іноземця грають в УПЛ. Це може свідчити про більшу орієнтацію професійних футбольних клубів України на вітчизняних вихованців.

Красномовну статистику професійні футбольні клуби України мають в аспекті здійснення самих трансферів футболістів. Наприклад футбольний клуб “Зоря” за останній сезон не зумів продати жодного свого гравця. Усі останні десять гравців покинули команду у статусі вільних агентів. Тобто у цих футболістів закінчилися контракти і вони пішли з команди, а футбольний клуб з цього нічого не отримав. Це може свідчити про слабку і неналежну роботу в селекційному напрямку футбольного клубу.

#### **4.1.4. Успішність виступів українських футбольних клубів в євро-кубках, як основне джерело прибутку.**

На сьогоднішній день в українському футболі такі реалії, що успішна економічна діяльність професійного футбольного клубу в Україні сильно залежить від успішності виступів на міжнародній арені. На даний момент це єдине джерело, яке може допомогти українському футбольному клубу бодай входити в нуль за підсумками сезону, в найкращому випадку навіть отримати невеликий прибуток. До 2021 року існувало два головних клубних європейських турніри, це Ліга Чемпіонів УЄФА та Ліга Європи УЄФА. Ліга Чемпіонів найголовніший клубний турнір у Європі другим за статусом є Ліга Європи. У 2021 році з'явився ще один турнір під назвою Ліга Конференцій, який став третім за статусом в Європі. Скільки команд з кожної з країн можуть брати участь в цих турнірах залежить від загальної суми балів, які наберуть команди з певної країни в євро-кубках на всіх за сезон. З цих же балів УЄФА формує рейтинг коефіцієнтів ліг Європи. Чим вище ліга країни розташовується в цьому рейтингу, тим більше команд з ліги матимуть шанс перевірити свої сили у євро-кубках. Відповідно чим нижче знаходиться УПЛ, тим грати у євро-кубках буде складніше, тому що потрібно буде проходити більшу кількість кваліфікацій, аби потрапити в основний розіграш. За останні роки УПЛ нестримно падає у даному рейтингу, причиною цього є погані виступи українських команд в євро-кубках.

Тільки “Динамо” та “Шахтар” є щорічними регулярними представниками України в Лізі Чемпіонів чи Лізі Європи, в залежності від результатів футбольного клубу, в даному ж сезоні обидві команди вибороли право грати в Лізі Чемпіонів. Такі команди як “Ворскла”, “Колос” які зайняли 4 та 5 місця за підсумками попереднього сезону 2020/21 програли свої відбіркові кваліфікаційні матчі командам з значно слабших ліг ніж в Україні, а саме фінському “Купс” та “Шахтар Караганда” з Казахстану і закінчили свої виступи в євро-кубках цього року. Футбольний клуб “Зоря”, який зайняв в УПЛ 3 місце в сезоні 2020/21 поступився віденському “Рапід” та вилетів в третій за статусом

УЄФА турнір Ліга Конференцій. Отож за підсумками цього сезону ми маємо три 3 команди в Лізі Європи, дві з них в Лізі Чемпіонів та одну в Лізі Конференцій.

За вихід до групового етапу Ліги Чемпіонів команда автоматично отримує 15,25 млн. євро. За кожну перемогу на груповому етапі нараховується ще 2,7 млн. євро, а за нічию 0,9. У Лізі Європи 2,29 млн. євро клуб отримує за вихід до групового етапу, за перемогу в груповому етапі 570 тис. євро, за нічию 190 тис. євро. Також є додаткові виплати, за рейтингом виступів футбольного клубу за десять років та за маркетинговий пул. Чим кращі результати футбольного клубу в Лізі Чемпіонів за останні десять років, тим більший відсоток можливо отримати від даної додаткової виплати. Згідно з УЄФА, українські команди отримують найбільший відсоток прибутку від виступів у євро-кубках, сума доходу становить (76,6 мільйона євро) цей показник складає 69% від усього доходу професійних футбольних клубів України. У власному звіті футбольний клуб “Шахтар” вказав прибуток від УЄФА, який склав 1,256 млрд гривень, для порівняння, за телеправа клуб отримав 13 млн. гривень, а від продажу атрибутики 14 млн. гривень, різниця дуже суттєва.

#### **4.2 Проблеми економічної діяльності футбольних клубів України та шляхи їх удосконалення.**

На жаль, з кожним роком український клубний футбол все більше втрачає свої позиції в рейтингу коефіцієнтів УЄФА. Футбольні ліги Австрії, Туреччини, Шотландії, Нідерландів, Росії ще 7 років тому поступались Україні за рівнем внутрішнього чемпіонату. Та з початком 2014 року, а саме війни на сході України, спричиненій агресією сусідньої держави все кардинально змінилось. Деякі на той час сильні футбольні клуби припинили своє існування через політичні події. Все менше легіонерів почали приїздити грати за українські клуби саме через війну в країні. Економічна ситуація в країні також вдалась в знаки. Власники більшості клубів УПЛ втратили економічну стабільність. Та

все ж найголовнішим фактором серед всіх вищезазначених є неспроможність футбольних клубів України заробляти кошти.

Вже не новою для українських вболівальників, шанувальників футболу є термін “Олігархічний футбол”. Сутність цього терміну проста, є один власник, який вкладає кошти в футбольний клуб, без перспектив в найближчому часі отримувати прибуток. Проаналізувавши особливості економічної діяльності футбольних клубів Європи, були виявлені їх основні джерела прибутку, такі як:

- продаж прав на телетрансляції;
- дохід від квитків, та офіційної атрибутики в день матчу (matchday);
- дохід від трансферів футболістів;
- спонсорство та реклама, налагоджена маркетингова діяльність;
- прибуток від успішних виступів футбольного клубу в євро-кубках.

Та проаналізувавши основні джерела доходу українських професійних футбольних клубів, виявилось, що в Україні ті основні джерела прибутку, від яких футбольні клуби Європи мають успішний економічний потенціал не працюють. Найбільшим джерелом прибутку українських футбольних клубів є виступи в євро-кубках, при тому що в європейських футбольних клубів дане джерело є одним з найменших у порівнянні з іншими. Аналіз даних показав, що такі важливі джерела прибутку для сучасних футбольних клубів Європи як: продаж телепаків, дохід від квитків та атрибутики, дохід від трансферів, спонсорство та реклама українським клубам практичну прибутку не приносять.

Провівши співбесіду з рядом керівників, співробітників футбольних клубів України, вдалось виявити головні чинники, які впливають на реалізацію тих джерел прибутку українськими професійними футбольними клубами. Більшість співрозмовників, а саме (91%), що головною проблемою є економічна ситуація в Україні. Ще (9%) вважають, що це є результатом неналежної роботи Української асоціації футболу. Щодо першого фактору, то тяжко не погодитись, адже всі футбольні ліги, які є вищими за українську в таблиці коефіцієнтів УЄФА, у тих країн краща ситуація з ВВП на душу

населення ніж в Україні за даними Міжнародного Валютного Фонду. Але ж є ті країни які за ВВП вище України, а за рейтингом коефіцієнтів УЄФА нижче, а отже це може свідчити про великий потенціал в перспективі українського футболу. Проте співрозмовники експерти зазначили, що неможливо підняти ціни на квитки, тому що з економічної ситуацією в країні, мало хто зможе дозволити собі відвідати матч. А проведений аналіз вартості квитків та відвідуваності матчів в Україні показав, що цей показник в УПЛ менший, ніж у слабших за УПЛ в рейтингу УЄФА країнах. На думку співрозмовників, це може свідчити про неналежну роботу головної організації в країні з розвитку футболу «УАФ». Наприклад телеправа не приносять українським футбольним клубам того прибутку, як європейським колективам, тому що зацікавленість глядача мінімальна в українському футболі. А отже опитувані вважають, що задля покращення цього показника, потрібно УАФ додати більше зусиль для його покращення у вигляді нових правил, рекомендацій в статуті. Також проблемою являється маркетинг футбольних клубів України та залучення спонсорів. Проаналізувавши деякі офіційні веб-сайти футбольних клубів УПЛ, було виявлено ряд негативних факторів, які можуть впливати на бренд та імідж клубу. Найпоширенішою проблемою виявилось відсутність можливості на придбання атрибутики, або навіть квитків на найближчий матч. Наприклад офіційний веб-сайт футбольного клубу «Львів» взагалі не обновлює інформацію, а результати команди висвітлені ще за минулий сезон, інтерфейс веб-сайту створений ще за основою старої емблеми клубу, який вже як два роки тому її змінив на спортивній екіпіровці. Отже прості речі, які є обов'язковими для подальшої успішної економічної діяльності футбольного клубу.

На основі проведеного SWOT-аналізу професійного футбольного клубу України «Зоря» можливо знайти шляхи удосконалення економічної діяльності футбольних клубів Європи.

«Зоря» - український футбольний клуб з міста Луганськ, заснований у 1923 році. Протягом своєї історії клуб виступав під назвами «Металіст», «Дзержинець», «Трудові резерви» та «Зоря-МАЛС»

Таблиця 4.2

**SWOT аналіз футбольного клубу «ЗОРЯ»**

<b>СИЛЬНІ СТОРОНИ(S)</b>	<b>СЛАБКІ СТОРОНИ(W)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>ФК «Зоря»-один з найвідоміших українських клубів з майже столітньою історією</li> <li>ФК є дворазовим бронзовим призером Чемпіонату України(2016/2017, 2019/2020), фіналістом Кубку України(2015/2016), переможцем, срібним та бронзовим призером Першої та Другої Ліги України</li> <li>один з найпопулярніших видів спорту в країні</li> <li>професіоналізм та висока кваліфікація гравців та тренера</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>останні роки ФК переживає деякі фінансові труднощі, що пов'язано з погіршенням фінансового стану власника клубу та недостатньою кількістю спонсорів</li> <li>тимчасова неможливість грати на власному стадіоні в місті Луганськ у зв'язку з політичною ситуацією та воєнними діями у вищезазначеному регіоні</li> <li>підняття ставки податку на національному рівні, що, в свою чергу, вплинуло і на більші суми оподаткування футбольного клубу</li> <li>зменшення прибутків ФК у зв'язку з заборонаю вболівальникам відвідувати матчі через пандемію COVID-19</li> <li>Слабка робота у маркетинговому напрямку</li> </ul>
<b>МОЖЛИВОСТІ(O)</b>	<b>ЗАГРОЗИ(T)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>створення гарного іміджу команди</li> <li>залучення нових професійних гравців з інших команд</li> <li>постійне удосконалення спортивних навичок гравців ФК «Зоря»</li> <li>підвищення рівня менеджменту команди</li> <li>залучення спонсорів як на національному, так і на зарубіжному рівнях</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>негативні відклики жовтої преси</li> <li>економічна криза та політична нестабільність в країні, що створює несприятливі умови для інвестування футбольних клубів України</li> <li>постійне зростання конкуренції та поява нових сильних команд на футбольній арені</li> <li>зміна законодавства, що включає регулювання спортивної діяльності та оподаткування футбольних клубів країни</li> </ul>

Отже, на основі сильних сторін, ми можемо сказати, що в футбольний клуб має столітню історію існування, є призером чемпіонату України. Але даний футбольний клуб в силу своїх слабких сторін, до яких увійшли такі фактори як:

- погіршення фінансового стану власника клубу, тут і помічається головна проблема всіх українських клубів, неможливість самостійно заробляти кошти, а постійно залежати від власника;
- даний футбольний клуб позбавлений можливості проводити свої матчі у рідному місті луганськ, на власному стадіоні, причиною тому є російська агресія на сході України;

- нововведення в законодавство України, призвело до більшого оподаткування українських футбольних клубів;
- як і взагалі всі європейські футбольні клуби, українські також зазнали проблем, у зв'язку з відсутністю вболівальників на стадіонах через пандемію covid-19;
- слабка робота у напрямку маркетингу не дає належним чином популяризувати бренд футбольного клубу, аби в перспективі використати це задля залучення спонсорів.

В ході SWOT-аналізу були визначені можливості футбольного клубу “Зоря”, які дають впевненість у тому, що шляхи удосконалення існують, такими можливостями є:

- створення іміджу команди, який безумовно буде сприяти розвитку бренду футбольного клубу;
- реалізація трансферів сильних футболістів, які будуть сприяти покращенню результатів, тим самим зацікавлювати вболівальників спортивно-видовищним продуктом;
- залучення кваліфікованих тренерів та нового менеджменту, який зможе змінити підхід до розвитку футбольного клубу;
- пошук та укладення партнерства зі спонсорами.

Проведені аналізи економічної діяльності професійних футбольних клубів України дали змогу зробити висновок про те, що потрібно обов'язково покращити вміння клубів заробляти кошти шляхом продавання свого спортивно-видовищного продукту за допомогою насамперед:

- а) Продажу прав на телетрансляції;
- б) Продажу квитків на матчі та офіційної атрибутики;
- в) Реалізацією трансферів футболістів;
- г) Залученням спонсорів;
- е) Покращенням маркетингової діяльності задля популяризації бренду футбольного клубу.

Отримання прибутку є головним фактором в успішності економічної діяльності футбольних клубів. Аналіз європейських футбольних клубів показав, що дані аспекти є дієвими для отримання прибутку. Адже коли футбольний клуб існує тільки за рахунок однієї особи, тоді є високий ризик того, що у випадку проблем з фінансами у власника, клуб може просто зникнути, а це в свою чергу впливає на весь український футбол, на його конкурентоздатність.

Після проведення співбесіди з керівниками та співробітниками футбольних клубів України ми дійшли висновку того, щоб покращити дані джерела прибутку для футбольних клубів України, потрібно працювати над наступними аспектами:

- 1) створення єдиного теле-пулу в Україні, це допоможе українським футбольним клубам бути успішнішими в комерційній діяльності, що в свою чергу забезпечить приріст прибутків;
- 2) змінити підхід до маркетингової діяльності, який зможе допомогти в покращенні популяризації бренду футбольного клубу;
- 3) покращити трансферну діяльність, шляхом виховання українських футболістів, та запрошенням перспективних легіонерів для подальшої перспективи їх продажу;
- 4) залученням більшої кількості спонсорів;
- 5) приділити більшу увагу популяризації УПЛ серед населення.

На думку фахівців професійних футбольних клубів України, на сьогоднішній день це єдині альтернативи, які б могли покращити економічну діяльність українських футбольних клубів. Та в свою чергу керівники та співробітники клубів запевняють, що багато що залежить від економічної ситуації в країні, адже це впливає і на ту ж ціну квитків на матчі так і на телеправа.

#### **ВИСНОВКИ ДО 4 РОЗДІЛУ.**

1. Аби дослідити ефективність джерел прибутку для українських професійних футбольних клубів, було проведено аналіз головних джерел прибутку, які використовуються футбольними клубами Європи.



Джерело прибутку “Matchday” в Україні приносить українським футбольним клубам України 2% прибутку від загального. Відвідуваність матчів та ціни на квитки не дають змогу українським футбольним клубам отримувати прибуток від цього компоненту. На відміну від європейських футбольних клубів, українські не мають змоги отримати прибуток від прав на телетрансляції, до прикладу у Мюнхенської Баварії 32 % від усього прибутку становлять телетрансляції, в Україні у середньому 3%.

Українські футбольні клуби мають партнерів-спонсорів, цей показник від усього доходу становить 22% від усієї суми, та головна річ у тому, що підприємства-спонсори українських футбольних клубів є власністю власників клубів.

Головним джерелом прибутку професійних футбольних клубів України є виступи команд у євро-кубках. Показник даного прибутку для українських клубів складає 69% від усієї суми. Наприклад для європейських футбольних клубів провідних чемпіонатів даний прибуток не є першочерговим, як для українських клубів. Більший відсоток за цим показником ніж в Україні тільки в Андорри та Гібралтара.

2. Головними проблемами економічної діяльності футбольних клубів України є залежність від власника та невміння заробляти кошти, за допомогою основних джерел прибутку . Головні джерела прибутку для європейських футбольних клубів в Україні не працюють. Військовий конфлікт на сході України став однією з причин втрати фінансової стабільності керівників футбольних клубів України, що призвело до зменшення бюджету футбольних клубів. Серед українських футбольних вболівальників, ЗМІ, експертів поширився термін “Олігархічний футбол”, який пояснюється власниками клубів, які інвестують кошти в футбол без перспективи в подальшому отримати прибуток. За історію українського футболу вже траплялись випадки зникнення футбольних клубів, причиною яких є дестабілізація фінансового становища власника клубу.

3. За результатами SWOT- аналізу українського футбольного клубу “Зоря”, були визначені шляхи удосконалення футбольних клубів України. Проаналізувавши сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози даного клубу, були визначені наступні шляхи удосконалення:

- Створення іміджу команди, який безумовно буде сприяти розвитку бренду футбольного клубу;
- Реалізація трансферів сильних футболістів, які будуть сприяти покращенню результатів, тим самим зацікавлювати вболівальників спортивно-видовищним продуктом;
- Залучення кваліфікованих тренерів та нового менеджменту, який зможе змінити підхід до розвитку футбольного клубу;
- Пошук та укладення партнерства зі спонсорами.

4. Проаналізувавши економічну діяльність футбольних клубів України, провівши співбесіду з керівниками та співробітниками професійних футбольних клубів України були розроблені наступні рекомендації щодо покращення економічної діяльності футбольних клубів, які поки що є єдиною альтернативою. Отже футбольні клуби мають обов’язково вжити заходів, які допоможуть отримувати дохід від спортивно-видовищного продукту, за допомогою таких джерел як: телетрансляції, витрати вболівальників в день матчу, спонсорство, реалізація трансферів, маркетингова діяльність. Аби позитивно вплинути на ці джерела прибутку, були запропоновані наступні рекомендації:

- 1) Створення єдиного теле-пулу в Україні, це допоможе українським футбольним клубам бути успішнішими в комерційній діяльності, що в свою чергу забезпечить приріст прибутків;
- 2) Змінити підхід до маркетингової діяльності, який зможе допомогти в покращенні популяризації бренду футбольного клубу;
- 3) Покращити трансферну діяльність, шляхом виховання українських футболістів, та запрошенням перспективних легіонерів для подальшої перспективи їх продажу;

- 4) Залученням більшої кількості спонсорів;
- 5) Приділити більшу увагу популяризації УПЛ серед населення.

## РОЗДІЛ 5.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Проаналізувавши наукову літературу, вдалося визначити головні аспекти успішної діяльності футбольних клубів Європи. Було визначено, що для економічної успішності футбольних клубів надважливо отримувати прибуток від ряду джерел, які зможуть надати фінансову стабільність професійному футбольному клубу Європи. З аналізу літератури вдалось визначити головні джерела прибутку футбольних клубів, ними є:

- *Продаж прав на телетрансляції;*
- *Трансфери гравців;*
- *Успішність клубу в міжнародних змаганнях;*
- *День матчу (продаж квитків, атрибутики, витрати вболівальників на стадіоні)*
- *Спонсорство*

Провівши власні дослідження, проаналізувавши прибутки найкращих клубів Європи, також вдалось запевнитись, що вищезазначені прибутки футбольних клубів є головною складовою в успішності їх економічної діяльності. Наприклад, проаналізувавши доходи футбольного клубу “Баварія” вдалось визначити, що день матчу, трансляції та спонсори є головними джерелами прибутку даного футбольного клубу, щорічно від них німецький клуб отримує 360,5, 203,3, 70,3 млн. євро на рік відповідно. Що підтверджує твердження авторів проаналізованої літератури.

Протягом аналізу літературних джерел також були визначені головні проблеми економічної діяльності футбольних клубів України. У результаті аналізу стало помітно, що українські футбольні клуби не спроможні заробляти гроші з джерел прибутку, з яких це роблять професійні футбольні клуби Європи. Футбол в Україні називають “олігархічним” в ЗМІ, це пояснюється тим, що власники футбольних клубів інвестують гроші в свої команди без перспектив прибутку в майбутньому. В проаналізованій літературі, дане явище

називають великою проблемою в українських професійних футбольних клубах, тому що немає гарантії, що у разі скрутного становища власника клубу, він не припинить свого існування. Та аби цього запобігти, потрібно обов'язково футбольним клубам України вміти заробляти кошти на спортивно-видовищній послугі, яке це роблять в Європі, а не залежати від однієї особи.

За результатами SWOT- аналізу українського футбольного клубу “Зоря”, були визначені шляхи удосконалення футбольних клубів України. Проаналізувавши сильні сторони, слабкі сторони, можливості та загрози даного клубу, були визначені наступні шляхи удосконалення:

- Створення іміджу команди, який безумовно буде сприяти розвитку бренду футбольного клубу;
- Реалізація трансферів сильних футболістів, які будуть сприяти покращенню результатів, тим самим зацікавлювати вболівальників спортивно-видовищним продуктом;
- Залучення кваліфікованих тренерів та нового менеджменту, який зможе змінити підхід до розвитку футбольного клубу;
- Пошук та укладення партнерства зі спонсорами.

Провівши співбесіду з рядом керівників, співробітників футбольних клубів України, вдалось виявити головні чинники, які впливають на реалізацію тих джерел прибутку українськими професійними футбольними клубами. Більшість співрозмовників, а саме (91%), що головною проблемою є економічна ситуація в Україні. Ще (9%) вважають, що це є результатом неналежної роботи Української асоціації футболу.

Отже спостерігається деяка різниця між даними, отриманими в результаті аналізу літератури та співрозмовниками. Так як керівники та співробітники футбольного клубів, з якими вдалося провести співбесіду запевняються, що проблеми в економіці країни, та роботі організації, яка є на чолі футболу в Україні, цим вони пояснюють той факт, чому українські футбольні клуби не здатні отримувати прибуток від джерел, яким успішно протягом вже багатьох років користуються найкращі ліги у Європі.

## ВИСНОВКИ

1. Економічна діяльність футбольних клубів Європи є багатогранною. Головними джерелами прибутку футбольного клубу є: День матчу, продаж прав на телетрансляції, комерційні доходи та трансфери футболістів. Структура витрат на утримання футбольної команди складається з таких компонентів: заробітна плата, медичне обслуговування, страхування, витрати на тренування і проведення матчів. У сучасному Європейському футболі дедалі більше з'являються нові власники із дуже сильною фінансовою стабільністю, яка дозволяє докорінно змінювати ситуацію у футбольному клубі, як і в результатах команди так і в формуванні сильного бренду, прикладами є такі футбольні клуби як "ПСЖ", Манчестер Сіті". Проаналізувавши призовий фон турніру Ліги Чемпіонів УЄФА, було визначено, що для футбольних клубів на сьогоднішній день даний турнір може принести суттєві грошові кошти для футбольних клубів. За даними Forbes у сезоні Ліги Чемпіонів 2020/21 команди на усіх змогли отримати прибуток у розмірі 1,9 мільярда євро.

Футбольний трансфер є одним із головних компонентів в успішності економічної діяльності футбольних клубів. Футбольний трансфер – це перехід футболіста з одного футбольного клубу до іншого згідно умов, що обумовлені у контракті між цими командами. У контракті гравця вказані: зарплата, строк дії, преміальні, бонуси, права та обов'язки сторін.

Визначено, що нематеріальні активи футбольного клубу є дуже важливим аспектом у формуванні економічної діяльності футбольного клубу. Нематеріальні активи складаються за таких компонентів як: бренд, вболівальники, гравці та тренери. Бренд футбольного клубу формують такі фактори як: історія футбольного клубу, спортивні результати, особисті досягнення футболістів, які грають за даний клуб, розмір бюджету футбольного клубу, партнерство зі спонсорами та їх репутація.

У 2009 році був ухвалений фінансовий "фейр-плей" для того, щоб покращити економічну стабільність ФК Європи. Основна його сутність полягає у тому, щоб команди не витрачали більше ніж заробляють коштів.

2. При проведенні аналізу ТОП-5 клубів Європи за рейтингом УЄФА, вдалось з'ясувати основні елементи економічної діяльності цих клубів. Аналіз створений на основі даних від аналітичної компанії “ Deloitte Money Football League”, яка щорічно звітує про статки футбольних клубів. Аналіз особливостей економічної діяльності ТОП-5 футбольних клубів Європи за рейтингом УЄФА показав, що найголовніші джерела прибутку у них складають матчі (продаж квитків та офіційної продукції у день матчу) , продаж прав на телетрансляції та спонсори. Серйозної шкоди у плані фінансів футбольним клубам завдала пандемія COVID-19. Ігри без вболівальників дались в знаки. Футбольний клуб “Баварія” єдиний з поміж ТОП-5, який зміг отримати збільшення прибутку у часи пандемії завдяки грамотній комерційній діяльності.

Маркетингова діяльність футбольних клубів Європи відіграє значну роль в економічній успішності. Професійні футбольні клуби відіграють роль своєрідних фірм , які виробляють спортивно-видовищний продукт. Для успішної та продуктивної маркетингової діяльності футбольні клуби Європи мають: правильно аналізувати власні ринкові можливості; правильно формувати місії клубу; формувати головні маркетингові цілі; виробляти модель поведінки власного футбольного клубу. Цифровий маркетинг відіграє велику роль в популяризації бренду футбольного клубу. Через свої офіційні сторінки соціальних мереж футбольні клуби мають змогу тримати близький зв'язок з вболівальниками в реальному часі. На цих же офіційних сторінках може розміщуватись реклама, яка є важливим аспектом в надходженні прибутку. Виділяють три групи футбольних клубів, у яких стоять різні задачі, які вони вирішують за допомогою маркетингу: клуби-лідери; клуби-середняки; та клуби, які виживають.

Спонсорство, як один із найважливіших аспектів успішної економічної діяльності футбольних клубів Європи. У професійному футболі існує таке поняття як “піраміда спонсорів”, цю ієрархічну систему дотримується переважна кількість футбольних клубів Європи. Виділяють такі типи спонсорів в даній піраміді з верху до низу: титульний спонсор (main sponsor); технічний

спонсор (kit supplier); комерційний спонсор (commercial partners); та місцевий (local sponsor).

3. За допомогою співбесіди з керівниками та співробітниками професійних футбольних клубів України, а також аналізу економічної діяльності цих клубів було визначено основні проблеми. Головними проблемами економічної діяльності футбольних клубів України є залежність від власника та невміння заробляти кошти, за допомогою основних джерел прибутку. Головні джерела прибутку для європейських футбольних клубів в Україні не працюють. Військовий конфлікт на сході України став однією з причин втрати фінансової стабільності керівників футбольних клубів України, що призвело до зменшення бюджету футбольних клубів.

4. Визначивши проблеми економічної діяльності футбольних клубів України, та провівши співбесіду з керівниками та співробітниками українських футбольних клубів, було запропоновано наступні рекомендації, аби покращити дохід від основних джерел прибутку європейських футбольних клубів. Були запропоновані наступні пункти:

- 1) створення єдиного теле-пулу в Україні, це допоможе українським футбольним клубам бути успішнішими в комерційній діяльності, що в свою чергу забезпечить приріст прибутків;
- 2) змінити підхід до маркетингової діяльності, який зможе допомогти в покращенні популяризації бренду футбольного клубу;
- 3) покращити трансферну діяльність, шляхом виховання українських футболістів, та запрошенням перспективних легіонерів для подальшої перспективи їх продажу;
- 4) залученням більшої кількості спонсорів;
- 5) приділити більшу увагу популяризації УПЛ серед населення.

На сьогоднішній день це єдині альтернативи для покращення економічної діяльності футбольних клубів України. Звичайно ж багато що залежить від економічної ситуації в країні, це зазначали керівники та співробітники клубів під час співбесіди.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Регламент з атестації футбольних клубів Української Прем'єр-Ліги ФЕДЕРАЦІЯ ФУТБОЛУ УКРАЇНИ// Видання 2018 р. Режим доступу: <https://uaf.ua/files/biblioteka/>
2. «Оцінка вартості футбольних клубів і великих спортивних арен» І.В.Солнцев, Видавництво "Проспект", 2016 р.
3. «Підготовка футболістів в передових клубах Європи» В.Губа, О.Стула, К.Кромке, 2018 р.
4. «Відродження і життя футболу в Європі» Р.Костюхін, 2018 р.
5. «Всі чемпіонати світу з футболу. 1930—2018. Країни, факти, фінали, герої» А.Шавін, 2018 рік
6. «Все про чемпіонати Європи з футболу» Пономарьов А.А. Видавництво "Проспект", 2016 р.
7. «Теорія і методика сучасних спортивних досліджень» В.Губа, В.Маринич, 2016
8. «€1,9 мільярда на всіх: Скільки заробили футбольні клуби в Лізі чемпіонів», INVESTORY News, 2 червня 2021. Режим доступу: <https://investory.news/e19-milyarda-na-vsix-skilki-zarobili-futbolni-klubi-v-lizi-chempioniv/>
9. «Кращі футбольні клуби Європи» Артем Франков, 2010 р.-Енциклопедія
10. Лисенчук С. Г. «Маркетинг у професійному футболі» . Видання «Олімпійський та професійний спорт» / С. Г. Лисенчук. – К., 2002.
11. Фінансові складові функціонування професійних футбольних клубів України// Волік С.В/ СЛОБОЖАНСЬКИЙ НАУКОВО-СПОРТИВНИЙ ВІСНИК, 2013 р., №5 (38) Режим доступу: <file:///C:/Users/vital/Downloads/20218-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-32043-1-10-20140123.pdf>
12. Волік С. Фінансові складові функціонування провідних футбольних клубів Європи / Сергій Волік, В'ячеслав Мулик // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. виховання, спорту і здоров'я людини / за заг.

- ред. Є. Приступи. - Л., 2014. - Вип. 18, Режим доступу [http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/573/1/Vol\\_2.pdf](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/573/1/Vol_2.pdf)
13. «В рейтингу найдорожчих футбольних клубів світу змінився лідер», О.Пятин, 12.04.2021 р. Режим доступу <https://www.forbes.ru/newsroom/biznes/426137-v-reytinge-samyh-dorogih-futbolnyh-klubov-mira-smenilsya-lider>
14. «Найдорожчі футбольні клуби-2019» М.Озаян, 2019 р. Режим доступу: <https://www.forbes.ru/biznes-photogallery/376895-samye-dorogie-futbolnye-kluby-2019-reyting-forbes>
15. Офіційний сайт УАФ. Режим доступу: <https://uaf.ua/>
16. Відвідуваність матчів як фактор конкурентоспроможності професіональних футбольних клубів Європи, //2018/ Кошеваров О.Л., с.98 Режим доступу: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/25719/1/>
17. Borland J. The demand for sports // Borland Jeff and Robert Macdonald Oxford Review of Economic Policy, 19 (4), 478–502
18. UEFA. The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2016 / UEFA. – Nyon, 2018. Режим доступу: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/53/00/22/2530022_DOWNLOAD.pdf)
19. СТАТУТ УЄФА Регламент Конгресу УЄФА Норми, що регулюють впровадження Статуту Редакція від травня 2016 року Режим доступу: [https://uaf.ua/files/biblioteka/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%A3%D0%84%D0%A4%D0%90%202016%20\(%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F\).pdf](https://uaf.ua/files/biblioteka/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%83%D1%82%20%D0%A3%D0%84%D0%A4%D0%90%202016%20(%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%96%D1%8F).pdf)
20. Sport is not industry: bringing sport back to sport management, Hallgeir Gammelsaeter, April 20, 2021. Режим доступу: <https://idrottsforum.org/feature-gammelsaeter210420/>
21. О. Кошеваров. Порівняльний звіт «Український клубний футбол», ФФУ, Київ – 2018 р.

22. The Economic Efficiency of European Football Clubs – Data Envelopment Analysis (DEA) Approach/ A.V. Pyatunina , A.B. Vishnyakova , N.L. Sherstneva , S.P. Mironovab, S.A. Dneprovb//INTERNATIONAL JOURNAL OF ENVIRONMENTAL & SCIENCE EDUCATION 2016. Режим доступу: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1117289.pdf>
23. Сергієнкова І.Ю. Загальна характеристика футбольного (трансферного) контракту / І. Ю. Сергієнкова // Від громадянського суспільства – до правової держави: Тези VII Міжнародної наукової Internet конференції студентів та молодих вчених. 27.04.2012. – Харків: ХНУ імені В.Н. Каразіна, 2012.
24. Гончарук С. А. Аспекти фінансової діяльності футбольних топ клубів Європи / С. А. Гончарук, М. В. Латишев. // Вісник СНТ. – 2018. – №10. – С. 148–152. Режим доступу: [file:///C:/Users/vital/Downloads/5485-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-11014-2-10-20180611%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/vital/Downloads/5485-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-11014-2-10-20180611%20(2).pdf)
25. Кошеваров О. Л. Вплив світового ринку трансферів футболістів на конкурентоспроможність футбольних клубів Європи / О. Л. Кошеваров. // Економіка та держава. – 2017. Режим доступу: [file:///C:/Users/vital/Downloads/ecde\\_2017\\_11\\_22.pdf](file:///C:/Users/vital/Downloads/ecde_2017_11_22.pdf)
26. FIFA. Global Transfer Market Report / FIFA. — Zurich, 2017. Режим доступу - <https://resources.fifa.com/image/upload/global-transfer-market-report-2017-men.pdf?cloudid=ei8vww6oeolw12sxn0p>
27. Мелех Я. Р. Облік і аналіз нематеріальних спортивних активів футбольних клубів : дис. канд. ек. наук / Я. Р. Мелех– Львів, 2018.
28. Мелех Я. Р. Облік і аналіз витрат на утримання гравців у професійних футбольних клубах / Я.Р. Мелех // Науковий вісник НЛТУ України: Серія економічна. – 2016. Режим доступу: [https://www.researchgate.net/publication/320913355\\_Cost\\_Accounting\\_and\\_Cost\\_Analysis\\_of\\_Players\\_in\\_Professional\\_Football\\_Clubs](https://www.researchgate.net/publication/320913355_Cost_Accounting_and_Cost_Analysis_of_Players_in_Professional_Football_Clubs)

29. Регламент Федерації футболу України зі статусу і трансферу футболістів.  
Режим доступу: <https://uaf.ua/files/biblioteka/>
30. Кантаєва О.В. Місце спорту в соціально-економічних відносинах: особливості діяльності професійного футбольного клубу як суб`єкта господарювання / О.В. Кантаєва // Вісник Житомирського державного технологічного університету. - 2011. - №4(58). Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/4317/226.pdf?sequence=1>
31. Бухгалтерський облік діяльності професійних футбольних клубів: теорія і практика батіщева надія миколаївна/міністерство освіти і науки, молоді та спорту України житомирський державний технологічний університет//Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук/Житомир-2012р.
32. Батіщева Н.М. Місце спорту в соціально-економічних відносинах: особливості діяльності професійних футбольних клубів як суб`єктів господарювання / Н.М. Батіщева // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. - №4 (58). – С. 226-229
33. Алексеев С. В. Правовые основы профессиональной деятельности в спорте : учебник. М., 2013
34. Романишин О. Співробітництво держав-членів Ради Європи у сфері спорту: міжнародно-правові аспекти. Вісник Львівського університету. 2018. Вип. 45. С. 225–232.Режим доступу: <http://publications.lnu.edu.ua/bulletins/index.php/intrel/article/view/8970/9605>
35. Інформаційна довідка щодо співробітництва між Україною та Радою Європи у сфері фізичного виховання та спорту / Міністерство молоді та спорту України - Режим доступу: [https://sport.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna\\_dijalnist/Rada\\_EU/dovidka2017.pdf](https://sport.gov.ua/storage/app/sites/16/Mizhnarodna_dijalnist/Rada_EU/dovidka2017.pdf)

36. Профессиональный спорт: [учебник для студентов высших учебных заведений физ. воспитания и спорта] / под общ. ред. С. И. Гуськова, В.Н.Платонова. - К.: Олимп, лит., 2000. - 392 с
37. Словник футбольних термінів/Слюсарев Г.Д. , Ломан С.Л./ МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ПОЛТАВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.Г. КОРОЛЕНКА, 2007 р. Режим доступу: <http://dspace.pnpu.edu.ua/bitstream/123456789/4072/1/Svertnev.pdf>
38. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновидність підприємницької діяльності / Ю. Мічуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2005. – № 1. Режим доступу: [http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=REF&P21DBN=REF&Z21ID=&Image\\_file\\_name=/articles/2005//05myufpd.pdf&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=REF&P21DBN=REF&Z21ID=&Image_file_name=/articles/2005//05myufpd.pdf&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1)
39. Ліпартеліані В. Зовнішні комунікації як провідний фактор успішності професійного футбольного клубу / Василь Ліпартеліані // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. культури та спорту. - Л., 2009. - Вип. 13, т. 1. - С. 179 - 184. Режим доступу: [http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/2107/1/Liparteliani\\_911.pdf](http://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/2107/1/Liparteliani_911.pdf)
40. Курмачева Е. А. Формирование позитивного имиджа спортивной организации через коммуникации со СМИ // Материалы науч. конф. молодых ученых и студентов РГУФК –2006
41. Відвідуваність матчів як показник ефективності управління брендом футбольного клубу / С. А. Островерх // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2014. - № 2(2). - С. 100-107. - Режим доступу: [file:///C:/Users/vital/Downloads/piprp\\_2014\\_2\(2\)\\_22.pdf](file:///C:/Users/vital/Downloads/piprp_2014_2(2)_22.pdf)
42. Исследование «Маркетинговые стратегии футбольных клубов Европы» // – Режим доступу: <http://www.rma.ru/news/15903/>
43. Середня відвідуваність команд Прем'єр-Ліги - Режим доступу: <https://sport.ua/uk/football/results/ukraine/1/fans>

44. Deloitte Football Money League 2021 | Introduction - Режим доступу: [file:///C:/Users/vital/Downloads/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021%20\(3\).pdf](file:///C:/Users/vital/Downloads/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021%20(3).pdf)
45. «Бизнес футбольных клубов: кто зарабатывает больше всего и почему дорогие футболисты не спасают от убытков. Отчет KPMG»//2020- О.Павлиш/ Журнал «Економічна правда». Режим доступу: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/02/1/656540/>
46. Солнцев И.В. Нематериальные активы спортивного клуба: структура и особенности оценки / И.В. Солнцев // Вестник Финансового университета : 2015. – № 1. – С. 112-117
47. Офіційний сайт UEFA – Режим доступу: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-licensing/>
48. Кантаєва О.В. Особливості бухгалтерського обліку діяльності професійних футбольних клубів / О.В. Кантаєва, Н.М. Батіщева // Вісник Житомирського державного технологічного університету : зб. наук. праць. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 101-105
49. Батіщева Н.М. Бухгалтерський облік доходів і витрат професійних футбольних клубів відповідно до вимог УЄФА / Н.М. Батіщева, Г.П. Лукашук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : Міжнар. зб. наук. праць. – Житомир : Вид-во ЖДТУ. – 2015. – Вип. 2 (32). – С. 25-36.
50. Комерційна діяльність : підручник / за ред. проф. В.В. Апопія. – К. : Вид-во "Знання", 2008. – 558 с
51. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю. П. Мічуда. – К. : Олімп. література, 2007. – 216 с.
52. Мічуда Юрій Петрович. Функціонування та розвиток сфери фізичної культури і спорту в умовах ринку. : Дис. д-ра наук: 24.00.02 – 2008

53. Офіційний сайт футбольного клубу «Барселона»- Режим доступу:  
<https://barcatvplus.fcbarcelona.com/en/videos/2161177/top-5-goals-of-the-season-from-barca-b>
54. Офіційний сайт футбольного клубу «Реал Мадрид»- Режим доступу:  
<https://www.realmadrid.com/>
55. Офіційний сайт футбольного клубу «Реал Мадрид»- Режим доступу:  
<https://www.mancity.com/>
56. Офіційний сайт футбольного клубу «Ювентус»- Режим доступу:  
<https://www.juventus.com/it>
57. Офіційний сайт футбольного клубу «ПСЖ»- Режим доступу:  
<https://www.psg.fr/>
58. Понзель М. Г. Чому за футбольні трансфери сплачують шалені гроші? [Електронний ресурс] / М. Г. Понзель // Юридичний портал Протокол. – 2017. – Режим доступу до ресурсу:  
[https://protocol.ua/ua/chomu\\_za\\_futbolni\\_transferi\\_splachuyut\\_shaleni\\_groshi/](https://protocol.ua/ua/chomu_za_futbolni_transferi_splachuyut_shaleni_groshi/)
59. Футбольний портал «transfermarkt» [Електронний ресурс]  
<https://www.transfermarkt.com/statistik/neuestetransfers>
60. Консультант з оцінки брендів «Brand finance» <https://brandirectory.com/>
61. Саврій Р. Фінансовий "фейр-плей". Правила і покарання, які "неможливо" обійти [Електронний ресурс] / Р. Саврій. – 2017. – Режим доступу:  
[https://football24.ua/finansoviy\\_feyr\\_pley\\_pravila\\_i\\_pokarannya\\_yaki\\_nemozhliv\\_o\\_obiyti\\_n397963/](https://football24.ua/finansoviy_feyr_pley_pravila_i_pokarannya_yaki_nemozhliv_o_obiyti_n397963/).
62. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов. – Киев : Олимп. литература, 1996. – 295 с.
63. Тетяна Павлюк «Спонсорство як елемент маркетингових комунікацій професійних футбольних клубів»//2019 р. [Електронний ресурс] /  
<https://naub.oa.edu.ua/2014/sponsorstvo-yak-element-marketynhovyh-komunikatsij-profesijnyh-futbolnyh-klubiv/>
64. Загальноспортивний новинний портал СПОРТ.ЮА/ [Електронний ресурс]  
<https://sport.ua/uk>

65. Український спортивний портал UA-Футбол [Електронний ресурс] <https://football.ua/>
66. Український спортивний портал FOOTBALLHUB [Електронний ресурс] <https://footballhub.com.ua/>
67. СПОНСОРСТВО КАК ИСТОЧНИК ФИНАНСИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ФУТБОЛЬНЫХ КЛУБОВ// Е. С. ПОРОТЬКИН// 2016 р. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТЕОРИЯ, ФИНАНСЫ, БУХУЧЕТ/ С.88-96 [Електронний ресурс] [https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/04/10\\_Porotkin\\_88-96.pdf](https://www.imi-samara.ru/wp-content/uploads/2018/04/10_Porotkin_88-96.pdf)
68. «Хворі» олігархи та порожні трибуни. Звідки гроші в українському футболі та чому ми ще не скоро здолаємо Англію на Євро» // Павло Калашник//2021 р. [Електронний ресурс] <https://hromadske.ua/posts/hvori-oligarhi-ta-porozhni-tribuni-zvidki-groshi-v-ukrayinskomu-futboli-ta-chomu-mi-she-ne-skoro-zdolayemo-angliyu-na-yevro>