



WE CARE ABOUT FOOTBALL

Ландшафт европейского клубного футбола

Сравнительный отчет по лицензированию клубов
за 2012 финансовый год

СОДЕРЖАНИЕ | ОБЩИЕ ЦИФРЫ | ВПРАВО



Предисловие



Добро пожаловать на страницы шестого издания «Сравнительного отчета по лицензированию клубов», в котором проведен анализ тенденций клубного футбола вне игровых полей на всем европейском пространстве: с севера на юг и с востока на запад.

Мне – человеку, который немалую часть жизни играл в футбол, – конечно же, хотелось бы уделять все свое внимание великолепной игре на поле, но в качестве президента УЕФА на меня возложена задача обеспечения долгосрочного благополучия игры как на поле, так и за его пределами. Этот отчет уникален, поскольку учитывает как огромную популярность европейского футбола, так и проблемы и трудности, которые в связи с этим возникают. Учитывая, что футболом интересуются 77% взрослого населения Европы, а посещаемость матчей национальных первенств в прошлом сезоне превысила 163 миллиона человек, отчет подчеркивает значимость футбола для такого числа людей и огромную ответственность за сохранение здорового духа игры, которую несет футбольная семья.

Все, кто связан с футболом, хотят побед, но когда оцениваешь минувшие три года в клубном футболе, за которые произошли почти две тысячи тренерских перестановок, а клубы потеряли в сумме более четыре миллиардов евро, становится очевидным, что футбольная семья нуждается в большей стабильности, финансовой устойчивости и в более долгосрочном планировании.

Именно поэтому текущий год, когда в силу вступает заключительная часть свода правил финансового «фэйр-плей», особенно важен для будущего клубного футбола в долгосрочной перспективе. Данный проект – большой вызов как для клубов, так и для УЕФА, и он не решит всех проблем футбола вне игровых полей; тем не менее, это важный и необходимый шаг в нужном направлении, который обеспечит футболу стабильную основу и усилит его в ближайшие годы.

Мы с удовлетворением отмечаем положительные признаки, свидетельствующие о том, что внедренные в рамках финансового «фэйр-плей» требования начинают приносить свои плоды в европейском клубном футболе. Анализ данных более чем 700 клубов показывает, что все больше собственников в полной мере берут на себя обязательства по инвестированию средств в клубы вместо предоставления им займов, а отмеченные убытки почти на 600 миллионов евро ниже показателей за каждый год из двух прошлых лет. Предстоит предпринять массу усилий для дальнейшего сокращения таких убытков, но, как говорится, «Рим строился не за один день».

Как и прежде, мы хотим поблагодарить за неоценимый вклад все национальные ассоциации, лиги и клубы УЕФА, предоставившие свою финансовую информацию, а также всех участников системы лицензирования.

Надеемся, вам понравится этот отчет.

Мишель Платини,
Президент УЕФА



Содержание

Введение	6	4 Коммерческие параметры: Обзор трансферной активности	44	7 Финансовые параметры: Расходная часть и прибыль (убытки)	76
Общие цифры	8	Данные бухгалтерских балансов о трансферах игроков		Обзор расходов и эффективности деятельности	
1 Спортивно-соревновательные параметры	16	Трансферная активность за пять лет с разбивкой по странам		Чистая прибыль (убытки) с разбивкой по странам	
Число клубов и тенденции		Затраты (чистые и итоговые за пять лет)		Колебания рентабельности с разбивкой по размерам клубов	
График европейских национальных сезонов		Карта активности январского трансферного окна		8 Финансовые параметры: Денежные средства и их движение	84
Решения в рамках клубного лицензирования и сроки		«Многомиллионные» трансферы по 150 игрокам		Сопоставление движения денежных средств от операционной, инвестиционной и финансовой деятельности	
2 Сведения о главных тренерах	26	Ставки агентского вознаграждения		Состояние денежной наличности и движение денежных средств с разбивкой по странам	
Карта смены главных тренеров за 36 месяцев		Продолжительность контрактов с игроками		Движение денежных средств от инвестиционной и финансовой деятельности	
Периодичность смены главных тренеров		5 Финансовые параметры: Выручка	56	9 Финансовые параметры: Бухгалтерские балансы	92
Возраст главных тренеров		Потоки выручки и динамика		Активы и обязательства с разбивкой по категориям	
Квалификация главных тренеров		Относительный масштаб и объемы выручки		Чистый капитал с разбивкой по странам	
3 Коммерческие параметры: Здоровый аппетит к игре	34	Карта ежегодного роста		Положительная динамика показателя чистых активов	
Итоговые данные посещаемости европейских чемпионатов в 2013 г.		Ежегодное увеличение выручки за пять лет с разбивкой по странам		Приложения	98
Тенденции посещаемости: текущие трудности		6 Финансовые параметры: Заработная плата	64	Обзор сравнительных исследований УЕФА за 2007–2012 гг.	
Уровень интереса к футболу с разбивкой по странам		Зарплатоемкость с разбивкой по странам		Определение терминов и источники информации	
Самые популярные иностранные лиги с разбивкой по странам		Схема соотношения трансферов к выручке			
		Динамика роста заработной платы за пять лет с разбивкой по странам			
		Ежегодная динамика 50 крупнейших фондов оплаты труда			
		Футбольные результаты клубов с самыми высокими расходами на оплату труда			

Введение

Шестое издание сравнительного отчета – это общий анализ европейских футбольных клубов высших дивизионов, предоставляющий национальным ассоциациям, лигам, клубам и прочим заинтересованным сторонам информацию для сравнения. Отчет остается уникальной ежегодной публикацией (уже шестой по счету), которая в полной мере документирует финансовые, структурные и прочие тенденции вне футбольного поля в европейском клубном футболе.

Настоящий отчет дополняет отчет под названием «Лицензия удивлять», впервые опубликованный нами в сентябре 2013 г. и посвященный турнирам УЕФА в сезоне 2013/14 и участвующим в них 237 клубам.

Используя и мобилизуя информацию в системе клубного лицензирования и финансового «фэйр-плей», эти два годовых отчета в совокупности внесут, по нашему мнению, значительный вклад в повышение прозрачности европейского клубного футбола, что является одной из объявленных целей проекта.

Отчет этого года вновь доступен на четырех языках (английском, французском, немецком и русском) и состоит из девяти глав. В нем представлены как уже привычные данные, так и новая информация: хорошо знакомый ежегодный анализ, в частности, относительно количества команд, соревнующихся в национальных чемпионатах, тенденции посещаемости в 50 высших дивизионах, финансовых результатов и позиций этих клубов, а также новые аналитические данные – например, временной график начала и конца сезона 2013/14 в каждой стране, рыночное исследование интереса к футболу по всей Европе и анализ движения денежных средств европейских футбольных клубов.

Финансовая информация, включенная в данный отчет, охватывает 2012 финансовый год (ФГ2012) и основана непосредственно на данных финансовой отчетности, прошедшей независимую аудиторскую проверку. Она получена напрямую от клубов, направивших финансовые данные своим национальным ассоциациям в рамках требований клубного лицензирования.

В отличие от прочих отчетов, где сопоставительный анализ сведений о европейских футбольных клубах проводится по обобщенным показателям, предоставленным лигами, основу данного документа составили показатели свыше 170 отчетных статей отдельных клубов за рассматриваемый год, полученные из финансовой отчетности клубов и примечаний к ней, а также подкрепленные более чем 980 электронными запросами и ответами в текущем году. База данных по клубам, в целом, насчитывает более 2,5 млн статей, образуя, тем самым, не имеющую себе равных основу финансового анализа клубного футбола.

Отчет за этот год охватывает показатели, взятые из финансовой отчетности 696 различных клубов высших дивизионов 53 национальных ассоциаций УЕФА и, по оценкам, покрывает 99% всей их выручки и затрат.

В тех редких случаях, когда полные данные были недоступными либо недостаточно обоснованными и надежными для их включения в анализ, использовалась несколько меньшая выборка данных по дивизионам и клубам, что отмечено в сносках.

Данный отчет стал возможен лишь благодаря усилиям футбольных клубов всей Европы и национальных менеджеров по лицензированию. Выражаем им благодарность за столь большой вклад и поддержку.

Отчет этого года содержит отдельные разделы, посвященные главным тренерам, трансферной деятельности и заработной плате; они позволяют четко установить, что вопросы руководства тренерским и игровым составом по-прежнему остаются самыми серьезными трудностями клубного футбола.

Особый интерес представляет анализ трансферной активности европейских клубов за последние пять лет. В отличие от других отчетов, где анализируется только влияние международных трансферов, наш обзор охватывает как национальные, так и международные трансферы и дает представление о размерах агентских вознаграждений при трансферных сделках.

Первый цикл оценочных мероприятий в свете правила безубыточности уже начался, и Орган финансового контроля клубов примет и открыто объявит о своих решениях в период с апреля до июня. Таким образом, финансовые показатели за 2012 г., проанализированные в этом отчете, станут первыми данными, которые попадают «в зону охвата оценки безубыточности». После длившегося несколько лет ухудшения финансовых результатов наблюдаются положительные признаки того, что клубам удастся достичь благоприятного баланса в финансовой сфере.

Первым существенным признаком является то, что рост заработной платы сравнялся с ростом выручки на отметке 7%, но не превысил его. Это впервые отмечено по данным, зарегистрированным в последнее время, и отражено в итоговой строке счета прибылей и убытков за ФГ2012. Вторым положительным признаком является степень и область распространения обязательств, принятых собственниками перед своими клубами, что представляет собой решающее и фундаментальное требование безубыточности, призванное не допустить наращивания клубами долга за счет «непокрытого» дефицита. Явные подтверждения этого представлены в новом разделе отчета, посвященном движению денежных средств, где две трети чистых привлеченных средств за год поступает за счет инвестиционных обязательств, а не за счет льготных займов. Это

подтверждается анализом данных бухгалтерских балансов, согласно которым вклады собственников превышают сумму, необходимую для покрытия убытков в размере 1,1 миллиарда евро, что ведет к подкреплению бухгалтерских балансов клубов европейских высших дивизионов суммой около 500 миллионов евро.

Это не означает, что каждому отдельно взятому клубу удалось обеспечить долгосрочную финансовую стабильность или стать самодостаточным. В этом смысле из отчета явно следует, что продолжается устойчивый рост заработной платы, фонд которой в клубах высшего дивизиона вырос с 2011 по 2012 г. на 588 млн евро. Согласно наблюдениям, стимулятором такого роста служит прочная взаимосвязь между спортивными результатами и заработной платой. В этом контексте важную роль играют местные лицензирующие органы, которые содействуют внедрению практик эффективного управления клубами, стимулируют долгосрочные инвестиции в футболе, поощряют деятельность клубов на основе сбалансированных планов устойчивого развития и обеспечивают своевременное погашение клубами задолженности перед их сотрудниками и другими клубами на национальном и международном уровне.

Четыре года назад УЕФА и его заинтересованные стороны единогласно одобрили концепцию финансового «фэйр-плей», призванную укрепить устойчивое развитие европейского футбола на долгосрочную перспективу. Сейчас, когда финансовый «фэйр-плей» действует в полном объеме, от клубов требуются активные шаги, и мы с нетерпением ждем новостей о том, как они добьются улучшений в финансовом руководстве и перейдут к ответственной деятельности в будущем.

Надеемся, наше издание окажется для вас интересным и полезным.

Андреа Траверсо,
глава отдела лицензирования клубов и финансового «фэйр-плей».

Общие цифры

Спортивно-соревновательные параметры

7

В этом сезоне семь клубов из пяти стран исключены из Лиги Европы УЕФА в связи с проблемами клубного лицензирования и финансового «фэйр-плей»

44

В целом, 44 клуба из 20 стран не попали в Лигу чемпионов и Лигу Европы УЕФА по причине неудовлетворительного руководства вне поля

22



Посещаемость внутренних чемпионатов дает разные показатели: в среднем, снизилась в 28 лигах и увеличилась в 22 лигах

28



>163 000 000

По меньшей мере, 163 миллиона человек посетили футбольные матчи европейских первенств в прошлом году

Коммерческие параметры

82%

Свыше трех четвертей взрослых европейцев испытывают «интерес» к футболу, а «большой интерес» отмечается у одной четверти.

25%

23%

В среднем, на самый популярный клуб в каждой стране приходится 23% общего числа болельщиков страны



Данные по главным тренерам

5x

Среднее число случаев смены главных тренеров в период с 2010 по 2013 год составило пять человек в лигах юго-восточной Европы, по сравнению с лишь одной сменой (в среднем) в лигах северной Европы.

1x**17 месяцев**

Действующие главные тренеры, в среднем, провели на посту 17 месяцев; 60% главных тренеров занимали должность менее года

60%**52%**

Возраст более половины главных тренеров клубов высших дивизионов составляет от 40 до 50 лет

У главных тренеров более двух третей клубов есть Pro-дипломы УЕФА

76%

Обзор трансферной активности

10,900,000,000

В сумме, 10,9 миллиардов евро потрачено на трансферы в командах европейских высших дивизионов

Чуть менее половины трансферных выплат остаются на балансах клубов, тогда как оставшаяся часть списывается на затраты

48%

50%

На клубы высших дивизионов Англии, Италии и Испании приходится 50% расходов на трансферы и 38% мировых доходов от трансферов за последние пять лет

38%

3 млрд

Рекордная сумма затрат на трансферы в европейских клубах летом 2013 г. составила 3 миллиарда евро и на 12% превысила предыдущий рекорд

12% 

35% 

Для сравнения, затраты на трансферы игроков в январе 2014 г. составили 420 миллионов евро, что стало самым низким показателем за три сезона – на 35% ниже максимального



По данным клубов, участвующих в турнирах УЕФА, средний уровень затрат на агентов составил 12,6% расходов на трансферы

12,6%

1 из 16

Высокий уровень агентских комиссионных (более трети от общей суммы трансфера) наблюдался лишь в 1 из 16 крупных сделок, тогда как для меньших сделок это соотношение составило 1:3

4–5 лет

Срок контракта с подавляющим большинством (76%) игроков при сумме трансфера свыше 1 миллиона евро составил 4–5 лет

Показатели финансовой доходности клубного футбола

800 млн 

В 2012 г. общая выручка европейских клубов высших дивизионов увеличилась на 800 млн евро и достигла рекордной суммы 14,1 миллиарда евро

14,1 млрд

42% 

Несмотря на сложные экономические условия, в период с 2007 по 2012 гг. доходы клубов возросли на 42%.

Все без исключения

Все 20 богатейших футбольных лиг Европы показали в отчетности рост выручки в период с 2007 по 2012 г.



Тенденция падения совокупной выручки от продажи билетов продолжилась и снизилась с 23% в 2007 г. до 18% в 2012 г.



Показатели уровня заработной платы в клубном футболе

600 млн 

Общая сумма фонда заработной платы в 2012 г. достигла 9,2 млрд евро, что на 600 млн больше, чем в 2011 г.

9,2 млрд**59%** 

С 2007 по 2012 г. уровень заработной платы вырос на 59%; при этом у более чем половины клубов Европы рост заработной платы составил свыше 50%

Зарплатоемкость, однако, закрепились на уровне 65%

65%

Среди клубов с наибольшими выплатами максимальный фонд заработной платы по-прежнему более чем втрое превышает фонд заработной платы клуба, занимающего 25-е место

3x**Прочная взаимосвязь**

Клубы с наибольшим фондом заработной платы финишировали в верхней половине турнирной таблицы своей лиги во всех 50 с небольшим высших дивизионах европейских чемпионатов

56%

В национальных чемпионатах почти всегда побеждали клубы с наибольшим фондом заработной платы

Расходы и прибыль (убытки) в клубном футболе

600 млн 

Убытки клубов высших дивизионов сократились на 600 млн евро: с 1,7 млрд евро в 2011 г. до 1,1 млрд евро в 2012 г.

В более чем 200 клубах из 42 стран на каждые 10 евро дохода приходилось 12 евро затрат

**приход 10 евро,
расход 12 евро**

Зарплатоемкость и показатель убытков ухудшаются по мере уменьшения клубов



Чистая прибыль от трансферной деятельности в 16 европейских лигах, где воспитываются таланты, составила более 10% итоговой выручки

1 евро из 10 евро

Финансовые особенности движения денежных средств футбольных клубов

52%

Больше половины европейских клубов отразили в отчетности превышение поступлений денежных средств над платежами в 2012 г. при общем объеме исходящих потоков чуть более 100 млн евро

100 млн евро

24 лиги отразили в отчетности совокупные убытки клубов в размере свыше 10%, но ни в одной лиге не наблюдалось чистого оттока денежных средств свыше 10% после финансирования

Деньги – всему голова

Объем средств, потраченных на трансферы в 2012 г. в пять раз превысил объем средств, инвестированных в иных областях

5x

Дарители

Вся чистая сумма финансирования клубов, составившая 1,5 млрд евро на уровне Европы, была привлечена исключительно от собственника(-ов) клуба или связанных сторон.

Финансовые характеристики бухгалтерских балансов в клубном футболе

61%

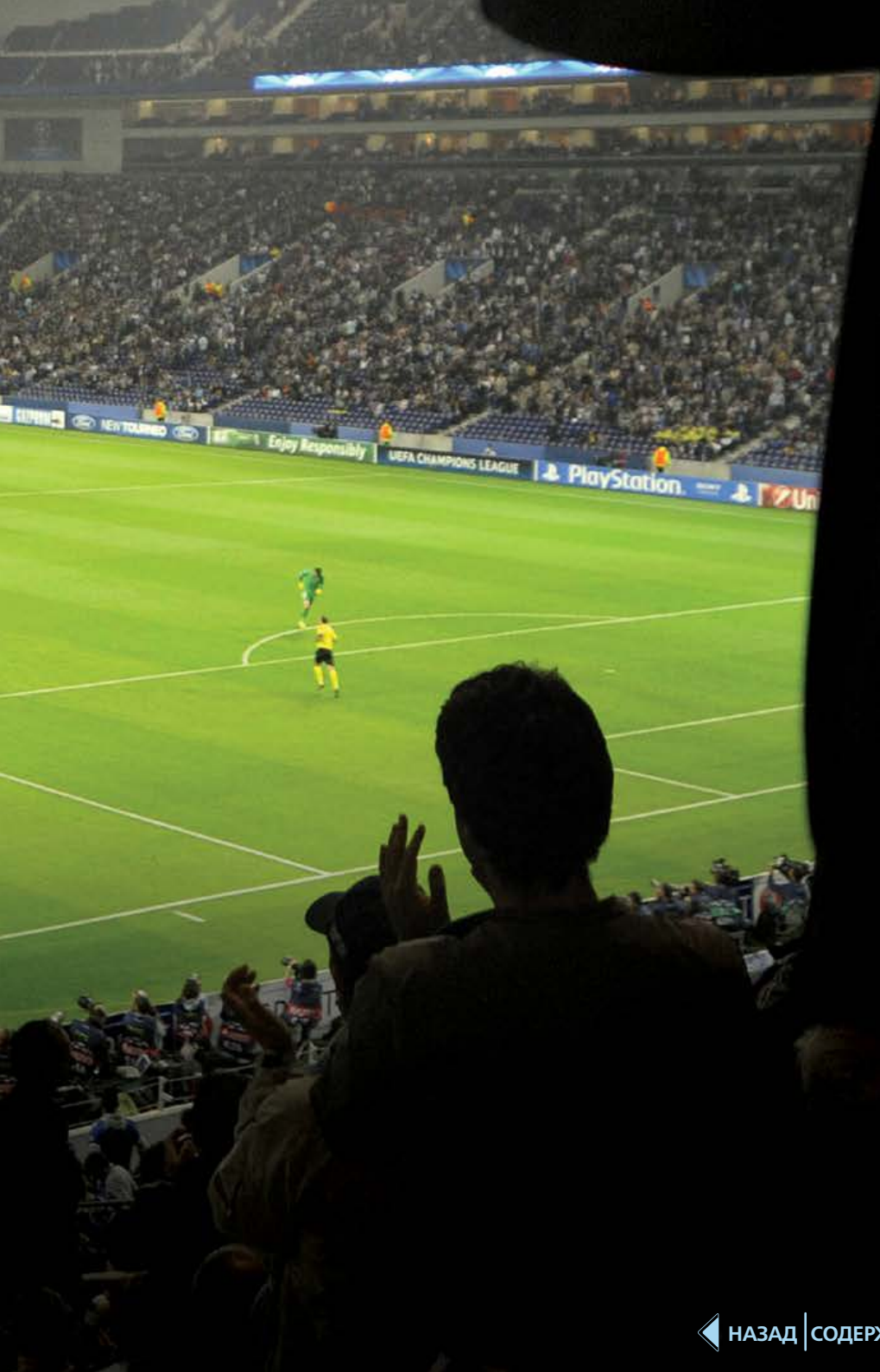
Как и в прошлом году, чуть более 60% клубов отразили в отчетности превышение активов над обязательствами (положительный капитал) в 2012 г.

В 2012 г. бухгалтерские балансы европейских клубов укрепились на 600 млн евро, и их суммарный положительный капитал составил немногим менее 3,9 млрд евро

600 млн 



Спортивно-соревновательные параметры

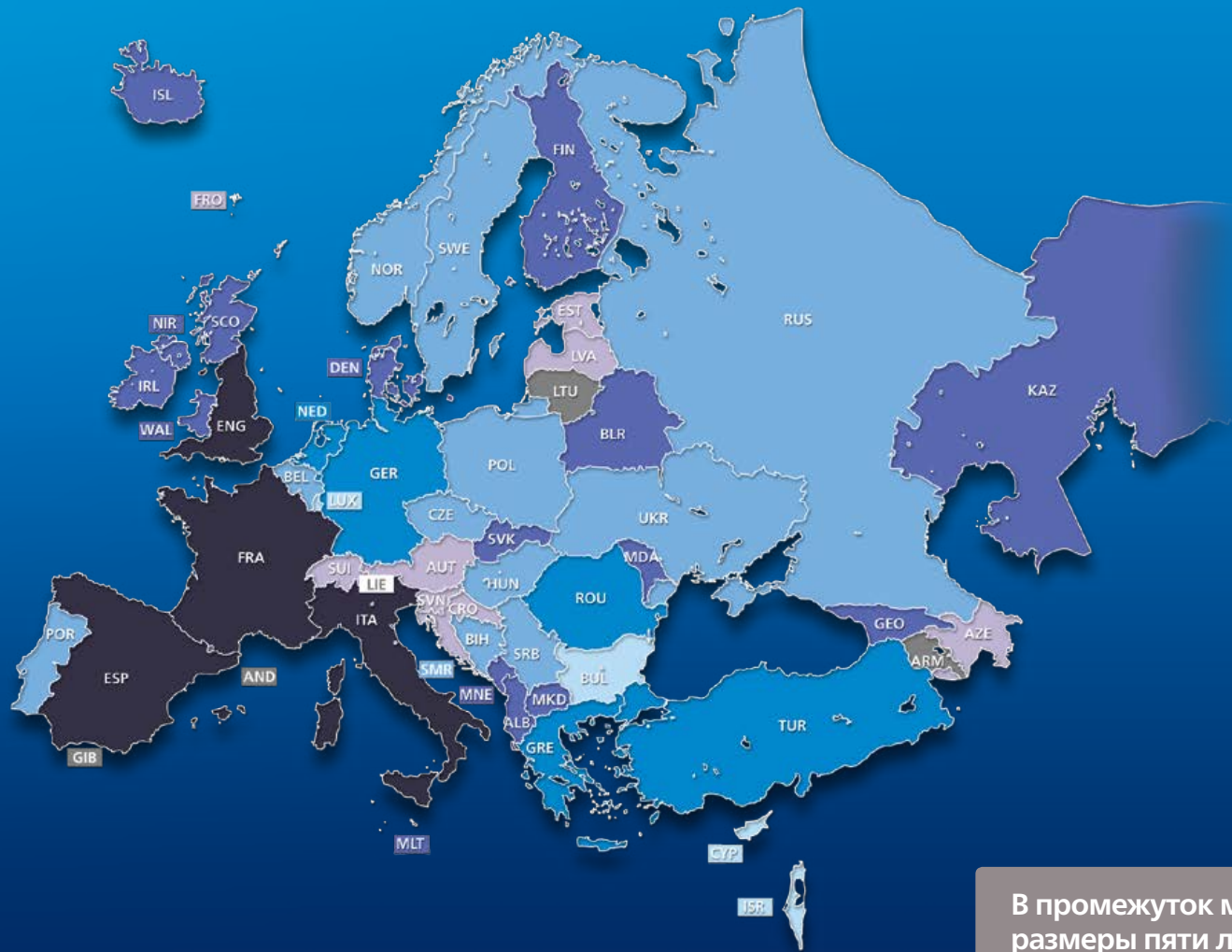


«Драган», домашний стадион клуба «Порту», во время матча группового этапа Лиги чемпионов УЕФА между «Порту» и мадридским «Атлетико» 1 октября 2013 г.

Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.



Более половины высших дивизионов Европы состоят из 12 или 16 команд.

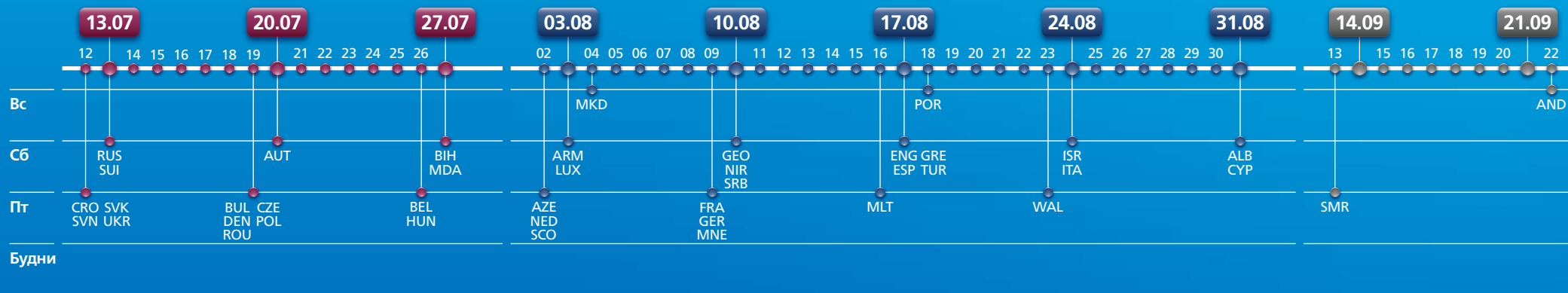


Количество команд в высшем дивизионе (летний сезон 2013 или зимний сезон 2013/14) и частота изменений:

20	4x
18	5x
15/16*	12x
14	4x
12	16x
10	8x
<10	4x

В промежуток между сезонами 2012/13 и 2013/14 изменились размеры пяти лиг: в Греции стало на две команды больше, а в Албании, Азербайджане и Хорватии – на две меньше.

Даты начала сезонов игр высшего дивизиона (зимние чемпионаты сезона 2013/14)

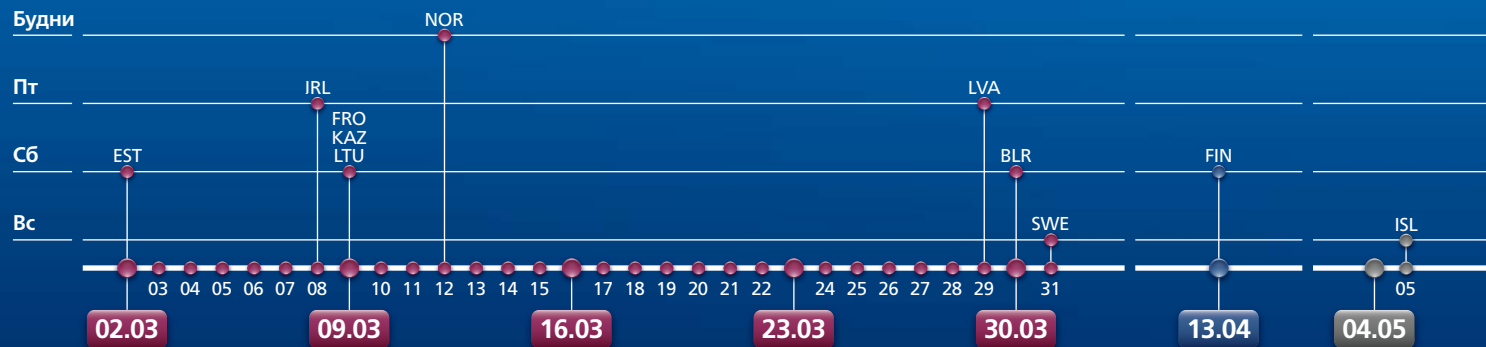


16 чемпионатов стартовали в июле

23 чемпионата стартовали в августе

9 из 11 летних чемпионатов стартовали в марте

22 национальных чемпионата стартовали в пятницу, 24 – в субботу, 5 – в воскресенье и 1 – в другой день недели



Даты начала сезонов игр высших дивизионов (летние чемпионаты сезона 2013)

Даты окончания сезонов игр высшего дивизиона* (зимние чемпионаты сезона 2013/14)



Самой распространенной датой окончания остаются выходные в середине мая

Самый короткий сезон у Исландии – всего 21 неделя



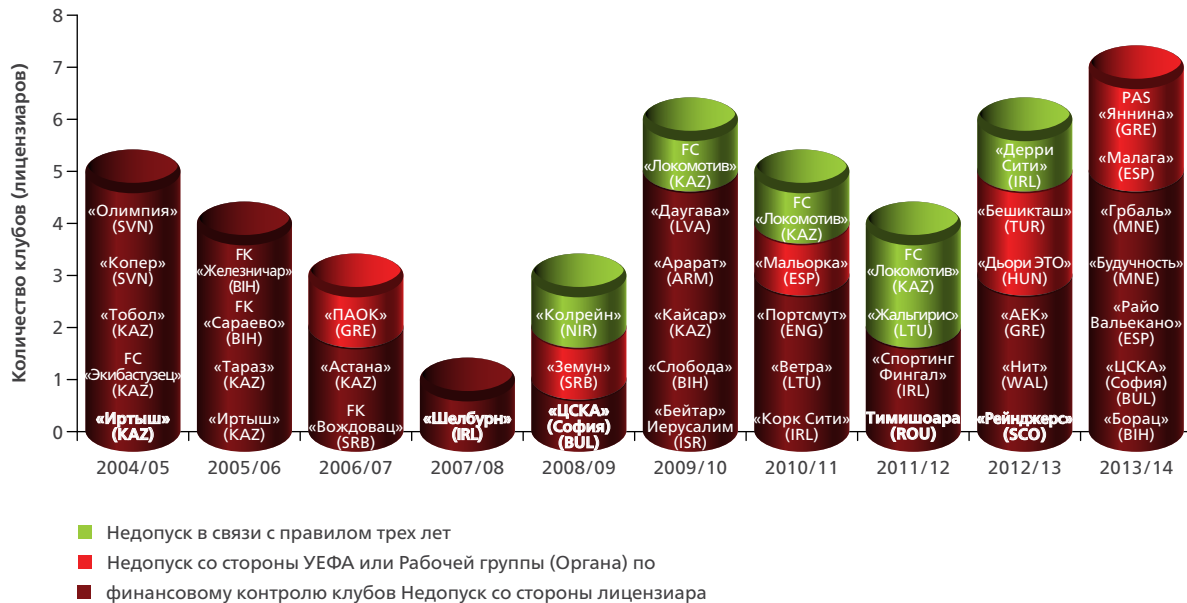
24 чемпионата заканчиваются в субботу и 22 – в воскресенье

Две трети чемпионатов высших дивизионов в сезоне 2014 финишируют раньше, чем в 2013, в связи с чемпионатом мира

Даты окончания* сезонов игр высших дивизионов (летние чемпионаты сезона 2013)

*В ряде лиг используют другие форматы (см. Сравнительный отчет за ФГ2011, стр. 59). Даты на графике обозначают последние матчи для всех клубов. В частности, пожалуйста, обратите внимание, что регулярный сезон в Греции завершается 13 апреля, но стыковые матчи с участием некоторых команд продолжаются и в мае; регулярный сезон в Нидерландах финиширует 3 мая, но матчи европейских турниров и матчи за право перехода между лигами продолжаются до 18 мая, а регулярный сезон в Уэльсе заканчивается 26 апреля, но отборочные матчи Лиги Европы с участием некоторых команд продолжаются до 17 мая. Кроме того, в Бельгии проходит деление на три группы в марте, но все клубы играют до мая, а затем в лигах проводятся матчи плей-аут, где определяются команды, которые ждет понижение в лиге.

Клубы, не допущенные к участию в турнирах УЕФА в связи с проблемами клубного лицензирования и финансового «фэйр-плей»



В сезоне УЕФА 2013/14 семь клубов из пяти стран прошли в турниры по спортивным показателям, но не были допущены к участию в связи с проблемами клубного лицензирования и финансового «фэйр-плей».

Девяти следующим клубам, допущенным к участию в турнирах Лиги Европы в связи с отсутствием лицензий у вышеперечисленных клубов, не повезло, так как им тоже было отказано в лицензии.

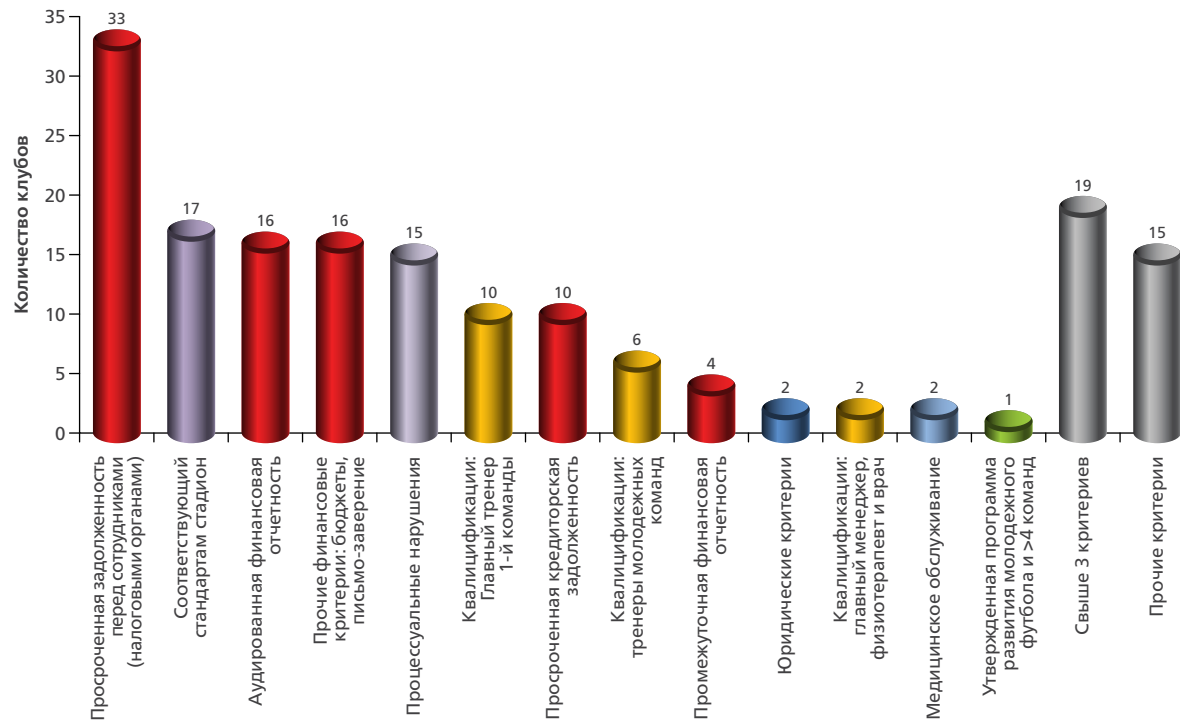
За последние десять лет пяти клубам не удалось принять участие в Лиге чемпионов (выделены жирным шрифтом), а 39 клубам – в Лиге Европы в связи с проблемами клубного лицензирования и финансового «фэйр-плей».

Сейчас уже в 20 странах есть клубы, добившиеся на игровом поле права участия в одном из турниров, но потерявшие его в связи с неудовлетворительным управлением вне поля.

В общей сложности, 577 клубов запросили лицензии на участие в турнирах УЕФА, и 18% получили отказ.

Самой распространенной причиной отказа стала просроченная кредиторская задолженность перед сотрудниками, социальными фондами или налоговыми органами.

Обзор причин отказа в выдаче лицензий в сезоне 2013/14



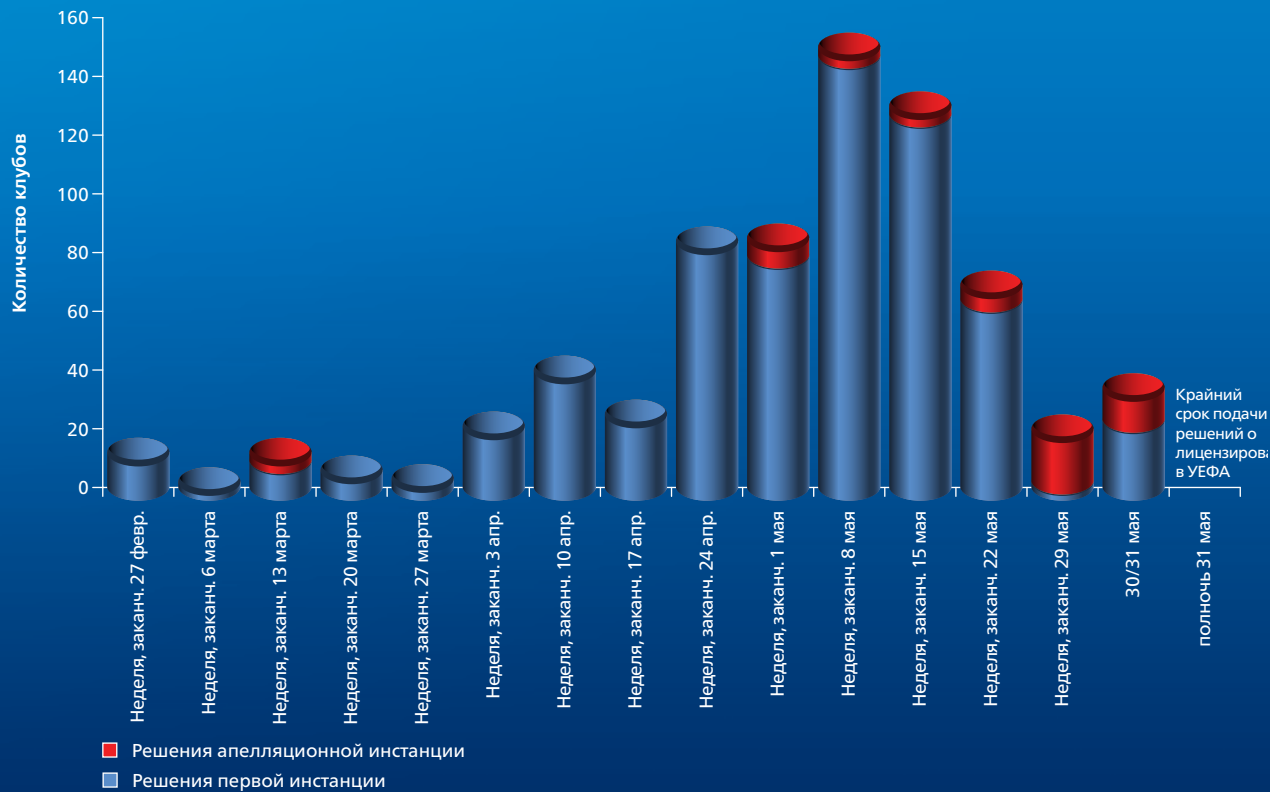
Клубам отказано в выдаче лицензий в связи с нарушениями, связанными, по меньшей мере*, с 23 различными критериями, и это подчеркивает тот факт, что лицензирование – это нечто большее, чем просто финансовое регулирование.

* «по меньшей мере», поскольку 83 из 102 клубов, которым было отказано в лицензиях, услышали разные причины такого отказа. Детализация критериев не была дана еще 19 клубам, которым было отказано в лицензии ввиду нарушения более чем 3 критериев.



Подавляющее большинство решений о лицензировании клубов принимается национальными лицензирующими органами в период с конца апреля по конец мая.

График принятия решений о лицензировании (лицензии УЕФА) с недельной разбивкой



Большинство решений апелляционного органа принимается в конце мая, вскоре после направления окончательного списка решений о лицензировании в УЕФА.

В отличие от этого, контроль деятельности клубов в целях финансового «фэйр-плей» – непрерывный процесс, осуществляемый Органом финансового контроля клубов.



2

Сведения о главных тренерах

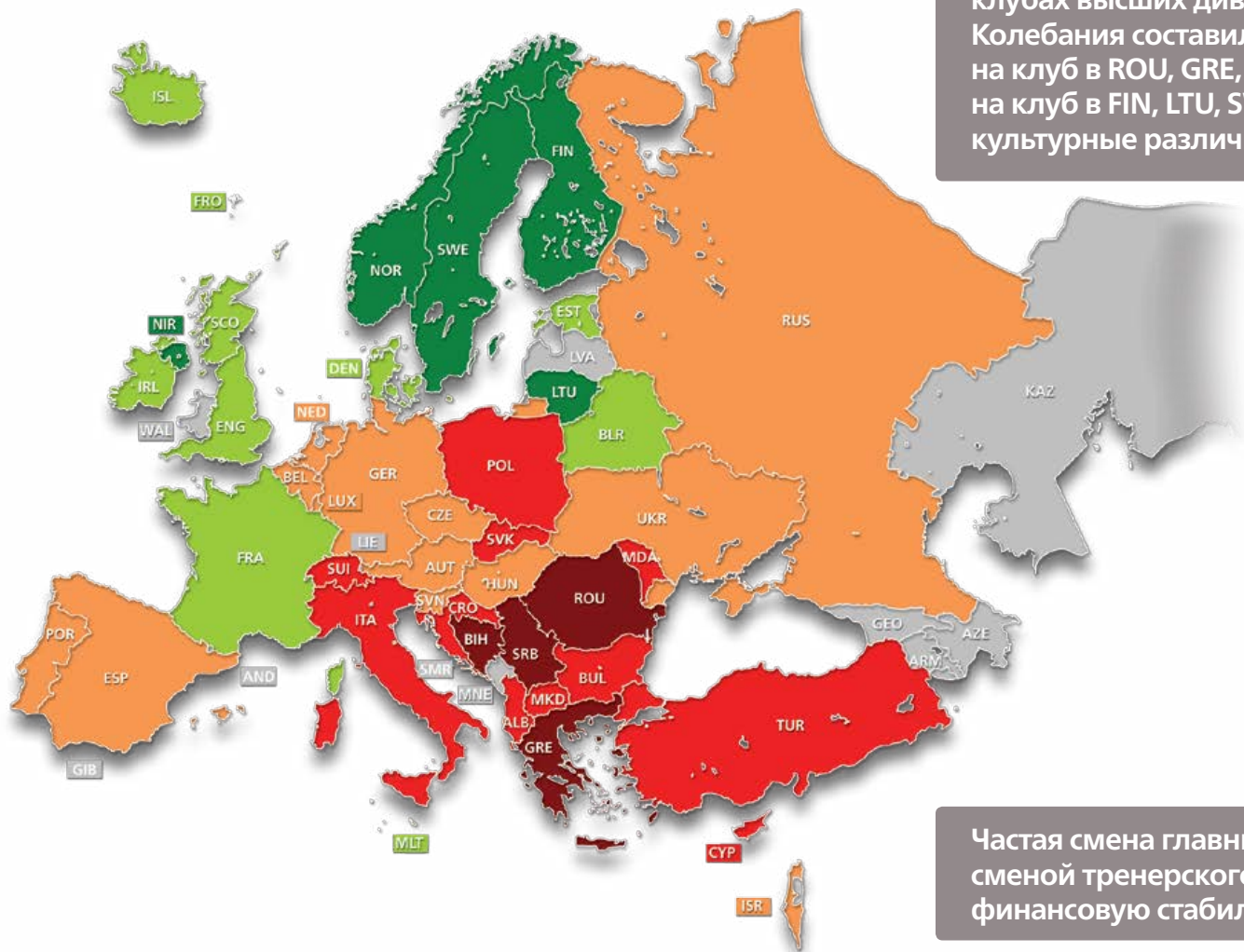


Виктор Гончаренко, тренер клуба «БАТЕ» (Борисов), наблюдает за матчем группового этапа Лиги чемпионов УЕФА между «Баварией» (Мюнхен) и «БАТЕ» на стадионе «Динамо» в Минске (Беларусь) 2 октября 2012 г.

Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

Анализ по главным тренерам проводится тремя способами. Первое исследование* рассматривает трехлетний период с июля 2010 по июнь 2013 г. и охватывает свыше 1 700 случаев смены главных тренеров.

Среднее число случаев смены главных тренеров в европейских клубах высших дивизионов составило 2,7 за трехлетний период. Колебания составили от более пяти смен тренеров, в среднем, на клуб в ROU, GRE, SRB и BIH, до одной и менее смен, в среднем, на клуб в FIN, LTU, SWE, NIR и NOR, что указывает на явные культурные различия между севером и юго-востоком Европы.



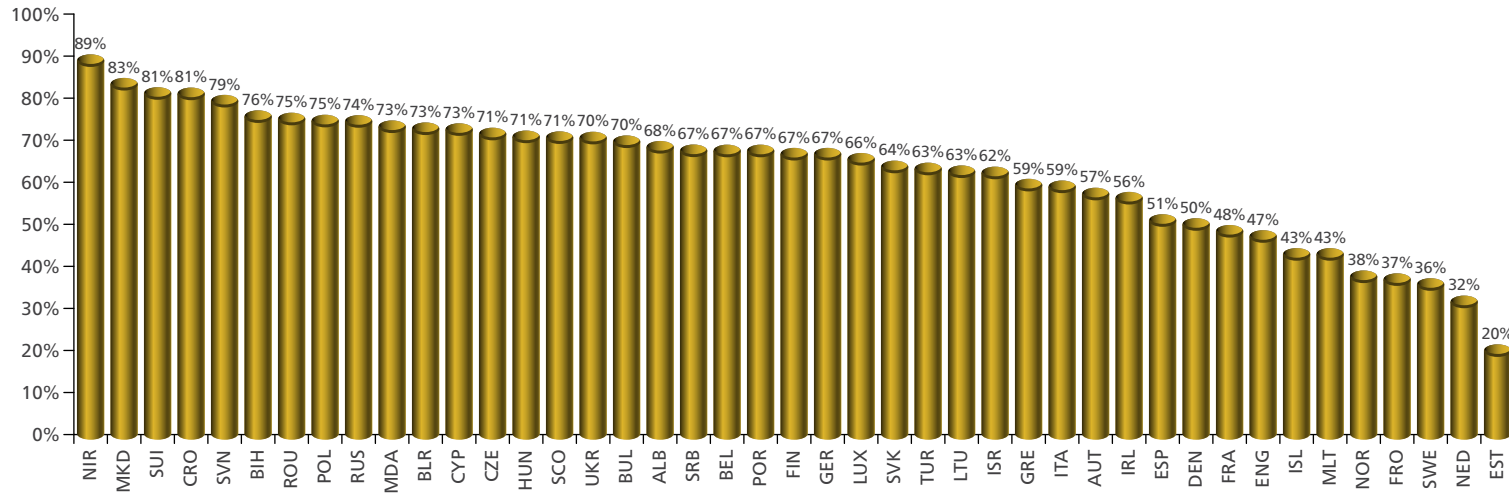
Смены главных тренеров в среднем на клуб каждой национальной ассоциации за трехлетний период (с июля 2010 по июнь 2013 г.)

>5	4x
от 3 до 5	11x
от 2 до 3	13x
от 1 до 2	10x
1 и менее	5x
Нет данных	11x

Частая смена главных тренеров (зачастую с одновременной сменой тренерского штаба) влияет как на спортивную, так и на финансовую стабильность.

* Анализ 1 709 случаев смены главных тренеров по 43 странам за 36 месяцев. Смены тренеров проанализированы по 700 клубам. Данные от следующих НА исключены из первого исследования (ввиду их отсутствия либо неполноты): AND, GIB, LIE, SMR, MNE, GEO, WAL, ARM, AZE, KAZ, LVA. Анализ УЕФА на основе данных с сайта www.transfermarkt.de (за вычетом конфиденциальной информации). Анализируются клубы из каждого высшего дивизиона по каждому из трех сезонов; отслеживается деятельность с начала лета до конца зимнего сезона. В целях данного анализа временные и.о. главных тренеров, привлеченные на срок менее 60 дней, не учитываются.

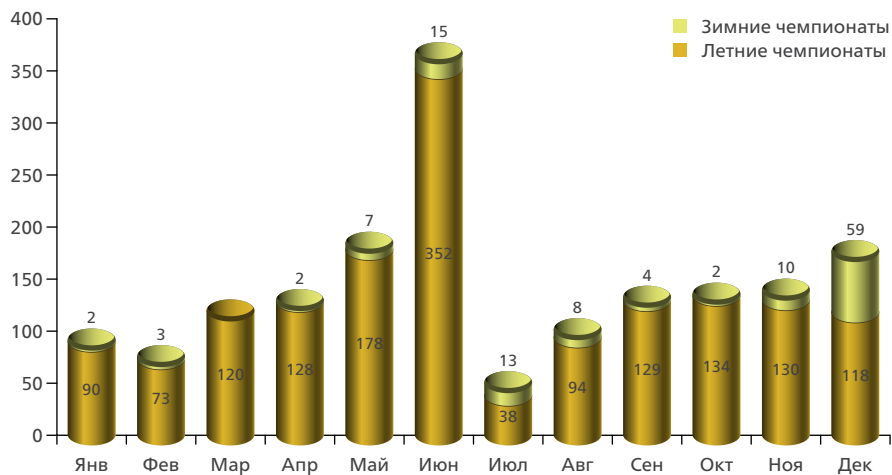
Процент случаев смены главных тренеров в течение сезона



Время смены главных тренеров (с июля 2010 по июнь 2013 г.)



Месяцы ухода тренеров с постов (с июля 2010 по июнь 2013 г.)



Смена главного тренера в ходе сезона обычно становится реакцией на результаты, а не запланированным шагом. В EST, NED, NOR и SWE смена главных тренеров обычно происходит в межсезонье, тогда как более 75% перестановок в балканских и швейцарских клубах произошли в ходе сезона.

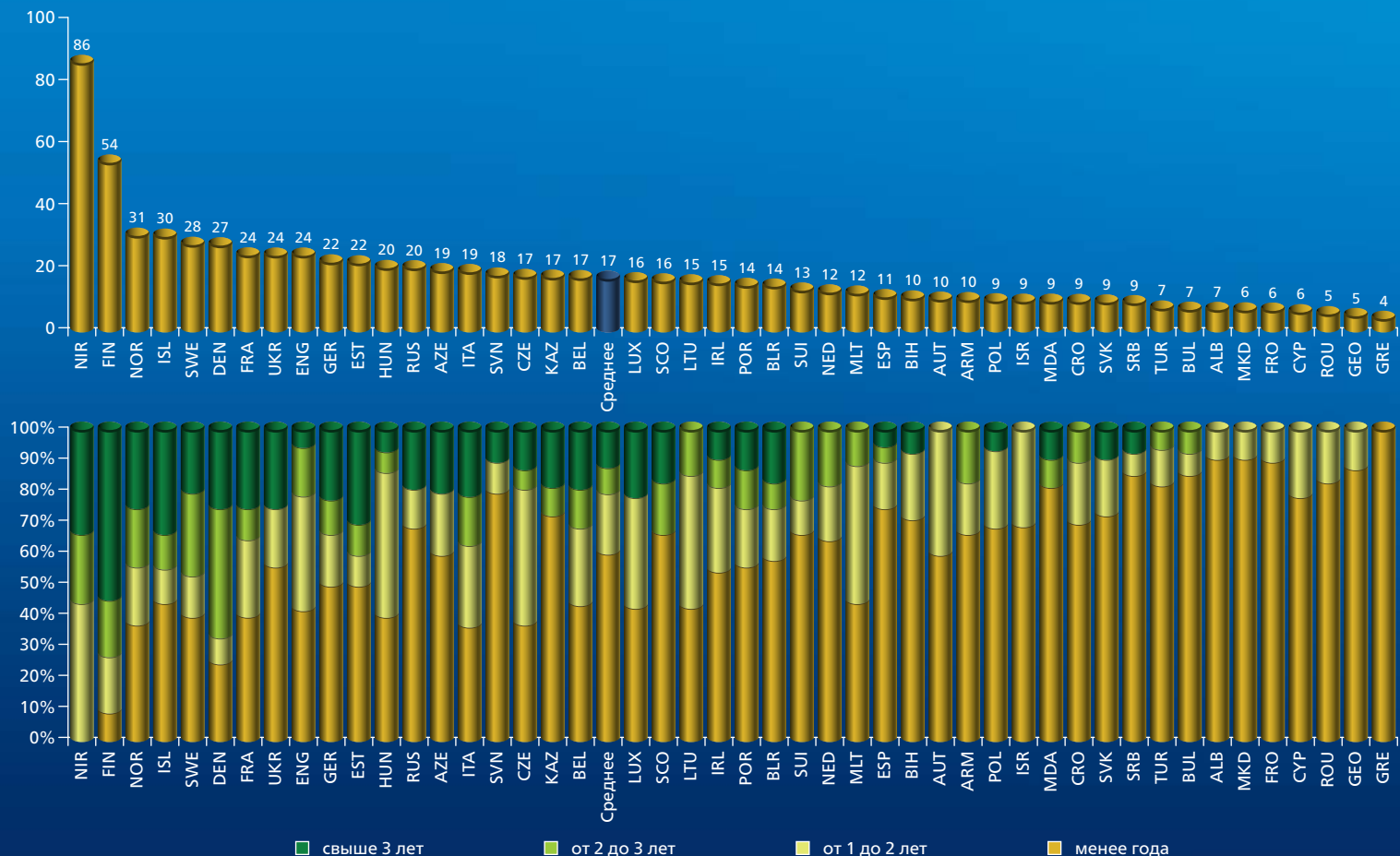
Хотя 65% смен главных тренеров проводились в ходе сезона, самым «популярным» месяцем для перестановок главных тренеров стал июнь; к этому времени сезоны большинства чемпионатов уже закончились, а летнее трансферное окно еще не открылось.

Декабрь стал еще одним месяцем, когда часто меняется тренерский состав, так как это преддверие зимнего трансферного окна в конце летних сезонов чемпионатов.

Второе исследование* рассматривает возрастной портрет и срок пребывания в должности главных тренеров 624 клубов высших дивизионов в конкретный момент времени (ноябрь 2013 г.).

Самая стабильная среда для главных тренеров создана в Северной Ирландии, а противоположную сторону шкалы занимает Греция. В Греции средний срок пребывания главных тренеров на посту составляет 4 месяца, причем во всех 18 клубах смена главного тренера произошла в течение предшествующих 12 месяцев.

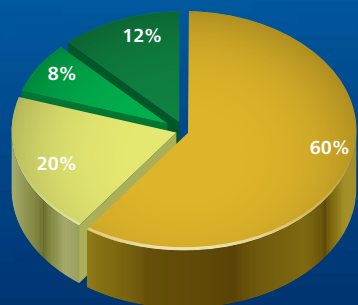
Средний срок пребывания главных тренеров в должности (мес.)



* Анализ по главным тренерам 624 клубов из 47 стран. Данные из перечисленных НА не включались во второе исследование (ввиду их отсутствия либо неполноты): AND, GIB, LIE, SMR, MNE, LVA, WAL. Анализ УЕФА на основе данных сайта www.transfermarkt.de.

Средний срок пребывания главных тренеров в должности в Европе составляет 17 месяцев.

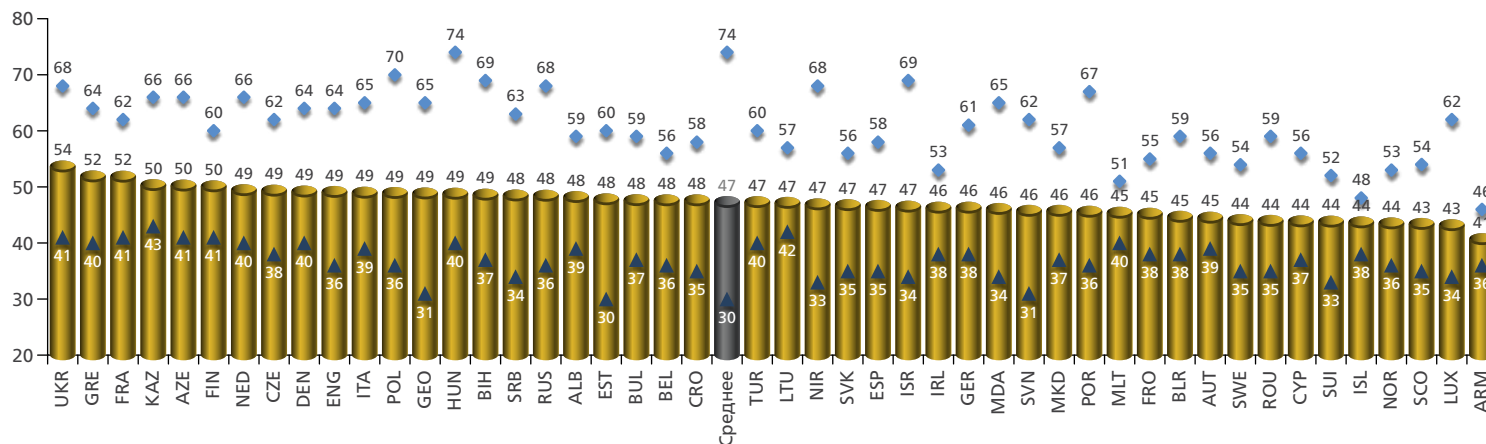
60% главных тренеров высших дивизионов были назначены в течение минувшего года.



Средний возраст главного тренера в Европе, как и прежде, составляет 47 лет.

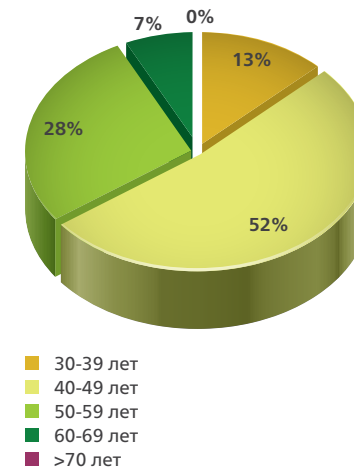
Половине главных тренеров в высших дивизионах – от 40 до 50 лет.

Средний возраст, самые молодые и самые возрастные главные тренеры (в годах)



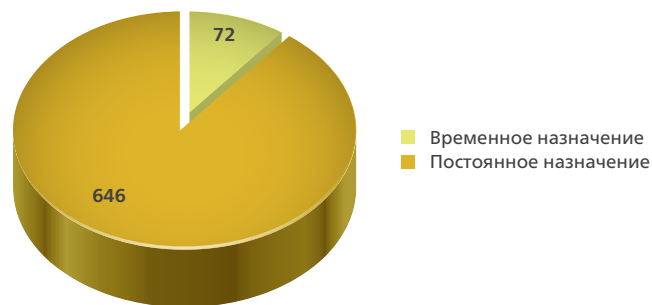
Самый высокий средний возраст зафиксирован в Украине (54 года), тогда как в Армении тренерство – это «игра для молодых» (средний возраст главных тренеров: 41 год).

Возрастной портрет главных тренеров высших дивизионов



В третьем исследовании, посвященном главным тренерам, рассматриваются квалификации главных тренеров 718 клубов, прошедших процедуру лицензирования с марта по май 2013 г.

Статус главного тренера



Квалификация главных тренеров



В момент лицензирования у главных тренеров 76% европейских клубов высших дивизионов Европы уже был Pro-диплом. Требования лицензирования к минимальной квалификации главного тренера зависят от статуса членства национальной ассоциации в Тренерской конвенции УЕФА.



3

Коммерческие параметры:
Здоровый аппетит к игре



Болельщики клуба «Боруссия» (Дортмунд) приветствуют свою команду перед первым матчем четвертьфинала между «Малагой» и «Боруссией» 3 апреля 2013 г. на стадионе «Ла Розаледа» в испанской Малаге

Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

Свыше 163 миллионов человек посетили матчи европейских национальных чемпионатов за последний завершённый сезон (2013 или 2012/13).

Согласно данным по 22 высшим дивизионам, 12 низшим дивизионам и 2 клубным турнирам УЕФА, совокупная посещаемость соревнований превысила отметку в один миллион.

посещаемость национальных чемпионатов сезона 2013л и 2012/13з

Лига	Совокупный уровень	Средний уровень	Среднее	Количество клубов	Количество матчей	Совокупно
ENG	1	2	35,921	20	380	13,649,923
GER	2	1	42,624	18	306	13,042,961
ESP	3	4	28,237	20	380	10,730,155
ENG (Л2)*	4	8	17,488	24	552	9,653,376
ITA	5	5	23,234	20	379	8,805,568
FRA	6	7	19,211	20	380	7,300,218
UCL	7	3	31,928	76	213	6,800,590
UEL	8	10	13,230	169	479	6,337,008
NED	9	6	19,619	18	306	6,003,363
GER (Л2)*	10	9	17,237	18	306	5,274,522
TUR	11	12	12,984	18	291	3,778,383
ENG (Л3)*	12	25	6,319	24	552	3,488,088
RUS	13	11	13,180	16	240	3,163,170
ESP (Л2)*	14	23	6,783	22	462	3,133,746
UKR	15	13	12,547	16	239	2,998,771
FRA (Л2)*	16	20	7,013	20	380	2,664,940
ENG (Л4)*	17	34	4,389	24	552	2,422,728
BEL	18	18	8,265	16	289	2,387,167
POR	19	16	9,803	16	240	2,352,795
GER (Л3)*	20	26	6,160	20	380	2,340,800

Совокупный показатель продолжит расти при включении данных по национальным кубкам, например, Кубку Англии с посещаемостью свыше 2 млн человек и Кубку Футбольной лиги с численностью зрителей свыше 1,2 млн.

посещаемость национальных чемпионатов сезона 2013л и 2012/13з

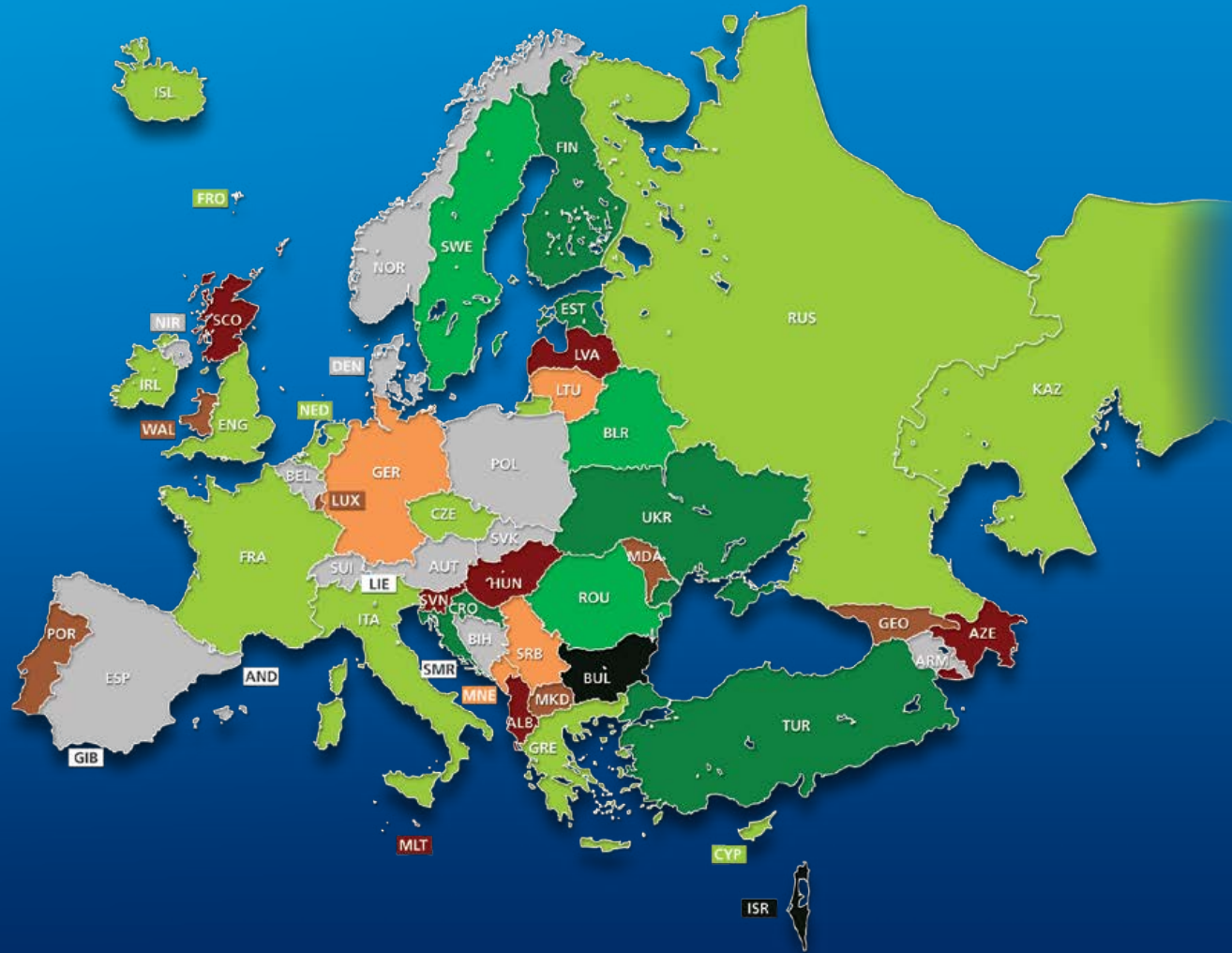
Лига	Совокупный уровень	Средний уровень	Среднее	Количество клубов	Количество матчей	Совокупно
SCO	21	15	10,022	12	228	2,284,997
ITA (Л2)*	22	32	4,847	22	462	2,239,314
SUI	23	14	12,022	10	180	2,163,870
POL	24	17	8,409	16	240	2,018,205
SWE	25	19	7,627	16	240	1,830,615
NOR	26	21	6,828	16	240	1,638,735
ROU	27	29	5,184	18	306	1,586,321
TUR (Л2)*	28	28	5,386	18	279	1,502,694
DEN	29	24	6,760	12	198	1,338,443
AUT	30	22	6,802	10	180	1,224,378
ISR	31	30	5,061	14	240	1,214,614
GRE	32	31	4,975	18	240	1,193,910
CZE	33	33	4,798	16	240	1,151,505
NED (Л2)*	34	35	3,597	20	297	1,068,309
ENG (Л5)*	35	36	1,886	24	552	1,041,072
SCO(Л4)*	36	27	5,572	10	180	1,002,960
Проч. Л1						8,087,525
Проч. Л2+						14,530,385
Итого по лигам						163,446,224
Промеж. итог по Л1						99,945,592
Промеж. итог по Л2+						50,362,934
Промеж. итог по турнирам УЕФА						13,137,698

Посещаемость в низших дивизионах незначительно превысила 50% посещаемости матчей клубов высших дивизионов по всей Европе**, что указывает на масштабность профессионального европейского футбола.

* Основное внимание в сравнительном отчете уделено данным по ведущим лигам 54 национальных ассоциаций УЕФА, но в целях полноты мы включаем данные о посещаемости матчей в низших лигах, так как эти сведения легкодоступны. В разных источниках данные о посещаемости различны по своей природе, поскольку она может измеряться количеством проданных билетов, выпущенных билетов (в том числе бесплатных) или фактической посещаемостью. Анализ УЕФА использует, в первую очередь, данные о посещаемости отдельных клубов, размещенные на сайте www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm, дополненные информацией от менеджеров по лицензированию на уровне лиг и национальных ассоциаций. ** Данные по Лигам 1-го уровня охватывают все европейские клубы высшего дивизиона, тогда как данные по низшим лигам покрывают 67 лиг нижнего уровня вплоть до 13-го уровня в Англии, 7-го в Германии и России, 6-го во Франции и Италии, 5-го в Нидерландах и 3-го в большинстве остальных стран.



Сравнение данных текущего и прошлого года по ведущим лигам отражает смешанную тенденцию: в 28 лигах наблюдается сокращение посещаемости, а в 22 – ее рост.



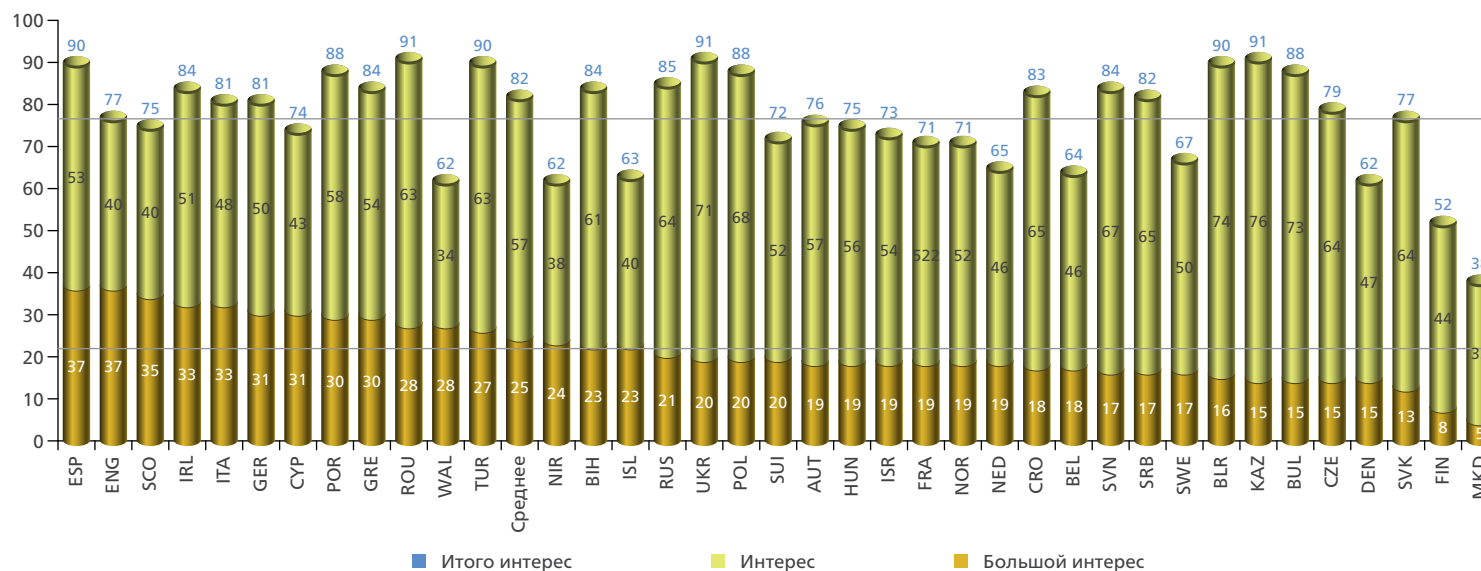
Средняя посещаемость с сезонов 2012л и 2011/12з по сезоны 2013л и 2012/13з

>+20%	2x		
от +10% до +20%	5x		
от +5% до +10%	3x		
+5% до 0%		12x	11x
0% до -5%			
от -5% до -10%	4x		
от -10% до -20%	6x		
>-20%	7x		
Нет данных	4x		

В среднем, 82% населения Европы сообщили, что испытывают «интерес» к футболу, а 25% отметили «большой интерес»*

Процентное соотношение взрослых болельщиков, испытывающих «интерес» или «большой интерес» к футболу обычно колеблется от 75% до 90% (опрошены болельщики этой категории в 25 из 38 стран).

Процент интереса к футболу по странам



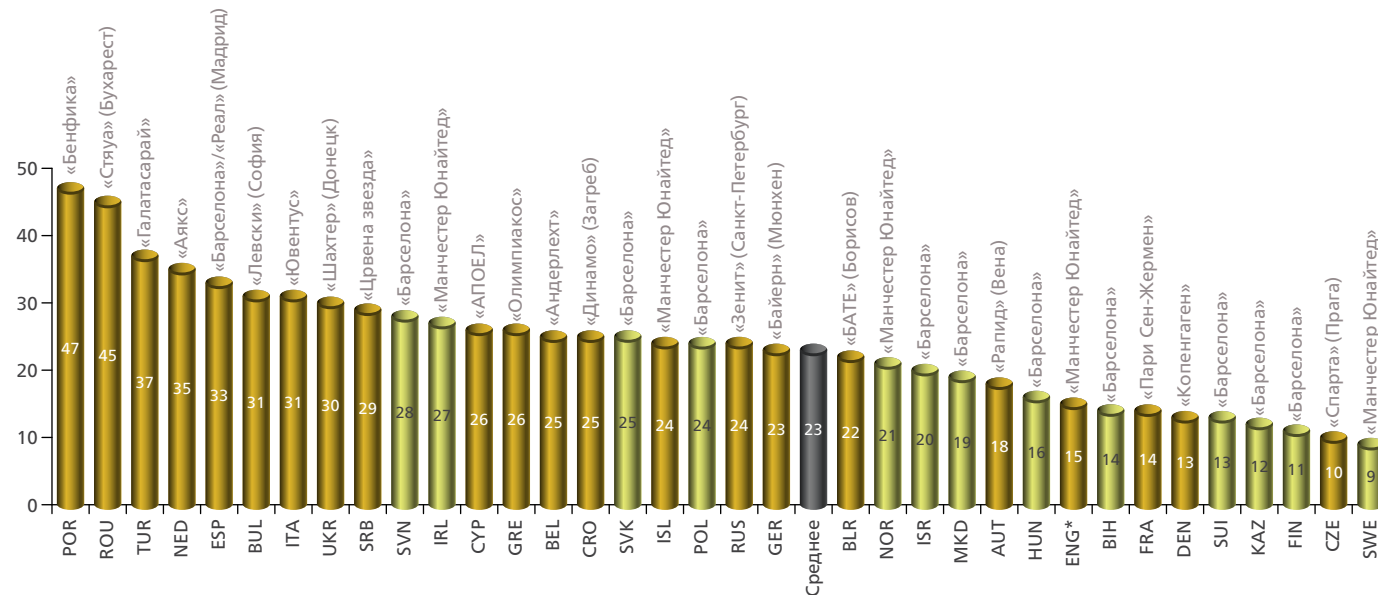
Чаще всего испытывают «большой интерес» испанские и английские болельщики (37%), за ними следуют шотландцы, ирландцы, итальянцы и немцы.

* Источник: Исследование, проведенное компанией Verisom по заказу УЕФА в ноябре 2012 г., опиралось на выборку свыше 18 000 обычных жителей Европы в возрасте от 18 до 69 лет. Участников из 38 территорий УЕФА спросили, испытывают ли они к футболу интерес или большой интерес. ** Среднее значение является средневзвешенным количеством людей на соответствующей территории.

В Европе самая высокая концентрация болельщиков – в Португалии и Румынии, притом соответственно 47% и 45% футбольных болельщиков этих стран связывают себя с одним клубом (соответственно, «Бенфика» и «Стяуа» из Бухареста). На противоположной стороне шкалы, в Швеции, ни один клуб не имеет свыше 9% поддержки всех болельщиков страны. В среднем, на клуб с самой высокой поддержкой в каждой стране приходится 23% болельщиков.

Среди крупнейших лиг самый широкий разброс в поддержке футбола наблюдается во Франции (14%) и Англии (15%) по сравнению с Испанией (33%) и Италией (31%)

Концентрация болельщиков самого популярного клуба



13 желтых столбцов указывают, что самый популярный клуб в этой стране является зарубежным.

* Вопрос о самом популярном клубе («Манчестер Юнайтед») задавался в целом по Великобритании; таким образом, NIR, WAL и SCO не включены в анализ.

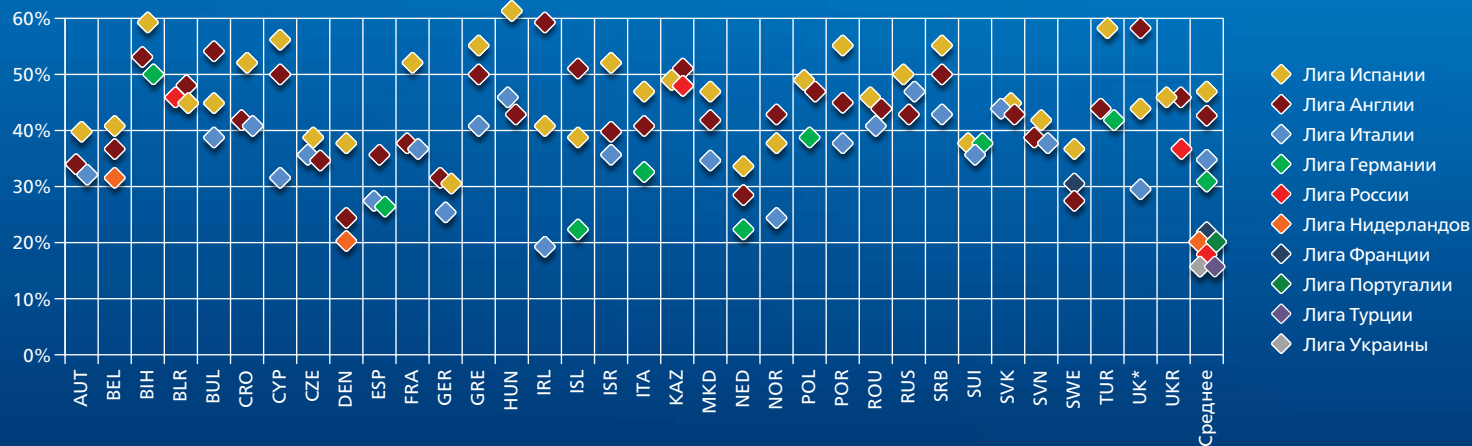
Источник: Исследование, проведенное компанией Рерисом по заказу УЕФА в ноябре 2012 г., опиралось на выборку свыше 18 000 обычных жителей Европы в возрасте от 18 до 69 лет. Участников из 38 территорий УЕФА попросили указать их любимый клуб (местный или зарубежный).

По меньшей мере, 30% опрошенных в каждой исследуемой стране выразили интерес хотя бы к одной европейской лиге. Это подчеркивает громадный международный интерес к европейскому клубному футболу.

На диаграмме показаны три самые популярные лиги* в каждой стране и общий средний показатель интереса к каждой лиге на 34 территориях.

Испанская и английская лиги – две самые популярные на большинстве европейских территорий. Однако, свыше 30% опрошенных также испытывают интерес к итальянской и немецкой лигам, а от 15% до 22%, в среднем**, к некоторым другим лигам.

Три самые популярные зарубежные лиги в каждой стране (процент людей, испытывающих «интерес» либо «большой интерес»)



*В данном анализе опрошенные участники из Англии, Северной Ирландии, Шотландии и Уэльса объединены в одну группу, так как Премьер Лига пользуется наибольшей популярностью во всех частях Великобритании, отсюда сокращение «УК». Опрошенным в Европе задавался только вопрос о степени их интереса к десяти лигам, представленным на диаграмме. Вообще говоря, на некоторых территориях в число трех самых популярных зарубежных лиг могли попасть и другие лиги. ** «В среднем» в данном случае означает не средневзвешенное количество жителей Европы, а средний уровень интереса на 34 территориях. Есть 35 «самых популярных лиг», а среди респондентов из Швейцарии список совместно возглавили Испания и Германия.





4

Коммерческие параметры:
Обзор трансферной активности



Товарищеский матч перед началом сезона между «Алеманией» (Ахен) и «Вердером» (Бремен) на стадионе «Тиволи» в Ахене (Германия) 26 июля 2009 г.

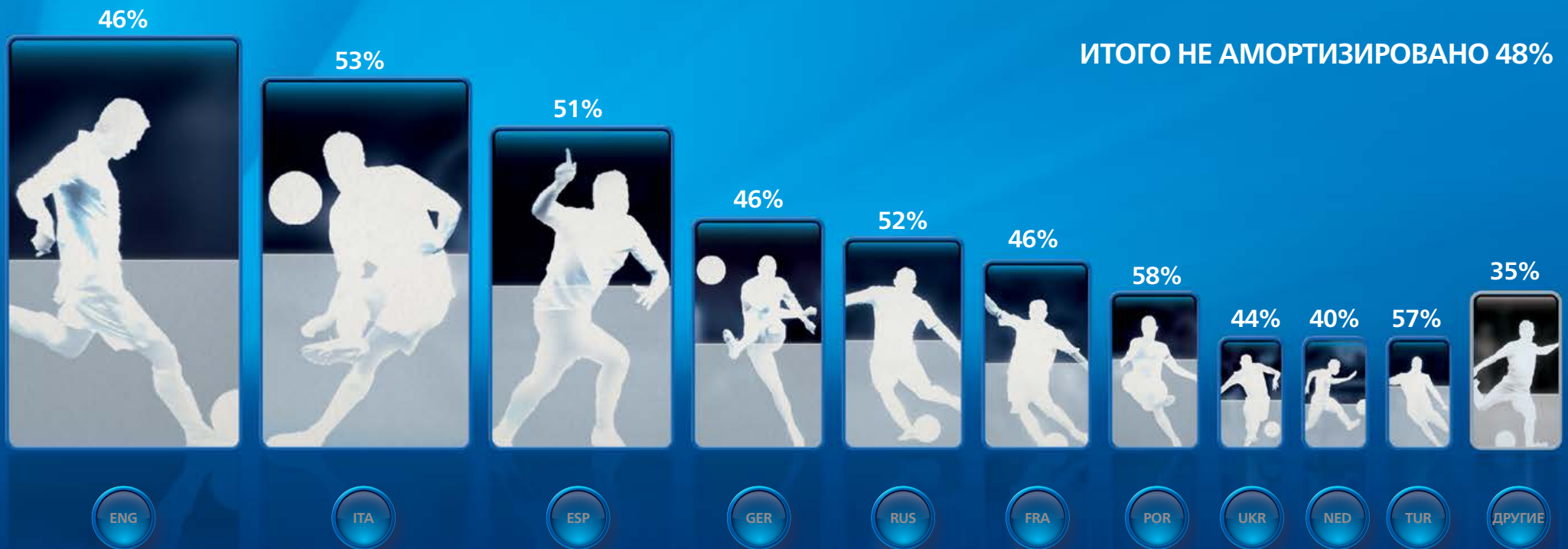
Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

На укомплектование команд клубов высших дивизионов Европы было в итоге потрачено* 10,9 млрд евро, причем доля трансферных платежей английских, итальянских и испанских клубов в общей сумме составила 62%.



* Данные об итоговой сумме трансферных выплат взяты из подробных примечаний к финансовой отчетности каждого клуба, которая содержит совокупные данные о стоимости регистраций игроков в бухгалтерской отчетности на конец финансового года.

Чуть менее половины (48%) трансферных выплат не амортизированы и остаются на балансах клубов. Более высокий процент свидетельствует о недавних приобретениях, так как суммы списываются в течение периода действия контракта с игроком.

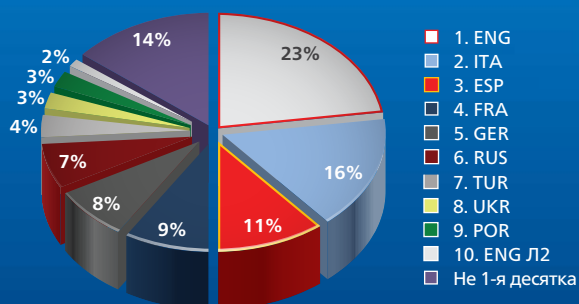


На следующих страницах представлен анализ трансферной активности за последние пять сезонов, который охватывает трансферные окна с лета 2009 по январь 2014 г.

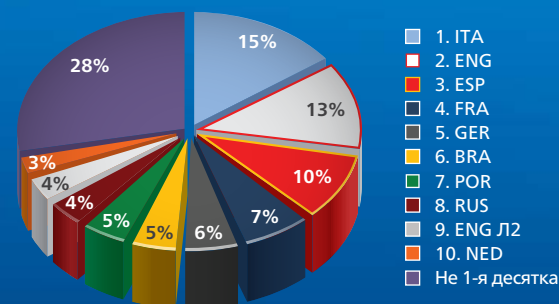
Трансферная активность за последние пять лет* высоко концентрирована: половина затрат на покупку регистраций игроков приходится на высшие дивизионы Англии, Италии и Испании. На эти же три лиги, по оценкам, приходится 38% средств, вырученных от продажи регистраций игроков.

На десять лиг с самыми высокими затратами на покупку регистраций игроков, по оценкам, приходится 86% всего объема трансферного рынка в стоимостном выражении (по сравнению с 72% общих доходов).

Затраты на трансферы в мире (5 лет, 2010–14)



Доходы от трансферов в мире (5 лет, 2010–14)



Италия и Англия поменялись местами в таблице крупнейших доходов от продажи регистраций игроков, а Испания, Франция и Германия сохранили прежние места по объему средств, вырученных за счет трансферов. Бразилия, которая не попала в десятку крупнейших лиг по уровню затрат на трансферы, занимает шестое место по объему средств, вырученных за счет трансферов (по оценкам, 5%), а Португалия занимает следующую позицию.

* Цифры, приведенные на этой странице, основаны на данных по 42 мировым лигам с наивысшей трансферной активностью в стоимостном выражении и охватывают десять трансферных окон с лета 2009 по январь 2014 г.

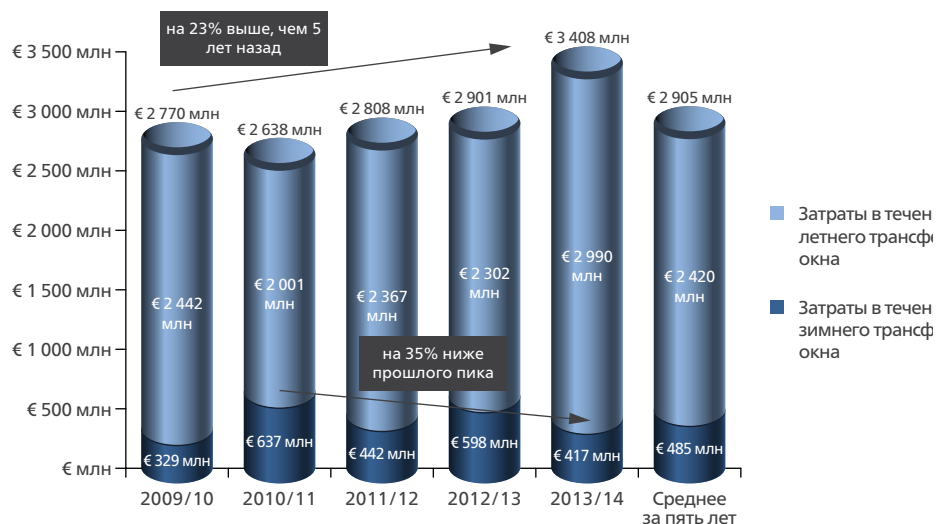
Примечание: Если в сносках отсутствует явное указание, данные о стоимости трансферов, приведенные в данном разделе, основаны на сведениях, полученных с сайта transfermarkt.de и скомпонованных соответствующим образом, и включают расчеты в лучшем приближении в случаях, когда суммы трансферов клубами не раскрывались. Данные о стоимости трансферов по своей природе неточны, так как оценки должны учитывать объемы наиболее вероятных условных платежей, подлежащие учету сопутствующие затраты и временную стоимость денег. Уровень затрат на трансферы, указанный на сайте www.transfermarkt.de, как правило, ниже показателя, отражаемого в финансовой отчетности, так как финансовая отчетность обычно включает агентские комиссии и прочие сопутствующие затраты на посредников. Обобщенный объем средств, вырученный за счет трансферов, за три года находился в пределах 1% от показателей финансовой отчетности. Помимо выверки обобщенных итоговых показателей клубов с данными, раскрытыми в финансовой отчетности, УЕФА выверил данные выборки по отдельным трансферам в крупнейших лигах с известными показателями (предоставленными клубами). В отсутствие научной точности предполагается, что использованные данные достаточно точны для целей сравнительного анализа. Не следует опираться на них в каких-либо других целях.



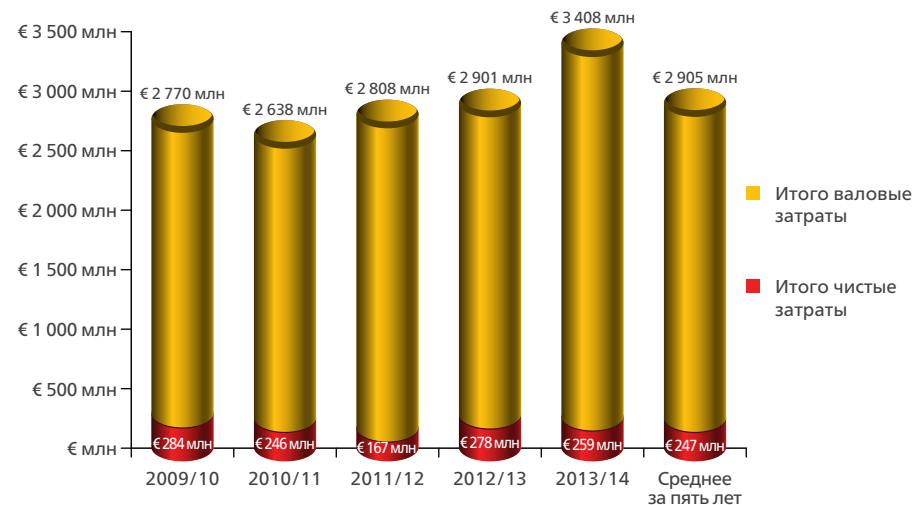
Во время летнего трансферного окна 2013 г. наблюдалась рекордная трансферная активность европейских клубов: общий объем трансферных выплат составил около 3 млрд евро.

Контекст: Затраты на трансферы в сезоне 2013/14 на 23% превысили показатели пятилетней давности, но за последние пять лет выручка клубов увеличилась на 42%, а заработная плата – на 59%. Отношение трансферных выплат к общему объему доходов или расходов клубов стало ниже, чем пять или десять лет назад.*

Затраты европейских клубов на трансферы за пять лет



Затраты европейских клубов на трансферы за пять лет



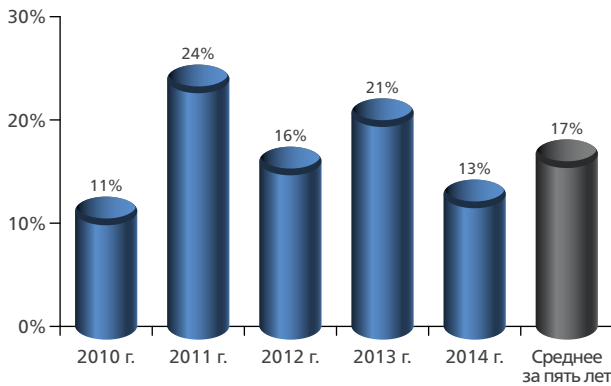
Трансферная активность в течение январского окна 2014 г., напротив, была относительно низкой (объем платежей чуть больше 400 млн евро).

Для рассмотрения затрат на трансферы в соответствующем контексте следует отметить, что чистые затраты на трансферы европейских клубов (без учета агентских комиссионных) составляют менее 300 млн евро. Если учитывать агентские комиссии, которые для целей сопоставительного анализа оцениваются в размере 12-15%, то общие чистые затраты составят около 650-700 млн евро. Это можно сопоставить с суммой затрат на оплату труда в размере около 9 200 млн евро и общей суммой затрат в сумме около 15 000 млн евро.

* На момент составления отчета данные о росте выручки и заработной платы отсутствовали, поэтому использовались сопоставимые показатели за пятилетний период с ФГ 2007 по ФГ 2012. Трансферная активность, как правило, выше в те летние периоды, когда не проходят чемпионат мира или ЕВРО, поскольку активный старт трансферной активности летом ведет к усилению последующей активности («эффект мультипликатора»). Это частично объясняет пиковую активность летом 2013 г. Примечание: Данные настоящего исследования о стоимости трансферов основаны на скомпонованных соответствующим образом сведениях сайта www.transfermarkt.de и включают расчеты в лучшем приближении в случаях, когда суммы трансферов клубами не раскрывались. Показатели стоимости трансферов носят исключительно оценочный характер, поскольку для определения объема наиболее вероятных условных платежей и временной стоимости денег необходима их оценка. Указанный уровень затрат на трансферы, как правило, ниже показателя, отражаемого в финансовой отчетности, так как финансовая отчетность обычно включает агентские комиссии и прочие сопутствующие затраты на посредников. Сведения об отдельных трансферах в основных лигах были выверены УЕФА с известными показателями и считаются достаточно точными для целей сравнительного анализа.

Пик трансферной активности европейских клубов наблюдается летом, и лишь 17% активности, в среднем, приходится на зимнее трансферное окно.

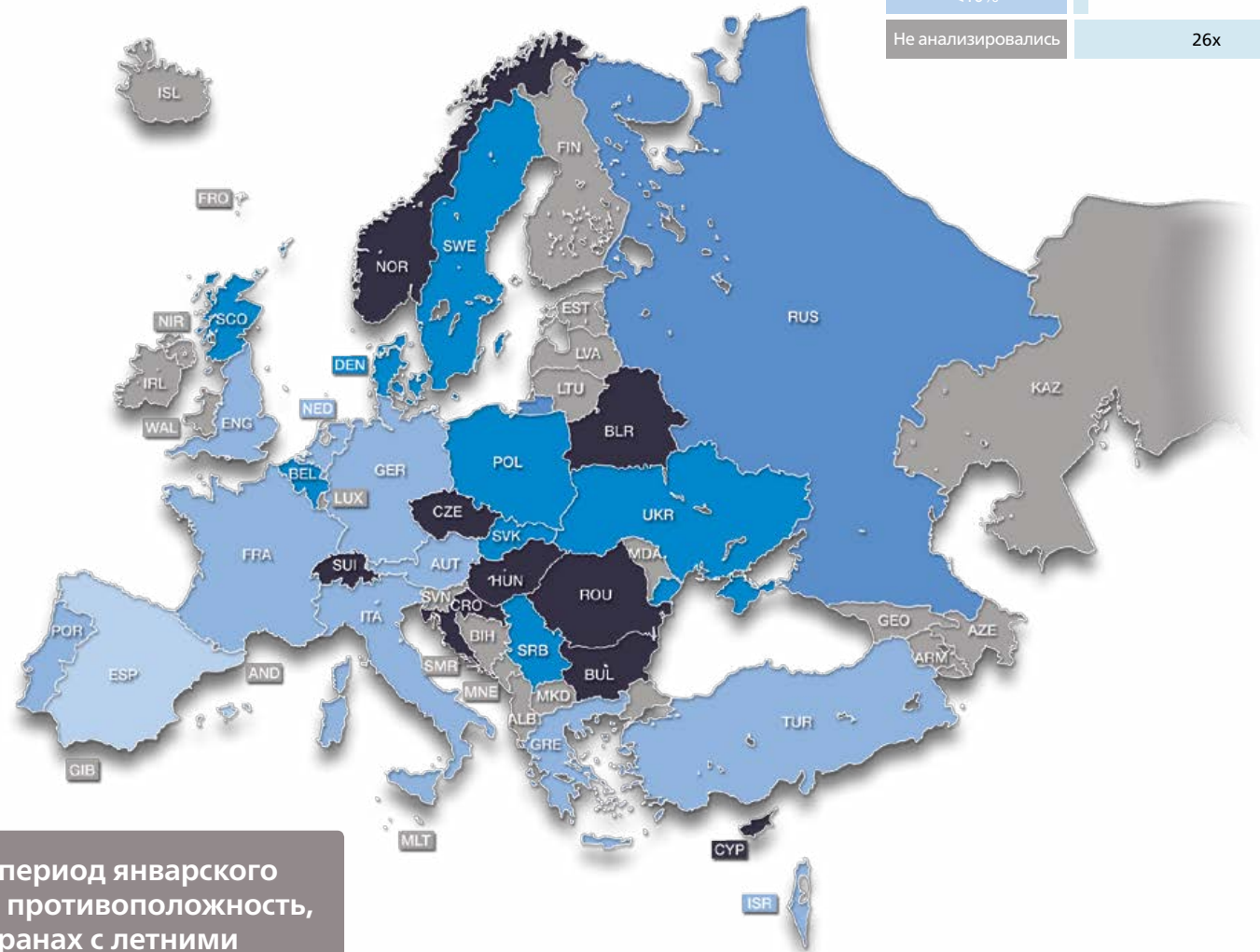
Зимнее трансферное окно* – доля в общем объеме трансферов (5 сезонов, 2010–14)



Наименьшее количество трансферов в период январского окна проводят испанские клубы (6%). В противоположность, январская трансферная активность в странах с летними чемпионатами, как правило, составляет более 30%.

Активность в период январских трансферных окон 2010–2014 гг. в виде процента в общем объеме трансферов (сезоны 2009/10–2013/14):

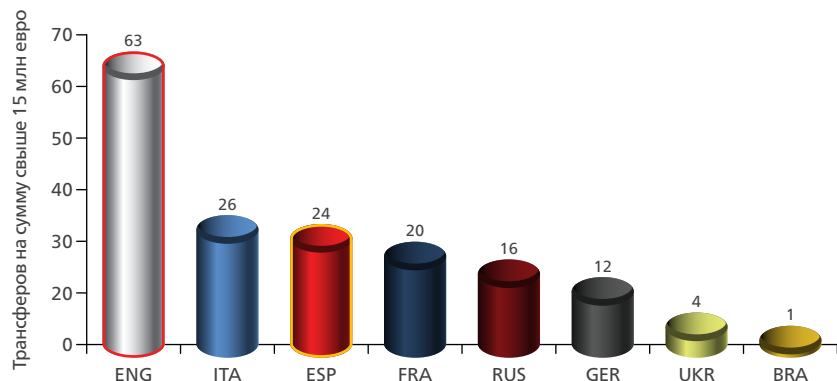
>30%	9x
от 20% до 30%	9x
от 10% до 20%	10x
<10%	1x
Не анализировались	26x



* «Трансферная активность» предполагает как затраты на приобретение регистраций игроков, так и вырученные средства при их продаже. «Среднее» означает средневзвешенный показатель всей активности. Данные собраны на основе www.transfermarkt.de и выверены УЕФА. Данные по лигам, где средняя трансферная активность составляет менее 1 млн евро, не анализировались в силу отсутствия единообразия.

За последние пять лет было заключено 166 трансферных сделок по 150 различным футболистам, трансферные выплаты по которым составили свыше 15 млн евро. В исследовании подчеркивается финансовое превосходство европейских клубов, на которые приходится 95% продаж и почти все приобретения, за исключением одного трансфера.

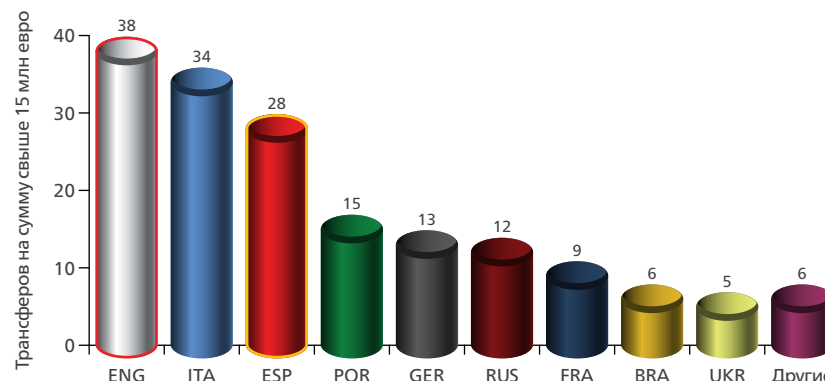
Страны покупающих клубов по кол-ву трансферов свыше 15 млн евро



Высокая концентрация приобретений, причем на английские клубы приходится в два раза больше сделок, чем на клубы других стран. В целом, покупающей стороной был 41 клуб из всего лишь 8 стран.

В числе продающих сторон 13 английских, 8 итальянских, 6 испанских, 5 российских, 4 французских и 3 немецких клубов.

Страны продающих клубов по кол-ву трансферов свыше 15 млн евро



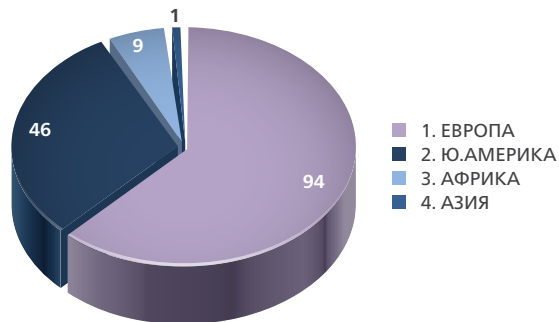
Высокая концентрация продаж, причем на английские, испанские и итальянские клубы вместе взятые приходится 60% продаж. При этом, в целом, продающей стороной были 79 разных клубов из 14 стран.

В числе покупающих сторон 17 английских, 14 итальянских, 11 испанских, 9 немецких, 7 французских, 6 русских и 5 бразильских клубов.

Примечание: Все данные о стоимости трансферов на диаграммах выше получены с сайта www.transfermarkt.de и, в большинстве случаев, основаны на сведениях о стоимости, раскрытых в публикуемой отчетности. УЕФА не выверял каждый показатель (и не может этого сделать), однако осуществил проверку выборки заявленных показателей стоимости трансферов. Несмотря на то, что данные носят оценочный характер, по нашему мнению, они достаточной точны для целей сравнительного анализа, хотя на них не следует полагаться для других целей. В частности, были сделаны предположения относительно уровня условных платежей и полученных трансферных выплат без корректировки на собственность третьих лиц, солидарные выплаты или компенсации за подготовку. Затраты на трансферы не включают агентские комиссии. Период охватывает десять трансферных окон с лета 2009 по январь 2014 г.

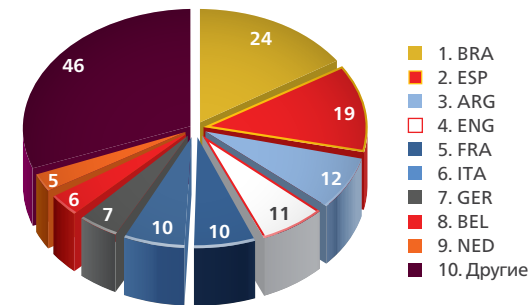
Здесь проиллюстрирован интернациональный характер футбольного таланта: 150 игроков – выходцы из 35 разных стран и четырех конфедераций.

Конфедерация игроков с трансферами свыше 15 млн евро



Налицо качество европейских и южноамериканских игроков: за последние пять лет трансферные сделки на сумму свыше 15 млн евро заключались в отношении 63% и 31% выходцев с этих континентов (соответственно).

Национальность игроков с трансферами свыше 15 млн евро



Ни одна из страна не доминирует, но лучше всего представлена Бразилия (тем не менее, только 16% игроков).

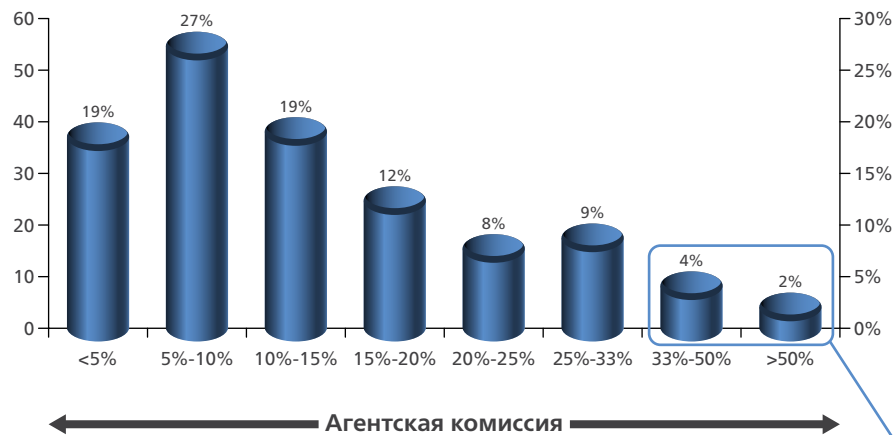
За пятилетний срок были заключены сделки с суммой трансфера свыше 15 млн евро в отношении игроков из 6 южноамериканских и африканских стран и 22 представителей других стран УЕФА.

Затраты на услуги агентов среди покупающих клубов составляют 12,6% трансферных выплат.

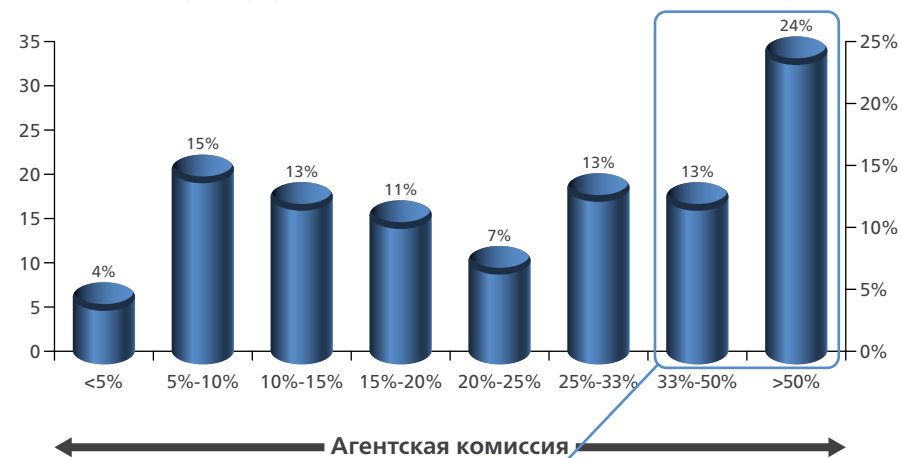
Анализ демонстрирует большой разброс в размерах агентских комиссий, уплачиваемых разными клубами, – в частности, по разным сделкам одного и того же клуба. Следовательно, это необходимо учитывать, когда ставка комиссионного вознаграждения используется в сопоставительных целях.

Контекст: Анализ опирается на выборку из 332 трансферных сделок по 56 клубам из 22 ассоциаций УЕФА,** в рамках которых выплачивалась агентская комиссия. На эти трансферы приходится свыше 1,2 млрд евро трансферных выплат, из которых 194 сделки заключены на сумму более 1 млн евро и 136 сделок – на стоимость менее 1 млн евро.

**Затраты на агентов как процент от трансферной выплаты*:
По 194 трансферным сделкам стоимостью более 1 млн евро**



**Затраты на агентов как процент от трансферной выплаты*:
По 136 трансферным сделкам стоимостью менее 1 млн евро**



Количество и % сделок

Затраты на агентов составили более трети трансферных выплат лишь по 6% крупных сделок и по 37% по сделкам меньшего размера. По меньшим сделкам также наблюдается большее колебание уровня агентских комиссий.

* «Трансферная выплата» и «затраты на агентов» непосредственно относятся к фиксированной части трансферных выплат и не включают условные трансферные выплаты и связанные с ними агентские комиссии. «Затраты на агентов» включают 117 миллионов евро, идентифицированные как агентские комиссии, и 33 млн евро как прочие прямые затраты на трансферы. Анализ не включает аренду, трансферы игроков без контракта, сделки, по которым агентские комиссии не выплачивались, а также любые затраты на агентов, понесенные продающим клубом или относящиеся к контрактам с игроками либо их перезаключению.

** Хотя выборка охватывает меньше половины трансферов, ежегодно совершаемых европейскими клубами, в нее включены трансферные сделки по 20 из 25 лиг, которые проявили наибольшую трансферную активность, вследствие чего они рассматриваются в качестве репрезентативной выборки, отражающей свойства общей трансферной активности.

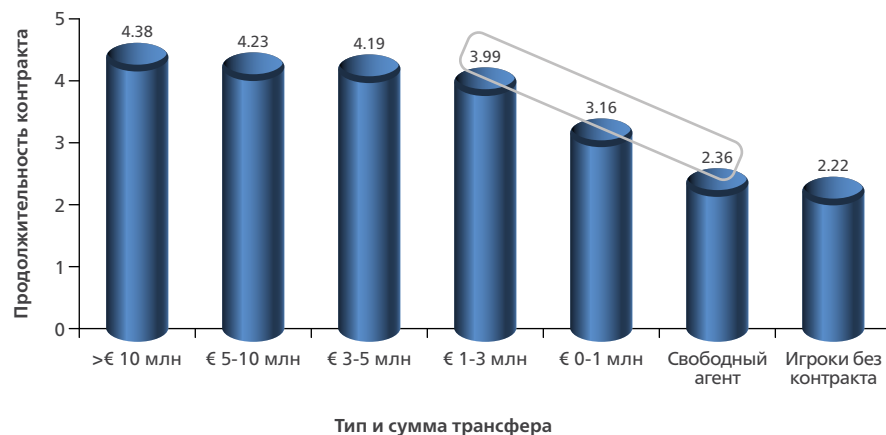
Средняя продолжительность контракта с игроками варьируется в зависимости от суммы трансфера.

В целом, чем выше трансферная выплата, тем дольше срок, в течение которого она будет фиксироваться и амортизироваться в финансовой отчетности клуба.

Контекст: Существует явная связь между суммой трансфера и продолжительностью контракта, но, помимо желания «защитить свои активы», связь эта обусловлена множеством иных факторов. Сама по себе сумма трансфера зависит от таких условий, как возраст игрока, характер соответствующего клуба, оставшийся срок действия контракта и прочих потенциально важных аспектов.

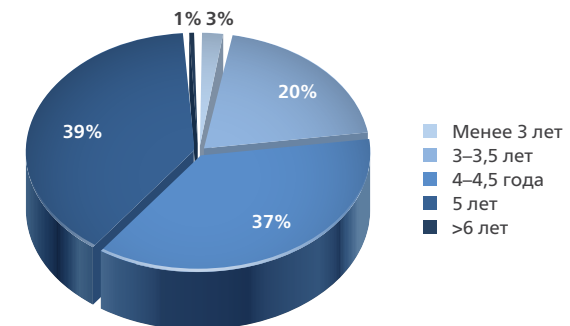
Контекст: Анализ основан на выборке из более 650 трансферных сделок и свыше 200 свободных агентов (игроков без контракта). Эти сведения о трансферах и контрактах с игроками охватывают 88 клубов из 34 национальных ассоциаций УЕФА.

Средняя продолжительность контракта (в годах), проанализированная по стоимости трансфера



С игроками, сумма трансферов по которым составляет 1 миллион евро и выше, контракт обычно заключается на срок от 4 до 5 лет. Этот срок сокращается по мере уменьшения суммы трансфера и продолжает сокращаться для игроков без контракта и свободных агентов.

С игроками, сумма трансфера по которым составляет 1 миллион евро и более, контракт чаще всего заключается на 5 лет (39%); при этом также распространены контракты на 4 или 4,5 года (37%). Более 1% контрактов в выборке заключено на срок свыше пяти лет.



* Столбчатая диаграмма на основе выборки по 859 контрактам клубов из 34 стран. Секторная диаграмма на основе меньшей выборки по 366 контрактам с игроками, трансферные платежи по которым составили свыше 1 миллиона евро.



Защитим детей от наркотиков!

СЕКТОР 4

Пять Семерок

СЕКТОР 3

Кубань говорит наркотикам - НЕТ

МОНИТОР
kuban.ru

5

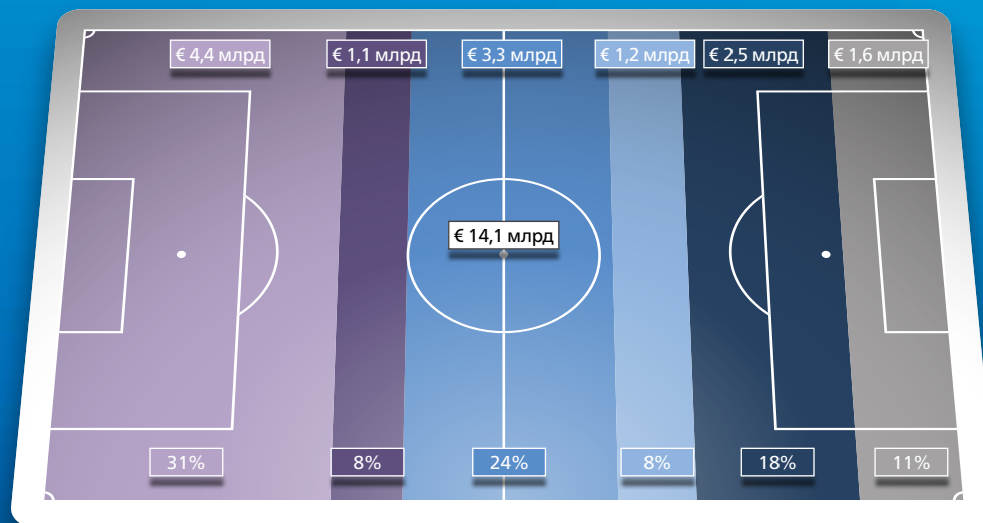
Финансовые параметры:
Выручка



Команды «Кубань» (Краснодар) и «Валенсия» выстраиваются перед матчем группового этапа Лиги Европы УЕФА 3 октября 2013 г. на стадионе «Кубань» в Краснодаре (Россия).
Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

Выручка клубов высших дивизионов достигла рекордно высокого показателя: 14,1 миллиарда евро в ФГ 2012*

Рост выручки клубов в период с ФГ 2011 по ФГ 2012 составил чуть меньше 7%.



Выручка от трансляции национальных матчей увеличилась на 8%.

Начиная с ФГ 2014, один только подъем в сфере прав на трансляцию матчей в ENG повлечет примерно 15%-й рост доходов от трансляции национальных матчей на общеевропейском уровне.

Призовые УЕФА и прочие распределяемые средства вырастут приблизительно на 15% по сравнению с ФГ 2013.

Выручка от коммерческой деятельности и средств спонсоров выросла на крепкие 7% в совокупном исчислении. Ожидается, что рост продолжится в ФГ 2013.

Второй год подряд совокупное снижение выручки от продажи билетов, отраженное в отчетности 728 клубов, составило 2%.

Уровень выручки от продажи билетов остается неизменным с 2007 г. Следовательно, общий уровень выручки клубов от этого источника снизился с 23% в 2007 г. до 18% в 2012 г.

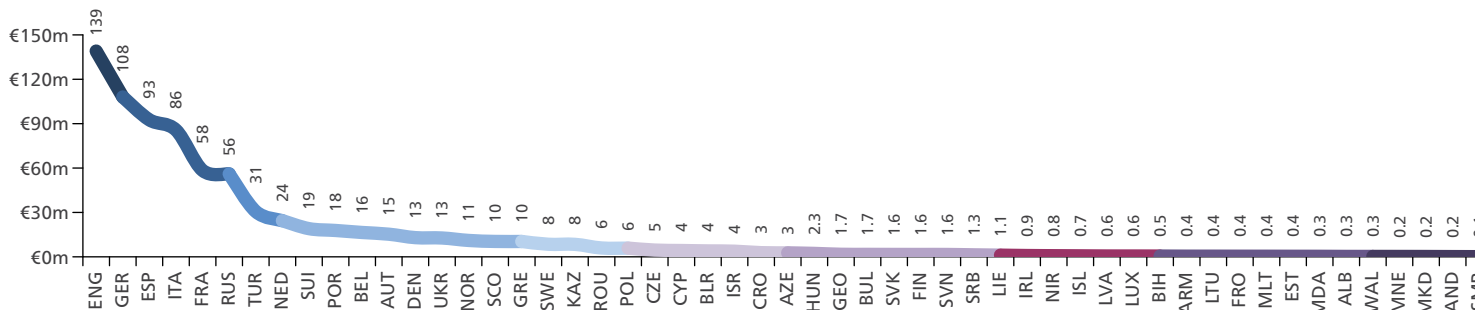
Во избежание сомнений, «выручка клубов» не обязательно означает то же, что и «релевантные доходы» согласно определению УЕФА в его нормативах. Релевантные доходы не включают пожертвования (субсидии) от связанных сторон или собственников, но включают средства, вырученные от трансферов, отчуждения прочих активов и финансовые доходы.

* Это подтверждает показатель общей выручки, впервые опубликованный УЕФА в издании «Лицензия удивлять» в середине года. С тех пор от клубов и национальных ассоциаций поступило свыше 900 уточняющих запросов, связанных с направленной ими финансовой отчетностью.

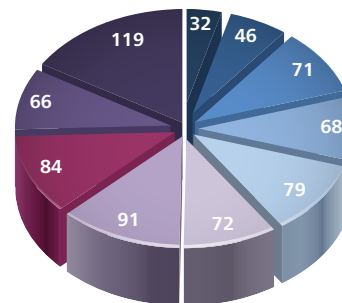
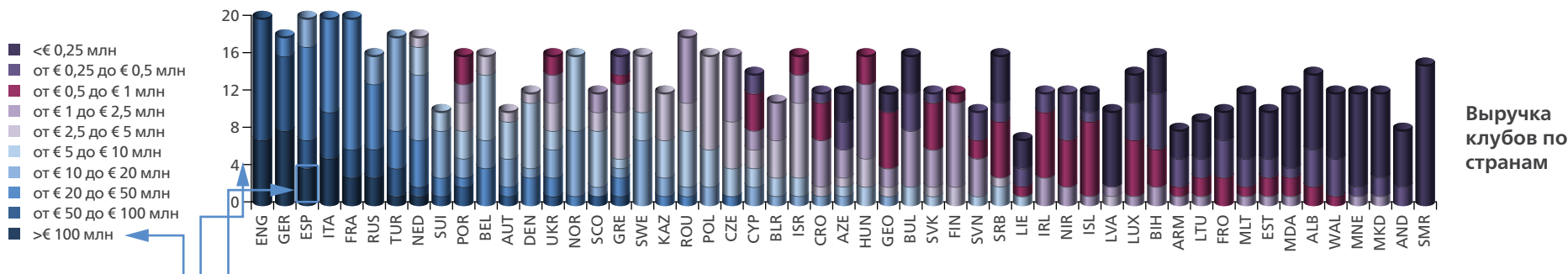


В выручке европейских клубов высшего дивизиона наблюдается широкий разброс: 32 клуба отразили в отчетности выручку свыше 100 млн евро, а 269 клубов – в размере менее 1 млн евро.

Средняя выручка клубов

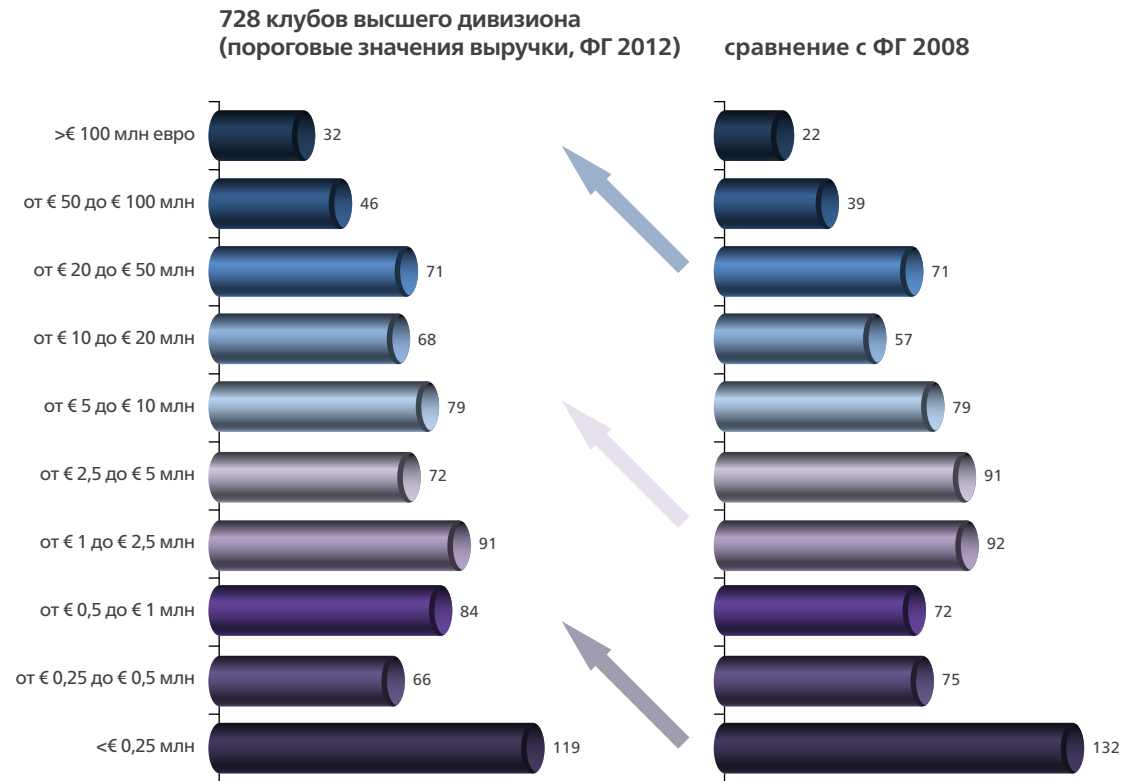


Количество клубов по каждому пороговому значению

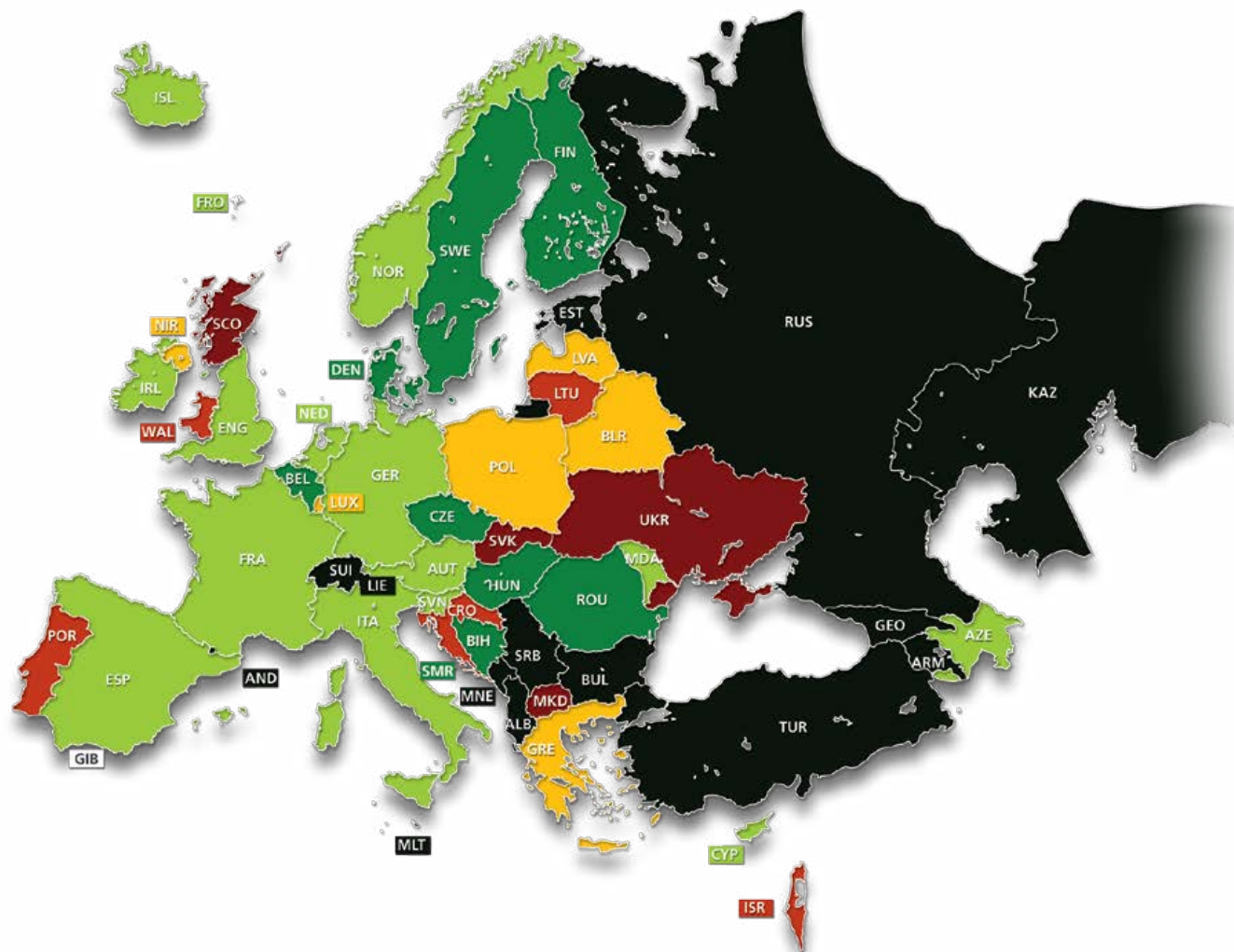


728 клубов
 в среднем 19 млн евро
 медиана 2,5 млн евро

За последний пять лет число клубов с выручкой более 100 млн евро возросло с 22 до 32, а количество клубов с выручкой более 10 млн евро – со 189 до 217.



Выручка клубов высших дивизионов продолжала расти по всей Европе: 39 лиг отразили в отчетности рост выручки и лишь 15 – ее снижение в период с 2011 по 2012 г.



Изменение величины выручки в период с ФГ 2011 по ФГ 2012

>+20%	14x
от +10% до +20%	9x
от 0% до +10%	15x
от 0% до -10%	6x
от -10% до -20%	5x
>-20%	4x
Нет данных	1x

Богатейшие лиги в меньшей степени испытали влияние экономического спада 2009-2010 гг. благодаря долгосрочным рекламным и телевещательным контрактам. Отрицательное воздействие, однако, очевидно (коричневые и желтые тона) для лиг со средней и низкой выручкой.

Рост выручки в период с 2007 по 2012 г.
на страну, без учета влияния валютных колебаний*

	2008	2009	2010	2011	2012	5 ЛЕТ
ENG	27%	6%	5%	6%	2%	53%
GER	4%	9%	6%	10%	7%	42%
ESP	11%	4%	9%	3%	9%	43%
ITA	10%	8%	3%	3%	5%	33%
FRA	2%	4%	3%	5%	3%	19%
RUS	-4%	28%	32%	5%	38%	134%
TUR	29%	8%	31%	-2%	23%	118%
NED	6%	3%	-4%	3%	2%	10%
POR	-7%	19%	-9%	17%	-11%	6%
BEL	16%	3%	1%	-6%	18%	33%
UKR	158%	-12%	40%	23%	-34%	161%
SUI	12%	18%	-1%	-4%	23%	54%
NOR	-4%	6%	-2%	5%	-4%	1%
GRE	30%	-3%	5%	-14%	-8%	5%
DEN	32%	-22%	1%	-13%	12%	1%
AUT	-3%	2%	4%	5%	0%	8%
SWE	-3%	14%	-7%	16%	6%	27%
SCO	16%	-18%	0%	-4%	-35%	-40%
ROU	89%	-21%	16%	7%	25%	132%
KAZ	26%	30%	6%	25%	42%	210%
POL	43%	-19%	14%	25%	-6%	56%
CZE	-24%	-14%	26%	-4%	15%	-9%
ISR	-4%	67%	-2%	0%	-15%	35%
CYP	68%	9%	-5%	32%	4%	136%
BLR	62%	11%	-3%	187%	30%	556%
HUN	65%	36%	-10%	24%	21%	202%
1-26	13%	6%	7%	5%	6%	42%

	2008	2009	2010	2011	2012	5 ЛЕТ
CRO	1%	-24%	-4%	26%	-13%	-20%
AZE	49%	12%	-10%	142%	0%	266%
BUL	-19%	3%	5%	-25%	87%	23%
SRB	18%	-17%	103%	-24%	42%	116%
GEO	3%	-2%	29%	82%	183%	568%
SVK	117%	-25%	-8%	19%	-39%	8%
FIN	10%	-19%	9%	-1%	14%	9%
SVN	8%	-15%	1%	22%	7%	21%
IRL	72%	-41%	-10%	-12%	4%	-16%
NIR	16%	2%	4%	14%	-10%	26%
BIH	-12%	3%	-19%	-6%	12%	-23%
ISL	25%	8%	-6%	13%	0%	43%
LIE	-3%	70%	-22%	-42%	59%	19%
LUX	-7%	14%	9%	15%	-1%	31%
LVA	-18%	96%	-39%	0%	-3%	-6%
MLT	15%	3%	20%	32%	49%	179%
MDA	26%	144%	-12%	-39%	-3%	61%
FRO	62%	90%	-45%	-7%	10%	73%
LTU	22%	-56%	15%	-2%	-19%	-51%
ALB	-27%	17%	-22%	27%	105%	73%
EST	60%	-43%	-19%	2%	45%	9%
ARM	17%	-37%	46%	33%	51%	117%
WAL	2%	24%	-12%	-14%	-24%	-27%
MNE	75%	-26%	8%	-60%	32%	-25%
MKD	25%	59%	57%	38%	-50%	114%
SMR	15%	-5%	-8%	6%	11%	18%
AND	19%	33%	30%	-16%	35%	134%
27-53	20%	-9%	-1%	9%	9%	29%

Несмотря на сложные экономические условия, выручка европейских клубов продемонстрировала устойчивый рост за пятилетний период (2007–2012 гг.) рост выручки подавляющего большинства клубов составил свыше 20%, и 19 из 20 богатейших лиг отразили в отчетности рост выручки.

Среди клубов со средним и низким уровнем выручки наблюдаются ее колебания, однако совокупная выручка лиг, занимающих в рейтинге позиции в 27 по 53, выросла за этот период на 29%.

BCE

13%

5%

6%

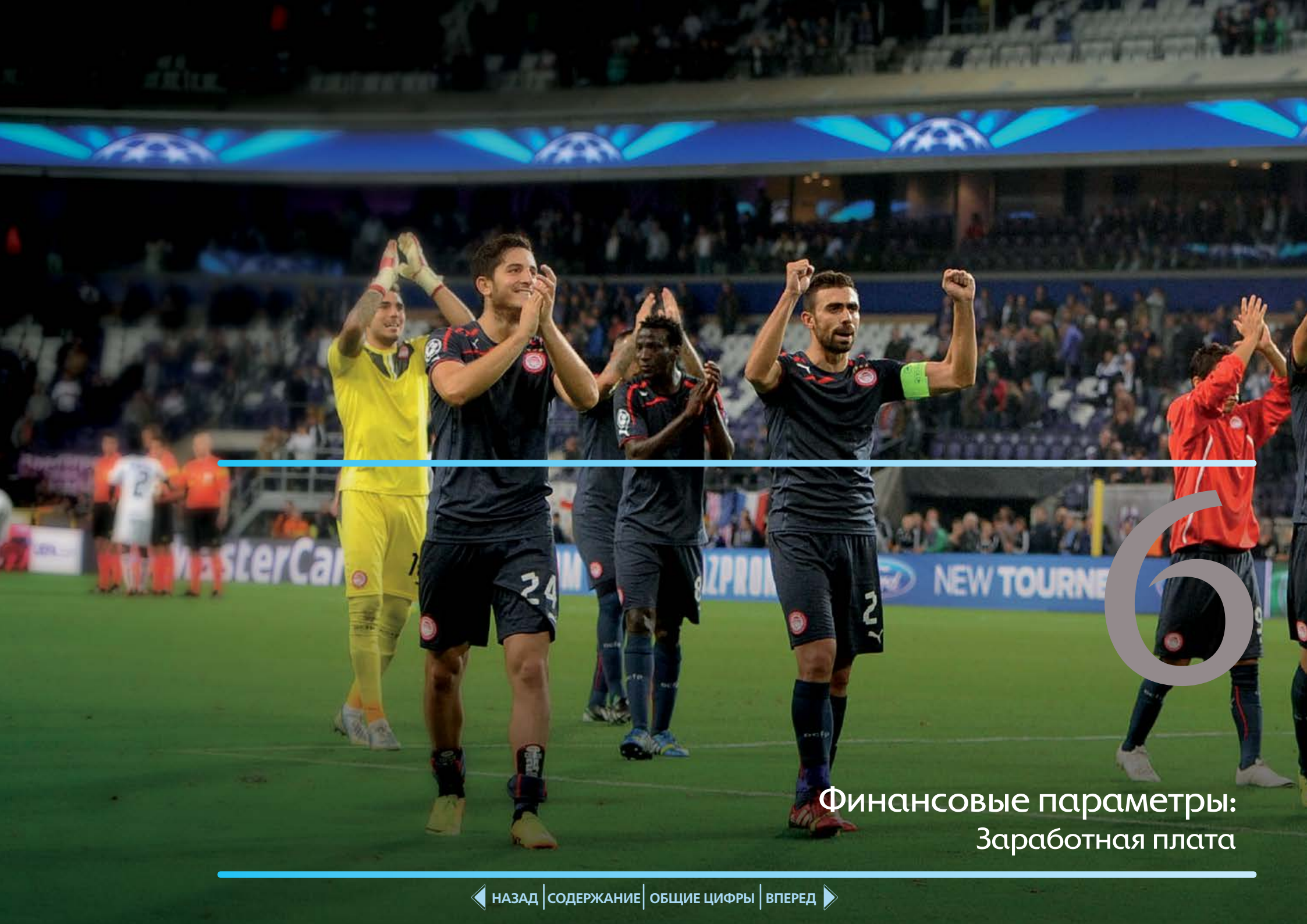
5%

6%

42%

Выручка клубов высших дивизионов увеличилась* на 42% за пять лет.

* Рост выручки в местной валюте. Рост выручки в европейских валютах за пятилетний период составил 33% – прежде всего, благодаря укреплению фунта стерлингов в 2007 базовом году.



Финансовые параметры:
Заработная плата



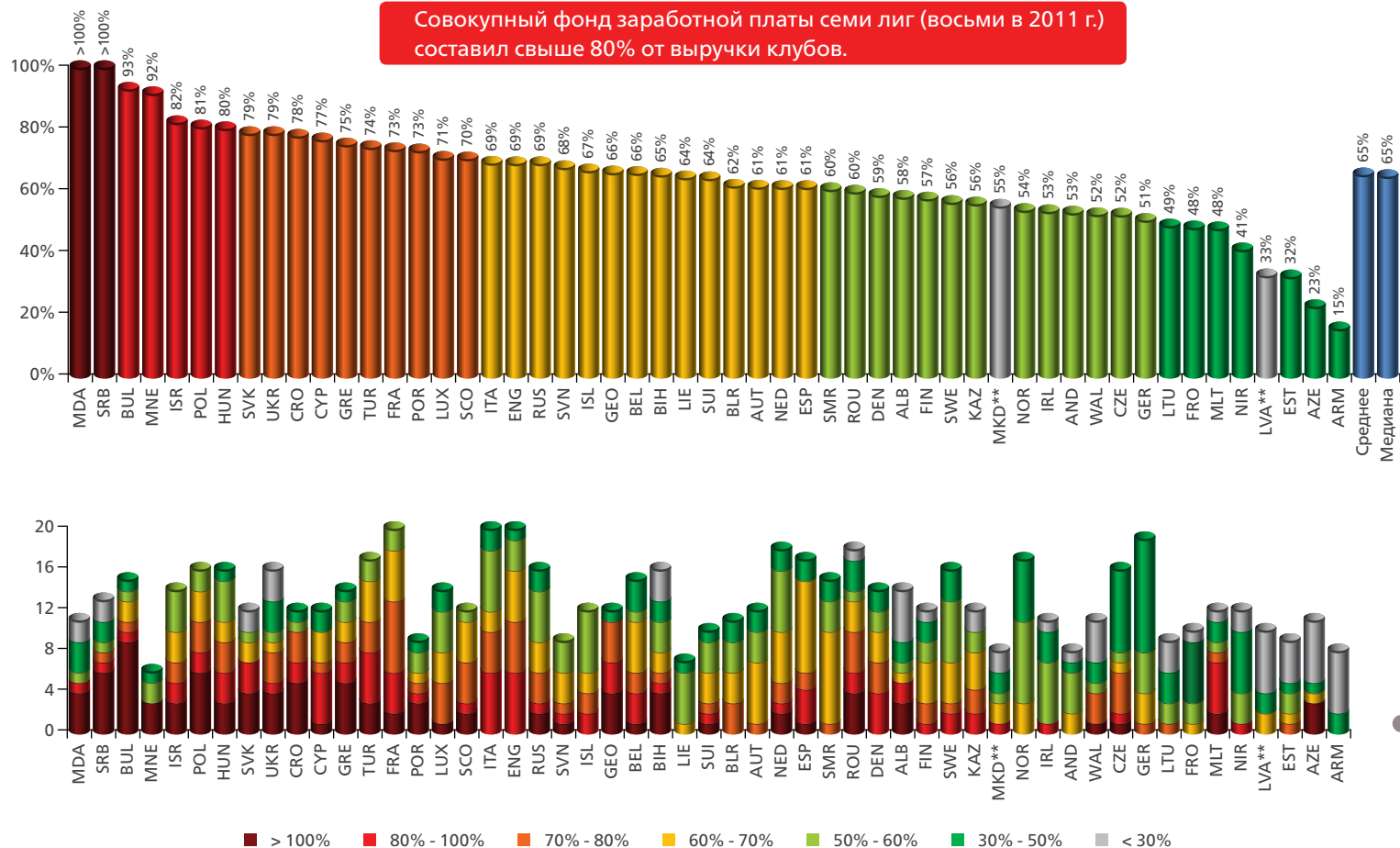
Игроки «Олимпиакоса» аплодируют своим болельщикам после матча группового этапа Лиги чемпионов УЕФА на выезде против «Андерлехта» 2 октября 2013 г.

Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

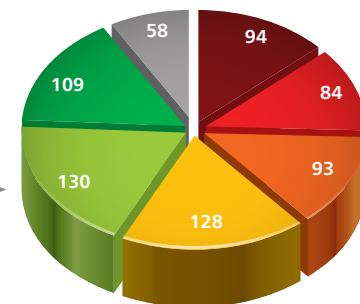
Заработная плата* в сумме 9,2 млрд евро поглотила 65% выручки клубов в ФГ 2012, как и в ФГ 2011.

Рост заработной платы остается устойчивым. В целом, фонд заработной платы клубов высшего дивизиона пополнился на сумму 588 млн евро за период с 2011 по 2012 г. Однако, как подчеркнуто в отчете «Лицензия удивлять», впервые за несколько лет рост заработной платы снова выровнялся с ростом выручки (немногим меньше 7%).

Совокупный фонд заработной платы семи лиг (восьми в 2011 г.) составил свыше 80% от выручки клубов.



Зарплата как процент от выручки клуба



■ > 100%
■ 80% - 100%
■ 70% - 80%
■ 60% - 70%
■ 50% - 60%
■ 30% - 50%
■ < 30%

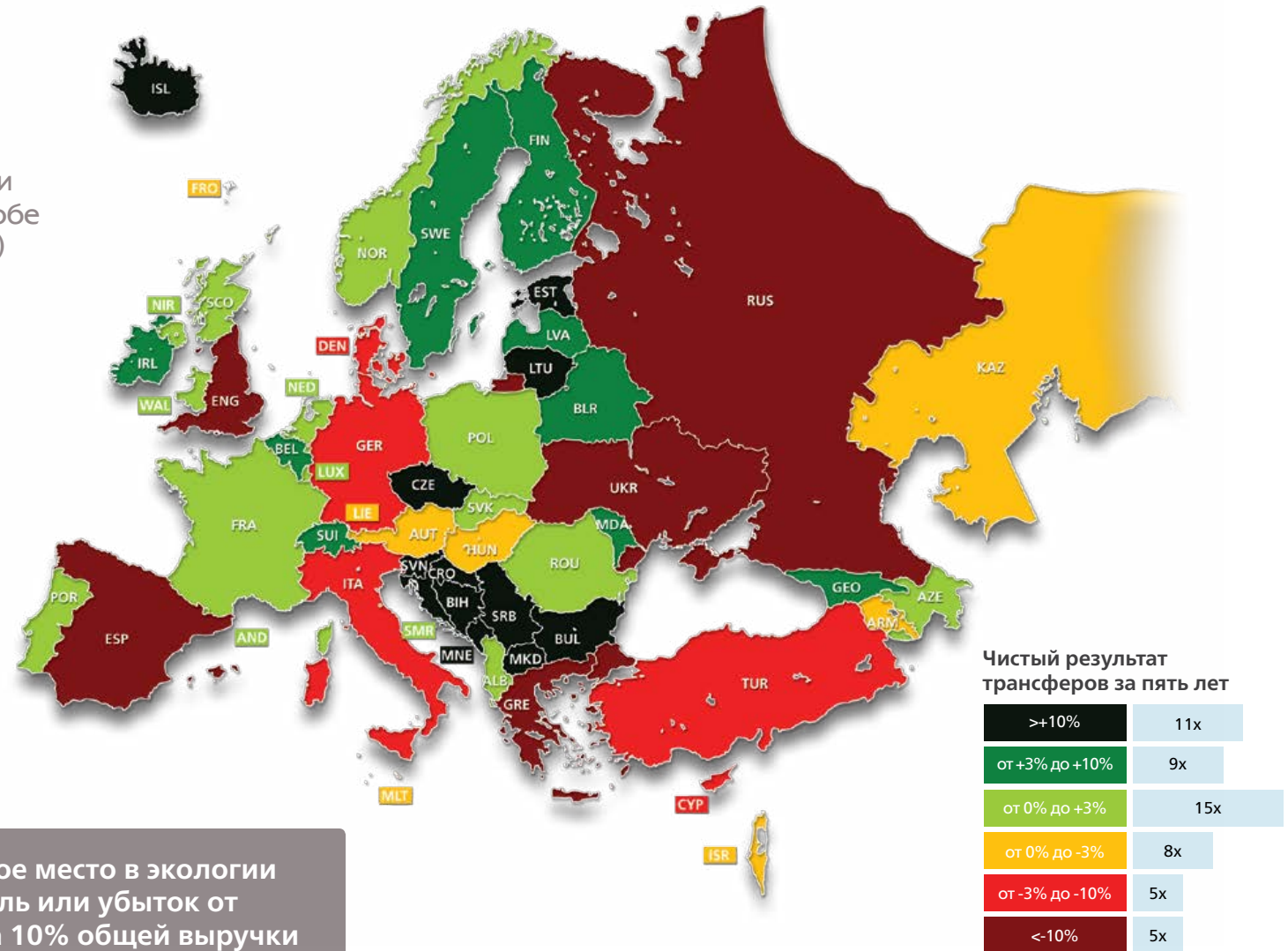
В целом, 178 клубов высшего дивизиона (167 в 2011 г.) отразили в отчетности зарплатоемкость на уровне выше 80%.

79% фонда заработной платы* приходилось на игроков, а 21% на технический персонал и прочих сотрудников.

* «Заработная плата» во всех случаях предполагает общие расходы на оплату труда. Сюда входят заработная плата, жалование, премии и социальные платежи, выплачиваемые клубом.

** Показатели для MKD и LVA следует считать ориентировочными, так как несколько клубов, похоже, включили часть оплаты труда работников в операционные расходы.

Прежде чем рассматривать вопросы заработной платы и зарплатных тенденций более подробно, есть смысл изучить схемы чистого результата трансферов и показателей зарплатоемкости одновременно. Многие клубы с высокой зарплатоемкостью (см. диаграммы на странице слева) выравнивают свои балансы с помощью прибыли от продажи регистраций игроков. В некоторой мере обе области (заработная плата и трансферы) связаны между собой, например, в отношении игроков, чей контракт скоро заканчивается, трансферные выплаты не применяются, и, следовательно, такие игроки вправе требовать более высокую заработную плату.

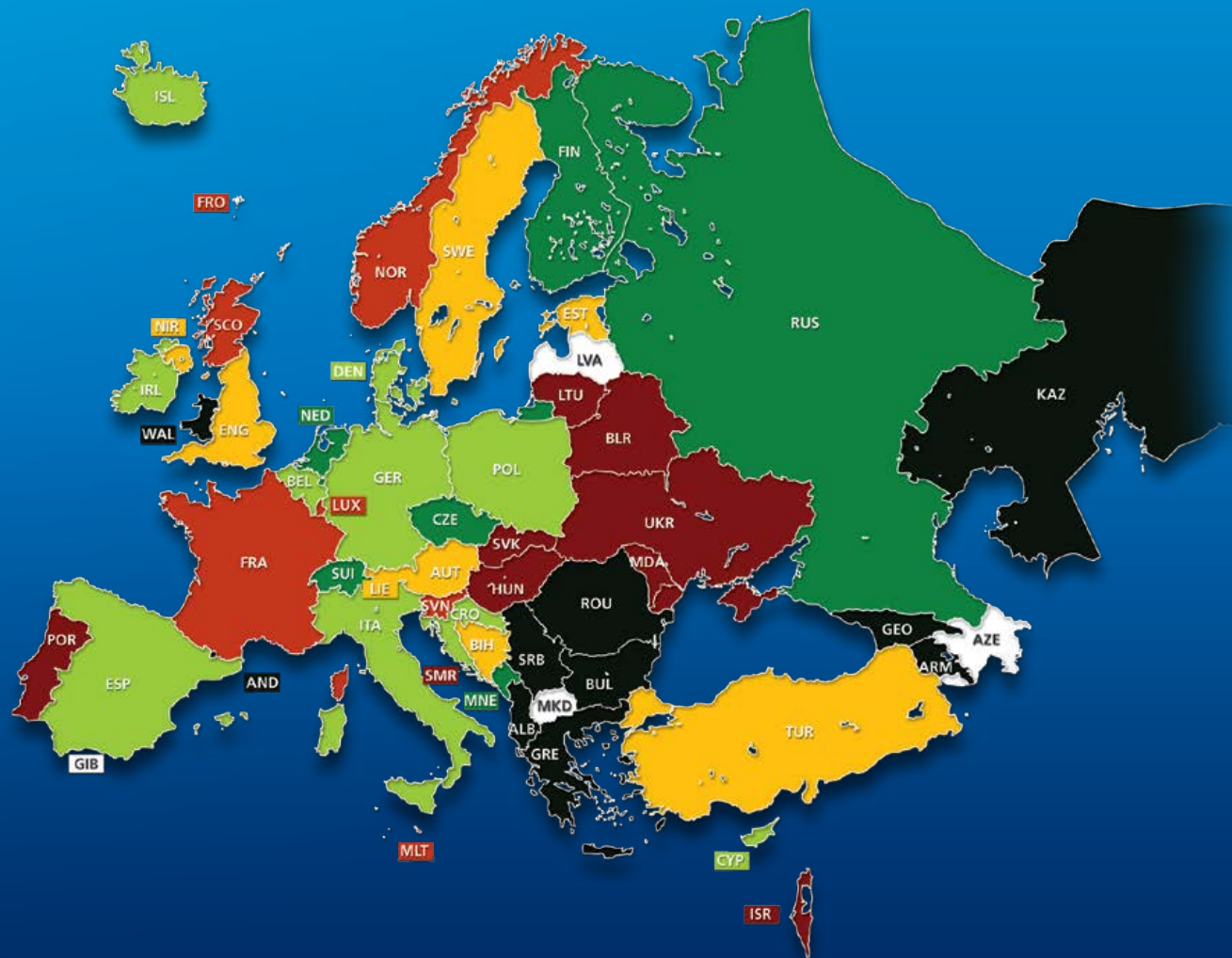


Трансферной системе отведено важное место в экологии европейского футбола; чистая прибыль или убыток от трансферной деятельности составила 10% общей выручки по клубам из 11 лиг, включая 7 балканских стран.

Примечание: «Чистый результат трансферов» отражает сочетание амортизации трансферных выплат по игрокам, обесценения по игрокам, утратившим стоимость, и прибыль или убыток при продаже регистраций игроков. Период охватывает финансовую отчетностью с 2008 по 2012 гг. включительно.



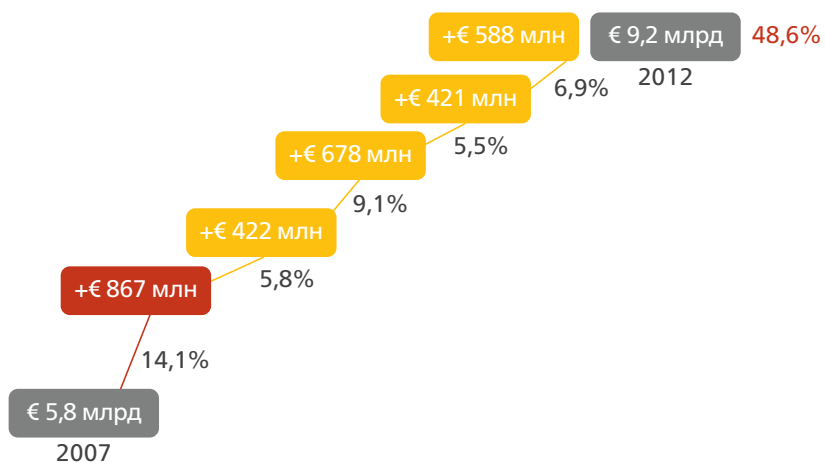
Анализ данных по отдельным странам показал, что совокупный показатель зарплатоемкости вырос в 26 и сократился в 24 странах.



Изменения в процентных пунктах (пп.) зарплатоемкости в период с ФГ 2011 по ФГ 2012

> -10% пп.	10x
от -3% до -10% пп.	6x
от 0% до -3% пп.	10x
от 0% до +3% пп.	8x
от +3% до +10% пп.	7x
> +10% пп.	9x
Нет данных	4x

Зарботная плата в клубах высших дивизионов выросла на 49% в период с 2007 по 2012 гг. Если не учитывать колебания валютных курсов, то показатель роста оказывается даже выше, на уровне 59%.



После избыточного роста заработной платы в период с 2007 по 2008 гг. заработная плата в богатейших лигах продолжила расти более умеренно в течение всего периода (светло-оранжевый).

В следующей группе сильных лиг заработная плата во многих случаях урезалась на фоне отсутствия крупных долгосрочных сделок (зеленый).

Рост заработной платы в период с 2007 по 2012 гг. по странам без учета воздействия валютных колебаний*

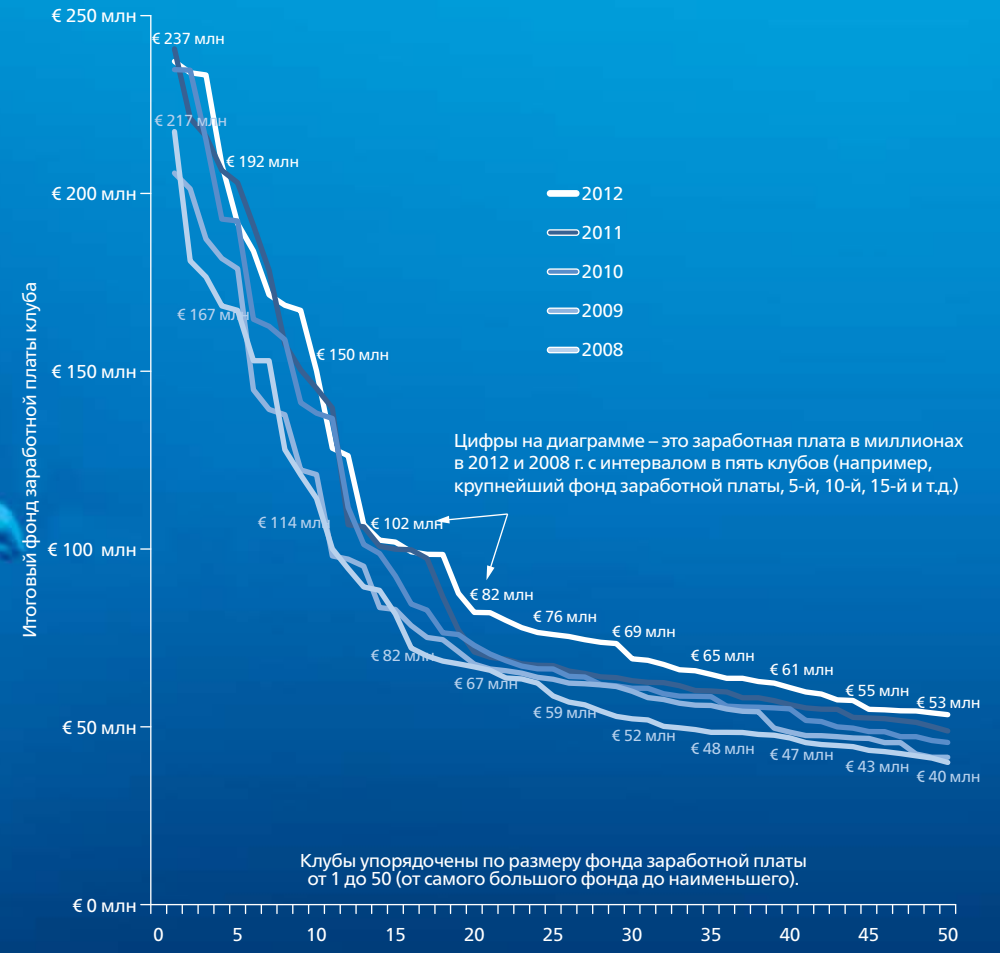
	2008	2009	2010	2011	2012	5 ЛЕТ
ENG	23%	8%	7%	14%	3%	67%
GER	18%	10%	5%	11%	5%	58%
ESP	17%	2%	4%	7%	9%	44%
ITA	16%	11%	7%	-1%	2%	39%
FRA	14%	3%	8%	0%	9%	38%
RUS	54%	32%	9%	20%	26%	>100%
TUR	15%	25%	48%	4%	27%	>100%
NED	10%	10%	5%	-5%	-3%	16%
POR	6%	28%	0%	-1%	13%	52%
BEL	21%	11%	8%	5%	17%	77%
UKR	>100%	-62%	5%	82%	-6%	>100%
SUI	9%	26%	5%	4%	8%	61%
NOR	14%	8%	-10%	-4%	2%	9%
GRE	25%	60%	-1%	-1%	-26%	45%
DEN	32%	32%	-2%	-9%	9%	69%
AUT	2%	-3%	16%	-8%	4%	10%
SWE	2%	9%	-5%	4%	8%	20%
SCO	16%	-4%	-7%	-2%	-27%	-26%
ROU	55%	-5%	-6%	8%	4%	55%
KAZ	24%	31%	2%	40%	19%	>100%
POL	9%	12%	31%	27%	-6%	90%
CZE	-35%	4%	-31%	61%	1%	-24%
ISR	-2%	-18%	29%	-3%	3%	4%
CYP	20%	32%	-3%	66%	3%	>100%
BLR	43%	29%	7%	>100%	63%	>100%
HUN	15%	25%	5%	>100%	71%	>100%

* «Без учета воздействия валютных колебаний» означает, что данные за прошлый период были пересчитаны по обменным курсам, действовавшим на конец ФГ 2012. Наибольшая курсовая разница была зафиксирована в данных по Англии за период с 2007 по 2008 гг., поскольку курс фунта стерлингов упал на 15% по отношению к евро. Таким образом, в таблице приводится эквивалент роста заработной платы в национальной валюте. Анализ роста заработной платы по странам охватывает 52 страны за исключением Сан-Марино, где отсутствуют точные данные по заработной плате за прошлые периоды.

	2008	2009	2010	2011	2012	5 ЛЕТ
CRO	47%	10%	32%	-15%	-16%	53%
AZE	>100%	14%	4%	9%	-19%	>100%
BUL	42%	63%	-2%	4%	30%	>100%
SRB	18%	-15%	52%	3%	0%	57%
GEO	17%	20%	-4%	77%	89%	>100%
SVK	-42%	>100%	-8%	-35%	-12%	1%
FIN	15%	5%	-1%	-17%	1%	0%
SVN	17%	0%	-19%	9%	15%	18%
IRL	33%	-43%	-31%	-14%	0%	-55%
NIR	-5%	24%	5%	-14%	-6%	-1%
BIH	-45%	32%	46%	-12%	16%	7%
ISL	17%	21%	-6%	8%	-1%	41%
LIE	-22%	>100%	-43%	-41%	63%	40%
LUX	6%	12%	14%	7%	5%	53%
LVA	-84%	>100%	-11%	12%	-40%	-40%
MLT	24%	-7%	9%	0%	76%	>100%
MDA	39%	-15%	26%	2%	>100%	>100%
FRO	35%	87%	-43%	-1%	17%	67%
LTU	13%	-68%	-35%	15%	6%	-71%
ALB	-23%	59%	-62%	>100%	56%	79%
EST	-22%	-28%	-23%	-2%	51%	-35%
ARM	-10%	-36%	26%	31%	-21%	-25%
WAL	5%	-41%	86%	8%	-51%	-39%
MNE	>100%	-14%	29%	-52%	25%	38%
MKD	-46%	>100%	>100%	20%	-43%	>100%
AND	27%	26%	21%	24%	3%	>100%

В период с 2007 по 2012 гг. заработная плата выросла в 42 из 52 европейских стран, причем рост составил свыше 50% в более чем половине европейских лиг высшего дивизиона.

Менее состоятельные лиги демонстрируют более высокий уровень колебаний заработной платы (темно-оранжевый и темно-зеленый).



О разбросе в фондах заработной платы* среди крупнейших клубов в мире свидетельствует форма линейных диаграмм, где заметен крутой перепад кривой от клуба 1 к клубу 20. Наибольший фонд заработной платы в представленных данных 2012 г. составляет 237 млн евро, что более чем втрое превышает фонд заработной платы клуба, занимающего 25 место в списке плательщиков высокой заработной платы, и в четыре с половиной раза – фонд заработной платы клуба на 50 месте.

Относительная несоразмерность среди клубов не является недавним феноменом: подобные перепады между клубами характеризуются относительным единообразием в 2008–2012 гг. (аналогичная форма линий).

В список 50 клубов с крупнейшими фондами заработной платы вошли 15 английских, по 8 немецких и итальянских, по 6 испанских и российских, 5 французских и 2 турецких клуба.

Эти 50 клубов выплатили почти половину всего фонда заработной платы высших дивизионов, причем на двадцатку крупнейших плательщиков заработной платы приходится чуть менее трети всей заработной платы и социальных отчислений.

* «Фонд заработной платы» означает общие затраты на оплату труда по всем работникам, включая заработную плату, жалование, премии и социальные отчисления работодателя.

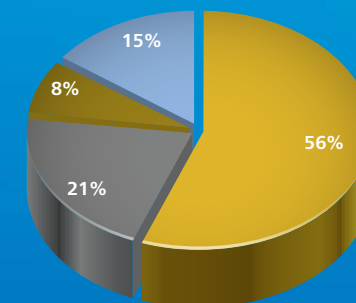
Связь между затратами на оплату труда и успехами на поле очевидна. Клуб с крупнейшим фондом заработной платы в большинстве случаев побеждает в своем чемпионате.

Секторная диаграмма показывает, что клубам с наибольшими затратами на заработную плату в ФГ 2012 удалось стать победителями в национальных лигах 2012 г. в 29 из 52 случаев (56%). Этот показатель успешности вырос до 73%, если учесть два последних сезона, завершившихся в 2012 и 2013 гг. Такие клубы финишируют в верхней половине турнирной таблицы во всех 52-х европейских лигах высшего дивизиона.

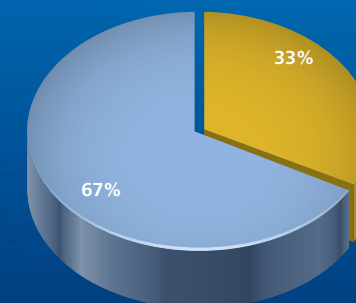
Эта взаимосвязь еще прочнее в 20 богатейших лигах, где клубы, выделявшие самые большие средства на заработную плату, стали в сезоне 2011/12 победителями лиги в 12 случаях (60%). Пять из восьми клубов, не победивших в сезоне 2011/12, стали победителями в следующем году, из чего следует, что 85% клубов, тратящих наибольшие средства на заработную плату победили в лиге по меньшей мере один раз за два последних сезона.

Для клубов с крупнейшим фондом заработной платы вероятность успешного выступления в национальных кубках ниже: успеха добивался лишь один клуб из трех.

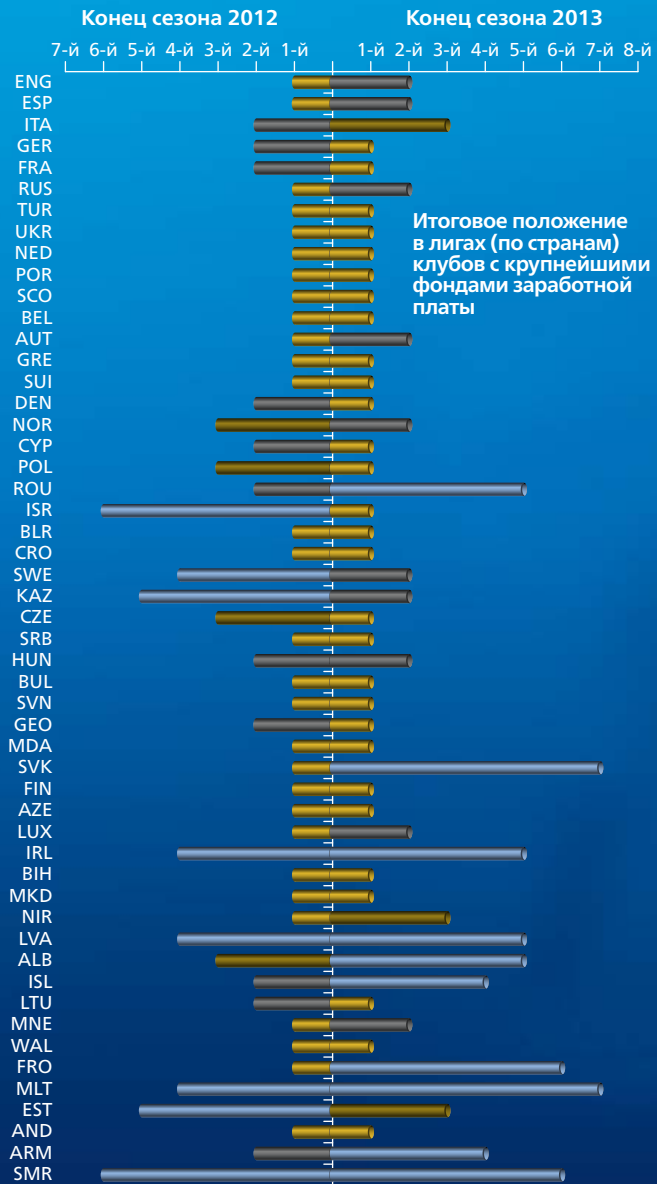
Взаимосвязь между самыми большими затратами на заработную плату и успехом в кубке еще слабее в 15 богатейших лигах: в сезоне 2011/12 клубы с наибольшим фондом оплаты труда победили в кубке лишь в четырех случаях (25%).



■ 1-е ■ 2-е
■ 3-е ■ 4-е+



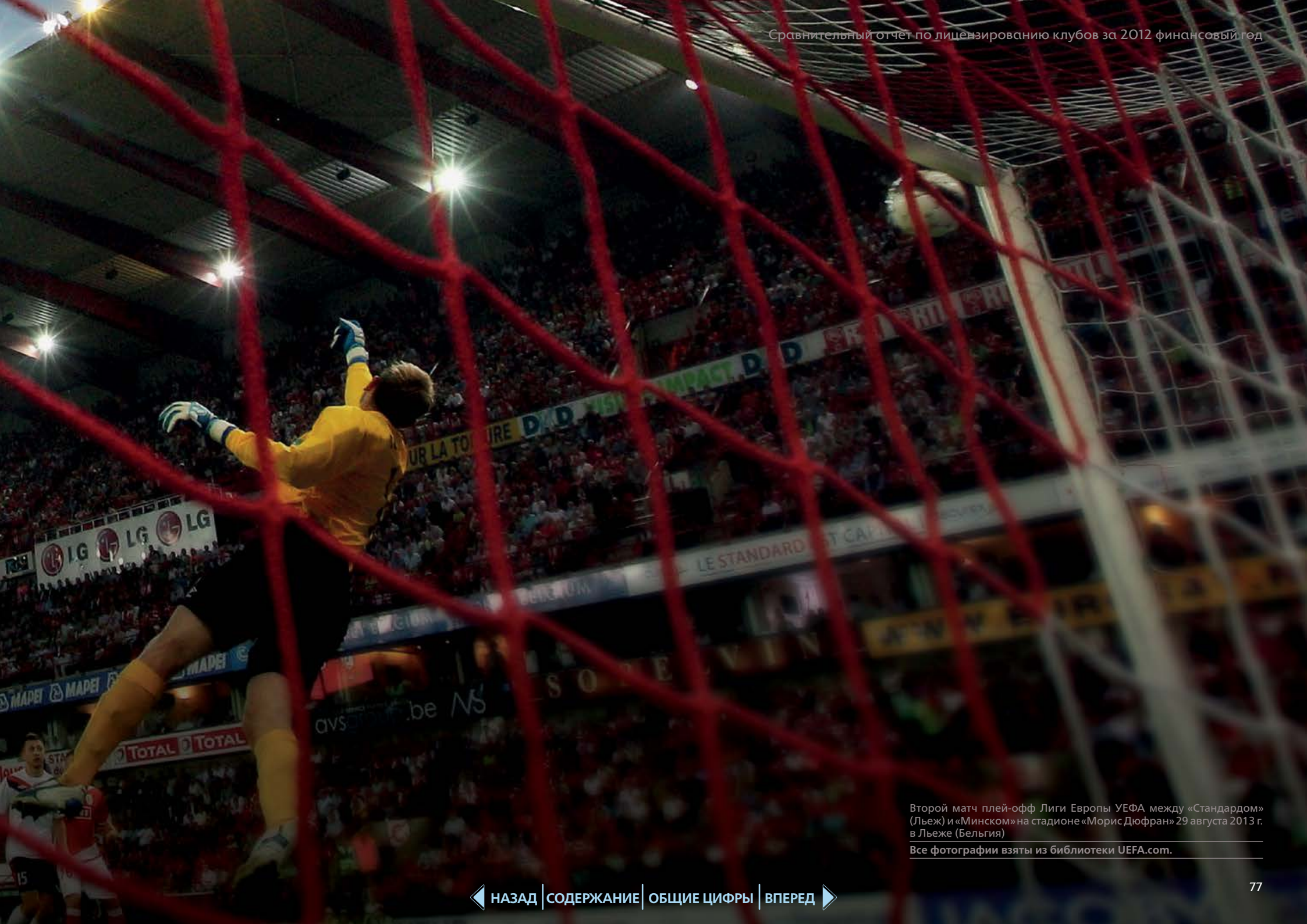
■ Обладатель кубка
■ Не обладатель кубка





7

Финансовые параметры:
Расходная часть и прибыль (убытки)



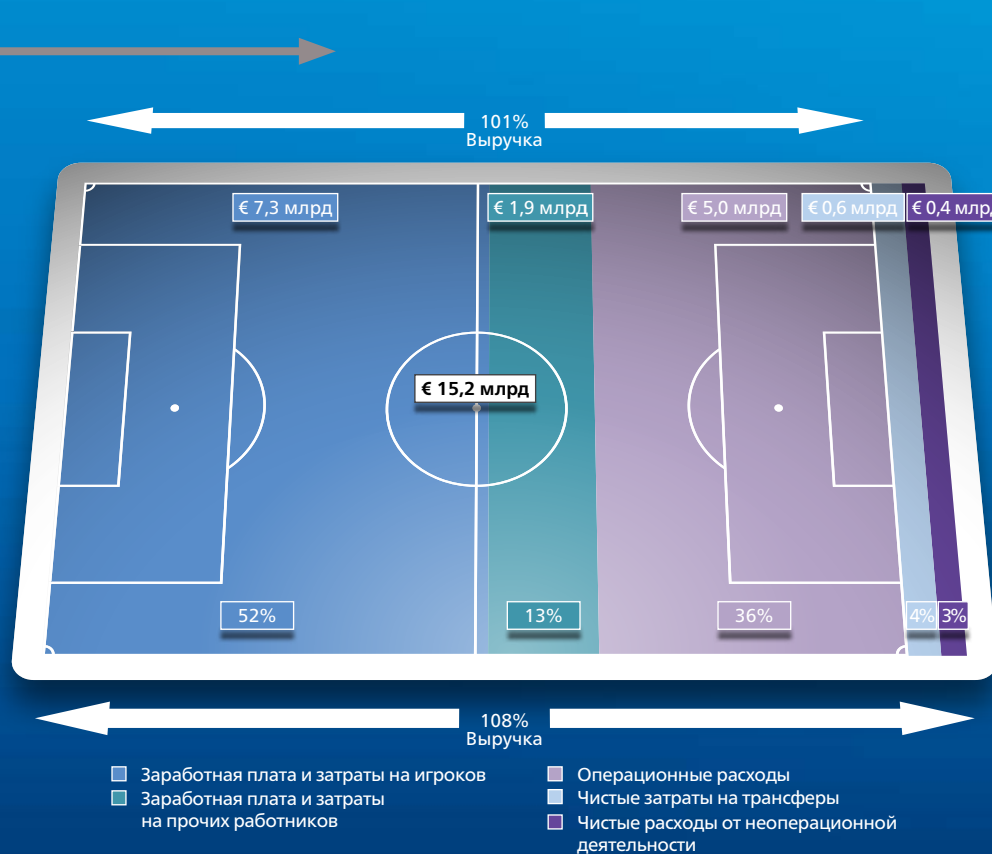
Второй матч плей-офф Лиги Европы УЕФА между «Стандардом» (Льеж) и «Минском» на стадионе «Морис Дюфран» 29 августа 2013 г. в Льеже (Бельгия)

Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

В целом, 728 клубов высшего дивизиона отразили в отчетности ФГ 2012 операционные затраты на сумму 14,2 млрд евро и дополнительную сумму чистых затрат на трансферы и неоперационных затрат в размере 1,0 млрд евро.

Как указано в предыдущем разделе, в общей сложности клубы израсходовали 65% выручки на заработную плату, жалование, подъемные, вознаграждения и социальные отчисления.

7,3 млрд евро из этих затрат на сотрудников в сумме 9,2 млрд евро были потрачены на игроков и 1,9 млрд евро – на технический, административный персонал и прочих работников.



Это означает, что клубы высших дивизионов понесли совокупные операционные убытки* в сумме 110 млн евро (убыточность на уровне 1%), по сравнению с операционными убытками в сумме 390 млн в предшествующем году (убыточность на уровне 3%).

Операционная прибыль (убытки) отражает вклад основной деятельности клуба по отношению к трансферам игроков без учета прочей прибыли (убытков) в результате финансирования, отчуждения активов, неоперационной деятельности и налогообложения.

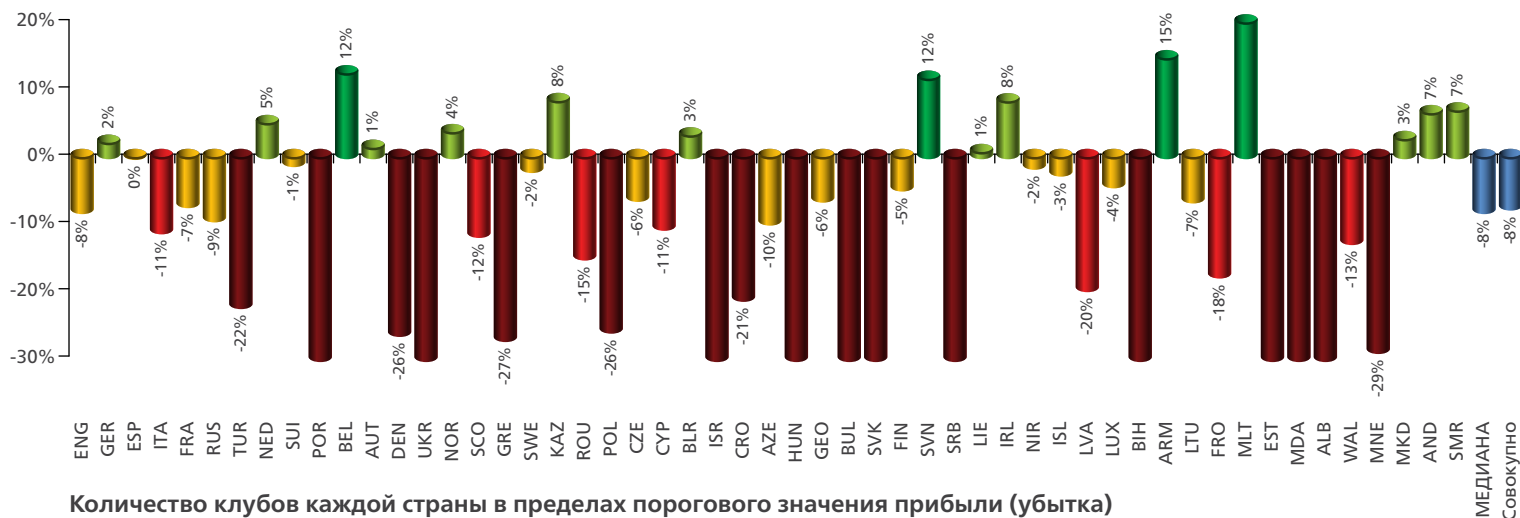
Как уже отмечалось в отчете «Лицензия удивлять», чистые убытки с учетом всех доходов и затрат** составили немногим менее 1,1 млрд, что соответствует 8% убыточности – это существенная сумма, которая, впрочем, ниже суммы в 1,7 млрд, зафиксированной годом раньше.

* Это определение «операционной прибыли» без учета амортизации по прошлым трансферным выплатам является распространенной практикой. Данное определение является более подходящим, чем традиционное понятие «операционной прибыли», которое включает расходную часть трансферной деятельности (амортизацию), но исключает доходную часть (прибыль от продажи игроков). ** Во избежание сомнений, чистая прибыль (убытки) после налогообложения – это не то же самое, что результат безубыточности, оцениваемый в целях финансового «фэйр-плей». Например, около 9% операционных затрат, не связанных с заработной платой, относятся к затратам на основные средства (обесценение), которые могут исключаться из расчета безубыточности. Затраты на молодежный футбол, составляющие около 7% операционных затрат, не связанных с заработной платой, также потенциально могут исключаться из расчета безубыточности.



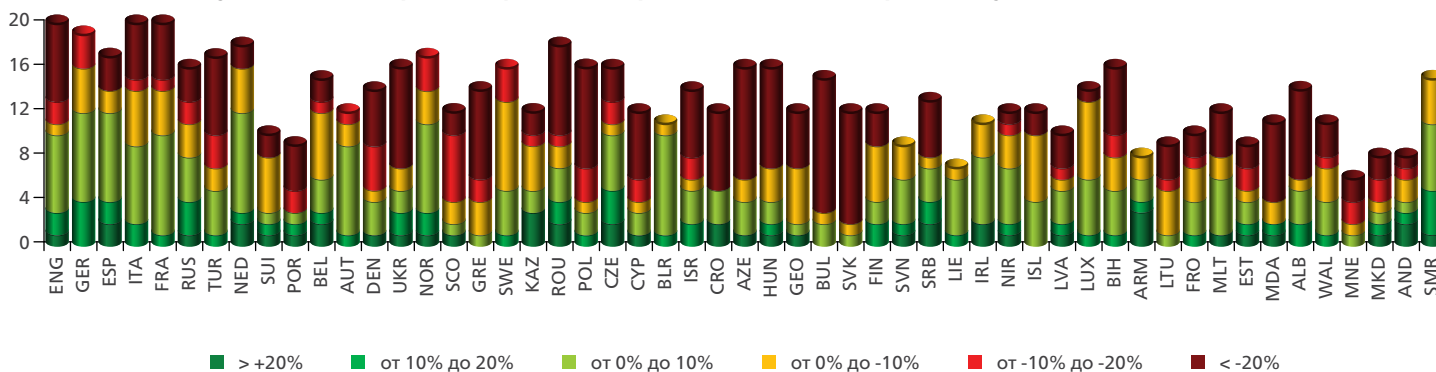
Клубы из 15 стран отразили в отчетности совокупную чистую прибыль в 2012 г., что на 6 стран больше, чем в 2011 г. Шесть из 20 лиг с высшим уровнем доходов были прибыльными в 2012 г. (в 2011 г. – четыре, в 2010 г. – только две).

Совокупная прибыль (убытки) после вычета налогов по клубам каждой страны



Темно-красный цвет указывает на совокупную убыточность свыше 20%. На каждые 10 евро выручки этих клубов из 17 стран в совокупности (201 клуб) приходится 12 евро затрат, что, по большому счету, означает их высокую зависимость от финансирования.

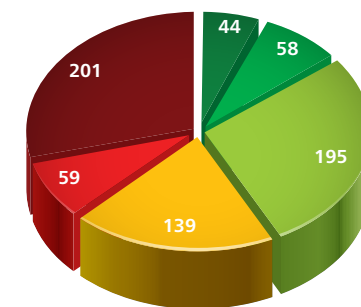
Количество клубов каждой страны в пределах порогового значения прибыли (убытка)



Коэффициент чистой прибыли ФГ 2012

прибыльность или убыточность в 2012 г.

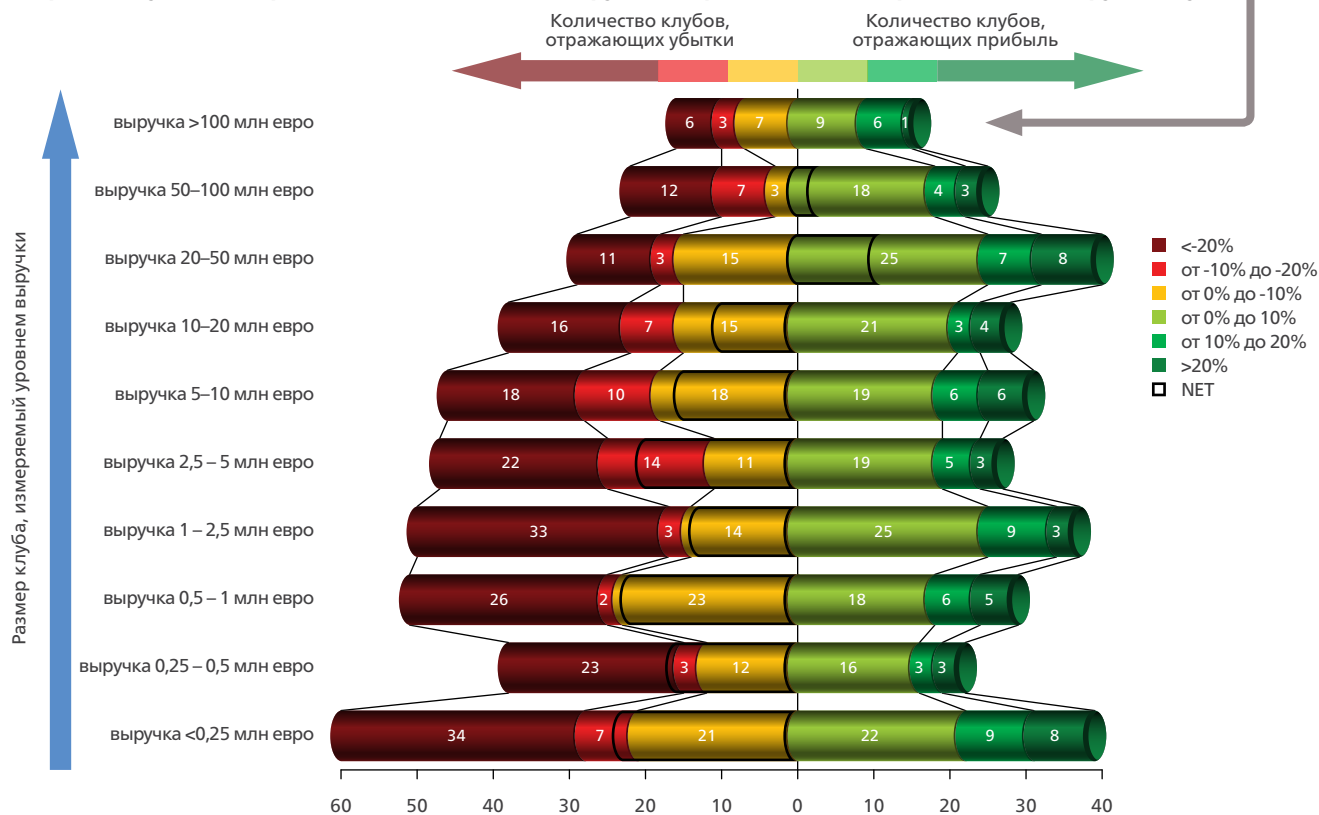
- >+20%
- от 10% до 20%
- от 0% до 10%
- от 0% до -10%
- от -10% до -20%
- <-20%



Общая доля клубов высших дивизионов, отражающих в отчетности убытки, осталась приблизительно на прежнем уровне (57%), однако анализ с учетом размера клубов выявил, что нормы рентабельности стали лучше, в том числе у крупных клубов.

Если проанализировать 149 более крупных клубов (с выручкой свыше 20 млн евро) индивидуально, то можно заметить несколько обнадеживающих признаков по мере вступления в первый год действия оценки безубыточности. 58% этих клубов отразили либо более высокую прибыль, либо меньшие затраты по сравнению с показателями прошлого года, а 55% из них сообщили о прибыли.

Значение итоговой строки счета прибылей и убытков, проанализированное по убыточности/доходности (прибыль/убытки в процентном отношении к выручке) и представленное с разбивкой по выручке клубов



Финансовое перераспределение трансферной системы очевидно, если рассмотреть как операционную, так и чистую рентабельность в зависимости от размеров клуба. Крупнейшие клубы Европы (с выручкой более 100 млн), как правило, регистрируют операционную прибыль*, но после учета чистых результатов трансферной и финансовой деятельности они делятся ровно пополам на прибыльные и убыточные, что хорошо видно на диаграмме. Чистый эффект трансферной деятельности по всем прочим группам доходов** улучшает баланс прибыльных и убыточных клубов.

* Значительная операционная прибыль в пяти самых прибыльных клубах стала источником совокупной операционной прибыли в размере 422 млн евро в ФГ 2012. ** «Все прочие группы» за исключением наименьших клубов (с выручкой менее 250 000 евро), которые обычно не платят и не получают трансферные платежи, но иногда уплачивают сборы за предоставление финансирования.



На общеевропейском уровне показатель убыточности у четырех крупнейших клубов каждой лиги ниже показателя убыточности клубов, занимающих места 5-8 в рейтинге клубов по их размеру, благодаря заметно меньшим затратам на оплату труда по отношению к выручке. У клубов меньшего размера финансовые результаты хуже.

Предыдущий финансовый анализ клубов с точки зрения пороговых значений выручки позволяет получить представление об относительной рентабельности, однако там сказывается влияние набора стран. На этой странице мы исключаем влияние этого фактора и анализируем клубы по трем группам с учетом рейтинга по уровню национальной выручки: клубы с рейтингом выручки 1-4, 5-8 и >9.

4 ведущих клуба по уровню выручки	Клубы с 5-8 места по уровню выручки	Клубы с 9 места и далее по уровню выручки
Итого выручка 7,6 млрд евро	Итого выручка 2,8 млрд евро	Итого выручка 3,5 млрд евро
Итого зарплатоемкость 60%	Итого зарплатоемкость 67%	Итого зарплатоемкость 74%
Чистая доходность трансферной деятельности 6%	Чистая доходность трансферной деятельности 2%	Чистая доходность трансферной деятельности 0%
Убыточность 4,8%	Убыточность 8,8%	Убыточность 12,2%



2012/15

8

Финансовые параметры:
Денежные средства и их движение

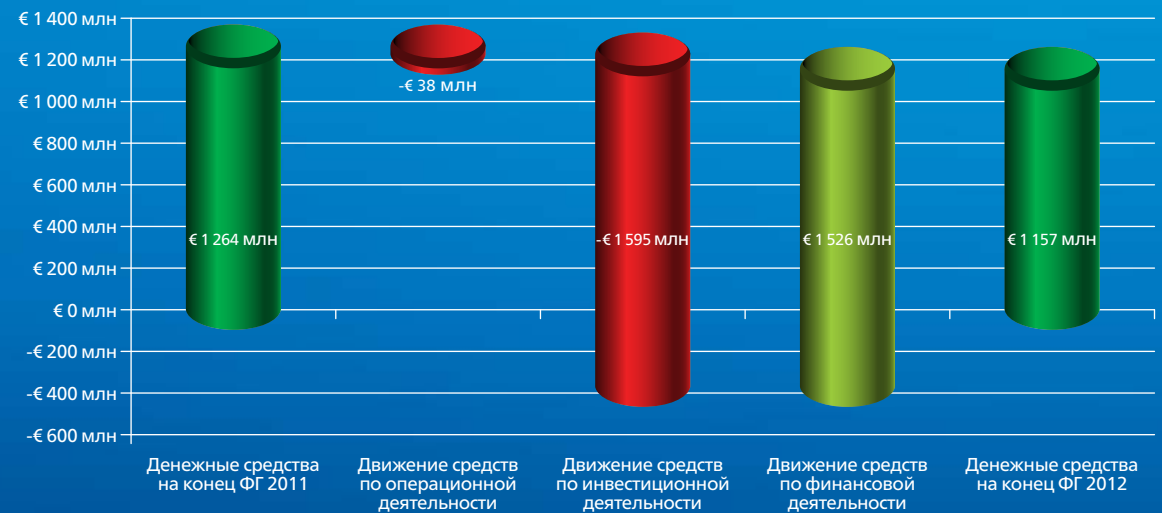


Матч группового этапа Лиги чемпионов УЕФА между клубом «Реал Сосьедад» и донецким «Шахтером» 17 сентября 2013 на стадионе «Аноэта» в Сан-Себастьяне (Испания)
Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

Чистые остатки денежных средств (денежные средства минус овердрафты) снизились примерно на 100 млн евро в течение года, но остались положительными с учетом денежных резервов в размере 1,2 млрд евро у клубов высших дивизионов.

Раскрытие данных о движении денежных средств значительно улучшилось в результате требований к лицензированию клубов. Сотни клубов, которым, согласно местным требованиям к отчетности, не нужно готовить данные о движении денежных средств, теперь подают полный комплект финансовой отчетности. Внедрение финансового «фэйр-плей» обеспечивает улучшение качества и единообразия раскрытий, что позволяет впервые включить анализ общеевропейских данных о движении денежных средств в сравнительный отчет*.

Динамика чистых денежных потоков с ФГ 2011 по ФГ 2012



* Анализ движения денежных средств основан на данных 581 клуба, полностью раскрывших сведения о потоках денежных средств. В анализ не включены клубы из AZE и SMR, а также еще 67 клубов, которые предоставили лишь частичные данные о движении денежных средств, и 30 клубов, от которых вообще не были получены финансовые данные. Среди лиг с наибольшей выручкой анализ охватывает все клубы, за исключением 1-го из ENG и 1-го из ITA, 3-х из ESP и 5-ти клубов из TUR. Выборка охватывает более 96% клубов высших дивизионов с учетом размеров выручки. Разделение потоков денежных средств по операционной и инвестиционной деятельности следует воспринимать как ориентировочное, поскольку в отношении клубов из ITA потребовалась некоторая переклассификация для отражения всех потоков денежных средств по трансферной деятельности в рамках движения денежных средств по инвестиционной деятельности – в силу того, что классификация налоговых платежей и порядок обслуживания финансовых статей неодинаковы в разных странах.



У 52% клубов наблюдалось движение денежных средств с превышением поступлений над платежами, однако внушительное число клубов (88%) отразили положительный остаток денежных средств на конец года.

Наблюдатели часто задаются вопросом о том, как клубам удастся продолжать существование при столь высоких убытках: их ежегодный объем составляет свыше 1 млрд евро за последние четыре года. Анализ движения денежных средств в свете часто используемого выражения «деньги – всему голова» позволяет добиться некоторого понимания в этом вопросе. На фоне совокупной убыточности на отметке более 20% в этом году, отраженной в отчетности клубов 17 стран (темно-красные столбцы в анализе прибыли), все лиги (более 50) отразили в отчетности либо совокупный излишек либо дефицит денежных средств, составляющий менее 10% выручки.

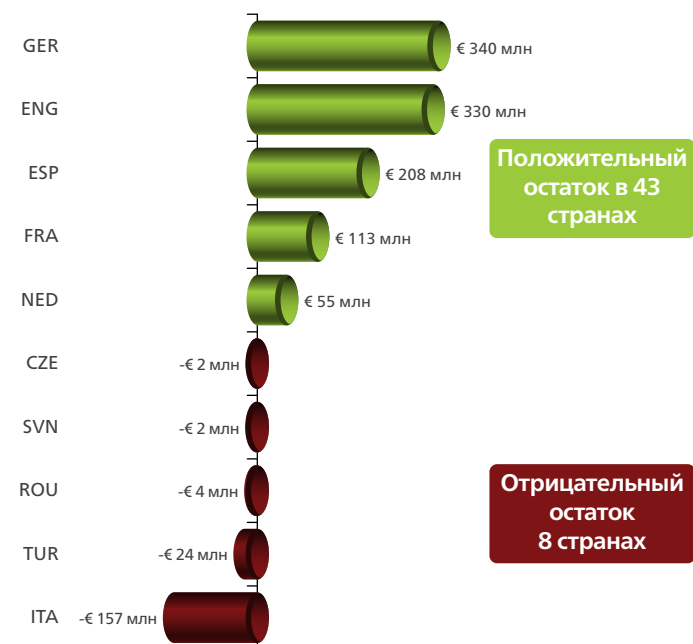


** «Остаток денежных средств» относится к стандартному понятию чистого остатка денежных средств, который включает денежные средства, эквиваленты денежных средств и овердрафты.

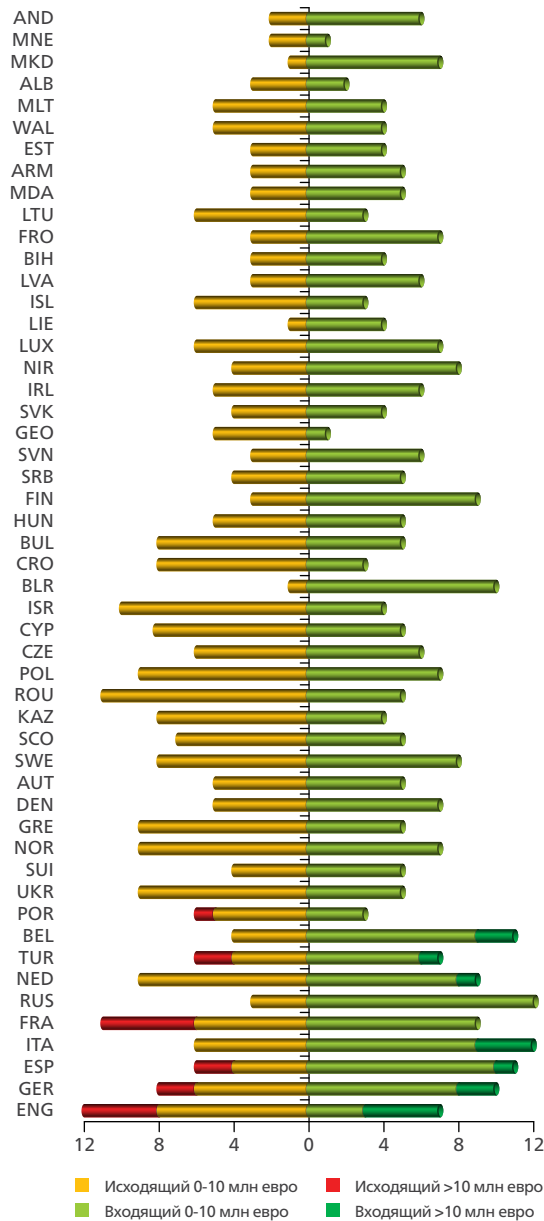
Лишь три из 600 клубов отразили в отчетности чистые исходящие потоки денежных средств более 10 млн евро в совокупности, с отрицательным остатком денежных средств на конец года.

Клубы ИТА отразили в отчетности наибольший совокупный отрицательный остаток денежных средств на конец года (157 млн евро), но он значительно снизился в течение года, когда они отразили чистые поступления денежных средств в сумме 104 млн евро.

Совокупный показатель состояния денежной наличности

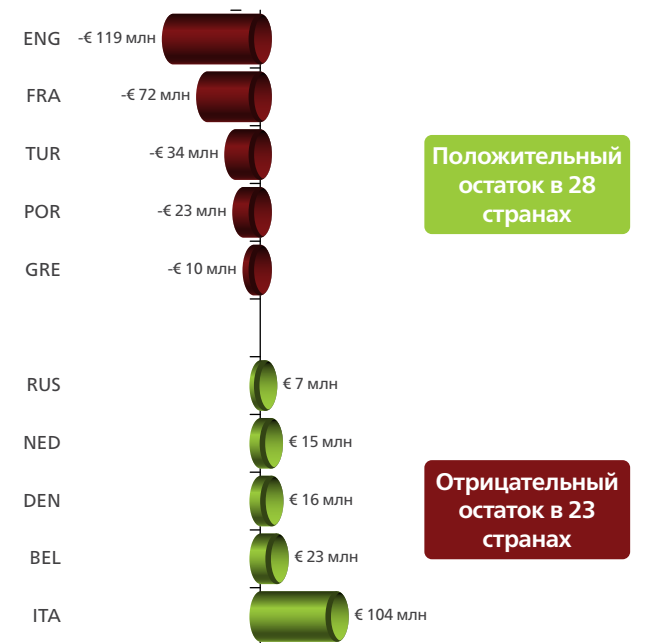


Движение денежных средств в клубах по странам



В ходе года 14 и 16 клубов отразили в отчетности чистый приток и отток денежных средств в сумме более 10 млн евро соответственно. Каждый список содержал четыре английских и два немецких клуба; в список входящих денежных потоков были включены четыре итальянских клуба, а пять французских клубов вошли в список исходящих денежных потоков. Из 23 стран с совокупными данными по клубам об объеме исходящих денежных потоков, 19 отразили положительный остаток на конец года.

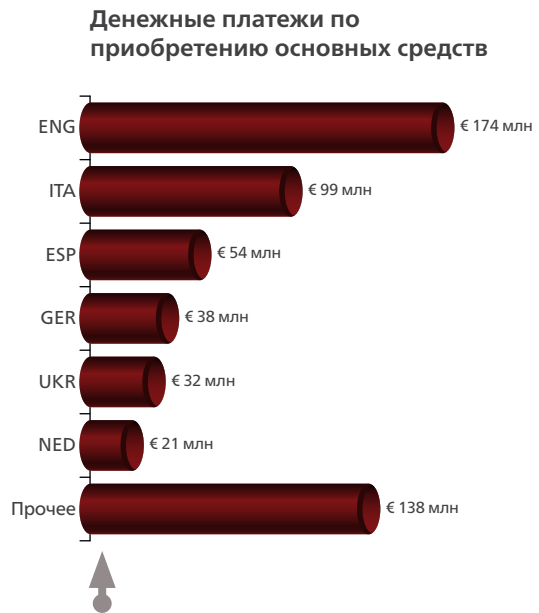
Совокупные денежные потоки за период



Раскрытия клубов в части движения денежных средств по инвестиционной деятельности указывают на то, что выплаченные трансферные платежи в пять раз превысили все прочие инвестиции в основные средства (включая стадионы и инфраструктуру).



14 клубов, которые затратили свыше 10 млн евро на приобретение, модернизацию или ремонт объектов, можно сравнить с 71 клубом, выплатившим трансферные платежи на сумму более 10 млн евро, или с 47 клубами, где чистые трансферные платежи (исходящие денежные средства минус входящие денежные средства по трансферам) превысили 10 млн евро.



Правила финансового «фэйр-плей» стимулируют собственников к инвестициям в футбольные объекты и инфраструктуру путем исключения таких средств из расчета безубыточности. В 2012 г. инвестиции английских клубов в активы (исключая трансферы игроков) составили более 30% от общеевропейских. Так как многие объекты требуют модернизации или ремонта, и при этом лишь небольшому количеству клубов в Европе их стадионы (учебно-тренировочные объекты) принадлежат на праве собственности, сохраняется необходимость и масса возможностей для инвестиций в инфраструктуру.

* Движения денежных средств по инвестиционной деятельности следует считать ориентировочными, поскольку в отношении клубов из ITA потребовалась некоторая переклассификация для отражения всех потоков денежных средств по трансферной деятельности в рамках движения инвестиционных денежных средств – в силу того, что не был раскрыт характер 415 млн евро в виде исходящих и 107 млн евро входящих потоков денежных средств по инвестиционной деятельности. Читателям следует обратить внимание на то, что ЧИСТЫЕ исходящие потоки денежных средств от трансферов (около 800 млн евро) отличаются от показателя ЧИСТЫХ трансферов в разделе трансферов (около 250 млн евро). На то есть три основных причины: (i) показатель в разделе, посвященном трансферам, также включает самые крупные вторые дивизионы, которые остаются чистыми экспортерами, (ii) показатель движения денежных средств включает больше агентских комиссионных и затрат на посредников, а также (iii) есть разница во времени составления финансового анализа и анализа по трансферному «сезону», в особенности для клубов с окончанием финансового года в декабре.

Раскрытия клубов в части движения денежных средств по инвестиционной деятельности свидетельствуют о том, что 65% поступлений денежных средств были в форме займов, с почти равномерным распределением их источников (финансовых учреждений, собственника(-ов) и связанных сторон (СС)).



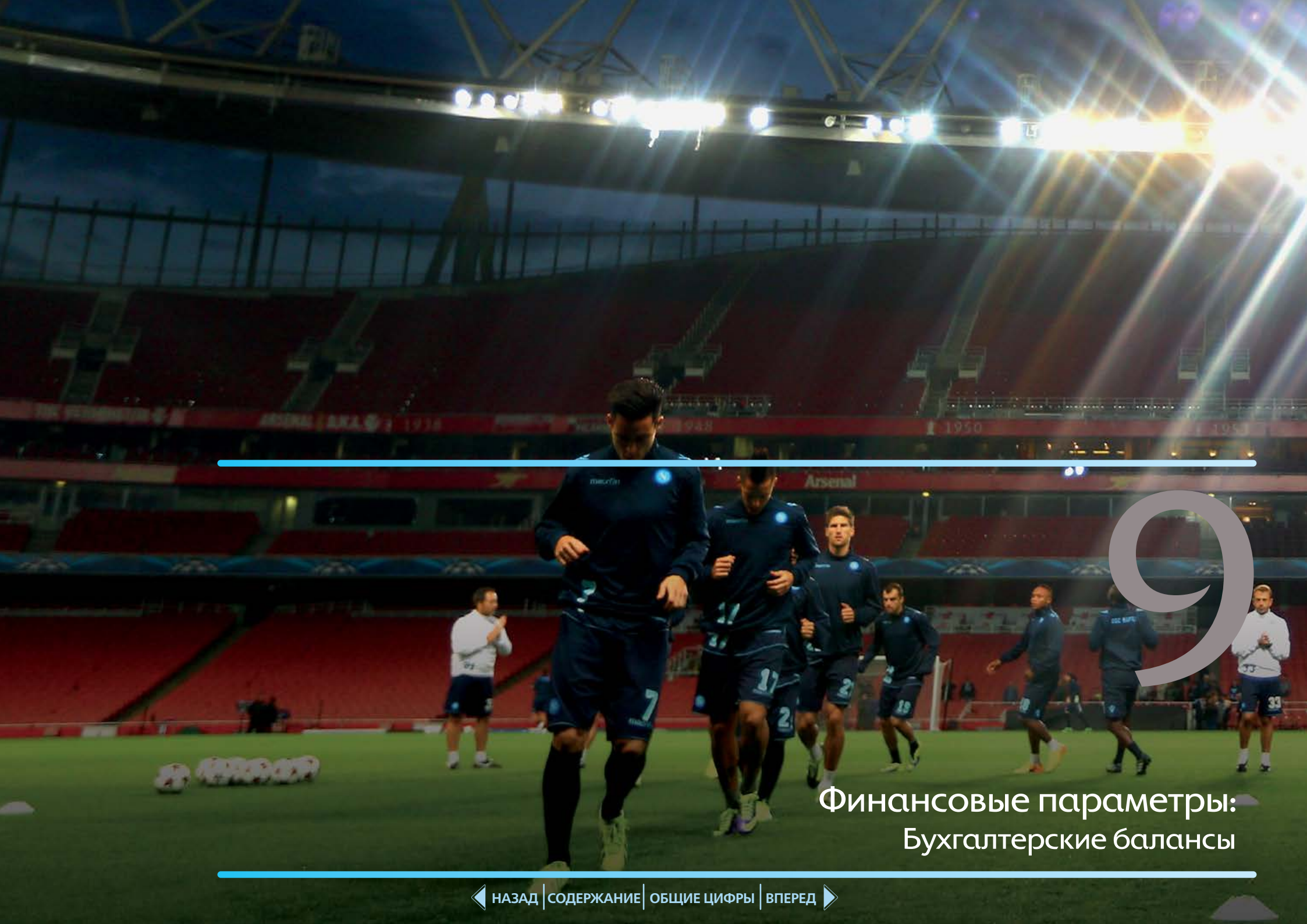
12 клубов получили финансовые вливания на сумму более 20 млн евро в форме увеличения капитала (собственного капитала). Эти клубы представляют ITA (5 клубов), ENG и ESP (по 2 клуба), RUS, NED и BEL (по 1 клубу).

Большинство финансовых вливаний собственника (связанных сторон) во французские и российские клубы совершались в форме заимствований, а не увеличения собственного капитала.

Тем не менее, на чистой основе, с учетом денежных поступлений и платежей, 66% чистых денежных потоков в результате финансовой деятельности в течение года были обеспечены за счет вложений в капитал (собственный капитал), а 34% – за счет роста чистых заимствований.

На совокупной основе, поступление в клубы 1,5 млрд чистых денежных потоков в результате финансовой деятельности происходило целиком за счет средства собственника(-ов) или связанных сторон.

* Данные о прочем движении денежных средств по инвестиционной деятельности без разбивки получены от клубов, которые не предоставили подробных раскрытий, либо от клубов, где движение денежных средств по своему характеру относилось к финансовой деятельности, но не подпадало ни под одну из вышеуказанных подкатегорий (например, движение денежных средств, связанное с налогами или обслуживанием финансовых обязательств). Приведенные здесь раскрытия движения денежных средств от собственников и связанных сторон – это всего лишь движение денежных средств от финансовой деятельности без учета финансовой поддержки, которая напрямую проходит через операционную деятельность и движение денежных средств.



Финансовые параметры:
Бухгалтерские балансы

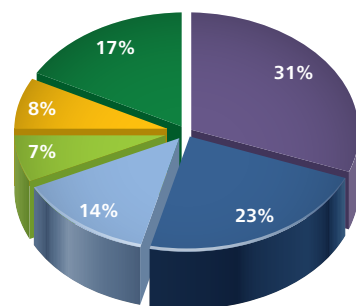


Игроки «Наполи» разминаются перед тренировкой в день матча группы «F» Лиги чемпионов против «Арсенала» на стадионе «Эмирейтс» 30 сентября 2013 в Лондоне (Англия)
Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

Базовые активы клубов высших дивизионов увеличились на 1,4 млрд в ФГ 2012, тогда как общие обязательства возросли в меньшей степени – на 0,8 млрд евро. Краткосрочные активы (менее 12 месяцев) составляли 30% общих активов, а доля краткосрочных обязательств в общих обязательствах составила 59%.

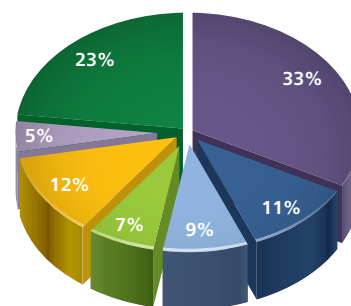
Как и в прошлом году, 32% сумм, подлежащих уплате в связи с трансферной деятельностью, причитались к оплате спустя более чем 12 месяцев и составили чуть менее 750 млн евро из задолженности по трансферам в сумме 2,4 млрд евро.

Активы по типам, ФГ 2012



	ФГ 2012	ФГ 2011
■ Основные средства	€ 7,2 млрд ↑	€ 6,6 млрд
■ Регистрации игроков	€ 5,2 млрд ↑	€ 5,0 млрд
■ Прочие долгосрочные активы	€ 3,3 млрд ↑	€ 3,0 млрд
■ Денежные средства Дебиторская задолженность по трансферам	€ 1,7 млрд ↓	€ 1,8 млрд
■ Прочие краткосрочные активы	€ 1,8 млрд ↑	€ 1,7 млрд
■ Прочие краткосрочные активы	€ 4,0 млрд ↑	€ 3,6 млрд
Итого учтенные активы	€ 23,2 млрд ↑	€ 21,8 млрд

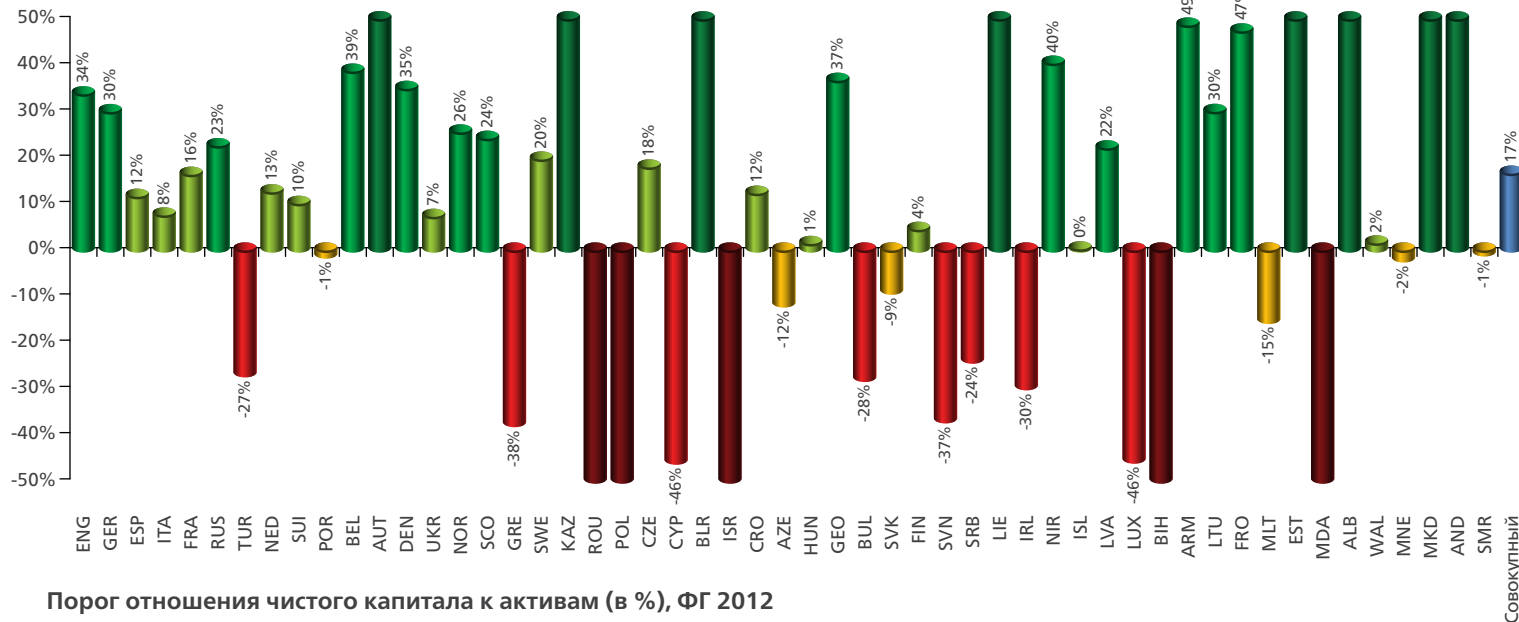
Обязательства по типам, ФГ 2012



	ФГ 2012	ФГ 2011
■ Банковские и коммерческий займы	€ 6,3 млрд ↑	€ 5,1 млрд
■ Группа и связанные стороны	€ 2,1 млрд ↓	€ 2,6 млрд
■ Прочие долгосрочные обязательства	€ 1,7 млрд ↓	€ 2,1 млрд
■ Налоги и социальные отчисления	€ 1,4 млрд =	€ 1,4 млрд
■ Задолженность по трансферам	€ 2,4 млрд ↑	€ 2,3 млрд
■ Задолженность перед сотрудниками	€ 1,0 млрд ↑	€ 0,7 млрд
■ Прочие краткосрочные обязательства	€ 4,4 млрд ↑	€ 4,1 млрд
Итого учтенные обязательства	€ 19,3 млрд ↑	€ 18,5 млрд

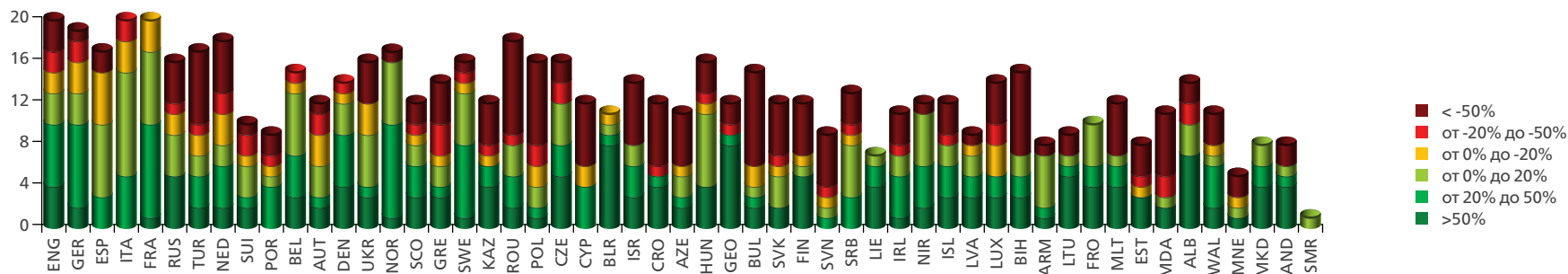
Общеввропейский показатель чистого капитала клубов высших дивизионов составил 17% от базовых активов и 27% выручки. Большинство клубов (61%) и лиг (64%) отразили в отчетности положительный показатель капитала (активы превышают пассивы).

Чистый капитал по каждой лиге, ФГ 2012 (% активов)



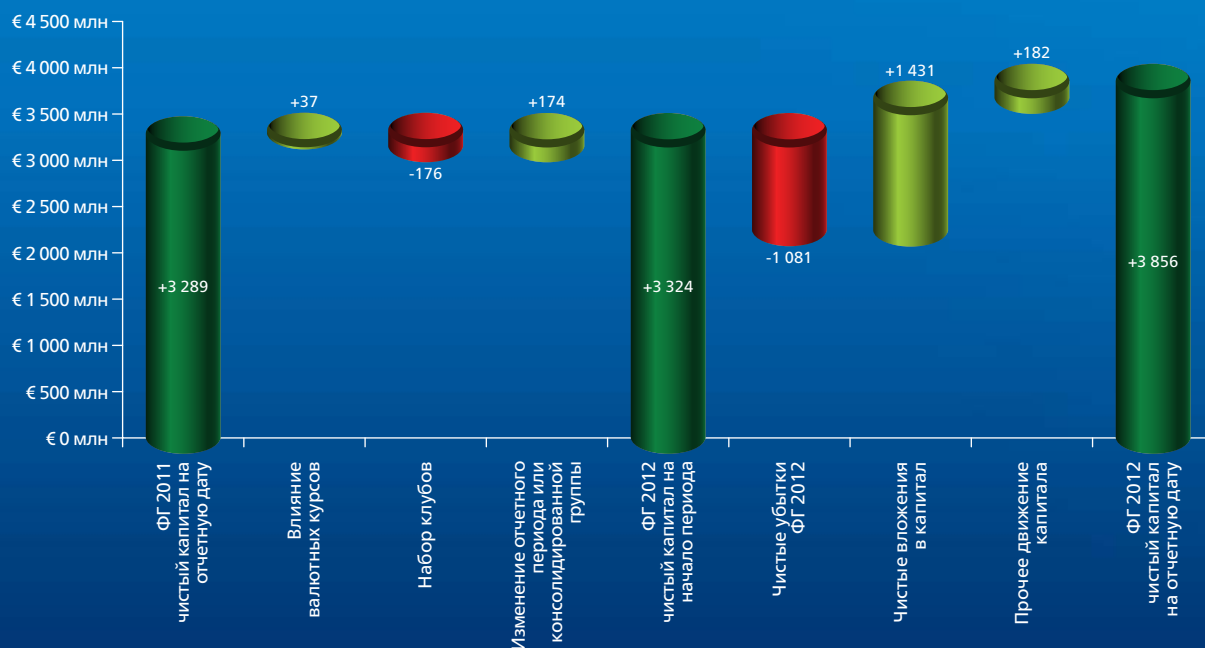
Как указывалось в предыдущих сравнительных отчетах, у футбольных клубов обычно есть значительные «скрытые резервы», когда активы не оцениваются в Бухгалтерском балансе ввиду сложности определения их точной цены. К этому относятся бренд клуба, сильно обесцененные активы стадиона и неоцененные («доморощенные») или переоцененные (амортизированные) регистрации игроков.

Порог отношения чистого капитала к активам (в %), ФГ 2012



Несмотря на убытки, зарегистрированные в 2012 г., общее состояние балансов клубов высших дивизионов улучшилось с 3,3 млрд до 3,9 млрд благодаря вложениям в капитал в сумме чуть больше 1,4 млрд*. Полагаем, что частично это можно объяснить требованием к собственнику «покрыть» убытки в рамках правила безубыточности.

Динамика чистого капитала, с ФГ 2011 по ФГ 2012

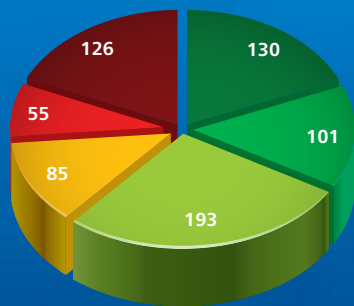


Основной интерес СМИ в области финансового «фэйр-плей» был сосредоточен на сравнительно небольшой группе ведущих клубов, стремящихся достичь верхнего предела безубыточности в сумме 45 млн евро, однако куда меньше внимания уделялось более многочисленной группе клубов с меньшим совокупным дефицитом в сумме 5–45 млн евро, которым, тем не менее, тоже следует обеспечить внесение вкладов со стороны собственников и (или) связанных сторон. Это ключевой элемент свода правил финансового «фэйр-плей», который призван не допускать аккумуляции задолженности. В целом, 65 клубов получили взносы в капитал и (или) пожертвования со стороны собственника либо связанных сторон на сумму более 1 млн евро в течение года.

У 61% европейских клубов высших дивизионов отмечен положительный капитал на конец года, с увеличением этого значения до 69% среди более крупных клубов (с доходами свыше 20 млн евро).

* Разница между чистым вкладом в капитал, перенесенным из предыдущих отчетных периодов, и вкладами в капитал со стороны собственников (связанных сторон) отмечается в анализе движения денежных средств – в основном, в связи с тем, что в ряде случаев, когда льготные кредиты преобразуются в капитал, он увеличивается на фоне отсутствия вложения денежных средства в течение года.

Чистый капитал как процент от выручки ФГ 2012



- >+50%
- от 0% до 20%
- от -20% до -50%
- от 20% до 50%
- от 0% до -20%
- <-50%



Приложения



Финал Лиги Европы УЕФА 2012 г.: «Атлетико» (Мадрид) и «Атлетик»(3-0), Национальная арена (Бухарест)
Все фотографии взяты из библиотеки UEFA.com.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Схема сопоставительных исследований, 2007–2012 гг.

Предмет	Библиография	Охват	Выборка результатов
Тема: Управление клубами и лицензирование клубов			
Кто отвечает за организацию матчей, дисциплинарные вопросы, судейство и коммерческие права?	ФГ 2009, стр. 27	31 национальная ассоциация УЕФА	Обычно профессиональные лиги отвечают за две основные сферы: организацию чемпионатов и представительство членов лиги. Большинство организаций профессиональных лиг отвечают за расписание матчей и общую продажу коммерческих прав. Однако большинство дисциплинарных действий и вопросы судейства подпадают под юрисдикцию национальных ассоциаций. В некоторых случаях клубы, а не лига или национальная ассоциация, до сих пор контролируют права на трансляцию.
Где применяются коллективные договоры и стандартные контракты игроков?	ФГ 2009, стр. 28	31 национальная ассоциация УЕФА	Коллективные договоры используют около 50% стран выборки. Около 93% стран выборки указали, что они используют стандартные национальные договоры с игроками.
Где применяются ограничения на размер команды, правила относительно местных, иностранных и молодых игроков?	ФГ 2009, стр. 29	31 национальная ассоциация УЕФА	Ограничения на размер команды налагаются в 45% опрошенных стран. Та или иная форма правил о местных игроках применяется в 42% опрошенных стран. 52% стран используют те или иные ограничения в отношении иностранных игроков (из-за пределов ЕС); данные меры используются в дополнение к требованию о наличии разрешения на работу в стране. 42% стран устанавливают правила в отношении молодых игроков. В общей сложности, в 80% опрошенных стран применяется та или иная форма регулирования состава команды.
Насколько широко распространено клубное лицензирование в странах Европы?	ФГ 2010, стр. 25 ФГ 2009, стр. 24 СО 2009, стр. 14 ФГ 2008, стр. 18	31 национальная ассоциация УЕФА	В дополнение к требованиям УЕФА к клубам, принимающим участие в клубных турнирах УЕФА, во многих странах также действуют национальные критерии лицензирования для допуска к участию во внутренних турнирах. Из 53 национальных ассоциаций 49 используют либо внутреннюю систему лицензирования, основанную на тех же принципах, что и требования лицензирования УЕФА, либо некую форму финансового контроля. Более чем в половине этих стран такие системы лицензирования распространяются за пределы высшего дивизиона. Мы рассчитываем на то, что, помимо клубов, подающих заявки на лицензию для турниров УЕФА, в текущем году еще свыше 900 клубов подвергнутся внутренним проверкам для получения лицензии; таким образом, общее количество клубов в процессе получения лицензии составит более 1 500. (ФГ 2009)
Тема: Соревнования и структурные параметры европейского клубного футбола			
Что такое конкурентный баланс и почему он важен?	ФГ 2009, стр. 40	25 национальных ассоциаций УЕФА	Измерения конкурентного баланса – показатели неопределенности исхода матчей, турниров и национальных первенств, которые позволяют не допустить подрыва соревновательного духа состязаний. Кроме того, существует огромное количество алгоритмов (некоторые указаны в Приложении), измеряющих различные аспекты неопределенности с использованием различных элементов.
Какова структура внутренних чемпионатов?	ФГ 2011, стр. 59 ФГ 2010, стр. 36 ФГ 2009, стр. 37 СО 2009, стр. 20 ФГ 2008, стр. 27	Национальные ассоциации УЕФА	Самым распространенным форматом лиг остается традиционная круговая система матчей на своем и чужом поле. Необходимость принимать в расчет международный календарь матчей и здоровье игроков диктует возможные даты матчей, поэтому количество клубов в лиге в некоторой мере определяет ее формат: три раунда обычно используются лигами из 12 клубов (33 матча), и четыре раунда – лигами из десяти клубов и менее. Одиннадцать европейских высших дивизионов используют альтернативные форматы и разбивают клубы на группы в середине сезона. (ФГ 2011)
Как осуществляются переходы между высшими и низшими лигами в Европе?	ФГ 2011, стр. 60 ФГ 2008, стр. 28	52 национальные ассоциации УЕФА	Количество клубов, выбывающих из высшего дивизиона и переходящих туда, меняется каждый год в зависимости от результатов плей-аут и изменений в структуре лиг. В нынешнем сезоне количество выбывших из высшего дивизиона клубов, при условии выполнения клубами всех стран необходимых требований лицензирования, составит от 13 до 17% всех клубов высших дивизионов. Это ключевой элемент пирамидальной модели европейского профессионального спорта. (ФГ 2011)
Какова самая распространенная организационно-правовая форма клубов?	«Лицензия удивлять», стр. 27 ФГ 2011, стр. 32 СО 2009, стр. 21 ФГ 2008, стр. 29	Национальные ассоциации УЕФА, свыше 700 клубов	Чаще всего клубы организованы как ассоциации (42%), часто учреждаются как компании (38%), а в некоторых случаях как публичные акционерные общества, внесенные в курсовые бюллетени на биржах (4%), государственная собственность (3%) или специализированные спортивные компании (13%). (ФГ 2008)
Какова самая распространенная структура собственности клуба?	СО 2009, стр. 21 ФГ 2008, стр. 29	Национальные ассоциации УЕФА, свыше 700 клубов	У большинства (54%) клубов высших дивизионов Европы есть собственник с контрольным пакетом акций (долей). Этот показатель далее подразделяется на клубы с единоличным полным собственником (24%), клубы с мажоритарным владельцем, не имеющим при этом полной собственности (30%), клубы с одним и более крупных (5-50% акций(долей)) акционеров (31%) и, наконец, на клубы с «разсеянным» контролем (акции (доли) каждого акционера <5%), общим числом 15%. (ФГ 2008)
Сколько болельщиков посещает внутренние чемпионаты в странах Европы?	ФГ 2011, стр. 61 ФГ 2010, стр. 37 ФГ 2009, стр. 34 СО 2009, стр. 24 ФГ 2008, стр. 34	53 национальные ассоциации УЕФА	Свыше 103 миллионов болельщиков посетили матчи европейских национальных чемпионатов в сезоне 2011/12з и 2011л. Это больше, чем в сезоне 2010/11, что, в первую очередь обусловлено (ФГ 2011)
Какие расписания сезонов и трансферных окон используются в европейских странах?	ФГ 2009, стр. 38	Национальные ассоциации УЕФА и отдельные неевропейские страны	Большинство европейских лиг проводят свои соревнования в зимние месяцы; турниры обычно идут с осени до весны. Тринадцать лиг организуют свои чемпионаты в летние месяцы и проводят турниры с марта по ноябрь. Высшая трансферная активность приходится на июль (август) и январь, когда пересекаются окна «летних» и «зимних лиг».
Какое влияние оказало правило подготовки местных игроков?	ФГ 2010, стр. 46	Национальные ассоциации УЕФА	Невозможно с уверенностью сказать, какие возможности были бы у местных воспитанников в последние годы, если бы не эти новые правила. Вопреки неуклонной глобализации футбола и росту свободы передвижения футболистов и тренеров, после ввода этих правил количество минут, сыгранных местными воспитанниками в Лиге чемпионов УЕФА, осталось на прежнем уровне. В последнем завершемом сезоне (2010/11) среднее число воспитанников клуба на поле в любой момент матча группового этапа Лиги чемпионов УЕФА увеличилось с 2,16 (до ввода правил) до 2,50. Действительно, текущий показатель количества таких игроков на поле выше показателя десятилетней давности. Более того, похоже, произошла «цепная реакция» на уровне национальных лиг – в клубах-участниках Лиги чемпионов УЕФА число присутствующих на поле местных воспитанников возросло и на матчах внутренних чемпионатов. «Побочным» эффектом новых правил стало более частое появление на поле игроков до 21 года, при этом вероятность участия таких игроков в важных матчах выросла за 10 лет на 50%.
Преимущество «своего поля» – теряет ли влияние «двенадцатый игрок»?	ФГ 2009, стр. 41	Национальные ассоциации УЕФА	За последние 25 лет процент побед в домашних матчах медленно снижался, и теперь команды выигрывают на выезде чаще, чем прежде. Единственным нарушением тенденции остается доля домашних матчей, завершающихся ничьей. Судя по всему, широкое внедрение правила трех очков в разных лигах Европы положительно повлияло на игру команд, играющих на чужом поле, – они играют на победу, а не ничью. Большинство лиг ввели правило трех очков в 1994–1995 гг., а некоторые лиги (например, ENG) присуждали три очка за победу уже в 1981 г.
Тридцать лет спустя – как правило «три очка за победу» повлияло на результаты матчей?	ФГ 2009, стр. 42	11 национальных ассоциаций УЕФА	Команды стали больше ориентироваться на «атаку» с прицелом на три очка, и в итоге число ничьих в играх высших дивизионов сократилось. Диаграммы показывают, что после ввода правила трех очков был незамедлительно отмечен всеобщий прогресс, который в той или иной степени продолжается все эти годы.

Первый открытый отчет о Ландшафте европейского клубного футбола назывался «Сравнительный анализ лицензирования клубов 2009 финансового года» (СО 2009). Обратите внимание, что он охватывал 2009-й лицензионный год, но 2007-й финансовый год. В последующих отчетах принятое наименование было изменено, в них речь идет о финансовом, а не лицензионном годе.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Схема сопоставительных исследований, 2007–2012 гг.

Предмет	Библиография	Охват	Выборка результатов
Тема: Параметры долгосрочных инвестиций и развития			
Многим ли клубам принадлежит их стадион?	Лицензия удивлять, стр. 41 ФГ 2011, стр. 31 ФГ 2009, стр. 50 СО 2009, стр. 22 ФГ 2008, стр. 30	Национальные ассоциации УЕФА	Анализ 625 клубов показывает, что 120 клубам их стадионы принадлежат напрямую, тогда как 399 клубов (64%) полагаются на арендные или лизинговые соглашения с государственными, муниципальными и прочими органами власти. Оставшиеся 17% играют на стадионе, пребывающем в собственности других сторон; это означает, что стадионы находятся ни в собственности клубов, ни органов власти. (ФГ 2009)
Где распространена муниципальная (государственная) собственность на стадионы?	ФГ 2008, стр. 32	Национальные ассоциации УЕФА	В 39 из 50 национальных ассоциаций все стадионы или большая их часть находятся в муниципальной или государственной собственности.
Какова вместимость европейских клубных стадионов?	ФГ 2009, стр. 46	53 национальные ассоциации УЕФА, 541 стадион	Исходя из анализа 541 стадиона, средняя вместимость стадионов высших дивизионов в странах Европы составляет чуть более 18 000 мест. В 20 странах есть стадионы вместимостью более 50 000 мест, а в 22 странах – свыше 40 000 мест.
Когда были построены стадионы Европы и какими были недавние инвестиции?	ФГ 2009, стр. 48	53 национальные ассоциации УЕФА, 447 стадионов	Анализ 447 клубных стадионов показал, что средний срок эксплуатации стадионов составляет 47 лет, а последние инвестиции в стадион осуществлялись, в среднем, 7 лет назад.
Характеристики стадионов клубных турниров УЕФА в сезоне 2013/14	«Лицензия удивлять», стр. 32	Стадионы национальных ассоциаций УЕФА	В девяти странах средняя вместимость стадионов составляет свыше 40 000 мест. Для начальных отборочных этапов обычно используются домашние стадионы меньшей вместимости, затем клубы переезжают на более крупные стадионы. Яркие примеры – Ирландия, Финляндия и Уэльс, где клубы начинают игру на стадионах со средней вместимостью 3 000, 6 000 и 5 000 мест, а позднее перемещаются на национальные или региональные стадионы со средней вместимостью 51 000, 40 000 и 23 000 соответственно.
Есть ли связь между характером собственности и доходами от матчей?	ФГ 2009, стр. 50	53 национальные ассоциации УЕФА, 625 стадионов	При анализе 98 клубов, включенных в таблицу выборки, становится очевидным, что у клубов, владеющих своим стадионом, доходы от продажи билетов намного выше чем у клубов, пользующихся стадионом на условиях лизинга или аренды. В целом, ни один из 12 клубов с самым высоким уровнем дохода от матчей из разных стран Европы не базируется на муниципальном (государственном) стадионе. Еще важнее, однако, способность клубов улучшать инфраструктуру своих стадионов путем их модернизации и благоустройства, тем самым повышая уровень комфорта и индивидуализации для клуба и его болельщиков.
Сколько тренеров получили признаваемые УЕФА тренерские квалификации?	ФГ 2010, стр. 51 ФГ 2009, стр. 52 СО 2009, стр. 27	Национальные ассоциации УЕФА	160 472 тренера получили признаваемые УЕФА тренерские квалификации (на 1% больше, чем в 2008 г.). В их число входят 120 303 тренера с «В»-дипломом (75%), 34 471 с «А»-дипломом (21%) и 5 698 (4%) с «Про»-дипломом, позволяющим тренировать игроков на самом высоком уровне. (СО 2009)
Какой уровень участия в футболе в европейских странах?	ФГ 2009, стр. 54	Национальные ассоциации УЕФА	Всего зарегистрировано более 23 млн футболистов наряду с бесчисленным количеством незарегистрированных игроков-любителей. За последние 5 лет общее число игроков возросло приблизительно на 1 миллион; самый стремительный относительный рост наблюдался среди женщин, молодежи и футзальных игроков.
Миграция главных тренеров – какие тренеры переезжают за границу?	ФГ 2010, стр. 52	Национальные ассоциации УЕФА, 535 главных тренеров клубов	Почти треть главных тренеров национальных сборных УЕФА и четверть главных тренеров клубов высших дивизионов – иностранцы, при этом статистика в разных лигах сильно различается.
Какие страны были самыми успешными в молодежных футбольных турнирах?	ФГ 2010, стр. 48	Молодежные турниры УЕФА с сезона 1992/93 по сезон 2010/11	Самыми успешными национальными ассоциациями в мужских молодежных турнирах были Испания, Франция, Португалия и Италия, а Германия, вне всякого сомнения, была самой успешной страной в женских молодежных соревнованиях. В общей сложности, 16 национальных ассоциаций достигли успеха в молодежных соревнованиях УЕФА, и ободряюще большое число ассоциаций (40) дошло финального этапа.
Тема: Финансовые параметры: обзор трансферов			
Какими были колебания трансферной активности в странах Европы в течение последних пяти лет?	ФГ 2011, стр. 78	24 наиболее активные лиги в трансферной деятельности	Объем затрат на приобретение регистраций игроков достиг рекордной точки летом 2007 и 2008 г. и составил свыше 2,5 млрд евро; в течение последних трех с половиной сезонов общие затраты на трансферы (зимние и летние) были приблизительно на 500 млн ниже. Такие тенденции трансферной активности благотворно сказались на финансовых результатах ФГ 2008 и ФГ 2009 – затраты на трансферы были низкими (последствия относительно низких затрат на трансферы 2004–2006 гг.), а прибыль от них высокой (в результате относительно высокой трансферной активности 2007 и 2008 гг.). Эта временная разница негативно повлияла на финансовые результаты клубов в ФГ 2010 и ФГ 2011, когда была отмечена более низкая прибыль (замедление трансферной активности в период 2009–2011 гг.) и более высокие затраты (последствия относительно высокого уровня затрат 2007–2008 гг.).
Каковы характеристики 400 крупнейших трансферов (страна, возраст, клуб)?	ФГ 2010, стр. 104	Выборка из 400 трансферов (25 крупнейших трансферных выплат, отраженных в отчетности).	«Многომиллионные» трансферы в течение последних 16 лет чаще всего распространялись на: 24-летних игроков, бразильских нападающих, английские и итальянские клубы.
В чем заключаются основные тенденции трансферных затрат последних 16 лет?	ФГ 2010, стр. 100	24 наиболее активные лиги в трансферной деятельности	За последние 16 лет произошло два всплеска трансферной активности: 2000–2002 гг. и 2007–2009 гг.
Какие клубы и страны потратили и заработали больше всего денег на трансферной деятельности?	ФГ 2011, стр. 81 ФГ 2010, стр. 106	53 национальные ассоциации УЕФА	Целый ряд факторов отвечает за соотношение трансферной активности и затрат на оплату труда по странам, в том числе за процент используемых в лигах местных игроков (им заработная плата начисляется без оплаты за трансфер) и особенности новых регистраций (при регистрации опытных игроков, находящихся в конце своей карьеры, часто выплачивается высокая заработная плата, но низкая плата за трансфер). Анализ включает приблизительные данные, поэтому их следует считать лишь ориентировочными; при этом они ясно указывают на то, что клубы Швеции, Норвегии, Австрии и Швейцарии, в среднем, тратят значительно меньшую часть бюджета, отведенного на игроков, на трансферные выплаты (затраты на трансферы составляют 6–11% от уровня заработной платы) по сравнению со средним показателем (36%). В числе самых активных клубов – такие страны, как Германия, где за пять лет потрачено на регистрации игроков 27% от заработной платы, в сравнении с клубами Испании, Англии, Италии и России (41–47%). (ФГ 2010) Анализ оценочного соотношения выручки от выбытия регистраций игроков и заработной платы также выявляет некоторые ключевые различия между клубами разных стран Европы. Тот факт, что в течение пяти лет в клубах Сербии и Хорватии выплаты при выбытии регистраций игроков («выручка от выбытия регистраций игроков») превысили общий объем заработной платы, четко указывает на важную финансовую роль трансферной активности для этих клубов. Пятилетние данные клубов Португалии свидетельствуют о меньшем соотношении между выручкой от выбытия регистраций игроков и заработной платой (72%), однако оно значительно выше среднего (29%), и, таким образом, демонстрирует важность трансферной активности в рамках финансовой стратегии. Чешские и голландские клубы также, в целом, остаются чистыми продавцами – их доходы от выбытия регистраций намного выше издержек на их приобретение. (ФГ 2011)
Насколько последовательно клубы отчитываются по трансферам в своих бухгалтерских книгах?	ФГ 2008, стр. 54	Национальные ассоциации УЕФА, клубы стран Европы	Трансферы (приобретение и выбытие регистраций) игроков оказывают существенное влияние на финансы всех клубов, за исключением самых малых. В целом по Европе, 61% клубов записывают приобретенных игроков в активы, тогда как 39% клубов вместо этого рассматривают всю задолженность по трансферам как непосредственные расходы.

ПРИЛОЖЕНИЕ: Схема сопоставительных исследований, 2007–2012 гг.

Предмет	Библиография	Охват	Выборка результатов
Тема: Финансовые параметры (объекты исследования, не охваченные напрямую в данном отчете за ФГ2012)			
Задолженность, в задолженности, чистый долг, обеспеченная задолженность, обязательства, непрерывность деятельности – что все это означает?	ФГ 2008, стр. 68	Н/П	Определения можно найти в сравнительном отчете за ФГ 2008
Валовая прибыль, операционная прибыль с учетом или без учета трансферов, EBITDA, EBIT, прибыль до вычета налогов, чистая прибыль – насколько важны измерители прибыли для футбольных клубов?	ФГ 2008, стр. 60	Н/П	Определения можно найти в сравнительном отчете за ФГ 2008
Стоимость активов (игроки): недооцененные или переоцененные?	ФГ 2008, стр. 72	600 клубов	Занижение стоимости чаще всего происходит в малых клубах, которые обычно готовят и продают местных воспитанников и изначально не капитализируют игроков в бухгалтерском балансе (годовая прибыль или убыток, составляющие долю 0,63 от общей стоимости активов (игроков) по сравнению с долей 0,22 для клубов «большой пятярки»). Клубы «большой пятярки» в совокупности отразили в отчетности чистые убытки по игрокам (прибыль (убыток) после продажи составил(-а) долю 0,58 обесценения (амортизации)), тогда как другие клубы (с доходами менее 50 млн евро) отразили в отчетности чистую прибыль по трансферной деятельности (коэффициент 1,71).
Кто выполняет роль аудиторов?	ФГ 2010, стр. 87 ФГ 2009, стр. 95	53 национальные ассоциации УЕФА, 599 клубов	В странах Европы используются самые разнообразные аудиторы клубов – что, скорее всего, неудивительно, учитывая огромную разницу в размерах клубов. Чуть более четверти клубов используют международные аудиторские фирмы, и чуть более половины обращаются к аудиторам с несколькими офисами. Большинство рассмотренных клубов в Австрии, Армении, Дании, Англии, Финляндии, Италии, Люксембурге, Нидерландах и Швеции пользовались услугами международных фирм, как и половина клубов, попавших в этот году в групповой этап турниров УЕФА. (ФГ 2010)
Какие основные внутренние телевизионные контракты сейчас действуют?	ФГ 2009, стр. 70	Национальные ассоциации УЕФА	Самыми крупными контрактами на телетрансляции внутренних чемпионатов обладают ENG и ITA. В ENG рост цен на международные права экспоненциально повысился, что повлекло рост общей стоимости прав. Торговый цикл для большинства европейских внутренних лиг длится три-четыре года, но есть и исключения из правила.
Какие даты финансовой отчетности установлены для клубов?	ФГ 2010, стр. 117 ФГ 2008, стр. 39	Национальные ассоциации УЕФА, клубы стран Европы	Самой распространенной отчетной датой является 31 декабря – ее использует 64% клуба высших дивизионов, включая все клубы стран бывшего СНГ и балтийских стран. (ФГ 2010)
Насколько тесно связаны финансовые ресурсы и успехи на футбольном поле на национальном и европейском уровне?	ФГ 2009, стр. 72 СО 2009, стр. 36 ФГ 2008, стр. 48	Национальные ассоциации УЕФА, клубы стран Европы	В очередной раз наш анализ свидетельствует об очень тесной связи между финансовым потенциалом и успехами на футбольном поле. В 66% проанализированных случаев клуб, отразивший в отчетности наивысший доход, финишировал первым или вторым в своей лиге (победы в чемпионатах – в 18 странах, серебро – в 13 странах). Если посмотреть с другой стороны, то в половине лиг победители внутренних чемпионатов отразили в отчетности либо самый высокий доход, либо наибольшие затраты на оплату труда. (СО 2009)
В какой стране доходы клубов самые сбалансированные?	ФГ 2010, стр. 60 ФГ 2009, стр. 64 СО 2009, стр. 34	Национальные ассоциации УЕФА	Клубный доход распределяется между различными дивизионами неравномерно. Клубы «большой пятярки» составляют 13% от 734 европейских клубов высших дивизионов, однако приносят 67% общеевропейского дохода, составляющего 12,8 млрд евро. Несмотря на то, что доля дохода «большой пятярки» снизилась (в ФГ 2008 и ФГ 2009 она находилась на отметке 69%), а дивизионы с самым стремительным ростом доходов в ФГ 2010 (Россия, Турция и Украина) в нее не вошли, эта доля, скорее всего, возрастет в следующем году, когда в клубы начнут поступать доходы от более выгодных английских и итальянских контрактов на трансляции. (ФГ 2010)
Насколько важны доходы от телетрансляций за пределами дивизионов?	ФГ 2009, стр. 34	Национальные ассоциации УЕФА	Самые значительные доходы от трансляций отмечались у клубов «большой пятярки», доля которых составила от 35% до 57% общего дохода, отраженного в отчетности. Доходу от трансляций в крупных и средних дивизионах, который составляет свыше 10% в 13 странах, как правило, отведена значительная роль, хотя в Восточной Европе этот показатель обычно ниже. В «малых» и «микро» дивизионах доходы от трансляции матчей чаще всего не играют большой роли (менее 5%).
Насколько различаются средние цены на билеты в странах Европы?	ФГ 2010, стр. 62	53 национальные ассоциации УЕФА	Средний показатель для 53 высших дивизионов составлял приблизительно 11,28 евро на зрителя, однако разница между клубами и странами в этой сфере огромна. Испания и Англия лидируют среди 53 высших дивизионов с максимальной средней стоимостью билета в размере 50 евро на зрителя, а меньше всего получают (и взимают) за билеты Армения и Казахстан.

Тема: Спортивно-соревновательные параметры клубных турниров УЕФА

В клубных турнирах УЕФА постоянно соревнуются «одни и те же» клубы?	ФГ 2011, стр. 21	Национальные ассоциации УЕФА	В течение трехлетнего цикла 2009/10-2011/12 на групповых этапах Лиги чемпионов УЕФА были представлены 24 (45%) национальные ассоциации УЕФА из 53, а на групповых этапах Лиги Европы УЕФА – 33 (62%) национальные ассоциации УЕФА. С сезона 2009/10 по сезон 2011/12 в групповом этапе Лиги чемпионов УЕФА 44 клуба участвовали лишь по одному разу, и всего 10 клубов участвовали во всех трех сезонах.
Насколько различаются результаты матчей турниров УЕФА и матчей национальных турниров?	ФГ 2011, стр. 24	Национальные ассоциации УЕФА	Сравнение результатов на футбольном поле показывает, что количество мячей, забиваемых в матчах групповых этапов национальных чемпионатов и Лиги чемпионов УЕФА, остается схожим. Однако, в матчах Лиги чемпионов УЕФА намного меньше разница между количеством голов, забиваемых командами хозяев и гостей.
Обзор соревнований за десять лет: Участие клубов и успех национальных ассоциаций	«Лицензия удивлять», стр. 13	Национальные ассоциации УЕФА	В 35 национальных ассоциаций хотя бы один клуб доходил до группового этапа Лиги чемпионов УЕФА или Лиги Европы, причем лучший результат отмечен у испанских клубов (96%).
Обзор соревнований за десять лет: Участие и результаты с разбивкой по клубам	«Лицензия удивлять», сс. 14 и 15	Национальные ассоциации УЕФА	За последние десять лет 97 разных клубов достигали группового этапа Лиги чемпионов УЕФА. За последние десять лет 255 разных клубов участвовали в матчах отборочных и групповых этапов Лиги чемпионов УЕФА. За последние десять лет 583 разных клуба принимали участие в матчах Лиги чемпионов УЕФА или Лиги Европы.
Новые клубы и долго отсутствовавшие	«Лицензия удивлять», стр. 22	Национальные ассоциации УЕФА	26 клубов участвовали в турнирах УЕФА в сезоне 2013/14 впервые за десятилетие. 11 клубов участвовали в турнирах Лиги чемпионов УЕФА в сезоне 2013/14 впервые за десятилетие.

Ссылки на прошлые отчеты:

ФГ 2008 http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Publications/uefaorg/Publications/01/45/30/65/1453065_DOWNLOAD.pdf

СО 2009 http://www.cies-uni.org/sites/default/files/2009_UEFA_Club_Licensing_Benchmarking.pdf

ФГ 2009 http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/58/53/53/1585353_DOWNLOAD.pdf

ФГ 2010 http://ru.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/68/67/1746867_DOWNLOAD.pdf

ФГ 2011 http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/87/1916187_DOWNLOAD.pdf

«Лицензия удивлять» http://www.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/99/91/07/1999107_DOWNLOAD.pdf

ПРИЛОЖЕНИЕ: Определение терминов и источники информации

Определение используемых в отчете терминов		Описание источников информации	
В среднем по клубам	Ссылка на «средний» показатель по клубам (например, средняя выручка) представляет собой совокупный показатель по дивизиону, деленный на количество клубов. Если анализ приводится в виде процентных измерений, то это средневзвешенный показатель (средний показатель от общего количества, а не по % каждого клуба).	Спортивно-соревновательные параметры национального клубного футбола	Структура лиг и тенденции – данные сайта UEFA.com с перекрестными ссылками на Wikipedia. Графики по лигам – из совокупности источников: Национальные ассоциации УЕФА и лиги; UEFA.com; TMS. Решения о лицензировании и график – данные из списка решений о лицензировании, поданные 53 национальными ассоциациями УЕФА.
Сравнительный анализ	Термин «сравнительный анализ» относится к собирательному сравнительному анализу с использованием информации: (i) напрямую подготовленной или предоставленной клубами с целью получения клубной лицензии; (ii) полученной с помощью обширной сети менеджеров по лицензированию и их персонала в каждой из 53 национальных ассоциаций; (iii) имеющейся в распоряжении отдела УЕФА по лицензированию клубов и других подразделений администрации УЕФА. В узком контексте данного отчета термин «сравнительный анализ» относится не к определению рейтинга стран или целевых показателей, а к повышению уровня элементарной прозрачности и знаний о клубном футболе в финансовой области и других сферах лицензирования. Цели отчета изложены во введении к нему. В общем контексте лицензирования клубов проект УЕФА по проведению сравнительного анализа также ставит перед собой более широкие цели: достичь обмена передовым опытом по вопросам лицензирования между национальными ассоциациями и способствовать принятию национальными и международными заинтересованными сторонами более информированных решений. Он дополняет собственный сравнительный анализ и работу национальных ассоциаций (Программа УЕФА для руководителей высшего звена (ТЕР), а также Программа по обмену знаниями и информацией (KISS)).	Сведения о главных тренерах национального клубного футбола	Совокупность данных, предоставленных национальными ассоциациями по списку типовых форм решений о лицензировании и данные сайта www.transfermarkt.de, впоследствии упорядоченные, проанализированные и опубликованные УЕФА за исключением конфиденциальной информации.
Система лицензирования клубов	Относится к системе, основанной на выполнении минимальных критериев, которые изложены в Правилах УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей», что приводит к выдаче клубам лицензии или отказу в ее предоставлении. Наличие лицензии необходимо для доступа к турнирам УЕФА (правила участия в соревнованиях).	Коммерческие параметры: Здоровый аппетит к игре	Посещаемость и тенденции – www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm, проверенные и в некоторых случаях дополненные сведения за счет баз данных лицензиаров и УЕФА. Уровень интереса к футболу и разным лигам по всей Европе и по странам – Источник данных: Repucom в рамках специализированного опроса свыше 18 000 взрослого населения в возрасте от 18 до 69 лет с охватом 38 национальных ассоциаций УЕФА.
Страны/дивизионы/лиги	Термин относится к клубам из национальной ассоциации УЕФА. У всех ассоциаций есть собственные лиги (за исключением Лихтенштейна, клубы которого соревнуются в швейцарских лигах). Не все национальные ассоциации УЕФА являются странами по определению Организации Объединенных Наций. Например, Англия, Северная Ирландия, Шотландия и Уэльс входят в Великобританию. Еще одна ассоциация, Фарерские острова, является автономным регионом Королевства Дании. Несмотря на это, в отчете мы иногда ссылаемся на страны. Используемые в отчете трехбуквенные сокращения названий ассоциаций являются сокращениями УЕФА и иногда отличаются от кодов Международного олимпийского комитета и Международной организации по стандартизации (в случае Латвии, Румынии и Словении).	Коммерческие параметры: Обзор трансферной активности	Анализ на основе данных 3 000 комплектов финансовой отчетности клубов за пятилетний период, собранных и проанализированных УЕФА, включая подробные примечания к финансовой отчетности, раскрывающие движение нематериальных активов (регистрация игроков). Общие данные о тенденции в чистых и валовых показателях 166 крупных трансферных сделок (свыше 15 млн евро) по материалам сайта www.transfermarkt.de (анализ УЕФА), на основании предоставленных УЕФА данных о задолженности по трансферам. Совокупные показатели ставок агентских комиссий и продолжительности контрактов с игроками, полученные от клубов
Валюта	Показатели отчетности по каждому отдельному клубу, выраженные в национальной валюте, конвертированы в евро по средним ежемесячным курсам (по сути, среднесуточным) в течение определенного отчетного периода каждого из клубов. Такие среднесуточные курсы основаны на данных, публикуемых Европейским Центральным Банком либо, в их отсутствие, на данных о средних курсах ресурса OANDA. Округленные курсы округлялись до четырех десятичных знаков. Примеры курсов: российские клубы – 0,0251, украинские клубы – 0,0975; клубы Великобритании с окончанием года в мае – 1,1751, с окончанием года в июне – 1,1846, с окончанием года в июле – 1,1961 и с окончанием года в декабре – 1,2334.	Финансовые параметры европейского клубного футбола: весь анализ	Если в отчете, его сносках или в этом приложении особо не оговорено иное, то использованные в отчете финансовые показатели взяты непосредственно из данных, предоставленных УЕФА клубами или их национальными ассоциациями посредством электронной системы BOFS в период с апреля по июль 2013 г. Эти данные относятся к финансовому году, заканчивающемуся в 2012 г. (ФГ 2012). Показатели совпадают с данными финансовой отчетности, составленной в соответствии с национальными методами бухгалтерского учета или Международными стандартами финансовой отчетности и прошедшей аудиторскую проверку в соответствии с Международными стандартами аудита. Во многих случаях в УЕФА подавались дополнительные разбивки показателей доходов и расходов, прошедших аудиторскую проверку, в рамках сопоставительного обзора, для обеспечения более полного понимания финансовых результатов клубов (например, разбивка расходов на персонал: расходы по игровому составу и прочему персоналу, а также социальные отчисления и базовая оплата труда, разделение источников дохода на соревнования УЕФА и национальные турниры, разделение инвестиционных денежных потоков на оплату трансферов игроков (доходы от них) и более долгосрочные инвестиции в основные средства или продажи). В целом, от клубов поступило 984 уточняющих запросов. Предоставленные данные по 696 клубам использовались для экстраполяции оставшихся 30 клубов (преимущественно меньшего размера), выбывших из европейских высших дивизионов. Общий подход заключался в использовании средних показателей небольших клубов каждого дивизиона (не считая четырех самых доходных) для симуляции показателей по этим 30 клубам и, следовательно, для подсчета ориентировочного совокупного показателя по Европе и по каждой стране. Экстраполированные данные составляют менее 1% общего итога.
Доходы (выручка)	Термины «доход» (средний или общий) и «выручка» используются здесь в синтаксических целях как взаимозаменяемые. В контексте настоящего отчета ни один из этих терминов не включает доход или прибыль от трансферов игроков, прибыль или убытки от отчуждения активов, прибыль или убытки от финансовых статей (доход или чистую прибыль от инвестиций или процентного дохода), а также прибыль или убытки от неоперационных статей (все эти статьи анализируются отдельно). Смысл термина «исключительные доходы» сильно различается в зависимости от страны, и, согласно Международным стандартам финансовой отчетности (IFRS), встречается редко, поэтому «исключительные доходы» входят в состав выручки (доходов).		
Доходы (выручка)	Этот термин используется для разделения дохода (выручки) на меньшие компоненты. Связанные с реализацией телевизионных прав призовые суммы обычно относят к выручке от телетрансляций - за исключением случаев, когда они отдельно раскрываются в составе выручки от коммерческой деятельности. УЕФА требует, чтобы все клубы раздельно идентифицировали призовые средства УЕФА, солидарные и прочие выплаты в качестве отдельных поступлений. Продажу продуктов питания и напитков обычно включают в состав выручки от коммерческой деятельности, но могут также включать в выручку от продажи билетов для некоторых клиентов, обслуживаемых по программам гостеприимства. Аналогично, выручка за счет средств спонсоров также может включать элемент поступлений от продажи билетов, если доступ на стадион в день матча включен в данные по общим коммерческим и партнерским соглашениям. Разграничение спонсорских и коммерческих сделок тоже не является четким. Таким образом, показатели по отдельным источникам поступлений остаются ориентировочными.		
Национальные ассоциации	Национальные ассоциации – это 54 ассоциации, которые являются членами УЕФА и на которых строится система лицензирования клубов. В настоящем отчете этот термин также включает три ассоциации, которые полностью или частично поручили лиге управление лицензированием на национальном уровне (Австрия, Германия и Швейцария). Все аналитические материалы данного отчета, за исключением некоторых схем, включают данные национальных ассоциаций УЕФА числом до 53 (включительно). В следующем году мы намереемся включить данные по Гибралтару, 54-й национальной ассоциации УЕФА, поскольку в сезоне 2014/15 клубы Гибралтара впервые будут участвовать в клубных турнирах УЕФА.		
Финансовый «фэйр-плей»	Финансовый «фэйр-плей» («честная игра в финансовых вопросах») – это совокупность требований, принятых УЕФА в согласии с национальными ассоциациями, клубами, лигами и футбольными профсоюзами с целью осуществления контроля финансового состояния клубов. Полные сведения содержатся в Правилах УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей» (издание 2012 г.), которые можно загрузить на сайте: www.UEFA.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf		

Правовая оговорка

Данный анализ основан на цифрах, предоставленных УЕФА лицензиарами (национальными ассоциациями или лигами) и их клубами. Эти данные не проверялись УЕФА на точность и не сверялись с исходной финансовой отчетностью. Анализ носит общий характер и проведен исключительно для того, чтобы очертить контекст; поэтому на него нельзя полагаться для разъяснения конкретных ситуаций. В анализе указаны некоторые трудности, возникшие при сравнении данных и информации из финансовой отчетности, однако их список не является исчерпывающим. Анализ предназначен для национальных ассоциаций (или лиг, если лига выступает в роли лицензиара) и не рассчитан на то, чтобы третьи стороны использовали его содержание или полагались на него. Данный документ и его содержимое не могут повлечь за собой никаких прав или претензий к УЕФА.

Подготовка издания

УЕФА

Автор

Сефтон Перри

Помощник

Стелиос Потамитис

Перевод

Libero Language Lab,
Надежда Кириченко,
Кирилл Семенов

Благодарим за содействие

всех участников системы лицензирования клубов и, в частности, экспертов по финансовым критериям и менеджеров по лицензированию из национальных ассоциаций и лиг, а также финансовых работников из клубов высших дивизионов за предоставленные сведения.

Запросы

Направляйте запросы Сефтону Перри (Sefton Perry) на адрес: clublicensing@uefa.ch



UEFA
ROUTE DE GENÈVE 46
CH-1260 NYON 2
SWITZERLAND
TELEPHONE: +41 848 00 27 27
TELEFAX: +41 848 01 27 27
UEFA.org

WE CARE ABOUT FOOTBALL