

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
Надольського Ярослава В'ячеславовича

Науковий керівник: Кропивницька Т.А.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент

Рецензент: Чопілко Т.Г.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент кафедри футболу

Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 5 від 20.12.2023 р.)

Завідувач кафедри: Кропивницька Т.А.
кандидат наук з фізичного виховання та
спорту, доцент



(підпис)

Київ – 2023

ЗМІСТ

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ ТА ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ	10
1.1 Професійний футбол: від витоків до становлення як сегмента економічної системи	10
1.2 Поняття та сутність економічної діяльності клубів	12
1.3 Основи трансферної політики в футболі	14
1.4 Фінансовий “Fair play” у футболі	16
1.5 Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ	21
2.1 Методи досліджень	21
2.1.1 Аналіз наукової літератури та інших матеріалів досліджень	21
2.1.2 Метод порівняння, зіставлення	21
2.1.3 Історичний метод	21
2.1.4 Соціологічні методи (аналіз інтерв’ю менеджерів та головних тренерів футбольних клубів)	22
2.2 Організація досліджень	22
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ	24
3.1 Особливості економічної діяльності футбольних клубів Європи	25
3.2 Англійська футбольна ліга: цінова політика та інші джерела доходу	27
3.3 Особливості маркетингової та комерційної політики футбольних клубів Європи	31

3.4 Висновки до розділу 3	35
РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ	39
4.1 Основні джерела доходів футбольних клубів України	44
4.2 Маркетингова політика футбольних клубів України та поняття єдиного телепулу	47
4.3 Проблеми економічної діяльності футбольних клубів України та шляхи їх вирішення	53
4.4 Висновки до розділу 4	58
РОЗДІЛ 5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ	60
ВИСНОВКИ	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	67

СПИСОК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

АПЛ – Англійська Прем'єр Ліга

ПФК – професійний футбольний клуб

УЄФА – Спілка європейських футбольних асоціацій

УПЛ – Українська Прем'єр Ліга

ФІФА – Міжнародна федерація футбольних асоціацій

ВСТУП

Від самого початку свого масового впровадження в суспільство, спорт займав унікальне місце в житті кожної людини. Спортивні змагання в усьому світі давно стали оптимальним способом заговорити про себе окремих спортсменів та цілих націй. Одночасно з тим, спорт завжди міг вчасно виявити в людях як найкращі, так і найгірші якості їх характеру.

Більшість вищих навчальних закладів Європи почали використовувати футбол, щоб дозволити своїм студентам відчуття рівності між расами та унікальності свого характеру. Наприклад, виступ Японії на Чемпіонаті світу з футболу серед жінок в 2011 році забезпечив надзвичайно необхідну підтримку та єдність для країни на національному рівні, яка була на дуже низькому рівні після землетрусу, цунамі та майже ядерної катастрофи. У той же час, поліції доводилося приборкувати заворушення в університетських містечках після жахливих поразок або великих перемог їх команд в національних чемпіонатах. На додачу до всього, в Сполучених Штатах Америки відчутно зростала кількість повідомлень про домашнє насильство в містах, в яких команда поступалася в Суперкубку з американського футболу. У гонитві за національною гордістю, більшість країн часто жертвували фізичним здоров'ям своїх молодих спортсменів, даючи їм препарати для підвищення продуктивності, які мають жахливі побічні ефекти для емоційного та фізичного здоров'я [9].

Актуальність теми. Професійний футбол щосезону приваблює мільйони глядачів і створює значний обсяг робочих місць та можливості для розвитку бізнесу. Ця діяльність поширюється на численні економічні сектори, такі як готельний бізнес, транспорт, медіа та туризм (чудовими прикладами можуть слугувати проведення Чемпіонату світу та Європи в маленьких країнах). Через своє міжнародне значення футбол також є ключовим елементом у просуванні міжнародної торгівлі.

Насправді футбол є надзвичайно важливою економічною та соціальною діяльністю. В Іспанії професійні футбольні клуби представлені Національною професійною футбольною лігою («Ла Ліга»), приватною асоціацією, що складається з 42 клубів (20 Вищих дивізіонів і 22 Других дивізіонів), відповідальних за організацію професійних футбольних змагань під егідою Федерації футболу Іспанії. Футбольна галузь генерує економічну діяльність, еквівалентну 1,37% валового внутрішнього продукту (ВВП). Крім того, у професійному футболі Іспанії працює близько 185 000 людей, і кожна безпосередня робота створює приблизно чотири нових робочих місця в країні. Що стосується соціальної відповідальності, Ла Ліга інвестує 1,72 євро на кожні 100 євро доходу, що становить удвічі більше, ніж в інших лігах, і в 15 разів більше, ніж у середньому в світовій економіці [9].

У цьому контексті менеджери професійних футбольних команд повинні розвивати методи управління, які допомагають клубам досягати двох цілей одночасно: успіху на полі та ефективності бізнесу. З огляду на цю ситуацію, аналіз економічної та фінансової складової професійного футболу є надзвичайно важливим, оскільки дозволить оцінити критично методи, що використовують Топ-5 ліг для ведення свого бізнесу більш ефективно в порівнянні з іншими чемпіонатами.

Дана тема є надзвичайно актуальною і важливою в контексті сучасних тенденцій у спорті та суспільстві. Наведемо декілька ключових аспектів, які підкреслюють актуальність нашого дослідження. На світовій арені ФІФА відображає глобальну популярність футболу, перевершуючи кількість країн ООН і відзначаючи його всепоглинаючий характер. У Європі, бюджети провідних клубів постійно зростають, підкреслюючи значний економічний внесок цієї галузі в розвиток регіонів. В Україні спостерігається зростання популярності футболу, що приносить комерційний успіх та впливає на економіку та культуру країни. Наше дослідження щодо економічних аспектів футболу має стратегічне значення, заповнюючи прогалини в розумінні функціонування клубів та ліг в Європі і має потенціал внести вагомий внесок у розвиток наукових знань та практичне застосування для

подальшого просування цієї галузі. Аналіз наукових досліджень вказує на те, що багато уваги приділяється аспектам тренування та організаційній структурі спортивних ліг та клубів (І. Солнцев (2016 р.), В.Губа (2018 р.), О.Стула (2018 р.), М. Линець (2017 р.), С. Волік (2016 р.), але економічний аспект футболу в Європі залишається менш дослідженим. Це визначає значущість нашого дослідження у контексті заповнення цієї прогалини та надання докладнішого розуміння економічної діяльності футбольних клубів і ліг в Європі. Загальна актуальність нашої теми у вигляді розширення знань про економічні аспекти футболу, особливо в контексті Європи, визначає важливість нашого дослідження в даній галузі [32].

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: підвищення ефективності економічної діяльності вітчизняних професійних футбольних клубів.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати сутність економічної діяльності в професійному футболі Європи.
2. Визначити основні статті прибутку та витрат професійних клубів Європи із Топ-5 Ліг.
3. Оцінити фінансову політику футбольних клубів Української Прем'єр Ліги.
4. Виділити головні проблеми, чинники, що їх обумовлюють, та перспективні шляхи покращення фінансової складової вітчизняних футбольних клубів.

Об'єкт дослідження: економічна діяльність професійних клубів провідних дів Європи.

Предмет дослідження: основні джерела прибутку професійних клубів Європи провідних Ліг, їх ефективність в сучасних реаліях.

Методи дослідження. Наш підхід до дослідження, зокрема використання різних методів та джерел, виглядає комплексним і дозволяє отримати широкий обсяг інформації. Переважно були використанні такі методи: аналіз літературних джерел (використання наукових статей, книг та інших джерел дозволило нам сформувавши теоретичний фундамент для нашого дослідження), матеріали мережі Інтернет (використання інформації з відкритих джерел, таких як веб-сайти, забезпечили нам доступ до актуальних даних, новин та статистики), аналіз інтерв'ю менеджерів та головних тренерів футбольних клубів. Історичний метод дослідження відображає послідовність та етапи розвитку, дозволяючи виявити еволюцію фінансового стану футбольних клубів Європи. Він розкриває зміни у їхній економічній активності, визначає ключові фактори росту та відображає зв'язки, які впливають на їх розвиток. Цей підхід дозволив виявити закономірності та суперечності, які стимулюють їхні економічні трансформації. Метод порівняння дозволив встановити схожість та відмінність між об'єктами на основі певних ознак. В контексті дослідження економічної діяльності футбольних клубів Європи та України, цей метод дозволив об'єктивно порівняти їхні фінансові показники, виявити основні відмінності та спільні риси, що визначають їх унікальність та специфіку.

Наукова новизна:

- узагальнено основи економічної діяльності в професійному європейському футболі на підставі вивчення фінансових звітів та офіційних джерел футбольних клубів;
- виділено основні економічні проблеми українських футбольних клубів, що є важливим етапом для розробки стратегій подолання та покращення ефективності їхньої діяльності;
- визначено можливі шляхи подолання проблем та напрямки подальших досліджень щодо розвитку стратегій для футбольних клубів в Україні.

Практична значимість. Вивчення економічної діяльності футбольних клубів у Європі та Україні має великий науковий та практичний потенціал. Результати досліджень можуть бути використані:

- футбольними клубами в Україні для покращення їх фінансового становища;
- закладами вищої освіти при вивченні дисципліни «Професійний спорт».

Структура та обсяг магістерської роботи. Магістерська робота викладена на 72 сторінках друкованого тексту. Складається зі вступу, 5 розділів, висновків, списку використаних літературних джерел. Список літератури включає 61 джерело.

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ ТА ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ

1.1 Професійний футбол: від витоків до становлення як сегмента економічної системи

Перші відомі приклади командної гри з м'ячем, зробленим із каменю, відбулися в стародавніх мезоамериканських (на території сучасних Гондурасу та Нікарагуа) культурах понад 3000 років тому. Ацтеки називали цю гру “*чаталі*”, хоча інші версії гри були поширені в різних регіонах із відповідними назвами.

Перша офіційно задокументована гра з м'ячем, яка також включала удари ногами і головою, відбулася в Китаї в 3-му і 2-му століттях до нашої ери під назвою “*сиґі*”. У цій грі грали круглим м'ячем (проша шкіра з хутром або пір'ям всередині) на площі квадрата. Трохи видозмінена форма цієї гри пізніше поширилася в Японії і отримала назву “*кемарі*”, яку практикували зазвичай під час церемоній у великі свята.

Також, деякі видозмінені різновиди ігор з м'ячем були започатковані в Стародавній Греції. М'яч виготовлявся зі шматочків шкіри, наповнених волоссям (перші документи про м'ячі, наповнені повітрям, датуються лише VII століттям). Однак на той момент ігри з м'ячем мали низький статус та малу зацікавленість серед тогочасного населення, і не входили до Всегрецьких ігор.

Історія розвитку футболу також повідомляє, що футбол в більш-менш сучасному його вигляді був винайдений в Англії в XII столітті. У цьому столітті в Англії на полях і дорогах грали в ігри, схожі на футбол. Крім ударів ногами, гра передбачала також удари м'яча кулаком і головою. Ця рання форма футболу також була набагато більш грубою, брутальною та жорсткою, ніж сучасний спосіб гри. Перші футбольні клуби датуються XV століттям, але вони були дуже неорганізованими, без офіційного статусу та приналежності до конкретного міста чи

села. Тому на даний момент надзвичайно важко визначити історично, який був перший футбольний клуб в історії. Деякі історики припускають, що це був футбольний клуб, заснований у 1824 році в Единбурзі. Перші клуби часто створювали колишні учні школи, і відомо, що перший такий клуб був створений у Шеффільді в 1855 році. Найстарішим серед професійних футбольних клубів є англійський клуб «Ноттс Каунті», заснований у 1862 році та який існує і донині [5].

Кубок Виклику Футбольної Асоціації (Кубок Англії) став першим важливим та офіційним змаганням, який провели в 1871 році. Наступного року вперше відбувся матч між двома національними збірними. Матч за участю Англії та Шотландії закінчився з рахунком 0-0, і за ним стежили вживу на стадіоні 4000 людей.

На сьогоднішній день, жодна інша спортивна подія, крім Ігор Олімпіад, не може зрівнятися з Чемпіонатом світу з футболу. Перший чемпіонат світу з футболу відбувся в 1930 році в Уругваї і відтоді проводився кожні чотири роки (за винятком періоду Другої світової війни). У 1991 році перший Чемпіонат світу серед жінок відбувся в Китаї і з того часу також проводився кожні чотири роки. З огляду на таку всесвітню популярність футболу, логічно припускати, що кожен день надзвичайно великі кошти витрачаються на рекламу, розвиток та популяризацію даного виду спорту, що робить його більш доступним в усіх куточках світу.

Глобалізаційні процеси, які притаманні міжнародній економіці, призвели до стрімкого розвитку ринку спорту, обсяг якого становить приблизно 471 млрд доларів — 0,5 % світового ВВП. Тобто, відповідно до загального об'єму готівки в світовому ринку, спортивна складова є надзвичайно важливою частиною світової економіки. В той самий час, частка доходів професійної футбольної організації ФІФА, яка офіційно представляє найбільш популярний вид спорту, досягла максимуму в 4,6 млрд доларів у 2018 році. Це свідчить про дуалістичне походження сучасного професійного футболу, який поєднує в собі соціальні, культурні та комерційні складові: з одного боку — найбільш масовий вид спорту з елементами шоу, з іншого

— як специфічна й окрема сфера респектабельного бізнесу. Відповідно існує дві моделі концентрації футбольних клубів: північноамериканська, яка спрямована на максимізацію прибутку (критерій домінування бізнесу), і європейська модель, пріоритетом якої є досягнення найвищих спортивних результатів (перемоги в турнірах).

Загалом професійна футбольна підготовка сприяє зближенню економіки різних країн, збільшенню людського капіталу, стимулює соціальну мобільність і скорочення бідності, хоча кінцеві мультиефекти, як правило, недостатньо зрозумілі та вивчені. Вищесказане підкреслює важливість вивчення професійного футболу як сегмента економічної системи та актуальність обраної теми [26].

1.2 Поняття та сутність економічної діяльності клубів

Унікальність футболу пояснюється його властивістю до перманентної новизни: будь-яка гра ніколи не повторюється, що привертає увагу людей незалежно від національності, політичних пріоритетів та релігійних поглядів. Обумовлено сучасний фінансово-економічний стан галузі професійного футболу насамперед двома фундаментальними ретроспективними факторами: 1) глобалізацією футбольних трансферів, які поступово почали відбуватися з 1995 р. після відомого судового рішення проти бельгійця Ж. М. Босмана; 2) суттєвими еволюційними змінами в господарсько-економічній діяльності європейських футбольних клубів, які були зумовлені насамперед правилами Фінансового “Фейр Плей” [33].

Професійні футбольні клуби мають особливу характеристику, яка не притаманна іншим типам компаній чи бізнес структур: їхні спортивні результати (на полі) так само важливі, як і їхні фінансові результати (поза полем). Футбольні клуби є особливим видом бізнесу, оскільки вони діють у тій самій правовій базі, що й інші компанії, але дуже сильно залежать від спортивної діяльності на полі. Такий спосіб роботи може вплинути на важливість прийнятих ними рішень, а наявність нефінансових цілей ставить питання про те, як оцінити ефективність футбольних

клубів поза межами поля у коректній юридичній та правовій базі. Звичайно, клубам необхідно краще керувати власним рівнем заборгованості і покращити свій контроль над наявними фінансовими ресурсами, беручи до уваги можливий позитивний зв'язок між спортивними та фінансовими результатами.

Наприклад, за останні десятиліття європейський професійний футбол став надзвичайно великим та прибутковим бізнесом. Лише за останні роки Англійська Прем'єр Ліга (АПЛ) продала свої телевізійні права на три сезони з 2019 року за рекордні 5,3 мільярди фунтів стерлінгів. Телевізійні права на чотири сезони Бундеслиги (Вища Ліга чемпіонату Німеччини), починаючи з 2019 року, склали 4,8 мільярди євро. Загальні показники відвідуваності показують інтерес до футболу на всьому європейському континенті. Приблизно 14 мільйонів людей відвідали регулярні ігри ліги в АПЛ протягом сезону 2018/19. За той самий період Бундеслига привернула увагу 12 мільйонів відвідувачів. Враховуючи ці (та інші) джерела доходу, сьогоднішні футбольні клуби вищого дивізіону в Європі можна описати як середні та великі "підприємства", які мають дедалі більшу актуальність для регіонального розвитку. Якщо ці "підприємства" постраждають від соціальних та професійних шоків на рівні чемпіонату, таких як пониження в класі та виліт до нижчого дивізіону, це може стати випадком, коли причини на мікрорівні перетворюються на сукупні регіональні негативні результати для всієї країни [47].

Економічна стратегія професійних футбольних клубів та їх фінансова діяльність зазвичай ґрунтується на двох основних гіпотезах: перша гіпотеза стосується змін економічної значущості професійних футбольних клубів через пониження або підвищення в класі. Клуб є ядром загального регіонального впливу і передбачається, що пониження в класі потенційно посприє покращенню якості гри. Як наслідок, сам клуб зіткнеться з втратою доходу, оскільки попит на футбольну діяльність знизиться. Зменшення доходу клубу за рахунок зниження кількості відвідувачів домашніх ігор після вильоту до нижчого дивізіону будуть дуже значущими. Альтернативні канали прибутку можуть включати зміни в обороті клубу або зміни в

частині обороту, яка надходить з позарегіональних джерел (купівля телеправ глядачами із інших країн).

Дохідний ефект забезпечує найбільш прямий канал між вимушеним пониженням в класі та сукупними регіональними ефектами. Однак існують також додаткові канали, через які наслідки від вильоту до нижчого дивізіону можуть вилитися в регіональні результати. Звичайні ігрові дні (субота та неділя в більшості країнах Європи) – це події, де кожен окремо взятий клуб може отримати вигоду від залучення сторонніх відвідувачів або туристів до міста. Оскільки ці споживачі професійних спортивних подій мають певну структуру споживання, припускається, що результати від пониження в класі мають специфічну галузеву модель, яка дозволить клубам заробляти більше коштів на туристах з інших країн або з інших міст [53].

1.3 Основи трансферної політики в футболі

Одним із головних наслідків глобалізаційних змін на світовому футбольному ринку є міграція найбільш талановитих і перспективних гравців за професійними якостями у стан більш фінансово забезпечених європейських футбольних клубів, які є привабливими роботодавцями. Традиційно, наймасовішим експортним ринком для професійних футболістів є клуби з Латинської Америки (насамперед з Бразилії та Аргентини) і з Африки. Водночас французький чемпіонат «Ліга 1» і «Примейра Ліга» Португалії є одними з найпопулярніших футбольних ринків, які історично виконують транзитну функцію.

Доцільно виділити фінансово-економічні результати «гонки озброєнь» у трансферному ринку професійних футболістів у докризовий період (до COVID-19). Згідно з даними «CIES Football Observatory», обсяг інвестиційних випла європейського трансферного ринку на рівні клубів з Топ-5 Ліг виріс за останнє десятиліття на 340 %: 6,6 млрд євро у 2019 році, що на 10% більше попереднього максимального значення у 2017 році; в т.ч. приріст за рахунок провідної англійської

«Прем'єр-ліги» з часткою 36 % становить 1,4 млрд євро. Середньорічний темп приросту Топ-5 Ліг, частка яких згідно УЄФА сягає 80 % європейського трансферного ринку, коливався від 40 % до 55 % (Рис. 1.1). Лише у 2012 та 2018 рр. суми готівкових виплат були меншими, ніж у попередні роки.

Наразі після закінчення контракту професійні гравці отримують статус вільних агентів, а клуби не отримують фінансової компенсації. Верховенство європейського права поширюється, включно з УЄФА, який повинен узгоджувати власні трансферні правила з керівними органами ЄС. Пізніше ті ж європейські правові норми, які мають універсальний характер, були введені і в США, і загальні правила трудових контрактів були скориговані і, трохи згодом, ФІФА почали застосувати їх до всього професійного футболу.

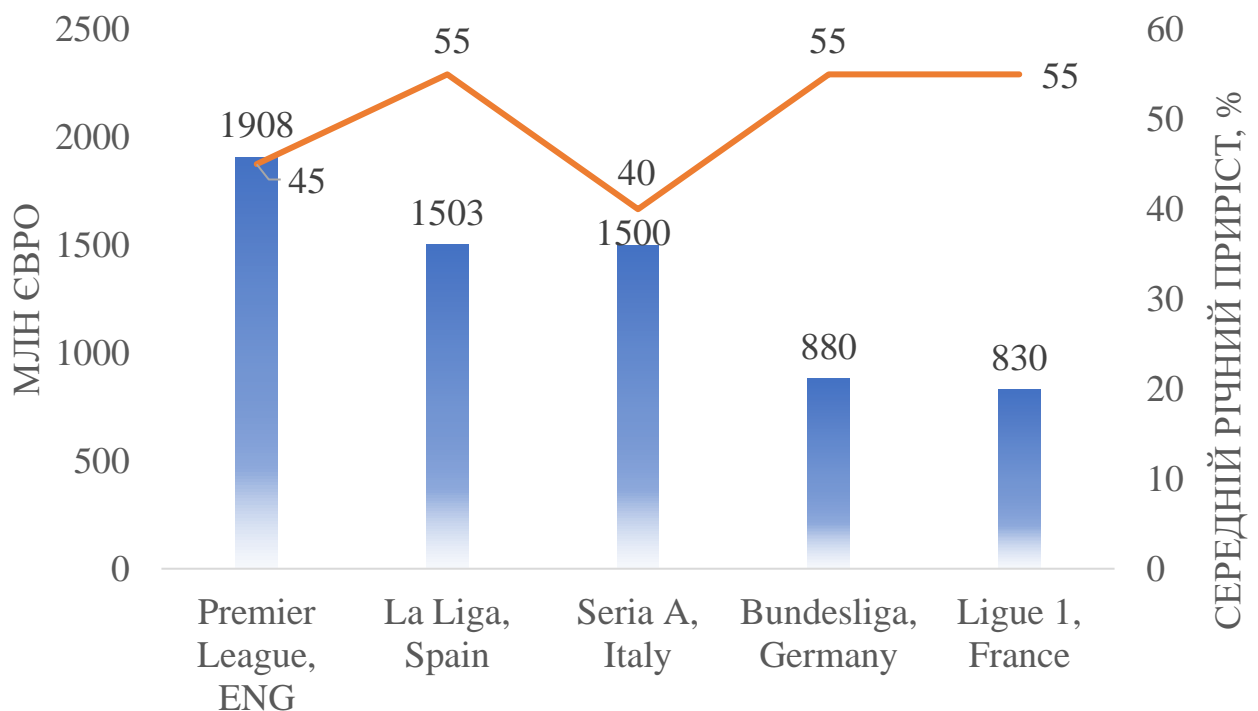


Рис 1.1. Інвестиції європейських футбольних вищих ліг у трансфер професійних гравців в 2019 році та середньорічні темпи зростання [32]

Найбільше коштів на придбання нових гравців протягом 2010—2019 рр. було витрачено футбольними клубами «Манчестер Сіті» та «Барселона» (1,5—1,6 млрд

євро), які разом з «Парі Сен-Жермен» мають негативні значення трансферного балансу (вартість проданих гравців – вартість куплених гравців): 720—1091 млн євро. Звідси можна зробити висновок, що трансферний ринок, як частина професійної футбольної індустрії, характеризується все більшою ірраціональністю у прийнятті власниками рішень щодо купівлі гравців загалом. Практика постійних переходів між футбольними командами стимулює власників клубів і акціонерів до оцінки вартості кожного гравця в окремо взятому випадку [22].

Донедавна рекордними трансферами на ринку були покупки бразильця Неймара та француз К. Мбаппе за 222 і 180 млн євро в 2017 і 2018 рр. відповідно до складу «Парі Сен-Жермен». Якщо врахувати той факт, що в 1984 році найкращий на той час футболіст світу Д. Марadona був куплений «Наполі» у «Барселони» за 7,6 млн доларів, а З. Зідан перейшов до складу «Реал Мадрид» у 2001 році за 46 мільйонів доларів, то можна зробити висновок, що масштаби інфляції у XXI столітті були досить значною. Відповідно з метою оцінки трансферного розміру ринкової вартості професійних футболістів від «CIES Football Observatory», середній рівень інфляції протягом 2015—2020 рр. становив 25,8 % на рік. Тенденція до зростання ринкової ціни професійних гравців, як правило, призводить до непрямих збільшення капіталізації футбольних клубів. Загальна трансферна вартість віртуальної «dream-team», сформована з гравців чемпіонів Європи за допомогою аудиторською компанією «KPMG», на початок 2020 року становила приблизно 1,3 млрд євро.

1.4 Фінансовий “Fair play” у футболі

Фінансова ситуація у футбольній індустрії та ризик банкрутства деяких її підрозділів останніми роками були предметом занепокоєння для регулюючих установ і призвели до встановлення деякими організаціями стандартів фінансового контролю, щоб запровадити більшу фінансову дисципліну серед клубів та раціональність витрат. За останні два десятиліття футбольний бізнес пережив значне зростання, яке насапмеред виражається збільшенням фінансових надходжень,

головним чином пов'язаних з реорганізацією професійного футболу в Топ-5 лігах (Англія, Іспанія, Італія, Франція та Німеччина) протягом 1990-х років, розширенням європейських змагань та інтенсивного інтересу ЗМІ. Однак нещодавня пандемія COVID-19 і незбалансована конкурентна ситуація загрожувала стійкості галузі. Всі ці негативні фактори викликали занепокоєння щодо конкурентоспроможності та фінансової стабільності професійних клубів Європи, що, в свою чергу, призвело до регуляторного втручання з боку УЄФА.

З моменту запровадження правил Фінансового “Fair play”, багато авторів намагалися дослідити вплив цього положення на конкурентний баланс у професійному футболі у різних країнах Європи. Фінансові дані показують, що європейський футбол відтоді почав характеризуватися швидким фінансовим відновленням та подальшою поляризацією з постійним покращенням з року в рік 2012.

Найбільш суперечливим аспектом правил Фінансового “Fair play” є правило беззбитковості, яке порівнює витрати команд на заробітну плату гравців і трансфери з їхніми доходами, отриманими від «діяльності, пов'язаної з футболом». Важливо те, що цей аспект виключає інвестиції в ігровий талант і фінансується безпосередньо власниками команд, що є основним джерелом фінансування для низки клубів високого рівня. Тому здається неминучим, що багатьом командам доведеться скоротити зарплату гравцям, коли правила Фінансового “Fair play” набудуть повної чинності. Правило беззбитковості, очевидно, суперечить інтересам гравців і агентів (які заробляють частину з того, що заробляють самі гравці), і можна було б очікувати юридичних порушень проти правил Фінансового “Fair play” від їхнього імені. Тому не дивно, що 6 травня 2013 р. бельгійський адвокат із питань конкуренції в футболі Жан Луї Дюпон, який виграв справу щодо скасування систем итрансферів УЄФА в постанові у справі Босмана 1995 року (ECR I-4921), подав скаргу до Європейської комісії від імені Даніеля Стріані (агента гравця) щодо

оскарження законності правила беззбитковості згідно із чинним законодавством ЄС. Містер Дюпон сперечається його скарга на те, що:

Правило «беззбитковості» (яке відповідно до статті 101 Договору про функціонування ЄС, є «угодою між суб'єктами господарювання») породжує такі суттєві обмеження в професійному футболі:

- обмеження інвестицій;
- затвердіння існуючої ринкової структури (тобто нинішні топ-клуби, ймовірно збережуть своє лідерство і навіть збільшать його);
- зменшення кількості грошових переказів, сум переказів і кількості гравців за контрактами на один відповідний футбольний клуб;
- дефляційний вплив на рівень зарплат гравців; і як наслідок, дефляційний ефект на доходи агентів гравців.

Важливо зазначити, що ліміти на фінансові витрати для клубів регулярно встановлюються у професійних лігах США, але завжди на тій підставі, що вони потенційно мають посилити конкурентний баланс ліги, і, таким чином, принести переваги всім учасникам ринку з точки зору більш привабливої конкуренції, а також зменшення загальних витрат власників клубів. Навіть суди в Європі визнали, що конкурентний баланс може бути законним обґрунтування для регулювання спортивної діяльності УЄФА, який, в свою чергу, ніколи офіційно не висував балансове обґрунтування щодо правила беззбитковості [41].

Через п'ять років після впровадження правил, дебати про економічні та фінансові наслідки використання фінансового “Fair play” все ще тривають. Враховуючи загальне початкове припущення – що футбольні клуби є спеціальними структурами з міркувань фінансової та політичної економії – усі законодавчі органи, крім одного, відкрито критикувати логіку Фінансового “Fair play”, зосереджуючись на вимогах беззбитковості. Критика стосується трьох основних категорій: а) фінансовий “Fair play” може спричинити неефективність на ринках для професійних

гравців; б) основні правила, ймовірно, спричинять недобросовісну конкуренцію у футбольних лігах.

Висновки до розділу 1

Професійний футбол – це специфічний вид комерційної діяльності, де спорт є основною складовою, яка гармонійно та ефективно збалансована з іншою складовою – фінансово-економічною; і, на даний момент, ми не можемо із впевненістю стверджувати, що один із компонентів є домінуючим. Водночас професійний футбол, як окрема індустрія бізнесу є надзвичайно важливим для світової економічної системи, оскільки генерує величезні грошові потоки та вирішує велику кількість соціально проблем (міграція, безробіття та соціально зайнятість). Існуючі правила Фінансового “Fair Play” не призвели до ланцюгової реакції банкрутств серед футбольних топ-клубів через наявність надмірних боргів, тому жорсткіші бюджетні обмеження на законодавчому рівні залишаються туманною перспективою.

Більшість топ-клубів європейського футболу залишаються привабливими об’єктами для майбутнього інвестування, насамперед через не повністю використані можливості залучення фінансових ресурси із зовнішніх джерел за процедурою IPO (первинне розміщення акцій для продажу на біржі). Водночас інвестиції у футбольну галузь розраховані на довгострокову перспективу та вагомий прибуток. Подальші дослідницькі розрахунки передбачають комплексну перевірку гіпотези про взаємозв'язок між спортивними результатами клубів та додатковим фінансуванням на всіх економічних рівнях, а також оцінку спортивної галузі відповідно до світового та національного законодавства.

Футбольні клуби повинні враховувати думки та інтереси всіх зацікавлених сторін, щоб досягти певних цілей. Якщо говорити точніше, то футбольний клуб має зосередитись на так званих «ключових гравцях», зацікавлених сторонах із владою та високим рівнем інтересу. Ці зацікавлені сторони мають як спортивну, так

фінансову «частку» у футбольному клубі. Сьогодні футбольні клуби прагнуть задовольнити першу групу людей, що складається з уболівальників, гравців і тренерів, ЗМІ та акціонерів, які надто багато витрачають в зарплати гравців і на трансферні комісії. Це призводить до економічних втрат і нездорової фінансової ситуації, з якою стикаються великі європейські клуби. Тим часом футбольний ландшафт змінюється. Останніми роками УЄФА прагне створити чесну конкуренцію між професійними футбольними клубами за допомогою фінансового “Fair Play”. Ці положення узгоджуються з міркуваннями про те, що фінансові потреби зацікавлених сторін також повинні задовольнятися футбольними клубами. Крім того, футбольні клуби також повинні самі розуміти, що для створення яскравого майбутнього для найпопулярнішого виду спорту в усьому світі потрібна фінансова стабільність та перспектива розвитку.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1 Методи дослідження

Під час дослідження, спрямованого на відкриття нових фактів, їх узагальнення та виявлення можливостей удосконалення вже відомих фактів, використовувалися такі методи дослідження:

- аналіз наукової літератури та інших матеріалів досліджень (в т.ч. мережі Інтернет;
- метод порівняння, зіставлення та експертних оцінок;
- історичний метод;
- соціологічні методи (аналіз інтерв'ю менеджерів та головних тренерів футбольних клубів).

2.1.1 Аналіз наукової літератури та інших матеріалів досліджень. Цей метод дослідження дозволив описати особливості економічної активності футбольних клубів у Європі. Під час аналізу наявної літератури вдалося ідентифікувати та використати дані, що прямо стосуються економічної діяльності клубів у Європі.

2.1.2 Метод порівняння та зіставлення. Порівняння, як метод пізнання, дозволяє виявити схожість та відмінність між об'єктами дослідження. У випадку дослідження економічної діяльності футбольних клубів у Європі та Україні, застосування порівняльного аналізу дозволило виявити різницю або спільні риси їх фінансових стратегій, доходів, витрат та загального впливу на економіку країни. Це допомагає зробити обґрунтовані висновки щодо унікальності або схожості їхніх економічних моделей та можливих факторів, які впливають на їх успішність.

2.1.3 Історичний метод. Цей метод дослідження, спрямований на хронологічний аналіз, дійсно дозволяє вивчити процеси та послідовність розвитку певних явищ або об'єктів. В контексті дослідження розвитку економічного

потенціалу футбольних клубів Європи, цей метод дозволив би розглянути історію та етапи економічного зростання цих клубів, виявити фактори, що вплинули на їхні досягнення та визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на їх економічний успіх. Аналізуючи цей розвиток у хронологічній послідовності, можна виявити закономірності та зв'язки між різними періодами та подіями, що відображають динаміку та тенденції у розвитку економічного потенціалу цих клубів.

2.1.4 Соціологічний метод. Проведення та подальший аналіз інтерв'ю - це емпіричний метод, що передбачає обговорення проблеми для отримання інформації. Проведення двосторонніх обговорень для визначення ключових аспектів економічної успішності різних футбольних клубів Європи та визначення основних чинників, які сприяють цій успішності, може бути дуже корисним методом дослідження. Це дозволяє отримати унікальні інсайти та думки від експертів, зацікавлених сторін або працівників клубів, які можуть мати прямий досвід у сфері футбольної економіки. Такі обговорення дозволяють отримати різноманітні точки зору та глибше зрозуміти та проаналізувати фактори, що впливають на економічний успіх клубів у Європі. В основному проводився аналіз інтерв'ю головного менеджера футбольного клубу “Шахтар” Сергія Палкіна та президента футбольного клубу “Металіст” Олександра Ярославського.

2.2 Організація дослідження

Протягом 2022-2023 років дослідження було розділене на чотири послідовні етапи.

Під час першого етапу (листопад - грудень 2022 року) проводився огляд наукових публікацій та інформації з Інтернету, що стосується змін у економічній діяльності футбольних клубів у Європі. Аналізувалися тенденції в часі щодо цієї теми, особливості економічних аспектів клубів у світі та українська ситуація. Цей аналіз дозволив визначити актуальність проблеми та рівень інноваційності, а також встановити методи, які були пізніше використані у науковій роботі.

Протягом другого етапу (січень – квітень 2023 року) проводився детальний аналіз факторів, які впливають на економічну сферу футбольних клубів у Європі. Також була проведена серія бесід з фахівцями, які мають безпосередній досвід у економічній справі українських футбольних клубів. Це дозволило отримати відомості від осіб, які безпосередньо залучені в фінансові аспекти функціонування клубів в Україні.

Протягом третього етапу (травень – вересень 2023 року) було зосереджено на пошуку шляхів покращення економічної ефективності футбольних клубів як у Європі, так і в Україні. Проводилась серія бесід із керівниками та співробітниками українських футбольних клубів, мета яких полягала у виявленні ключових аспектів, які зазвичай залишаються менш відомими, проте є важливими для успішної економічної стратегії клубів у сучасних умовах. Основною метою було визначення та висвітлення нюансів, які можуть стати додатковими факторами успіху в економічній політиці футбольного клубу в наш час.

Протягом четвертого етапу (жовтень - листопад 2023 року) були розроблені конкретні поради та пропозиції щодо вдосконалення фінансової стратегії футбольних клубів в Україні. Основною метою було підготувати рекомендації, спрямовані на поліпшення економічної ефективності та здатності клубів до досягнення стабільності в їхній фінансовій діяльності.

РОЗДІЛ 3

ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ЄВРОПИ

Фінансові показники футбольних клубів стали важливим елементом для забезпечення платоспроможності та життєздатності футбольних клубів не лише Європи, а й усього світу. Для цього наявність як теоретичних, так і практичних доказів свідчать про необхідність вивчення фінансових, а також спортивних і корпоративних факторів для аналізу можливого потоку доходів і належного управління рахунками футбольних клубів. За допомогою цих факторів у цьому дослідженні аналізуються фінансові показники європейських футбольних клубів. Результати показують, що фінансові показники клубу визначаються ліквідністю, кредитним плечем і спортивними результатами. Ці висновки можуть бути корисними для футбольних клубів та потенційних інвесторів, а також для регуляторних органів, які намагаються надати найкращі рекомендації та умови для футбольної індустрії, щоб зробити її ще більш привабливою та доступною для загальною європейської спільноти [49].

Вважається, що суспільство використовує спорт як інструмент для свого соціального та культурного розвитку. Зокрема, розвинені країни сприйняли спорт як частину свого життя та вважають його джерелом економічного зростання. Збільшення впливу спорту та розвиток спортивних галузей галузей може сприяти економічному зростанню, а економічне зростання може мати позитивний вплив на спортивні індустрії, і навпаки. Вейвлет-методологія — це спосіб виявити взаємозв'язок між спортом та економічним зростанням шляхом вивчення частотних та часових аспектів, і постійного визначення короткострокових та довгострокових зв'язків. Промислове виробництво в різних країнах світу зазнавало коротко- та середньострокових циклів коливань приблизно до 2020 року. Навпаки, вартість футбольних клубів у цих країнах показала мінімальні коливання, незважаючи на появу деяких нових. Перехресний вейвлет-аналіз підтвердив зв'язок значущості,

виявлений після обмежень, пов'язаних із COVID-19, як за короткий період, так і для довгострокової перспективи.

3.1 Особливості економічної діяльності футбольних клубів Європи

Фінансові показники є головною проблемою та основним фактором, коли справа стосується будь-якої компанії в світі, де важливість контролю зростає в нових сучасних реаліях, особливо після COVID, що спричинило серйозні проблеми з фінансовою діяльністю компаній після значного падіння рівня споживання та купівельної спроможності. Як правило, такі аналізи та моделі фінансової ефективності проводилися обмежено, зосереджуючись на певних секторах і типах компаній. Це свідчить про відсутність ефективних і специфічних моделей контролю рівня фінансової діяльності та її аналізу, як, наприклад, у футбольній індустрії.

Останніми роками значна кількість європейських футбольних клубів показали значне падіння у багатьох важливих фінансових показниках, оголосивши збитки через низьку відвідуванність матчів та зниження доходу від продажу медіаправ. Нещодавно Союз європейських футбольних асоціацій (УЄФА) провів розслідування з цього приводу по відношенню до 80 футбольних клубів. На спортивну конкурентоспроможність можуть серйозно вплинути втрати клубу, що може унеможливити залучення молодих талантів серед гравців, а також ускладнить планування нових інвестицій в інфраструктуру. Тому, вище ми наголошували та вказували, що баланс прибутків і збитків футбольного клубу є постійною змінною, яка найкраще пояснює фінансовий стан європейського клубного футболу. Щоб пом'якшити ці потенційні майбутні фінансові проблеми для клубів, УЄФА запровадив положення про фінансовий фейр-плей (FFP), як ще один елемент своїх правил ліцензування. Ця концепція спрямована на зменшення невиплати боргів перед іншими клубами або співробітниками за допомогою неорганічного фінансування, акцентуючи увагу на контролі фінансової звітності клубів. Це означає, що футбольні клуби повинні планувати свій дохід органічно і не отримувати гроші

від агентів поза футбольною діяльністю, щоб залишатися конкурентоспроможними клубами, оскільки це не відображає реальної фінансової ситуації в європейському футболі [29].

У цьому науковому аналізі ми звернулися до актуальних тем і проблем, які менш обговорюються в систематичних наукових дослідженнях, таких як: джерела доходів і витрат від кожного змагання, їх динаміка, розподіл коштів між клубами-учасниками, їхня роль в економіці країни. найсильніших команд і найважливіших чемпіонатів Європи. Важливість і роль змагань, розглянутих у цьому документі, вимірюються на основі спортивних міркувань, а також їх фінансових показників, як частини бюджету УЄФА, найвищого інституту, який керує всіма явищами європейського футболу з адміністративної, фінансової та контрольної точки зору. Звичайно, футбол – це вже не просто вид спорту. Він вже кілька років займає важливе місце в нинішніх загальних механізмах соціально-економічного життя. Таким чином, уся ця структура, де домінує економіка, не є повною без поточних законодавчих, політичних, соціальних чи культурних умов (глобалізація, аудиторія, спонсори, прихильники, соціальні медіа). Все це і створює сучасні основи та особливості розвитку економічної діяльності футбольних клубів Європи, оскільки визначає найважливіші сфери, які формують статті доходів та витрат більшості футбольних клубів європейських чемпіонатів.

Відповідно до щорічного огляду футбольних фінансів (2021), проведеного Deloitte, загальна вартість європейського футбольного ринку становить 24,7 мільярда євро. Внутрішній футбол є найважливішим розділом цієї індустрії. Майже половина всієї суми (11,3 млрд євро) становить сукупний дохід лише п'яти найпотужніших внутрішніх чемпіонатів (Англія, Німеччина, Іспанія, Італія, Франція), названих експертами в цій галузі «великою п'ятіркою». Узагальнюючи проаналізовану літературу на дану тему, можна зробити висновок, що поточна бізнес-модель європейської футбольної індустрії базується на трьох важливих факторах, що генерують дохід:

1. Права на медіа – вартість, яку сплачують медіакомпанії за трансляцію спортивних подій;
2. Комерційний дохід – акумулює спонсорство (в основному від розміщення брендів на футболках, навколо стадіону, трансляція в ЗМІ) та інші доходи від бізнесу (маркетингова діяльність, конференц-послуги, кейтеринг тощо);
3. Виручка від матчів – кошти від продажу квитків (включаючи підписку на абонементи) та витрати вболівальників на стадіоні (реклама, послуги) [52].

У деяких фінансових звітах доходи від спонсорства та інші прибутки від бізнесу кількісно визначаються окремо. Беручи до уваги нинішні реалії цієї галузі, де гроші, отримані від трансляції, мають найбільшу частку, здебільшого відіграючи важливу роль, я вважаю, що наведена вище модель – МСМ (Media – Commercial – Matchday) представляє найбільш відповідний підхід до європейського футболу. Більше того, з усіх коштів, зібраних двома європейськими міжклубними змаганнями (Ліга Чемпіонів та Ліга Європи), близько 75% суми йде клубам-учасникам, а решта 25% використовується УЄФА для покриття витрат на подію, внутрішні дотації, а також для розвитку європейського футболу на всіх рівнях і для сприяння футбольної солідарності.

3.2 Англійська футбольна ліга: політика формування цін на квитки та інші джерела доходу

Надходження коштів від продажу комерційних прав і доходів від трансляцій для Топ-5 футбольних ліг означає поступове зниження протягом багатьох років частки доходів від матчів у пропорції до загального доходу. Проте для багатьох видів спорту у всьому світі дохід від матчів все ще є основним джерелом прибутку, і навіть для найбільшої спортивної організації внесок і розмір доходу від матчу є важливими. Наприклад, в Англійській Прем'єр-лізі (EPL), у якій дохід від трансляцій у день матчу домінує над надходженнями від трансляцій і становить

лише 13% від загального доходу всієї ліги у 2020 році, в той час як абсолютний дохід за весь сезон становив 683 мільйони єврою [35].

Зі скасуванням урядових обмежень на відвідування стадіонів після пандемії Covid-19 у 2020 і 2021 роках, та поверненням уболівальників на трибуни знову виникли питання про те, як спортивні організації будуть визначати вартість квитків на свої події. У той час як доступність інформації про ціни на квитки у головних спортивних лігах Європи дозволяє емпірично аналізувати фактори, що впливають на ціни на квитки (Rishe & Mondello, 2004), обмежений доступ до даних про ціни на квитки у день матчу для більшості світових видів спорту робить аналогічний аналіз важким та енергозатратним із залученням великої кількості коштів та аналітиків [33].

Проаналізувавши наявну статистику за останні роки, я виявив, що відносний середній тижневий зарібок в країні, використання виробничих потужностей для схожого матчу (дербі) попереднього сезону, загальні витрати на оплату праці та гру в певних попередніх протистояннях, шість найбільших клубів (Манчестер Юнайтед, Манчестер Сіті, Челсі, Арсенал, Ліверпуль, і Тоттенхем), впливають на вартість як найдешевших, так і найдорожчих квитків у всій Англійській Прем'єр-лізі. Позитивні зовнішні ефекти від цін на квитки для шести найбільших команд цікаві тим, що їхні величини відображають їхню «фінансову, економічну та історичну величність». Домашні команди використовують цих суперників як можливість додаткового та більшого зарібку, значно підвищуючи вартість квитків як на найдешевші місця, так і на найдорожчі VIP-зони. Крім того, було виявлено, що покращення гри домашньої команди порівняно з попереднім сезоном позитивно впливає на ціну найдорожчого квитка, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний прибуток футбольної ліги. [38]

Порівнюючи статистику з попередніми роками, вдалося знайти наступні цікаві дані: у 1998 році в звіті про англійський футбол зазначалося, що для більшості клубів в Англійській футбольній лізі «доходи від продажу квитків залишаються

основним джерелом доходу, яке забезпечує підтримку фінансового хребта клубів» (Deloitte, 1998). Приблизно через 20 років і як прямий наслідок зростання комерційного доходу та доходу від трансляції (рис. 3.1), доходи в день матчу становлять лише 13,3% від загального доходу клубів (Deloitte, 2021). Однак суми доходів від продажу квитків на матчі все ще мають велике значення для клубів ліги, навіть для ТОП-6 клубів Англійської Прем'єр ліги.

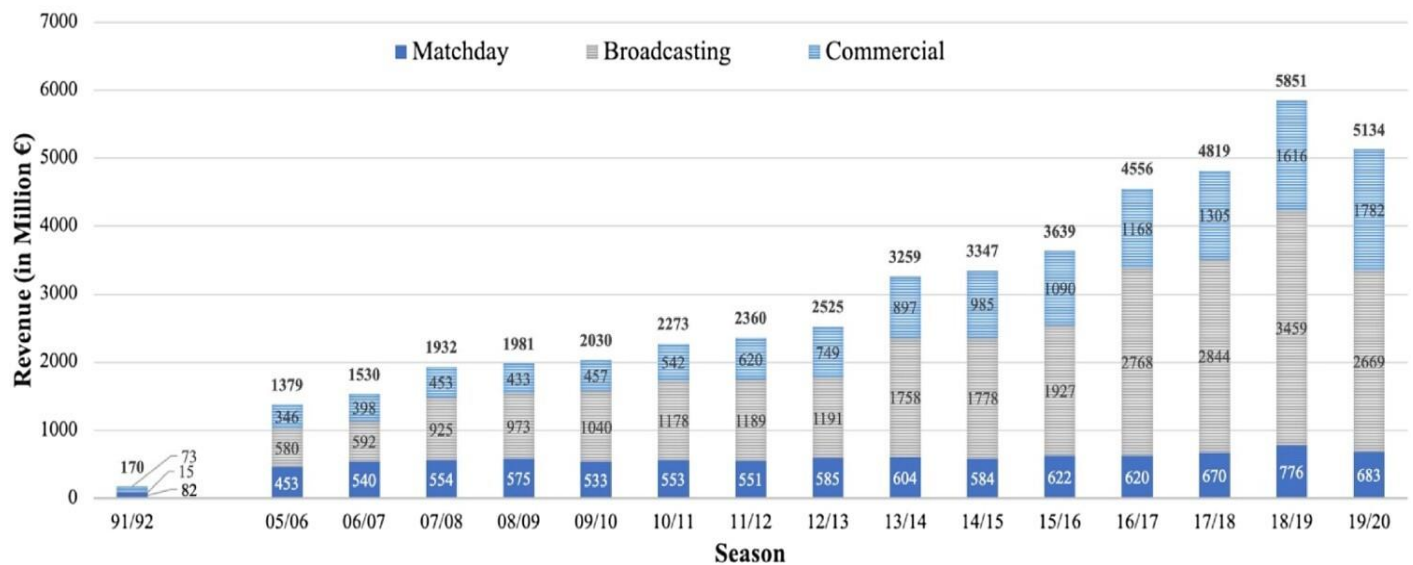


Рис 3.1. Рівень доходу від 3 основних джерел прибутку для Англійської Прем'єр Ліги [35]

Ціна на квитки залишається ключовим інструментом, за допомогою якого клуби можуть отримати належний дохід у день матчу

У той час як орієнтація на дохід має на меті збільшити доходи в гонитві за отриманням прибутку або накопичення надлишку вільних коштів, який буде витрачений на купівлю нових гравців, орієнтація на фінансові показники має на меті збалансувати попит і пропозицію серед вболівальників та власників клубу, щоб забезпечити максимальне використання наявних потужностей стадіону у будь-який момент часу. З іншого боку, орієнтація на патронат спрямована на максимізацію

привабливості клубу серед його вболівальників. Більшість футболних аналітиків стверджують, що в минулому клуби зосереджувалися на максимізації відвідуваності, не звертаючи особливої уваги на дохід, тоді як інші автори припускають, що футбольні клуби іноді мають на меті занижувати ціни на квитки, щоб максимізувати відвідуваність і збільшити додаткові доходи від їжі та напоїв, паркування, тощо.

На початку 2000-х футбольні клуби в Англії почали впроваджувати вдосконалену цінову політику, таку як групування цін (тобто поняття преміум-ціноутворення на квитки проти певних суперників). Однак не стільки впровадження стратегії ціноутворення на основі попиту викликають обурення серед англійських футбольних уболівальників, скільки, фактично, ціна на квитки є надмірно високою.

Скільки грошей клуби отримують від розподілу прав на трансляції?

Дохід від внутрішнього мовлення розподіляється за принципом 50:25:25:

- 50% ділиться порівну між клубами;
- 25% нараховується на основі заслуг, що визначається підсумковими позиціями в чемпіонаті;
- 25% розподіляється як плата за приміщення для телевізійних матчів.

З сезону 2019/20 було введено в дію формулу розподілу будь-якого майбутнього збільшення доходу від трансляцій міжнародних змагань. Клуби продовжуватимуть рівномірно розподіляти поточні рівні міжнародних доходів, але будь-яке збільшення розподілятиметься залежно від місця клубів у Прем'єр-лізі. На додачу, формула обмежить співвідношення між максимумом і мінімумом, отриманим клубом, на рівні 1,8:1 (клуб з найвищими доходами отримує в 1,8 разів більшу суму, отриману клубом з найменшими доходами). Якщо майбутні доходи зростуть до межі, будь-який додатковий дохід буде розподілено таким чином, щоб зберегти співвідношення 1,8:1 [47].

Проаналізувавши усі наявні вище фактори, можна зробити висновок, що на найдешевші та найдорожчі ціни на квитки впливають такі фактори, як місцеві доходи, завантаженість стадіону за попередній сезон, чи є команда клубом «великої

шістки», статус суперника та командне суперництво в турнірній таблиці. Клуби дуже чутливо реагують на фінансову ситуацію в тій чи іншій місцевості, що відображається на цінах на квитки. Крім того, клуби користуються перевагами обмеженої місткості стадіонів, підвищуючи ціни в міру зменшення місткості, змушуючи споживачів конкурувати за місця та платити більші комісії, коли кількість вільних місць на стадіоні наближається до нуля.

Клуби намагаються стягувати з відвідувачів стадіону надбавку за короточасний домашній спортивний успіх (принаймні за найдорожчі квитки). Результати дослідження також свідчать про те, що клуби, як правило, компенсують частину витрат на гравців, перераховуючи їх на найдешевші та найдорожчі ціни на квитки. Незважаючи на те, що ринок трансляцій для EPL виконує надзвичайну роботу, надаючи клубам ресурси, щоб вони витрачали їх на купівлю вих гравців, клуби все ще змушені вилучати ресурси у вболівальників, враховуючи їх у вартості місячних чи сезонних абонементів на домашні матчі.

Крім того, можна зробити висновок, що ціни на квитки і, як наслідок, доходи в день матчу служать засобом перерозподілу ресурсів від більших до менших клубів. Це пояснюється тим, що клуби коригують свої ціни на основі репутації та останніх успіхів команд, проти яких вони планують грати.

3.3 Особливості маркетингової та комерційної політики футбольних клубів Європи

Метою цього розділу є дослідження важливості маркетингової та комерційної політик у європейському футбольному бізнесі, як основних статей доходів та витрат серед більшості клубів. Щоб виконати поставлене завдання, було вирішено в основному зосередити свої дослідницькі зусилля на уболівальниках, щоб з'ясувати, чи задоволені клієнти, і чи будуть вони, отже, залишатися вірними своїм клубам протягом тривалого часу. Крім того, нижче в описі розглядається життєвий цикл футбольного продукту та роль маркетингу в його розширенні.

До 1980-х років європейський футбол не був повністю залучений до комерційної діяльності та був далеким від бізнесу, що робило його переважно збитковим для більшості клубів в плані фінансових показників. Перші футбольні клуби були створені друзями та колегами по роботі, і це був просто спосіб отримати задоволення від гри та змагань. У той час футбол був лише розвагою, і гравці грали без жодного комерційного інтересу. Стверджується, що перетворення футболу із звичайної дворової на бізнес пов'язане з Сільвіо Берлусконі та його «Міланом». Будучи власником клубу, Берлусконі ввів у футбол телебачення та продаж медіаправ на трансляції матчів, якими він також володів на той момент в Італії. Цей крок був досить вдалим, оскільки футбол став дуже популярним в Італії, а також був видом спорту, який користувався великим попитом серед шикорої верстви населення [52].

Цілком зрозуміло, що спорт, який покладався на відвідуваність як основне джерело доходу, мав хвилюватися щодо продажу своїх медіаправ та своєї активності/популярності на телебаченні. Взаємозв'язок між телевізійним висвітленням і квитками на матчі був предметом дуже довгих суперечок. Органи регулювання футболу стверджували, що занадто багато телебачення (зокрема, прямі трансляції матчів) становлять загрозу відвідуваності футболу.

Зараз футбольні клуби покладаються на дохід від продажу своїх медіаправ як на основне джерело доходу, і очікують, що наступні угоди будуть більш масштабними та принесуть більше коштів. Так було в 2011 році, коли було укладено останній контракт щодо телевізійних угод для всіх чемпіонатів Англії. 1,6 мільярда фунтів стерлінгів заплатили BSkyB і ITV за матчі Прем'єр-ліги та основні моменти відповідно. Футбольній лізі також вдалося укласти вигідний контракт на суму 315 мільйонів фунтів стерлінгів від ITV Digital – цифрової платформи, яку підтримують медіа-гіганти Granada та Carlton. Ці угоди уклалися під час глобальної фінансової кризи в 2007-2008 роках, коли медіакомпанії вважали, що великі виплати за такі події зрештою принесуть користь.

Очевидно, що телебачення відіграє все більшу роль у футболі як джерело фінансування. Це забезпечує засіб, що дозволяє уболівальникам ідентифікувати себе з футбольним ринком. Природа продукту є важливою з телевізійної точки зору. Значною частиною привабливості телевізійного футболу є атмосфера, яку створюють уболівальники. Без уболівальників футбол на телебаченні був би менш привабливим продуктом і як телевізійне видовище, і, отже, як джерело доходу для клубів [28].

Коли футбол почав перетворюватися зі спорту на бізнес, багатьом керівникам футбольних клубів стало очевидно, що єдиним шляхом до процвітання та розвитку є добре підготовлені маркетингові стратегії для боротьби з конкурентами та зовнішнім середовищем. З 1980-х років, коли футбольні клуби змінили свій статус із футбольних клубів (ФК) на публічні товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ) і почали виступати на фондових ринках, виникла потреба у складних маркетингових підходах, щоб допомогти клубам утримати своїх клієнтів (або залучити інших), щоб приносити дохід і, отже, виживати. Другим впливовим фактором є те, що у футбольному бізнесі було виявлено різні типи продуктів, які можна продавати клієнтам. Таким чином, це також підкреслює потребу в маркетингових інструментах у європейській футбольній галузі.

Основна ідея футбольного маркетингу полягає в досягненні та розвитку як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, а також у досягненні максимального економічного та конкурентного визнання. З одного боку, основною метою маркетингу є зміцнення масовості клієнтів (загальний клас прихильників). Крім того, це регулярні спроби збільшити базу таких клієнтів. Однак, з іншого боку, його мета полягає в тому, щоб збільшити ступінь їх участі, можливості для них взаємодіяти зі своїм клубом і його економічну цінність.

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) є ключовою стратегічною діяльністю, яка може досягти організаційних цілей і створити цінність для внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін. Орієнтований на залучення клієнтів і базуючись на

аналітиці, SMM буде більш ефективним і зробить більш значний внесок у маркетинг і комерційну діяльність.

Англійська Прем'єр-ліга (EPL) є найзаможнішою та найпопулярнішою футбольною лігою у світі. Її глобальний успіх підтверджується тим фактом, що всі клуби АПЛ знову входять до 50 клубів світу, які приносять найбільший дохід. Загальні доходи клубів АПЛ понад 5 мільярдів фунтів стерлінгів становили в 2018/19, причому права на трансляцію становлять 59% від цієї суми. Однак пандемія COVID-19 суттєво вплинула на клуби АПЛ, насамперед через різке падіння доходів від матчів через те, що матчі доводилось проводити за закритими дверима.

Футбольні клуби отримують свої доходи, серед іншого, від спонсорства, продажу квитків, медіа прав, трансферів і мерчандайзингу. Кожна з цих комерційних операцій регулюється комерційним контрактом, який має бути узгоджений із залученими зацікавленими сторонами (включно з іншими клубами, гравцями, власниками стадіонів, спонсорами, продавцями, товарними компаніями, мовниками та багатьма іншими). В основі цих різних контрактів лежать однакові загальні принципи договірного права, основи та питання з низкою нюансів залежно від застосовного права. Сторони контракту також повинні знати про конкретні правила федерації, а також про будь-яке унікальне (міжнародне) національне законодавство, яке може вплинути на їхні договірні відносини [34].

Сьогодні футбольні клуби змушені йти курсом комерціалізації в професійному футболі як з фінансової та конкурентної перспективою. Тим не менш, необхідно знайти баланс між комерціалізацією та футбольним духом, щоб запобігти зниженню лояльності серед вболівальників, оскільки таке зниження матиме значний вплив на фінансовий успіх клубу. Тому для професійних футбольних клубів дуже важливо, також через відсутність наукових досліджень, дослідити можливі наслідки комерціалізації для вболівальників і загального інтересу до футболу.

Він охоплює всі аспекти бізнесу, тому вважається високоприбутковим і все більш затребуваним. Футбольні клуби характеризуються виробництвом однакових

продуктів (основних продуктів, розширень продуктів тощо). Однак якість має значення, що само по собі відображається на доходах. Крім того, вони мають схожих споживачів з точки зору споживання основного продукту, а також розширень продукту, хоча ці клієнти відрізняються від клієнтів інших компаній. Беручи до уваги ці факти, стає легше давати рекомендації футбольному бізнесу. Загалом місце, де виробляється та споживається основний футбольний продукт, надає чудові можливості для розвитку різних видів бізнесу, які можуть бути корисними для футбольних клубів.

Порівняно з футболем на інших континентах, європейський футбол є кращим за рівнем доходу та якістю продукції. Європа, де розташовані ліги «Великої п'ятірки», не має собі рівних за економічною цінністю та фінансовим зростанням. Однак, коли мова заходить про її вплив на розвиток футболу в цілому – особливо щодо вирішення корупційних скандалів у ФІФА – Європа більше віддалена від даних термінів та понять. Незважаючи на те, що ФІФА була заснована європейськими країнами, влада континенту над організацією зменшилася. Новообраний президент ФІФА Джанні Інфантино може свідчити про зміну балансу сил, але ще невідомо, чи посилить це вплив Європи. Насправді є докази того, що значні зміни малоймовірні.

Висновки до розділу 3

Середина 90-х рр. стала періодом, коли європейський футбол почав перетворюватися на великий та прибутковий бізнес. Перехід до нового формату Ліги чемпіонів, створення належного середовища для величезного потенціалу цього ринку, зростаючий інтерес з боку медіа-компаній, збільшення футбольних інвестицій з усього світу, все це перетворило нішеву галузь на глобальний бізнес з великою кількістю робочих місць та потенціалом до подальшого росту.

Фінансові та економічні показники європейських клубів стали виглядати дедалі краще, маючи постійні темпи зростання, якими можуть пишатися небагато галузей. До всього цього додається вражаючий соціальний, культурний і мас-медійний вплив. Якісне управління двома міжклубними змаганнями в Європі принесли значні суми грошей у бюджет клубів-учасників.

Зазвичай клуби-учасники єврокубків також мають найбільшу кількість телеглядачів та уболівальників на трибунах. Таким чином, понад 25 клубів з 10 різних країн мають в середньому 35 000 глядачів на домашніх матчах. Найбільше відданих уболівальників у Німеччині, Великій Британії та Іспанії, де середня відвідуваність ліги перевищує 40 000.

Актуальною соціальною тенденцією є підписки вболівальників на акаунти клубів у соціальних мережах, щоб бути в курсі всіх оновлень, новин та трансферів. ФК «Барселона» лідирує в цьому сегменті з понад 77,3 мільйонами лайків у Facebook і понад 11 мільйонами підписників у Twitter, а темпи зростання становлять понад 50% щорічно. Одна з поточних проблем, з якою стикаються багато клубів, полягає в тому, що вони неодноразово повідомляли про значні дефіцити в бюджеті клубу, які призвели до рекордного рівня боргу за останні роки. Багато клубів зареєстрували збитки, деякі з них відчували брак готівки, не в змозі вчасно сплатити борги перед клубами або навіть перед власними гравцями, інші стали банкрутами, дотримувалися процедур юридичної реорганізації або збанкрутували.

Можна спостерігати й зворотну ситуацію, коли приватні інвестори та інші учасники ринку капіталу поширювали свій вплив на рівні професійних футбольних клубів. Деякі клуби були захоплені власниками з великою фінансовою владою, власниками, які витратили величезні суми грошей, щоб створити потужну команду. "Челсі" є найкращим прикладом в данній ситуації, а останні випадки з "Манчестер Сіті" та "Парі Сен-Жермен" показують, що керівним органам Європейського футболу ще є куди розвиватися. Ці величезні капіталовкладення змусили інші

команди витратити значно більше встановлених бюджетів, щоб залучити найкращих гравців на ринку.

Обидві тенденції загрожують фінансовій стабільності та порушують конкурентний баланс не лише між клубами, а й між чемпіонатами різних країн Європи з футболу. З цієї причини, щоб забезпечити фінансову стабільність європейських клубів у довгостроковій перспективі та збалансувати змагання, УЄФА запровадив нові правила фінансового фейр-плей.

Економічні відносини між спортом і медіа є тривалими, хоча вони значно змінилися за останні двадцять років. Зокрема, збіжність інтересів робить деякі види спорту привабливими для телебачення з точки зору аудиторії, тоді як телебачення приносить у спорт великий приплив грошей. В результаті трансляція спортивних подій все більше приваблює телеканали. У Європі дерегуляція (поступова ліквідація колишньої державної монополії) і технологічна революція (кабельне, супутникове та цифрове телебачення доповнюють наземне телебачення) прискорили зростання попиту на ринку спортивних трансляцій з 1980-х років. Спортивні трансляції, насамперед футбольні трансляції, стали приватним товаром, що виробляється і споживається як такий у повноцінній ринковій економіці, яка прийшла на зміну колишній економіці дефіциту адміністративного характеру спортивного мовлення. У 2002 році 106 мільйонів людей були обладнані технікою, здатною завантажувати платне телебачення. У 2001-2002 роках європейські телеканали виділили на оплату прав на трансляцію футболу 3,9 мільярда євро із загального рахунку в 5,5 мільярда євро на спортивні трансляції (70%). У 2010 році трансляції футбольних матчів охопили 61% кращих спортивних аудиторій міжнародних спільнот. Оскільки державне оподаткування та реклама не могли стати джерелами фінансування футболу, платне телебачення проклало шлях до нової ери у відносинах між телебаченням і європейським футболом.

На даний момент важко зробити висновок, що існує найкраща практика управління телевізійними правами, яку можна визначити та порадити європейському

футболу. На даний момент, порівнюючи індивідуальну модель власності та торгівлі клубами з моделлю «об'єднання прав», як емпіричні дані, так і статистичне та економетричне тестування показують загальну перевагу на користь останньої. Таким чином, наші рекомендації тяжіють навколо моделі RPL, не без деяких поправок, як-от обмеження регулювання внутрішніх чемпіонатів, стратегії страхування від зменшення телевізійних прав у майбутньому та диверсифікації структури футбольного фінансування, щоб зробити його менш залежним від телебачення.

РОЗДІЛ 4

ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ

Український футбол, який зумів вистояти невдовзі після розпаду Радянського Союзу, починаючи з 2000-х років вийшов на нову модель розвитку. Початок нового тисячоліття в українському футболі ознаменувався тим, що заможні бізнесмени та олігархи купували або отримували контроль над клубами, відображаючи тим самим події, що відбувалися в суспільно-політичному та економічному житті країни.

Український футбол став улюбленою іграшкою українських олігархів. З одного боку, це дало короткостроковий поштовх футболу з враженням процвітаючого майбутнього; але, з іншого боку, це призвело до катастрофічних наслідків, серед яких той факт, що багато клубів припинили існування, скоротилася кількість клубів, здатних виступати в національному турнірі, Прем'єр-лізі, і величезне падіння відвідуваності ігор, серед іншого [20].

Однією з причин, що призвела до таких поганих наслідків, є те, що національні клуби за роки свого функціонування не змогли отримати прибуток від футболу. Попри те, що заможні бізнесмени володіли українськими клубами, футбол як бізнес майже не розвивався. На відміну від західної моделі, де футбол і спорт сприймаються насамперед як бізнес, в Україні він тією чи іншою мірою сприймався як спосіб змагання між незгодними бізнесом і політичними силами.

Футбол давно перестав бути просто грою. Зараз це прибутковий бізнес, успіх якого багато в чому залежить від фінансового стану клубу. Український футбол важко назвати прибутковим. Більшість українських клубів утримуються в змаганнях за рахунок спонсорських вливань, оскільки майже не отримують грошей від своєї діяльності. Але у світі глядачі приносять у бюджет клубу набагато більше грошей, ніж олігархи, меценати, спонсори. Наприклад, третина доходу успішної європейської команди – це гроші, зароблені в день матчу. Футбольні вболівальники дивляться матчі, купують квитки, передплату та продукцію з клубною символікою тощо. Ринок

футбольних послуг постійно розвивається відповідно до збільшення кількості вболівальників. Ситуація в Україні не тільки інша, але й за останні 4 роки погіршилася втричі, що прямо пропорційно середньому погіршенню житті в країні. Так, у 2017 році матчі Прем'єр-ліги в середньому відвідували лише 4268 осіб. Для порівняння, найкращі рейтинги за часи незалежності були в сезоні 2012/2013 – 12 602 уболівальники. Керівники українських клубів не можуть (чи просто не хочуть) займатися кризовим менеджментом і повертатися обличчям до цільової аудиторії. Вихід із цієї ситуації полягає у застосуванні загальної маркетингової концепції щодо підвищенні попиту на спортивні заходи загалом і на футбол зокрема [13].

Різде погіршення ситуації в цій галузі вимагає значної уваги до маркетингових складових: відповідних досліджень, маркетинг-міксу, комунікаційних інструментів тощо, які можна запропонувати для негайного виправлення ситуації у футбольній сфері країни. Тому дослідження на дану тему сьогодні дуже актуальні.

Негативні аспекти українського футболу, які вважаються суб'єктивними і пов'язані з ситуацією на сході країни, тривають вже два роки. Однак об'єктивні причини поганого стану, в якому знаходиться український футбол сьогодні, існують вже протягом більше двадцяти років. Основна з них полягає в тому, що футбол в Україні, так само як і весь український спорт, не має достатніх фінансових ресурсів для власного існування і розвитку, а повністю залежить від власників клубів, які є представниками великого бізнесу.

Економіка професійного футболу в Україні може бути визначена досить просто. Дохідна частина складається з продажу квитків, телевізійних прав і атрибутики, спонсорських та рекламних угод, а також з трансферів гравців і призових за досягнення в спорті, які виплачують організатори турнірів. Давайте розглянемо детальніше, як це все функціонує в Україні. Видаткова частина також має свою логіку: футбольний клуб оплачує працю свого колективу співробітників, включаючи гравців, тренерський штаб, адміністрацію та інший персонал команди.

Крім того, клуб витрачає кошти на утримання своєї інфраструктури, такої як стадіон, тренувальна база, дитячо-юнацька школа та офіс.

Український футбол стикається з труднощами в цей надзвичайно важкий та критичний час для всієї країни через об'єктивні фактори. У нас досі не сформувався ринок телевізійних прав, а бідність населення ускладнює ситуацію, оскільки багато людей не можуть дозволити собі витрати на дорогі квитки та купівлю платних трансляцій окремих матчів. Крім того, наші розцінки на рекламу і товари значно нижчі порівняно з іншими країнами. З іншого боку, сучасний футбольний клуб, який амбіційно прагне виступати на європейському рівні, об'єктивно повинен мати щорічний бюджет у розмірі приблизно 8-10 мільйонів євро. Для отримання ліцензії на виступ у УПЛ від атестаційного комітету Федерації футболу України клуб повинен виконати цілу низку чітко визначених вимог, для чого потрібно мінімум 2-3 мільйони євро щорічного бюджету (покриття витрат та оплата вступного внеску).

Необхідні фінансові ресурси для футбольних клубів України забезпечують в основному власники. Саме їхні прямі і непрямі внески утримують клуби від банкрутства та допомагають уболівальникам радіти виступам улюбленої команди. У випадках, коли власники з різних причин втрачають інтерес до своїх команд, це може призвести до того, що клуби потрапляють в тяжке становище. Ось декілька яскравих прикладів за останні 10 років: "Арсенал", "Кривбас", "Металург" (Донецьк), "Металург" (Запоріжжя), "Металіст". І це тільки у вищому дивізіоні. Мотивація олігархів інвестувати у футбол різноманітна, але в цілому вона зводиться до таких аспектів, як статусний престиж, амбіції, громадський імідж, податкові пільги, легалізація власних доходів, отриманих не завжди законним методом, а іноді — до справжньої любові до футболу (але їх кількість мінімальна). У період перед війною в українські клуби вливалися значні фінансові кошти не лише з внутрішнього спортивного ринку, але і іноземні інвестори були зацікавлені в інвестиціях в український футбол [9].

hub^s **Топ-10 українських клубів з найбільш великими бюджетами**
(показник історичного рекорду - 2011 р.)

№	Клуб	Власник	Річний бюджет (млн USD)
1.	"Шахтар" (Донецьк)	Рінат Ахметов	85
2.	"Динамо" (Київ)	Ігор Суркіс	60
3.	"Дніпро" (Дніпро)	Ігор Коломойський	58
4.	"Металіст" (Харків)	Олександр Ярославський	30
5.	"Металург" (Донецьк)	Ігор Тарута	25
6.	"Арсенал" (Київ)	Вадим Рабінович	20
7.	"Карпати" (Львів)	Петро Демінський	12
8.	"Ворскла" (Полтава)	Константин Жеваго	10
9.	"Чорноморець" (Одеса)	Леонід Клімов	9
10.	"Металург" (Запоріжжя)	Ігор Дворецький	7

Рис 4.1. Топ-10 українських клубів з найбільшим бюджетом

[13]

Проте, в останні роки персональні статки власників футбольних клубів України суттєво зменшилися, і вони почали вкладати значно менше коштів у свої футбольні активи для розв'язку футбольної індустрії в країні та в регіоні в цілому. Це призвело до того, що в УПЛ залишилося лише 12 команд. Хоча два з наших провідних клубів все ще отримують відповідну підтримку від їхніх власників: "Шахтар" – Рінат Ахметов (перше місце в рейтингу Forbes за Україною, бюджет на квітень 2021 року – \$11,4 млрд), "Динамо" (Київ) – Ігор Суркіс (57-е місце в рейтингу Forbes за Україною, бюджет – \$149 млн).

Важливо відзначити, що чемпіонат із двома фаворитами стає менш цікавим – як у спортивному, так і у фінансовому плані. Також варто зауважити, що наші

олігархи керують своїми футбольними справами так само, як вони ведуть свій основний (нефутбольний) бізнес, тобто не зовсім прозоро та відкрито з юридичної точки зору, не дуже публічно, використовуючи різні схеми для оптимізації витрат та ухилення від сплати податків для подальших реінвестицій у більш прибуткові проекти чи виводу коштів в офшорні регіони (Кіпр, Мальта, тощо). У 2009 році ФК "Шахтар" став першим і, власне кажучи, єдиним українським клубом, який оприлюднив річний фінансовий звіт, принаймні його офіційну версію на власному сайті, який в подальшому був підписаний аудиторською компанією. Крім того, в світовій спільності існує стійка думка стосовно футболу в колишніх країнах Радянського Союзу, що футбольні клуби іноді використовуються для виведення грошей з-за кордон для оптимізації витрат.

Саме тому, у розділах нижче обґрунтовано необхідність посилення використання маркетингової концепції в організації діяльності футбольних клубів України задля залучення потенційного додаткового фінансування в бюджет клубу. Показано, що українським футбольним клубам слід більш ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти, починаючи з проведення відповідних досліджень, на основі яких має збільшитися пропозиція нових видів послуг для споживачів. Також необхідно вдосконалити цінову політику, удосконалити процес брендингу та набір комунікаційних заходів і каналів дистрибуції тощо, які максимально орієнтують діяльність футбольних клубів на задоволення потреб спортивних організацій, уболівальників та спонсорів, що має призвести до комерційного успіху. Основна мета даного розділу – дослідити наявну аудиторію середньостатистичного професійного футбольного клубу (ПФК) України, визначити фактори, що впливають на споживчий вибір уболівальників під час відвідування матчів та запропонувати шляхи вирішення проблем, пов'язаних зі зниженням інтересу до місцевого футболу [5].

4.1 Основні джерела доходів футбольних клубів України

Оскільки концепція «довічної вірності одному клубу» сьогодні у футболі зруйнована, навіть якщо вболівальник не перестає вболівати за рідну команду, він може змінити інтереси стосовно улюбленої команди, і керівництво клубу має відповідно змінити маркетинг. Двадцять століття перетворило футбол на частину масової культури та бізнесу під назвою професійний спорт. Сьогодні європейський футбол – це капіталомістка індустрія зі своїми правилами, законами та методами заробітку, але останнім часом український футбол втратив свої позиції на міжнародній арені через об'єктивні причини, які не завжди залежали саме від країни. Збірна України з футболу посідає 22 місце в загальному рейтингу ФІФА, а найкращі українські клуби («Шахтар» і «Динамо» Київ) посідають 22 і 60 місце в загальному клубному рейтингу УЄФА відповідно.

Український футбол нараз об'єктивно неприбутковий і знаходиться на межі виживання. Це пов'язано зі складною економічною та політичною ситуацією в країні. Керівники клубів не можуть виділяти великі кошти на маркетингову діяльність, тому ефективність інструментів просування, які використовують команди, досить низька.

Помітно, що при непередбачуваному рівні доходу клуби не можуть виділяти 30% коштів на маркетингову діяльність, як пропонує УЄФА, через високу ймовірність відшкодування збитків. У чемпіонаті України досі немає єдиного телевізійного пулу – централізації маркетингових прав команд на загальну трансляцію всіх матчів чемпіонату. Це дозволяє суб'єкту, який ним володіє, вести переговори від імені клубів, шукати єдиного спонсора, отримувати значно більший прибуток. і вийти на міжнародний ринок. УЄФА розробив систему формування бюджету, яку можна успішно застосувати для клубів української Прем'єр-ліги. Така система може повністю змінити підхід до формування бюджетів клубів, які в більшості є повністю дотаційними і залежать від внесків власників клубу. Отже,

занепад українського професійного футболу змушує клуби розробляти маркетингові стратегії, спрямовані на отримання додаткового прибутку.

Можна зробити висновок, що в той час як футбольна Європа розглядає можливості вирішення проблеми нерівномірних доходів учасників чемпіонатів, українські менеджери тільки розглядають стратегії для забезпечення прибутковості своїх команд. Представники вітчизняної футбольної індустрії поки не можуть похвалитися великими фінансовими успіхами, і на фінансових терезах відзначаються переважно збитками.

Проте на футбольних полях деякі українські клуби продемонстрували вражаючі результати в останньому розіграші Кубка УЄФА (наразі Ліга Європи), зокрема донецький "Шахтар", який завоював трофей в 2009 році. Таким чином, за підсумками 2009 року Україна посіла сьоме місце в рейтингу коефіцієнтів УЄФА, відображаючи досягнення клубного футболу країни за останні п'ять років. Незважаючи на успіхи на міжнародній арені, українські клуби все ще відстають у вмінні заробляти порівняно з європейськими футбольними клубами з топ чемпіонатів. Наприклад, за офіційними даними "Шахтаря", клуб витратив удвічі більше, ніж заробив за той самий успішний сезон 2008-2009 років - 85 мільйонів доларів та 35 мільйонів доларів відповідно.

Відмінність в основних джерелах прибутку між українськими та європейськими клубами особливо відчутна саме на даний момент і являє собою величезну прірву. У "Прем'єр-лізі" вказують на те, що більша частина доходів вітчизняних клубів генерується від продажу трансферних прав на футболістів (простіше кажучи, продаж гравців до інших клубів). Іншим важливим джерелом прибутку є бонуси від участі в єврокубках. Наприклад, для "Шахтаря" ці дві важливі складові становлять майже 75% їхнього річного прибутку [9].

У той час як для донецького клубу продаж телевізійних прав приносить лише 2% від загальних надходжень. Це відчутно відрізняється від європейської практики, де трансфери провідних гравців або молодих талантів з академії та продаж

телевізійних прав зазвичай є основними джерелами доходів. Наприклад, в німецькому чемпіонаті продаж телевізійних прав є основним джерелом доходу, а в Україні ця стаття прибутку складає не більше 1% бюджету клубу. Генеральний директор "Шахтаря" Сергій Палкін підкреслює цю різницю, вказуючи, що в Україні доходи від телевізійних прав не вирішують проблему клубного бюджету, у порівнянні з країнами, де це становить суттєву частину витрат клубу, як у Франції, де такі доходи від трансляцій покривають 50% витрат середньостатистичного футбольного клубу з чемпіонату цієї країни. В цілому, середній показник доходу від продажу медіа прав та прав на трансляції матчів чемпіонату України становить не більше 5% від річних бюджетів українських футбольних клубів. Таким чином, значна частина витрат футбольних клубів України покривається коштом їхніх власників.

Власники та менеджмент українських клубів не розраховують на швидку окупність та високу рентабельність своїх проектів. За словами президента "Металіста" Олександра Ярославського, основною причиною низьких прибутків є відсутність бажання у менеджменту клубів активно займатися комерціалізацією футболу та залучати нові додаткові джерела прибутку, як це робиться в країнах Західної Європи.

В цілому, проблеми українського футболу та європейського виявляються відмінними. Тоді як в західноєвропейських клубах дефіцит бюджетів часто виникає через гіперактивність у справах інвестування в гравців, бюджети українських клубів страждають від слабкого розвитку футбольного ринку та відсутності конкуренції в національному чемпіонаті. Власники найкращих та найвідоміших українських футбольних клубів тільки починають задумуватися про процеси комерціалізації футбольної індустрії на теренах України. Нещодавно вони називали свої клуби "іграшками" для виведення коштів та легалізації власного тіньового бізнесу, а зараз із гордістю охарактеризували їх як перспективні "проекти", які можуть в часом

принести досить непогані прибутки при відповідних грошових вливаннях в розвиток футбольної інфраструктури, на прикладі команд з інших європейських чемпіонатів.

4.2 Маркетингова політика футбольних клубів України та поняття єдиного телепулу

Глобалізація світових процесів і розвиток сучасних технологій пов'язують комерційний успіх футбольних клубів із застосуванням маркетингових інструментів. Спортивний маркетинг неминуче включає поняття поєднання різних методів маркетингу (прямий та непрямий). Маркетинг визначається як сукупність елементів комплексу маркетингу під популярною назвою «4Р»: трансферна політика футбольного клубу, цінова політика футбольного клубу; політика розподілу коштів футбольного клубу; комунікаційна політика клубу (спілкування з журналістами, медіа, тощо).

Власникам професійного футбольного клубу в Україні варто використовувати інструменти ремаркетингу: робота з уболівальниками - створення фінального портрета цільового споживача; активність у соціальних мережах, особливо в день матчу (передматчева реклама), проведення заходів з уболівальниками; інформування вболівальника через BTL і ATL. У своїй маркетинговій стратегії професійний футбольний клуб України (далі – ПФК) має спиратися на новітні технології просування брендів, які, в першу чергу, покликані вивести взаємодію клубу та вболівальника на новий рівень. Наприклад, використання мобільних додатків, які дозволяють клубу регулярно спілкуватися зі своїми вболівальниками, а також запровадження методу клубної картки, який дозволяє власникам квитків отримувати певні бонуси та знижки на постійній основі, а не просто в день матчів. Розглянемо шляхи вдосконалення класичного «4Р» маркетингового комплексу у сфері футбольної діяльності за результатами нашого дослідження певних літературних джерел та після аналізу нещодавніх інтерв'ю Сергія Палкіна (Шахтар Донецьк) та Олександра Ярославського (Металіст Харків) [23].

Маркетингова товарна політика. Спортивна продукція – це засоби реалізації спортивного заходу, такі як квитки, абонементи, клубні картки, права на теле/радіотрансляції, рекламні та спонсорські пакети тощо. Пропонуємо наступні заходи: запровадження функції друку прізвища на ігровій формі ПФК; створення офіційного інтернет-магазину ПФК; зміна технічного спонсора на українського виробника, що зробить спортивну амуніцію під маркою ПФК доступнішою; запровадження офіційного талісмана; впровадження асортименту іграшок для популяризації клубу серед дітей. Особливу увагу в товарній політиці необхідно приділити створенню карток уболівальників і клубних підписок, які дозволять не тільки отримувати персональні дані про уболівальників для використання в CRM-системах, а й створювати додаткову лояльність до клубу: підписки для дорослих і дітей. Все це згодом стане головною рушійною силою задля надходження додаткових коштів від нових та лояльних уболівальників.

Маркетингова цінова політика. Цінова політика футбольного клубу має бути стабільною. Найефективніший метод ціни на ринку спортивної атрибутики – це цільова норма прибутку, яка повинна бути заснована на точці рівноваги між попитом та пропозицією.

Маркетингова політика розподілу. Політика дистрибуції передбачає розвиток систем і каналів збуту, які використовуються футбольним клубом для реалізації квитків і абонементів, продукції з іміджем клубу та сувенірної продукції. Для максимізації доходів ПФК необхідно: консолідувати цілі та завдання збутової політики з політикою інших функціональних підрозділів; розраховувати попит на продукцію та квитки, прогнозувати попит на наступні періоди, оцінювати бажані результати та методи реалізації заходів, які їх можуть забезпечити; визначити довжину каналу збуту шляхом порівняння всіх переваг та недоліків прямих і непрямих каналів збуту, а також зваживши сильні сторони і можливості в організації каналу збуту, виконання всіх посередницьких функцій; вибрати посередників, які успішно займаються продажем спортивних товарів і бронюванням.

Маркетингова комунікаційна політика. Маркетингова комунікаційна політика ПФК полягає у створенні заходів, спрямованих на інформування споживачів, торгових і маркетингових посередників, контактних аудиторій, а також широкої громадськості про продукцію та її товаровиробників, стимулювання попиту на продукцію з метою її просування на ринку. Основну масу аудиторії спортивних клубів складають уболівальники – представники різних вікових і соціальних груп. Концепція позиціонування клубу повинна відповідати потребам ряду цільових груп. Однак уболівальники - не єдина цільова аудиторія клубу. Для ефективного існування ПФК необхідно позиціонувати себе як щось більше, ніж команду, вона матиме велику кількість прихильників, у тому числі й нейтральних до футболу: діячів культури, політиків та бізнесменів – потенційних інвесторів.

Крім традиційних інструментів маркетингових комунікацій, пропонується впровадження ефективних систем FRM і реалізація відповідних фан-проектів – інтегрованих інструментів маркетингових комунікацій, які відразу керують як величезним масивом інформації, так і практично всіма видами маркетингових комунікацій. Якщо говорити про поточні масштаби використання таких систем у спортивних клубах по всьому світу, то охоплення буде дуже значним. Такі системи використовують практично всі клуби Англійської футбольної Прем'єр-ліги, включаючи Манчестер Юнайтед, Арсенал, Челсі, Ліверпуль, Манчестер Сіті, багато клубів Чемпіоншипу (Ковентрі Сіті, Лестер Сіті, Вотфорд та інші). Також, такі системи розвитку та налаштування маркетингових комунікацій є популярними в клубах інших європейських чемпіонатів, таких як «Барселона», «Реал», «Баварія», «Парі Сен-Жермен». Крім традиційних інструментів маркетингових комунікацій, пропонується впровадження ефективних систем FRM і реалізація відповідних фан-проектів – інтегрованих інструментів маркетингових комунікацій, які відразу керують як величезним масивом інформації, так і практично всіма видами маркетингових комунікацій. Якщо говорити про поточні масштаби використання таких систем у спортивних клубах по всьому світу, то охоплення буде дуже значним.

Такі системи використовують практично всі клуби Англійської футбольної Прем'єр-ліги, включаючи Манчестер Юнайтед, Арсенал, Челсі, Ліверпуль, Манчестер Сіті, багато клубів чемпіонатів (Ковентрі Сіті, Лестер Сіті, Вотфорд та інші). За них виступають клуби інших європейських чемпіонатів, такі як «Барселона», «Реал», «Баварія», «Парі Сен-Жермен» [56].

Медіаплан у футболі, як правило, розробляється на весь сезон чемпіонату України з корективами у другому турі чемпіонату. У таблиці 4.1. представлені складові медіаплану на сезон 2016/2017 для ПФК «Суми», взятого як приклад на офіційному сайті футбольного клубу та на сайті Української Прем'єр Ліги у річному звіті.

На жаль, невикористання цих рекомендацій щодо політики комунікаційного маркетингу призвело до того, що восени 2018 року на матч 1/16 Кубка України між ПФК «Суми» та відомою, на той момент, командою вищої ліги «Карпати» (Львів) прийшла лише одна тис. уболівальників, хоча за статистикою попередніх сезонів такі матчів у Сумах збирали до 10 тис. осіб.

Таблиця 4.1

Вартість маркетингових комунікацій у відсотках до їх загальної суми для ПФК “Суми”

Канал комунікації	Інструмент впливу	Витрати в гривнях	Витрати у % відношенні
Реклама	Телевізійна реклама	36 750	13.85%
	Реклама на радіо	56 840	21.42%
	Реклама в журналах	6 650	2.51%
	Соціальні мережі	20 000	7.54%
	Зовнішня реклама	81 000	30.53%
Піар заходи	Спілкування із пресою	14 000	5.28%
Стимулювання збуту	Лотерея квитків	100	0.04%
Прямий маркетинг	Система FRM	50 000	18.84%
Загальна сума		265 340	100%

Однак, на початку 2018 року, в українському футболі почалися розмови про створення єдиного телепулу, який здатен був би об'єднати в собі трансляції всіх матчів чемпіонату України, зменшити витрати клубів на проведення власних трансляцій та, додатково, привнести близько 17 млн долларів загальному доходу для всіх клубів УПЛ за продаж ТБ прав на трансляцію своїх матчів в єдиному медіа сервісі. Буквально кажучи, це права на трансляцію відео, які є об'єднаними в руках одного посередника. Їх також називають ТБ-права. У нашому випадку йдеться про ТБ-права кожного з 16 учасників Української Прем'єр-ліги (УПЛ) на трансляцію їхніх домашніх матчів, а також передачу цих прав посереднику, яким в даному випадку є керівництво ліги. Це зроблено для централізованого продажу цих трансляцій, з метою покращення якості трансляцій та полегшення управління єдиним медіа сервісом.

Об'єднання та централізований продаж ТБ-прав у випадку футбольної ліги має кілька важливих переваг:

➤ **Максимізація доходу:** продаж прав на трансляцію в єдиному пакеті дозволяє максимізувати прибуток, оскільки це створює конкурентний та привабливий пакет для телекомпаній та інших партнерів. Це може призвести до більш вигідних угод порівняно з окремим продажем прав кожного клубу.

➤ **Популяризація бренду ліги:** Централізований продаж дозволяє акцентувати увагу на лізі в цілому, сприяючи популяризації бренду та підвищенню її привабливості для глядачів та спонсорів.

➤ **Ефективний розподіл ресурсів:** Це сприяє більш ефективному розподілу трансляційних прав, забезпечуючи кожному клубу частку від великої угоди. Це особливо важливо для менших чи менш популярних клубів.

➤ **Створення єдиної трансляційної платформи:** Це спрощує доступ глядачів до трансляцій, оскільки їх можна було б легко організувати на єдиній платформі, що сприяє зручності споживачів.

➤ **Комерційний розвиток ліги:** Ця стратегія відповідає ідеї комерційного розвитку ліги, що може призвести до привертання уваги нових інвесторів, спонсорів і партнерів [40].

Аналогічно до прикладу з Прем'єр-лігою в Англії, створення централізованої системи дозволяє побудувати спільний бренд, забезпечити стабільність та привабливі умови для всіх учасників ліги.

В цілому логіка створення єдиного телепулу правильно відображає основний принцип дії централізованої системи управління лігою. Клуби-учасники формують окремий орган, такий як Прем'єр-ліга, якому делегують права та обов'язки з розвитку комерційної привабливості змагань. Це спрощує та координує стратегію розвитку ліги, замість того, щоб кожен клуб працював самостійно над цим розвитком, використовуючи власні методи. Телетрансляції виявляються ключовим аспектом у цьому розвитку, оскільки вони можуть стати основним джерелом доходів для клубів. Це також підкреслює важливість того, щоб усі клуби передали права на трансляцію своїх домашніх матчів лізі, і менеджери цієї ліги можуть оптимально максимізувати вартість цих прав при продажу.

Проаналізувавши історію створення єдиного телепулу та нових маркетингових стратегій в українському футболі, можна зробити висновок, що сьогоdnішній спорт загалом і футбол зокрема стають дедалі більш комерціалізованими, а футбольні клуби не лише заробляють гроші своїм менеджерам і футболістам, але й мають бути прибутковими. Проведено маркетингові дослідження типового професійного футбольного клубу України. Удосконалення маркетингового інструменту допоможе повернути вболівальників на стадіони. Для цього слід використовувати відповідний підхід з комбінуванням різних маркетингових стратегій: диверсифікувати футбольні продукти та послуги, удосконалити цінову політику, розширити комплекс комунікаційних заходів і каналів дистрибуції у сфері футболу. Обґрунтовано, що до пріоритетних дій відносяться створення портрета цільового споживача; активність в соціальних мережах; проведення різноманітних заохочень уболівальників; створення

загальної атмосфери свята в місті в день матчу; інформування вболівальника через BTL і ATL; впровадження систмами менеджменту, тощо.

Загалом, результати дослідження, свідчать про те, що маркетингову діяльність типових українських футбольних клубів можна покращити відповідно до тенденцій світового футболу, максимально привабливих для спонсорів, уболівальників та громадськості в цілому, що, в ідеалі, має привести до їх беззбитковості, а в майбутньому і до комерційного успіху.

Подальші дослідження слід зосередити на підвищенні ролі Інтернету у футбольному маркетингу, зокрема в соціальних мережах, функціях брендингу та ребрендингу у сфері професійних футбольних клубів, а також на комунікаційній діяльності, спрямованій як на окремих уболівальників і спонсорів, так і на спортивні організації в цілому.

4.3 Проблеми економічної діяльності футбольних клубів України та шляхи їх вирішення

Фінансове та економічне становище українських футбольних клубів погіршується на тлі нестабільної економіки, політичної ситуації та подальшого падіння національної валюти щодо долара. Проблеми для українських футбольних клубів почалися після початку російського вторгнення в 2014 році, який призвів до значного зменшення кількості вболівальників на трибунах та зменшення кількості команд у вищому дивізіоні. Деякі власники клубів, наближені до російської держави через свій бізнес, згодом опинилися в менш зручному становищі або втекли з країни. Ситуація лише погіршилася, коли в літку 2014 року почалися збройні зіткнення між українськими та російськими військами на сході України, що змусило дві місцеві команди Прем'єр-ліги, «Шахтар» і «Металург», перенести свої домашні ігри до столиці України. Загальна погана економічна ситуація в країні та втрата курсу гривні щодо більшості валют лише погіршили ситуацію. У цій ситуації клуби відмовлялися обговорювати свої фінансові проблеми та залучати до їх вирішення керівництво

футбольної ліги, особливо ті, які, за повідомленнями преси, перебували у найгіршому становищі, як одеський "Чорноморець" чи львівські "Карпати".

Фактично весь український футбол став на паузу. Це стосувалося як команд Прем'єр-ліги України, так і всієї футбольної структури, яка включає сотні юніорських команд і весь обласний футбол. Така пауза не могла означати нічого доброго. «Якби зараз ми взагалі відмовилися грати у футбол, то це, швидше за все, означало б втрату цілого покоління гравців, тому що в юному віці припинити заняття на рік-два означає взагалі кинути футбол», — пояснює редактор та засновник журналу "Футбол" Артем Франков. Крім потенційної небезпеки припинення всіх футбольних змагань, виникла ще одна проблема [25].

Йдеться про іноземних футболістів, які виступали за українські клуби зі статусом легіонерів. У їхніх контрактах були пункти про форс-мажорні обставини, включаючи війну, за яких вони могли безкоштовно залишити клуб, розірвавши контракт. Це почало відбуватися. Тож, швидше за все, кількість легіонерів у наступному чемпіонаті України з футболу значно зменшиться.

Ще однією серйозною проблемою для більшості українських ПФК є фінансова можливість утримувати футбольний клуб. Сьогодні більшість українських клубів належать приватним структурам і фізичним особам, а з початком війни багато з них втратили частину прибутків і можливість утримувати на балансі власний футбольний клуб. Цей факт, швидше за все, призведе до повного зникнення багатьох українських клубів. Як це сталося ще в 2014 році з «Дніпром» Ігоря Коломойського та харківським «Металістом» Олександра Ярославського.

«Ми працюємо над тим, щоб мінімізувати втрати, щоб вижити в критичній ситуації. Що для цього потрібно: наші клуби повинні грати в єврокубках – це точно, тому що це фінансові надходження, а нам потрібні гроші на футбол. Ми не можемо забирати кошти з і без того слабкої економіки та військових потреб. Для того, щоб існував професійний футбол, він повинен отримувати живлення, у кращому випадку,

існувати на гроші Заходу. Є якісь варіанти, і, можливо, вони нам допоможуть напряду», – каже Франков.

Зусиллями футбольних чиновників і меценатів в Україні тепер вдалося уникнути повного припинення будь-яких ігор або тренувального процесу. Зокрема, серію товариських матчів за кордоном провдять такі клуби, як донецький «Шахтар» і київське «Динамо». Гроші, зібрані з цих матчів, були спрямовані на допомогу Україні, а футболісти отримали важливу ігрову практику.

Крім того, вдалося зберегти тренувальний процес для молодих українських футболістів. Наприклад, київське «Динамо» возило багатьох своїх вихованців на тренування в Угорщину. Близько 80 юних футболістів із Закарпатської області вирушили на тренування до туринського «Ювентуса» в Італії. Крім того, Українська асоціація футболу оголосила щодо домовленості про навчання молодих українських футболістів у футбольних академіях Латвії, Угорщини та Італії.

Щодо збірної України з футболу, то тут найменше проблем. Майже половина стартового складу – українські футболісти, які виступають за кордоном. Це дозволило їм уникнути проблем, з якими стикаються футболісти, які грають в Україні. Цей факт робить вплив війни на якість і рівень гри команди не таким значним, хоча і відчутним.

Тобто наразі виходить, що, незважаючи на такий серйозний виклик і загрозу, як війна, футбольним функціонерам та іншим пов'язаним із футбольним світом людям все ж вдалося врятувати цей сектор від повного падіння та зупинки. Якщо Україні все-таки вдасться провести повноцінний чемпіонат з футболу, то це теж додасть впевненості в майбутньому українського футболу, хоча й зі значним зниженням рівня чемпіонату.

Хоча, якщо говорити про допомогу від футбольних асоціацій, починаючи з 2014 року клуби Української Прем'єр-ліги отримали 216 млн євро від спонсорів, світових футбольних асоціацій і комерційних партнерів, що склало 61% від загальної суми доходів за цей період. Важливо відзначити, що ці цифри представляють собою

середню температуру по лікарні і значно нерівномірно розподіляються між різними клубами.

Наприклад, продаж Алекса Тейшейри до китайського клубу "Цзянсу Сунін" за 50 млн євро дозволив "Шахтару" покрити практично весь річний бюджет витрат. Однак такі успіхи не є типовими для всіх клубів, і менші команди, наприклад, "Ворскла" чи "Зоря", не можуть похвалитися подібними доходами. У цілому бюджети клубів покриваються на рівні 70-80% за рахунок спонсорських коштів.

Станом на 2020 рік у структурі витрат українських футбольних клубів 85% становили зарплати. Ця велика частка витрат пов'язана із різними схемами, в які втягувалися футбольні агенти і менеджмент клубів. Вони отримували відсотки від придбання нерідко зайвих для клубів гравців. Динаміка зростання зарплат в клубах Української Прем'єр-ліги з 2009 до 2019 року склала 95%, що став другим показником в Європі після Туреччини. Це також привертало легіонерів до України, оскільки їм пропонували вигідні умови. Важливо відзначити, що велика частка витрат на зарплати може бути викликана не тільки великими контрактами для гравців, але й можливими недоліками у системі управління клубами та корупційними практиками. Це може мати вплив на фінансову стійкість клубів і загальний розвиток українського футболу в майбутньому.

Дійсно, українські футбольні клуби мають велику залежність від доходів від трансферів гравців, що становить 30%, що значно менше в порівнянні з іншими країнами, такими як Хорватія (75%) чи Португалія (63%). Зауважте, що ця ситуація може мати ризики для стійкості клубів і їхнього розвитку у довгостроковій перспективі. Відкриття та виховання молодих талантів може бути складною, але фінансово вигідною стратегією. Однак, як показує український досвід, інші схеми, такі як придбання дорослих гравців із-за кордону, можуть бути ще більш цікавими для окремих футбольних клубів з більш стабільним рівнем доходу.

Важливо враховувати, що покращення фінансового та економічного становища футбольного клубу через продаж гравців не є найбільш прибутковим

шляхом у світовому футболі, де на рівень доходу впливають інші фактори. Розносторонність джерел доходів, таких як трансфери, телетрансляції, спонсорські угоди та інші, дозволяє клубам бути менш залежними від конкретних аспектів і забезпечує більшу фінансову стійкість.

Так, схоже, що традиційні шляхи фінансування та розвитку українського футболу не призводять до бажаних результатів. Важливо шукати нові підходи і бізнес-моделі, які дозволять клубам стати більш стійкими та конкурентоспроможними на світовій арені. Це може включати в себе зміни в управлінні, фінансовому плануванні, розвитку футбольної інфраструктури та активному залученні фанатів і спонсорів. Важливо знаходити нові джерела доходів, розвивати молодіжні академії та інвестувати в розвиток футбольного ринку в Україні. Новаторські підходи та стратегії можуть допомогти вирішити проблеми, з якими стикається український футбол, і створити більш стабільне та привабливе середовище для розвитку цього виду спорту в країні [31].

Так, децентралізація та розвиток громадянського суспільства можуть стати основою для появи нових форм підтримки футбольних клубів в Україні. Муніципальні вкладення та об'єднання вболівальників є ефективними механізмами підтримки спорту і вже успішно функціонують в Європі. Хоча такі зміни можуть зайняти час, організаційний план для українських клубів може включати оптимізацію витрат, розумну кадрову політику, оновлені бізнес-рішення та підтримку внутрішніх резервів. Підготовка та розвиток молодих вітчизняних талантів може виявитися ключовим фактором для досягнення успіху в умовах обмежених фінансових ресурсів та важкої економічної, політичної та соціальної ситуації в країні.

Справді, в спорті не завжди існує пряма кореляція між фінансами і результатами. Прикладами успішних команд із обмеженими ресурсами на національному рівні можуть служити Ісландія, Уельс та Угорщина на Євро-2016. Пошук альтернативних інвестицій та підтримка розвитку внутрішніх потенціалів

може стати ключовими елементами для подолання фінансових труднощів та забезпечення успішного майбутнього українського футболу.

Висновки до розділу 4

Фінансові показники футбольних клубів України стали важливим елементом для забезпечення платоспроможності та життєздатності клубу. Для цього як теорія, так і практичні та нормативні докази свідчать про необхідність вивчення фінансових факторів, а також спортивних і корпоративних факторів для аналізу можливого потоку доходів і належного управління рахунками клубу. За допомогою цих факторів ми проаналізували фінансові показники українських футбольних клубів, їх історичний розвиток та перспекиви на найближче майбутнє з урахуванням тепершньої соціально-економічної ситуації в державі. Результати показують, що фінансові показники клубу визначаються ліквідністю, кредитним плечем і спортивними результатами. Ці висновки можуть бути корисними для футбольних клубів та їх потенційних інвесторів, а також для регуляторних органів, які намагаються надати найкращі рекомендації та умови для футбольної індустрії.

Дуже цікаво, що більшість футбольних клубів України обрали європейську модель управління, що ґрунтується на принципах демократії та акціонерській структурі. Особливо важливим є активна роль вболівальників, які можуть частково впливати на деякі управлінські рішення щодо трансферної політики футбольного клубу чи його подальшого економічного розвитку. Такий підхід може забезпечити більш прозоре та демократичне управління, а також залучення громадськості до розвитку клубу. Але, об'єктивно, слід визнати, що починаючи з 2014 року роль вболівальників в українському футболі значно зменшилася із зрозумілих причин, а ще більше вона впала після початку Covid-19 та повномасштабного вторгнення в лютому 2022 року, що призвело до повної відсутності вболівальників на трибунах та зменшення попиту на телетрансляції.

Головною метою керівництва футбольної ліги України на даний момент є відродження великого футболу із частковим залученням зовнішнього інвестування для покриття збитків із використанням сучасної європейської системи управління. Якщо економічна модель передбачає витрати без перевищення обсягів власного бюджету та чітке дотримання економічно обґрунтованих розрахунків і пропорцій, це може сприяти фінансовій стабільності клубу.

Вивчення міграційних процесів футболістів Українського чемпіонату може виявитися дуже цікавим та важливим напрямком дослідження. Деякі можливі аспекти та теми для подальших досліджень можуть включати:

- Мотивації міграції в професійному футболі, як основного фактора в статті доходів українських футбольних клубів: вивчення причин, які підштовхують футболістів переходити з одного клубу в інший;
- Вплив трансферів на розвиток клубів: Аналіз впливу приходу нових гравців на успіхи або проблеми футбольних клубів, а також їхню взаємодію з власними талантами та молодіжними гравцями;
- Культурні та соціальні аспекти міграції у студентському футболі: вивчення, як міграція в студентському футболі впливає на культурний обмін та соціальну інтеграцію гравців в професійному футболі;
- Економічні виклики та можливості для професійних клубів: аналіз того, як трансфери та маркетингові контракти впливають на фінансові аспекти професійних футбольних клубів, включаючи залучення спонсорів та глядачів;
- Роль футбольних асоціацій у регулюванні трансферних процесів та створення єдиного телепулу: дослідження заходів, які приймаються футбольними організаціями для регулювання трансферів гравців на різних професійних та аматорських рівнях.

Ці напрямки можуть розширити розуміння всіх статей доходів у футболі та принести нові погляди на взаємодію між гравцями, клубами та футбольними асоціаціями на різних рівнях.

РОЗДІЛ 5

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ЇХ ОБГОВОРЕННЯ

Дана постановка проблеми відображає важливі аспекти розвитку фізичної культури та спорту в сучасному економічному середовищі. Серед ключових елементів попередніх розділів наступні:

- *Реформування сфери фізичної культури та спорту*: вище зазначалося, що в сучасних умовах господарювання відбувається реформування сфер суспільної діяльності, зокрема фізичної культури та спорту.
- *Перехід до впровадження бізнес-процесів*: це стосується різних сфер, у тому числі фізичної культури та спорту.
- *Суб'єкти господарювання - ПФК*: підкреслено, що суб'єктами господарювання в галузі фізичної культури та спорту є професійні футбольні клуби (ПФК).
- *Проблема місця фізкультури та спорту в системі економічних відносин*: зазначається, що не визначено місце фізкультури та спорту в системі економічних відносин, що створює складнощі в розумінні ПФК як суб'єкта господарювання.

Висвітлення цих аспектів є важливим для розуміння ролі фізичної культури та спорту в сучасному економічному контексті і може служити основою для подальших досліджень та розвитку стратегій в цій галузі.

Більше того, дана робота висвітлює ключові аспекти економічної діяльності професійних футбольних клубів Європи і визначає їхню природу як суб'єктів господарювання. Розглянемо важливі пункти даного аналізу:

- *Суб'єкт господарювання*: обґрунтовали, що ПФК в Європі є суб'єктом господарювання, який здійснює господарську діяльність в сфері спорту та надання послуг, пов'язаних з основною діяльністю, та потенційно приносить прибутки для своїх власників.

- *Економічний та соціальний ефекти:* вказується, що діяльність ПФК має економічний та соціальний ефекти, що охоплюють прибутковий аспект бізнесу та соціальну важливість для забезпечення здоров'я нації.

- *Напрями фінансування та види діяльності:* визначили напрями фінансування, види діяльності та особливості функціонування ПФК.

Можна із впевненістю сказати, що дана робота має значущість для розуміння не тільки економічних аспектів діяльності ПФК, але і для розвитку відповідних стратегій управління та та подальшого їх впровадження у функціонування футбольного клубу.

Проаналізувавши літературу з різних джерел та інтерв'ю головних операційних директорів футбольних клубів України щодо головних джерел прибутку футбольних клубів, можна зробити висновок, що наш аналіз вірно відображає ключові аспекти економічної успішності професійних клубів. Розглянемо кожне з цих джерел більш детально:

- *Продаж прав на телетрансляції:* телетрансляції є одним із найважливіших джерел прибутку для футбольних клубів. Доходи від трансляцій можуть значно зростати, особливо якщо клуб активно залучає глядачів та має широку фан-базу.

- *Трансфери гравців:* продаж та покупка футбольних гравців є ключовим аспектом економіки футболу. Успішна робота на трансферному ринку може принести клубам значні кошти, а також підвищити їхні шанси на спортивний успіх.

- *Успішність виступів в міжнародних змаганнях:* просування в міжнародних турнірах, таких як Ліга чемпіонів, може не тільки призвести до престижних досягнень, але й збільшити фінансовий вплив клубу через більш високу долю в розподілі призових коштів для учасників даного турніру.

- *Прибутки у день матчу:* продаж квитків, атрибутики та інші товари в день матчу можуть бути важливим джерелом прибутку. Збільшення числа

вболівальників на стадіоні і створення приємної атмосфери від перегляду матчу на стадіоні може збільшити ці прибутки.

➤ *Спонсорство*: спонсорські угоди і партнерства можуть допомогти клубам отримати додатковий фінансовий потік. Успішні клуби можуть привертати більше спонсорів через свою популярність в соціальних мережах.

В цілому, баланс між цими джерелами може забезпечити стабільність та успіх для професійного футбольного клубу.

Наш аналіз щодо прибутків найкращих футбольних клубів Європи та порівняння з українськими клубами добре відображає проблематику економіки українського футболу. Декілька ключових аспектів нашого висновку:

- *Головні джерела прибутку*: розбір доходів футбольних клубів Європи демонструє, що прибутки у день матчу, трансляції та спонсорські угоди є основними джерелами їхнього доходу. Це добре корелює з загальними тенденціями у світових футбольних клубах.

- *Проблеми українських клубів*: переважаюча модель вкладення в українських клубах називається "олігархічною", оскільки власники інвестують у клуби, не передбачаючи конкретних перспектив прибутку. Це може впливати на стабільність та довгострокову ефективність клубів.

- *Потреба у нових стратегіях*: зазначено, що українським клубам потрібно заробляти кошти на спортивно-видовищній послугі, аналогічно до європейських клубів. Це означає, що клуби повинні розвивати нові маркетингові стратегії, які дозволять їм залучати глядачів, спонсорів та генерувати прибуток.

Зазначені проблеми в українському футболі відображають актуальні тенденції і вимагають від клубів розгляду та впровадження нових економічних моделей, спрямованих на стабільність і фінансовий успіх.

Перспективи подальших досліджень вказують на важливий напрямок, який може розширити розуміння фінансування вітчизняних футбольних клубів. Детальне вивчення законодавства щодо джерел фінансування може принести важливі

висновки і матеріали для поліпшення управління та розвитку українського футбольного бізнесу. Декілька можливих аспектів, які можна дослідити у цьому контексті:

- *Правові рамки фінансування:* аналіз правових норм та стандартів, які регулюють джерела фінансування вітчизняних футбольних клубів, може допомогти визначити можливі обмеження та можливості для клубів.
- *Джерела фінансування:* дослідження різних джерел фінансування, таких як спонсорство, трансферні операції, телетрансляції, продаж квитків і т.д., дозволять зрозуміти, які саме ресурси використовують клуби та як це впливає на їхню фінансову стабільність.
- *Податкова та фінансова політика:* вивчення податкових ставок та інших фінансових вигід може розкрити можливі шляхи оптимізації фінансових операцій для футбольних клубів.
- *Роль держави:* дослідження того, як держава може сприяти фінансовому розвитку футбольних клубів через фінансові інcentиви або програми підтримки.
- *Міжнародний контекст:* порівняльний аналіз з іншими країнами, які мають успішний футбольний бізнес, може виявити кращі практики та ідеї для впровадження в Україні.

Ці напрями досліджень можуть сприяти розвитку більш ефективних стратегій управління та фінансуванню в українському футбольному бізнесі.

ВИСНОВКИ

1. Професійний футбол – це специфічний вид комерційної діяльності, де спортивна складова якісно поєднується з фінансово-економічною. Водночас професійний футбол як окрема галузь бізнесу є важливою для світової економічної системи, оскільки генерує величезні грошові потоки. Подальший розвиток футбольної індустрії, зокрема, її повернення на попередній докризовий рівень, безпосередньо пов'язаний з періодом пандемії, тривалість якої була для багатьох непередбачувана.

2. Економічна діяльність футбольних клубів в Європі є досить різноманітною. Основними джерелами прибутку для футбольного клубу є: продаж квитків та інших активностей в день матчу, продаж прав на телетрансляції, комерційні доходи та трансфери футболістів. Витрати на утримання футбольної команди включають заробітну плату, медичне обслуговування, страхування, витрати на тренування і проведення матчів.

3. Сучасний європейський футбол характеризується появою нових власників з великою фінансовою стабільністю. Це дозволяє змінювати ситуацію у футбольному клубі, впливаючи як на результати команди, так і на формування сильного бренду з світовим ім'ям. Прикладами таких клубів є "ПСЖ" і "Манчестер Сіті". Більше того, аналіз призового фонду Ліги Чемпіонів УЄФА вказує, що цей турнір може приносити суттєві грошові кошти для футбольних клубів. За даними Forbes за сезон Ліги Чемпіонів 2020/21 команди в цьому турнірі здобули загальний прибуток у розмірі 1,9 мільярда євро.

У 2009 році був запроваджений фінансовий "фейр-плей" з метою покращення економічної стабільності футбольних клубів у Європі. Основна мета цих нововведень полягає в обмеженні видатків клубів, щоб вони не перевищували їхніх фінансових можливостей та могли на рівні конкурувати з іншими футбольними клубами (з меншими фінансовими можливостями).

4. Під час аналізу основних футбольних ліг Європи за рейтингом УЄФА вдалося визначити ключові аспекти їх економічної діяльності. Дана оцінка ґрунтується на даних аналітичної компанії Deloitte, яка регулярно оприлюднює інформацію про фінансовий стан футбольних клубів. Результати показали, що основні джерела прибутку включають матчі (продаж квитків та офіційної продукції в день матчу), продаж прав на телетрансляції та спонсорські угоди. Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на фінансовий стан клубів, зокрема, відсутність вболівальників на матчах вплинула на доходи більшості європейських клубів. Футбольний клуб "Баварія" та "Манчестер Сіті", єдині клуби серед топ ліг європейського чемпіонату, які змогли підвищити свій прибуток завдяки ефективній комерційній стратегії на 17% в порівнянні з періодом перед COVID-19.

Маркетингова діяльність також відіграє ключову роль у успішності футбольних клубів у Європі. Клуби розглядаються як продуктові компанії, що виробляють спортивно-розважальний продукт, і для ефективної маркетингової стратегії вони повинні аналізувати ринкові можливості, формулювати місію та цілі, а також використовувати цифровий маркетинг для взаємодії з вболівальниками та привертання рекламодавців. Розрізняють три групи клубів залежно від їхніх завдань та економічного стану: лідери, середняки та клуби, які працюють над власним виживанням.

5. На підставі аналізу співбесід та інтерв'ю з керівниками та співробітниками професійних футбольних клубів України та аналізу економічної діяльності цих клубів виявлено ключові проблеми у вітчизняних ПФК. Найважливішими з них є залежність від власника (більше 74% українських ПФК належать одному власнику чи одній компанії) та неефективність у заробітку коштів через основні джерела прибутку, які притаманні більшості європейських клубів. Крім того, військовий конфлікт на сході України виступає фактором, що спричиняє втрату фінансової стабільності керівниками футбольних клубів, що призводить до скорочення

бюджетів цих клубів, оскільки основна діяльність власників цих клубів так само виявилася під загрозою у зв'язку із початком війни.

6. Для поліпшення доходів від основних джерел прибутку запропоновано наступні рекомендації на основі досвіду європейських футбольних клубів:

➤ Створення єдиного теле-пулу в Україні: об'єднання телевізійних прав та трансляцій допоможе українським клубам покращити комерційну ефективність та забезпечити приріст прибутку через централізоване управління теле-правами;

➤ Оновлення маркетингових стратегій: зміна стратегії маркетингової діяльності може допомогти в покращенні популяризації бренду футбольного клубу. Це включає розробку нових маркетингових кампаній та просування у соціальних мережах;

➤ Оптимізація трансферної діяльності: зосередження на розвитку власної молодіжної академії для виховання та підготовки українських футболістів, а також залучення перспективних легіонерів, може покращити якість гравців та збільшити можливості для їх подальшого продажу;

➤ Залучення додаткових спонсорів: активне просування та пошук нових спонсорів можуть забезпечити додатковий потік фінансових ресурсів для клубу;

➤ Підвищення популярності УПЛ: більше зусиль може бути приділено популяризації Української Прем'єр-ліги серед населення через різноманітні заходи, такі як рекламні кампанії, заходи для фанатів та інші події, що сприяють зростанню інтересу до футболу в Україні.

Ці рекомендації є базовими та основними варіантами для покращення економічної діяльності українських футбольних клубів та можуть служити основою для подальших дискусій та стратегій у цьому напрямку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Велике інтерв'ю Олександра Ярославського телеканалу «Футбол» | ФК Металіст Харків. <https://fcmetalist.com.ua>. URL: <https://fcmetalist.com.ua/news/bolshoe-intervyu-aleksandra-yaroslavskogo-telekanalu-futbol.html> (дата звернення: 29.12.2023).
2. Волік С. В. , Мулик В. В. Формування іміджу футбольних клубів України”.
3. Губа В., Маринич В. “Теорія і методика сучасних спортивних досліджень”. Спорт, 2016. 232 с.
4. Губа В., Стула О., Кромке К. «Підготовка футболістів в передових клубах Європи». Спорт, 2018. 272 с.
5. Економічна правда. Бізнес футбольних клубів: хто заробляє більше всього і чому дорогих футболістів не рятують від убитків. Экономическая правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/rus/publications/2020/02/1/656540/> (дата звернення: 29.12.2023).
6. Кантаєва О.В., Батіщева Н.М., “Напрями та принципові положення розвитку сучасного стратегічного управління підприємством”. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: економічні науки. – 2011. - №2 (56). – Ч.2. – С. 27-29
7. Кантаєва О.В., Батіщева Н.М., “Удосконалення аналізу нематеріальних активів для прийняття управлінських рішень”. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. Серія: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз. Випуск 2(20). - Житомир: ЖДТУ. - 2011. – С. 29-42
8. Легенчук С.Ф. Фінансова звітність футбольного клубу: галузеві особливості представлення фінансової інформації / С. Ф. Легенчук, Н. М. Батіщева // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. – 2013. – № 2. – С. 110-117.
9. Линець М.М. “Специфіка бізнесу у професіональному спорті”.

10. Мелех Я.Р. “Облік нематеріальних спортивних активів на дату балансу” / Я.Р. Мелех // “Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України : збірник наукових праць ДУ Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України”. – 2016. – Вип. 3 (119). – С. 97-101.
11. Мічуда Ю.П. “Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту”.
12. Найдорожчі клуби у 2023 році за версією Forbes: Реал Мадрид залишається у лідерах, Манчестер Юнайтед подорожчав на 30%. Football.ua - Новини футболу - Футбол онлайн - Результати матчів, трансляції – football.ua. URL: <https://football.ua/england/506390-najdorozhchi-klubi-u-2023-roci-za-versijeju-forbes-real-madrid-zalishajetsja-u-liderakh-manchester-junajtted-podorozhchav-na-30.html> (дата звернення: 29.12.2023).
13. На які гроші живе український футбол. hubs. Новини, варті уваги. URL: <https://hubs.ua/economy/na-kakie-den-gi-zhivet-ukrainskij-futbol-81036.html> (дата звернення: 08.01.2024).
14. Оцінка футбольних брендів. Brand Values, Profiles & Global Rankings | Brandirectory. URL: <https://brandirectory.com> (дата звернення: 29.12.2023).
15. Поваренко О. С. Системна організація української футбольної та хокейної термінології : магістерська робота. 2020. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/1804> (дата звернення: 29.12.2023).
16. Регламент Федерації футболу України зі статусу і трансферу футболістів. Офіційний сайт Української асоціації футболу. URL: <https://uaf.ua/files/2021%20УАФ%20Регламент%20зі%20статусу%20і%20трансферу%20футболістів.pdf> (дата звернення: 29.12.2023).
17. Солнцев І. П. “Оцінка вартості футбольних клубів і великих спортивних арен”. Проспект, 2016. 152 с.

18. Струганець Ю. Футбольна лексика української мови у спеціальній сфері функціонування. Лінгвостилістичні студії. 2017. С. 147–155. URL: <https://doi.org/10.29038/2413-0923-2017-7-147-155> (дата звернення: 29.12.2023).
19. У топ-50 найдорожчих спортивних клубів світу за версією Forbes, лише 9 - футбольні. URL: https://lb.ua/sport/2021/05/13/484468_top50_naydorozhchih_sportivnih.html (дата звернення: 29.12.2023).
20. Український спортивний портал. FootballHub. URL: <https://footballhub.ua> (date of access: 29.12.2023).
21. Філіппов В. Ю., Борисенко А. С. “Економічна диверсифікація, як трендовий елемент стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів”. Економіка: реалії часу. 2017. № 5(33). С. 24–30
22. Футбольні трансфери. Футбольні трансфери. URL: <http://footballtransfer.com.ua> (дата звернення: 29.12.2023).
23. «Хворі» олігархи та порожні трибуни. Звідки гроші в українському футболі та чому ми ще не скоро здолаємо Англію на Євро. hromadske - Останні новини дня, всі надзвичайні новини в Україні читайте на Громадському | hromadske. URL: <https://hromadske.ua/posts/hvori-oligarhi-ta-porozhni-tribuni-zvidki-groshi-v-ukrayinskomu-futboli-ta-chomu-mi-she-ne-skoro-zdolayemo-angliyu-na-yevro> (дата звернення: 29.12.2023).
24. Чернявська Т. С. Історія розвитку українського футболу : thesis. 2020. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/44623> (дата звернення: 29.12.2023).
25. Шкорупєва Г. Український Футбол як важіль політики. Євро-2012 на шпальтах тижневика "Кореспондент" : thesis. 2009. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/12925> (дата звернення: 29.12.2023).
26. Alaminos D. Fernández M.A. “Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry”.

27. Baade R. A. Dye R. F. “The impact of stadiums and professional sports on metropolitan area development”. 1977, 21(2)th Edition, 1977, p. 1–14.
28. Baker R. E. Esherick C. “Fundamentals of sport management. Human kinetics fundamentals of sport and exercise science series. Champaign: Human Kinetics”. 2013. 264 p
29. Barros C. P. Douvis J. “Comparative analysis of football efficiency among two small European countries: Portugal and Greece”. International Journal of Sport Management and Marketing, 6(2)th Edition, 2009, p. 183–199.
30. Beech J., Chadwick S., “The Marketing of Sport”. 2018. № 5. 704p.
31. Borland J., MacDonald R. “Demand for sports”, Oxford Review of Economic Policy, 19(4)th Edition, 2003, p. 478–502.
32. CIES Football Observatory. CIES Football Observatory. URL: <https://footballobservatory.com/IMG/sites/mr/mr47/en/>.
33. CreativeSportShots. Топ-10 футбольних клубів із найбільшим прибутком у 2022 році. ua.tribuna.com. URL: <https://ua.tribuna.com/uk/blogs/creativesportshots/3071285-top10-futbolnyx-klubiv-iz-najbilshym-prybutkom-u-2022-roczy/> (дата звернення: 29.12.2023).
34. Coates D., Humphreys B. R. “The growth effects of sport franchises, stadia, and arenas”. Journal of Policy Analysis and Management, 18(4)th Edition, 1997, p. 601–624.
35. Deloitte. Annual Review of Football Finance; Deloitte: London, UK, 2018
36. Djordjević D. P. Vujošević M. Martić M. Tehnicki Vjesnik. “Measuring efficiency of football teams by multi-stage DEA model”. 22(3)th Edition, 2015, p. 763–770
37. Freestone, C. J., & Manoli, A. E. (2017). Financial fair play and competitive balance in the premier league. Sport, Business and Management: An International Journal, 7(2), 175–196.
38. Gallagher, R., & Quinn, B. (2020). Regulatory own goals: The unintended consequences of economic regulation in professional football. European Sport Management Quarterly, 20(2), 151–170.

39. Garcia J., Rodriguez P., “The determinants of football match attendance revisited”, *Journal of Sports Economics*, 3(1)th Edition, 2002, p. 18–38.
40. Guzman I. “Measuring Efficiency and Sustainable Growth in Spanish Football Teams”. *European Sport Management Quarterly*, 6th Edition, 2006, p. 267-287
41. Hall S. Szymanski S. Zimbalist A. “Testing causality between team performance and payroll: The cases of Major League Baseball and English soccer”. *Journal of Sports Economics*. 2002. Vol. 3. № 2. P. 149–168.
42. Kulikova L. Goshunova. A. “Measuring Efficiency of Professional Football Club in Contemporary Researches”. *World Applied Sciences Journal*, 25th Edition, 2013, p. 247-257.
43. Kulikova L. Goshunova. A. “Efficiency measurement of professional football clubs: a non-parametric approach”. *Life Science Journal*, 11th Edition, 2017, p. 117-122.
44. Lago, U., Simmons, R., & Szymanski, S. (2006). The financial crisis in European football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), 3–12.
45. Madden P. “Welfare economics of “Financial Fair Play” in a sports league with benefactor owners”, *Journal of Sports Economics*.
46. Maennig W. Allmers S. “Economic impacts of the FIFA Soccer World Cups in France 1998, Germany 2006 and outlook for South Africa 2010”. *Eastern Economic Journal*. 2009. Vol. 35. P. 500—519.
47. Muller J. C. J. Lammert and G. Hovemann. “The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football?”, *International Journal of Sport Finance*, 7(2)th Edition, 2012, p. 117–140.
48. Peeters T. Szymanski S. “Financial fair play in European football”. *Economic Policy*. 2014. Vol. 29. v 78. P. 343—390.
49. Roberts A. Roche N. Jones C. Munday M. “What is the value of a Premier League football club to a regional economy?”. *European Sport Management Quarterly*, 16(5)th Edition, 2016, p. 575–591.

50. Rohde M. Breuer C. "Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors". *Int. J. Financ. Stud.* 2016, 4, 12.
51. Rossi G. Goossens D. Di Tanna G. L. Addesa F. "Football team performance efficiency and effectiveness in a corruptive context". *The Calciopoli case. European Sport Management Quarterly*, 19(5)th Edition, 2019, p. 583–604.
52. Scelles, N., Szymanski, S., & Dermit-Richard, N. (2018). Insolvency in French soccer: The case of payment failure. *Journal of Sports Economics*, 19(5), 603–624.
53. Siegfried J. Zimbalist A. "The Economics of sports facilities and their communities". *Journal of Economic Perspectives*, 14(3), 2000, p. 95–114.
54. Sloane P. J. "The economics of professional football: The football club as utility maximiser". *Scottish Journal of Political Economy*, 18(2)th Edition, 1971, p. 121–146.
55. Szymanski S. Valletti T. M. . "Promotion and relegation in sporting contests". *Rivista di Politica Economica*, 95, 2005, p. 3–39.
56. The European Club Footballing Landscape. URL: https://editorial.uefa.com/resources/027e-174740f39cc6-d205dd2e86bf-1000/ecfl_bm_report_2022_high_resolution_.pdf.
57. The official website for European football. UEFA.com. URL: <https://www.uefa.com> (date of access: 29.12.2023)
58. Unsupported Browser. UEFA Documents. URL: <https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNKelkYyh5JSafuhg> (date of access: 29.12.2023).
59. Villa G. Lozano S. "Assessing the scoring efficiency of a football match". *European Journal of Operational Research*, 255(2), 2016, p. 559–569.
60. Football.ua - Новини футболу - Футбол онлайн - Результати матчів, трансляції – football.ua. Football.ua - Новини футболу - Футбол онлайн - Результати матчів, трансляції – football.ua. URL: <https://football.ua/> (дата звернення: 29.12.2023).
61. Yaroshenko I. Ексклюзивне інтерв'ю Палкіна для The Athletic. URL: <https://ua.tribuna.com/uk/blogs/tribunafotball/3071166-eksklyuzyvne-intervyu-palkina-dlya-the-athletic-yak-proxodyv-t/> (дата звернення: 29.12.2023).