

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»
на тему:

«Розвиток професійного футболу як суб'єкта сучасного ринку»

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Заболотського Федора Сергійовича
Науковий керівник: Павленко Ю.О.,
кандидат філософських наук наук
Рецензент: Залойло В. В., доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 8 від 13.03.24.)
Завідувач кафедри: Харчук Т.В,
доктор економічних наук, доцент

Київ- 2024 р.

ПЛАН

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ.....	6
1.1 Специфіка бізнесу у професійному спорті.....	6
1.2 Джерела прибутків у професійному спорті.....	15
1.3 Статті видатків у професійному спорті.....	28
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	33
2.1 Методи дослідження.....	33
2.2 Організація дослідження.....	34
РОЗДІЛ 3. ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ФУТБОЛУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНЯХ.....	37
3.1 Індустрія футболу України, як об'єкт управління у національній соціально-економічній системі.....	37
3.2 Аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні... ..	49
3.3 Оцінка комерційного потенціалу в індустрії футболу.....	58
Висновки до розділу 3.....	71
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ФУТБОЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ НА МІКРОРІВНІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ.....	72
4.1 Розробка методики оцінки ефективності діяльності суб'єктів футбольної індустрії.....	72
4.2 Методичний інструментарій зміцнення фінансової стійкості суб'єктів індустрії футболу на мікрорівні з урахуванням вимог УЄФА.....	77
4.3 Розробка інструментів фінансування суб'єктів індустрії футболу.....	88
Висновки до розділу 4.....	103
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	105
ВИСНОВКИ.....	107
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	109
ДОДАТКИ.....	116

ВСТУП

Актуальність. Розвиток сучасної економіки характеризується активною появою нових галузей. Однією з них стала індустрія розваг, усередині якої поступово сформувалося кілька напрямів, зокрема промисловість спорту. При цьому в розвинених країнах індустрія спорту не обмежується вирішенням комерційних завдань, а важливими є підготовка молодих спортсменів, забезпечення масовості, вирішення соціальних проблем та підвищення зовнішньополітичного іміджу країн.

Актуальною темою сучасної соціально-економічної теорії та практики функціонування суспільства є розвиток спорту. Крім економічного ефекту, що генерується завдяки будівництву спортивної та супутньої інфраструктури, створенню нових робочих місць, витратам туристів, реалізації атрибутики та інвентарю, спорт відіграє важливу роль у підвищенні якості життя. Головну увагу вчені та менеджери приділяють питанням форм та результатів прояву спорту в умовах ринкової економіки, де особливе місце належить професійному спорту.

Таким чином, актуальність цього дослідження зумовлена необхідністю у комплексному підвищенні фінансової стійкості та ефективності функціонування професійного спорту в Україні, що у свою чергу безпосередньо сприятиме підвищенню його якості в країні та, як наслідок, зростанню професійного рівня на міжнародній арені.

Зв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета роботи полягає у висвітленні джерел фінансування професійних спортивних клубів на прикладі футболу.

Завдання:

1. Здійснити аналіз теоретичних досліджень економічних засад функціонування професійного спорту.
2. Охарактеризувати індустрію футболу України як об'єкт управління у національній соціально-економічній системі.
3. Визначити стан розвитку вітчизняної індустрії футболу
4. Оцінити комерційний потенціал в індустрії футболу.
5. Розробити методiku оцінки ефективності діяльності суб'єктів футбольної індустрії, методичний інструментарій зміцнення фінансової стійкості суб'єктів індустрії футболу на мікрорівні з урахуванням вимог УЄФА та інструменти фінансування суб'єктів індустрії футболу.

Об'єкт дослідження – система управління в індустрії футболу, що формується на різних рівнях національними та регіональними суб'єктами футболу.

Предмет дослідження – джерела фінансування професійних футбольних клубів.

Методи дослідження.

1. Аналіз й узагальнення науково–методичної літератури щодо особливостей діяльності міжнародних європейських футбольних турнірів і національних чемпіонатів країн Європи, головних напрямів вивчення економічної ефективності
2. Аналіз даних із офіційних Інтернет джерел про структуру провідних європейських футбольних ліг, джерел прибутків і видатків в європейському футболі
3. Методи математичної статистики.

Наукова новизна дослідження полягає у розробці теоретико-методологічних положень організації стратегічного управління індустрією футболу, як специфічною мережевою системою, спрямованою на досягнення економічної, соціальної та спортивної ефективності на макро-, мезо- та мікрорівнях.

Практична значущість роботи полягає у розробці методології оцінки ефективності діяльності суб'єктів індустрії футболу та стратегічного підходу до управління ними. Пропоновані рішення можуть використовуватися органами державного та муніципального управління, що реалізують політику в галузі розвитку спорту на державному, регіональному та місцевому рівнях, суб'єктами індустрії футболу на мікрорівні, що дозволить: збирати, обробляти та аналізувати інформацію, необхідну для управління у цій сфері; обґрунтовано розподіляти фінансові та інші ресурси, виходячи з об'єктивної оцінки результатів діяльності; розробляти та обґрунтовувати кадрову політику; оцінювати ефективність використання інфраструктурної бази; оцінювати роботу менеджерів; приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ЗАСАД ФУНКЦІОНУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ

1.1. Специфіка бізнесу у професійному спорті

Незважаючи на існування спорту протягом багатьох тисячоліть, досі немає чіткого однозначного поняття. Термін «спорт» походить від англ. sport, скорочення від початкового старофранцузького. Desport – «гра», «розвага». У різній літературі від словників та енциклопедій до монографічної робіт даються найрізноманітніші визначення. У вузькому значенні спорт – це «фізичні вправи та ігри». У широкому значенні під ним розуміється діяльність людей, яка полягає у зіставленні їх фізичних чи інтелектуальних здібностей, а також підготовка до цієї діяльності та міжособистісні відносини, що виникають у її процесі.

Існування спорту пояснювали «теорією надлишкової енергії», «теорією магії», «теорією війни», «теорією праці». Як вузьке, так і широке тлумачення спорту є набором термінів, що поверхово відбиває механізм ринкового функціонування людини.

Основними недоліками сучасних теорій спорту є: по-перше, ігнорування сутнісної природи людини, її потреб; по-друге, абстрагування від взаємин суб'єктів реальної дійсності, по-третє, суто емпіричний підхід з переважанням суб'єктивізму та обраної статистики [52, с. 100].

Щоб відповісти на питання, що дає спорт людині потрібно звернутися до потреб людини. Як відомо, людині притаманні п'ять основних видів потреб: безпека існування, фізіологічні потреби, сенсорні, духовні та соціальні (самоактуалізація, слава, лідерство, влада) [43]. Безпека існування та фізіологічні потреби зумовлюють комплекс фізіологічних рухів, властивий усім живим істотам.

Спорт – явище соціальне, що є єдністю об'єктивного і суб'єктивного. Об'єктивне полягає у інтелектуально-фізіологічному організмі людини; суб'єктивне зводиться до взаємин людей щодо функціонування об'єктивного змісту. Якщо фізкультура притаманна всім індивідам, спорт спостерігається лише в членів (колективів) соціуму. Квінтесенцію спорту складають змагальність. Тим самим спорт виступає формою реалізації соціальних потреб людини, яка породжує умови та можливості кожній людині для самовираження та самоствердження.

Історичний досвід свідчить, що основу самоактуалізації членів суспільства складає акт змагальності та суперництва. Його природа йде в життєдіяльність вищих класів та видів ссавців, зокрема, при виявленні ватажка, лідера, домінанта стада, групи, зграї прайда тощо [9, с. 21].

Мотивом діяльності є бажання учасників конкуренції перемогти, самовиразитися, довести собі та іншим свою значимість. Звідси випливає, що спорт – це специфічна форма інтелектуально-фізичної самоактуалізації суб'єкта (людини, колективу) у суспільстві. Спорт буває двох видів: аматорський та професійний. Відмінність визначається їх значимістю. Якщо спорт має для людини другорядне значення, він носить характер аматорського. Навпаки, коли від спорту залежить добробут та життя індивіда, він стає професійним [54].

Спочатку спортивні змагання мали аматорський характер і учасники Олімпійських ігор решту часу були зайняті працею інших сферах діяльності, але починаючи з V століття до н. е., сформувався прошарок професійних атлетів, які займаються спортом з метою забезпечення існування. Широке поширення професійний спорт отримав спочатку в Греції еллінізму, а потім в Стародавньому Римі [22].

В умовах різноманіття форм власності та панування ринкової економіки суб'єкти, об'єкти та відносини професійного спорту набувають товарно-грошової форми. Організатори стають підприємцями-інвесторами; прямі та опосередковані співучасники – покупцями; спортсмени, тренери,

обслуговуючий персонал, менеджмент (керівники) – продавцями. При цьому головну роль відіграють підприємці, спортсмени та співучасники спорту.

Усі безпосередні елементи професійного спорту: будинки, споруди, обладнання, інвентар, взуття, одяг, інфраструктура аж до тренерів та самих спортсменів мають ціну. Найбільш яскраво і гласно вона фігурує в найбільш значущих масових ігрових видах: футболі, хокею, баскетболі та ін. Так гравці та тренери мають клубну ціну, потенційну ціну, індивідуальну особисту ціну пропозиції, ринкову ціну попиту, ціну реалізації [17].

Провідні професійні футбольні клуби розвинених країн є мільярдерами та належать мільярдерам. Таким чином, у професійному спорті все купується та продається. Метою професійного спорту є самореалізація та змагальність в отриманні доходів, а не досягнення вищих результатів.

Останні модифікуються в одну з умов змагальності. Функціонування кожного елемента спортивної системи обов'язково має сприяти отриманню прибутку. Так виникає спортивний бізнес як специфічна форма професійного спорту.

Спортивний бізнес охоплює професійні клуби, ліги та федерації, що діють на основі самоокупності та отримують доходи від продажу квитків на змагання, прав на теле- та радіотрансляцію національним та міжнародним комунікаційним корпораціям, за рахунок рекламної, видавничої діяльності та іншої комерційної діяльності [22].

Сучасна спортивна індустрія включає сферу виробництва спортивного одягу, взуття, інвентарю, тренажерів і аксесуарів. Найважливішими компонентами спортивної індустрії стають інформаційно-спортивний бізнес та бізнес на спортивних спорудах. Спортклубами купуються частки у торгових підприємствах, магазинах сувенірів та спортивної атрибутики, квитковому та туроператорському бізнесі.

В останні роки спортивні клуби цілеспрямовано інвестують кошти у модельний та рекламний бізнес, у видавничу діяльність, у компанії мобільного зв'язку і навіть у мережі бензоколонок. Кошти спортивних організацій

вкладаються у будь-які проекти, здатні приносити прибутки. В даний час багато спортивних клубів мають у власності телевізійні канали, радіостанції, готелі, туристичні фірми, магазини, бари та ресторани [17].

По суті бізнес дуже схожий на спорт: в основі підприємницької діяльності також лежить змагальність та конкуренція, суперництво індивідів і колективів. Мотивом діяльності як у спорті, так і в бізнесі є бажання учасників конкуренції перемогти, самовиразитись, довести собі та іншим свою значущість, завоювати повагу оточуючих та колег. Спорт та бізнес, таким чином, є тісно пов'язаними один із одним, мають аналогічну мотивацію та рушійні сили [17].

Як соціально-економічне явище, підприємництво у спортивній галузі відбиває систему відносин, що в процесі виробництва та реалізації товарів та послуг набуває спортивного призначення між всіма учасниками спортивної діяльності. Підприємництво в промисловості спорту полягає в тому, що товари та послуги спортивного призначення надаються споживачам за ринковими цінами.

Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути окремі підприємці – фізичні особи та колективні підприємці, які утворюють підприємства, – юридичні особи. Останні існують у різних формах – під виглядом одноосібних володінь, некомерційних партнерств та організацій, товариств з обмеженою відповідальністю, закритих і відкритих акціонерних товариств, державних та муніципальних підприємств [19].

Така різноманітність організаційно-правових форм спортивного підприємництва диктується господарською необхідністю, зокрема критеріями цілей, завдань, перспектив розвитку бізнесу, форм відповідальності учасників. При цьому кожна з зазначених форм має свої переваги та недоліки [42].

Підприємницька діяльність у спорті здійснюється у трьох основних напрямках:

1. у сфері індивідуального підприємництва, оскільки нині більшість професійних спортсменів та тренерів виступають на спортивних ринках праці як приватні підприємці;
2. підприємницьку діяльність у спорті здійснюють окремі спортивні клуби, ліги, федерації та інші організації;
3. підприємницьку діяльність у сфері спорту здійснюють підприємства, що спеціалізуються з виробництва спортивних товарів, послуг та інформації. Сюди належать підприємства, які виробляють спортивний одяг, взуття, спорядження; спеціалізовані телевізійні та радіо компанії та канали, друковані видання та інші фірми [22].

Кожна з перелічених видів підприємницької діяльності здійснюється у спеціальній, встановленої законом організаційно-правовій формі. Вихідною сферою спортивного бізнесу виступають інвестиції у спортсменів та тренерів. Так, футбольний спортклуб, інвестувавши у юнака-футболіста, що подає великі надії, 50 тис. дол., після закінчення двох-трьох років підготовки може отримати при його продажу 300-500 тис. дол.

Останні сфери спортивного бізнесу – це торгівля атрибутами та діяльність на фінансовому ринку. Зокрема, шанувальникам англійського клубу «Манчестер Юнайтед» надається можливість витратити по 70 доларів за футболки з «сімкою» та написом Beckham на спині, підписуватись на клубний телеканал та купувати іншу манчестерську атрибутику аж до килимка у ванну кімнату [42].

Оскільки спорт не створює матеріальних благ, то головним предметом спортивного бізнесу є фінансові ресурси співучасників (глядачів, шанувальників, фанатів) змагань, що становлять у світі трильйони доларів. Сучасні технічні засоби дозволяють залучити до процесів інтелектуально-фізичної та фінансової самоактуалізації мільярди людей, які за акт співучасті готові витратити гроші.

Наприклад, основна форма доходів професійного боксу – це надходження від продажу права телевізійний перегляд. Так, від боксерського бою Флойд

Мейвезер-молодший – Оскар де ла Хойя 5 травня 2007 р. дохід від реалізації квитків становив 2,45 млн. дол., а від продажів PPV – \$136,9 млн. дол. У світової снукерної зірки Діна Дзін ху лише у Китаї зареєстровано 205 мільйонів шанувальників, які платять за телевізійні передачі. Світовий оборот букмекерської системи сягає трильйона доларів [45].

З іншого боку, в умовах ринкової економіки прямі та непрямі маси, що беруть участь у професійному спорті, диктують свої потреби, стимулюючи до розвитку ті види спорту, які сприяють їх самоактуалізації: в основному це масові фізичні види спорту.

Навпаки, інтелектуальні види спорту, меншою мірою затребувані масами, що самоактуалізуються, поступово втрачають своє значення. Найбільш шкідливими для суспільства, на нашу думку, є гральний спортивний бізнес (покер, forex та ін.), різні сучасні комп'ютерні ігри. Це абсолютно непродуктивні величезні витрати фінансових, трудових, матеріальних та інших ресурсів.

Сучасний професійний бізнес є органічною єдністю політики, права, менеджменту та інтелектуально-фізіологічної самоактуалізації індивідів, колективів, регіонів та держав. Його організаційно-правову базу становить комерційна спортивна організація, головним завданням якої є успішне ведення бізнесу. Найважливішою умовою його функціонування є ефективне управління спортивною організацією на основі принципів та критеріїв фінансового менеджменту, у тому числі:

- мінімум собівартості послуг;
- максимум чистого прибутку;
- максимізація ринкової вартості організації [45].

В основі піраміди спортивного бізнесу знаходяться фінансові ресурси прямих і непрямих учасників інтелектуально-фізіологічних змагань. Особливість спортивного бізнесу полягає у високій ролі держави, що надає йому державно монополістичного характеру. Більшість клубів що неспроможні існувати з допомогою широкого загалу населення з їх низького матеріального

становища, тому фінансуються з коштів держави, муніципалітетів і комерційних організацій, тобто з допомогою платників податків всієї країни. У результаті створюється видимість ефективності та самоокупності професійного спорту [8, с. 31].

Комерційні організації у промисловості спорту орієнтуються на максимізацію прибутку. Походження прибутку пов'язане з отриманням доходу від надання товарів та послуг спортивного призначення; від основних засобів, реалізації іншого майна; від позареалізаційних операцій. Комерційні організації у промисловості спорту під час ведення своєї діяльності повинні мати певне майно. Вкладом у майно такої організації можуть бути гроші, цінні папери, інші речі чи майнові права чи інші права, які мають грошову оцінку [25].

Спочатку формування майна комерційної організації відбувається в момент її установи, при утворенні статутного капіталу. Джерелами формування майна діючої комерційної організації, у промисловості спорту є: прибуток за основний та інших видів діяльності; амортизаційні відрахування; різні цільові надходження та інші джерела [42].

Окрім комерційних підприємств, основною метою яких є отримання прибутку, у спортивній галузі діє широкий спектр організацій, що мають статус некомерційних. Некомерційними їх називають тому, що їх головна мета полягає не в одержанні прибутку, а, наприклад, у популяризації будь-яких видів спорту, поширенні знань про здоровий спосіб життя, управління різними видами спорту тощо.

Але без здійснення допоміжної підприємницької діяльності таким соціально значимим організаціям обійтися можна дуже рідко, адже люди, які працюють, наприклад, у спортивній федерації чи благодійному фонді, мають одержувати заробітну плату, оплачувати комунальні послуги, підтримувати майновий комплекс в належному стані, здійснювати поточний ремонт і т.д. На ці потреби необхідні фінансові ресурси, що або надходять некомерційними організаціями ззовні (від засновників чи меценатів), або ж заробляються самостійно, переважно з допомогою підприємницької діяльності [12, с. 633].

Як галузь економічної діяльності професійний спорт виробляє для споживачів продукт у вигляді розважальних послуг. Глядачі одержують психологічне задоволення споживання спортивно-видовищних послуг і тому готові оплачувати їх. Для формування продукту у вигляді послуги необхідна наявність спортивного об'єкта, на якому проводяться змагання, спортсменів, що змагаються між собою, і глядачів, що оплачують цю послугу [41].

Вище вже зазначалося, що професійний спорт – це складова сфери послуг. Послуга – це особливий вид блага, що не має речової форми. Споживча цінність послуги полягає у корисному ефекті праці, який може бути об'єктом купівлі-продажу, предметом споживання.

Виходячи з такого розуміння послуги, можна надати таке визначення спортивної послуги. Спортивна послуга – це діяльність, що задовольняє потребу людини в гармонійному розвитку, вдосконаленні її фізичних можливостей [5, с. 47].

На відміну від матеріальних благ, послуги не мають властивість накопичуваності, збереження протягом тривалого відрізка часу. Процес їх виробництва та споживання, як правило, збігається у часі та просторі. Організаторам спорту необхідно домагатися відповідності потужностей щодо їх виробництва реальному попиту на них.

Разом з тим, процес надання спортивних послуг повинен мати і певні резерви на випадок непередбачених обставин. Спортивній послугі властива неоднорідність якості. Надання спортивної послуги – це творчий процес, який може бути однорідним. Крім того, якість спортивних послуг багато в чому залежить від того, хто і в яких умовах їх надає [44].

Видовищно-масові послуги, що поставляються професійним спортом, мають свої відмінні риси, що роблять їх унікальними за своїми властивостями. Ця унікальність, часом ексклюзивність, дозволяє видовищно-масовим послугам професійного спорту успішно конкурувати з усіма іншими послугами аналогічної якості та якості, представленої на ринках шоу-бізнесу [45].

Потреба співпереживати серед більшості вболівальників настільки сильна, що вони готові платити чималі суми за можливість спостерігати ті або інші спортивно-видовищні заходи. Бажання та можливість уболівальників платити гроші за спортивні змагання і шоу якісно перетворює спорт.

Гроші вболівальників є основою для формування професійного спорту та утворюють стимули для будівництва спортивних споруд. До того ж, переміщаючись різними країнами та регіонами за своєю улюбленою командою, уболівальники пред'являють попит на залізничні, автомобільні та авіаперевезення, на готельні послуги, сувеніри та ін., підтримуючи спортивний туризм [47].

Провідну роль грають уболівальники під час укладання парі на результат змагань (у букмекерському бізнесі), у спортивних тоталізаторах та лотереях. Знання суперників та спортивний азарт, почуття причетності, симпатії та співпереживання є стимулом для участі вболівальників у власному змаганні – протистоянні та прогнозах на результат тих чи інших спортивних подій [12, с. 635].

Винятковість продукту професійного спорту полягає у наступних елементах:

1. Постійна новизна. Спортивні змагання – завжди нове видовище, яке практично ніколи не повторює попереднє.
2. Зберігання послуги. Вважається, що послуга неспроможна зберігатися, тобто моменти її надання та споживання збігаються у часі. Для багатьох видів послуг це твердження вірне. Проте видовищно-масові послуги з професійного спорту мають свою специфіку. Передусім, для них характерною є властивість збереження та відтворюваності, тобто одне спортивне видовище може бути записане на відеоплівку і згодом відтворюватися на телебаченні, через Інтернет або мобільні телефони. І щоразу володар прав спортивно-видовищну послугу отримує комерційну вигоду.

3. Масовість, колективність споживання. Змагання професійних спортсменів практично завжди відбуваються у присутності багатьох уболівальників, привертають підвищену увагу електронних та друкованих ЗМІ. Окрім цього, спортивні ігри та чемпіонати активно обговорюються серед любителів спорту, в колі знайомих та колег [45].

Інакше кажучи, для спортивно-видовищних послуг органічно властивою є масовість споживання, тобто споживання відразу багатьма особами. Саме ця особливість продукту професійного спорту застосовується в рекламній справі для одержання вторинних економічних ефектів, що полягають в розширенні популярності та привабливості рекламованих товарів та послуг, і, як наслідок, стимулюванні збуту та споживання.

Отже, професійний спорт втілює та відображає економічні та статусні інтереси держави, органів влади всіх рівнів та бізнесу. Професійний спорт слід розглядати, на нашу думку, не лише як вид підприємницької діяльності, а й як міжгалузеву сферу соціально-економічної та правової взаємодії, що піддається державному регулюванню, а також як складову частину сфери послуг.

1.2. Джерела прибутків у професійному спорті

Професійний спорт – це гігантська галузь індустрії розваг. Найбільш видовищними та прибутковими видами спорту є автоперегони, американський футбол, бейсбол, баскетбол, бокс, боротьба, гольф, кінні скачки, теніс, хокей, футбол та ін. Ми будемо розглядати футбол. У сучасному світі футбол – це досить дохідна індустрія, що дозволяє вмілим підприємцям отримувати прибуток.

З кожним роком обсяг грошей, які перебувають у обороті футбольної індустрії, неухильно зростає. Якщо у 1990-ті роки уявити багатомільйонну угоду у світі футболу було складно, то сьогодні щороку в галузі крутяться справді величезні суми.

За даними сайту sportingnews.com [48], влітку 2022 р. тільки клуби Англійської прем'єр-ліги витратили разом 2 мільярди 16 мільйонів фунтів

стерлінгів. Потрібно розуміти: щоб забезпечувати можливість витратити величезні гроші на трансфери, що входять, мало фінансових вливань власників, клуби і самі повинні генерувати дохід. У ряді випадків саме це і стає основою інтересу власника, який розглядає футбольний клуб як джерело доходу, хай і безпосередньо пов'язане з самою грою.

Традиційно однією з найважливіших статей дохідної бази є продаж клубом квитків та абонементів на відвідування футбольних матчів. Останнім часом вартість квитків зростала. Збільшення вартості квитків на матчі чемпіонатів топ-5 ліг Європи за останні кілька років ми бачимо у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Середня вартість квитків на європейські матчі [50]

Ліга	Середня вартість квитка на матч у 2019/2020 році (у євро)	Середня вартість квитка на матч у 2018/2019 році (у євро)
Англійська прем'єр-ліга	138	128
Іспанська «Ла ліга»	75	70
Німецька «Бундесліга»	65	59
Італійська «Серія А»	56,80	65
Французька «Ліга 1»	49	45

Найдорожчі квитки у Великій Британії, де футбол є найбільш популярним видом спорту. Переважна більшість англійців не просто бувають на футбольних матчах, а й відвідують їх регулярно. Популярні сезонні абонементи на відвідування всіх матчів футбольного клубу на домашньому стадіоні. Вартість сезонних абонементів на відвідування «домашніх матчів» представлена у таблиці 1.2.

Середня вартість сезонних абонементів у Великій Британії [50]

Команда Англійської Прем'єр-ліги	Вартість сезонного абонементу в сезоні 2022/2023 (у фунтах стерлінгів)
Тотенхем	2025
Арсенал	1839
Фулхем	1050
Вест Хем	1025
Саутгемптон	999
Манчестер Сіті	980
Манчестер Юнайтед	950
Челсі	940
Ліверпуль	869
Брайтон і Хоув Альбїон	860
Ньюкасл Юнайтед	811
Вулверхемптон	786
Борнмут	760
Кристал Пелас	755
Астон Вілла	752
Лестер Сіті	695
Лідс Юнайтед	646
Евертон	625
Ноттінгем Форест	550
Брентфорт	549

Хоча через пандемію до 76% клубів заморозили або знизили ціну на квитки та сезонні абонементи, найнижча ціна за сезонний абонемент за даними

сайту mirror.co.uk [57] склала 344,76 фунта стерлінгів. Все ж варто зазначити, що продаж квитків, хоч і є статтею доходу будь-якого футбольного клубу, що історично склалася, зараз не є ключовою і критично необхідною. Наприклад, за останні кілька років через пандемію COVID-19 продаж квитків впав до катастрофічно низьких показників.

У Великій Британії, за даними сайту www.ncbi.nlm.nih.gov [28], в середньому за рік пандемії реалізовувалося лише 14% від кількості квитків, які продавалися до поширення хвороби. Але, як зазначає сайт, за цей час жоден відносно великий футбольний клуб не зазнав катастрофічної фінансової катастрофи та не припинив своє існування. Адже і без квитків клуби мають статті доходу.

Варто окремо відзначити жіночий футбол, популярність якого зростала впродовж останніх років. За даними сайту www.espn.com [60], у 2022 році рекорд відвідуваності футбольного матчу встановила гра жіночих команд «Барселони» та «Вольфсбурга» у рамках жіночої Ліги Чемпіонів. На гру прийшли 91 648 осіб, домашній стадіон «Барселони» «Камп Ноу» був практично заповнений.

Стрімкий підйом популярності жіночого футболу дозволяє клубам, які обов'язково тепер мають і жіночу команду, збільшувати доходи. Але й применшувати значущість доходів від продажу квитків не можна. Сайт www.kreedon.com [34] наводить приклад: за середньої відвідуваності стадіону Emirates лондонського «Арсеналу» в 50 тис. чоловік на матч клуб продає квитки на 100 мільйонів фунтів стерлінгів на рік, і ці гроші є серйозною статтею доходу для бюджету клубу.

Окрім того, відзначимо продаж футболок, пов'язаних із футбольним клубом. Саме вони є найпопулярнішими аксесуарами, пов'язаними з цим видом спорту. Може здатися, що продаж футболок не є настільки прибутковим, і, звичайно, порівняно з продажем квитків, гроші можуть здатися значно скромнішими. Тим більше, клуб від продажу футболок отримує невеликі відсотки (в середньому до 15-20% від суми; Ліверпуль за умовами угоди з Nike,

укладеної в 2021 році, отримує 20% від продажу футболок, решту забирає американська компанія) [36].

Втім, іноді медійний ресурс футбольного клубу та окремо взятих футболістів дозволяє клубам багато заробляти на продажі футболок. Тільки за перші кілька тижнів після переходу Кріштіану Роналду з «Реал Мадрид» до «Ювентуса» італійський клуб зміг заробити до 7 мільйонів євро, продаючи футболки з прізвищем португальця.

Усього ж за сезон клуб (без урахування податків та вартості виробництва) зміг заробити до 55 мільйонів. Говорити про те, що клуб, продаючи футболки, зміг компенсувати 100 мільйонів євро, виплачені «Реалу» за рік надто сміливо, але все ж таки це було прибутково. Тому не включати продажу футболок до статей доходу не можна. Багато європейських клубів продають велику кількість футболок (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Кількість проданих футболок клубами [53]

Клуб	Кількість проданих футболок у 2022 р.
Баварія Мюнхен	3250000
Реал Мадрид	3050000
Ліверпуль	2450000
Манчестер Юнайтед	1950000
Ювентус	1420000
Барселона	1340000
Челсі	1310000
Борусія Дортмунд	1222000
ПСЖ	1180000
Манчестер Сіті	1087000

Виходячи з даних, поданих у таблиці, ми можемо зробити висновок про те, що продаж футболок суттєво збільшує прибуток компаній-виробників, але й самі клуби також заробляють на цьому. Велика кількість продажів забезпечується популярністю клубу, його результатами, історією та володінням у складі високорезультативними та популярними гравцями.

Гроші, які отримують клуби від спонсорських контрактів, складають важливу статтю доходу для будь-якого футбольного клубу. Той часто укладає договори одночасно з кількома компаніями, які стають спонсорами. Здебільшого суть угоди полягає в тому, що клуб отримує гроші від спонсора, а вигода останнього полягає в тому, що компанія рекламується за допомогою футбольного клубу.

На спортивній формі розмішаються логотипи компаній-спонсорів. Подібне стосується не лише форми, а й навіть назв стадіонів. Як приклад назва стадіону Emirates лондонського «Арсеналу», яке має назву авіакомпанії. У підсумку, футбольний клуб та компанія спонсор допомагають один одному.

Найчастіше одними з численних спонсорів для будь-якого футбольного клубу є бренди спортивного одягу, які беруть він пошиття форми для клубу. У цій галузі є серйозна конкуренція між брендами. Наприклад, в Англії в сезоні 2021/2022 рр. на 20 футбольних клубів було аж 10 брендів одягу, які відповідали за форму.

Лідерами є гіганти Adidas та Nike. Але у фінансовому плані для будь-якого клубу важливіше мати багатого спонсора, чий логотип красуватиметься на грудях гравців на полі. Такі спонсори можуть приносити до бюджету клубу суттєві гроші щосезону. У таблиці 1.4 представлені найприбутковіші спонсорські угоди для європейських топ-клубів.

Здебільшого клуби укладають відразу кілька прибуткових спонсорських контрактів, і таким чином гарантують собі величезні доходи, які завжди зможуть допомогти клубу забезпечити фінансову безпеку.

Одним із менш очевидних джерел доходу може вважатися продаж гравців, вирощених у професійних футболістів у стінах рідної академії. Такий прибуток не може бути постійним, але разові угоди можуть приносити величезні суми грошей.

Таблиця 1.4

Спонсорські угоди футбольних клубів [Why Are Sponsorships]

Клуб	Спонсор	Сума угоди (мільйонів євро у сезон)
Реал Мадрид	Fly Emirates	70
ПСЖ	Accor Live Limitless	65
Барселона	Spotify	57,5
Манчестер Сіті	Etihad	55
Манчестер Юнайтед	TeamViewer	55
Челсі	Three	47,5
Арсенал	Fly Emirates	47,5
Ліверпуль	Standard Chartered	47,5
Тоттенхем	AIA	47,5
Ювентус	Jeep	45

В умовах сучасного світу багато футбольних клубів активно розвивають свої футбольні академії, адже випускників з академії можна або продавати, або задіяти у складі, де молодь досягає успіхів. З прикладів можна згадати Філа Фодена з «Манчестер Сіті», Мейсона Маунта та Ріса Джеймса з «Челсі», Джамалю Мусіалу з «Баварії», Педрі та Гаві з «Барселони». Усі ці гравці є випускниками клубних академії і вже зараз відіграють важливу роль у своїх клубах. Але тут важливіше розглянути варіант із продажем гравців із клубної академії. Клуби-лідери з таких продажів можна побачити у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Заробітки клубів за рахунок продажу гравців з академії [27]

Клуб	Сума, зароблена за рахунок продажу гравців із клубної академії (у мільйонах євро)
Бенфіка	316
Реал Мадрид	275
Монако	237
Аякс	236
Ліон	225
Баєр Леверкузен	178
Аталанта	176
Челсі	175
Спортінг	174
Ліверпуль	142

Аналізуючи дані з цієї таблиці, можна дійти висновку, що серед клубів, які заробляють гроші на продаж футболістів з клубної академії, є і гіганти на кшталт «Реала», «Челсі» та «Ліверпуля», які претендують на трофеї на постійній основі, і клуби, які зарекомендували себе як академії, що приносять прибуток: «Бенфіка», «Монако», «Аякс», «Спортінг». Якщо для перших продаж гравців із академії лише додатковий прибуток, то для других – основа свого фінансового благополуччя та існування загалом.

Продаж гравців з футбольної академії входить до більш загального поняття – «вихідний трансфер». Тут ми говоримо про будь-яку угоду, коли футболіст залишає команду, а клуб за це отримує грошову компенсацію. Даний аспект набагато неоднозначний, адже гравці, які перебувають у команді,

отримують зарплату (набагато суттєвішу, ніж молоді гравці з академій), вони самі опинилися в клубі також внаслідок певної угоди. Іншими словами, перед тим, як «малювати» величезні суми у графі «гроші, отримані за трансфери на вихід», потрібно ще оцінити, скільки коштував клубу зміст гравця. Так, ми зможемо говорити про трансферний баланс, який притаманний топ-клубам.

Якщо ми розглядаємо виключно прибуток, варто зауважити, що найуспішнішими з цього погляду є клуби – саме володарі футбольних академій, але, крім випускників клубної академії, котируються талановиті футболісти з інших країн та континентів. Їх знаходять скаути, які присутні на футбольних матчах у всьому світі та шукають молоді таланти. Найприбутковіші клуби у плані вихідних трансферів представлені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Заробітки клубів за рахунок вихідних трансферів [56]

Клуб	Сума, одержана за продаж гравців (у мільйонах євро)
Бенфіка	909,9
Монако	894,1
Атлетіко Мадрид	878,4
Челсі	820,24
Ювентус	806,72
Барселона	748,89
Рома	745,34
Реал Мадрид	731,23
Порту	717,03
Ліверпуль	691,47

Слід особливо відзначити практику футбольного світу Португалії, насамперед клубу «Бенфіка», в якому поряд із сучасною та потужною

академією є й ефективна скаутська система, все це в сукупності дозволяє нам говорити про «дивовижні» доходи клубу. «Монако», «Челсі», «Барселона», «Реал Мадрид» та «Ліверпуль» вже фігурували в таблиці, пов'язаній з академіями, але їхня присутність і в цій таблиці говорить нам про налагоджену структуру в цих клубах.

Адже завдяки таким доходам від продажу клуби можуть купувати нових гравців та покращувати свої спортивні результати. Зазначимо, що побудувати ефективну бізнес-стратегію на вирощуванні та подальшому продажу гравців не завжди можливо, оскільки вже введено обмеження (фейр-плей).

Ще однією найважливішою статтею доходу для будь-якого футбольного клубу є частка продажу прав на транслювання футбольних матчів по телебаченню та в Інтернеті. Національна футбольна ліга продає права, а клуби одержують від цього лише частину суми. Наприклад, 20 клубів англійської прем'єр-ліги отримують 50% від загальної суми на всіх, причому 25% частки кожного клубу записується до статей доходу як частина призових грошей, а інші 25% безпосередньо вважаються доходом від продажу телеправ [34].

Зараз права на показ матчів Англійської прем'єр-ліги оцінюються у 3,83 мільярдів фунтів стерлінгів. А ще 1992 року ця сума ледве сягала 40 мільйонів фунтів стерлінгів. Звідси ми розуміємо, наскільки зросла значимість футболу з погляду фінансів. Ще цікавіше, що у питанні продажу прав англійський чемпіонат є абсолютно недосяжним лідером, жодний з інших топ-5 чемпіонатів не здатний з ним зрівнятися за вартістю телеправ. Варто звернути увагу до таблицю 1.7.

Таблиця 1.7

Телевізійні угоди європейських ліг [24]

Ліга	Продано матчів для телетрансляції у сезоні 21/22	Вартість одного матчу для телетрансляції у сезоні 21/22 у мільйонах євро
Англійська прем'єр-ліга	200	9,4
Ла-ліга	380	3
Бундесліга	306	3,8
Серія А	380	2,6
Ліга 1	380	3

Різниця суттєва, ще більше вона відчувається при порівнянні сум, одержаних лігами за права на трансляцію 2021 року (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8

Вартість ТВ-прав європейських ліг [24]

Ліга	Сумарна вартість ТВ-прав (у мільйонах євро)
Англійська прем'єр-ліга	1582
Ла-ліга	897
Бундесліга	371
Серія А	240
Ліга 1	80

Продаж лігами прав на трансляцію матчів є важливим джерелом доходу як для ліги, так і для клубу. Щоправда, якщо в Англії ці гроші дозволять клубам та лізі спокійно існувати без фінансових проблем, то в інших країнах наповнення бюджету від цієї діяльності далеко не таке істотне.

Ще одним джерелом доходу, яке слід зазначити, є призові за досягнення. Варто одразу розділити ці гроші, адже за досягнення у національному чемпіонаті та європейській Лізі Чемпіонів (Європи, Конференцій) належать різні виплати. Почати варто із європейського клубного турніру: за перемогу на груповій стадії клуб отримує 1,87 мільйона євро. За вихід у фінал турніру – 20,5 мільйона євро [35].

Тепер варто звернути увагу на призові гроші за участь клубів в Англійській прем'єр-лізі: усі 20 клубів ліги одержують від 90 до 150 мільйонів фунтів стерлінгів залежно від підсумкового місця в таблиці [29]. Така сума складається переважно через дорогі права на телетрансляцію чемпіонату, які й забезпечують величезний дохід.

Іншими словами, навіть останній клуб чемпіонату отримає наприкінці сезону значно більше грошей, ніж переможець Ліги Чемпіонів, яка вважається статусним турніром. Говорячи про перспективи для англійських клубів, варто відзначити, що вони можуть брати участь у чотирьох турнірах і в кожному передбачені грошові винагороди. Порівняння призових грошей наведено у таблиці 1.9.

Таблиця 1.9

Сума призових грошей у європейських лігах [29]

Змагання	Призові гроші при перемозі у мільйонах фунтів
Англійська прем'єр-ліга	154
Ліга Чемпіонів УЄФА	22
Ліга Європи УЄФА	7,5
Кубок англійської ліги	1,8

По суті, лише клубам Англійської прем'єр-ліги можна не турбуватися про участь у кубках чи європейському турнірі, головне джерело доходу – виступ у чемпіонаті. Зосередження на ньому дозволить клубам спокійно компенсувати участь у всіх інших турнірах одразу.

В умовах сучасного світу футбол вже досить давно оформився як прибуткова індустрія. За 20–30 років футбольна індустрія зробила величезний ривок щодо різкого збільшення загальної кількості грошей. З моменту створення Англійської прем'єр-ліги у 1992 році сумарний річний виторг клубів англійського чемпіонату зріс приблизно в 30 разів, з 200 мільйонів у 1993 році до 6 мільярдів фунтів стерлінгів у 2023 році. Клуби в середньому також стали отримувати більше у 33 рази: середня сума зросла з 9 до 302 мільйонів. Сьогодні клуби одержують суттєві кошти, які забезпечують благополучну діяльність самого клубу, процвітання його спонсорів, національного чемпіонату.

Подібну ситуацію насамперед забезпечують: продаж прав на трансляцію чемпіонату, продаж квитків та аксесуарів, вихідні трансфери, призові гроші. Сумарно всі ці джерела доходу зливаються у великі грошові потоки, що дозволяють футбольній індустрії зростати з кожним роком і ставати все більшою. Сама гра у футбол, призові гроші за значущі досягнення більше не є первинним джерелом доходу, клуб отримує гроші з другорядних джерел, які сьогодні замінили за значимістю саму суть футболу – гру в нього.

Таким чином, сучасний футбол все більше схожий на змагання не просто спортивних команд, а скоріше бізнес-проектів, які так само, як і інші компанії на ринку, конкурують одна з одною, прагнуть збільшення прибутку. Клуби прагнуть отримати увагу потенційних глядачів та споживачів інших послуг, тому активно вкладаються в навколишню інфраструктуру, стаючи важливими об'єктами міського благополуччя. Є й зворотний ефект – сам клуб може стати містоутворюючим підприємством та джерелом зростання цін на нерухомість в окрузі. Погоня за трофеями та досягненнями не втратила значущості для

багатьох футбольних клубів, але отримання прибутку, якщо ще й не стало першорядним завданням, то явно є тим, на що не можна не зважати.

1.3. Статті видатків у професійному спорті

Видатки в командних ігрових видах професійного спорту залежать від особливостей того чи іншого виду спорту. Найбільші видатки в професійному спорті пов'язані із зарплатою гравцям. Вони становлять від 40 до 75% загальної суми доходів. З початку 1980-х рр. відбувається формування спортивної еліти, зарплата якої в 2-3 або більше разів є вищою за середню в лігах. Так, станом на 2023 р. найбільшу зарплату серед футболістів має Кріштіану Роналду, який приєднався до саудівського клубу «Аль-Наср», де йому пообіцяли зарплату в 75 млн. [14].

Задля врівноваження конкурентоспроможності команд та регулювання заробітної плати гравців між власниками клубів та Асоціацією професійних гравців укладається Колективна угода, де визначено частку доходу Ліги, що відраховується на заробітну плату гравців. Наприклад, через п'ятимісячний локаут у NBA було укладено нову Колективну угоду, що розрахована на 10 років. Нові умови угоди є більш вигідними для власників клубів. Частка доходів ліги, що спрямована на зарплати гравцям, скорочена із 57% до 49- 51%, що ближче до рівня NFL та MLB. Із початком дії угоди власники будуть економити 250 млн. на рік.

Крім зарплати клуби виплачують гравцям професійних ліг різні премії: за вихід до плей-офф; за перемоги у 1/8, 1/4, 1/2 і в фіналі плей-офф; за збільшення відвідуваності матчів команд та ін. Окрім грошових винагород переможці Кубка NBA і NHL, наприклад, отримують спеціальні золоті перстні із діамантами. Такий же приз надають баскетболістам, що потрапили до числа 50-ти найкращих гравців у історії NBA. Суттєвих видатків потребує також оплата перебування дітей гравців в платних дитячих закладах, доплати до пенсій батькам пенсійного віку та ін. [5, с. 48].

Розмір зарплати гравця залежить від його спортивної кваліфікації, популярності, досвіду, стажу, ігрового амплуа, впливовості агента, що веде його фінансові справи, і фінансового стану команди. Наприклад, у NHL найвищу середню суму мають воротарі, тоді центральні форварди. Залежно від величини зарплати сума податку на неї складає від 21 до 48% у США, та 50% в Канаді. Крім того, спортсмен після укладання контракту сплачує своєму агенту 10-15% від суми контракту. Тож реальна зарплата професіональних спортсменів є значно нижчою за суми, які публікуються в ЗМІ [4, с. 132].

Чималі витрати в професійному спорті пов'язані із оплатою суддівства ігор. Наприклад, у NBA судді-новачки отримують зарплату 75 тис. доларів у перший рік суддівської кар'єри, а тоді – до 99 тис. доларів. Найбільш кваліфіковані арбітри із великим стажем роботи отримують 300 тис. дол. на рік. Також суттєвих видатків в професійному спорті потребують адміністративні витрати (зарплата спортивних функціонерів, тренерів, обслуговуючого персоналу, утримання офісів та ін.). Вони мають тенденцію до зростання.

Зарплата тренерів є значно нижчою, аніж гравців відповідної ліги, однак вона також має тенденцію до зростання. Наприклад, очолює рейтинг головний тренер мадридського Атлетіко Дієго Сімеоне. Він заробляє за рік 34 млн. євро. Йому значно поступаються наставники двох грандів англійського футболу. В Пепа Гвардіоли із Манчестер Сіті зарплата становить 22,4 млн. євро на рік, у Юргена Клоппа із Ліверпуля – 17,8 млн. євро [10].

Значну суму у бюджетах команд становлять транспортні видатки. Вони залежать від кількості гравців в команді і відстані переїздів. Кількість гравців в кожному виді спорту є чітко регламентованою. Найменша чисельність команди у баскетболі, що надає можливість клубам економити кошти за цією статтею. Відстань переїздів залежить від розташування команд і систем розіграшу чемпіонатів.

Ліги тримають в своїх руках права на розташування команд, та намагаються знайти такі системи розіграшу, що б стимулювали інтерес глядачів та дозволяли б економити кошти на турнірних переїздах. Так усі елітні

ліги в північно-американському професійному спорті поділяються на конференції і дивізіони за територіальною ознакою.

Усі витрати на час поїздки на гру клуб бере на себе. Сюди крім транспортних видатків входить оплата житла і харчування гравців. Ліги та клуби не шкодують коштів на придбання сучасного інвентаря, обладнання, спортивної екіпіровки та ін. Найбільші видатки за цією статтею несе NHL [5, с. 48].

Суттєвих видатків потребує оренда спортивних споруд. Найбільша орендна вартість спортспоруд в хокеї. Вона складає більше 500 тис. доларів на сезон. Оренда ковзанки для тренувальних занять становить більше 100 доларів за годину. Тож більшість команд NHL, щоб зекономити кошти, тренуються на приміських спортивних базах.

Значних видатків вимагає також реклама спортивних заходів у ЗМІ. Наприклад, в NHL на зв'язки із громадськістю і рекламу витрачається майже 200-250 тис. доларів на рік. Для зменшення видатків на неї професійні ліги розробляють стабільні календарі змагань та більшість потенційних глядачів заздалегідь знають коли й де буде виступати їхня улюблена команда. Тож основна частка рекламних видатків в даних видах спорту припадає на виготовлення кольорових програм і буклетів, рекламних роликів для телебачення та ін. [5, с. 48].

Асоціації спортсменів MLB, NFL, NBA і NHL домоглися утворення пенсійного та медичного фондів відповідних ліг. Фінансування цих фондів здійснюють переважно клуби. Пенсійні фонди фінансуються також Асоціаціями гравців і через відрахування від міжнародних зустрічей.

Команди здійснюють також оплату страхування гравців. Серед інших професійних видів спорту гравці NHL мають найліпші умови оплати травмованих спортсменів. Вони одержують за цей період середню зарплату за контрактом [4, с. 132].

Ліги також здійснюють фінансування спортивних програм: дотації на утримання команд у нижчих лігах (фарм-ліги, фарм-клуби), пошук

новобранців, зйомки навчальних й інших фільмів, виготовлення атрибутики та ін. Усі елітні північноамериканські професійні ліги, крім NBA, частково утримують нижчі ліги, де готується поповнення кваліфікованими гравцями. Лише NBA комплектується завдяки студентському баскетболу і частково провідними гравцями із іноземних країн.

В командних видах європейського професійного спорту усі клуби, згідно статутів ліг, мають здійснювати підготовку спортивного резерву. Передусім за останніми вимогами ФІФА та УЄФА до заявок футбольних клубів має входити певна кількість гравців, які виховувалися в відповідному клубі. Суттєвих видатків вимагає також сплата федеральних і місцевих податків. Їхня величина залежить від податкового законодавства країни, де функціонує конкретна ліга [3].

Отже, величина видатків залежить від особливостей окремого виду професійного спорту. Статті видатків в більшості видів професійного спорту подібні: зарплата спортсменів, адміністративні видатки, транспортні видатки, оплата житла і харчування гравців в матчах на виїзді, придбання устаткування, інвентаря, спортивної форми та ін., оренда спортивних споруд, чи їх утримання, витрати на рекламу, внески до пенсійного і медичного фондів, оплата страхування гравців, фінансування спортивних програм, сплата податків.

Висновки до розділу 1

Аналіз літературних джерел засвідчив, що сучасний професійний спорт втілює та відображає економічні та статусні інтереси держави, органів влади всіх рівнів та бізнесу. Професійний спорт слід розглядати, на нашу думку, не лише як вид підприємницької діяльності, а й як міжгалузеву сферу соціально-економічної та правової взаємодії, що піддається державному регулюванню, а також як складову частину сфери послуг. Так, сучасний футбол все більше схожий на змагання не просто спортивних команд, а скоріше бізнес-проектів, які так само, як і інші компанії на ринку, конкурують одна з одною, прагнуть збільшення прибутку. Клуби прагнуть отримати увагу потенційних глядачів та

споживачів інших послуг, тому активно вкладаються в навколишню інфраструктуру, стаючи важливими об'єктами міського благополуччя

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ І ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Окреслення методів дослідження базується на поставлених у нашій роботі завданнях. Тому при написанні кваліфікаційної роботи ми використовуємо ряд загальноприйнятих методів:

4. Аналіз й узагальнення науково–методичної літератури щодо особливостей діяльності міжнародних європейських футбольних турнірів і національних чемпіонатів країн Європи, головних напрямів вивчення економічної ефективності;
5. Аналіз даних одержаних із офіційних Інтернет джерел про структуру провідних європейських футбольних ліг, джерел прибутків і видатків в європейському футболі та ін.;
6. Методи математичної статистики.

Аналітичний аналіз і узагальнення спеціальної наукової й науково–методичної літератури щодо особливостей діяльності провідних національних футбольних ліг і міжнародних: Ліги чемпіонів і Ліги Європи. До переліку літературних джерел було включено роботи, присвячені функціям управління професійним футболем, спортивному менеджменту, структурі трудових відносин та системі європейських футбольних змагань.

Чільну увагу було приділено джерелам, де висвітлено питання економічної діяльності європейських футбольних ліг. Під час аналізу спеціальної літератури й Інтернет-джерел ми зосереджувалися на тих сучасних наукових уявленнях, що дозволять виокремити найбільш прогресивні погляди на проблему прибутковості професійного спорту і окресленні напрямків розвитку професійного спорту в Україні.

Окрім того досліджувалася література із суміжних наукових галузей: економіки, права, олімпійського спорту, математичної статистики. Вивченням сучасної літератури й узагальнення досвіду накопиченого практикою спорту, ми підтвердили актуальність нашого дослідження, що стало підставою для визначення мети і завдань роботи.

Згідно даних, одержаних у літературі було вивчено головні напрями діяльності, пріоритетні джерела прибутків і розкриті правові взаємовідносини між спортсменами й роботодавцями. Загалом при написанні кваліфікаційної роботи нами проаналізовано 60 джерел, із яких 13 Інтернет-сайтів провідних футбольних європейських ліг і аналітичних видань, що висвітлюють питання розвитку і функціонування професійного футболу у Європі. Вивчення спеціальної літератури посприяло вибору власного напрямку дослідження, пов'язаного із вивченням економічної діяльності найпотужніших футбольних турнірів Ліги чемпіонів і Ліги Європи.

2.2. Організація дослідження

В процесі написання кваліфікаційної роботи нами було проаналізовано велику кількість спеціальної наукової і науково-методичної літератури, періодичних видань, ЗМІ, електронних сайтів провідних європейських ліг і асоціацій, що надало можливість окреслити мету, об'єкт і предмет дослідження.

Експериментальна частина роботи проводилась під виглядом аналітичного аналізу одержаної інформації із окресленням особливостей економічної діяльності у провідних європейських чемпіонатах. Задля вирішення поставлених завдань нами проведено ряд експериментальних спостережень, що умовно поділено на кілька етапів.

На першому етапі (1-10 серпня 2023 року) нами було проведено огляд спеціальних літературних джерел, пошук інформації стосовно історії виникнення професійного футболу у світі і Європі, організаційної структури європейських професійних футбольних ліг, головних векторів їх діяльності.

Відповідно впродовж цього етапу нами окреслено експериментальну базу і команди діяльність, яких ми спостерігатимемо впродовж експериментальної частини роботи. Згідно цього впродовж цього етапу відбувалося оформлення першого і другого розділу роботи.

На другому етапі (10-20 серпня 2023 року) нами було вивчено головні напрями економічної діяльності, джерела прибутків і їх розміри у професійних футбольних європейських ліг. За основу критеріїв оцінки ефективності економічної діяльності ми визначили відсоток фінансових надходжень до бюджетів певних ліг порівняно із розмірами видатків на спортивну діяльність клубу та ліги.

На третьому етапі (20 серпня – 1 вересня 2023 року) нами досліджено і проаналізовано головні джерела прибутків і статті видатків у Лізі чемпіонів і Лізі Європи на прикладі провідних європейських клубів.

Впродовж четвертого етапу (1-15 вересня 2023 року) нами проведено порівняння економічної діяльності провідних європейських футбольних чемпіонатів і досліджено особливості економічної діяльності міжнародних європейських турнірів Ліга чемпіонів і Ліга Європи. Окрім того здійснювалась математико-статистична обробка результатів експерименту, формулювався висновок, оформлювалася кваліфікаційна робота.

При проведенні дослідження ми визначилися із «специфічним» контингентом, що склали команди національних чемпіонатів провідних європейських країн. Так під час дослідження нами було досліджено національні чемпіонати: Англії (Прем'єр-ліга), Німеччини (Бундесліга), Іспанії (Ла Ліга). Італії (Серія А). Паралельно із цим ми означили особливості економічної діяльності міжнародних європейських турнірів Ліга чемпіонів (UEFA Champions League) і Ліга Європи (UEFA Europa League).

На думку експертів ефективність економічної діяльності перебуває у залежності від структури і системи проведення змагальної діяльності спортивної ліги. Проведення чемпіонату залежить від особливостей розташування команд на території окремої країни.

Система проведення змагань у чотирьох основних лігах, що досліджувались впродовж експерименту, суттєво не відрізнялася. Відмінність складає тільки кількість команд у окремій лізі. Чемпіонат відбувається за коловою системою у два кола. Паралельно із цим команди певних ліг приймають участь у розіграшах національних кубків і міжнародних кубків, куди вони потрапили.

Завдяки аналізу окремо кожного чемпіонату означимо:

- Англійська Прем'єр-ліга нараховує 20 команд, серед яких провідні клуби «Манчестер Сіті», «Манчестер Юнайтед», «Ліверпуль», «Лестер Сіті», «Челсі» та ін.;
- Німецька Бундесліга нараховує 18 команд: «Баварія», «Лейпциг», «Борусія» (Дортмунд), «Айнтрахт» (Франкфурт), «Вольфсбург» та ін.;
- Італійська серія А нараховує 20 команд: «Інтер», «Мілан», «Аталанта», «Ювентус», «Наполі» та ін.;
- Іспанська Ла ліга нараховує 20 команд: «Атлетико» (Мадрид), «Реал», «Барселона», «Севілья», «Реал» (Сосьєдад) та ін.

РОЗДІЛ 3

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ФУТБОЛУ НА ГЛОБАЛЬНОМУ ТА ЛОКАЛЬНОМУ РІВНЯХ

3.1. Індустрія футболу України, як об'єкт управління у національній соціально-економічній системі

Тему означеного розділу неможливо повноцінно розкрити без чітко обґрунтованого фактору, який зумовив вибір футболу, як одного з найкращих прикладів для надання якісного аналізу об'єкту керування однієї з ланок соціально-економічної системи у національному вимірі. Ми маємо проаналізувати різні моделі оцінки ефективності управлінської діяльності й менеджменту футбольної сфери в Україні. На нашу думку, це є доречним, адже розвиток даної сфери допоможе державі влитися в міжнаціональне русло ефективного керування, представленого за кордоном. Щоб підтвердити ці слова, наведемо наприклад наступні факти:

- Загальна кількість футбольних команд різних рівні становить близько 1,5 млн. Відповідно, ми маємо понад 300 млн. гравців;
- Футбольних вболівальників, які в тій чи іншій мірі зацікавлені цим видом спорту, можемо нарахувати до 3,5 млрд;
- Найбільша футбольна подія – Чемпіонат світу, котрий проходить один раз на чотири роки – за охопленням глядачів набагато випереджає Олімпійські ігри, де спортивні змагання представлені безліччю категорій.
- Десятки дослідження зі сторони ЗМІ продемонстрували, що футбол постійно знаходиться серед найбільш популярних видів спорту;
- Футбольний клуб, його організаційна структура і бренд є поширеним об'єктом для інвестицій та комерційних проєктів.
- Футбольні події є за сукупністю лідерами у питаннях відвідуваності [6].

Враховуючи описані вище фактори, не виникає сумнівів, що оцінка ефективності діяльності соціально-економічного впливу футболу є вкрай необхідною. Однак цей напрямок є багатоаспектним і без ґрунтового усвідомлення предмета його дослідження вважати наші напрацювання компетентними не можна. Складність роботи полягає в аналізі різних суб'єктів індустрії футболу, які взаємодіючи між собою, впливають на управління і кураторство в соціально-економічних сферах. В той же час, рухатися далі ми не можемо без визначення безпосередньо самого терміну «індустрія футболу» чи «футбольна індустрія» [1, с. 27].

Розділивши термін на частини, можемо окремо поглянути на поняття «індустрія». Зазвичай, його ототожнюють до терміну «галузь». Останній же, розуміється нами як «угруповання компаній, що займаються виробленням продукції, які слугують близькими субститутами». Спільний продукт при цьому є не єдиною особливістю. Разом з ним часто виокремлюють унікальність (технології, виробу, ідеї) та особливості управління. Враховуючи означені вище моменти, в нашій роботі під терміном «футбольна індустрія» ми розуміємо конкретну групу суб'єктів, що виробляють соціально-економічні, емоційні і навіть культурні продукти, що слугують близькими субститутами, і спираються на базу унікальних чинників менеджменту.

Хочемо детальніше зупинитися на продуктах футбольної індустрії. З макроекономічного погляду передовим явищем тут можемо назвати спортивну подію – матч. Він є ключовим у всьому футбольному сегменті, адже завдяки ньому відбувається транзит грошових потоків від спонсорів, медіа і, звичайно, вболівальників до клубу. Але, на правду, в глибині кінцевий продукт футбольного менеджменту спирається спочатку на розвиток спортивного досягнення, а вже в другорядному – на комерцію і успіх. За певними винятками, де клуби створювалися, або ж функціонували здебільшого для комерційних перемог [21, с. 1450].

Проте варто зауважити, що без стабільного потоку вболівальників, футбольний клуб не може розраховувати на якісну спонсорську підтримку чи

вигідні медіа-контракти. Відповідно, до неоголошених футбольних законів, вболівальники рідко коли змінюють свої вподобання і залишаються з клубом у найскладніші часи. Їхня лояльність та передбачуваність дозволяє убезпечити появу нових конкурентних проєктів, а також розраховувати на фінансову підтримку за рахунок збуту футбольної атрибутики і продажу квитків, абонементів тощо.

Від соціально-фінансового управління у сфері футболу України залежить ледь не половина успіху. Навіть найбільша лояльність уболівальників має свої межі і, до прикладу, якщо клуб демонструватиме занижений рівень гри, не перейматиметься наявністю застарілої інфраструктури і не буде розвивати власний бренд в медійному полі (соціальні мережі, благодійні ініціативи, футбольні школи тощо), то фанати можуть охолонути в своїй підтримці. На додачу, футбольному менеджменту варто постійно проводити паралелі між змінами у рівні життя населення, так як він безпосередньо впливає на його платоспроможність. Гнучкість цінової політики футбольного клубу може мати позитивну реакцію – менші ціни на квитки, акційні пропозиції у магазинах фан-клубу привернуть ще більше уваги має [2, с. 102].

Серед плюсів для футбольного управління можемо навести слабку ринкову владу постачальників. Дане порівняння особливо вирізняється на фоні виробничих компаній та концернів. Футболісти обов'язково мають бути забезпеченими належним медичним обладнанням, спеціальною екіпіровкою, спортивним інвентарем. У професійних клубів з вищих ліг існує безліч альтернатив, як з вигодою для себе, мати в достатку всього необхідного. Комерційну вигоду можна отримати від постачальника, наприклад, завдяки особливостям технічного спонсорства. Але в українському контексті тут ми зіштовхуємося з деякими проблемами. Варто згадати, що чимало суб'єктів футбольної індустрії в своїй основі дуже залежать від власників інфраструктури. Ними ж у свою чергу в Україні часто є безпосередньо місцеві органи влади чи олігархічні структури [7, с. 330].

Будь-який соціально-економічний менеджмент зіштовхується з конкуренцією. Зокрема, мова йде про боротьбу за увагу вболівальників та спонсорські контракти. Часто це протистояння відбувається між різними видами спорту. Регіональні федерації зіштовхуються з цим найбільше, адже рівень їхнього фінансування обмежений і залежить від можливостей, час від часу, непідконтрольних рядовим менеджерам.

Не тільки футбол, а й інші види спорту страждають від набагато глобальнішої проблеми. Вона полягає у загальному зниженні функціонуючого рівня спортивної активності населення. Від цього страждає популярність спорту, а відтак і всі похідні речі разом з фінансуванням. Тенденція зміни способу життя людини в XXI столітті зводиться до менш рухливого і активного життєдіяння. Саму тут, на нашу думку, ключову роль має відіграти стратегічне вирішення проблеми з боку активного втручання держави. Адже держава має перш за все бути зацікавленою в тому, щоб її суспільство вело активне життя. І тут мова скоріше не про важливість спорту для держави як такого, скільки про здоров'я нації [11].

Цей без перебільшення важливий ресурс допомагає створити умови для розвитку спортсменів світового рівня, які підтримують імідж держави. Також фізично активні люди схильні до емоційної та економічної рухливості, що дозволяє їм розширювати горизонти свого життя, а відтак і платоспроможність, податкову здатність тощо. І на останок, фізично здорова нація в контексті сучасних викликів необхідна для України, оскільки постійна воєнна загроза з боку Російської Федерації вимагає від кожного українця бути готовим стати на захист власної держави. Маючи міцне здоров'я, зробити це буде набагато простіше. Футбольний менеджмент у соціально-економічній сфері має налагоджувати співпрацю з державними секторами управління та економіки для підвищення ефективності і взаємовигоди [13, с. 25].

Тож, повертаючись до основного викладу наших думок, підсумуємо – на мікрорівні передовим продуктом футбольної індустрії є організація футбольних матчів. Вона є можливою завдяки існуванню особливих активів, таких як гравці,

тренувальні бази і школи, стадіони, медичне забезпечення, технології медіа просування тощо. Подібні трактування дозволяють нам визначити індустрію футболу як особливий об'єкт управління в соціально-економічній національній системі. Особливість її в цьому вимірі проявляється в поєднанні комерційної та емоційної генерації. Індустрія футболу намагається генерувати свої продукти на всіх рівнях: від спортивного і видовищного, до інтелектуального і духовного, що у свою чергу і зробило цей вид спорту таким масовим у сучасному світі [11].

Якщо ми заглибимося далі, то побачимо, що на мезо і макрорівнях розвиток футболу є флагманом продукування футбольної індустрії. Адже він в сукупності вирішує чимало задач глобального стратегічного рівня в сферах захисту і охорони здоров'я, освіти, дисципліни громадян. Наявність спортивного протистояння загострює необхідність розвитку, постійного зростання та удосконалення.

Ці фактори у функціонуванні індустрії футболу залучають все більше інвестицій, що спричиняють позитивні економічні явища. Відтак сама індустрія, подібна до промислових компаній гуртується навколо фундаментальних основ свого існування: розвитку інфраструктури, виробництва чи закупівлі екіпіровки й обладнання, медичних препаратів тощо. Прозорість у розвитку того чи іншого клубу дозволяє створити чималу кількість робочих місць, які мають позначитися з позитивного боку для держави. Тобто на мікрорівні з віддаленого погляду футбол задовольняє тільки запит населення на розваги. Тоді ж як мезо- і макрорівні – передбачаються удосконалення якості життя й добробуту суспільства [15, с. 53].

Для підтвердження наших тез, звертаємо увагу на реальні приклади з історії. Родоначальницею футболу у світі є Велика Британія. Саму тут з'явився перший футбольний стадіон Bramall Lane у місті Шеффілд 1855-го року. На самому початку сім років там грали здебільшого у крикет. Тобто перший футбольний матч на стадіоні пройшов аж 1862 р. Саме тому деякі дослідники ладні вважати, що безпосередньо першою футбольною ареною є Норвічська

Drill Field. Побудована 1875 р., вона проіснувала до 2002-го, коли і була знесена. Невдовзі у 1887 та 1884 рр. були збудовані дуже відомі сьогодні Stamford Bridge та Anfield Road відповідно. З того часу на базі стадіонів та клубів, які почали там грати, почали виникати повноцінні фанатські спільноти, які вийшли далеко за кордони тоді ще Британської імперії. Футбольні клуби з часом почали приносити все більше комерційного успіху, захищали бренд міста/країни, залучали більше спонсорських коштів до бюджету. На сьогодні Англійська прем'єр-ліга є одним з найбільш фінансово успішних спортивних турнірів у світі.

У сучасному світі фінансове забезпечення футболу надходить з різних бюджетів та позабюджетних джерел. При цьому не варто забувати про фінансові активи таких впливових футбольних організацій як ФІФА та УЄФА. В Україні футбольний клуб здебільшого потребує забезпечення за для наступних важливих цілей:

- матеріальне і технічне забезпечення;
- медико-біологічне забезпечення;
- транспорт;
- проведення матчів в основі Єдиного календарного планування;
- забезпечення ефективної діяльності спортивних шкіл, що включає в себе виплату заробітної платні спеціалізованим освітнім фахівцям;
- формування спортивного резерву;
- підтримка, побудова, відновлення інфраструктури футбольного клубу [11].

Регіональні і місцеві бюджети в Україні можуть перекрити частину цих потреб. Але переважно футбольний клуб існує за рахунок спонсорів та власників. Або ж може з роками шприцювати ефективну трансферну прибуткову модель і стати абсолютно самодостатнім у фінансовому плані (наприклад, «Шахтар» Донецьк).

Оцінивши ситуацію реально, зазначимо, що наша держава, на жаль, не дотягує до рівня по-справжньому футбольних країни, які переважають за кількістю охочих зайнятися спортом на душу населення. В середньому на

Заходів до 10% суспільства так чи інакше залучені до спортивного життя, без урахування звичайної фізичної активності вдома. Як один із можливих пояснень цьому можемо навести похибку в статистичній вибірці, наданій для порівняння. Адже Україна ще й досі не має якісної системи реєстрації гравців і облікування спортсменів серед аматорів [11].

Ми уже багато разів згадували, що інвестиції у футбольну індустрію мають великий позитивний вплив. Але в українському контексті ситуація бажала б бути кращою. Інвестувати у футбол зараз, особливо після повномасштабного російського вторгнення 2022-го року, стало менш вигідно. Частково це пояснюється втратою преференцій та пільгового забезпечення. Інтерес до футболу поступово зменшується, оскільки його рівень впав, частина провідних футболістів виїхали за кордон, де грають у стабільнішому середовищі, а вболівальники втратили можливість відвідувати матчі через загрозу ракетних атак. Ще з довоєнних часів залишаються проблеми закритості фінансових бюджетів клубів. Вони часто залежать від одного джерела. Це можуть бути регіональні бюджети, державні чи приватні компанії, окремі заможні особи [16, с. 76].

Українська асоціація футболу має постійну проблему з скороченням кількості професійних клубів. Адже кожен сезон з'являються новини про ліквідацію чи банкрутство того чи іншого спонсора, а відтак одне джерелом забезпечення припиняє своє існування разом з командою. Окремо потрібно згадати, що фінансовий капітал вливається у розвиток дитячого футболу за мізерним залишковим принципом. Через описані вище проблеми повноцінні в минулому футбольні регіони зникають зі спортивної мапи нашої держави. Важливо роль у прогресі індустрії футболу відіграє професіоналізм. Саме якісних і кваліфікованих менеджерів, тренерів, суддів та навіть медиків постійно не вистачає. Показники залученості людей до спортивного професійного життя вимірюються середнім значенням по лізі, то на даному етапі говорити про цілковиту об'єктивність ми не можемо [11].

Теоретично, відсутність вболівальників на трибунах може частково компенсувати зростання трансляцій футболу та платних підписок, які забезпечують якісну картинку матчу для глядачів. Донедавна існував повноцінний канал, присвячений футбольному життю України та світу. Але він входив до медіаконгломерату Медіа Група Україна, що належить Рінату Ахметову. Після початку війни фінансова ситуація власника погіршилася і канал довелося закрити. Також існують популярні медіа-сервіси, платні підписки на які дозволяють споглядати спортивні події. Але їхня проблема полягає у тому, що українське суспільство ще не до кінця напрацювало культуру «платити за медіа-продукт». Саме тому частина вболівальників опинилися в ситуації, коли їм простіше було відмовитися від перегляду матчу, аніж заплатити за його перегляд. З іншого боку, сукупна ціна медіа-прав значно відрізняється від закордонних угод. Тобто футбольні клуби значно недоотримують необхідні їм кошти для розвитку від прав на трансляцію матчів в такий спосіб [11].

Офіційна статистика останніх років демонструє, що в Україні визначилася позитивна динаміка збільшення кількості тих осіб, які займається футболом. Її підводні камені зводяться до того, що цей процес не супроводжується збільшенням кількості тих, хто займається в установах спортивної підготовки, а також не відповідає темпу зарубіжних країн.

Окрім проблем українського контексту, на соціально-економічне управління в індустрії футболу впливають світові чинники. Так, досить складно вітчизняні клуби переживали коронавірусну кризу, яка супроводжувалася масовими локдаунами, фінансовими та матеріальними обмеженнями. Тож ми можемо визначити, що повільний, але послідовний розвиток футбольної індустрії незалежної України зазнавав глобальних проблем не менше трьох разів. Перший раз це сталося під час загострення воєнно-політичного протистояння з Росією в 2014-му. Тоді провідні клуби України зазнали суттєвих труднощів, частина з яких їх пережити не змогла. Далі коронавірусна криза наново нанесла удар футбольній індустрії. І насамкінець –

повномасштабне вторгнення Росії 2022 року остаточно відкинуло економічну спроможність українських клубів на кілька років назад [15, с. 55].

Підсумуємо означені нами особливості соціально-економічного менеджменту в українському контексті. На сьогодні, футбольна індустрія України спирається на такі організаційні та економічні характеристики:

- фінансовий результат прямо залежить від стабільності джерела доходу та спортивних показників. Ефект від цього змішаний;
- низький рівень приватних інвесторів, породжений хвилею криз як світового так і власне українського виміру;
- необхідність постійного удосконалення над роботою з уболівальниками, які є ядром успіху команди на всіх рівнях;
- збитковість частини клубів через нерівноцінність витрат на зарплати і трансфери;
- залежність клубів від одного джерела доходу, яким є або спонсорське надходження від держави чи приватної особи;
- слабка інфраструктурна база;
- неналежна підготовка статистичного матеріалу для звітності та надання реальної ситуації у вітчизняному спорті та футболу, в тому числі [11].

Ми наголошуємо здебільшого не негативних тенденціях розвитку футбольної індустрії в Україні, оскільки вважаємо, що про них варто говорити публічно, з метою прийняття рішень щодо їх усунення. Однак, це не означає, що повністю відсутній позитивний аспект. Частина аналітичного матеріалу з даного розділу можна компілювати з допомогою SWOT-аналізу. Таким чином, у таблиці 3.1 можемо побачити сильні та слабкі сторони української футбольної індустрії.

Вибір нової стратегії розвитку для вітчизняного футболу має передбачати необхідність переходу до нових умов усіх суб'єктів футбольної індустрії, інакше клуби, які не володіють необхідними ресурсами, можуть виявитися поза глобальним футбольним середовищем.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз української індустрії футболу

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> - Високі і стабільні результати на міжнародній арені в пляжному футболі та футзалі - Збільшення ролі молодіжних і юнацьких збірних на міждержавному рівні - Існування уніфікованої стратегії та програми прогресу футболу. - Державна підтримка спорту загалом та футболу зокрема, яка з роками стає помітнішою. - Без перебільшення якісний людський потенціал. - Розбудова нової інфраструктури, необхідної для розвитку футболу. 	<ul style="list-style-type: none"> - Збиткова тенденція в українському клубному футболі - Непрозоре фінансування і залежність від одного економічного джерела - Відсутність єдиної системи пільг і преференцій для нових інвесторів. - Досить слабка система підготовки футболістів у регіонах. - Проблема з наявністю якісного кадрового резерву з персоналу - Відсутність єдиної бази для підготовки збірних команд. - Немає системи управління і консолідованої позиції суб'єктів футболу. Іншими словами, всі важливі рішення, що потребують колективності, приймаються із затримкою - Час від часу, неефективна експлуатація футбольних об'єктів.
Можливості	Загрози
<p>Якщо вдасться перейняти закордонний досвід соціально-економічного менеджменту і гармонійно поєднати його з вітчизняним контекстом, то для української футбольної індустрії відкриються нові можливості, збільшиться кількість інвесторів та повернеться зацікавленість від вболівальників</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Важка економічна та геополітична ситуація в країні. - Ризик банкрутства клубів у разі проблем фінансування від єдиного джерела існування. - В разі відсутності змін кількість інвесторів та спонсорів в українському футболі різьоме зменшиться. - Зменшення інтересу вболівальників, пості трибуни на матчах, слабкий притік онлайн-глядачів на платних медіа-платформах.

Виникає проблема оцінки та подолання відмінності у рівнях розвитку суб'єктів вітчизняного футболу, що обумовлено різними економічними, історичними, геополітичними факторами, властивими для кожного регіону. У рамках стратегічного управління необхідно забезпечити моніторинг поточного рівня розвитку (у рамках підготовки до формування стратегічних документів) та реалізації стратегічних заходів. Ця складність може бути вирішена за рахунок використання нових технологій, але тільки на основі вибудовування чіткої системи управління та комунікації між суб'єктами індустрії футболу [11].

Ми маємо усвідомити, що первинними з позиції стратегічного управління є цілі, що ставляться перед кожним суб'єктом. На регіональному рівні українського футболу ми маємо спостерігати насамперед вирішення соціальних питань та досягнення спортивних результатів. Комерційний успіх – це похідна ціль. Він, на нашу думку, на перших етапах має забезпечуватися з боку державних програм і приватних ініціатив. Надалі футбольні клуби на додаток до цих напрямків ставлять собі за мету самоокупності і можуть розглядатися як бізнес. Розмежування соціальних, економічних та спортивних цілей представляє основну проблему стратегічного управління будь-якого суб'єкта індустрії футболу.

Пандемія та російсько-українська війна, які так змінили умови всього нашого життя і поставила під загрозу індустрію спорту, змушує уважніше розглянути раніше почату дискусію щодо майбутнього футболу. Важливо визначити, які тренди майбутнього розвитку зміцнилися і визначатимуть футбол постпандемічного періоду, а які виявилися в результаті окремим випадком і не підтвердили своєї значущості [7, с. 330].

Зрештою, стратегічне управління має бути спрямоване на реалізацію єдиної місії окремої футбольної організації, яка визначає її центральну мету, сфери діяльності та основних клієнтів. Вітчизняний футбол, як ми уже зазначали вище, потребує також управлінських кадрів високої кваліфікації та свободи мислення, здатних трансформувати його відповідно до викликів нового часу. Такі кадри потрібно готувати у вітчизняних школах та мотивувати до

сміливих і активних дій, оскільки рівень змін тільки наростатиме, після того, як спортивний світ вийшов з «карантинної паузи», а війна в Україні дійде до свого завершення.

Згадана залежність від єдиного економічного джерела недооцінено шкодить іміджу клубу, а також його стабільності. Фінансова нестабільність футбольного проекту подібного штибу виникає не просто через те, що власники клубу інвестують кошти через азарт або керуючись міркуваннями престижу, а тому що через це вони інвестують при негативному ефекті від зростання масштабу. Важливо, що йдеться про негативний ефект масштабу при максимізації турнірного результату, а не прибутку [11].

Згідно з традиційною економічною логікою, негативний ефект від масштабу має спричинити зменшення обсягу футбольного проекту. Такі приклади в Україні ми можемо бачити протягом останніх років («Дніпро», «Металіст»). Частина ж клубів зуміла втриматися на плаву, не дивлячись на виклики часу. Якщо їм вдасться надалі скопіювати закордонний досвід, де вливання одноосібних коштів в клуб відбувається також часто, але з кращим ефектом, то є шанс на успіх. У Європі фрагментації футбольної галузі від цього ефекту (зникнення великих клубів) не відбувається, що узгоджується з логікою ресурсно-орієнтованого підходу: якщо клуби конкурують за унікальні ресурси, від яких вони цілком залежать, цей чинник перешкоджає їх розукрупненню й ліквідацію [11].

Справді, футбольні клуби конкурують за унікальні нематеріальні ресурси – найкращих футболістів та тренерів, отже, великі футбольні підприємства будуть переважати, набуваючи та утримуючи дефіцитний нематеріальний ресурс, незважаючи на фінансові втрати. Питання полягає в тому, як ці втрати мінімізувати, а використання унікального ресурсу раціоналізувати. Великий одноосібний бюджет може бути корисним, але тільки в сукупності з іншими нематеріальними факторами та постійним пошуком нових джерел доходів. У зв'язку з цим видається виправданим збільшення кількості ігор у сезоні, за рахунок кубкових матчів, так як це дозволяє використовувати талановитих

футболістів, які проводять більшу частину кар'єри на лаві запасних у великих клубах.

Це просте і дієве рішення, але все ж таки – половинчате. Ще більш ефективні рішення організаційно-економічного характеру вимагають проведення подальших досліджень, розробки поєднання інвестиційної та інноваційної діяльності та ретельного обґрунтування.

Першочергово варто звертати увагу на систему підготовки запасу та цілковиту ієрархію в переходах від однієї стратегічної стадії зміни до іншої, що передбачає виконання важливих цільових показників. Поширено практику створення різних фондів підтримки футболу. Визначну роль відіграє інфраструктурна база, де профільні центри підготовки стануть фундаментом для майбутнього. Методична база має бути регламентована без «лазівок» та передбачати реалізацію єдино правильного підходу на всіх рівнях підготовки. Особлива роль має приділятися комерційним питанням, залученню вболівальників та їх лояльності.

3.2. Аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні

Обсяг інвестицій та капітальних вкладень, спрямованих на розвиток та підтримку професійного футболу в Україні, з кожним роком все більше і більше резонує з результатами професійних команд на міжнародній арені. Глибина цієї проблеми прямо залежить як від внутрішніх складнощів, так і від зовнішнього глобального рівня розвитку індустрії загалом. На думку деяких авторів, за досить масштабних змін у соціально-економічній та політичній системах української індустрії футболу за останні 20 років, структура футболу багато в чому не встигла перебудуватися, наприклад у частині самофінансування та ефективного управління, що є однією з причин відставання у розвитку вітчизняного футболу на глобальному рівні. У структурі цього управління загальновизнаною проблемою визнається відсутність

повномасштабної інформаційної системи, яка відповідає вимогам сучасного спорту та здатності успішно вирішувати завдання з координації діяльності служб науково-методичного забезпечення підготовки юних спортсменів [11].

У європейських країнах близько 0,2-2% ВВП (\approx 2 млрд євро) витрачається на професійний спорт (медико-біологічне забезпечення, науково-методичне забезпечення тощо), при цьому кошти з державного бюджету в Данії та Німеччині становлять менше ніж 20% від коштів місцевих бюджетів. У Великобританії 95% інвестиційних коштів, призначених на статті видатків спортивного бюджету, є коштами муніципальних та регіональних бюджетів, у Швеції цей показник дорівнює 90%.

Українські дані в цьому напрямку значно скромніші. Натомість ми маємо декілька прикладів, коли держава намагалася влити великі кошти, перш за все за для підтримки свого іміджу, у глобальні проекти, по типу «Євро-2012». При цьому питання фінансово забезпечення підґрунтя футбольного світу (інфраструктура юнацьких шкіл, якісне матеріально-технічне забезпечення тощо) бажають бути кращими. Проте ми маємо розуміти всі ризики подібного підходу, враховуючи останні новини про бажання України долучитися до проведення Чемпіонату світу з футболу 2030 року [30].

Залучення великих капіталів для підтримки та розвитку позитивного іміджу на світовому ринку може мати неоднозначний ефект. Великі інвестиції можуть виявитися фактором непередбачуваного зростання дефіциту за різними видами витрат під час угод, як траплялося неодноразово під час реалізації проектів аналогічного масштабу. Причинами цього за звичай слугують інфляція, а також хибне обчислення майбутніх витрат.

Сукупне вирішення всіх існуючих проблем фінансування можливе лише на основі певних комплексних дій за всіма відповідними пріоритетними напрямками. Успішна діяльність у галузі спорту та фізичної культури тягне за собою розвиток суміжних галузей, наприклад галузі будівництва, туризму. Для планомірної та раціональної інвестиційної діяльності в галузі фізичної культури та спорту України необхідно вдатися до більш масштабної реалізації механізмів

вертикальної інтеграції, скоригованих з урахуванням певного виду спорту, коли на базах професійних спортивних клубів створюються центри підготовки не лише за напрямом спортивного тренування (підготовка спортивного резерву), але і за напрямом спортивний менеджмент, а також підготовка спортивних тренерів та суддів. Це складний довгий шлях, який має пройти індустрія футболу України, особливо в повоєнний період. Тільки тоді ми можемо з упевненістю говорити, що завдання організації масштабних подій глобального рівня буде виправданим з точки зору фінансів та іміджу [32, с. 155].

Але це лише частина проблем вітчизняної індустрії футболу, які можуть виникнути на глобальному рівні. В кризові часи сучасності фінансування та використання інноваційних форм та методів економічної діяльності індустрії професійного футболу стали на сьогодні найбільш нагальними питаннями. Це пояснюється насамперед різким скороченням фінансування з бюджетних асигнувань, а також недостатністю джерел фінансування та неефективністю фінансового механізму при слабкому використанні інструментів управлінського обліку і аналізу показників діяльності спортивних організацій. Ми повинні усвідомити широту даної проблематики, щоб не допустити її масштабування в прогресії на глобальному рівні.

Отже, ми маємо два підходи: бажання невідготовленими взятися за масштабний проєкт по типу Чемпіонату світу, втративши купу ресурсу, який міг би вирішити озвучені вище проблеми; підготуватися до переходу на глобальний рівень з низів, забезпечивши фундамент для майбутніх поколінь і тільки потім організувати міжнаціональні турніри. Повністю відмовлятися від цієї ідеї не варто, адже вона має стати радше глобальною ціллю з неабиякими перевагами в перспективі.

Наведемо наприклад Чемпіонат світу з футболу 2014 року. Ми уже знаємо, що інвестиції у спортивну інфраструктуру сприяють не тільки розвитку професійного спорту як такого, але також стимулюють економіку в цілому. Чемпіонат світу з футболу 2014 – це потужний імпульс для зростання інвестицій у бразильську економіку. У 2010-2014 роках. вона отримала

додатково 142,4 млрд. бразильських реалів. Прямий вплив на економіку Бразилії аналітики в оцінили у 64,5 млрд реалів у 2010-2014 роках. – це 2,17% ВВП країни 2010 р.; держава на додаток отримала 18,13 млрд реалів податків. Успішне проведення турніру і дотримання фундаментальних макроекономічних принципів допомогли Бразилії стати п'ятою економікою світу. Але за цими чудовими цифрами стоїть клопітка робота, роки підготовки, специфічні умови розвитку футбольної індустрії в регіоні та уже набутий тутешньої футбольною індустрією футбольний імідж [11].

Базова позиція розвитку вітчизняної індустрії футболу має бути комплексна. А саме, досягнення у футболі стануть потужним імпульсом міжнародної співпраці, формування привабливого образу нашої країни на міжнародній арені, а успіхи українських футболістів сприятимуть зростанню патріотизму, громадянськості, гордості за країну. В той же час розвиток футболу відповідає соціальній спрямованості політики нашої держави, стимулює створення нових робочих місць, удосконалює популярність спортивної індустрії, має велике економічне значення.

Реалізація в цьому напрямку дозволить збільшити обсяги послуг, торгівлі спортивними товарами вітчизняного виробництва з футбольною символікою, телерадіомовлення, зростання відвідуваності стадіонів підвищить прибутковість залучених у ці процеси організацій, створить нові робочі місця, розширить базу оподаткування. Так ми зможемо отримати ідеальний стартовий капітал (соціальний, економічний, статусний) для проведення глобального турніру, який би міг закріпити, а то й подвоїти означений успіх [37].

Необхідно відзначити, що розвиток футбольної індустрії в нашій країні завжди буде актуальним напрямом політики держави, але незважаючи на це, економічне регулювання професійними спортивними клубами знаходиться в зародковому стані і на даний момент не має суттєвих тенденцій у своїй еволюції. Ця проблема полягає переважно у відсутності приватного фінансування в країні, що обумовлює необхідність у комплексному підвищенні фінансової стійкості професійних спортивних клубів України та розроблення

відповідних економічних механізмів за системою оплати праці професійних спортсменів та їх окупності, які мають фундаментальну практичну та теоретичну значимість. Не варто забувати і про згадані в попередньому розділі проблеми, пов'язані з наявністю у клубів одного, часто ненадійного джерела фінансування [11].

Похідною проблемною ланкою, яка гальмує вітчизняну індустрію футболу є проблеми з просуванням власного бренду. Особливо це стосується клубів середньої ланки, які тільки мріють про велику популярність та міжнародні турніри. Нині, за умов жорсткої конкуренції суб'єктів спортивної сфери, стала вельми поширеною тема спортивного маркетингу. Основна його функція полягає в просуванні спортивного бренду, що сприяє зростанню популярності у спортивному середовищі та серед населення загалом, збільшення обсягу прибутку, і як наслідок, підвищення рівня успішності функціонування. Футбол, будучи глобальним видом спорту, містить велику кількість брендів, просування яких здійснюється різними способами і тягне за собою збільшення обсягу спонсорських вкладень, які є основним фінансовим ресурсом без якого прогрес неможливий. Дієвим способом просування футбольного бренду вважається реклама, оскільки вона має широку аудиторію та безліч джерел [37].

Вважаємо, що варто більше увагу приділяти даному аспекту як науковцям, так і футбольному менеджменту, оскільки це допоможе швидше дібратися до глобального рівня світової футбольної індустрії якомога більшої кількості вітчизняним суб'єктам. Розпочнемо з трактування. Футбольний бренд є торговельним знаком, ім'ям або назвою, які відомі більшості громадян, при згадці яких у населення проводяться асоціації з конкретним суб'єктом футбольної сфери. Особливість футбольного бренду полягає в тому, що він сприяє не лише залученню уваги з боку споживачів, але і символізує країну чи футбольний клуб, тим самим надаючи їй конкурентні переваги на міжнародному рівні.

Головна мета дії бренду полягає у залученні покупців, клієнтів, уболівальників, спонсорів.

Специфіка спортивного маркетингу полягає в тому, що спортивні організації залежать від якості головного «товару» у спорті – видовищної послуги та супутньої продукції. У зв'язку з цим визначальний вплив на маркетинг у спорті надають гравці та спортивні команди, а також популярність та медійна розкрученість виду спорту. Не менш важлива роль уболівальників та бренд-спільнот, які є багатомільйонною аудиторією споживачів спортивного продукту, зацікавленою в результативності та видовищності змагань. Як приклад, у систему маркетингу у футбольній індустрії можуть входити:

Дослідження у футбольній індустрії: дослідження ринку та його окремих сегментів, поведінки споживачів, тенденцій розвитку галузі.

Маркетинговий аналіз у футбольній індустрії: формування та корекція маркетингової стратегії, аналіз попиту, аналіз конкурентів та конкурентного середовища, SWOT-аналіз.

Організація маркетингових акцій: разові та постійні акції, спрямовані на підвищення впізнаваності бренду, виділення бренду в конкурентному середовищі, підвищення лояльності клієнтів, збільшення попиту, зростання продажів.

Під поняттям маркетингові комунікації часто розуміється система інформування потенційних клієнтів про продукт та організацію за допомогою різноманітних методів стимулювання збуту, а також процес ефективного донесення інформації про продукт чи ідею до цільової аудиторії. Загалом комунікації спортивної компанії забезпечують:

- образ організації, що відбиває її культуру та філософію;
- фірмова реклама, звернена до цільових груп стейкхолдерів;
- зв'язки з громадськістю із встановленням на цільову аудиторію;
- взаємодія зі спонсорами у здійсненні соціальних та бізнес-проектів;
- створення позитивного іміджу спортивних осіб, груп, організацій [37].

Актуальні можливості для бізнесу у спорті представляють технології Інтернету, які здійснюються за допомогою ключових засобів комунікації в Мережі, таких як сайти та блоги, чати, форуми, соціальні мережі. Оскільки комунікаційні технології не лише змінили форму бізнесу, а й спростили процедуру торгівлі, очевидно, що вони продовжать стимулювати подальший розвиток бізнесу у спорті.

В даний час клуби використовують два основні методи просування спортивного продукту в соціальних мережах - SMO (Social Media Optimization) та SMM (Social Media Marketing). SMO – комплекс заходів щодо просування web-ресурсу у соціальних медіа, його оптимізація під користувачів соціальних мереж; формат SMM – це діяльність безпосередньо у соціальних мережах (створення груп, додатків, зустрічей із більш менш прихованою рекламою) [49]. Для поширення контенту спортивні клуби активно залучають і використовують Web 3.0. Це середовище характеризується збільшенням ролі соціальних мереж, при цьому контент ресурсів часто залежить від його відвідувачів. Драйверами зростання у цьому випадку виступають інноваційні платформи та інтерактивні формати комунікації зі споживачем. При цьому Інтернет використовується як рекламний канал, інструмент просування, засіб доступу до максимально широкої аудиторії.

Комунікації спортивної організації виражається у системному та комбінованому використанні сукупності інформаційних зв'язків – від пошуку ринкової інформації, визначення місії, вибору ринкового сегменту та реклами, каналів збуту до створення позитивного іміджу та лінійки брендів. Система маркетингової комунікації включає чотири складові, взаємозв'язки та взаємодія яких утворюють комплекс комунікації – communication mix. Це реклама, прямий маркетинг, сприяння продажу, зв'язку з громадськістю. Всі означені вище моменти є невід'ємною складовою розвитку індустрії футболу, які супроводжують її в еволюції до глобального рівня [37].

У футболі основними власниками бренду є:

- спортсмени;

- клуби [11].

Яскравими прикладами футбольного бренду окремого спортсмена можуть бути Д. Бекхем, К. Роналду, Л. Мессі. Ці футбольні гравці, завдяки своєму відомому імені, викликають інтерес з боку комерційних організацій, участь у рекламних компаніях яких ще більше просуває їхнє ім'я. Так, Роналду рекламує шампунь «Clear Men», телефон «Samsung», напій «Coca-cola», кафе «KFC», навушники «Monster», годинник «Tag Heuer» автомобільне масло «Castrol», і має довічний контракт з фірмою «Nike». Завдяки рекламним контрактам із вище перерахованими фірмами, К. Роналду у 2017 р. одноосібно заробив 38 млн. дол. і просунув бренд свого імені настільки, що відкрив свій бізнес, а саме, власний готель «Pestana CR7» у Португалії та Мадриді, який користується великою популярністю серед фанатів К. Роналду.

Л. Мессі, беручи участь у рекламних роликах «Pepsi», «Adidas», «Lays», «Samsung», «Huawei Technologies», «Mastercard», у 2017 р. отримав дохід у розмірі 32 млн. євро. Просування футбольного бренду «Мессі» за допомогою перерахованих вище реклам сприяє досягненню підприємницьких успіхів цього футболіста у виробництві вина «Leo» та у сфері нерухомості [51].

Щодо вітчизняних футболістів можна сказати, що рекламне просування їхнього бренду знаходиться на низькому рівні функціонування. Ми маємо зараз і мали в минулому гравців, які працювали за межами України, але вони не часто масштабувалися в рекламні PR – кампанії. Проте останнім часом, кількість українських гравців, знаних у Європі значно зросла. Тож є цілком раціональні сподівання, що ситуація невдовзі покращиться.

На клубному рівні маркетинг і просування також відіграють провідну роль. Із закордонних футбольних клубів яскравим представником бренду, що просувається за допомогою реклами, є Манчестер Юнайтед, бюджет якого становить 439,8 млн. євро. У рамках рекламних акцій він використовує офіційну розсилку новин клубу, надання фанатам можливості встановлення на смартфон шпалер та календаря з атрибутикою клубу, спеціалізовану гру, власний канал «MUTV» тощо. Закордонні клуби, просуваючи свій бренд,

активно використовують заходи соціального характеру, з метою яких створюються окремі фонди. Так, Манчестер Юнайтед має свій всесвітньо відомий фонд «MU Foundation» [37].

В Україні найбільші успіхи у цьому напрямку зробив ФК Шахтар Донецьк. Він є одним із найтитолованіших та найпопулярніших футбольних клубів України, багаторазовий чемпіон України, володар кубка УЄФА. За словами керівника служби маркетингу клубу Олександра Мамалиги, у футбольного клубу «Шахтар» у всьому світі 6-7 млн уболівальників.

Так, у 2018 році футбольний клуб запустив мобільний додаток FC Shakhtar. Через нього можна купити квитки в електронному вигляді на матч. Можна пройти по штрих-коду на екрані телефону на стадіон. Це дозволяє заощадити клубу кошти без передавання комісій посередникам із продажу квитків. Через рік після запуску програми маркетингологи опитали користувачів і зрозуміли, що фанати хочуть отримувати більше новин про команду, гравців, майбутні матчі. «Так прийшла ідея створювати ексклюзивні матеріали, які недоступні для журналістів. Уболівальникам це цікаво, тому ми додали до додатку новий розділ – закритий фанатський клуб», - говорив про це керівник служби маркетингу футбольного клубу «Шахтар» Олександр Мамалига. Тому в додаток викладають закулісні репортажі з роздягальні, літака або тренувальної бази. Крім того, влаштовують онлайн-вебінари з гравцями, на яких фанати задають гравцям-кумирам різні питання [51].

ФК Шахтар має власне телебачення, професійних ведучих і постійний медійний супровід. Гравці часто долучаються до різних благодійних ініціатив клубу, підтримуючи імідж команди на належному рівні. Надалі футбольний клуб планує наповнювати свій сайт ексклюзивними матеріалами: показувати товариські матчі, публікувати більше новин, інтерв'ю, розбір ігор. Крім того, буде покращено дизайн і з'являться унікальні брендovanі товари. Вся ця активність є чудовим прикладом для наслідування з боку інших молодих клубів, що тільки таврують свій шлях до визнання.

Підсумовуючи наші дослідження з цього питання, варто зазначити, що просування футбольного бренду, окрім популяризації даного виду спорту, спрямоване на отримання фінансових вигод, а саме, на отримання прибутку та залучення спонсорських та інвестиційних коштів. Тому слід розуміти, що орендування суб'єктів футбольного світу є невід'ємною частиною аналізованої сфери спортивної індустрії, а посилення значущості бренду шляхом його рекламного просування сприяє розвитку футболу [51].

Отже, аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні продемонстрував, що варто більше уваги акцентувати на внутрішніх проблемах нижчого рівня, щоб у майбутньому дійти до більш глобального. Це робота вимагає залученості усього футбольного ком'юніті України, оскільки її складність у вітчизняному контексті посилюється за рахунок тяжкої економічної та геополітичної ситуації. Також варто звернути увагу на якісно оформлений маркетинг у футболі, який явно зможе допомогти вдосконалити проблемні моменти та привернути увагу вболівальників, інвесторів, спонсорів тощо. Адже у сучасному цифровому світі без налагодженої медіа-комунікації та просування в інший спосіб, не можна явити успішність того чи іншого проекту.

3.3. Оцінка комерційного потенціалу в індустрії футболу

В той час як велика кількість українських футбольних клубів не мають високих доходів, а лише прагнуть самоокупності, в інших країнах вже є ряд успішних моделей, що засновані на клубних брендах. Наприклад, за звітом УЄФА «Ландшафт європейського футболу», підготовленим згідно з фінансовими звітами понад 700 клубів за 2022 р., сукупний дохід перевищив 23 млрд. євро, тоді як у 1996 р. аналогічний показник складав 2,8 млрд. євро. У той же час європейський футбол почав наступну демонстрацію операційного прибутку: у 2022 р. він склав понад 700 млн. євро, а за останні 2 роки було зафіксовано чистий прибуток. Втім варто розуміти, що це є сукупним фінансовим результатом, що стає позитивним через вклад великих клубів [37].

Виторг 20-ти найприбутковіших клубів Європи за сезон 21/22 склав 9,3 млрд. євро. Це більше за аналогічний показник сезону 97/98 у понад 8 разів. Deloitte виділено три статті доходу футбольного клубу: виторг в день матчу, продаж медіа прав і комерція. Водночас у кожній лізі може суттєво відрізнятись структура даних доходів, адже обороти залежать від спортивного результату. Причому це стосується усіх статей виручки: перемоги залучають уболівальників на стадіони і до ТБ-екранів, також позитивний вплив мають продажі атрибутики; в свою чергу зріст аудиторії викликає інтерес спонсорів. У зв'язку з цим відбувається запуск ланцюгової реакції, що сприяє поліпшенню фінансових показників клубу. Найяскравіша тенденція останніх сезонів – це збільшення виручки від реалізації ТБ-прав, що робить структуру доходів більш нестабільною. Розглянемо послідовно всі складові виторгу [57].

1. Продажі в день матчу. Велика частка виручки в день матчу забезпечується продажем квитків і абонементів. Найбільше приносять місця преміум-класу і ложі. Ці статті доходу перебувають у безпосередній залежності від популярності клубу, місткості стадіону, каналів продажу (кас, фірмових магазинів клубу, Інтернету), систем знижок і програм лояльності для вболівальників, «віку» стадіону, якості гри клубу.

Обсяг доходів від реалізації їжі й напоїв залежить від схеми взаємодії із кейтеринговими компаніями. За правило, клуб одержує узгоджений відсоток доходу. Окрім того клуб може самостійно організувати систему харчування на стадіоні (якщо арена знаходиться у власності). Втім це вимагає чималих інвестицій і належного досвіду. Система продажів атрибутики будується таким чином: частину продукції клуб продає через власну мережу, а частину реалізує за ліцензією окремими компаніями [58, с. 37].

2. Продаж медіа прав. В Європейському футболі виручка від реалізації ТБ-прав має тенденцію до зросту (принаймні, до коронавірусу), втім українського футболу це не стосується. Із першого сезону АПЛ загальний дохід від прав на внутрішнє і міжнародне телебачення у 1992-1997 рр. складав 256 млн. фунтів. Останній період (2021-2022) приніс загальний дохід в 8,6 млрд., а

за трирічний цикл (2019-2022) ліга одержала 9,3 млрд. В той час як загальний дохід має тенденцію до зростання, вартість внутрішніх прав на майбутні три сезону АПЛ впала із 5,4 до 5 млрд. фунтів, не дивлячись на те, що було продано на 32 матчі більше, аніж в попередньому періоді (200 проти 168). Як вважають аналітики, зниження є корекцією на ринку через зростання за останні кілька років.

Поточна чотирирічна угода про права на мовлення у німецькій Бундеслізі, що діє із сезону 2017-2018, та має забезпечити дохід розміром 4,7 млрд. євро, що на 85 % більше, порівняно із попереднім циклом. В той час як доходи Бундесліги на внутрішньому ринку зростають, поточні міжнародні угоди приносять тільки 720 млн. євро (240 млн. за сезон) [57].

Італійська серія А розпочинає другий рік свого поточного (2018–2021) циклу. Вартість внутрішніх прав знизилася в поточному циклі на 9% в порівнянні із попереднім, з 3,3 до 2,93 млрд. євро. В той же час доходи від міжнародних прав подвоїлися у поточному сезоні.

Французька Ліга 1 вже уклала більшість угод на наступний 4-річний період (2020-2024). Ці контракти надають гарантії зі зросту виручки на 59% (із 2,8 млрд. до 4,5 млрд. євро). Тим не менш, Ліга 1 залишається найменш привабливою серед ліг «великої п'ятірки» за кордоном, адже доходи від міжнародних телевізійних прав у 20 разів менші [37].

Оглядаючись на фінансову стійкість усіх клубів ліги, інтерес представляє система розподілу грошей, одержаних від продажу медіа-прав. У Англійській Прем'єр-лізі закордонні доходи розподілялися порівну між клубами із 1992 р., коли цей дохід був несуттєвим. Втім беручи до уваги те, що футбол став глобальним розважальним продуктом, важливість міжнародних телевізійних прав стала очевидною. Як наслідок, клуби великої шістки останнім часом вимагали більшої частки доходу, стверджуючи, що саме вони залучають міжнародну аудиторію. За досягнутим компромісом, із сезону 2019-20, поточний рівень доходів від продажу прав за кордоном (3,5 млрд. фунтів стерлінгів), як і раніше, буде розподілятися порівну, а будь-яке збільшення буде

поділено виходячи із позиції у лізі у цьому сезоні. Виручка на внутрішньому ринку – 61% від загальної суми, розподіляється між командами в такому відсотковому співвідношенні: 50% в рівних частинах; 25% згідно позиції у турнірній таблиці; 25% в залежності від кількості ігор команди, показаних в прямому ефірі (Рис. 3.1).

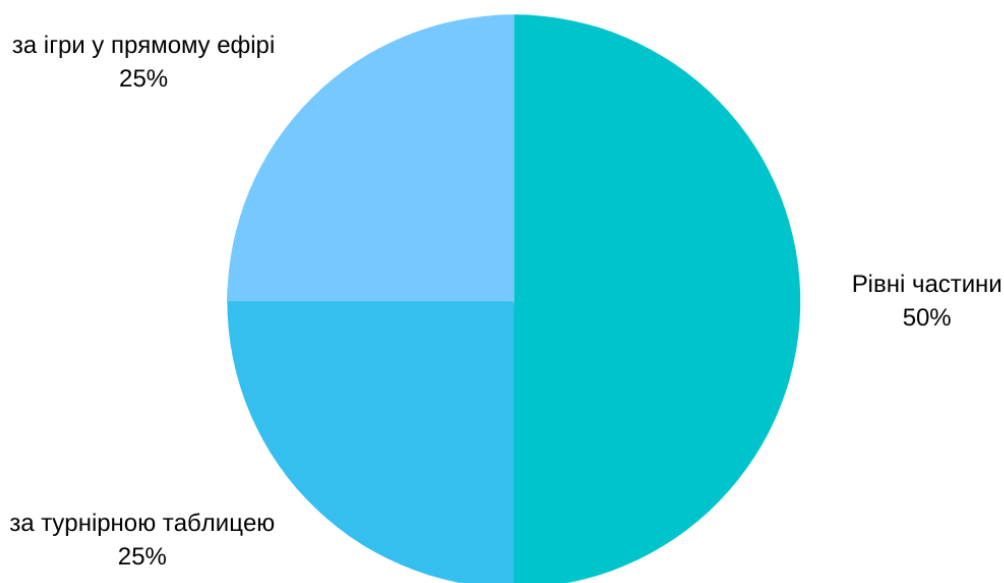


Рис. 3.1. Розподіл виручки між командами у Прем'єр-лізі

Оглядаючись на останній критерій в сезоні 2018/2019 Ліверпуль, що посів друге місце у лізі, одержав 152 млн. фунтів, а переможець – Манчестер Сіті – 151 млн. Різниця зумовлена 3 додатковими матчами Ліверпуля, що транслювалися в прямому ефірі.

У Іспанії 50% розподіляється у рівних частках, 25% – за спортивними результатами за останні 5 років і 25% згідно популярності клубів (1/3 – на базі виручки в день матчу і 2/3 – згідно числа ТВ-переглядів) (рис. 3.2).

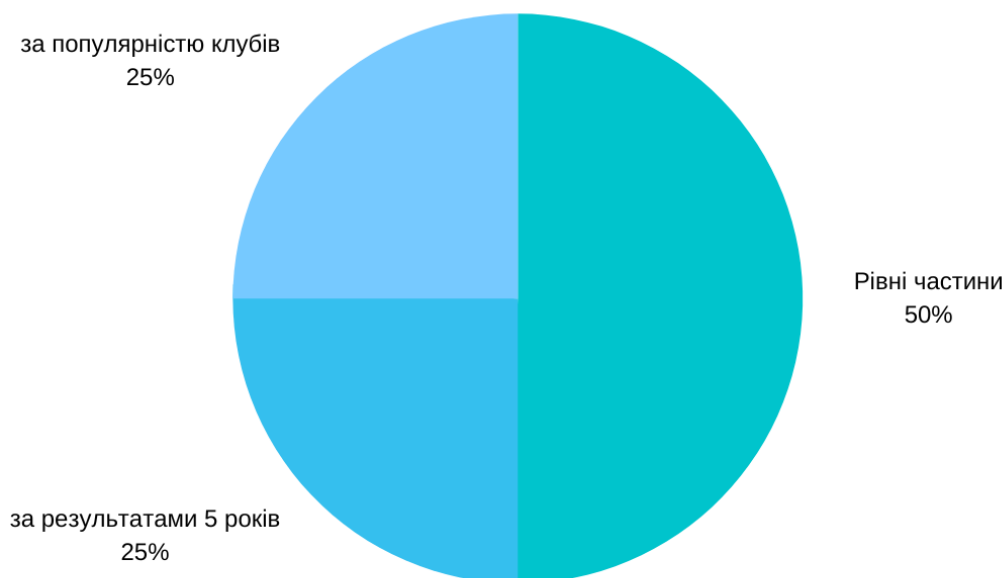


Рис. 3.2. Розподіл виручки між командами у Ла Лізі

Навіть після переходу на колективну схему розподілу грошей Барселона і Реал залишаються недосяжними для інших клубів: кожен одержує майже 140 млн. євро.

В Німеччині ліга колективно управляє усіма ТБ-правами Бундесліги 1 та 2, а клуби другої ліги можуть претендувати на частину грошей, які розподіляються за такими категоріями: найбільша частина, що складає 70% від загальної суми, залежить від місця у першій лізі за останні 5 років; 23% – ренкінгу за дві ліги за 5 років; 5% – аналогічний ренкінгу, однак за 20 років; 2% – виходячи із часу, проведеного на полі німецькими гравцями U23. Порівняно із АПЛ розподіл клубів є більш рівномірним (рис. 3.3) [57].

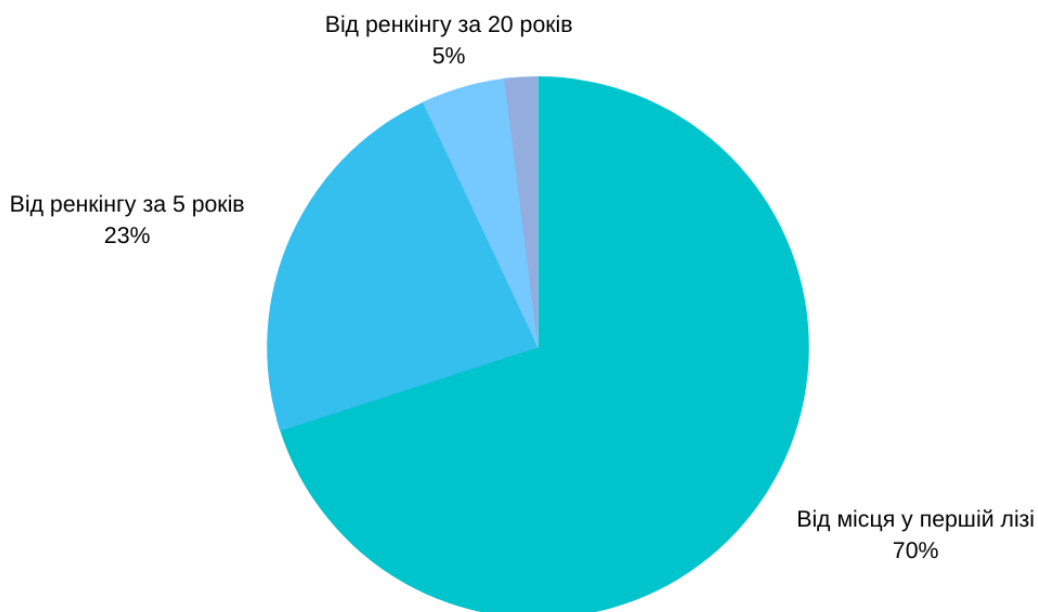


Рис. 3.3. Розподіл виручки між командами у Бундеслізі

Лідерами є Баварія і Боруссія Дортмунд, що заробляють, відповідно, 98 і 88 млн. євро. Починаючи із сезону 2017/2018 доходи від міжнародного телевізійного маркетингу розподіляються за трирівневою моделлю: виплата солідарності клубам першого дивізіону; п'ятирічний рейтинг для європейських змагань, десятирічний рейтинг за кількістю стартів (включно з кваліфікацією) в європейських змаганнях.

У Італійській Серії А частка доходів від продажу телеправ прямує на розвиток молодіжного футболу і будівництво спортивних споруд. Гроші, які залишилися, розподіляються так: 50% в рівній пропорції між всіма клубами серії А; 30% за досягнутими спортивними результатами: 15% за результатами останнього сезону; 10% за результатами, досягнутими за останні 5 чемпіонатів, а інші 5% – за результатами, досягнутими на національному і міжнародному рівні, починаючи із сезону 1946/1947; 20% – за числом уболівальників – кількість глядачів на трибунах і телевізійна аудиторія клубу (рис. 3.4) [37].

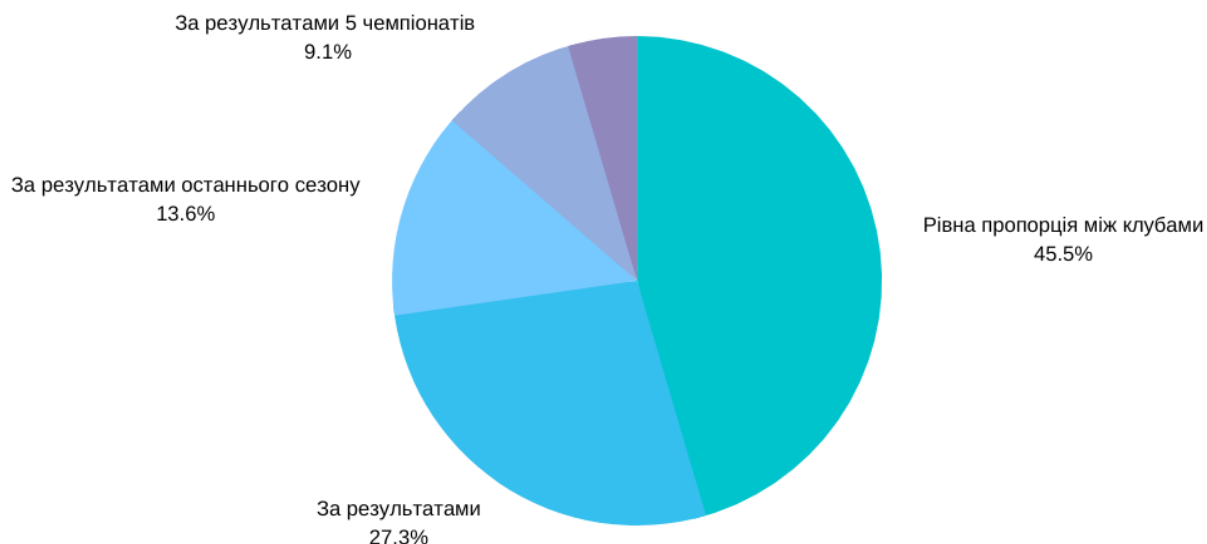


Рис. 3.4. Розподіл виручки між командами у Серії А

Новий контракт збільшив з сезону 2018/2019 рівну частину із 40% до 50% і вагу останніх досягнень. Лідирує за доходами Ювентус із 85 млн. євро, водночас розподілені клуби доволі рівномірно.

В Франції діє правило 50-30-20, за яким: 50% ділиться порівну, 30% за місцем у лізі (25% – поточний сезон, 5% – 5 попередніх сезонів) та 20% – за глядацькою аудиторією показаних по ТВ матчів. ПСЖ лідирує за прибутками, заробляючи на ТБ-правах 60 млн. євро (Рис. 3.5) [11].

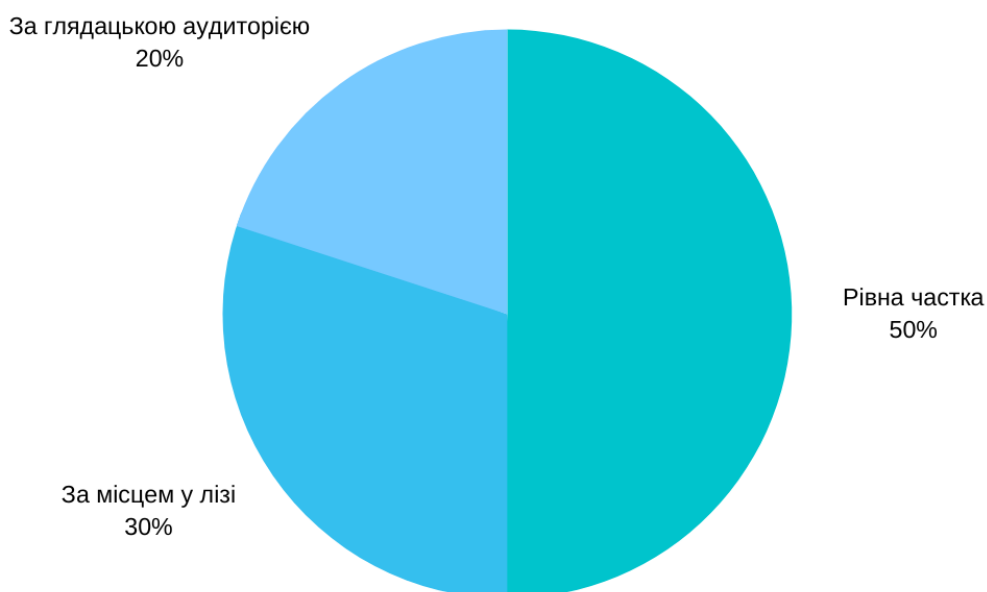


Рис. 3.5. Розподіл виручки між командами у Лізі 1

За даними SwissRamble, всі клуби англійської Прем'єр-Ліги заробляють на ТБ-правах більше, за всі клуби провідних чемпіонатів Європи, не враховуючи Барселону і Реал. В той же час найбільш рівномірно доходи розподілено саме у АПЛ, де виручка найуспішнішого клубу перевищує доходи останнього в списку в 1,7 рази. Чималі доходи від продажу телеправ дозволяють розвиватися клубам вищих дивізіонів, а також деякі відрахування призначені для тих команд, що переходять до нижчих ліг. У зв'язку з цим відбувається забезпечення нормального перехідного періоду після втрати великої частини доходу. Однією із перших такі парашутні платежі було запроваджено Англійською Прем'єр-лігою, що надає трьом клубам, які полишили лігу, рівну частку тієї частини, що розподілено у рівній пропорції між всіма клубами. Такі виплати розподіляються впродовж трирічного періоду після вильоту (обмежується одним роком, якщо клуб негайно повертається до Прем'єр-ліги), водночас відсоток від рівної суми виплати зменшується щорічно [57].

Оскільки виплати безпосередньо пов'язані із вартістю прав на трансляцію у лізі, суми є доволі значними – в сезоні 2020/2021 клуби, які вилетіли, одержали в середньому 46,8 млн. євро. Іспанська Ла Ліга заснувала фонд – 3,5% від загальної вартості прав на трансляцію, кошти якого розподіляються між клубами, що залишили лігу, в залежності від різних критеріїв, включно з минулими доходами від трансляції і кількості сезонів, що було проведено ними в найвищому дивізіоні (в середньому 13,8 млн. євро за сезон 2020/2021). До 2014/2015 року клуби, які поверталися до головної ліги, мали перерахувати одержані гроші назад, що справляло негативний вплив на їх фінансовій стійкості.

Не дивлячись на відсутність спеціальної схеми парашутних виплат, німецька Бундеслига підтримує клуби другої ліги завдяки грошам від продажу ТБ-прав: 23% даних доходів розподіляються за результатами за 5 років в двох

дивізіонах. Для двох клубів «Гамбург» та «Кельн», що залишили Бундеслігу за підсумками сезону 2017/2018, ця сума у середньому складала 7,8 млн. євро [57].

У Італії і Франції клуби, які залишають найвищий дивізіон, одержують не відсоток від доходів ліги, а фіксовані виплати, що розподіляються за кількістю сезонів, що було проведено в головному турнірі. Італійська серія А постійно збільшує розмір цих виплат, що дозволило клубам одержати у середньому 20 млн. євро у сезоні 2017/2018. Французька ліга виділяє впродовж двох років фіксовану суму (2 млн. євро у перший рік, 1 млн. євро потім) і змінну суму, яка ґрунтується на кількості послідовних сезонів, що було проведено в першому дивізіоні впродовж 10 років. В сезоні 2017/2018 загальна сума у середньому складала 4,8 млн. євро. Однак система парашутних виплат має зворотний бік: клуби, знижені у класі, набувають серйозної конкурентної переваги по відношенню до своїх нових суперників, тому є більше шансів на повернення назад.

3. Спонсори. Футбольні клуби укладають угоди із спонсорами одразу за кількома напрямками:

- Постачальник екіпіровки (технічний спонсор);
- Титульний спонсор (напис на футболках – найбільш популярні клуби укладають декілька таких контрактів – на основну форму і тренувальну);
- Застосування допоміжних елементів форми гравців (шорти, рукави футболок);
- Продаж права найменування арени і реклама на стадіоні [37].

Конкуренція за першим напрямом розгортається між Nike і Adidas. Інші компанії поки серйозно відстають, а особливо показовою є боротьба за контракти із найбільшими клубами. Так, «Ліверпулю» довелося у суді відстоювати своє право укласти контракт з Nike: контракт з New Balance спливав в 2020 р., тож компанія розраховувала продовжити його, маючи переважне право на продовження. В результаті «Ліверпуль» виграв справу, та підписав з Nike рекордний контракт, що оцінює в 80 млн. стерлінгів на рік. Клуб буде отримувати фіксовані 30 млн. фунтів стерлінгів щороку, однак при

цьому зафіксував 20% від продажу атрибутики. До цього найбільше одержував «Манчестер Юнайтед» – 75 млн. на рік від Adidas). Із інших прикладів можна виділити контракт «ПСЖ» і Nike на 975 млн. євро за 13 років, «Реалу» до 2028 р. Adidas буде платити 120 млн. євро на рік.

В частині титульного спонсорства найбільший контракт у історії спорту у 2012 р. уклав англійський Манчестер Юнайтед – компанія General Motors заплатила 560 млн. дол. Також до спонсорів клубу входить ще ряд організацій, причому кожна із них має окремі права на застосування бренду клубу. Ще один лідер за спонсорськими контрактами – угода Барселони і Rakuten, що оцінюється у 55 млн. євро на рік [46, с. 410].

Вартість всіх спонсорських угод оцінюється для кожного клубу окремо. В межах такої оцінки зазвичай керуються наступними чинниками: комерційна привабливість регіону, що представляє клуб, бренд клубу, його поточні спортивні досягнення і перспективи на майбутнє, чисельність лояльних уболівальників і загальний обсяг аудиторії. Додатково враховується конкуренція потенційних спонсорів, однак це швидше є релевантним закордонному ринку (останній кейс судового розгляду між Nike і New Balance за право укласти спонсорську угоду із ФК «Ліверпуль» це підтверджує). За правило, підсумкова вартість договору зі спонсором визначається завдяки порівнянню із аналогічними угодами. Однак, враховуючи індивідуальність кожного конкретного клубу, та закритість подібної інформації, на практиці такий порівняльний аналіз дуже ускладнений.

4. Мерчендайзинг. Продаж атрибутики перебуває у залежності від декількох факторів:

- Популярність клубу і кількість уболівальників;
- Спортивні результати;
- Зареєстровані права на наявні нематеріальні активи;
- Канали продажу;
- Асортимент продукції;

- Ціноутворюючі фактори;
- Титульний і технічний спонсори [57].

Перемоги на футбольному полі дозволяють збільшити базу уболівальників і стимулювати продажі. Права на нематеріальні активи забезпечують боротьбу із контрафактом. Асортимент та канали продажів (до певної межі) дозволяють збільшити обороти, втім це стосується лише клубів з великою базою шанувальників.

Утворення цін визначається економічними характеристиками регіону, де грає клуб, наприклад, наявними доходами населення. Окрім того варто враховувати якість продукції. Технічний спонсор зазвичай бере продаж атрибутики на себе, перераховуючи клубу відсотки з продажів, однак це не завжди є ефективним. Вплив титульного спонсора може справити негативний вплив на продаж атрибутики, якщо сфера його діяльності викликає невдоволення уболівальників (наприклад, жорстоке поводження із тваринами).

5. Участь в Єврокубках. Клуби мають право розраховувати на такі виплати: гарантовані платежі за вихід в груповий етап, за перемогу і нічию, за вихід в кожен нову стадію турніру. Окремі платежі залежать від рейтингу клубу, що розраховується згідно виступів за десять років і перемог в турнірах УЄФА. Сума у 585 млн. євро розбивається на «частки коефіцієнтів», де кожна частка складає 1,108 мільйона. Клуб (із учасників групового етапу Ліги чемпіонів) з найнижчою позицією в рейтингу отримає одну частку (1,108 мільйона). Наступна позиція – дві частки, і так далі. Клуб з найвищим рейтингом отримає 32 частки (35,46 мільйона). Спрогнозувати такі виплати досить складно, адже рейтинг регулярно оновлюється.

Маркетинговий пул в 2019 р. складав 293 млн. євро. Ці гроші розподіляються за часткою ТБ-ринків країн, що представлені клубами, які беруть участь в Лізі чемпіонів. Обсяг цих ринків точно не відомий, але оглядаючись на невелику вартість прав на показ матчів українського чемпіонату можемо припустити, що для клубів ця сума може складати від 2 до 5 млн. євро [30].

Клуби, які беруть участь в Лізі Європи, можуть розраховувати на призові за такими ж категоріями, однак в меншому розмірі. Додатково заохочується вихід до кожної стадії і участь в Суперкубку УЄФА. За рахунок рейтингу клуб може заробити 3,429 млн. Розмір маркетингового пулу – 169 млн. Отже, команда, що стартувала із групового етапу, яка виграла усі матчі та перемогла в фіналі може розраховувати на 28 млн. євро (без врахування маркетингового пулу).

6. Доходи стадіону. Власний стадіон не лише стимулює зростання операційних доходів клубу, але і сам є прибутковим активом. Рівень цих доходів залежить від творчості керівництва арени. Наприклад, поруч з «Донбас Аrenoю» в Донецьку був розташований ставок, де проходили конкурси риболовлі, а на території «Комерцбанк Арени» працював автомобільний кінотеатр. Зазвичай на стадіонах розміщуються: бар; кафе; ресторан; фітнес-центр; конференц-центр; магазини; музей клубу; готель; підземний паркінг; нічний клуб; офісний центр; майданчики для проведення концертів, корпоративів, виставок [37].

Отже, ефективний стадіон повинен бути багатофункціональним. Цьому можуть сприяти наступні конструктивні рішення: розсувний дах; «викочування» поле; мобільні трибуни; організація під'їзду спеціальної техніки (наприклад, тунелю), та планування людських потоків і руху громадського транспорту.

7. Витрати футбольного клубу. УЄФА було систематизовано витрати футбольних клубів, що складає: собівартість продажів; зарплату персоналу – гравців й інших працівників; амортизацію головних засобів; амортизацію нематеріальних активів – контрактів гравців й інших; інші операційні витрати.

В складі собівартості відображено вартість матеріалів, що можуть бути пов'язані мерчендайзингом, кейтерингом, медичним обслуговуванням, та спортивним екіпіруванням. Визнаються ці витрати в момент продажу, чи момент використання. Найвагоміше статті витрат пов'язані із придбанням гравців і їхньою заробітною платою, включно з окладом, бонусами,

соціальними відрахуваннями та ін. Чимала частина витрат пов'язана з зарплатою тренерів і топ-менеджерів. Виплати клубу, що продає гравця, перебуває у залежності від ряду критеріїв, наприклад, від кількості забитих голів чи участі в найбільших преміях (золотий м'яч) [57].

Слід враховувати, що дорогі гравці можуть збільшити доходи клубу, передусім завдяки успішній грі, яка стимулює зростання доходів, а також через продажі іменних футболок. Врешті, придбання популярних футболістів часто відбувається з метою залучення уболівальників з тих регіонів, котрі ці гравці представляють. Зрозуміло, це не має суперечити спортивним цілям клубу і рівень гравця має відповідати рівню клубу і його цілям. Зазвичай таку модель використовує Реал, де грають найкращі гравці із усього світу, що надає клубу глобальну підтримку. Втім не слід забувати, що основною метою покупки гравця має залишатися зміцнення команди, а не реалізація футболок з прізвищем.

До операційних витрат футбольних клубів входить оренда офісу, заробітна плата управлінського і адміністративного персоналу, оплата страхових продуктів, витрати на молодіжні команди і академію, забезпечення безпеки, штрафи за поведінку вболівальників, транспортні витрати і оплата проживання, збори, оренда тренувальних баз, обслуговування боргів (кредитів і облігаційних випусків).

Структура доходів і витрат футбольного клубу представлена в Додатку А. Вона відображає усі можливі статті, які зустрічаються в практиці роботи передових клубів, та показує потенціал зростання для амбітних невеликих клубів. Не дивлячись на дисбаланс даної структури і наявність виручки, яка диверсифікована за різними джерелами доходу, тільки у обмеженій кількості клубів, потенціал зростання футбольного ринку стає очевидним, однак реалізувати його можливо не завжди [38].

На жаль, приклад українського футболу підтверджує це: спадщина радянської епохи, що відбилася в майже повній відсутності приватних клубів, розмита система управління, залежність від одного спонсора, що часто

афілійований із державою, несформована культура вболівання і небажання платити за медійні продукти, слабкість інфраструктурна база тощо. Поряд з загальноекономічними проблемами ці причини не дають реалізувати можливості комерціалізації футболу, що в Україні можемо визнати вражаючими.

Висновки до розділу 3

Сучасна індустрія футболу України виступає як об'єкт управління у національній соціально-економічній системі. З метою її сталого розвитку доцільно звернути увагу на вирішенні низки завдань Варто звернути увагу на систему підготовки запасу та цілковиту ієрархію в переходах від однієї стратегічної стадії зміни до іншої, що передбачає виконання важливих цільових показників. Важливо поширювати практику створення різних фондів підтримки футболу. Визначну роль відіграє інфраструктурна база, де профільні центри підготовки стануть фундаментом для майбутнього. Методична база має бути регламентована без «лазівок» та передбачати реалізацію єдино правильного підходу на всіх рівнях підготовки. Особлива роль має приділятися комерційним питанням, залученню вболівальників та їх лояльності. Аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні продемонстрував, що варто більше уваги акцентувати на внутрішніх проблемах нижчого рівня, щоб у майбутньому дійти до більш глобального. Це робота вимагає залученості усього футбольного ком'юніті України, оскільки її складність у вітчизняному контексті посилюється за рахунок тяжкої економічної та геополітичної ситуації.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ФУТБОЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ НА МІКРОРІВНІ ТА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ

4.1. Розробка методики оцінки ефективності діяльності суб'єктів футбольної індустрії

Сформована автором різнорівнева система багатокритеріальних оцінок, ураховує мережеві ефекти, що виникають на різних рівнях управління суб'єктами футбольної індустрії. За сучасних умов доволі затребуваним може виявитися єдиний інтегральний показник, що не буде вимагати часу на збір даних і розрахунок низки критеріїв, та водночас надасть об'єктивне уявлення щодо реального стану справ. Для таких цілей підійде розглянутий раніше вартісний підхід до управління, що ставить на вагоме місце інтереси усіх стейкхолдерів оцінюваного суб'єкта та заснований на трьох підходах до оцінки вартості [39].

В рамках дохідного підходу зазвичай використовується метод дисконтованих грошових потоків (ДГП), який передбачає, що інвестор не заплатить за актив більше за наведену вартість майбутніх згенерованих даним активом грошових потоків. В межах футбольної індустрії чимало інвесторів часто виходять не із комерційних, а іміджевих мотивів, ставлячись до покупки клубу як вболівальники. При такому підході клуб розглядається не потенційним джерелом доходу, а послуговує засобом для досягнення інших цілей. Однак в Європейській практиці усе частіше зустрічаються ситуації, коли клуб відповідає усім критеріям бізнес-проекту. Саме це надає змогу для застосування для його оцінки прибуткового підходу [39].

Основним обмеженням для використання методу ДГП є негативні грошові потоки, що, на жаль, часто зустрічається у футбольній індустрії.

Показники офіційної звітності великої частини клубів серйозно розходяться з реальними даними. Вагомий вплив також має специфічний порядок бухгалтерського обліку окремих операцій, передусім купівлі і продажу гравців.

Наступне обмеження зумовлюється необхідністю прогнозування грошових потоків. За правило, прогноз будується на базі ретроспективних даних, аналізу ринку, показниках стратегії розвитку, заяв акціонерів та менеджерів. Однак для футбольного клубу навіть короткострокове прогнозування ускладнюється через залежність фінансових результатів від спортивних, що неможливо передбачити через непередбачуваність гри [15].

Низка складнощів пов'язані із розрахунками ставки дисконтування, що відбиває рівень ризику і багато у чому залежить від галузевої власності. Футбольні клуби рідко постають об'єктом інвестицій, на біржі котируються акції тільки обмеженого кола клубів. Відтак існує проблема кількісного обґрунтування ризиків, що характерні для індустрії футболу загалом, а також їх вимірювання на рівні окремого клубу. Отже, використання методів прибуткового підходу у оцінці вартості футбольних клубів обмежується наступними чинниками:

- Негативний грошовий потік, що є притаманним для багатьох футбольних клубів;
- Залежність від спортивного результату, що обумовлює складність прогнозування;
- Закритість звітності;
- Обґрунтування ставки дисконтування [15].

Витратний підхід оцінює вартість згідно з ринковою вартістю активів. У цьому випадку слід пам'ятати, що окремі активи узагалі не відображаються в звітності футбольного клубу. До цих активів належать власні вихованці, база вболівальників, право на участь в змаганнях. Водночас усі ці активи мають цінність. За аналогією із прибутковим підходом обмеженням знову існуватиме закритість інформації, та трудомісткість розрахунків, обумовлена складною структурою активів якогось клубу.

Порівняльний підхід за основу визначення вартості застосовує ситуацію, яка постала на ринку та виходить згідно того, що інвестор не заплатить за актив більше за кошторис його аналогу. Пошук цих аналогів (футбольних клубів) є основним обмеженням в застосуванні порівняльного підходу. Процес підбору аналогів передбачає сумісність за наступними критеріями:

- Операційні і фінансові показники (виручка, прибуток, кількість вболівальників, інфраструктурна база);
- Податкові режими, методи нарахування амортизації та ін.;
- Ринки, на яких працюють, стадія розвитку і перспективи зростання;
- Ризики, передусім боргове навантаження.

До того ж, за аналогами має бути доступна уся фінансова інформація, що для індустрії футболу є важливим обмеженням. В рамках порівняльного підходу вартість компанії розраховується через мультиплікатори, що показують співвідношення між ціною аналогів і окремими показниками, що характеризують її діяльність. Як ціна застосовується капіталізація на біржі чи вартість інвестованого капіталу – Enterprise Value (EV), яка об'єднує вартість власного капіталу і чистий борг.

Для методів порівняльного підходу може бути використано розробку методик розрахунку інтегрального показника, яка характеризує ефективність управління футбольним клубом. Вартість клубів (об'єктів аналогів) може отримуватися із відкритих досліджень, які публікують KPMG і Forbes. Факторами, які визначають вартість та можуть трактуватися критеріями ефективності управління, використані:

- виторг;
- вартість складу гравців;
- показник, який характеризує залучення вболівальників через соціальні мережі;
- середня відвідуваність одного матчу.

Додатково розглядаються наступні показники: заповнення домашнього стадіону і відношення заробітної плати до виручки. Керуючись представленими показниками, можемо розрахувати 4 мультиплікатори за наступними показниками:

- виручка (S);
- вартість складу (SV);
- кількість лайків в Facebook (F),
- середня відвідуваність домашніх ігор (A).

Самі значення EV перебувають на високому рівні, адже використані дослідження носять передусім маркетинговий характер. Особливо це характерно для порталу Football Benchmark, утвореного компанією KPMG для залучення клієнтів, що представляють футбольну індустрію. Як результат, сам футбольний бізнес розглядається більш позитивно, а окремі ризики оцінюються консервативніше. Як результат відбувається завищення підсумкової вартості клубів. Це можемо підтвердити застосовуючи метод угод, що полягає на вартості угод злиття-поглинання. За підсумками проведеного аналізу можемо зробити наступні висновки:

1. Чистий прибуток є доволі важливим індикатором, однак для футбольного клубу він залежить від визнання виручки та витрат, а також трансферу. Окрім того, вагома роль належить спортивним досягненням. Навіть великі клуби Європи зазвичай є збитковими, що надає можливість для розрахунку мультиплікатора P/E (знаменник буде негативним). Більш репрезентативним показником для футбольного клубу є EBITDA, однак знайти його можна тільки за обмеженою кількістю клубів.

2. В підсумкових розрахунках не використані показники Лондонського «Арсеналу», котрий на момент оцінки залишався публічним, однак його акції характеризувалися нульовою ліквідністю, адже практично перебували на руках діючих акціонерів. Водночас ціна 1 акції досягала 2,8 млн. фунтів. Також було виключено дані Роми, де було зафіксовано збиток.

Отже, можемо запропонувати таку методику розрахунку вартості футбольного клубу, що характеризує ефективність його діяльності:

$$V = 1,57 S + 1,82 SV + 0,063 F + 0,0094 A + 4,19 \text{ EBITDA} - \text{ND}$$

де V – вартість власного капіталу клубу;

S – доходи;

SV – трансферна вартість гравців;

F – середня кількість «лайків» на офіційній сторінці Facebook;

A – середня відвідуваність домашніх матчів за сезон.

В запропонованій методиці застосовується виручка і відвідуваність домашніх матчів, однак не застосовується чистий прибуток, заробітна плата і чисті активи. Це пояснюється таким чином: чистий прибуток часто не відображає ефективність роботи клубу. Натомість раціонально застосовувати EBITDA. Рівень заробітної плати є цікавим, однак даний показник вже враховано в складі EBITDA. Його можна використати окремим показником ефективності керування клубом. Додатково корисно порівняти його з доходами клубу.

Чисті активи є важливим показником для компанії будь-якої сфери. Для футбольного клубу його важливість також підтверджується правилами фінансового fair play УЄФА. Втім застосування подібної метрики в розрахунку вартісних показників не дуже виправдано у зв'язку із індивідуальною структурою активів кожного клубу. В оцінці вартості це буде враховуватися в межах витратного підходу, однак в межах оцінки ефективності управління подібний показник може надати суперечливі результати.

Отже, нами було розроблено різнорівневу систему багатокритеріальних оцінок, засновану на мережевих екстерналіях, включно з формуванням контрольних показників-індикаторів для оцінки ефективності управління футбольними клубами із застосуванням єдиного інтегрального показника, який

ґрунтується на концепції управління вартістю. Ці пропозиції можуть бути використані у межах створення стратегій і програм розвитку українських футбольних клубів, що націлені на поліпшення комерційних і спортивних показників.

4.2. Методичний інструментарій зміцнення фінансової стійкості суб'єктів індустрії футболу на мікрорівні з урахуванням вимог УЄФА

Правила фінансового fair play УЄФА (ФФП) зачіпають увесь європейський футбол в незалежності від клубних розмірів. Ліги мають різні фінансові можливості, при цьому усередині будь-якої представлено як багаті топ-клуби, так і невеликі клуби із обмеженим бюджетом. УЄФА, впроваджуючи правила ФФП, мали за мету зрівняння шансів на спортивний успіх для усіх учасників змагань. Однак в результаті таке регулювання знайшло не тільки підтримку в футбольній спільноті, але і зіштовхнулося з серйозною критикою.

С. Баррос [21], під час аналізу причин появи правил ФФП, застосовують термін «фінансовий допінг», співставляючи його із «звичайним» допінгом, і трактуючи як застосування фінансових ресурсів для досягнення перемог у спорті. Дж. Ховеманн і П. Вікер [33] доводять, що такий допінг виключає рівні можливості. На думку зазначених дослідників, надмірні фінансові вливання порушують етичні стандарти, адже надходять в незалежності від успішності на футбольному полі.

Л. Гоуторп [32], в процесі аналізу головної особливості правил ФФП – вимоги беззбитковості, вважає, що вона обмежує інвестиції і справляє негативний вплив передусім на маленьких клубах із невеликими доходами. Із врахуванням того факту, що УЄФА обмежує витрати клубів пропорційно до їхніх ресурсів, експерти вважають, що це не лише не забезпечує рівні умови, але й спонукає збільшення розриву між «бідними» і «багатими». Такої ж думки

дотримується С. Найджел [46], який стверджує, що ФФП є динамічно неефективними та послуговують виключно для захисту топ-клубів.

Колишній глава УЄФА Л. Олссон зазначає, що фінансова сила може придбати успіх спортивний, а у європейському футболі рівних фінансових можливостей ніколи й не було. Не дивлячись на ряд фінансово нестійких клубів, вони ліквідуються досить рідко. Складність виникає не через зайві витрати акціонерів, а причиною є негативні впливи ззовні та слабкі спортивні результати. Як результат правила тільки вводять у оману, адже не стосуються реальної причини фінансових проблем, а фокусуються на помилках управління. Однією із основних претензій до ФФП, що зустрічаються серед наукових публікацій, є обмеження інвестицій в футбол і підтримки (відсутність санкцій) топ-клубів. Інакше кажучи, правила УЄФА обмежують конкуренцію і вільний рух капіталів.

За словами С. Морроу [58], головною проблемою є готовність УЄФА дотримуватися своїх правил із врахуванням політичного і економічного контексту сучасного футболу. Претензії пов'язані із єдиним трактуванням правил ФФП для усіх клубів, та наступними положеннями:

- Штрафи як покарання у системі, що проектується на покращення фінансового становища клубів, і трактується як подвійне покарання за одне порушення. Так, позбавлення права на виступ в єврокубках тільки посилює фінансові проблеми клубу, що вже перебуває в складній ситуації. Тому ФФП досягає результату, що є прямо протилежним до закладеного у самі правила.
- Визначення справедливої вартості спонсорських контрактів, та ідентифікація пов'язаних сторін;
- Дії клубів за формальним дотриманням правил ФФП, які порушують сутність самих правил. Так, деякі клуби рекласифікують певні статті витрат, не виходячи на самоокупність.

- Зсув пріоритетів в регулюванні. Так, недостатня увага готівковим коштам, що характеризує безперервність діяльності, оскільки причиною ліквідації клубів є не відсутність прибутку загалом, а готівки зокрема.
- Обмеження інвестицій – акціонерам клубів обмежують в їхньому прагненні вкладати до контрольованих ними клубів;
- Суперечність в трактуваннях беззбитковості в межах ФФП і «реальної» ситуації, що враховує витрати на молодіжний футбол й інфраструктуру;
- Неможливість певною мірою враховувати специфіку всіх країн: економічні умови, розвиток футбольного ринку, стандарти звітності, що застосовуються, культура дотримання фінансових правил [59].

Оглядаючись на свою складність, в правилах ФФП регулярно знаходять лазівки. Передусім, це стосується операцій з переходами гравців, наприклад, трансферів Погба, Неймара, Дембеле, що характеризуються вибірковістю вимог ліцензування. Насправді ж це знаходить власний відбиток в стримуванні розвитку невеликих клубів, та відсутність обмежень для топ-клубів. Як результат розрив між ними продовжує тенденцію до збільшення.

Найпростішим способом обходити вимоги ФФП є угода про розстрочення в розрахунках. Наприклад, «Манчестер Юнайтед» в своєму звіті за 2016 р. відобразив витрати на придбання Поля Погба розміром 52,5 млн. євро при вартості угоди у 105 млн. євро. Сума, яка залишилася, виплачувалася наступного року. Також часто застосовується оренда з наступним викупом. Це надає змогу для розподілу платежі у часі та є різновидом оренди. Інколи орендні угоди укладаються між пов'язаними клубами, коли одна особа контролює одразу кілька клубів, що можуть грати у різних чемпіонатах. На європейському футбольному ринку активними є китайські інвестори, що вклали гроші до англійських, італійських й іспанських клубів. Отже, гіпотетично можливим є сценарій, за якого гравець може перейти до китайського клубу, а через певний час знову повернутися до Європи на умовах оренди [57].

Ще цікавіше було структуровано угоду із Неймаром. «Барселона» категорично заперечувала проти продажу гравця, що унеможливило перші дві схеми. Як результат Неймар одержав 300 млн. євро як посол ЧС-2022, викупив свій контракт і перейшов до «ПСЖ» в ролі вільного агента. Схожа схема дозволила французькому клубу не відобразити витрати на трансфер серед релевантних і виконати вимогу безбитковості.

Для уникнення заборони на здійснення угод між пов'язаними сторонами чи завищення справедливої вартості спонсорських контрактів, угоди укладаються із афілійованими компаніями, що при цьому юридично із клубом ніяк не пов'язані. Проблема визначення справедливої вартості передусім зумовлюється динамічністю футбольного ринку: суми трансферних угод і спонсорських угод постійно зростають. Ці чинники не дозволяють дати оцінку справедливої вартості в окремий момент часу і на конкретному ринку. Поки угода не відбудеться, визначити величину справедливої вартості та довести пов'язаність сторін досить складно [58].

Вагомим наслідком правил ФФП були суттєві витрати клубів на юридичних і фінансових консультантів. Важливо, що в більшості випадків це робиться не задля фінансової стійкості, а з метою створення її видимості і дотримання правил тільки формально. Таким чином, клуби витрачають великі гроші не на розвиток футболу, а на обхід правил ФФП, що мають розвивати футбол.

Врешті, усі креативні схеми ведуть до розгляду у суді, ініційованих із боку клубів, яким загрожують санкції УЄФА, чи клубів, котрі вважають, що УЄФА не карає їх конкурентів. Правила ФФП досить обмежують власників клубів в покритті дефіциту безбитковості. Парадокс полягає у тому, що дана сфера сама обмежує інвестиції і певним чином перешкоджає приходу нових інвесторів [58].

Зазначимо, що УЄФА не каже клубам, як керувати їхнім бізнесом і не може заборонити вкладати гроші до власного бізнесу. Заборона позиціонується трохи інакше: вона зачіпає тільки учасників турнірів УЄФА. Якщо клуб хоче

взяти участь в Лізі Чемпіонів або Лізі Європи, він повинен грати за правилами ФФП. Оглядаючись на обсяг призових ніхто не відмовиться від такої можливості. Однак, головним ризиком для УЄФА є потенційна коаліція між великими клубами, що спрямовується на утворення нового європейського турніру. Водночас позицію клубів без суттєвої фінансової сили, також варто враховувати.

Пропозиції зі зміни правил ФФП поєднують такі інструменти, як ліміти на зарплату, податок на розкіш чи обмеження складу, націлені проти концентрації молодих талановитих гравців у обмеженій кількості команд. Додатково обговорюється перспектива перерозподілу призових УЄФА на користь клубів, що представляють країни, де футбольний ринок слабо розвинений. Додатково сфера дії УЄФА обмежується економічними і юридичними факторами на макро- (законодавство Європейського Союзу) і мікрорівнях (топ-клуби) [37].

Окрім регулювання зі сторони УЄФА всі національні асоціації затверджують власні правила ліцензування футбольних клубів для допуску до змагань в рамках ліги. Часто такі правила базуються на правилах ФФП, втім трапляються і свої розробки. Нами проведено аналіз правил ліцензування Англії, Литви, Німеччини, Норвегії, Польщі, Франції і Швеції.

Чимало країн позиціонують себе першопрохідцями в ліцензуванні клубів. Так, Французька федерація футболу впровадила схожі правила в 1990 р. Водночас поширювалися вони на футбол, баскетбол, волейбол, гандбол, регбі і хокей на льоду. В 1990 р. було утворено Національне управління контролю за управлінням (DNCG) [26].

Реалізовані заходи справили позитивний вплив на розвиток французького футболу. Однак поява правил ФФП продемонструвала наявність суттєвих розбіжностей між двома моделями регулювання. Так, за правилами DNCG, клубу дозволено декларувати збитки, поки власники їх покривають. УЄФА вимагає, щоб клуби не виходили за межі власних можливостей і зіставляли витрати на футбольну діяльність із доходами. Різниця особливо помітно

проявилася в випадку із «ПСЖ». DNCG не покарав клуб за підсумками сезону 2013/2014, а за рішенням УЄФА він повинен був сплатити штраф 60 млн. євро, а також було обмежено заявку гравців. Це говорить про фундаментальні відмінності в регулюванні та відповідальності за порушення. Чимало експертів говорять про те, що правила УЄФА ґрунтуються на впровадженій в 2000 р. німецькій національній моделі ліцензування клубів, що містила мінімальні критерії в 5-ти категоріях: спортивні, інфраструктурні, кадрові й адміністративні, юридичні і фінансові [40].

Клуби представляють до Німецької футбольної ліги (DFL) пакет документів, а DFL, своєю чергою, може запросити додаткові роз'яснення і документи, необхідні для підтвердження фінансової стабільності. У межах оцінки фінансової стійкості і виключення ризику банкрутства проводиться оцінка поточного фінансового становища, та доходи і витрати попередніх періодів. В цій частині Бундеслига вимагає надати звіти щодо погашення боргів і ліквідності. Додатково ліга має право звернутися до податкових органів, банків і аудиторських компаній за додатковою інформацією про клуб. DFL запитує прогноз фінансового стану і має право на його коригування. Однак окремі експерти стверджують, що рішення мають прийматися тільки за даними, наданими клубом, тому їх не треба ставити під сумнів [31, с. 700].

Той факт, що жоден клуб Бундеслиги не підпадав під санкції, фахівці пояснюють небажанням ліги вживати жорсткі заходи проти топ-клубів. Щоб забезпечити стабільність в Бундеслизі засновано фонд безпеки. Він призначений для вирішення складнощів із ліквідністю, однак його коштів не вистачить на покриття витрат всіх клубів ліги. Англійська Ліга також формує фонди, що скеровані на підтримку клубів. Зазначимо, що у Німеччині та Англії не чітко структуровано механізм розподілу коштів, що вимагає додаткового опрацювання для використання в вітчизняній практиці. Також в Бундеслизі працює механізм мінімального страхування відповідальності, наприклад, від збитків, завданих зовнішніми обставинами [32].

Особливу увагу у Німеччині приділено роботі із вболівальниками: усі клуби надають письмові гарантії у тому, що для організації регулярного і відкритого діалогу із ними зроблено все можливе. Окрім того клуби зобов'язуються розробляти правила формування позитивної фанатської культури на арені і поза нею, і прописати заходи із дотримання даних правил. Жорстко контролюється система підготовки резерву. Крім типових вимог із формування програми розвитку молодіжного футболу, клуби повинні утворити центр підготовки гравців.

В Литві особливу увагу приділено спільній освіті футболістів. Клуби зобов'язуються гарантувати, що всі гравці отримують можливості для здобуття освіти, та сертифікують програму з підготовки молодих гравців. Окрім того клуб має розробити стратегію розвитку на три роки за наступною структурою:

- мета і місія;
- опис моделі взаємодії із футбольною спільнотою;
- формат участі в лігах;
- організаційна структура й акціонери;
- система підготовки молодих гравців і їх чисельність;
- тренери і адміністративний персонал, підтвердження їх кваліфікації;
- інфраструктурна база;
- джерела фінансування [58].

Окремі ліги додатково контролюють систему оплати праці. Наприклад, в Польщі слід надати правила виплати бонусів тренерам і гравцям. Одним з важливих критеріїв, що впливають на ефективність будь-якої системи ліцензування, є незалежність відповідного органу. В Нідерландах модель ліцензування передбачає створення незалежного комітету із ліцензування, що ретельно аналізує фінансове становище клубів, та має повноваження вводити санкції по відношенню до клубів та позбавляти їх ліцензії. Чимало фахівців рекомендують в межах системи ліцензування утворити незалежну від клубів і ліги контрольну систему, що буде сприяти забезпеченню надійності й

достовірності, та одержанню об'єктивної оцінки в межах моніторингу фінансової стабільності клубів [18].

Спортивні критерії регламентують подання звіту щодо фінансування програми розвитку молодіжного футболу і плани її фінансування. Клуб має мати в своїй структурі центр підготовки і страхівки життя та здоров'я усіх гравців, що уклали із клубом трудовий договір. Для всіх статей доходів і витрат передбачено докладні аналітичні таблиці.

Окремо слід сформувати прогнозний бюджет й проконтролювати зміну чистих активів; за випадку виявлення проблем, слід надати перелік заходів про фінансове оздоровлення. Клуби мають в письмовій формі повідомляти ФФУ щодо будь-яких значних змін, котрі є суттєвими для фінансової звітності:

- порушення умов видачі чинної ліцензії;
- зміна організаційної структури, облікової політики, бюджетних показників;
- зміна організаційно-правової форми;
- проблеми з обслуговуванням кредитних зобов'язань;
- припинення підтримки головних спонсорів;
- виявлення помилок в фінансовій звітності;
- судові рішення, що клуб не може виконати;
- впровадження зовнішнього управління [57].

Керуючись результатами аналізу правил ліцензування провідних країн Європи, редакцією правил ФФП УЄФА розроблено пропозиції із модернізації положень ліцензування українських професійних футбольних клубів. Основною метою цих змін є підвищення їхньої фінансової стійкості, забезпечення своєчасного виконання ними зобов'язань ф формування бази задля стабільного розвитку українського футболу. Проведений аналіз продемонстрував, що в частині інфраструктурних, спортивних, адміністративних, кадрових і юридичних вимог українська практика

співвідноситься з зарубіжними підходами. Через це чільну увагу варто приділити фінансовим показникам, що класифіковані на такі блоки:

1. Моніторинг додаткових показників;
2. Надання гарантій фінансової стабільності;
3. Методика оцінка і контролю в межах процедури ліцензування [37].

Застосовуючи досвід УЄФА, пропонується розширити кількість контрольованих показників за рахунок критеріїв, обов'язкових і рекомендованих до дотримання (Додаток Б). За дотримання критеріїв другої групи клуб одержує бали, що можуть використовуватися з метою виконання обов'язкових критеріїв (не більше одного критерію та не частіше одного разу за три сезони).

Нормативні значення запропонованих критеріїв базуються на правилах ФФУ, правилах ліцензування країн Європи, та дослідженню вчених. При цьому за певними показниками нормативні значення було встановлено в м'якшій формі із врахуванням рівня розвитку футбольного ринку і ряду поточних проблем.

Розрахунок показників конкретного клубу і їх наступний аналіз дозволять виявити наявні складнощі і можуть виявитися корисними для акціонерів і менеджменту будь-якого клубу в незалежності від наявності або відсутності амбіцій стосовно участі у Єврокубках. Якщо у межах розрахунку цих показників певні критерії їх дотримання будуть викликати сумніви, може бути сформувався додатковий запит на надання бізнес-плану, який охоплює середньострокову перспективу і містить наступні розділи:

- модель взаємовідносин клубу із вболівальниками, що передбачає конкретні дії і систему контрольних індикаторів;
- порядок підготовки молодих гравців і цільові значення стосовно представленості вихованців в заявці основної команди;
- кадровий склад, включно з обов'язками ключових менеджерів і систему взаємодії між департаментами;

- інфраструктурна база (за необхідності – терміни модернізації і відповідний бюджет);
- джерела фінансування із оцінкою ризиків стосовно використання позикового фінансування;
- маркетинговий план, передусім: програми лояльності вболівальників, програма match day, ціноутворення квиткових і абонементних програм, спонсорські пакети;
- прогнозний грошовий потік із описом основних припущень прогнозу і сценарним аналізом;
- аналіз ризиків і заходів стосовно управління ними [57].

Другий напрям зі вдосконалення правил ліцензування – забезпечення гарантій фінансової стабільності. В Німеччині для цього використовується ряд інструментів:

1. Формування фонду безпеки, що спрямований на допомогу клубам, котрі зіткнулися із фінансовими труднощами. Водночас слід затвердити справедливі правила формування цього фонду і критерії розподілу грошей.

2. Надання із боку клубів банківських гарантій, що, окрім формування необхідних резервів, мають на увазі додаткову перевірку.

3. Страхування відповідальності. Оглядаючись на багатий досвід співпраці українського футболу на рівні ліги із страховим бізнесом, впровадження такого продукту не буде викликати складнощів. Також цей інструмент може стати джерелом виторгу для страховиків, що може посилити зацікавленість із їхнього боку [57].

Ефективність системи ліцензування багато у чому залежить від рівня, незалежності органу, який видає ліцензії. Безпосередню участь представники клубів і ліг в ньому не беруть, втім певний вплив на ліцензійні процеси проявляється. Щоб досягнути вимог об'єктивності у частині моніторингу фінансової стабільності, та забезпечення надійності й достовірності може розглянутися можливість установи зовнішнього органу контролю.

Модель ліцензування, що діє сьогодні, у певних аспектах є громіздкою та складною із позицій аналізу й інтерпретації даних. Задля полегшення роботи можуть бути запроваджені рейтингові моделі, що можуть системно оцінити ефективність управління футбольним клубом. У основі розрахунку рейтингів можуть лежати критерії ліцензування із застосуванням аналогічних п'яти груп показників. Рейтинг передбачає формування моделі ефективного клубу, що враховує матеріальні й грошові потоки. Рейтинги дозволять перетворити великі обсяги даних в рекомендації про видачу ліцензій і сигналізуватимуть про складнощі стосовно певних блоків футбольного бізнесу.

Існує ряд заходів скерованих на обмеження доступу до ліцензування осіб, щодо яких було встановлено хоча б одну із таких обставин:

1. Схожість з найменуванням футбольного клубу, що втратив професійний статус.
2. Наявність в складі засновників осіб, що раніше були засновниками чи менеджерами футбольного клубу, котрий втратив професійний статус.
3. Управління організацією особою, що здійснювала управління футбольним клубом, що втратила професійний статус. Отже, за порушення правил ліцензування встановлюються не тільки грошові штрафи, а й заборона на реєстрацію гравців [57].

Додатково накладається заборона управління клубом особами, що раніше не змогли із цим впоратися. Водночас важливо забезпечити контроль не тільки за менеджерами і акціонерами клубу, а й за бенефіціарами. Окрім того, варто обережно застосовувати до клубів, які опинилися в складній фінансовій ситуації, грошові штрафи.

Отже, нами було розроблено методичний інструментарій зі зміцнення комерційно-управлінської складової футбольних організацій. Так, клуб має розробити стратегію розвитку на три роки за наступною структурою: мета і місія; опис моделі взаємодії із футбольною спільнотою; формат участі в лігах; організаційна структура й акціонери; система підготовки молодих гравців і їх

чисельність; тренери і адміністративний персонал, підтвердження їх кваліфікації; інфраструктурна база; джерела фінансування.

4.3. Розробка інструментів фінансування суб'єктів індустрії футболу

Ефективність управління суб'єктами футбольної галузі багато в яких аспектах окреслюється джерелами фінансування. Водночас структура фінансових джерел є одним з критеріїв ефективності. В цьому підрозділі ми розглянемо кілька джерел фінансування професійного футболу, які ґрунтуються на передовому міжнародному досвіді:

- заснування фонду підтримки;
- державно-приватне партнерство і податкові пільги для футбольних клубів;
- застосування боргових інструментів – випуск облігацій і секюритизація окремих статей доходу, краудфандинг (міні-облігації);
- залучення акціонерного капіталу [20].

Ці пропозиції викликають інтерес в усіх суб'єктів професійного футболу, а саме держави як кінцевого бенефіціара більшості вітчизняних клубів, що зацікавлені у їх акціонуванні і зниженні бюджетного фінансування; інвесторів, що зацікавлені в фінансуванні спортивних проєктів; кредитних інститутів, котрі можуть першими вийти на ринок із великим потенціалом зросту; клубів, що потребують фінансування, і ліг, які зацікавлені в розвитку.

Не дивлячись на точкові проблеми з фінансуванням, гроші в українському футболі є, що підтверджують трансферні витрати. Втім їх розподіл є вкрай нерівномірним, що негативно позначається на розвитку футболу загалом.

Професійний футбол як об'єкт підтримки характеризується низкою специфічних особливостей. Головне обмеження – це конкуренція між клубами, на якій будується будь-яка ліга. Бізнесмени і державні корпорації, які інвестують у футбольну індустрію, зазвичай роблять це через взаємні зобов'язання чи бізнес-інтереси, ніяк не пов'язані із футболом. В такому випадку футбол розглядається тільки в ролі тимчасового засобу для досягнення

інших цілей. Із іншого боку, всі клуби мають бути зацікавленими в підтримці конкурентного балансу в лізі, а поточна ситуація може сприяти скороченню кількості клубів. Іншим обмеженням є необхідність в самоокупності і комерційній незалежності клубів. Доступ до коштів фонду для закриття дефіциту бюджету може становити перешкоду для досягнення цієї мети.

Таким чином, основними питаннями, які постають через перспективу започаткування фонду підтримки професійного футболу, є:

1. Джерела коштів фонду: потенційні учасники і розмір відрахувань;
2. Можливі статті витрат, які фінансуються за рахунок коштів фонду і відповідні обмеження;
3. Управління фондом і контроль за цільовим використанням коштів;
4. Ініціатива з боку державних структур [58].

Як джерела наповнення фонду можемо розглянути штрафні виплати із боку клубів і кошти букмекерів. Натомість букмекери можуть розміщувати рекламу в спортивних трансляціях та спортивних ЗМІ, на сайтах, на формі команд й спортивних спорудах. Втім часто цільові відрахування виступають прикриттям для рекламних контрактів букмекерів з популярними спортивними федераціями і лігами.

Після перерахування виплат букмекери, зазвичай, оформлюють рекламний договір із об'єктом спонсорства на суму значно меншу за цільові відрахування, що виплачуються, однак вимагають виконання рекламних зобов'язань в повному обсязі. Водночас до дитячо-юнацького і масового спорту, та до невеликих клубів гроші майже не доходять. Видається доцільним частину коштів з доходу букмекерів скеровувати до фонду підтримки професійного футболу, де їх застосування стане прозорішим і сприятиме підвищенню фінансової стійкості клубів.

Окрім ставок на спортивні події в окремих країнах спорт фінансується через різні формати лотерей. Наприклад, в Австралії надходження від спортивних лотерей використовуються для підтримки національних

спортивних асоціацій; олімпійських організацій; непопулярних видів спорту і масового спорту [57].

Однією із популярних форм фінансування спорту є краудфандинг, інструменти якого можуть використовуватися для наповнення фонду. Важливою умовою залучення до фонду коштів приватних інвесторів має стати прозорість витрачання коштів. Виходячи із поточної структури бюджету професійного футбольного клубу нами було складено перелік статей витрат із позиції їхнього потенційного відшкодування за рахунок коштів фонду (табл. 4.1). За головний принцип взято забезпечення нормальної операційної діяльності клубу, тобто фінансуватися можуть витрати, пов'язані із проведенням змагань, оплатою праці гравців (із рядом обмежень), тренерів та ін. Водночас виключено трансферну діяльність, оплату праці агентів, консультантів тощо [58].

Таблиця 4.1.

Витрати футбольного клубу, які фінансуються з коштів фонду

Стаття витрат	Можливість фінансування
Комплекти форми і спортивне приладдя	так
Організація харчування	так
Медичне обслуговування	так
Сувенірна продукція	ні
Стаття витрат	можливість фінансування
Заробітна плата (фіксована частина)	для гравців-громадян країни
Премії	ні
Заборгованість із податків і страхових внесків	ні
Трансферні виплати	немає заборони на реєстрацію нових гравців
Агентська винагорода посередників	ні
Витрати на проведення змагань і зборів, без врахування витрат на оренду	так

Спонсорські й рекламні витрати	ні
Витрати на спортивні об'єкти	витрати на поточне обслуговування об'єктів, ремонт і експлуатацію
Витрати на підготовку резерву	так
Відсотки за позиковими коштами	ні

Окрім того, для клубів, які претендують на одержання коштів фонду, має бути затверджений набір угод, дотримання яких буде сприяти відновленню фінансової стійкості в середньостроковій перспективі (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Перелік контрольних індикаторів для клубів, що одержали доступ до коштів фонду підтримки

Індикатор	Норматив
Частка надходжень від спонсорів	$\leq 70\%$
Частка заробітної плати в виручці	$\leq 70\%$
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1
Відношення чистого боргу до доходів	$\leq 70\%$
Відношення чистого боргу до капіталу	$\leq 70\%$
Відвідуваність домашніх матчів	$> 60\%$

Підтримка спортивних клубів може здійснюватися не безпосередньо через виділення фінансування, але й завдяки підтримці у реалізації інфраструктурних проектів і наданню податкових преференцій. Необхідність застосування механізмів державно-приватного партнерства у футбольній індустрії підтверджується досвідом інших галузей – автодорожнім будівництвом, ЖКГ і ПЕК. Даний інструмент сприяє зниженню навантаження на державний бюджет, контролю за цільовим і ефективним використанням коштів, застосуванню найкращих експертних практик, мінімізації фінансових

ризиків в межах проектного фінансування. В українській практиці уже реалізовано декілька великих проектів, що здебільшого пов'язані із будівництвом футбольних арен і супутньої інженерної й транспортної інфраструктури [37].

Якщо говорити про будівництво стадіонів, то, до приклад, в США такі проекти зазвичай фінансуються завдяки додатковим зборам із квитків на матчі, збільшення комунальних платежів, додаткових податків (наприклад, готелів) і організації лотерей. Для фінансування інвестиційних проектів і покриття оборотного капіталу компанії вдаються до застосування позикових коштів: банківських кредитів, облігаційних позик, лізингу, вексельних позик. Усі ці інструменти із економічної точки зору є безумовним зобов'язанням повернути одержану суму та заздалегідь зумовлену винагороду до певного терміну. Надалі докладно будуть розглядатися найпопулярніші боргові інструменти – банківські кредити і облігаційні позики.

Зазвичай, в незалежності від інструменту, до переваг позикового фінансування відносять той факт, що ним не передбачено втручання до управління компанією, а також воно надає можливість для заощадження податку на прибуток. Разом із тим, для таких інструментів характерною є висока вартість, наявністю ряду фінансових угод і вимог стосовно забезпечення [58].

За даними UEFA, чистий борг 20 найбільш закредитованих європейських клубів перевищує 4.7 млрд. євро (Додаток В), а загальний чистий борг всіх клубів складає 6.8 млрд. євро. Чистий борг, за визначенням УЄФА, розраховується сукупним значенням чистих запозичень (банківські овердрафти, банківські кредити й інші позики, кредиторська заборгованість перед компаніями групи й іншими пов'язаними сторонами за вирахуванням готівки і їх еквівалентів), чистого залишку за платежами за трансферами гравців клубу (різниця між дебіторською заборгованістю за трансферами гравців і кредиторською заборгованістю) і кредиторської заборгованості перед соціальними фондами і податковими органами (довгострокова).

Класичним інструментом позикового фінансування є кредит. Враховуючи специфіку індустрії футболу, можливими цілями використання даного інструменту може бути фінансування капітальних вкладень (будівництво стадіону, академії, тренувальної бази) чи рефінансування раніше залучених позик. Втім обов'язковою умовою надання кредиту є забезпечення, ринкової вартості якого має вистачити для відшкодування головного боргу, відсотків та можливих витрат із його реалізації. Така умова може стати критичною, адже ключові активи клубів мають нематеріальний характер, а власна інфраструктура (стадіон, тренувальний комплекс) відрізняється досить низькою ліквідністю [30].

Зазвичай залучення кредиту пов'язане із зміною власника клубу. Іншим найпоширенішим випадком є залучення кредиту на будівництво стадіону. Так, Англійський «Тоттенхем» в 2016 р. розпочав будівництво нового домашнього стадіону. Для фінансування будівництва в 2017 р. клуб залучив 5-річний кредит від синдикату банків (HSBC Bank, Goldman Sachs Bank, Bank of America Merrill Lynch) на загальну суму 400 млн. стерлінгів. За кредитом було визначено плаваючу відсоткову ставку на рівні LIBOR + 225–300 базисних пунктів, він був забезпечений новим стадіоном і пов'язаними із ним доходами. В жовтні 2018 р. було оголошено про збільшення суми кредиту ще на 100 млн. стерлінгів через зростання кошторису стадіону. Будівництво стадіону і облаштування прилеглої території було успішно завершено на початку 2019 р., а 3 квітня 2019 р. на новому стадіоні було проведено перший домашній матч [57].

Новим трендом в фінансуванні спортивних клубів є кредитування трансферних угод. Так, англійський фонд 23 Capital, уже починаючи із 2014 р. активно фінансує покупку трансферів гравців, оцінюючи нематеріальні активи клубу і його потенційну виручку: доходи від телеправ, спонсорів і трансферів, що надійде в наступні роки. В цьому полягає основна відмінність від традиційних кредиторів, що враховують тільки матеріальні активи (стадіон, база). Наприклад, угоду із купівлі «Барселоною» Грізмана, що оцінюється у 120 млн. євро, ускладнював той факт, що «Атлетіко» вимагав всю суму відразу,

а покупець не мав такої суми. Водночас було відомо, що в найближчі місяці «Барселона» отримає доходи від телеправ, Ліги чемпіонів і трансферів. У результаті клуб залучив третю сторону – 23 Capital, що видав 30 млн. євро, яких бракувало. Такі кредити часто відносяться до категорії короткострокових, тобто, повертаються впродовж одного року. Однак трапляються й довгострокові угоди терміном до 8 років.

Забезпеченням угоди можуть виступати спонсорські контракти або угоди продажу права найменування стадіону. Всі вони мають на увазі декілька траншів. І клуб, зацікавлений у оперативній ліквідності, може одержати частку грошей швидше, заплативши відсоток кредитору. Для клубу це можливість відразу одержати гарантовані, однак «розмиті» на декілька років гроші. Так, за чотири роки 23 Capital прокредитували спортивні клуби на 2 млрд. євро. Відомо, що фонд кредитував один з англійських клубів завдяки майбутнім надходженням за неймінг стадіону, а інший – завдяки виручці від технічного спонсора. У 2015 р. «Бенфіка» одержала 100 млн. євро у рахунок доходів від телеправ за найближчі 5 років. Подібний кредит в 2016 р. одержав «Манчестер Юнайтед» в 2016 р. [58].

Часто розмір кредиту складає 5-120 млн. євро, однак інколи видаються і невеликі позики. Так, у 2015 р. було профінансовано австралійський тур «Реала», причому забезпеченням виступили доходи від самого туру. Улітку 2019 р. «Арсенал» придбав трансфер Ніколя Пепе за 80 млн. фунтів при трансферному бюджеті у 45 млн. Подібна ситуація із «Атлетіко», що придбав Фелікса у кредит, гарантувавши його майбутнім продажем Грізмана.

Не дивлячись на наявність інтересу до такого фінансування зі сторони клубів, що одержують можливість оперативно отримати гроші, слід зазначити, що за умов зростаючого трансферного ринку, коли вартість угод не завжди може обґрунтуватися економічною логікою, зловживання такими інструментами може призвести до втрати ліквідності і стати загрозою для фінансової стійкості.

Цікава ситуація склалася в турецькому футболі. Окрім залучення коштів на ринку акцій, турецькі футбольні клуби, передусім «велика четвірка» («Фенербахче», «Бешикташ», «Трабзонспор», «Галатасарай»), вели активну діяльність на борговому ринку. На початок 2019 р. загальний борг турецьких клубів перед банками складав 11 млрд турецьких лір (2 млрд дол.). За більшістю кредитів внаслідок погіршення економічної ситуації у країні клуби не могли розплатитися, через що постало питання проведення національного чемпіонату. Втім на початку січня 2019 р. на зустрічі керівників футбольних клубів Суперліги, представників банківської асоціації країни і президента Федерації футболу Туреччини було ухвалено рішення щодо виділення фінансової допомоги для клубів [37].

Іншим популярним інструментом позикового фінансування є випуск облігацій. Серед основних параметрів випуску облігацій називають обсяг випуску, номінальну вартість, величину купона, періодичність виплати купона, строк до погашення облігації. Серед основних переваг облігаційних позик такі:

- залучення ресурсів на тривалий термін;
- можливість залучити широке коло інвесторів;
- незалежність від окремого кредитора;
- можливість оперативного управління структурою боргу завдяки проведенню операцій на вторинному ринку;
- більш гнучкі форми забезпечення [58].

Розміщенню облігацій передують тривалий процес підготовки, що в тому числі передбачає залучення зовнішніх консультантів. Окрім того, розміщення облігації передбачає розкриття повної інформації щодо діяльності компанії, що не завжди прийнятно для сучасного футбольного клубу.

Станом на 2022 р. в зверненні перебуває тільки кілька випусків облігацій футбольних клубів, що доступні широкому колу інвесторів. Емітентами цих випусків є футбольні клуби Англії, Італії і Німеччини, провідних європейських чемпіонатів (табл. 4.3).

Облігації європейських футбольних клубів [23]

Клуб	Країна	Валюта	Купон	Дата розміщення	Дата погашення	Обсяг емісії
Арсенал	Англія	GBP	5,14	13.07.2006	01.09.2029	210 000 000
Арсенал	Англія	GBP	1,40	13.07.2006	01.09.2031	50 000 000
Інтер	Італія	EUR	4,88	14.12.2017	31.12.2022	300000000
Герта	Німеччина	EUR	6,50	31.10.2018	08.11.2023	40 000 000
Ювентус	Італія	EUR	3,38	13.02.2019	19.02.2024	175 000 000

Одним з перших і найвідоміших прикладів розміщення облігацій футбольним клубом є єврооблігації англійського футбольного клубу «Арсенал». Так, на середину 2006 р. клубом було розміщено два транші забезпечених облігацій на загальну суму 260 млн. стерлінгів. Перший випуск, обсягом 210 млн. стерлінгів, було розміщено із фіксованою ставкою купона на рівні 5,14% річних, що виплачується рівними частинами 2 рази на рік. Номінал однієї облігації складав 50 тис. стерлінгів, за ним передбачено амортизаційну схему погашення, за якої інвестор одержує заздалегідь певну частину номінальної вартості облігації у кожен другу дату виплати купона, починаючи із першої купонної виплати. За другим випуском, обсяг якого складав 50 млн. стерлінгів, передбачено плаваючу ставку купона, значення якої визначається на наступний купонний період за формулою: 3-місячна ставка LIBOR в £ + 55 базисних пунктів (до вересня 2013 р. до ставки LIBOR додалося 22 базисних пунктів). Номінал однієї облігації даного випуску також становить 50 тис. стерлінгів, однак за схемою амортизації, інвестор одержує частину номінальної вартості тільки починаючи із 2029 р. Кошти, залучені у межах розміщення облігацій, було спрямовано на рефінансування банківських кредитів, що пов'язані із проектуванням і будівництвом стадіону Emirates Stadium [57].

На кінець 2017 р. припав новий етап розміщення облігацій футбольними клубами. В грудні італійський футбольний клуб «Інтер» запропонував інвесторам 5-річні багаті облігації у євро із фіксованим купоном, встановленим на рівні 4,875%. Емітентом облігацій виступила юридична особа Inter Media and Communication SpA, що є єдиним менеджером і оператором медіа, мовного і спонсорського бізнесу футбольного клубу. Клубу вдалося залучити 300 млн. євро, що було використано для рефінансування існуючого тоді боргу.

В кінці 2018 р. німецький футбольний клуб «Герта» також вийшов на ринок облігацій, розмістивши 40 млн. євро старшого незабезпеченого боргу. В такому разі клуб залучав кошти для: повного або часткового викупу акцій; виплати неустойки тощо [23].

Найсвіжішим прикладом успішного розміщення облігацій футбольним клубом є борг італійського «Ювентуса». В лютому 2019 р. емітент залучив 175 млн. євро, запропонувавши низці інвесторів 5-річні облігації у євро із фіксованим купоном 3,625%, що виплачується щороку. На відміну від попередніх прикладів, в даному випадку «Ювентус» вийшов на борговий ринок задля залучення коштів для фінансування поточної діяльності клубу, а не рефінансування існуючої заборгованості.

Однак висока невизначеність в футбольній індустрії, волатильність фінансових показників, та відсутність великого досвіду взаємодії із фінансовими інструментами призводять до того, що футбольним клубам, що виходять на борговий ринок, доводиться пропонувати високу премію до ринку для залучення необхідної суми грошей. Іншим важливим фактором для боргових інструментів є низьке покриття футбольних клубів із боку рейтингових агентств, що не дозволяє дати оцінку ризиків інвестування в інструменти конкретного емітента згідно розробленої шкали рейтингів.

Кредитний рейтинг – це думка рейтингового агентства (національного чи міжнародного) стосовно кредитоспроможності і фінансової стійкості емітента. На сьогодні існує 3 міжнародні агенції (Fitch, S&P, Moody's), рейтинги яких є загально визнаною характеристикою боргового інструменту, що відображає

ризика інвестування у нього. Найчастіше рейтинг присвоюється кожному конкретному випуску облігацій, причому цей рейтинг може відрізнятися як в більшу, так і меншу сторону стосовно рейтингу емітента. Це спричинено специфічними параметрами випуску, передусім старшинством боргу, рівнем забезпечення та ін. [58].

Із 5 п'яти випусків облігацій, що звертаються на ринку, в 2 випусків немає рейтингів від жодного із агентств, у випуску «Інтера» рейтинг «BB-» від агентства S&P, а в двох випусках «Арсеналу» рейтинги інвестиційного рівня «BBB» і «A-» від Fitch і S&P, відповідно (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Дані щодо кредитних рейтингів облігацій європейських футбольних клубів

Емітент	Fitch	S&P	Moody's	Середній рейтинг
Арсенал	BBB	A-	-	BBB+
Арсенал	BBB	A-	-	BBB+
Інтер	-	BB-	-	-
Герта	-	-	-	-
Ювентус	-	-	-	-

Відсутність рейтингів передусім означає, що вартість залучення коштів завдяки борговим інструментам для цього емітента стає вищою. Перемоги і поразки в Лізі Чемпіонів на початку 2019 р., що були відображені в динаміці акцій клубу спонукали високу волатильність і в єврооблігаціях із погашенням в 2024 р. Впродовж двох місяців облігації торгувалися в широкому діапазоні 95-99% від номіналу, а прибутковість до погашення, що досягає у моменті 4,5%, на середину квітня повернулася на позначку 3,7-3,8 %, що є рідкісним випадком для інструментів подібного типу.

Також важливим моментом емітента та інвестора є наявність можливості клубу в певний момент викупити облігації із ринку за наперед означеною

ціною. Із одного боку, наявність такої можливості потенційно обмежує дюрацію випуску, а тому й знижує відсотковий ризик для інвестора. Із іншого боку, його наявність призводить до обмеженого потенціалу зростання котирувань, а також виникають ризики того, що інвестор не матиме за випадку виконання можливості розмістити кошти під таку ж саму ставку [37].

Футбольні клуби застосовують цей інструмент, адже припускають, що під час звернення облігацій їхня кредитна якість покращуватиметься та з'явиться можливість рефінансувати борг на вигідніших для клубу умовах. Це справляє вплив на механізм оцінки ринкової вартості випуску.

Головним параметром, що дозволяє оцінити кредитний ризик емітента, є кредитний рейтинг. Саме припущення про те, який рейтинг може бути надано українським клубам, дозволить визначити, під яку ставку вони зможуть залучити кошти. На жаль, досі покриття футбольних клубів з боку рейтингових агенцій є вкрай обмеженим. Одним з документів в даній галузі є методологія присвоєння рейтингу спортивним клубам, розроблена у 2018 р. агентством Fitch, що враховує такі чинники (Key Rating Drivers):

1. Бізнес-модель ліги – ризик недоотримання доходу (League Business Model (Revenue Risk)): сила ліги, структура доходів, якість національних телевізійних контрактів, структура заробітної плати гравців, популярність й історична підтримка зі сторони вболівальників, перспективи зростання і рівень контролю над клубами.

2. Сила франшизи – ризик недоотримання доходу (Franchise Strength (Revenue Risk)): змога команди генерувати грошовий потік.

3. Розвиток і оновлення інфраструктури (Facility Infrastructure Development and Renewal): можливості клубу для збереження, реконструкції і модернізації об'єктів інфраструктури.

4. Структура боргу (Debt Structure): структура боргу, умови погашення зобов'язань, достатність ліквідності й ліміти збільшення боргового навантаження.

5. Фінансовий профіль (Financial Profile): історичні й прогнозовані грошові потоки клубу для підтримки операційних витрат [57].

Згідно аналізу даних показників рейтингове агентство відносить футбольний клуб до однієї із трьох груп (Stronger, Midrange, Weaker), і надає кредитний рейтинг. Аналогічний підхід використовує агентство S&P, що запропонувало в 2014 р. модель «Віртуальної кредитної ліги», де футбольні клуби були проранжовані виходячи із 24 фінансових показників, структурованих на 3 розділи: операційна діяльність, платоспроможність, ліквідність. За кожним з цих напрямів клуб було віднесено до однієї із 4 категорій: топ, вищий за середній, нижчий за середній, мінімум.

Водночас у жодній зі згаданих методик не розкривається повний перелік показників, що застосовуються для оцінки. Згадується тільки їх частина: операційна маржа, рентабельність капіталу, оборотність активів, ставлення загального боргу капіталу. Окрім того привертає увагу відсутність спеціальних показників, що характеризують особливості футбольного бізнесу. Таким чином, на базі правил ФФП, а також методик Fitch і S&P, а також релевантних наукових досліджень можна сформулювати перелік критеріїв для присвоєння кредитних рейтингів футбольним клубам в трьох категоріях (Додаток Г).

Згідно з представленими критеріями, можуть бути сформовані кредитні рейтинги українських футбольних клубів. Класична структура подібних рейтингів, що застосовується провідними агентствами, передбачає більше 20 ступенів: від D (дефолт за зобов'язаннями) до AAA (найнижчі очікування кредитних ризиків, виключно висока здатність погашати фінансове зобов'язання) [58].

Успішне розміщення облігацій відкриває перед клубом великі можливості для подальшого застосування інструментів фінансового ринку, що позитивно впливає на вартість бренду. Однак для більшості клубів цей інструмент недоступний, адже вимагає великих грошових витрат, пов'язаних із розміщенням, наявності в клубу довгої й успішної кредитної історії, а також відповідності високим фінансовим вимогам зі сторони інвесторів. Тож чільну

увагу варто приділити іншому специфічному продукту – мінірозміщенню облігацій для вболівальників клубу.

Останнім часом даний інструмент фінансування діяльності футбольного клубу почав набирати усе більшої популярності. Причиною в тому числі було утворення спеціальних інвестиційних платформ. Наприклад, глобальна спортивна інвестиційна компанія Tifosy, окрім класичних консультаційних спортивних послуг, пропонує своїм клієнтам послуги з залучення капіталу. «Tifosy» виступає як фінансового консультанта на всіх етапах залучення коштів, тобто виконує роль інвестиційного банку при розміщенні класичних облігацій. Наприклад, за даними компанії, в 2021 р. її послуги використали 4 європейські футбольні клуби, яким в сукупності вдалося залучити більше 10 млн. євро (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Міні-облігації європейських футбольних клубів, розміщені компанією
«Tifosy»**

Клуб	Країна	Об'єм	Ціль
Норвіч Сіті	Англія	3,5 млн. стерлінгів	Розвиток академії
Пескара	Італія	2,4 млн. євро	Розвиток тренувального комплексу
Фрозіноне	Італія	1,5 млн. євро	Реконструкція стадіону
Стівенідж	Англія	600 тис. стерлінгів	Реконструкція стадіону

Загалом міні-облігації є доволі перспективним інструментом фінансування, що надає клубу змогу монетизувати стосунки із уболівальниками. Водночас варто враховувати, що це досить неліквідний інструмент, тож не зобов'язує клуб виконувати перед інвесторами класичні

зобов'язання із розкриття фінансової інформації, проведення зустрічей із менеджментом та ін. Інколи схожі випуски можуть бути краудфандінговими проектами.

Крім позикового фінансування, футбольні клуби можуть залучати кошти через продаж частини чи додаткові випуски акцій. Їхні власники мають право на участь в управлінні і отриманні дивідендів. Втім акціонери більшості футбольних клубів прагнуть самостійно ухвалювати усі управлінські рішення та не прагнуть розкривати інформацію, що обмежує перспективи розміщення.

Вирішити дану проблему дозволяють спеціальні види звичайних акцій: неголосуючі – не дають права голосу на зборах акціонерів; підлеглі – дають право голосу, однак меншою мірою, аніж класичні прості акції; прості акції із обмеженим правом голосу дозволяють брати участь в зборах акціонерів тільки за наявності певної кількості акцій [55].

Особливістю привілейованих акцій є те, що для них характерними є риси як акцій, так і облігацій. У обліку вони відображаються як власний капітал, однак їх власник, як і власник облігацій, має пріоритетне в порівнянні із власниками звичайних акцій право на фіксований дохід та часто не отримує права голосу на зборах акціонерів.

Існує декілька типів привілейованих акцій. Кумулятивні акції передбачають накопичення дивідендів тоді, коли через будь-які причини їх не було виплачено в звітному періоді. Також привілейовані акції поділяються на акції із фіксованим дивідендом, що залишається незмінним впродовж всього періоду і зі змінним дивідендом, значення якого прив'язане до обсягу прибутку [58].

Компанії можуть проводити приватні або публічні розміщення своїх акцій. За приватного розміщення деяка частка бізнесу продається одному інвестору або вузькому колу. До головних переваг даного механізму відносимо відсутність жорстких законодавчих і формальних вимог, самостійне визначення усіх суттєвих умов, відносно низькі витрати на підготовку, швидкість угоди, подальші можливості залучення зовнішнього фінансування. Серед недоліків –

залежність від вузького кола інвесторів і надання їм детальної інформації про компанію, можливе введення до ради директорів представника інвестора.

Громадське розміщення цінних паперів пропонується необмеженому колу інвесторів, де може здійснюватись як первинне (IPO), так і додаткове розміщення акцій (SPO). На практиці вихід на IPO/SPO має дві головні цілі: залучення коштів для розвитку і капіталізація досягнутих результатів. Такий інструмент є найскладнішим та передбачає тривалий процес підготовки. Однак він є найбільш перспективним для футбольних клубів, оглядаючись на те, що усі його вболівальники можуть ввійти до складу «необмеженого» кола інвесторів. Іншими перевагами застосування такого джерела фінансування є: відсутність обов'язкових виплат і необхідності повернення залучених коштів, підвищення статусу футбольного клубу, що може справити позитивний вплив на вартості бренду [57].

До основних недоліків відносимо складність самої організації емісії, високі витрати на її підготовку, необхідність публічного розкриття інформації. Вихід на біржу дозволяє одержати доступ до капіталу приватних інвесторів (уболівальників), однак вимагає розкриття інформації і ставить вартість клубу у залежність від низки складно передбачуваних факторів – передусім спортивного результату. Водночас саме визначення справедливої вартості клубу як бізнесу є найбільш важливим питанням у межах розміщення акцій.

Отже, ефективність управління суб'єктами футбольної галузі багато в яких аспектах окреслюється джерелами фінансування. Водночас структура фінансових джерел є одним з критеріїв ефективності. Серед інструментів фінансування суб'єктів індустрії футболу можемо виділити такі: кредит, облігації, акції, краудфандинг.

Висновки до розділу 4

Розроблено методику оцінки ефективності діяльності суб'єктів футбольної індустрії, методичний інструментарій зміцнення фінансової стійкості суб'єктів індустрії футболу на мікрорівні з урахуванням вимог УЄФА та інструменти фінансування суб'єктів індустрії футболу. Ці пропозиції можуть

бути використані у межах створення стратегій і програм розвитку українських футбольних клубів, що націлені на поліпшення комерційних і спортивних показників.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Підсумовуючи аналіз фінансування професійного футболу можемо запропонувати наступні рекомендації щодо його оптимізації.

1. Отримати точну та структуровану інформацію про доходи та витрати клубу в розрізі бізнес-процесів та проектів для оцінки досягнення зростання вартості футбольного клубу за рахунок двох основних бізнес-процесів, у рамках якої клуб виступає одночасно і як комерційний, і як соціальний проект. У ситуації негативного власного капіталу та кризового фінансового стану вихід з неї неможливий без оптимізації системи управління, інноваційних рішень і без створення надійного інструменту контролю за здійсненням основних бізнес-процесів. Структурувати дані щодо витрат можливо за рахунок обґрунтованого поділу витрат на постійні та змінні, а також віднесення цих витрат на керівників принципово нових центрів фінансової відповідальності.

2. Створити систему, яка дозволить організувати обґрунтоване планування та контроль за рівнем витрат, здійснювати оперативне керування витратами футбольного клубу. Введення системи дозволить досягти мети скорочення витрат футбольного клубу за рахунок скорочення витрат підрозділів, оптимізації роботи всередині бізнес-процесів та виділених проектів.

3. Спрогнозувати фінансово-економічний стан, щоб пов'язати можливості клубу з бажаним баченням його майбутнього, зокрема оцінити досяжність стратегічних цілей (реалізація молодіжного проекту, вихід на більш високий рівень змагань, запуск суміжних з футбольним клубом бізнес-проектів тощо).

4. Організувати систему формування планів роботи підрозділів на рік, які були б забезпечені необхідним фінансуванням. У досягненні цієї мети найбільше зацікавлені керівники підрозділів (менеджери середньої ланки). Проте не менш корисними ці плани будуть для генерального директора клубу,

який адекватно оцінюватиме результативність запланованих заходів та обсяг необхідних фінансових ресурсів.

5. Скоординувати роботу підрозділів у межах досягнення стратегічних цілей клубу. Узгодити планові цільові показники. При постановці цілей відбувається обмін інформацією в структурі клубу знизу-вгору і згори-вниз. При постановці стратегічних цілей власникам футбольного клубу може бути невідома якась інформація, яка є важливою при постановці мети. Налагоджений зворотний зв'язок дозволяє найефективніше звести стратегічні цілі та бажання власника та оперативні завдання, які формулюють керівники центрів фінансової відповідальності.

Процес впровадження системи бюджетування пов'язаний із непростим завданням визначення фінансової моделі, регламентації бюджетного процесу, виділення адекватних фінансових та нефінансових показників, переконання та навчання консервативного персоналу більшості спортивних організацій, починаючи з генеральних директорів.

Розглянемо два підходи до вибору методик бюджетування. В основі першої лежить фінансова структура. Він полягає у формуванні фінансової структури із закріпленням фінансової відповідальності та повноважень за керівниками центрів фінансової відповідальності. Спортивній сфері може бути ближча друга методика. Вона передбачає побудову бюджетування з урахуванням виділення бізнес-процесів із закріпленням повноважень та відповідальності за ресурси. Управління діяльністю тут будується не за функціями, а за бізнес-процесами, що виконуються. Визначення методики бюджетування будується залежно від внутрішніх особливостей, цілей та завдань конкретної організації.

ВИСНОВКИ

1. Вивчено теоретичні дослідження економічних засад функціонування професійного спорту. Професійний спорт втілює та відображає економічні та статусні інтереси держави, органів влади всіх рівнів та бізнесу. Професійний спорт слід розглядати, на нашу думку, не лише як вид підприємницької діяльності, а й як міжгалузеву сферу соціально-економічної та правової взаємодії, що піддається державному регулюванню, а також як складову частину сфери послуг. Сучасний футбол все більше схожий на змагання не просто спортивних команд, а скоріше бізнес-проектів, які так само, як і інші компанії на ринку, конкурують одна з одною, прагнуть збільшення прибутку. Клуби прагнуть отримати увагу потенційних глядачів та споживачів інших послуг, тому активно вкладаються в навколишню інфраструктуру, стаючи важливими об'єктами міського благополуччя. Статті видатків в більшості видів професійного спорту подібні: зарплата спортсменів, адміністративні видатки, транспортні видатки, оплата житла і харчування гравців в матчах на виїзді, придбання устаткування, інвентаря, спортивної форми та ін., оренда спортивних споруд, чи їх утримання, витрати на рекламу, внески до пенсійного і медичного фондів, оплата страхування гравців, фінансування спортивних програм, сплата податків.

2. Розкрито методи і організацію дослідження. Було вивчено головні напрями діяльності, пріоритетні джерела прибутків і розкриті правові взаємовідносини між спортсменами й роботодавцями. Загалом при написанні кваліфікаційної роботи нами проаналізовано 60 джерел, із яких 13 Інтернет-сайтів провідних футбольних європейських ліг і аналітичних видань, що висвітлюють питання розвитку і функціонування професійного футболу у Європі. Вивчення спеціальної літератури посприяло вибору власного напрямку дослідження, пов'язаного із вивченням економічної діяльності найпотужніших футбольних турнірів Ліги чемпіонів і Ліги Європи.

3. Досліджено індустрію футболу України як об'єкт управління у національній соціально-економічній системі. Варто звертати увагу на систему підготовки запасу та цілковиту ієрархію в переходах від однієї стратегічної стадії зміни до іншої, що передбачає виконання важливих цільових показників. Поширено практику створення різних фондів підтримки футболу. Визначну роль відіграє інфраструктурна база, де профільні центри підготовки стануть фундаментом для майбутнього. Методична база має бути регламентована без «лазівок» та передбачати реалізацію єдино правильного підходу на всіх рівнях підготовки. Особлива роль має приділятися комерційним питанням, залученню вболівальників та їх лояльності.

4. Надано аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні. Аналіз розвитку вітчизняної індустрії футболу на глобальному рівні продемонстрував, що варто більше уваги акцентувати на внутрішніх проблемах нижчого рівня, щоб у майбутньому дійти до більш глобального. Це робота вимагає залученості усього футбольного ком'юніті України, оскільки її складність у вітчизняному контексті посилюється за рахунок тяжкої економічної та геополітичної ситуації.

5. Оцінено комерційний потенціал в індустрії футболу. Складові виторгу включають продажі в день матчу; продаж медіа прав; спонсори; мерчендайзинг; участь в Єврокубках; доходи стадіону; витрати футбольного клубу.

6. Розроблено методику оцінки ефективності діяльності суб'єктів футбольної індустрії, методичний інструментарій зміцнення фінансової стійкості суб'єктів індустрії футболу на мікрорівні з урахуванням вимог УЄФА та інструменти фінансування суб'єктів індустрії футболу. Ці пропозиції можуть бути використані у межах створення стратегій і програм розвитку українських футбольних клубів, що націлені на поліпшення комерційних і спортивних показників.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Батіщева Н.М. Бухгалтерський облік доходів і витрат професійних футбольних клубів відповідно до вимог УЄФА / Н.М. Батіщева, Г.П. Лукашук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : Міжнар. зб. наук. праць. – Житомир : Вид-во ЖДТУ. – 2015. – Вип. 2 (32). – С. 25-36.
2. Кантаєва О.В. Особливості бухгалтерського обліку діяльності професійних футбольних клубів / О.В. Кантаєва, Н.М. Батіщева // Вісник Житомирського державного технологічного університету : зб. наук. праць. – Сер.: Економічні науки. – 2011. – № 4 (58). – С. 101-105.
3. Линець М. М. Економічні основи розвитку професійного спорту / М. Линець. – Лекція з дисципліни „Професійний спорт”. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://repository.ldufk.edu.ua/bitstream/34606048/3663/1/ТЕМА%20№2%20Економічні%20основи%20розвитку%20професійного%20спорту.pdf>
4. Линець М.М. Професійний спорт як соціальне явище / М. Линець // Наукові записки Тернопільського педагогічного університету. Серія 3: Педагогіка і психологія. – № 2. – 1998. – С. 131-133.
5. Линець М.М. Специфіка бізнесу у професіональному спорті / М. Линець // Всеукраїнська нак.-практ. конф. „Роль фізичної культури і спорту в здоровому способі життя”. – Львів, 2001. – С. 46-49.
6. Мелех Я. Р. Облік і аналіз витрат на утримання гравців у професійних футбольних клубах / Я.Р. Мелех // Науковий вісник НЛТУ України: Серія економічна. – 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.researchgate.net/publication/320913355_Cost_Accounting_and_Cost_Analysis_of_Players_in_Profes sional_Football_Clubs .
7. Мінченко М. Г., Бойко А. О. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти / Мінченко М. Г., Бойко А. О., Доценко А. В., Мінченко М. В. //

- Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2022. – № 4. – С. 329–336.
8. Мічуда Ю. Професійний спорт як різновидність діяльності / Ю. Мічуда // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2005. – № 1. – С.30–35.
 9. Мічуда Ю. Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту / Ю. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 1995. – 152 с.
 10. Найбільш високооплачувані тренери світу. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://sport.nv.ua/ukr/football/naybilsh-visokooplachuvani-treneri-svitu-reyting-50314499.html>
 11. Рейкін В., Більо І. Теоретичний аналіз професійної футбольної індустрії: економічний підхід / Рейкін В., Більо І. // Економіка та суспільство. – 2022. – № 35.
 12. Суха Ю. Деякі особливості агентських договорів у професійному спорті (на прикладі професійного футболу) Ю. Суха // Форум права. – 2019. – №13. – С. 633-638.
 13. Філіппов В. Ю., Борисенко А. С. Економічна диверсифікація, як трендовий елемент стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів / Філіппов В. Ю., Борисенко А. С. // Економіка: реалії часу. – 2017. – № 5 (33). – С. 24–30.
 14. Хто в десятці найбільш високооплачуваних футболістів 2023 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forbes.ua/ratings/desyatka-naybilsh-visokooplachuvanikh-sportsmeniv-2023-roku-03052023-13449>
 15. Черевко С. Зміни обсягу державного та приватного фінансування сфери професійного спорту / С. Черевко, Л. Індиченко, В. Кондратенко, А. Черевко, І. Зайцев // Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, спорт і здоров'я людини. – 2021. – Вип. 20. – С. 53-56.

- 16.Черевко С. В., Рєпіна С. О. Державне фінансування сфери спорту в Україні / Черевко С. В., Рєпіна С. О., Черевко А. Д. // *Virtus: Scientific Journal*. – 2020. – № 41. – 252 с.
17. *Amateurs and professionals in post-war British sport* / Ed. Adrian Smith, Dilwyn Porter. – London; Portland, OR: F. Cass, 2000.
18. Andreff W., Andreff M. Economic prediction of sport performances from the Beijing Olympics to the 2010 FIFA World Cup in South Africa: the notion of surprising sporting outcomes / Andreff W., Andreff M. // *The Economics of Competitive Sports*, Edward Elgar Publishing. – 2010. – 240 p.
19. Ansoff H. I. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion* / Ansoff H. I. – McGraw Hill Book Co.: N. Y., 1965.
20. Aryan Tripathi Asian School of Media Studies & Actors and Actresses, Asian Academy of Film & Television. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.quora.com/What-is-the-future-of-football>
21. Barros C. P., Leach S. Performance evaluation of the English Premier Football League with data envelopment analysis / Barros C. P., Leach S. – *Applied Economics*. 2016. – №38(12). – P. 1449–1458.
22. Berry R., Wong G. *Lanard Business of sport industry* / Berry R., Wong G. – Westport: Greenwood press, 1986. – 217 p.
23. Bloomberg. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/europe>
24. Broadcasting revenue landscape — big money in the “big five” leagues. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.footballbenchmark.com/library/broadcasting_revenue_landscape_big_money_in_the_big_five_leagues
25. Chandler A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise* / Chandler A. D. – MIT Press: Cambridge, MA, 1962.
26. Coakley J. *Sport in Society: Issues and Controversies* / J. Coakley. – St. Louis: C. V. Mosby Co. – 1978. – Pp. 198-205.

27. Coffers Most profitable academies revealed with Chelsea best in Premier League after gaining £175m in transfer fees since 2015. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thesun.co.uk/sport/football/17804141/chelseatransfer-mbappe-sterling-liverpool/>
28. Covid-19 and Football: Crisis Creates Opportunity. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8013493/#!po=2.27273>
29. Football Prize Money: Premier League vs Champions League vs FA Cup. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sqaf.club/football-prize-money/>
30. Football technology innovations. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://football-technology.fifa.com/en/innovations/>
31. Franco M., Bourne M. Factors that play a role in “managing through measures” / Franco M., Bourne M. // *Management Decision*. – 2003. – № 41. – P. 698 – 710.
32. Gowthorp L., Toohey K., Skinner J. Government involvement in high performance sport: an Australian national sporting organisation perspective / Gowthorp L., Toohey K., Skinner J. // *International Journal of Sport. Policy and Politics*. – 2017. – № 1. – P. 153 – 171.
33. Hovemann G., Wicker P. Determinants of sport participation in the European Union / Hovemann G., Wicker P. // *European Journal for Sport and Society*. – 2009. Т. 6. – № 1. – P. 51 – 59.
34. How football clubs make money and earn profit. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kreedon.com/how-football-clubs-make-money-andearn-profit/?amp>
35. How much do clubs get for winning matches in the Champions League? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://en.as.com/soccer/how-much-do-clubs-get-for-winning-matches-in-the-champions-leaguen/?outputType=amp>

36. How much money do football clubs make from shirt sales? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.goal.com/en/amp/news/howmuch-money-do-football-clubs-make-from-shirt-sales/gv14e9wc0vny1vtyr0rxqqan5>
37. Hughes J. What is the Future of Football?. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.masterstudies.com/article/what-is-the-future-of-football/>
38. Huth C. Who invests in financial instruments of sport clubs? An empirical analysis of actual and potential individual investors of professional European football clubs / Huth C. // *European Sport Management Quarterly*. – 2019. – vol. 20, issue 4.
39. Johnson G., Scholes K. *Exploring corporate strategy* / Johnson G., Scholes K., Whittington R. – Harlow: Prentice Hall, 2008.
40. Kuper S., Szymanski S. *Soccernomics: Why transfers fail, why Spain rule the World and other curious football phenomena explained* / Kuper S., Szymanski S. – London: HarperSport. 2012. – 444 p.
41. Learned E. A., Christensen C. R. *Business Policy: Texts and Cases* / Learned E. A., Christensen C. R., Andrews K. R., Guth W. D. – Irwin: Homewood, IL, 1965.
42. Maguire J. A. *Global sport: identities, societies, civilizations* / J. Maguire. – Cambridge, UK: Polity Press; Malden, MA: Blackwell Publishers, 1999.
43. Maslow A. *Motivation and Personality* / Maslow A. – New York: Harper & Row, 1954.
44. Miller T. *Globalization and sport: playing the world* / T. Miller, G. Lawrence, J. McKay, D. Rowe. – London: Sage, 2001. – Pp. 221–245.
45. Mullin B., Hardy S. *Sport marketing* / Mullin B., Hardy S., Sutton W. – Illinois: Human Kinetics, 1993.
46. Nagel S. Professionalisation of sport federations-a multi-level framework for analysing forms, causes and consequences / Nagel S. // *European sport management quarterly*. – 2015. – №4. – P. 407–433.
47. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* / Porter M. E. – Free press: N. Y., 1980.

48. Premier League transfer spending rankings 2022/23: Haaland, Nunez, Richarlison, Jesus and more. Which EPL club has spent the most. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sportingnews.com/uk/amp/soccer/news/premier-league-transfer-spending-Haaland-Nunez-RicharlisonJesus/10rj2wd9arkzt7goqkkri6ps>
49. Prigge S., Tegtmeier L. Market valuation and risk profile of listed European football clubs / Prigge S., Tegtmeier L. // Sport, Business and Management. – 2019. – vol. 9, issue 2.
50. Revealed: Premier League is the most expensive dream in European Football and the gap between the rest of Europe is just increasing. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://seatpick.com/blog/revealed-premier-league-is-the-most-expensive-dream-in-european-football-and-the-gap-between-the-rest-of-europe-is-just-increasing/amp>
51. Rohde M., Breuer C. The market for football club investors: a review of theory and empirical evidence from professional European football / Rohde M., Breuer C. // European Sport Management Quarterly. – 2022. – vol. 17, issue 3.
52. Schendel D. E., Hatten K. J. Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline / Schendel D. E., Hatten K. J. // Academy of Management Proceedings. – 1972. – p. 99–102.
53. Soccer (football) shirt sales worldwide in 2021, by club. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/1118294/football-shirt-sales-by-club/>
54. Steiner G. A. Strategic Factors in Business Success / Steiner G. A. // Financial executives research foundation. – N. Y., 1969.
55. Teams of the Premier League ranked by most expensive season ticket in 2022/23. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.statista.com/statistics/328654/premier-league-teams-ranked-by-most-expensive-season-ticket-price/>

56. The top 10 biggest 'selling clubs' in the last 10 years. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.givemesport.com/1542916-the-top-10-biggest-selling-clubs-in-the-last-10-years>
57. True Cost of Football Investigation: Ticket and shirt prices and soaring TV subscriptions. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/true-cost-football-investigation-ticket-25318791.amp>
58. Valenti M., Scelles N., Morrow S. Team diversity and success in European professional football: The role of culture and language / Valenti M., Scelles N., Morrow S. – Working Paper, Faculty of Health Sciences and Sport, University of Stirling, Stirling, UK. – 2016. – 52 p.
59. Why Are Sponsorships of Football Clubs Increasing. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.acmilaninfo.com/why-are-sponsorships-of-footballclubs-increasing/>
60. Women's attendances have dominated European football in 2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.espn.com/soccer/blog-the-toe-poke/story/4710453/womens-attendances-have-dominated-europeanfootball-in-2022?platform=amp>

ДОДАТКИ

Додаток А

Структура доходів та витрат футбольних клубів

Доходи	Витрати
Доходи в день матчу: продаж квитків, абонементів, їжі, напоїв та атрибутики, парковка	Купівля гравців, включаючи комісію агентів, відрахування академіям, підйомні
Продаж медіа-прав (місцевий чемпіонат та закордонні турніри)	Заробітна плата гравців, тренерів, медичного та адміністративного персоналу, у тому числі компенсація медичного обслуговування, житла
Продаж атрибутики	Оренда офісу
Спонсорські контракти	Обслуговування боргових зобов'язань
Реклама на стадіоні	Податки
Продаж та оренда гравців	Оренда стадіону, тренувальної бази
Призові за участь у міжнародних турнірах	Транспортні витрати та проживання на виїзних матчах
Доходи ацени: – проведення виставок, концертів, корпоративів; здача в оренду офісної та торгової нерухомості; готелі; продаж права найменування	Молодіжна академія
Медіа: сайт, власні телеканал, радіостанція, програми матчів	Другі склади, жіноча команда (за наявності)
Доходи від бізнесу, побудованого на бренді клубу: фітнес-центри,	Маркетингові витрати

ресторани	
Інвестиційні доходи (відсотки, роялті)	Екіпірування, харчування, страхування та медичне обслуговування гравців
Інші: продаж основних засобів, надходження від УЄФА на розвиток молодіжного футболу, виклик гравців у збірні команди	Собівартість сувенірної продукції

Додаток Б

Додаткові критерії ліцензування українських футбольних клубів

Критерій	Діапазон федерації	Значення
Обов'язкові		
Чистий збиток 3 сезони поспіль	50 % клубів збиткові за підсумками 2018 року	Контроль критерію беззбитковості за аналогією до фінансового fair play
Відношення зарплати до виторгу	22-124 %	≤ 60 %
Поточна ліквідність	0,04-5,75	> 1
Чистий борг до виторгу	-0,16-1,87	$\leq 0,5$
Ступінь левереджу (загальний борг у межах капіталу)	-	≤ 70 %
Рівень прибутку щодо витрат на обслуговування боргу	50 % клубів збиткові та не розкривають витрати на сплату %	Не більше 50 % прибутку спрямовується на обслуговування боргів

Рекомендаційні		
Частка комерційних доходів (match day; спонсори, не афілійовані з акціонерами; медіаправа)	4-73 %	50 %
Трансферне сальдо (різниця між доходами та витратами від продажу гравців)	-50 – 7,5 млн. євро	не > 50 % операційної виручки
Оцінка загальної чисельності вболівальників (за даними соціальних опитувань та чисельності передплатників у соціальних мережах)	15 тис. – 4 млн.	не < 10 % населення регіону
Заповнюваність стадіону на домашніх матчах	20-70 %	>60 %
Відсоток своїх вихованців у заявці	0-29 %	>10 %
Середній вік гравців основного складу	23,7-28,2	<25
Вартість одного турнірного очка	23–200 млн. грн.	≤50 млн. грн.

Додаток В

Європейські футбольні клуби із найбільшим чистим боргом

Клуб	Країна	Чистий борг, 2022, млн. €	Зростання чистого боргу г/г %	Відношення чистого боргу до виторгу
Манчестер Юнайтед	Англія	568	24	0,9х
Тоттенхем	Англія	483	2762	1,1х
Інтер	Італія	461	5	1,6х
Атлетіко	Іспанія	384	-8	0,4х
Ювентус	Італія	372	29	0,5х
Фенербахче	Туреччина	334	49	2,9х
Рома	Італія	312	42	1,3х
Валенсія	Іспанія	274	29	2,6х
Мілан	Італія	260	-4	0,6х
Брайтон	Англія	260	н/д	0,9х
Порто	Португалія	214	21	2х
Вольсбург	Німеччина	196	96	1х
Ліль Метрополь	Франція	186	133	0,9х
Бешикташ	Туреччина	183	3	1,1х
Вотфорд	Англія	177	76	1,2х
Галатасарай	Туреччина	175	-29	1,5х
Олімпік Ліон	Франція	173	0	1,1х
Ліверпуль	Англія	160	-29	0,3х

Евертон	Англія	152	н/д	0,7x
Сума/середньозважене значення		5 561/278	38	1,5x

Додаток Г

Критерії формування кредитного рейтингу футбольних клубів

Категорії рейтингу	Stronger	Midrange	Weaker
Доходи та витрати, ліквідність			
Наявність статей доходу, що перевищують 30 % виторгу	Виторг максимально диверсифікований і жодна стаття доходу не перевищує 30 % сукупної виручки	Виручка диверсифікована, одна із статей доходу $\geq 40\%$ сукупної виручки	Наявність кількох статей доходу, що перевищують 30 % виручки
Трансферне сальдо	Позитивний результат в одному з трьох сезонів поспіль за умови, що негативний результат у двох, що залишилися, не перевищує більше 3 млн. \$	Негативний результат не більше 3х млн. доларів протягом 3х сезонів поспіль	Негативний результат понад 10 млн. \$ протягом 3-х сезонів поспіль
Фінансовий результат	Чистий прибуток за останні 3 сезони	1 збитковий сезон із трьох останніх	2 (і більше) збиткових сезонів із трьох останніх

Відношення зарплати до виторгу	В межах 60 %	В межах 70 %	>70 %
Поточна ліквідність	Коефіцієнт поточної ліквідності >1		Коефіцієнт поточної ліквідності <1
Боргове навантаження			
Чистий обов'язок	У межах 70 % сукупного доходу	У межах 100 % сукупного доходу	Понад 100 % сукупного доходу
Ступінь левереджу	Загальний борг у межах 70 % капіталу	Загальний борг у межах 100 % капіталу	Загальний борг у понад 100 % капіталу
Відношення чистого прибутку та витрат на обслуговування боргу	Не більше 50 % чистого прибутку спрямовується на обслуговування боргу	Не більше 70 % чистого прибутку спрямовується на обслуговування боргу	Понад 70 % чистого прибутку спрямовується на обслуговування боргу
Достатність грошових потоків – здатність покривати як виплати відсотків, і платежі рахунок погашення основний суми боргу	Вільного грошового потоку вистачає як на виплату відсотків, так і на платежі за рахунок погашення основної суми боргу		Вільного грошового потоку не вистачає на виплату відсотків та на платежі в рахунок погашення основної суми боргу
Співвідношення терміну	Термін погашення	Термін погашення	Термін погашення заборгованості

погашення заборгованості та терміну служби активів	заборгованості не перевищує термін служби активів	заборгованості можна порівняти з терміном служби активів	перевищує передбачуваний термін служби активів
Операційна діяльність			
Число вболівальників (опитування та передплатники у соціальних мережах)	>3 млн. чоловік	>1 млн. чоловік	<1 млн. осіб
Відвідуваність домашніх матчів	>80 %	60-80 %	<60 %
Взаємини з уболівальниками	Відсутність конфліктів між акціонерами, менеджментом клубу та вболівальниками		Наявність конфліктів між акціонерами, менеджментом клубу та вболівальниками
Фінансовий fair play УЄФА	Відсутність санкцій/зауважень з боку УЄФА у рамках фінансового fair play за останні 3 сезони		Відсутність зауважень/санкцій з боку УЄФА у рамках фінансового fair play за останні 3 сезони
Спортивний результат	Топ-3 у домашньому чемпіонаті Участь	Топ-5 у домашньому чемпіонаті	Результат нижче 5-го місця в домашньому

	у груповому етапі Ліги Чемпіонів	Участь у груповому етапі Ліги Європи	чемпіонаті та відсутність матчів у Єврокубках
Власний стадіон	Наявність власного стадіону не старше 10 років	Наявність власного стадіону «старше» 10 років	Оренда стадіону
Кількість власних вихованців у головній команді	≥ 3	≥ 2	≤ 1
Середній вік гравців основного складу	≤ 25	≤ 28	> 28
Вартість турнірного очка	≤ 50 млн. нар.	≤ 100 млн. нар	> 100 млн. н.

