

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: «ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ТОПОВИХ  
ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ (НА ПРИКЛАДІ АПЛ)»

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Вадько Владислава Анатолійовича

Науковий керівник: Білий В. В.  
кандидат наук з фізичного виховання та  
спорту

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)

## ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ .....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 .....	8
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ .....	8
1.1 Концепція організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів.....	8
1.2 Основні компоненти структури фінансового управління професійних футбольних клубів .....	12
1.3 Управління ризиками в організаційно-економічній діяльності професійних футбольних клубів .....	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1.....	19
РОЗДІЛ 2 .....	21
МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ .....	21
2.1 Методи дослідження.....	21
2.1.1 Аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет. ....	21
2.1.2 Метод порівняння й зіставлення.....	21
2.1.3 Історичний метод.....	22
2.1.4 Екстраполяції та ідеалізації.....	22
2.2 Організація дослідження.....	22
РОЗДІЛ 3. ....	24
ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ АПЛ .....	24
3.1 Економічна діяльність топових футбольних клубів АПЛ .....	24
3.1.1 Особливості розподілу прибутку від трансляцій АПЛ .....	27
3.1.2 Поняття «Matchday» та його характеристика в АПЛ .....	29
3.3 Тенденції маркетингової діяльності топових клубів АПЛ .....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3.....	36
РОЗДІЛ 4. ....	37

АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УПЛ.....	37
4.1 Організаційна діяльність футбольних клубів УПЛ .....	37
4.1.1 Огляд організаційної структури та управління клубами УПЛ .....	37
4.1.2 Аналіз ефективності управління клубів УПЛ.....	39
4.2 Економічна діяльність футбольних клубів УПЛ.....	40
4.2.1 Огляд економічної діяльності клубів УПЛ .....	41
4.2.2 Аналіз ефективності фінансового управління клубів УПЛ .....	43
4.3 Практичні рекомендації щодо покращення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ .....	45
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4.....	46
РОЗДІЛ 5. ....	50
АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ .....	50
ВИСНОВКИ .....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	55

**ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ**

АПЛ	- Англійська Прем'єр-ліга
УПЛ	- Українська Прем'єр-ліга
НБА	- Національна баскетбольна асоціація
НХЛ	- Національна хокейна ліга
МЛБ	- Головна бейсбольна ліга
НФЛ	- Національна футбольна ліга

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Професійний спорт нашого часу це багатогранний та захопливий феномен, який поєднує в собі від звичайного глядача чи вболівальника до цілих компаній, чи державних організацій. Основним завданням професійного спорту з точки зору економіки є створення сприятливих умов, атмосфери для інвестування, залучення глядача, спонсорів і ЗМІ до співпраці, що в кінцевому результаті призведе до значних прибутків [21].

Аналізуючи професійні види спорту – футбол являється одним із найперспективнішим та найуспішнішим видом з економічної точки зору. Про це свідчать економічні звітності топових футбольних ліг, прибутки яких становлять мільярди доларів. Лідером серед цих ліг є Англійська Прем'єр-ліга, яка вже конкурує із такими успішними американськими спортивними лігами як: НБА, НХЛ, МЛБ, NFL.

Однак, не дивлячись на популярність і успіх футбольних клубів, сфера їхньої організаційно-економічної діяльності є складною та вимагає глибокого аналізу. У зв'язку зі зростанням конкуренції, посиленням фінансових вимог та змінами в управлінській стратегії, футбольні клуби стикаються з численними викликами та проблемами.

Дана магістерська робота присвячена вивченню організаційно-економічної діяльності футбольних клубів з метою усвідомлення та аналізу ключових факторів, що впливають на їхню ефективність та стійкість у сучасному спортивному середовищі. Дослідження цієї теми є вкрай важливим, оскільки воно допоможе розкрити особливості організації та економічної діяльності футбольних клубів, виявити проблемні аспекти та запропонувати практичні рекомендації для їхнього подальшого розвитку та успіху.

Таким чином, дослідження організаційно-економічної діяльності футбольних клубів є актуальним і необхідним для розуміння та поліпшення цієї важливої частини професійного спорту.

**Зв'язок роботи з планами, темами НДР.** Дослідження проведене в рамках 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), яка виконується на кафедрі професійного, неолімпійського та адаптивного спорту.

**Мета дослідження** – обґрунтування способів підвищення результативності організаційно-економічної діяльності футбольних клубів.

**Завдання дослідження:**

1. Проаналізувати організаційну структуру топових футбольних клубів АПЛ, включаючи правління, власність, менеджмент та інші важливі функціональні підрозділи.

2. Вивчити фінансову діяльність клубів АПЛ, включаючи джерела доходів та видатки.

3. Здійснити порівняльний аналіз між топовими футбольними клубами АПЛ та клубами УПЛ для виявлення сильних та слабких сторін, та особливостей організаційно-економічної діяльності.

4. Зробити висновки та рекомендації щодо поліпшення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ, зокрема у сферах фінансового управління, маркетингових стратегій, управління ризиками та власництва.

**Об'єкт дослідження** – організаційно-економічна діяльність професійних клубів.

**Предмет дослідження** – організаційна структура та ключові джерела доходів і видатків професійних футбольних клубів.

**Методи дослідження:** аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет, синтез та узагальнення, метод порівняння й зіставлення, історичний метод, екстраполяції та ідеалізації.

**Наукова новизна:** аналіз організаційно-економічної діяльності топових професійних футбольних клубів дозволяє отримати нові знання про ефективні стратегії управління клубами і окремі можливості для покращення організаційно-економічних практик у клубах.

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

- як практичний посібник для футбольних клубів, зокрема клубів УПЛ, у поліпшенні їхньої організаційно-економічної діяльності.
- спеціальними вищими навчальними закладами України для покращення процесу підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у сфері фізичної культури і спорту в рамках відповідних навчальних дисциплін, таких як "Професійний спорт" та "Теорія і методика навчання обраного виду спорту" (спеціалізація у футбол).

**Структура роботи:** магістерська робота викладена на 60 сторінках та має 5 розділів, 7 рисунків, 4 таблиці та 59 джерел літератури.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

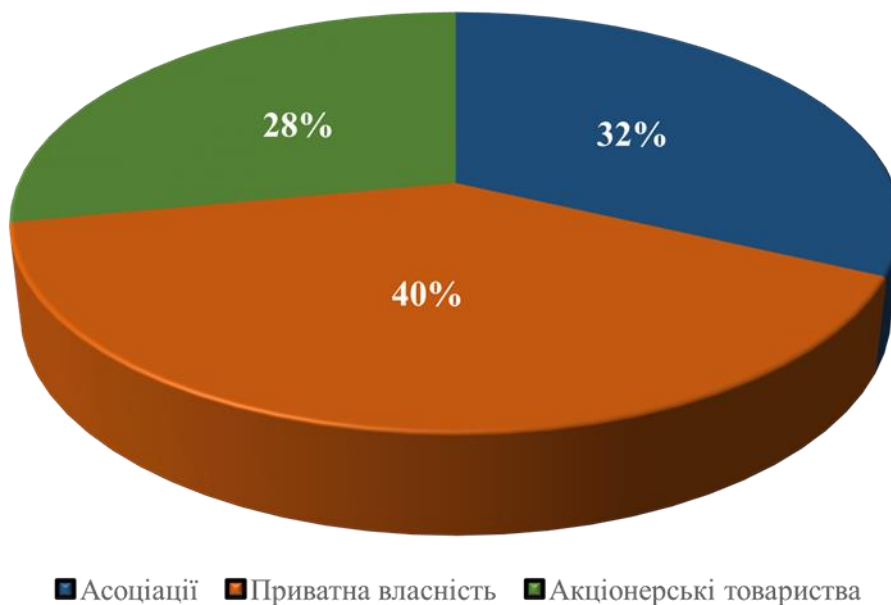
#### **1.1 Концепція організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів**

Професійні футбольні клуби є складною системою, що втілює в собі безліч елементів і взаємозв'язків. Вони створюються з метою конкуренції на високому рівні в спортивній галузі та задовольняти пристрасті мільйонів фанатів по всьому світу. Захоплення футболом викликає гарячі емоції, а клуби стають центром уваги та пристрасті багатьох людей. Проте, поза світлинами на стадіонах та святкуваннями перемог на полі, футбольні клуби існують у складній реальності, де вони виконують роль бізнес-підприємств.

Професійні футбольні клуби є не лише спортивними організаціями, але й складними організаційно-економічними утвореннями. Управління клубами включає широкий спектр організаційних та фінансових аспектів. Організаційно-економічна діяльність футбольних клубів охоплює різні аспекти, включаючи стратегічне та тактичне управління з метою забезпечення стабільності, розвитку та успішності клубу [56].

Структура власності футбольних клубів має значний вплив на їх організаційну та економічну діяльність. Згідно з аналізом організаційної структури ТОП-5 ліг у 2016 році який був проведений Е. Єлешковичем, було виявлено, що 40% клубів (30 з 75) перебувають у приватній власності, 32% (24 клуби) створені як асоціації, а 28% (21 клуб) мають статус акціонерних товариств [6].





**Рис. 1.1. Статистика структури власності футбольних клубів (2016 р.).**

*Створено на основі джерела [6]*

– Приватна власність означає, що власник клубу має повний контроль над фінансовими рішеннями та рішеннями, пов'язаними з клубом. У такому випадку футбольний клуб функціонує подібно до інших компаній, і власники постійно знаходяться перед дилемою між фінансовим успіхом і спортивними результатами.

– У членських клубах переважають асоціації вболівальників, а клуби функціонують як неприбуткові організації, керовані обраним комітетом. У такому випадку спортивні результати є головним інтересом вболівальників. «Реал Мадрид» та «Барселона» є найвідомішими прикладами клубів з такою структурою.

– Клуби публічно-приватних корпорацій здійснюють бізнес-операції на фондовому ринку та контролюються комітетом. Члени комітету, як правило, є власниками акцій клубу, і вони приймають рішення щодо трансферів, зарплат гравців, інвестицій та інших важливих питань. Прикладом такої структури є «Ювентус», який належить родині Анжелі з 60% акцій [6].

Концепція організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів визначає стратегію та принципи, що лежать в основі функціонування клубу з

економічної та організаційної точок зору. Вона враховує потреби та специфіку футбольної індустрії та визначає найефективніші підходи до досягнення фінансової стійкості, маркетингового успіху та спортивних результатів клубу.

Однією з основних складових концепції організаційно-економічної діяльності футбольних клубів є управління ресурсами. Це містить оптимальне використання людських, фінансових та матеріальних ресурсів клубу для досягнення максимальних результатів.

Управління людськими ресурсами є ключовим аспектом в організаційній структурі клубу. Це охоплює процеси залучення та підбору талановитих гравців і тренерів, їх професійного розвитку і тренування, а також створення сприятливої та мотиваційної робочої атмосфери. Клуб повинен забезпечити належні умови для гравців та тренерського штабу, такі як устаткування, тренувальні майданчики, медичне обслуговування та інші ресурси, щоб вони могли максимально реалізувати свій потенціал.

Управління фінансовими ресурсами є ще однією важливою складовою успішної діяльності клубу. Ефективне фінансове планування, управління бюджетом, пошук спонсорів та комерційних угод допомагають клубу забезпечити стабільні фінансові потоки і фінансову стійкість. Це дає клубу можливість інвестувати в розвиток академії, інфраструктури, підтримку молодих талантів та покращення якості команди.

Іншою важливою складовою концепції є маркетингова діяльність клубу. Вона передбачає розробку та реалізацію маркетингових стратегій з метою залучення та утримання великої кількості прихильників, спонсорів та партнерів. Маркетингова діяльність футбольного клубу включає рекламні кампанії, організацію заходів для прихильників, спонсорські угоди та інші заходи, спрямовані на збільшення впливу та прибутковості клубу. Ефективна маркетингова стратегія дозволяє клубу збільшити свою популярність, залучити більше глядачів на матчі та збільшити доходи від комерційних угод.

Крім того, концепція організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів включає розробку стратегій спортивного розвитку та досягнення

високих спортивних результатів. Це охоплює питання формування сильної команди, розвитку молодіжної академії, співпраці зі спонсорами та іншими клубами, а також реалізацію тренерської політики для підвищення рівня гри та досягнення успіху на футбольних турнірах [11].



**Рис. 1.2. Приклад структури професійного футбольного клубу.**

*Створено на основі джерела [6]*

Ця схема ілюструє основні підрозділи та їх взаємодію в організаційній структурі клубу. Президент або генеральний директор відповідає за загальне керівництво клубом і забезпечення відповідності стратегічним цілям клубу. Різні функціональні департаменти, такі як комерційний, персоналу, фінансовий та інші, взаємодіють між собою для досягнення спільних цілей. Але зважаючи на потреби та ресурси клубу, можуть існувати додаткові департаменти, такі як департамент комунікацій з громадськістю, департамент трансферів та контрактів, департамент організації подій тощо. Необхідність цих департаментів залежить від розміру, амбіцій

та ресурсів клубу, і клуби можуть приймати індивідуальні рішення щодо структури, яка найкраще відповідає їхнім потребам і цілям [6].

Таким чином, ефективне управління ресурсами є основною складовою успіху топового професійного футбольного клубу. Це дозволяє клубу оптимально використовувати свої ресурси, залучати та розвивати таланти, покращувати якість команди та забезпечувати фінансову стійкість і розвиток клубу.

## 1.2 Основні компоненти структури фінансового управління професійних футбольних клубів

Управління фінансами професійного футбольного клубу є надзвичайно складним завданням. Дохід клубу в значній мірі залежить від його спортивних успіхів. У свою чергу, спортивний успіх залежить від наявності достатніх фінансових ресурсів, які можна вкласти в команду. Фінансовим керівникам необхідно знайти правильний баланс між інвестиціями в команду для досягнення максимальних спортивних результатів, уникненням надмірних ризиків та збереженням фінансової стабільності клубу. Одним із викликів управління фінансами футбольного клубу є те, що цей бізнес є предметом пильної уваги громадськості та сильно піддається емоціями.

У своїй роботі із щорічного аналізу прибутків професійних футбольних клубів «Football Money League» мережа компаній Deloitte використовує таку класифікацію доходів:

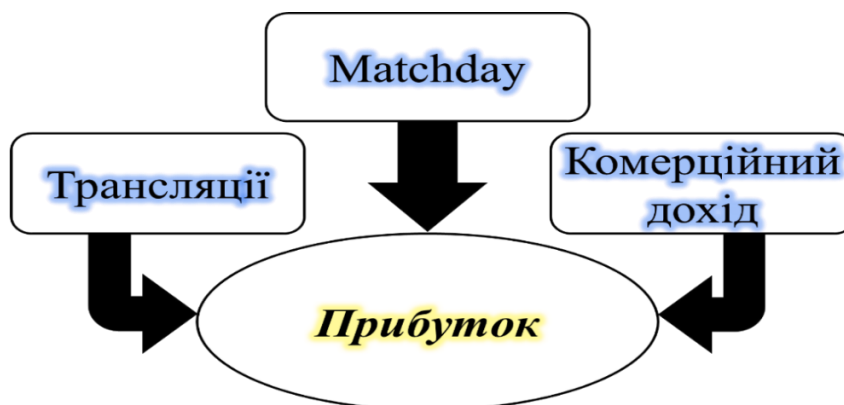


Рис. 1.3. Основні джерела прибутку професійного футбольного клубу.

Створено на основі джерела [4]

– Matchday – включає всі прибутки, пов'язані з проведенням футбольних матчів на стадіоні. Це можуть бути гроші, отримані від продажу квитків, абонементів, атрибутики, продуктів харчування та напоїв, а також доходи від спонсорських угод пов'язаних з матчами.

– Трансляції – це дохід, отриманий від трансляції футбольних матчів по телебаченню, радіо та інтернету. Футбольні клуби отримують гроші від медіакомпаній за право транслювати їх матчі, а також від спонсорів, які показують свою рекламу під час трансляцій.

– Комерційний дохід – вид доходу охоплює різноманітні комерційні угоди, пов'язані з футбольним клубом. Він включає спонсорські угоди з компаніями, рекламу на формі гравців, рекламні банери на стадіоні, виплати від УЄФА за успішність виступів на міжнародній арені, трансферні угоди клубу та інші комерційні домовленості [13].

У футбольному клубі, як і в будь-якому іншому підприємстві, наявність прибутку неможлива без належного управління видатками. Фінансова стійкість і успішність клубу залежать від ефективного розподілу коштів на різні джерела витрат. Серед джерел видатків можна виділити наступні типи:

1) Зарплати гравців і персоналу: це один з найбільших видатків для багатьох клубів, адже зарплати футболістів і тренерів можуть бути досить високими, особливо для відомих та талановитих гравців. Крім того, клуби також мають оплачувати персонал, включаючи адміністраторів, медичний персонал, тренерський штаб, склади та інших працівників.

2) Трансферні витрати: при придбанні нових гравців клуби зазвичай зобов'язані виплачувати високі трансферні витрати. Це включає в себе суму, яку клуб платить за придбання прав на гравця з іншого клубу, а також може включати комісійні агентам та інші витрати, пов'язані з укладенням угоди.

3) Інфраструктура та обслуговування стадіону: футбольні клуби мають витрати на підтримку та покращення своєї інфраструктури, включаючи стадіон, тренувальні поля, роздягальні, спортивні приміщення та інші важливі об'єкти.

Це може включати ремонт та модернізацію стадіону, встановлення нового обладнання, утримання газону та інші витрати, пов'язані з управлінням стадіоном.

4) Маркетинг та реклама: клуби зазвичай вкладають кошти в маркетингові та рекламні кампанії для популяризації свого бренду, залучення нових вболівальників та спонсорів. Це може включати рекламу на телебаченні, радіо, Інтернеті, спонсорські угоди, організацію подій та інші маркетингові заходи.

5) Витрати на тренування і проведення матчів: вони можуть охоплювати футбольне екіпірування, клубний одяг, проїзд до місця матчів, проживання та якісне харчування гравців під час підготовки та участі в змаганнях.

6) Медичне обслуговування та страхування: витрати, пов'язані з діагностикою, лікуванням, забезпеченням медикаментами, вітамінами та проведенням операцій, страхування життя та здоров'я гравців.

7) Діяльність академії: витрати пов'язані з підтримкою і розвитком молодіжних команд, тренерським штабом, обладнанням та інфраструктурою [13].

Таким чином, управління фінансами футбольного клубу вимагає здатності збалансувати прибутки та видатки, забезпечуючи ефективне використання ресурсів та фінансову стабільність клубу. Саме тому фінансове управління є невід'ємною частиною організаційної діяльності професійних футбольних клубів. Воно включає в себе комплекс заходів та процедур, спрямованих на ефективне управління фінансовими ресурсами клубу з метою досягнення стратегічних цілей і забезпечення його фінансової стабільності.

Основними компонентами структури фінансового управління професійних футбольних клубів є:

– Бюджетування – ключовий елемент фінансового управління. Цей процес передбачає складання фінансового плану на певний період (зазвичай річний) і визначення виділених коштів на різні напрями діяльності клубу, включаючи заробітну плату гравців, тренерський штаб, розвиток інфраструктури, маркетингові заходи та інші видатки. Бюджетування допомагає

контролювати витрати, планувати доходи та вирішувати фінансові завдання клубу.

– Фінансовий аналіз включає збір, аналіз і інтерпретацію фінансової інформації про клуб з метою оцінки його фінансового стану, ефективності фінансової діяльності та прийняття відповідних управлінських рішень.

– Фінансовий контроль – важливий етап фінансового управління. Він передбачає систематичне спостереження за фінансовими операціями клубу, виконанням бюджетних показників і виявленням відхилень від плану. Він дозволяє вчасно виявляти проблеми і ризики, пов'язані з фінансовою діяльністю клубу, і приймати заходи для їх вирішення.

– Управління фінансовими ризиками передбачає ідентифікацію, оцінку, зменшення або уникнення фінансових ризиків, що можуть впливати на фінансову стабільність клубу. Вони можуть включати зміну витрат на заробітну плату гравців, коливання доходів від спонсорів або трансферних операцій, зміни фінансового законодавства тощо. Шляхом аналізу та розробки стратегій управління ризиками клуб може забезпечити свою фінансову стійкість та уникнути негативних наслідків [15].

Ці компоненти структури фінансового управління професійних футбольних клубів сприяють досягненню ефективного фінансового управління, забезпечуючи клубам фінансову стабільність, контроль за фінансовими ресурсами і досягнення стратегічних цілей.

### **1.3 Управління ризиками в організаційно-економічній діяльності професійних футбольних клубів**

Управління ризиками є невід'ємною складовою організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів. Футбольні клуби стикаються з різноманітними ризиками, які можуть впливати на їхню фінансову стійкість, репутацію та спортивний успіх. Ефективне управління ризиками спрямоване на

ідентифікацію, оцінку, контроль та зменшення цих ризиків з метою забезпечення стабільності та витривалості клубу [7].

Один з ключових аспектів управління ризиками в футбольних клубах - це фінансовий ризик. Фінансові ризики можуть включати:

- Коливання доходів: футбольний клуб може зазнавати змін в доходах через зменшення кількості глядачів на матчах, недосягнення спонсорських цілей або втрату телевізійних контрактів. Наприклад, якщо футбольний клуб не досягає спортивного успіху і не привертає багато глядачів, це може призвести до зниження доходів від продажу квитків та спонсорських угод.

- Зростання витрат: ростуть витрати на заробітну плату гравців та персоналу, трансферні витрати, інфраструктуру та маркетинг. Наприклад, збільшення зарплати важливого гравця або тренера може позначитися на фінансовому стані клубу та спричинити дисбаланс у бюджеті.

- Невдалі інвестиції: клуб може зазнати фінансових втрат через неуспішні інвестиції, наприклад, в придбання гравців, які не відповідають очікуванням і не виправдовують вкладені кошти.

- Заборгованості: накопичення боргів або неспроможність вчасно виконати фінансові зобов'язання можуть призвести до серйозних проблем для клубу. Наприклад, клуб може виникнути у боргах перед гравцями або іншими організаціями, що може призвести до фінансової кризи [7].

Для зменшення цих ризиків клуби повинні ретельно аналізувати свою фінансову ситуацію, використовувати стратегії ризик-менеджменту, створювати фінансові резерви та розробляти довгострокові плани.

Іншим важливим аспектом є спортивний ризик. Футбольні клуби піддаються ризику

- Неуспішні результати: футбольний клуб може зазнавати неуспіхів на полі, таких як поразки у важливих матчах або не досягнення поставлених



спортивних цілей. Наприклад, низькі результати в турнірах можуть призвести до втрати підтримки фанатів та спонсорів.

- Травми гравців: травми ключових гравців можуть вплинути на спортивні досягнення команди. Наприклад, якщо кращий бомбардир команди отримує серйозну травму і не може грати, це може призвести до зниження результативності команди.

- Невдалі трансфери: клуб може підписати контракт з гравцем, який не відповідає очікуванням або не вписується в групу. Наприклад, якщо футболіст, за якого було заплачено велику суму грошей, не досягає очікуваних результатів, це може вплинути на спортивну і фінансову ситуацію клубу.

- Сезонних коливань форми: форма команди може коливатися протягом сезону. Наприклад, можуть виникнути проблеми з виконанням гри в певних умовах, таких як важкі погодні умови, що можуть призвести до несприятливих результатів на полі.

Управління спортивним ризиком включає в себе планування складу команди, контроль над фізичним станом гравців, створення стратегій гри та розвитку молодих талантів. Клуби також можуть укладати страхові угоди для покриття можливих втрат, пов'язаних зі спортивними ризиками.

Крім фінансових і спортивних ризиків, футбольні клуби також стикаються з ризиками, пов'язаними з репутацією та правовими питаннями:

- Погана поведінка гравців або членів персоналу: некоректна поведінка гравців або членів персоналу клубу, така як скандали, конфлікти або порушення етичних норм, може негативно вплинути на репутацію клубу, що може призвести до знецінення бренду клубу.

- Порушення правил антидопінгової або фінансової дисципліни: клуб може стикатися з правовими проблемами через порушення антидопінгових правил або фінансової дисципліни. Наприклад, якщо клуб порушує правила щодо фінансового фейр-плей, він може бути покараний заборонами на трансфери або зниженням ліцензії.

Вони можуть суттєво вплинути на репутацію клубу. Управління цими ризиками вимагає ефективного комунікаційного плану, дотримання етичних стандартів та встановлення строгих внутрішніх правил.

Для успішного управління ризиками футбольні клуби повинні мати встановлені процедури, системи контролю та механізми звітності:

1) Ідентифікувати ризики: ретельно аналізувати потенційні ризики, з якими стикається клуб, і визначити їх вплив на фінансову стійкість, репутацію та спортивні досягнення.

2) Оцінити ризики: визначити ймовірність виникнення ризиків та їхній потенційний вплив на клуб. Ранжування ризиків допомагає визначити пріоритети для управління ними.

3) Контролювати ризики: розробити стратегії ризик-менеджменту, які допоможуть уникнути або зменшити вплив ризиків. Це можуть бути заходи, спрямовані на фінансове планування, контроль спортивних процесів, комунікаційні стратегії та інші дії, спрямовані на запобігання виникненню проблем.

4) Розробити довгострокові плани: створити стратегії та плани розвитку, які враховують ризики і допоможуть клубу адаптуватися до змінних умов і забезпечити стабільність у майбутньому.

5) Встановити процедури, контроль та звітність: мати встановлені системи контролю, механізми звітності та процедури, які дозволять клубу постійно моніторити ризики, аналізувати їх вплив і приймати відповідні заходи [7].

Управління ризиками є комплексним процесом, який вимагає постійного моніторингу, аналізу та реагування на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі клубу. Ефективне управління ризиками допомагає клубам забезпечити стабільність фінансів, успішність на полі та зберегти свою репутацію, що є ключовими факторами для досягнення успіху як спортивної організації.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

1) Футбольні клуби - це організаційно-економічні утворення, які можуть перебувати у приватній власності, створені як асоціації або публічно-приватні корпорації. Клуби керуються комітетами або власниками, які приймають рішення про фінансові операції, організаційну діяльність, трансфери, зарплати гравців і інші питання. Щодо концепції організаційно-економічної діяльності футбольних клубів, вона включає в себе кілька ключових аспектів. По-перше, це фінансове управління, яке охоплює планування і контроль доходів та витрат клубу. По-друге, це управління персоналом, що включає найм і утримання гравців, тренерів та інших співробітників клубу. Третій аспект - це маркетингова діяльність, спрямована на збільшення впливу клубу і залучення вболівальників, спонсорів та партнерів. Крім того, стратегічне планування, що включає розробку довгострокових цілей клубу, побудову ідентичності та конкурентоспроможності. Загалом, концепція організаційно-економічної діяльності футбольних клубів зосереджена на забезпеченні ефективного управління фінансами, персоналом, маркетингом і стратегічним плануванням з метою досягнення стабільності, успіху і сталого розвитку клубу.

2) Фінансове управління професійних футбольних клубів включає раціональне управління доходами та витратами. Джерела доходів клубу можна поділити на Matchday, прибуток від трансляцій та комерційний дохід. Водночас, витрати футбольного клубу можуть включати заробітну плату гравців і персоналу, витрати на трансфери, операційні витрати, розвиток і підтримку інфраструктури клубу, а також витрати на маркетинг та рекламу. Ефективне управління доходами та витратами допомагає клубу забезпечити фінансову стабільність, раціонально використовувати ресурси і мінімізувати фінансові ризики. Це може досягатися шляхом бюджетування, фінансового аналізу і контролю та управлінням фінансовими ризиками.

3) Управління ризиками є невід'ємною частиною організаційно-економічної діяльності професійних футбольних клубів. Футбольні клуби стикаються з різноманітними ризиками, такими як фінансові ризики, спортивні ризики, ризики пов'язані з репутацією та правові питання. Для зменшення цих ризиків необхідно мати встановлені процедури, системи контролю та механізми звітності. Це дозволяє їм

систематично ідентифікувати та аналізувати ризики, розробляти стратегії ризик-менеджменту і вживати відповідних заходів для їх зменшення та управління.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

#### 2.1 Методи дослідження

Під час проведення даного дослідження, що націлене на отримання нових фактів та узагальнення існуючих знань, була використана система різноманітних науково-педагогічних методів. Ця унікальна система включає в себе виявлення прогресивних шляхів та ефективних засобів для отримання нових знань та докладну інтерпретацію отриманих результатів.

З метою гарантування наукової достовірності отриманих результатів було застосовано низку методів дослідження, що сприяють об'єктивності та точності отриманих даних, а саме:

- аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет;
- синтез та узагальнення;
- метод порівняння й зіставлення;
- історичний метод;
- екстраполяції та ідеалізації;

**2.1.1 Аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет.** В рамках дослідження проведено аналіз наукової літератури та матеріалів з мережі Інтернет, що стосуються організаційно-економічної діяльності футбольних клубів та їх фінансового управління. Отримана інформація дозволила зрозуміти поточний стан та проблеми, пов'язані з організаційною діяльністю та управлінням фінансами клубів.

**2.1.2 Метод порівняння й зіставлення.** Використаний для аналізу організаційно-економічної діяльності футбольних клубів АПЛ та УПЛ. Порівнюються основні аспекти, такі як організаційна структура, фінансове управління, маркетингові стратегії та управління ризиками. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони обох типів клубів, а також ідентифікувати особливості їхньої організаційно-економічної діяльності.

**2.1.3 Історичний метод.** Використовувався для дослідження історії організаційно-економічної діяльності футбольних клубів та розвиток футбольних клубів, виявлення тенденцій, успіхів, проблем та вплив минулих подій на сучасну організаційно-економічну ситуацію клубів.

**2.1.4 Екстраполяції та ідеалізації.** Методи передбачають використання інформації та даних з минулого та теперішнього для роботи з майбутніми прогнозами. Застосовується для уявного конструювання моделі організаційно-економічної діяльності топових футбольних клубів УПЛ.

## **2.2 Організація дослідження**

Дослідження було організовано за етапами з метою систематичного та об'єктивного підходу до отримання та аналізу даних:

Перший етап дослідження (жовтень – грудень 2022 р.) був присвячений визначенню цілей дослідження та плануванню дослідження. Спочатку були визначені основні цілі та завдання дослідження, які включали вивчення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів, аналіз їх фінансового управління та виявлення факторів успіху, потім був розроблений детальний план дослідження, включаючи визначення методів, обсягу дослідження, критеріїв оцінки.

Другий етап дослідження (січень – травень 2023 р.) зосереджувався на зборі, аналізі та обробці даних. Застосовувалися різні методи збору даних, включаючи аналіз наукової літератури і матеріалів мережі Інтернет, соціологічні методи, такі як бесіда, а також історичний метод для вивчення минулих даних та трендів. Отримані дані були аналізовані та оброблялися з використанням статистичних методів, порівняльного аналізу та інших підходів для виявлення закономірностей та залежностей.

Основна увага на третьому етапі дослідження (червень – вересень 2023 р.) була спрямована на узагальнення та інтерпретацію результатів. Отримані результати були узагальнені та інтерпретовані з метою подальшого формулювання висновків та рекомендацій щодо покращення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ.

На четвертому етапі дослідження (жовтень - грудень 2023 р.) проводилась розробка висновків та рекомендацій щодо поліпшення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ, зокрема у сферах фінансового управління, маркетингових стратегій, управління ризиками та власництва.

## РОЗДІЛ 3

### ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ АПЛ

#### 3.1 Економічна діяльність топових футбольних клубів АПЛ

Футбольні клуби Англійської Прем'єр-ліги (АПЛ) становлять невід'ємну складову футбольної індустрії та є ключовими учасниками на футбольному ринку. Ці клуби не лише спортивні організації, а й складні економічні утворення, що ведуть різноманітну інноваційну діяльність в різних аспектах:

- **Технологічний розвиток:** Клуби АПЛ активно впроваджують інноваційні технології в тренувальний процес, аналіз гри, медичні підходи та взаємодію з фанатами. Це може охоплювати використання штучного інтелекту для аналізу гри, вдосконалення тренувальних методик, а також розробку мобільних додатків для залучення фанатів.
- **Соціальна відповідальність:** Багато клубів здійснюють програми соціальної відповідальності, інвестуючи в спільноти, розвиток молоді та програми з підтримки. Це допомагає їм не лише зміцнювати зв'язок з фанатами, але й виконувати роль активних учасників у покращенні соціального благополуччя.
- **Глобальний бренд:** АПЛ - це один з найпопулярніших футбольних турнірів у світі. Клуби цієї ліги мають глобальну аудиторію та фанатську базу, що робить їх брендами зі світовим впливом. Це дозволяє клубам генерувати доходи через продаж мерчандайзу, спонсорські угоди.
- **Економічний внесок:** Клуби АПЛ відіграють значну роль у створенні робочих місць та привабленні інвестицій. Вони не лише привертають величезні суми грошей через трансферні операції, трансляційні угоди та спонсорські контракти, але також генерують значні доходи для місцевих економік через туристичний потік та споживчу активність у день матчів.
- **Фінансова конкурентоспроможність:** Стабільні доходи та великі інвестиції дозволяють клубам АПЛ залучати та утримувати найкращих гравців і



тренерів у світі. Це створює конкурентну боротьбу та підвищує рівень гри, а також приваблює увагу фанатів з усього світу [8].

Аналізуючи та співвідносячи місця топових клубів АПЛ серед різних рейтингів:

▪ **«Клубний рейтинг УЄФА 2023»**

1. Манчестер Сіті (1)
2. Ліверпуль (5)
3. Челсі (6)
4. Манчестер Юнайтед (7)
5. Арсенал (23)
6. Тоттенгем (27) [34]

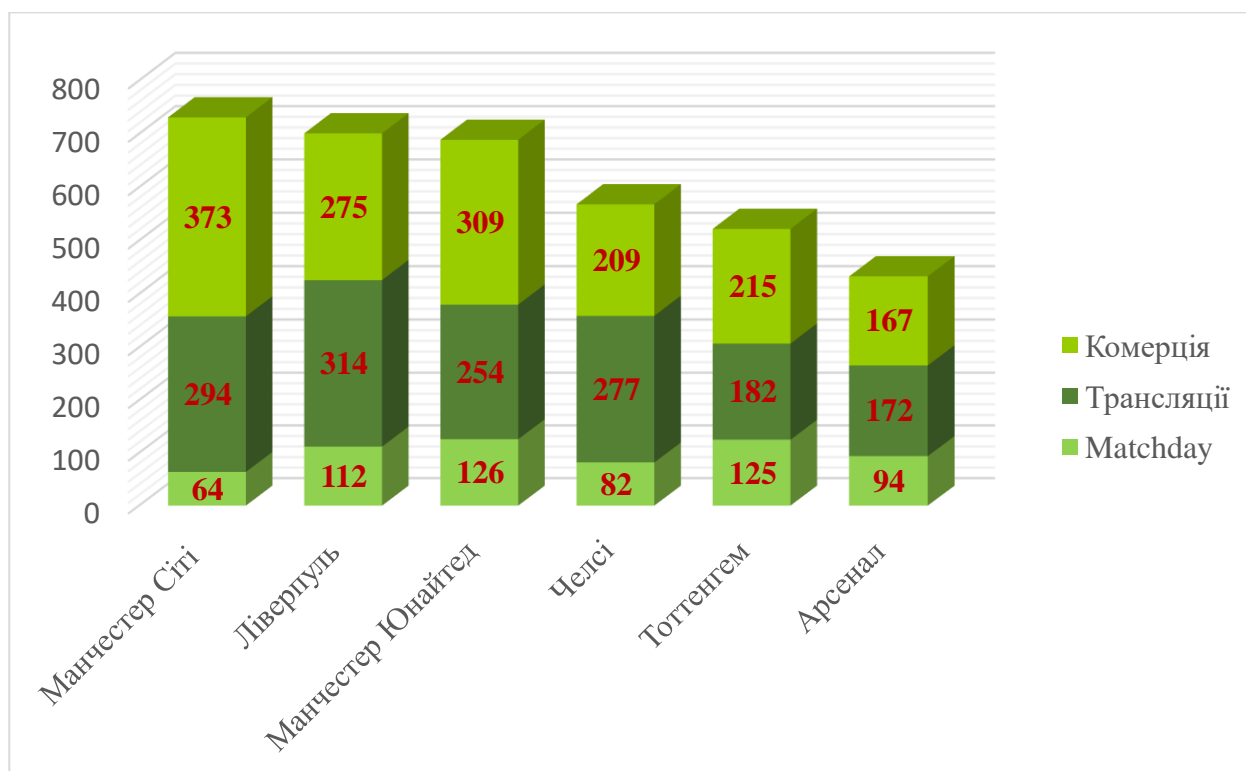
▪ **«Deloitte Football Money League 2023»**

1. Манчестер Сіті (1)
2. Ліверпуль (3)
3. Манчестер Юнайтед (4)
4. Челсі (8)
5. Тоттенгем (9)
6. Арсенал (10) [4]

Можна зауважити, що клуби АПЛ займають передові позиції в таких рейтингах, що свідчить про силу і вплив цієї футбольної ліги як в спортивному, так і в економічному плані.

«Клубний рейтинг УЄФА 2023» відображає успішність клубів на міжнародній арені, враховуючи їхні досягнення у європейських турнірах. Позиції Манчестер Сіті, Ліверпуля, Челсі та Манчестер Юнайтед у цьому рейтингу свідчать про їхню конкурентоспроможність та успішні виступи в Лізі Чемпіонів та Лізі Європи.

З іншого боку, «Deloitte Football Money League 2023» відображає фінансову силу клубів, їхні доходи та комерційний успіх. Клуби як Манчестер Сіті, Ліверпуль, Манчестер Юнайтед, Челсі, Тоттенгем і Арсенал входять до першої десятки цього рейтингу, що свідчить про їхню здатність генерувати значні фінансові потоки через трансфери, спонсорські угоди, телевізійні права та інші джерела.



**Рис. 3.1. Прибуток топових футбольних клубів АПЛ за 2022 рік (млн €).**

*Створено на основі джерела [1]*

П'ять клубів із «великої шістки» Прем'єр-ліги повідомили про зростання прибутків на 15% або більше (загальне збільшення на 226 мільйонів євро) в порівнянні із 2021 роком, оскільки було укладено нові партнерські відносини та завдяки поверненню вболівальників після двох сезонів, пов'язаних з COVID-19 і заходів, які не відбувалися під час «Matchday». Однак збільшення комерційного доходу було компенсовано падінням прибутку від трансляції на 11%. Фактично збільшення доходів відбулося завдяки повноцінному поверненню вболівальників на стадіони.

Такий ріст доходів відобразився у збільшенні інвестицій, особливо в області трансферів. Значне зростання в порівнянні з 2021 роком було зафіксовано в Англійській Прем'єр-лізі, де збільшення становило 1,3 млрд євро, що призвело до перевищення позначки у 3 млрд євро, що стало історичним рекордом. Подібне зростання відбулося в усіх основних європейських чемпіонатах. Доля інвестицій клубів Англійської Прем'єр-ліги від загальної кількості інвестицій команд у «великій п'ятірці» також досягла нового рекорду у 2022 році: 48,5% порівняно з 38,7% за весь

досліджуваний десятирічний період. Челсі (333 мільйони євро) очолює таблицю витрат на трансфери у 2022 році, випереджаючи Манчестер Юнайтед (268 мільйонів євро), Тоттенгем (191 мільйон євро), Ліверпуль (181 мільйон євро), Манчестер Сіті (174 мільйон євро) та Арсенал (144 мільйони євро) [1,4].

Такий успіх на обох фронтах, як спортивному, так і фінансовому, свідчить про високий рівень управління клубами АПЛ, їхню здатність конкурувати на міжнародній арені та залучати ресурси для подальшого розвитку. Це також підкреслює велику популярність та привабливість Англійської Прем'єр-ліги як для футбольних шанувальників, так і для бізнесу.

### **3.1.1 Особливості розподілу прибутку від трансляцій АПЛ**

Роль телевізійних прав у футбольній індустрії, зокрема в Англійській Прем'єр-лізі, надзвичайно важлива для генерації значних доходів для клубів. З початку 1990-х років АПЛ усвідомила потужний вплив телебачення на економіку футбольних команд та стала лідером у централізації продажу телевізійних прав. Це дозволило збільшити конкуренцію серед трансляційних платформ і підвищити загальну вартість прав на трансляцію.

Телекомпанія Sky, яка стала провідним постачальником телевізійних прав, внесла значний внесок у розвиток високоякісного телевізійного продукту. Sky була головним джерелом фінансування для клубів, що складало понад 40% їхнього річного бюджету. Подальший розвиток міжнародних пакетів трансляцій дозволив АПЛ розширити свою аудиторію в Азії та Сполучених Штатах, привернувши нових глядачів та відкривши нові можливості для трансляцій на ринках, які демонструють потенціал для зростання [2].

Продаж прав на трансляцію, як джерело доходу виконується в два способи: колективно або індивідуально. Колективний спосіб включає у себе об'єднання усіх клубів при укладанні контракту з телекомпанією, вартість якого надалі розподіляється за певною схемою. У сезоні 2019/20 в АПЛ були введені нові правила розподілу прибутку від телевізійних прав з метою забезпечення більш справедливого розподілу фінансових потоків між клубами ліги [2].



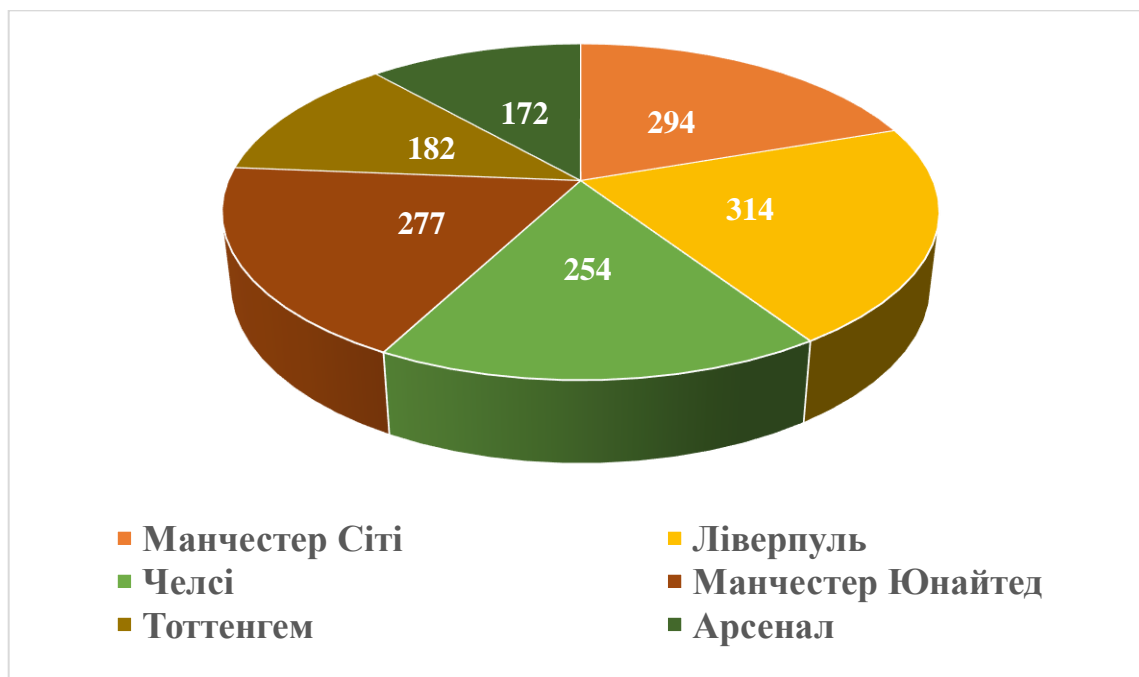
**Рис. 3.2. Види трансляцій в АПЛ.**

*Створено на основі джерела [35]*

Внутрішнє мовлення: 50% від доходів від внутрішнього мовлення розподіляється в порівнянні між усіма клубами АПЛ, незалежно від їхнього становища у лізі чи результатах. Ще 25% розподіляється відповідно до позицій, які займають клуби в турнірній таблиці. Чим вище клуб розташований у таблиці, тим більша частина цієї 25% йому відділяється. Інші 25% призначаються як плата за проведення телевізійних матчів, де визначальним фактором є кількість трансльованих матчів клубу.

Міжнародне мовлення: Доходи від міжнародного мовлення розподіляються порівну між усіма клубами АПЛ. Однак будь-яке збільшення доходів від міжнародного мовлення після введення нових правил розподілу буде розподілено у зв'язку з досягненням клубів у Прем'єр-лізі. Співвідношення між найбільшими та найменшими отримувачами буде обмежено у співвідношенні 1,8:1, забезпечуючи більший рівень розподілу нових доходів.

Ці нові правила розподілу прибутку від ТВ трансляцій в АПЛ сприяють забезпеченню більшої фінансової стабільності клубів, стимулюють конкуренцію та сприяють більш справедливому розподілу доходів у футбольній лізі. Розвиток телевізійних прав став ключовим фактором у фінансовій стійкості клубів Англійської Прем'єр-ліги, сприяючи розвитку їхньої конкурентоспроможності та відкриваючи нові можливості для їхнього росту як спортивних, так і фінансових учасників [16].



**Рис. 3.3. Розподіл доходів від трансляцій топових футбольних клубів АПЛ за 2022 рік.**

*Створено на основі джерела [2]*

Можна виділити, що дохід від трансляцій займає значну частину із загальних доходів топових клубів АПЛ зокрема: Манчестер Сіті (40%), Ліверпуль (45%), Манчестер Юнайтед (37%), Челсі (49%), Тоттенгем (35%), Арсенал (40%). І також можна відмітити той факт, що вперше прибутки від міжнародного мовлення перевищили прибутки від внутрішнього мовлення, що свідчить про зростаючий інтерес за кордоном до цього виду спорту. Цей тренд підкріплює той висновок, що телевізійні трансляції стають ключовим компонентом прибутку клубів АПЛ та індикатором їхньої глобальної привабливості та фінансової міцності, який виділяє їх з поміж інших ліг та клубів [2].

### **3.1.2 Поняття «Matchday» та його характеристика в АПЛ**

Поняття «Matchday» в футбольній індустрії визначає головну складову частину доходів клубу, пов'язану з організацією та проведенням матчів в домашньому стадіоні. Це не лише частина спортивної події, але й ключовий елемент економічної діяльності клубу.

«Matchday» включає в себе різноманітні аспекти фінансової діяльності, пов'язані з організацією та проведенням футбольних матчів, такі як продаж квитків, фан-атрибутики, гастрономічних послуг та інші джерела доходів під час матчу на стадіоні. Для футбольних клубів «Matchday» є важливим джерелом доходу, яке може вирішально впливати на фінансову стабільність та успішність клубу. Ефективне управління цим аспектом включає в себе ретельне планування, маркетингові стратегії та залучення великої кількості вболівальників на стадіон, щоб максимізувати прибуток та забезпечити позитивний вплив на економічну діяльність клубу.

У минулому, англійські футбольні клуби спиралися на доходи від матчів як на основне джерело фінансування. Однак, сучасні реалії суттєво змінили це уявлення, оскільки гроші, отримані від телетрансляцій, перевищують всі інші джерела доходів, включаючи касові збори. Тим не менш, дохід від матчів залишається важливим, допомагаючи клубам у балансуванні фінансів. Пандемія Covid-19 чітко продемонструвала, як клуби по всьому світу постраждали через відсутність доходів від матчів.

Згідно з дослідженням SQaF, дохід від матчів становив 13% від загального доходу клубів Прем'єр-ліги перед пандемією Covid-19. Тоді як телевізійні гроші складали майже 60%, а комерційні доходи - близько 27% від загального доходу. За даними Daily Mail, у сезоні 2018/19 Челсі заробив найбільше на кожного вболівальника за матчі серед клубів Прем'єр-ліги. У середньому, вболівальник "синіх" витратив £1648 на матчі на «Стемфорд Брідж», тоді як Хаддерсфілд отримав в середньому лише 215 фунтів стерлінгів на вболівальника [12].

**Середня відвідуваність матчів топових футбольних клубів АПЛ.**

<b>Рейтинг</b>	<b>Клуб</b>	<b>Середня відвідуваність</b>	<b>Середній дохід за гру (£)</b>
1	Манчестер Юнайтед	74,498	3.96 млн.
2	Арсенал	59,898	3.1 млн.
3	Ліверпуль	52,983	3.01 млн.
4	Тоттенхем Хотспур	54,216	2.92 млн.
5	Челсі	40,437	2.08 млн.
6	Манчестер Сіті	54,143	2.08 млн.

*Створено на основі джерела [12]*

З точки зору середнього доходу в матчі за гру, Манчестер Юнайтед лідирує з 3,96 мільйона фунтів стерлінгів. На другому місці Арсенал з 3,1 мільйона фунтів стерлінгів, за ним йде Ліверпуль з 3,01 мільйоном фунтів стерлінгів. Тоттенхем Хотспур і Челсі замикають п'ятірку лідерів із середніми доходами в день матчу 2,92 млн фунтів стерлінгів і 2,08 млн фунтів стерлінгів відповідно. «Манчестер Сіті» має такий самий середній дохід у день матчу, як і Челсі – 2,08 мільйона фунтів стерлінгів.

Для досягнення такого рівня доходів від матчів кожен клуб використав різні стратегії, зокрема:

- Ліверпуль: Реконструкція головної трибуни «Енфілда» у 2016 році та відкриття нового супермаркету та фан-зони дозволили "Червоним" збільшити дохід від гри на 63%, до рівня £1589 на вболівальника.
- Манчестер Сіті: Оновлення південної трибуни на стадіоні «Етіхад» у 2015 році спричинило зростання доходу від матчів на одного вболівальника на 184%, з £358 до £1016. Впровадження концепції Tunnel Club також сприяло розвитку корпоративної гостинності.

- Тоттенхем Хотспур: Перед переїздом на новий стадіон Тоттенхем Хотспур майже у чотири рази збільшив свій дохід від матчів, перебуваючи на стадіоні «Вемблі». Очікується різке зростання доходу після відкриття нового стадіону з преміум-класними послугами.
- Манчестер Юнайтед: За останні десять років дохід "Манчестер Юнайтед" залишався майже незмінним. Інвестиції в стадіон «Олд Траффорд» були обмеженими, що призвело до критики вболівальників через відсутність модернізації з 2006 року [12].

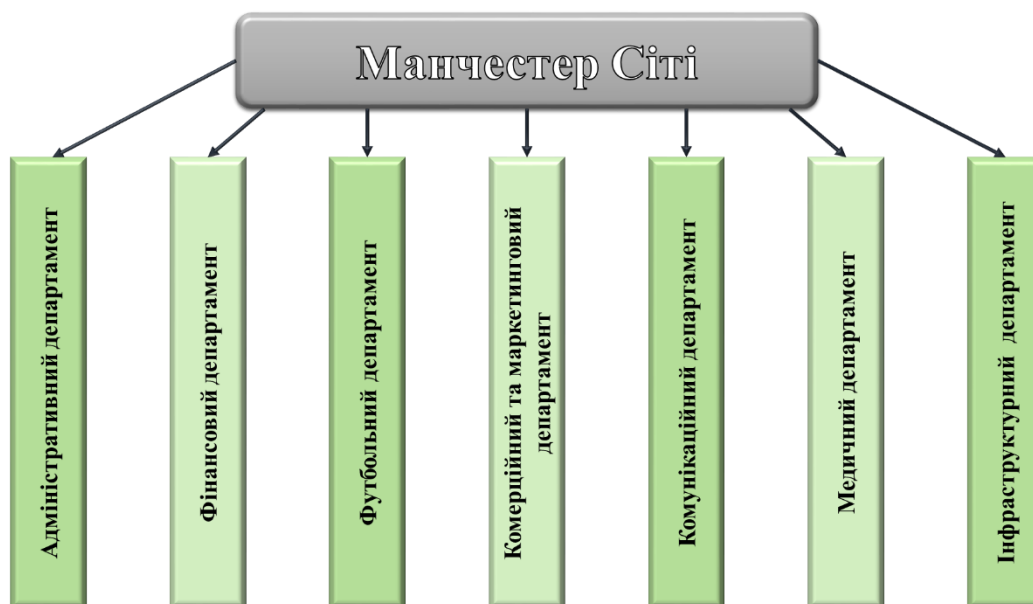
Прибутки від матчів у Прем'єр-лізі Англії відображає важливість ефективного управління «Matchday» для футбольних клубів. Історії успіху кожного клубу в підвищенні доходів від матчів демонструють, що постійне модернізування та інновації у стадіонних умовах гри стають ключовими факторами для залучення великої кількості вболівальників і збільшення прибутковості.

### **3.2 Управлінська структура топових клубів АПЛ**

Управлінська структура клубів Англійської Прем'єр-ліги (АПЛ) є ключовим аспектом, що визначає ефективність функціонування та досягнення стратегічних цілей, яка переживає постійні зміни в останні роки. А саме сучасна еволюція управління футбольними клубами спостерігається у переході від традиційних моделей, коли головний менеджер був відповідальний за всі аспекти клубної діяльності, до більш європейських структур, що передбачають розподіл функцій між спеціалізованими посадами.

Управління Манчестер Сіті в останні роки проявило велику гнучкість і спроможність адаптуватися до нових тенденцій у футбольній індустрії. Їхні інноваційні підходи до футбольних стратегій виявилися успішними, дозволяючи клубу піднятися на вершину як у національних, так і в міжнародних змаганнях. Ключовою складовою цього успіху була ефективна управлінська структура, яка розподіляє функції між спеціалізованими посадами. Такий підхід дозволяє кожному фахівцю концентруватися на своїй області експертизи, що сприяє оптимізації прийняття рішень та досягненню стратегічних цілей [43].





**Рис. 3.4. Управлінська структура футбольного клубу «Манчестер Сіті»**

*Створено на основі джерела [43]*

Навпаки, Лідс Юнайтед переживав нестабільний період, втративши свою позицію через неконтрольовані витрати, стратегічні помилки в управлінні та нечітку клубну філософію. Втрата стабільності призвела до фінансових проблем і врешті-решт до погіршення результатів на полі. Це свідчить про те, як неефективне управління може негативно позначитися на рівні гри команди та фінансовому стані клубу.

Отже, успішна управлінська структура є критично важливою для досягнення успіху у футбольній індустрії. Модель, що передбачає розподіл функцій між спеціалізованими посадами, сприяє оптимізації процесів, забезпечує ефективність у прийнятті рішень та веде до досягнення стратегічних цілей клубу в Англійській Прем'єр-лізі.

### **3.3 Тенденції маркетингової діяльності топових клубів АПЛ**

Сьогодні футбол стає не лише спортом, а й великим бізнесом, який залежить від маркетингової діяльності футбольних клубів. Маркетинг відіграє вирішальну роль у підвищенні бренду клубу, привертанні фанатів та спонсорів, а також забезпеченні фінансової стабільності.

Таблиця 3.2.

**Топ-10 найдорожчих футбольних брендів.**

Місце	Клуб	Вартість (млрд. €)
1	Манчестер Сіті	1,51 (+13%)
2	Реал Мадрид	1,46 (-4%)
3	Барселона	1,37 (+4%)
4	Манчестер Юнайтед	1,36 (+9%)
5	Ліверпуль	1,36 (+7%)
6	Парі Сен-Жермен	1,13 (+10%)
7	Баварія	1,10 (-1%)
8	Арсенал	0,91 (+14%)
9	Тоттенгем	0,90 (+3%)
10	Челсі	0,86 (+1%)

*Створено на основі джерела [28]*

За даними звіту Brand Finance «Football 50» 2023 року можна побачити, що топові клуби АПЛ знаходяться у топ-10 за вартістю бренду і в них спостерігається позитивна динаміка зростання їхньої вартості бренду, відображаючи успішність їхньої стратегії управління бізнесом та маркетингу [28].

Їх діяльність постійно змінюється та адаптується під нові вимоги споживачів та ринку, зокрема можна виділити декілька напрямів:

- Цифрові стратегії: у сучасному світі, клуби АПЛ ведуть активну діяльність у цифровому просторі, використовуючи різноманітні платформи соціальних медіа для залучення уваги та взаємодії зі своїми фанатами. Клуб Манчестер Юнайтед активно використовує Instagram для створення візуально привабливого контенту. Вони публікують ексклюзивні фотографії, відео з тренувань та інтерв'ю з гравцями, що сприяє залученню молодшої аудиторії. Ліверпуль використовує Twitter для активної взаємодії зі своїми фанатами. Вони організують Q&A сесії з гравцями, живі трансляції тренувань, а також публікують офіційні оголошення та новини про клуб. Арсенал створив успішний YouTube-канал, де

регулярно публікує відеоконтент: від оглядів матчів до за кадрів від тренувань та інтерв'ю з гравцями, що залучає мільйони переглядів.

- Спонсорські відносини та глобальні партнерства: важлива стратегія для збільшення прибутковості та розширення бренду клубу. Топові клуби АПЛ активно працюють над встановленням спонсорських угод з великими компаніями як на місцевому, так і на міжнародному рівні. Манчестер Сіті має довгострокову спонсорську угоду з авіакомпанією Etihad Airways на назву стадіону та спонсорства футбольного клубу. Ця угода стала однією з найбільш прибуткових та важливих для клубу. Спонсорська угода між Chelsea та Yokohama Rubber Company дозволила японській компанії розширити свою глобальну впізнаваність, а клубу забезпечити значний дохід, що сприяло у підсиленні команди. Ці спонсорські угоди не лише забезпечують клубам значний фінансовий прибуток, але й допомагають партнерам збільшити свою впізнаваність та проникнути на нові ринки через асоціацію з популярними футбольними клубами АПЛ

- Інновації в мерчендайзингу: клуби АПЛ використовують інноваційні підходи у продажах та мерчендайзингу для підвищення своєї прибутковості та залучення уваги фанатів. Зокрема клуби використовують технології доповненої реальності (AR) та віртуальної реальності (VR) для поліпшення взаємодії зі споживачами. Наприклад, Манчестер Сіті запустив додаток CityVR, де фанати можуть взяти участь у віртуальних турах стадіону та інших заходах.

- Креативність маркетингових кампаній: грає важливу роль у просуванні клубів АПЛ. Клуби активно використовують різноманітні стратегії та кампанії для привертання уваги фанатів. Наприклад Евертон випустив серію коротких документальних фільмів про свою команду, а Астон Вілла створив незвичайну рекламу, в якій фанати мали можливість стати частиною відеоролика.

- Залучення фанатів через інтерактивність: клуби АПЛ зосереджують увагу на створенні інтерактивних та спільних ініціатив, що сприяють залученню фанатів та підвищенню їхньої причетності до життя клубу. Наприклад розробляють мобільні додатки, які дозволяють прихильникам отримувати оновлення про команду, купувати квитки на матчі, голосувати та брати участь у голосуваннях. Також проводять

фанатські заходи, такі як футбольні турніри серед фанатів, зустрічі з гравцями та тренерами, автограф-сесії тощо [8].

Ці стратегії сприяють підвищенню залучення фанатів до життя клубу, підсилюють їхню прив'язаність та відчуття спільноти з командою.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3**

1. Розподіл прибутку від телевізійних трансляцій АПЛ визначається системою, яка забезпечує певні вигоди клубам за участь у цих турнірах. Особливості цього розподілу визначають конкурентоспроможність клубів та їхню здатність залучати талановитих гравців, враховуючи економічні можливості. Поняття «Matchday» в АПЛ має значний вплив на фінансову ситуацію клубів, проте, у зв'язку з перевагою телевізійних контрактів, його вагомість зменшується. Важливість матчів для господарства клубів визначається не тільки фінансовими показниками, а й можливістю взаємодії з уболівальниками, що підтримує команду на місцях та створює особливу атмосферу під час матчів.

2. Еволюція управління клубами АПЛ відбулася в напрямку розподілу функцій між спеціалізованими посадами, що дозволяє кожному фахівцю зосередитися на своїй області. Це призвело до більшої ефективності у прийнятті рішень та досягненні стратегічних цілей клубів. Управлінська структура стала ключовим аспектом для успіху команди в Англійській Прем'єр-лізі.

3. Сучасний футбол перетворився на великий бізнес, де маркетинг відіграє вирішальну роль. Клуби АПЛ активно використовують цифрові стратегії, спонсорські відносини, інновації в мерчендайзингу, креативність маркетингових кампаній та інтерактивність для залучення та утримання фанатів. Ці стратегії сприяють розвитку відданості та взаємодії фанатів з клубами, а також збільшують вартість бренду, що робить їх більш конкурентоспроможними на футбольному ринку.

## РОЗДІЛ 4

### АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УПЛ

#### 4.1 Організаційна діяльність футбольних клубів УПЛ

Організаційна структура та управління футбольними клубами Української Прем'єр-ліги (УПЛ) являють собою ключові аспекти, які мають вирішальне значення для їхнього функціонування та розвитку. Детальний аналіз діяльності клубів УПЛ дозволяє зрозуміти та оцінити фактори, що впливають на їх ефективність, виявити сильні та слабкі сторони управління цими спортивними установами.

Продуктивне управління футбольними клубами УПЛ є важливою основою для сталого розвитку футбольного спорту в Україні. Це сприяє не лише покращенню якості гри на внутрішньому рівні, а й підвищенню конкурентоспроможності клубів на міжнародній арені. Крім того, ефективне управління сприяє збільшенню зацікавленості та залучення більшої кількості уболівальників.

Розгляд організаційної структури та управлінських практик клубів УПЛ дозволяє зосередитися на ключових аспектах їхньої діяльності, виявити тенденції та можливості для подальшого розвитку українського футболу.

##### 4.1.1 Огляд організаційної структури та управління клубами УПЛ

Клуби Української Прем'єр-ліги (УПЛ) функціонують у приватній власності, що означає, що власник клубу має повний контроль над фінансовими рішеннями та управлінськими питаннями, пов'язаними з клубом. Ця форма власності визначає стратегії розвитку клубу, перспективи фінансування та рівень інвестицій у спортивну інфраструктуру. Власники клубів в УПЛ змушені збалансувати між фінансовою стабільністю клубу та досягненням успіху на спортивному полі. Ця динаміка ставить клубних власників перед складними виборами та стратегічними рішеннями, що мають визначальний вплив на майбутнє самого клубу в УПЛ.

Що до організаційної структури футбольних клубів УПЛ, то вона має свої особливості, проте в цілому включає схожі компоненти. Кожен клуб має керівний склад, до якого входять:

1. Генеральний директор: основний керівник клубу, відповідальний за стратегічне управління та розвиток.
2. Спортивний директор: відповідає за спортивні питання клубу, участь у трансферах та складання команди.
3. Фінансовий директор: організація фінансових аспектів клубної діяльності, бюджетування та управління фінансами.
4. Комерційний директор: розробка стратегії залучення спонсорів та партнерів клубу.
5. Технічний директор: налагодження співпраці між відділами клубу, відповідальний за інфраструктуру та технічні аспекти [49].

Кожен клуб має внутрішні відділи та департаменти, які виконують покладені на них обов'язки та сприяють функціонуванню клубу як спортивної організації.

### **Організаційна структура ФК «Шахтар» станом на 2023 р.**

- ✓ *Головний посадовець клубу – генеральний директор*
- ✓ *Головний відповідальний за взаємодію з футбольними організаціями – генеральний секретар*
- ✓ *Департаменти та підрозділи:*
  1. *Команда «Шахтар» і тренерський штаб*
  2. *Департамент дитячо-юнацького футболу (футбольна Академія)*
  3. *Департамент селекції*
  4. *Департамент медицини*
  5. *Департамент спортивних споруд*
  6. *Департамент стратегічного розвитку та комунікацій*
  7. *Юридична служба*
  8. *Комерційний департамент*
  9. *Фінансовий департамент*
  10. *Департамент інформаційних технологій*

## *11. Департамент персоналу [26]*

Зокрема організаційна структура футбольного клубу Шахтар є однією з найефективніших у УПЛ. Вона відображає поєднання керівництва клубом та внутрішніх відділів, спрямованих на різноманітні аспекти клубної діяльності. Ця гармонійна структура відображає високий рівень організаційної дисципліни та сприяє досягненню спортивних цілей клубу, забезпечуючи йому стабільність та перспективи для подальшого успіху в Українській Прем'єр-лізі.

### **4.1.2 Аналіз ефективності управління клубів УПЛ**

Аналізуючи та порівнюючи управлінську структуру клубів УПЛ та АПЛ можна відразу помітити подібність, через те, що вони побудовані за сучасними європейськими канонами, що передбачають розподіл функцій між спеціалізованими посадами та відділами чи департаментами. Але різниця у ефективності їх діяльності колосальна і все це через певні чинники:

- Відсутність прозорості у веденні клубу: клуби УПЛ стикаються з проблемами у веденні клубу, такими як недостатня прозорість у фінансових операціях, конфлікти інтересів та неефективне керівництво, що призводить до втрати довіри уболівальників, спонсорів та інвесторів, що ускладнює стабільний розвиток клубу.
- Відсутність стабільності: більшість клубів УПЛ стикаються з недостатньою стабільністю управління, яка виникає через часті зміни власників, керівництва та тренерського складу. Це впливає на формулювання довгострокових стратегій розвитку клубу та перешкоджає впровадженню сталого плану дій для досягнення успіху.
- Маркетингова діяльність: клуби УПЛ покладають невеликі ресурси на проведення ефективної маркетингової діяльності. Відстежуються лише поодинокі програми, що спрямовані на залучення більшої кількості аудиторії та потенційних спонсорів. Зокрема: клуби Верес та Кривбас розробляють та впроваджують серію серіалів на YouTube, Полісся залучає

відомого боксера Олександра Усика до рекламної кампанії. В той час, як в АПЛ клуби на постійній основі проводять подібну діяльність [38,41].

- Управління трансферами: на трансферну діяльність більшості клубів УПЛ, мають неабиякий вплив окремі агенти чи агентства, що призводить до провальних трансферних кампаній, тоді як клуби АПЛ мають досить розвинені селекційні відділи, які мають змогу відстежувати та прогнозувати розвиток футболістів зі всього світу використовуючи інноваційні технології.

Зважаючи на сучасні тенденції в управлінні футбольними клубами, важливо визнати, що клуби УПЛ мають потенціал для подальшого розвитку. Проте, для досягнення цієї мети важливо переглянути стратегії управління, зосередитися на забезпеченні прозорості та стабільності в клубній діяльності. Розвиток маркетингових програм, підвищення рівня професіоналізму в управлінні трансферами, а також зміцнення селекційних відділів можуть сприяти покращенню ефективності управління клубами УПЛ та створенню сприятливого середовища для їхнього успішного функціонування.

#### **4.2 Економічна діяльність футбольних клубів УПЛ**

Зв'язок між успіхом професійного футбольного клубу та його фінансами надзвичайно складний. Прибуток клубу великою мірою залежить від його досягнень на полі. Однак для досягнення спортивного просування потрібні великі фінансові вкладення. Фінансові керівники стикаються з завданням знайти баланс між інвестуванням у команду для досягнення найкращих результатів, уникненням великих ризиків та збереженням фінансової стійкості клубу. Найбільшою проблемою управління фінансами футбольного клубу є його підвищена публічна увага та сильна схильність до емоцій.

Раніше у роботі вказувалася низька якість українського футболу, що часто пов'язується з неефективною економічною діяльністю професійних футбольних клубів. Відомі англійські футбольні клуби демонструють успішну економічну стратегію у таких напрямках, як «Matchday», трансляційні права та комерційна



діяльність. Тому вивчення ефективності цих аспектів в українських клубах допоможе виявити проблеми економічної діяльності. Аналіз цих сфер в контексті українських клубів допоможе визначити перспективи розвитку та основні фактори, що впливають на їх конкурентоспроможність як у спортивному, так і у економічному середовищі.

#### 4.2.1 Огляд економічної діяльності клубів УПЛ

Величина фінансових операцій футбольних клубів УПЛ в значній мірі відрізняються від тих, що характерні для європейських клубів, зокрема клубам АПЛ, що впливає на їхню економічну діяльність.

*Таблиця 4.1.*

#### Трансферна вартість клубів УПЛ станом на 2023 рік.

Клуб	Вартість	Клуб	Вартість
Шахтар Донецьк	106,00 млн €	Кривбас Кривий Ріг	9,10 млн €
Динамо Київ	54,80 млн €	Олександрія	8,50 млн €
СК Дніпро-1	21,85 млн €	Металіст 1925 Харків	8,15 млн €
Зоря Луганськ	15,25 млн €	ЛНЗ Черкаси	7,05 млн €
Ворскла Полтава	10,65 млн €	Чорноморець Одеса	6,90 млн €
Рух Львів	10,65 млн €	Верес Рівне	6,85 млн €
Колос Ковалівка	10,18 млн €	Минай	6,75 млн €
Полісся Житомир	10,05 млн €	Оболонь Київ	5,30 млн €
<b>Загальна вартість клубів</b>		<b>298,03 млн €</b>	

*Створено на основі джерела [59]*

У цій таблиці зауважується, що найвища вартість клубу УПЛ, Шахтар Донецьк, становить 106 млн євро. У порівнянні з вартістю клубів АПЛ, найбільша вартість в британському футболі належить Манчестер Сіті зі значенням 1,26 млрд євро, що

перевищує вартість клубу Шахтар Донецьк майже в 12 разів. Найменша вартість клубу в АПЛ складає 87,20 млн євро, що майже рівна вартості клубу Шахтар Донецьк. Це один з аспектів, що відображає фінансові можливості клубів УПЛ.

Українська Прем'єр-ліга стикається з економічними викликами, де успіх клубів сильно залежить від джерел прибутку. Одним із ключових джерел є участь у європейських клубних турнірах, що забезпечує значну частину доходу. Динамо та Шахтар регулярно представляють Україну на міжнародній арені, що приносить високі фінансові надходження. До прикладу вихід до групового етапу гарантує команді приблизно 15,64 млн євро, з можливістю отримання додаткових сум за успішні виступи.

Також можна виділити позитивну тенденцію останніх п'яти років це прибуток від продажу гравців.

Таблиця 4.2.

#### Трансферна діяльність клубів УПЛ за останні 5 років.

Клуб	23/24 (€)	22/23 (€)	21/22 (€)	20/21 (€)	19/20 (€)	Всього:
Шахтар Донецьк	-2,05 млн	+102,90 млн	-48,80 млн	+2,10 млн	-1,60 млн	<b>+52,55 млн</b>
Динамо Київ	+1,20 млн	+24,60 млн	+18,38 млн	-	+7,12 млн	<b>+51,30 млн</b>
Зоря Луганськ	+1,75 млн	+1,25 млн	-220 тис	+500 тис	+1,50 млн	<b>+4,78 млн</b>
Ворскла Полтава	+900 тис	+1,63 млн	-550 тис	-	-	<b>+1,98 млн</b>
Колос Ковалівка	+300 тис	+670 тис	-94 тис	-	-	<b>+ 876 тис</b>
Олександрія	+1,32 млн	-	-150 тис	-100 тис	-250 тис	<b>+815 млн</b>
СК Дніпро-1	+5,62 млн	+650 тис	-2,47 млн	-2,35 млн	-1,01 млн	<b>+445 тис</b>
ФК Минай	-60 тис	+100 тис	+400 тис	-25 тис	-16 тис	<b>+399 тис</b>
Рух Львів	-	+50 тис	+180 тис	-	-	<b>+230 тис</b>
Верес Рівне	-	+170 тис	-20 тис	-	-	<b>+230 тис</b>

## Продовження таблиці 4.2

Кривбас Кривий Ріг	+560 тис	-150 тис	-300 тис	-	-	<b>+110 тис</b>
Чорноморець Одеса	-	-	+50 тис	-	-	<b>+50 тис</b>

*Створено на основі джерела [59]*

Щодо витратків, то футбольні клуби УПЛ стикаються з різноманітними видами витрат, які значно впливають на їхню економічну діяльність. Основні витрати клубів складаються із зарплати гравців та тренерського складу, витрати на трансфери, утримання стадіонів та тренувальних баз, медичне забезпечення команди, маркетингові заходи, підтримку юнацьких академій та інфраструктуру для розвитку футбольних талантів. Зарплати футболістів є однією з найбільших складових витрат клубів УПЛ. Вони включають не лише базові зарплати, а й бонуси, премії за виступи та інші додаткові виплати, що становлять значну частину бюджету клубу.

#### **4.2.2 Аналіз ефективності фінансового управління клубів УПЛ**

В українському клубному футболі спостерігається відмінність у фінансовому управлінні, що безпосередньо впливає на результативність команд у чемпіонатах. Один із яскравих прикладів успішного ведення фінансів та його відображення на полі - це ФК "Шахтар Донецьк". Звітність фінансових показників ФК Шахтар за 2019 рік відображає значний обсяг активів, який склав 3 118 792 тис. грн. При цьому зобов'язання клубу становлять 115 299 тис. грн, а грошові кошти та їх еквіваленти склали 104 469 тис. грн. Власний капітал ФК Шахтар склав 3 003 493 тис. грн, однак за фінансовими показниками видно, що клуб зазнав чистих втрат у розмірі -275 458 тис. грн та сплатив податки і збори у сумі 407 968 тис. грн [27].

Дана команда показує високий рівень гри на полі та інвестує у свою академію та соціальні програми, такі як Shakhtar Social, показуючи стратегічний підхід до розвитку та підтримки футбольних ініціатив.

Проте, існують клуби, які стикаються з фінансовими проблемами, що впливають на їхню діяльність. Це приводить до невиконання зобов'язаностей гравцям, тренерському складу та постачальникам послуг. Однак деякі з них виявляють більшу увагу до

оптимізації витрат, розробки стратегій залучення додаткових джерел доходів та підвищення ефективності управління, спрямовуючи зусилля на забезпечення фінансової стійкості та стабільності.

Водночас, сучасна ситуація українського клубного футболу свідчить про загальне погіршення позицій в рейтингу коефіцієнтів УЄФА починаючи з 2014 року, що спричинене розв'язанням війни росією і саме значно змінило ситуацію у футбольній сфері. Зокрема призвело до припинення діяльності кількох сильних футбольних клубів та зменшення привабливості УПЛ для легіонерів через складну політичну ситуацію.

Українські клуби важко працюють над заробітком через ряд обставин, зокрема через порожні трибуни на матчах, що фактично виключає дохід від Matchday, обмеженого інтересу до телетрансляцій і неспроможність клубів об'єднатися в єдиний телепул та відсутність ефективної комерційної діяльності. Додатково ситуація зі спонсорством також є важливою для фінансової стабільності клубів. Але українські команди зазвичай залежать від власників чи компаній, пов'язаних з власниками клубів, для отримання фінансової підтримки, що фактично є прямим фінансуванням. Однак, зміцнення спонсорських угод з незалежними компаніями може стати важливим кроком у стабілізації фінансової бази клубів.

Аналіз свідчить про те, що ключові джерела доходу для клубів АПЛ, такі як телетрансляція, matchday та комерційна діяльність, мають низький рівень ефективності для українських клубів. Таким чином особливо важливим стає участь в єврокубках, проте для українських клубів прохід до групових етапів стає все важчим, через втрату позицій у рейтингу УЄФА і відповідно опції виходу на пряму в груповий етап.

Загалом, українські клуби змушені пристосовуватися до складної ситуації, зосереджуючись на пошуку нових джерел доходів та вдосконаленні фінансового управління, щоб забезпечити стабільність і конкурентоспроможність у футбольній сфері.

### **4.3 Практичні рекомендації щодо покращення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ**

Футбольні клуби в Україні відіграють ключову роль у спортивному житті країни та в міжнародних змаганнях, проте їхня успішність не обмежується лише досягненнями на полі. Варіюючи від ефективності фінансових операцій до організаційної структури та управління, організаційно-економічна діяльність футбольних клубів УПЛ є ключовим фактором, що визначає їхню стійкість та конкурентоспроможність.

На підставі детального аналізу організаційної структури, фінансової діяльності та управлінських практик клубів АПЛ та УПЛ, запропоновані рекомендації спрямовані на вирішення ключових проблем, з якими стикаються футбольні клуби в УПЛ. Наступні практичні рекомендації базуються на об'єктивному аналізі та дослідженні організаційно-економічної діяльності футбольних клубів УПЛ:

#### **1. Реформування організаційної структури та управління:**

- Створення ефективної системи управління, яка буде оптимізована під поточні вимоги і специфіку кожного клубу.
- Впровадження сучасних методів управління, в тому числі використання технологій для оптимізації процесів.

#### **2. Фінансова стійкість і диверсифікація джерел доходів:**

- Розширення джерел доходів, зокрема через розвиток комерційної діяльності, спонсорських угод і маркетингових заходів.
- Розробка та впровадження стратегій залучення інвестицій та підтримки меценатів для збільшення бюджетів клубів.

#### **3. Розвиток молодіжних програм та академій:**

- Інвестування у розвиток молодіжних футбольних програм для виявлення та розвитку молодих талантів.
- Створення більш ефективних механізмів підтримки та розвитку футбольних академій клубів.

#### **4. Оптимізація витрат та управління ризиками:**

- Аналіз та раціоналізація витрат клубів, зокрема на трансфери, заробітні плати, інфраструктуру, транспорт тощо.
- Використання різноманітних стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних з економічними, фінансовими та спортивними аспектами, а також ситуацією в країні.

#### **5. Посилення співпраці та залучення громадськості:**

- Розвиток партнерств з місцевою громадою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільних проєктів та розвитку спортивної інфраструктури.
- Залучення вболівальників, сприяння перегляду матчів через інноваційні програми та акції для збільшення доходів від телетрансляцій.

#### **6. Стабілізація участі в європейських турнірах:**

- Зосередження на підвищенні показників УПЛ в рейтингу УЄФА для забезпечення більшої кількості місць в єврокубках, що принесе додаткові фінансові потоки.

Практичні рекомендації, запропоновані у нашій роботі, мають на меті забезпечити більш стабільний фінансовий фундамент для клубів, що сприятиме їхньому успішному розвитку та конкурентоспроможності. А також підвищення ефективності управління та сприяння їхньому зміцненню та створенню міцної бази для подальшого розвитку. Реалізація цих рекомендацій вимагає не лише уваги клубів, але й підтримки з боку футбольних асоціацій, спонсорів та громадськості. Оптимізація управлінських практик, розробка ефективних фінансових стратегій та активна робота над створенням сприятливого середовища для розвитку футбольних клубів стануть запорукою покращення їхнього становища та укріплення впливу на міжнародній арені.

### **ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 4**

1. Зважаючи на структуру та управління клубами УПЛ, варто зауважити, що їх організаційна структура включає керівний склад з генеральним директором, спортивним, фінансовим, комерційним та технічним директорами. Крім того, вони

мають внутрішні відділи та департаменти, спрямовані на різні аспекти клубної діяльності. Структура клубу «Шахтар» є прикладом високої організаційної дисципліни, що сприяє досягненню спортивних цілей. Це відображається у його високому рівні ефективності в УПЛ. Проте, порівнюючи клуби УПЛ з клубами АПЛ, помітно, що у клубів УПЛ є проблеми з веденням, відсутність стабільності управління, а також недостатня розвиненість маркетингових стратегій та управління трансферами. Отже, для підвищення ефективності управління клубами УПЛ слід звернути увагу на прозорості, стабільності управління, розвитку маркетингових стратегій та модернізації управління трансферами. Це створить сприятливі умови для успішного функціонування та розвитку цих клубів у майбутньому.

2. В українському футболі присутній глибокий взаємозв'язок між фінансовими показниками клубів та їхнім спортивним успіхом. Керівництво футбольних клубів УПЛ стикається з важливим завданням збалансувати фінансові вкладення для досягнення високих результатів на полі та забезпечення фінансової стабільності. Дослідження показало, що клуби УПЛ мають низький рівень ефективності основних джерел доходів (трансляції, Matchday, комерційна діяльність) у порівнянні з клубами з більш розвинутими футбольними лігами. Тому успішність клубів, які представляють Україну на міжнародній арені, відіграє значну роль у забезпеченні значних фінансових надходжень, проте існує ряд проблем, таких як складна політична ситуація, яка ускладнює потрапляння клубів до єврокубків, що призводить до погіршення фінансового становища клубів. Зокрема низька привабливість для легіонерів через складну політичну ситуацію в Україні призвели до погіршення позицій клубів в рейтингу УЄФА. Саме тому необхідність пошуку нових джерел доходів та удосконалення фінансового управління є ключовим завданням для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності українських футбольних клубів.

3. На основі проведеного аналізу організаційної структури, фінансових практик та управління клубів нами були розроблені практичні рекомендації щодо покращення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів Української

Прем'єр-ліги (УПЛ), які мають ключову мету забезпечити стійкий та конкурентоспроможний розвиток клубів:

- a) **Реформування організаційної структури та управління:**
  - Створення ефективної системи управління, яка буде оптимізована під поточні вимоги і специфіку кожного клубу.
  - Впровадження сучасних методів управління, в тому числі використання технологій для оптимізації процесів.
- b) **Фінансова стійкість і диверсифікація джерел доходів:**
  - Розширення джерел доходів, зокрема через розвиток комерційної діяльності, спонсорських угод і маркетингових заходів.
  - Розробка та впровадження стратегій залучення інвестицій та підтримки меценатів для збільшення бюджетів клубів.
- c) **Розвиток молодіжних програм та академій:**
  - Інвестування у розвиток молодіжних футбольних програм для виявлення та розвитку молодих талантів.
  - Створення більш ефективних механізмів підтримки та розвитку футбольних академій клубів.
- d) **Оптимізація витрат та управління ризиками:**
  - Аналіз та раціоналізація витрат клубів, зокрема на трансфери, заробітні плати, інфраструктуру, транспорт тощо.
  - Використання різноманітних стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних з економічними, фінансовими та спортивними аспектами, а також ситуацією в країні.
- e) **Посилення співпраці та залучення громадськості:**
  - Розвиток партнерств з місцевою громадою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільних проєктів та розвитку спортивної інфраструктури.
  - Залучення вболівальників, сприяння перегляду матчів через інноваційні програми та акції для збільшення доходів від телетрансляцій.
- f) **Стабілізація участі в європейських турнірах:**



- Зосередження на підвищенні показників УПЛ в рейтингу УЄФА для забезпечення більшої кількості місць в єврокубках, що принесе додаткові фінансові потоки.

Серед важливих заходів у реалізації цих рекомендацій є реформування організаційної структури та управління клубами, фокусуючись на оптимізації управління, використанні сучасних методів, розширенні фінансових джерел, розвитку молодіжних програм, оптимізації витрат та співпраці з громадськістю. Однак для успішної реалізації цих заходів необхідна підтримка не лише зі сторони футбольних клубів, але й від футбольних асоціацій, спонсорів та широкої громадськості. Активна взаємодія із цими стейкхолдерами є ключовою для створення сприятливого середовища, яке сприятиме покращенню футбольної індустрії в Україні та забезпечить стійкий розвиток УПЛ.

## РОЗДІЛ 5

### АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Провівши аналіз наукової літератури та джерел мережі інтернет нами були визначені основні аспекти успішного функціонування футбольних клубів це ефективна організаційна та економічна діяльності.

З різних інформаційних джерел було виявлено, що для ефективної організаційної діяльності має бути розподіл функцій між спеціалізованими департаментами, що дозволяє кожному фахівцю зосередитися на своїй області. Про це свідчать результати діяльності клубів АПЛ після переходу до даної структури від тієї, де тренер чи менеджер керував всіма аспектами діяльності клубу.

Також було виявлено, що для ефективної фінансової діяльності клубів важливо стабільно отримувати прибуток від джерел, що забезпечать стабільність функціонування клубу. Зокрема було визначено основні види джерел доходів клубів АПЛ:

- Продаж прав на телетрансляції;
- Matchday (прибуток в день матчу)
- Комерційна діяльність

Проводячи вже власне дослідження, нами було підтверджено той факт, що організаційно-економічна діяльність буде значно продуктивніша, якщо клуби будуть придержуватися тієї загальноєвропейської організаційної структури, про яку ми зазначали та систематизування джерел доходів за допомогою вдосконалення фінансового управління.

До прикладу, проаналізувавши клуб Манчестер Сіті, ми виявили, що після переходу до загальноєвропейської моделі організаційної структури, англійський клуб в останні роки проявив велику гнучкість і спроможність адаптуватися до нових тенденцій у футбольній індустрії. Їхні інноваційні підходи до футбольних стратегій виявилися успішними, дозволяючи клубу піднятися на вершину як у національних, так і в міжнародних змаганнях. Це сприяло і прояву фінансової успішності клубу у оцінювальній вартості бренду – 1,51 млрд. € та найбільших прибутків серед усіх клубів світу, а саме телетрансляції – 294 млн. €, комерційна діяльність – 373 млн. €,

“Matchday” – 64 млн. € і відповідно загальний дохід – 731 млн. €. Що і підтверджує твердження, які були висловлені авторами в проаналізованій літературі.”

Під час аналізу літературних джерел також нами були виявлено, те що організаційна структура клубів УПЛ мають схожість із структурами клубів АПЛ, але різниця у ефективності їх діяльності колосальна і все це через певні чинники:

- Приватна структура власності всіх клубів;
- Відсутність прозорості у веденні клубу;
- Відсутність стабільності управління;
- Недостатність ресурсів у маркетингу клубів;
- Залежність управління трансферами від агентів.

Всі ці чинники впливають також і на ефективність фінансової діяльності клубів, зокрема було виявлено той факт що клуби УПЛ мають низький рівень ефективності основних джерел доходів (трансляції, Matchday, комерційна діяльність) у порівнянні з клубами АПЛ. Проте на місце основного джерела прибутку клубів УПЛ постають виплати за виступи на міжнародній арені, які стають не стабільними з огляду погіршення позицій клубів у рейтингу коефіцієнтів УЄФА що спричинене розв’язанням війни росією. Зокрема це призвело до припинення діяльності кількох сильних футбольних клубів. За для уникнення цього ризику та інших нами було проведений аналіз організаційної та економічної діяльності клубів.

За результатами нашого аналізу нами були розроблені практичні рекомендації, що мають на меті забезпечити більш стабільний фінансовий фундамент для клубів, а підвищення ефективності управління, що і буде сприяти їхньому зміцненню та створенню міцної бази для подальшого розвитку. Але реалізація цих рекомендацій вимагає не лише уваги клубів, але й підтримки з боку футбольних асоціацій, спонсорів та громадськості. Тому саме оптимізація управлінських практик, розробка ефективних фінансових стратегій та активна робота над створенням сприятливого середовища для розвитку футбольних клубів стануть запорукою покращення їхнього становища та укріплення впливу на міжнародній арені.

## ВИСНОВКИ

1. Футбольні клуби, як організаційно-економічні утворення, перебувають у приватній власності та можуть бути асоціаціями або публічно-приватними корпораціями. Вони керуються комітетами або власниками, приймаючи рішення про фінанси, організацію, трансфери гравців та інші питання. Концепція організаційно-економічної діяльності клубів включає фінансове управління, управління персоналом, маркетинг для приваблення вболівальників та спонсорів, стратегічне планування для досягнення стабільності й успіху.

Фінансове управління в клубах охоплює управління доходами (Matchday, трансляції, комерція) та витратами (зарплати, трансфери, операційні витрати, інфраструктура, маркетинг). Раціональне управління цими процесами сприяє стабільності, раціональному використанню ресурсів та мінімізації фінансових ризиків через бюджетування, фінансовий аналіз та контроль.

Управління ризиками - важлива частина діяльності клубів. Футбольні клуби стикаються з фінансовими, спортивними, репутаційними та правовими ризиками. Їм потрібні процедури, контрольні системи та механізми звітності для ідентифікації, аналізу та зменшення ризиків через стратегії ризик-менеджменту.

2. Зважаючи на структуру та управління клубами УПЛ, можна відзначити, що вони мають керівний склад з генеральним директором, спортивним, фінансовим, комерційним та технічним директорами. Також у них є внутрішні відділи та департаменти, спрямовані на різні аспекти клубної діяльності. Наприклад, структура клубу "Шахтар" є прикладом високої організаційної дисципліни, яка сприяє досягненню спортивних цілей та відображається у високій ефективності в УПЛ.

Але порівнюючи з клубами АПЛ, у клубів УПЛ є певні проблеми з веденням і стабільністю управління, розвитком маркетингових стратегій та управління трансферами. Для підвищення ефективності управління клубами УПЛ варто звернути увагу на прозорості, стабільності управління, розвитку маркетингових стратегій та модернізації управління трансферами. Також український футбол демонструє глибокий зв'язок між фінансовими показниками клубів та їхнім спортивним успіхом.

Керівництво клубів УПЛ стикається з завданням збалансувати фінансові вкладення для досягнення високих результатів на полі та забезпечення фінансової стабільності.

3. Дослідження показало, що клуби УПЛ мають низький рівень ефективності основних джерел доходів (трансляції, Matchday, комерційна діяльність) у порівнянні з клубами з більш розвинутими футбольними лігами. Тому успішність клубів, які представляють Україну на міжнародній арені, відіграє значну роль у забезпеченні значних фінансових надходжень, проте існує ряд проблем, таких як складна політична ситуація, яка ускладнює потрапляння клубів до Єврокубків, що призводить до погіршення фінансового становища клубів. Зокрема низька привабливість для легіонерів через складну політичну ситуацію в Україні призвели до погіршення позицій клубів в рейтингу УЄФА.

Тому важливим завданням для клубів УПЛ є пошук нових джерел доходів та вдосконалення фінансового управління для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

4. На основі проведеного аналізу організаційної структури, фінансових практик та управління клубів нами були розроблені практичні рекомендації щодо покращення організаційно-економічної діяльності футбольних клубів Української Прем'єр-ліги (УПЛ), які мають ключову мету забезпечити стійкий та конкурентоспроможний розвиток клубів:

- a) **Реформування організаційної структури та управління:**
  - Створення ефективної системи управління, яка буде оптимізована під поточні вимоги і специфіку кожного клубу.
  - Впровадження сучасних методів управління, в тому числі використання технологій для оптимізації процесів.
- b) **Фінансова стійкість і диверсифікація джерел доходів:**
  - Розширення джерел доходів, зокрема через розвиток комерційної діяльності, спонсорських угод і маркетингових заходів.
  - Розробка та впровадження стратегій залучення інвестицій та підтримки меценатів для збільшення бюджетів клубів.
- c) **Розвиток молодіжних програм та академій:**

- Інвестування у розвиток молодіжних футбольних програм для виявлення та розвитку молодих талантів.
  - Створення більш ефективних механізмів підтримки та розвитку футбольних академій клубів.
- d) **Оптимізація витрат та управління ризиками:**
- Аналіз та раціоналізація витрат клубів, зокрема на трансфери, заробітні плати, інфраструктуру, транспорт тощо.
  - Використання різноманітних стратегій для мінімізації ризиків, пов'язаних з економічними, фінансовими та спортивними аспектами, а також ситуацією в країні.
- e) **Посилення співпраці та залучення громадськості:**
- Розвиток партнерств з місцевою громадою, бізнесом та іншими зацікавленими сторонами для спільних проєктів та розвитку спортивної інфраструктури.
  - Залучення вболівальників, сприяння перегляду матчів через інноваційні програми та акції для збільшення доходів від телетрансляцій.
- f) **Стабілізація участі в європейських турнірах:**
- Зосередження на підвищенні показників УПЛ в рейтингу УЄФА для забезпечення більшої кількості місць в єврокубках, що принесе додаткові фінансові потоки.

Виконання цих рекомендацій потребує підтримки не лише зі сторони футбольних клубів, але й від футбольних асоціацій, спонсорів та громадськості. І саме активна робота над створенням сприятливого середовища для розвитку футбольних клубів буде ключовим для поліпшення їхньої ситуації та зміцнення позицій на міжнародному рівні.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Annual Review of Football Finance Deloitte 2022 - Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%9C%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0%20%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BE%D1%82%D0%B0/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%8F%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/deloitte-uk-annual-review-of-football-finance-2022.pdf>
2. Broadcasting Revenues and Sporting Success in European Football: Evidence from the Big Five Leagues. *Journal of Applied Business and Economics*. 2020. Vol. 22, no. 4. URL: <https://doi.org/10.33423/jabe.v22i4.2909>
3. Change Management in Professional Football Clubs--A Case Study of Liverpool Football Club. *Frontiers in Sport Research*. 2022. Vol. 4, no. 4. URL: <https://doi.org/10.25236/fsr.2022.040405>
4. Deloitte Football Money League 2023 | Introduction - Режим доступу: <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>
5. Dr. Florian Hohmann Strategies for football clubs financial sustainability. *Football business inside*. 2022 Vol. 1, no. 1. P. 8–53.
6. Eldin Jelešković. Analysis of organisational structure and financial aspect of successful european clubs / Eldin Jelešković, Munir Talović, Izet Rađo, Ifet Mahmutović, Haris Alić, Almir Mašala, Šemso Ormanović, Alen Ćirić, Damir Đedović, Kenan Dizdarević // *Sport Science* 9 – 2016. – 41 p.
7. Grabowski A. Risk in the activities of football companies on the example of Olympique Lyonnais and GKS Katowice. *Journal of Education, Health and Sport*. 2022. Vol. 12, no. 5. P. 273–283. URL: <https://doi.org/10.12775/jehs.2022.12.05.021>
8. Holzmayr, F. and Schmidt, SL (2020), "Financial performance and corporate diversification strategies in professional football – evidence from English Premier League", *Sport, Business and Management*, Vol. 10 № 3, C. 291-315.

9. Ketrin S. N. et al. Personal Branding In Team Sports Marketing //The annals of the university of Oradea. – 2020. – Т. 29. – №. 2020. – С. 416.
10. League P. Premier League 2022- 2023 Clubs Logos Coloring Book: All English PL Soccer Teams in One Book, Gift for Football or Soccer Fans, Quiz about English Soccer Clubs. Independently Published, 2022.
11. Panferov D. D., Averin A. V. Marketing strategies of football clubs. *Economics and management in sports*. 2021. Vol. 1, no. 1. P. 29–40. URL: <https://doi.org/10.18334/sport.1.1.119688>
12. Premier League clubs Matchday income // Michel Sakr // 2021[Електронний ресурс] <https://sqaf.club/premier-league-clubs-matchday-income/>
13. Reikin V. FINANCIAL AND ECONOMIC ASPECTS OF PROFESSIONAL FOOTBALL INDUSTRY: TRENDS ANALYSIS AND DEVELOPMENT PROSPECTS. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2021. Vol. 1, no. 36. P. 471–480. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v1i36.228089>
14. Sorin-George Toma and Ștefan Catana, «The value of brand in the football industry», Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Economy Series, Issue 1/2021
15. Stephen Dobson. *The Economics of Football* / Stephen Dobson, John Goddard – Cambridge University Press, 2001. – 451 p.
16. The English Premier League TV Rights Selling Model – Historical Study / C. Koutroumanides et al. *GYMNASIUM*. 2019. Vol. XIX, no. 1. P. 80. URL: <https://doi.org/10.29081/gsjesh.2018.19.1.07>
17. Wilson, R., Plumley, D. and Ramchandani, G. (2013), "The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League", *Sport, Business and Management*, Vol. 3 No. 1, pp. 19-36.
18. Бабенко Д. С. Трансферна політика провідних футбольних клубів України: кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра: спец. 017 Фізична культура і спорт, освітньою програмою «Спорт» / Денис Сергійович Бабенко. - Київ: НУФВСУ, 2020. - 102 с.



19. Бабенко Д., Байрачний О. Історичні аспекти розвитку футбольних клубів у незалежній Україні. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2022; 2: 59–63
20. Батіщева Н.М. Бухгалтерський облік доходів і витрат професійних футбольних клубів відповідно до вимог УЄФА / Н.М. Батіщева, Г.П. Лукашук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Міжнародний збірник наукових праць. 2015. – № 2 (32). — С. 25-36.
21. Волік С. В. Аналіз функціонування професійних футбольних клубів / С. В. Волік, В. В. Мулик // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. – 2013. – Вип. 112(4)
22. Волік С. В. Фінансові складові функціонування провідних футбольних клубів Європи / С. В. Волік, В. В. Мулик // Молода спортивна наука України : зб. наук. пр. з галузі фіз. виховання, спорту і здоров'я людини / за заг. ред. Є. Приступи. - Л., 2014. - Вип. 18
23. Волік С. В., Мулик В. В. Формування іміджу футбольних клубів України. Слобожанський науково-спортивний вісник. 2014. № 2(40). С. 57–60.
24. Гончаренко Є. В. Телебачення як джерело прибутку у футболі в Європі // Молодь та олімпійський рух : зб. тез доп. X Міжнар. конф., 24-25 травня 2017 р. – К., 2017. - С. 245-247.
25. Гончарук С. А. Аспекти фінансової діяльності футбольних топ клубів Європи / С. А. Гончарук, М. В. Латишев. // Вісник СНТ. – 2018. – №10. – С. 148–152.
26. Доходи від УЄФА критично важливі для клубів, особливо з України // Олексій Сливченко //2023 р. [Електронний ресурс] <https://1927.kiev.ua/news/124134-dohodi-vid-uefa-kriticno-vazlivi-dla-klubiv-osoblivo-z-ukraini>
27. Звіт про управління футбольного клубу «Шахтар» за 2019 рік - Режим доступу: <file:///C:/Users/User/Desktop/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%BF%D0%B0%D0%BF%D0%BA%D0%B0/FC%20Shakhtar%20management%20report%202019.pdf>

28. Консультант з оцінки брендів «Brand finance» - Режим доступу: <https://brandirectory.com/>
29. 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.
30. Лисенчук С. Г. Маркетинг у професійному футболі : автореф. дис.... канд. наук. фіз. виховання і спорту : [спец.] 24.00.01 «Олімпійський та професійний спорт» / С. Г. Лисенчук. – К., 2002. – 14 с
31. Ліпартеліані В. Р. Аналіз і побудова структури зовнішніх зв'язків футбольного клубу / В. Р. Ліпартеліані, С. В. Свистунов // Sportul Olimpic si sportul pentru toti : Materialele XV-a Congres stiintific International (12-15 septembrie 2011, Chisinau) / Comitetul international olimpic, Academia internationala olimpica. - Chisinau, 2011. - Vol. 2. - С. 553-557
32. Мелех Я. Р. Облік і аналіз витрат на утримання гравців у професійних футбольних клубах / Я.Р. Мелех // Науковий вісник НЛТУ України: Серія економічна. – Вип. 26.6. – С. 120-126.
33. Мелех Я. Р. Облік і аналіз нематеріальних спортивних активів футбольних клубів : дис. канд. ек. наук / Я. Р. Мелех– Львів, 2018.
34. Офіційний сайт UEFA - Режим доступу: <https://www.uefa.com/>
35. Офіційний сайт АПЛ - Режим доступу: <https://www.premierleague.com/>
36. Офіційний сайт УАФ - Режим доступу: <https://uaf.ua/>
37. Офіційний сайт футбольного клубу «Арсенал» - Режим доступу: <https://www.arsenal.com/>
38. Офіційний сайт футбольного клубу «Верес» - Режим доступу: <https://nkveres.com/>
39. Офіційний сайт футбольного клубу «Динамо» - Режим доступу: <https://fcdynamo.com/>
40. Офіційний сайт футбольного клубу «Зоря» - Режим доступу: <http://zarya-lugansk.com/>

41. Офіційний сайт футбольного клубу «Кривбас» - Режим доступу:  
<https://fckryvbas.com/>
42. Офіційний сайт футбольного клубу «Ліверпуль» - Режим доступу:  
<https://www.liverpoolfc.com/>
43. Офіційний сайт футбольного клубу «Манчестер Сіті» - Режим доступу:  
<https://www.mancity.com/>
44. Офіційний сайт футбольного клубу «Манчестер Юнайтед» - Режим доступу:  
<https://www.manutd.com/>
45. Офіційний сайт футбольного клубу «Тоттенгем» - Режим доступу:  
<https://www.tottenhamhotspur.com/>
46. Офіційний сайт футбольного клубу «Челсі» - Режим доступу:  
<https://www.chelseafc.com/>
47. Офіційний сайт футбольного клубу «Шахтар» - Режим доступу:  
<https://shakhtar.com/>
48. Професійний футбол в Україні: стан, проблеми, перспективи: кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра: спец. 017 Фізична культура і спорт, освітньою програмою «Спорт» / Андрій Іванович Садовський. - Київ: НУФВСУ, 2020. - 74 с.
49. Птухін С. Ю., Попов О. Є., Бондар А. С. Менеджмент футбольного клубу «Металіст 1925» // Харківська державна академія фізичної культури. 2020. – бс.
50. Регламент з атестації футбольних клубів Української Прем'єр-Ліги ФЕДЕРАЦІЯ ФУТБОЛУ УКРАЇНИ// Видання 2018 р. Режим доступу:  
<https://uaf.ua/files/biblioteka/>
51. Рейкін В., Більо І. ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ ПРОФЕСІЙНОЇ ФУТБОЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ: ЕКОНОМІЧНИЙ ПІДХІД. Економіка та суспільство. 2022. № 35.  
URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-8>
52. Річний звіт АПЛ 2021/22 - Режим доступу:  
[https://resources.premierleague.com/premierleague/document/2022/12/16/3b8ba831-a2af-4222-9c52-2c73c10ff6eb/PL\\_Annual-Report\\_2021-22\\_DIGITAL.pdf](https://resources.premierleague.com/premierleague/document/2022/12/16/3b8ba831-a2af-4222-9c52-2c73c10ff6eb/PL_Annual-Report_2021-22_DIGITAL.pdf)

53. Річний звіт футбольного клубу «Шахтар» сезон-2022/23 - Режим доступу:  
[file:///C:/Users/User/Desktop/2022-23\\_UA.pdf](file:///C:/Users/User/Desktop/2022-23_UA.pdf)
54. Сатін Д.Є. Дослідження джерел прибутку в професійному футболі / Д.Є. Сатін, А.В. Циганок // Фізичне виховання студентів. – 2010. – № 3. – С. 128-131.
55. Солнцев И. В. Финансы в футболе : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Проспект, 2019. – 296 с.
56. Устенко, Б. Організаційні зміни в структурі європейських професійних футбольних клубів під впливом комерціалізації. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2016. – №4. С.21-24.
57. 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.
58. Фінансова звітність ПрАТ «ФК «Шахтар» (Донецьк)» за 2021 рік - Режим доступу:  
<file:///C:/Users/User/Desktop/FC%20Shakhtar%20financial%20statements%202021.pdf>
59. Футбольний портал «transfermarkt» - Режим доступу:  
<https://www.transfermarkt.com/>