

М. Ю. Краснова

*Старший преподаватель,
iamkrasnova@mail.ru*

*Кафедра спортивного менеджмента,
Университет «Синергия»,
Москва, Российская Федерация*

**Коммерциализация футбольной индустрии:
что объединяет и различает
в предпринимательской деятельности
международные и российские футбольные организации**

***Аннотация:** В статье рассмотрены сходства и различия предпринимательской деятельности, которую ведут российские и зарубежные футбольные организации. Актуальность рассматриваемой темы связана с тем, что в современных условиях коммерциализация футбола выступает как необходимый фактор продвижения данного вида спорта во всем мире. В качестве основных методов в работе использованы аналитический и сравнительно-сопоставительный методы.*

Автор, в процессе исследования, поясняет, почему показатели европейских соревнований постоянно растут, а темпы данного роста постоянно увеличивается. Также, по результатам исследования, был сделан вывод: в России коммерциализация профессионального футбола находится в начальной стадии, и решение данной проблемы имеет достаточно далекие перспективы.

***Ключевые слова:** футбольная индустрия, коммерциализация, международные и российские футбольные организации.*

M. Yu. Krasnova

*Senior Lecturer,
iamkrasnova@mail.ru*

*Department of Sports Management,
Synergy University,
Moscow, Russian Federation*

**Commercialization of the football industry:
what unites and distinguishes international
and Russian football organizations in entrepreneurial activity**

Annotation: *The article examines the similarities and different entrepreneurial activities carried out by Russian and foreign football organizations. The relevance of the topic under consideration deals with the fact that in modern conditions the commercialization of football acts as a necessary factor in the promotion of this sport throughout the world. The main methods used in the work are analytical and comparative-comparative methods.*

The author, in the process of research, explains why international competitions are constantly growing, and the growth rate is constantly increasing. And also according to the results of the study, it was concluded: in Russia, the commercialization of football is at an early stage, and the solution to this problem is quite distant prospects.

Keywords: *football industry, commercialization, international and Russian football organizations.*

За последние десятилетия уровень доходов мировых спортивных компаний значительно возрос. В числе компаний, чья прибыль претерпела стремительный рост, следует назвать международные спортивные организации (МОК, ФИФА, УЕФА), североамериканские профессиональные лиги (бейсбол, американский футбол, баскетбол, хоккей) и ведущие американские и европейских профессиональных клубов [1]. Данные организации в последнее время позиционируются как крупные коммерческие предприятия, чья предпринимательская деятельность осуществляется в сфере организации спортивных событий.

Среди видов спорта, которые имеют высокий коммерческий потенциал, следует по праву назвать футбол. Данный вид спорта уже превратился в мощную индустрию и привлекательный бизнес для большого количества спортивных футбольных организаций (в первую очередь для профессиональных лиг и клубов, организаторов крупных спортивных соревнований), дающих возможности извлекать коммерческую выгоду из интереса зрителей и болельщиков, а также выгодно продавать футбольные матчи как увлекательное зрелище [6].

Для профессиональных футбольных клубов характерна постоянная коммерциализация, эволюционировав от общественных спортивных организаций до крупных спортивных корпораций [3]. Несмотря на высокую экономичность профессионального футбола, он «продолжает оставаться социальным бизнесом; экономический по своей основе, но социальный по своей природе» [3]. Развитие бизнеса рассматривается как несовместимое с общественным восприятием футбольного клуба как актива сообщества, основанного на традициях и социальной

ценности [6]; обстоятельство, которое влечет за собой неопределенность также в организационной онтологии между бизнесом и организацией, основанной на сообществе.

Корпоратизацию профессиональных футбольных клубов можно увидеть прежде всего в юридической форме. В течение последнего десятилетия исследователи внесли все больше теоретических и эмпирических исследований в анализ рынка для инвесторов футбольных клубов. Исследования все больше и больше исследуют уникальные и широко варьирующиеся корпоративные структуры профессиональных футбольных клубов [8].

Авторы проанализировали европейский футбольный рынок для инвесторов и обнаружил, что объединения футбольных клубов можно условно разделить на три группы: во-первых, существует небольшое количество крупных клубов, которые генерируют значительные доходы и, следовательно, могут позволить себе оставаться в полной собственности членов. Самыми известными клубами, принадлежащими членам клуба, являются «Реал Мадрид» и «Барселона», имеющие большую базу фанатов, которые постоянно выступают против прихода (новых) инвесторов. Хотя эти клубы полностью принадлежат членам и, следовательно, относятся к общественным спортивным организациям, они являются одними из крупнейших клубов в мире с высокими доходами и большим количеством сотрудников, что приводит к структуре, аналогичной корпорации [9].

Клубам, принадлежащим более мелким членам, рекомендуется рассмотреть вопрос о входе инвесторов, чтобы оставаться конкурентоспособными на национальном и международном уровнях. Во-вторых, немногие клубы выбрали модель публичной корпорации. В краткосрочной перспективе эти клубы могут генерировать большой капитал, что также влияет на их спортивные результаты. Тем не менее статус публичного клуба не имеет долгосрочных последствий ни для доходов, ни для международных выступлений. Ведущим клубам европейской лиги следует подумать о том, чтобы снова стать частным сектором, чтобы быть интересными для инвесторов и, следовательно, иметь возможность собирать дополнительные ресурсы. В-третьих, это тоже основная группа и своего рода стандарт, есть клубы с частными инвесторами [6].

Частные инвесторы футбольных клубов являются преимущественно мажоритарными акционерами, что дает им возможность не только

инвестировать в клуб, но и получать контроль над клубом. Исключением является Бундеслига Германии и ее правило 50 + 1, которое ограничивает количество акций частных инвесторов меньшинством. Наличие частного мажоритарного инвестора выгодно для успеха команды и доходов, но также ведет к более рискованной инвестиционной стратегии [7].

Можно заключить, что существует лишь несколько крупных традиционных клубов (например, «Барселона» или «Реал Мадрид»), которые могут извлечь выгоду из своих мировых брендов и, следовательно, оставаться клубом, полностью принадлежащим членам. Всем остальным, вероятно, придется увеличить свои финансовые возможности с инвесторами, будь то через публичный листинг или через частного инвестора, что влечет за собой преобразование из общественной спортивной организации в корпорацию [9].

Корпорация футбольных клубов означает, что они все больше думают и действуют как компании. В это связи действия профессиональных футбольных клубов сопоставимы с малыми и средними предприятиями (МСП) с точки зрения сотрудников, доходов и организационных характеристик. Однако формулировка спортивной миссии отличает футбольные корпорации от обычных малых предприятий. ПФС реинвестируют прибыль или даже принимают убытки или долги для финансирования новых игроков, потому что футбольные клубы максимизируют выигрыш, а не максимизируют прибыль [4].

Клубы тратят столько, сколько могут, следуя принципу победы. В результате они пытаются сбалансировать свой бюджет и рассчитывать с небольшой прибылью. Это делает их особенно уязвимыми перед финансовыми проблемами, поскольку неожиданные и неблагоприятные потрясения (например, травмы важных игроков, уход важных спонсоров, вылет) быстро приводят к снижению ликвидности [10]. Такое поведение часто называют иррациональным или даже некомпетентным, но это всего лишь ответ на схему стимулирования, установленную в спортивной системе. Например, переход в низшую лигу имеет огромное влияние на доходы. Следовательно, вполне разумно, что футбольные клубы пытаются инвестировать все, что у них есть, для предотвращения этих спортивных и финансовых бедствий. Это начинает своего рода крысиную гонку, которая подталкивает некоторые клубы к чрезмерному инвестированию сверх своих финансовых ограничений, а иногда даже к банкротству [11].

Неблагоприятные потрясения, вызывающие финансовые затруднения в футбольной организации, могут быть всевозможными кризисами, которые часто и по-разному влияют на футбол. В целом более мелкие организации, как правило, страдают от кризисов выше среднего из-за нехватки ресурсов, ограниченного опыта и более низкой формализации планирования кризисного управления. Также сложнее оценить финансирование, необходимое для решения стадии восстановления, особенно для такого высокорискового сектора, как футбол. Таким образом, можно сказать, что профессиональные футбольные клубы очень восприимчивы к кризисам из-за их финансового управления, неопределенности окружающей среды и их размера. Следовательно, существует значительная потребность в постоянном мониторинге как внутренних, так и внешних событий, а также в подготовке к кризису любой футбольной организации [11].

Согласно ежегодному обзору Football Finance (2014), проведенному компанией Deloitte, общая стоимость европейского футбольного рынка составляет 19,9 миллиарда евро. Внутренний футбол это, безусловно, самый важный раздел этой индустрии. Почти половина всей суммы (9,8 млрд. евро) представляет собой совокупный доход пяти наиболее влиятельных внутренних стран-конкурентов (Англия, Германия, Испания, Италия, Франция), названные экспертами в этой области «большой пятеркой».

Экономическая структура спорта и, в частности, европейского футбола является довольно недавней темой академических дебатов. Андрефф и Стаудохар (2000) являются первыми, кто предлагает модель для того, чтобы охарактеризовать финансовую структуру современного профессионального спорта — «MCMMG (Medias—Corporations—Merchandising—Markets—Global)» [7].

Другие авторы предлагают «модель SATI (Спонсоры—Actionnaires—Television—International)», которая представляет собой вариант адаптации к финансовой реальности футбола после 1995 года [4].

Бастьен (2013) суммирует и варьирует обе предыдущие версии с помощью модели SATEAMMI (Spectateurs—Actionnaires—Television—Антреприза—Марши—Мерчандайзинг—Интернационал) [6].

На основе анализа позиций различных авторов можно заключить, что современная бизнес-модель европейской футбольной индустрии основана на трех важных факторах, приносящих доход:

1. Медиаправа — стоимость. Сюда включается гонорар, уплачиваемый медиакомпаниями за трансляцию спортивных событий.

2. Коммерческий доход. Данный доход кумулирует спонсорство (в основном от размещения брендов на футболках, на рекламных плакатах, на стадионе, а также от организации трансляций матчей в СМИ) и другие доходы от бизнеса (маркетинговая деятельность, конференц-услуги, кейтеринг и т. д.).

3. Доход от матчей — деньги от продажи билетов (включая абонементы на сезонные билеты) и расходы болельщиков внутри стадиона (рекламные товары, услуги) [7].

В некоторых финансовых отчетах доходы от спонсорства и прочие коммерческие доходы оцениваются отдельно. Принимая во внимание современные реалии этой отрасли, где деньги, полученные от спортивных трансляций, имеют наибольшую долю, в основном играя главную роль, я считаю, что вышеописанная модель — MCM (Media-Commercial-Matchday) представляет собой наиболее подходящий подход к европейскому футбольному бизнесу.

Важнейшим моментом в увеличении европейского футбольного рынка стало восстановление системы управления европейскими клубными соревнованиями, переходящие в формат, который включает в себя больше команд, с целью повышения интереса болельщиков, а также спонсоров и медиа-партнерства. Лига чемпионов УЕФА (UCL), основное межклубное соревнование, перешла в новый формат в начале 1992 года, модернизируясь в несколько этапов:

- 1994 (16 команд);
- 1998 (24 команды);
- 2000 (32 команды) и несколько раз корректировалась в основном на основе спортивных критериев [4].

Централизация СМИ и коммерческих прав со стороны УЕФА привела к значительному увеличению доходов, которые в 2014 году превысили таковые в 1994 году в 10 раз. Данный успешный формат был быстро принят и применен вторым европейским межклубным соревнованием — UEFA Europa Лига (UEL), которое стартовало в 2009 году.

Все эти изменения были разработаны и координируются УЕФА (Союзом Европейских футбольных ассоциаций) — высшим форумом по административному и контрольному уровню европейского футбола.

УЕФА представляет национальные футбольные ассоциации Европы, организует общеевропейские соревнования на клубном и командном уровне, курирует финансовые процедуры, регламент и права СМИ на проведение этих соревнований. Бюджет УЕФА следует финансовым координатам спортивных структур, представленным выше, по трем векторам (СМИ–Commercial–Matchday) составляют более 95% годового дохода (согласно анализу, за последние 20 лет по категориям доходов). Часть этого дохода, деньги от прав на телевизионное вещание, уже более десяти лет составляют 75%.

В связи с тем, что чемпионат Европы по футболу (ЕВРО) проводится раз в четыре года, бюджет организации претерпевает серьезные преобразования в те годы, которые включают в себя это соревнование по сравнению с теми годами, когда данный чемпионат не проводится.

Если рассматривать доходы УЕФА с позиций циклического подхода, то можно увидеть, что в экономическом цикле 2007/08 – 2010/11 годов было собрано 5,831 млрд. евро (рост на 58,7% по сравнению с предыдущим циклом), а на следующий период 2011/12 – 2014/15 годов доходы оцениваются в 8,238 млрд. евро (рост еще на 41,2%) [5].

Большая часть бюджета включает суммы, поступающие из UCL, причем здесь отмечается тенденция к незначительному снижению: с 70,38% (2003/04 – 2006/07), до 66,9% (2007/08 – 2010/11). Это снижение удельной величины дохода связано с переходом к новому формату второго европейского конкурса as importance (UEL). Предполагается, что значение UEL в общем бюджете увеличится с 9,3% (2007/08 – 2010/11) до 11,6% в ближайшие четыре года [5].

Из всех денежных средств, собранных двумя европейскими межклубными соревнованиями (UCL и UEL), около 75% сумма идет клубам-участникам, а остальные 25% управляются УЕФА для покрытия расходов на проведение мероприятия, внутренних ассигнований, а также для развития европейского футбола на всех уровнях и для содействия солидарности.

Распределение денег между командами-участниками обоих соревнований с 2009/10 года осуществляется по схожим критериям. За последнее десятилетие распределение росло в среднем на 12% каждый год. Таким образом, клубы получают три вида дохода: фиксированные суммы за участие, бонусы за результативность (за каждое выигранное очко или матч) и рыночный пул.

Фиксированная сумма для участия в UCL на 6,61 больше, чем для UEL (8,6 млн. по сравнению с 1,3 млн.). Общая доля клубов в UCL на 6,21% больше, чем в UEL. Следовательно, все вышесказанное вызывает огромный интерес клубов к квалификации и попаданию на данные соревнования.

Полученная сумма из рыночного пула рассчитывается на основе алгоритма, учитывающего соглашение, заключенное телевидением для каждой команды, выступление каждой команды (этап, когда она была исключена), а также национальный рекорд (место, полученное в национальном рейтинге за предыдущий год). Важность собираемого клубами дохода для участия в еврокубках варьируется в зависимости от его размера. Для точного финансового представления следует учитывать два аспекта: прямое воздействие (денежные средства, полученные от УЕФА, билеты на европейские футбольные матчи) и косвенные (дополнительные деньги от коммерческой деятельности, маркетинга, трансферов и т. д.), причем последние достаточно сложно оценить качественно. Поэтому для клубов с доходом, превышающим 100 миллионов евро, как и для команд «большой пятёрки», прямое влияние будет довольно низким (от 10 до 25% бюджета) в отличие от косвенного, так как команды такого уровня приносят свои плоды в спортивные успехи страны.

Для клубов с доходом менее 100 миллионов евро прямые сборы с еврокубков имеют большую долю (40–60% бюджета), являясь решающими для некоторых клубов в развитии текущей деятельности. Но UCL — это привлекательное соревнование для клубов, а не только финансовое. Значительны также спортивные и социальные льготы [6].

Успешный сезон UCL приносит футбольному сообществу много преимуществ: растущая популярность клубов, высокий интерес болельщиков (получение дополнительного дохода от коммерческой и игровой деятельности), повышение рыночной стоимости игроков, повышение ценности для общества, а также прямое влияние на фондовый рынок. Напротив, неучастие в еврокубках или исключение из соревнований на ранних стадиях порождает недовольство всех вовлеченных сторон (акционеров, болельщиков, игроков), что влечет за собой серьезные финансовые потери. Более того, для топ-клубов успехи в соревнованиях под эгидой Лиги чемпионов выступают как дело чести, а также проявление уважения к болельщикам [3].

Исследователи отмечают, что спорт — и футбол в частности — находится на первой линии процесса глобализации. В литературе отмечено, что спорт — это «наиболее универсальный аспект массовой культуры. Он объединяет языки и страны, чтобы увлечь зрителей и участников, является как профессиональным бизнесом, так и событием, проводимым для времяпрепровождения миллионов людей». Поэтому все заинтересованные лица должны учитывать глобализационные возможности футбола, когда они строят стратегии и планы развития спортивных соревнований [7].

Влияние футбола продолжает расти во всем мире, чтобы достичь уровня, который вполне может стать конечным уровнем глобализации. Европейские футбольные клубы — это привлекательный бизнес для инвесторов, акционеров или партнеров по всей планете. Но футбол — это не просто бизнес, это реальное социальное явление. О большом интересе к нему свидетельствует интенсивная конкуренция за получение прав на трансляцию матчей, а также постоянный рост аудитории болельщиков. Так, финал UCL 2013 собрал более 360 миллионов телезрителей, также около 13,4 миллиона зрителей смотрели со стадиона матчи клубных соревнований сезона 2012/13 [7].

Обычно клубы-участники еврокубков имеют большое количество зрителей. Во время крупных футбольных соревнований только в европейских странах в среднем 35 000 зрителей смотрят домашние матчи. Самые преданные сторонники футбола — это граждане таких стран, как Германия, Великобритания и Испания, где средняя посещаемость Лиги чемпионов превышает 40 000 человек.

Актуальной социальной тенденцией является подписка болельщиков на аккаунты клубов в социальных сетях для того, чтобы быть в курсе всех футбольных новостей. Футбольный клуб «Барселона» лидирует в этом сегменте с более чем 77,3 миллионами лайков на Facebook и более чем с 11 миллионами подписчиков в Твиттере, темпы роста указанных показателей составляют более 50% в год.

Одна из текущих проблем, с которой сталкиваются многие клубы, заключается в том, что они неоднократно сообщали о значительном дефиците денежных средств, который привел к рекордному уровню долга в последние годы. Многие клубы зафиксировали убытки, некоторые из них испытывали нехватку денежных средств, не имея возможности вовремя погасить долги даже перед собственными игроками, другие испы-

тывают неплатежеспособность, прошли процедуру юридической реорганизации или обанкротились.

Обратная ситуация может наблюдаться и там, где частные инвесторы и другие участники рынка капитала расширили свое влияние на уровне профессиональных футбольных клубов. Некоторые клубы были перекуплены, и их новые владельцы потратили огромные суммы денег, чтобы создать мощную команду. Лучшим примером в данном разрезе является «Челси», также в данном ключе необходимо назвать такие клубы, как «Манчестер Сити» и «Пари Сен-Жермен». Эти огромные капиталовложения заставили другие команды тратить гораздо больше установленных бюджетами средств, чтобы привлечь лучших игроков на рынке [6].

Обе тенденции угрожают финансовой стабильности и нарушают конкурентный баланс между клубами, также среди европейских футбольных чемпионатов. По этой причине, чтобы обеспечить финансовую стабильность европейских клубов в долгосрочной перспективе и сбалансировать соревнования, УЕФА ввел новые правила финансового фэйр-плей.

Так, в 2009 году Исполнительный совет Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА) большинством голосов утвердил концепцию «Финансового фэйр-плей», а в 2010 году была утверждена система лицензирования и регулирования финансового фэйр-плей, которая вступила в силу с помощью мониторинговой деятельности, начиная с сезона 2011–2012.

Проверка по новым правилам дала первые результаты в сезоне 2013/14, когда все клубы должны представить утвержденный стандарт для участия в еврокубках. Таким образом, впервые на европейском уровне были введены единые правила для всех футбольных клубов. Программа предусматривает законодательство, которое не позволяет клубам войти в «водоворот» долгов, обеспечивая в то же время конкуренцию, основанную исключительно на самогенерирующихся ресурсах. Главное финансовое правило, продвигаемое новым регламентом, касается того, что клуб должен тратить деньги только в том случае, если он зарабатывает деньги (правило «безубыточности») за редким исключением. Точнее, соответствующие расходы (расходы на заработную плату, расходы работодателей, пошлины, административные расходы, другие расходы на эксплуатацию, амортизацию процедуры передачи игроки, расходы по оплате) не должны превышать соответствующих доходов (доходов от продажи билетов, прав на трансляцию, спонсорство и рекламу, торго-

вой деятельности и других доходов, доходов от передачи игрока, финансовых доходов, дополнительных доходов от основных средств) [6].

Финансирование профессионального спорта в РФ осуществляется на основе средств государственного бюджета, также может проводиться с участием спонсоров. Однако развитие коммерческого спорта без привлечения бюджетных средств в таких условиях является сложным. В российском футболе, в отличие от европейской модели, активные болельщики, зрители и неравнодушные к спорту люди, которые выступают в качестве потребителей конечного продукта, не рассматриваются как основа экономики данной отрасли. Данный фактор выступает как негативный, поскольку в данном разрезе футбол находится в зависимости от схем бюджетного финансирования.

В области профессионального футбола в России используется схема многоканального финансирования (рис. 1), в состав которого входит ряд разнообразных источников.

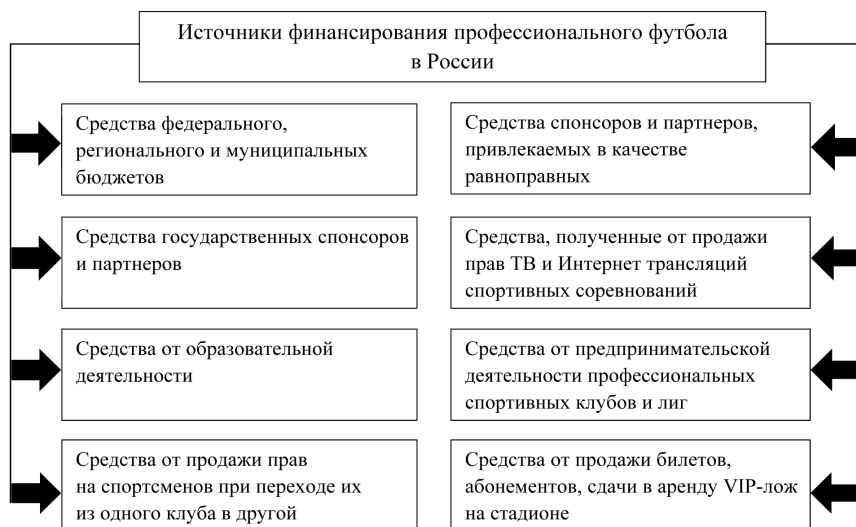


Рис. 1. Источники финансирования профессионального футбола в России

Авторы Степыко Д.Г., Грачева Д.В., Александров Д.С., Фарзалиев Д.А., Голова А.А. отмечают, что, несмотря на то, что финансирование из бюджета государства стало неотъемлемым атрибутом профессионального спорта, а спонсорские вложения государственных корпораций и аналогичных компаний составляют весомую часть бюджета команд, уровень

развития профессионального коммерческого спорта в России невысок [2]. Авторы обобщили в таблицу результаты проведенного телеканалом «360» с участием известных спортсменов интервью, где эксперты поделились мнением о том, чего не хватает нашей индустрии спорта и каково их отношение к коммерциализации профессионального спорта [2]. Соответственно, не только широкая аудитория, но и специалисты признают, что необходимо реформировать индустрию профессионального спорта.

Таблица 1

**Факторы развития коммерческой привлекательности
профессионального спорта [2]**

Развитие профессионального спорта	
Положительные факторы	Отрицательные факторы
Индустрия спорта строится на том, что за игры готовы платить не только зрители, но и частные компании, что составляет значительную часть дохода	В России преобладающее бюджетное финансирование профессионального спорта препятствует формированию самоокупаемых клубов
Распространена практика продажи или аренды конкретных игроков зарубежным клубам	Ряд факторов создаёт условия повышенного спроса на футболистов с российским гражданством
Отсутствие многочисленных согласований и разрешений со стороны органов власти	Административное регулирование осуществляется посредством управления активами большинства клубов
Международные спортивные достижения оцениваются достойно	Достижения на международном уровне носят эпизодический бессистемный характер

В качестве решения указанной проблемы авторы предлагают создать Наблюдательный совет, в состав которого войдут представители спортивной общественности и государственных корпораций. Основу управленческого воздействия такого совета составят решения об адресном выделении средств финансирования субъектам профессионального спорта на конкурсной основе в случае, если финансирование идет из средств государственных корпораций [5].

Таким образом, можно заключить следующее. Для Европы середину 90-х годов можно считать стартовым периодом, когда футбол начал превращаться в большой бизнес. Введение нового формата Лиги чемпионов, достижение надлежащих условий для огромного потенциала этого рынка, растущий интерес со стороны медиа-компаний, увеличение футбольных инвестиций со всего мира — все это превратило нишевую индустрию в глобальный бизнес.

Показатели европейских соревнований постоянно растут, и темп данного роста постоянно увеличивается; подобными результатами могут гордиться лишь немногие отрасли. Ко всему этому добавляется впечатляющее социальное, культурное и медийное воздействие футбола. Грамотное управление двумя межклубными соревнованиями может принести значительные суммы денег в бюджет клуба-участника, что укрепит его финансовую позицию, а также значительно увеличит рейтинг в глазах болельщиков и компаний-инвесторов.

В России коммерциализация профессионального футбола находится в начальной стадии, и решение данной проблемы имеет достаточно далекие перспективы. Однако, с учетом последних тенденций последних крупных спортивных соревнований, а также на основе опыта зарубежных стран, общественность и заинтересованные организации приходят к выводу, что необходимость реформирования схемы финансирования профессионального футбола приобретает все большую актуальность, поскольку она повлечет за заинтересованность того или иного клуба в повышении уровня спортивных достижений, что будет, в свою очередь, выступать залогом, будущего финансового благополучия.

Список литературы

1. Воробьев, А.И. Использование ренкинг-моделей для оценки уровня развития футбола в странах ФИФА / А.И. Воробьев, И.В. Солнцев, Н.А. Осокин. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2016. № 2 (86). С. 69–76.
2. Степыко Д.Г., Грачева Д.В., Александров Д.С., Фарзалиев Д.А., Голова А.А. Диверсификация финансирования профессионального спорта в России (на примере футбола). Ученые записки университета Лесгафта. 2020. № 2 (180).
3. Финансирование в футбольных клубах. — URL: https://studopedia.net/5_27019_finansirovanie-v-futbolnih-klubah.html.
4. Bastien, J. (2013), L'influence des crises économiques et financières sur le football européen, Laboratoire d'Economie, Université de Reims.
5. Ducrey, P., C. Ferreira, G. Huerta, K. Marston (2003), UEFA and Football Governance: A New Model, Centre International d'Etude du Sport.
6. Saas, M. (2012), Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations, Universitat Magdeburg.
7. Szymanski, S. (2010), Football Economics and Policy, Palgrave Macmillan.
8. P. Escamilla-Fajardo, J.M. Núñez-Pomar, V. Ratten, J. Crespo Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis Sustainability, 12 (11) (2020), p. 4499.

9. E. Franck, M. Lang A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs Scottish J. Pol. Econ., 61 (4) (2014), pp. 430–454.
10. J. Hammerschmidt, F. Eggers, S. Kraus, P. Jones, M. Filser Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship – A mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries Int. Entrepreneur. Manage. J., 16 (3) (2020), pp. 839–857.
11. P. Kennedy, D. Kennedy Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe. Soccer & Society, 13 (3) (2012), pp. 327–340.

References

1. Vorobyov, A.I. Using renking models to assess the level of football development in FIFA countries / A.I. Vorobyov, I.V. Solntsev, N.A. Osokin. Bulletin of the Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov. 2016. № 2 (86). Page 69–76.
2. Stepyko D.G., Gracheva D.V., Alexandrov D.S., Farzaliev D.A., Head A.A. Diversification of financing of professional sports in Russia (on the example of football). Scientific notes of the University of Lesgaft. 2020. № 2 (180).
3. Funding in football clubs. – URL: https://studopedia.net/5_27019_finansirovanie-v-futbolnih-klubah.html.
4. Bastien, J. (2013), L'influence des crises économiques et financières sur le football européen, Laboratoire d'Economie, Université de Reims.
5. Ducrey, P., C. Ferreira, G. Huerta, K. Marston (2003), UEFA and Football Governance: A New Model, Centre International d'Etude du Sport.
6. Saas, M. (2012), Long-term Competitive Balance under UEFA Financial Fair Play Regulations, Universitat Magdebu.
7. Szymanski, S. (2010), Football Economics and Policy, Palgrave Macmillan.
8. P. Escamilla-Fajardo, J.M. Núñez-Pomar, V. Ratten, J. Crespo Entrepreneurship and innovation in soccer: Web of science bibliometric analysis Sustainability, 12 (11) (2020), p. 4499.
9. E. Franck, M. Lang A theoretical analysis of the influence of money injections on risk taking in football clubs Scottish J. Pol. Econ., 61 (4) (2014), pp. 430–454.
10. J. Hammerschmidt, F. Eggers, S. Kraus, P. Jones, M. Filser Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship – A mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries Int. Entrepreneur. Manage. J., 16 (3) (2020), pp. 839–857.
11. P. Kennedy, D. Kennedy Football supporters and the commercialisation of football: Comparative responses across Europe. Soccer & Society, 13 (3) (2012), pp. 327–340.