



# Ландшафт европейского клубного футбола

Сравнительный отчет по лицензированию клубов

2015 финансовый год

WE CARE ABOUT FOOTBALL

UEFA CHAMPIONS LEAGUE | UniCredit | GUERINI



## Предисловие



Добро пожаловать на страницы восьмого сравнительного отчета по лицензированию клубов УЕФА, который в очередной раз расскажет о финансовых и прочих тенденциях развития европейского клубного футбола за пределами игрового поля.

В свежем издании нашего отчета еще раз подчеркивается история успеха футбола как культурной и коммерческой силы. Документ показывает, что регулирующая роль УЕФА в финансовом «фэйр-плей» не только укрепила европейские футбольные финансы, но и послужила основой беспрецедентного роста, инвестиций и рентабельности.

Этот подробный отчет показывает, что после ввода в действие финансового «фэйр-плей» резко сократились убытки, клубы осуществляют рекордные капиталовложения и инвестируют в стадионы, а их выручка год за годом растет. Кроме того, отчет также без тени сомнений доказывает, что финансовый «фэйр-плей» существенно улучшил финансовую ситуацию в футболе: за последние два года совокупная операционная прибыль возросла до 1,5 млрд евро – по сравнению с убытками в размере 700 млн евро в течение тех двух лет, что предшествовали вводу требования о безубыточности.

Не менее радуют сведения о том, что футбол остается невероятно популярным среди зрителей. В прошлом сезоне был зафиксирован рост посещаемости европейских стадионов на 2,6 миллиона человек, а матчи всех лиг на континенте в целом собрали на трибунах более 170 миллионов болельщиков.

Разумеется, как страж интересов игры в Европе, УЕФА также должен принимать во внимание менее позитивные тенденции, отмеченные в отчете, такие как возобновление роста высоких зарплат и увеличение концентрации доходов от спонсорства и коммерческой деятельности в ограниченном кругу клубов.

Одна из задач финансового «фэйр-плей» заключается в росте прозрачности европейского футбола, и в настоящем отчете приводятся впечатляющие аналитические выкладки для клубов всех 55 национальных ассоциаций УЕФА по таким темам, как иностранные владельцы, форматы лиг и гарантии трудоустройства главных тренеров. Здесь вы также найдете рейтинги клубов по различным финансовым критериям.

Мы выражаем благодарность всем национальным ассоциациям, лигам и клубам, предоставившим свою финансовую информацию, а также всем участникам системы лицензирования за их неоценимый вклад.

Надеемся, вам понравится этот отчет.



Александр Чеферин  
Президент УЕФА

# Введение

Сравнительный отчет по лицензированию клубов УЕФА в очередной раз представляет подробный и не имеющий аналогов анализ европейского клубного футбола.

Нет никаких сомнений в том, что принятое много лет назад решение о введении клубного лицензирования, а затем и финансового «фэйр-плей» принесло очень позитивные результаты. Сегодня цифры говорят о более стабильном и устойчивом финансовом положении клубов в высших дивизионах европейских стран, что подчеркивает успех от внедрения более рациональных и сбалансированных бизнес-планов. За последние пять лет уровень просроченной задолженности клубов, участвующих в турнирах УЕФА, ежегодно снижался – с 57 млн евро до чуть более 5 млн евро на данный момент. Рекордный показатель убытков от операционной деятельности в 2011 году сменился сейчас самым высоким уровнем совокупной операционной прибыли в истории европейского клубного футбола. Чистые убытки сократились втрое, а инвестиции в футбольную инфраструктуру в последнее время только увеличивались – с 2007 года в Европе реализовано 167 крупных стадионных проектов.

Одной из заявленных задач финансового «фэйр-плей», согласованной всеми членами футбольной семьи с самого начала, был рост прозрачности европейского клубного футбола. Мы тесно сотрудничаем с клубами на протяжении многих лет с целью повышения прозрачности и объединения вокруг принципов добросовестного управления и «фэйр-плей». Этот отчет – прекрасный образец такого подхода и надежный анализ финансовых тенденций среди клубов высших дивизионов Европы. В отличие от прочих отчетов по европейскому клубному футболу, которые опираются на предоставленные лигами обобщенные показатели, в основу настоящего документа легли детальные сведения, полученные из финансовой отчетности клубов и примечаний к ней. Особое внимание в этом отчете уделяется данным по 679 клубам высших дивизионов за финансовый год, заканчивающийся в 2015 г. Хотя некоторые крупнейшие клубы Европы уже обнародовали свои результаты за 2016 год, предложенный в этом отчете анализ представляет первую и единственную полную картину по 2015 финансовому году.

Отчет впервые содержит глубокое исследование составов клубов в национальных турнирах, описывает действующие в каждой стране ограничения и требования относительно численности заявок, количества собственных воспитанников, гражданства игроков и арендных соглашений. В итоге здесь показаны как общие для всей Европы подходы, так и специфические отличия.

Впрочем, настоящий отчет охватывает не только вопросы финансов и добросовестного управления. Он также рассматривает стратегическое развитие и культуру футбола. Здесь описаны форматы национальных чемпионатов и кубков, исследованы последние тенденции развития стадионов, а также приводятся многочисленные карты и графики для демографического сравнения главных тренеров, игроков и болельщиков в Европе и других лигах мира. Такие данные, как процент клубов, меняющих главного тренера в ходе сезона, средний возраст игроков или связь между снижением посещаемости и слабыми спортивными результатами, тоже предлагают богатую информацию о культуре, конъюнктуре и стратегиях клубов из разных лиг по всему миру.

Хотя европейский футбол может гордиться тем, чего достиг за такое короткое время, сейчас в нем, как и во многих других областях, возникают и новые возможности, и новые вызовы, связанные с современным уровнем глобализации. Доходы растут, но в то же время концентрируются на самой верхушке (в первую очередь это доходы от продажи прав на телетрансляции, коммерческой деятельности и спонсорства) – и лишь единичные клубы могут в полной мере пользоваться невероятными возможностями глобального рынка.

Футбольный ландшафт меняется стремительно, при этом новые инвестиции осуществляются с невиданной до этого скоростью. Отчет отражает это понимание и предлагает новый взгляд на собственников и спонсоров клубов. Здесь приведены диаграммы и временные графики, указывающие на интерес новых инвесторов, возросший благодаря огромным успехам европейского клубного футбола. В итоге 44 клуба из разных европейских лиг обрели иностранных владельцев. В отчете также проведен анализ более 4 тысяч спонсорских и коммерческих сделок, за счет чего показана картина крупнейших компаний, на сегодняшний день вовлеченных в европейский клубный футбол.

Упомянутые факторы объясняют разрастание пропасти между ведущими клубами и всеми остальными, и это один из главных вызовов для футбола в будущем. Многие опасаются за баланс конкурентоспособности внутри лиг и между ними, поэтому УЕФА должен проводить непрерывный анализ и адаптировать свои нормативные акты к быстро меняющейся среде, не теряя понимания того, что практика чрезмерных расходов и неустойчивые коммерческие модели не могут стать ответом на финансовое неравенство. Следовательно, растет важность продолжения консультаций и сотрудничества со всеми членами футбольной семьи ради защиты европейских футбольных ценностей и стимуляции развития всех национальных ассоциаций УЕФА на всех уровнях игры – от профессионального до массового, который лежит в основе европейской модели спорта.

Настоящий отчет стал возможным лишь благодаря огромному вкладу и поддержке со стороны менеджеров по лицензированию национальных ассоциаций и лиг, за что мы им очень признательны.

Андреа Траверсо,  
глава отдела УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей»

# Введение в глобальный сравнительный анализ

Заключительный раздел предыдущего отчета представил сравнительный анализ ведущих спортивных лиг в глобальном масштабе в разрезе контрактов на телетрансляции, потоков доходов, количества подписчиков в соцсетях и посещаемости матчей. Ввиду полученных положительных откликов в данном отчете приводятся многочисленные сравнения футбольных лиг во всем мире, что позволяет представить детальный анализ европейского футбола в более широком контексте. [Ниже приведены освещенные темы.](#)

Профили игроков и

использование местных и иностранных игроков (стр. 29–31)

Стабильность тренеров

и их профили  
(стр. 22, 24–25)

Топ-100 лиг по  
стоимости игроков  
(стр. 33)

Посещаемость  
матчей (стр. 40)

Проекты стадионов  
(стр. 49–51)

# Содержание

Предисловие	3	4 Болельщики	34
Введение	4	Ключевые аспекты	35
<b>1 Национальные лиги и кубки</b>	<b>10</b>	Топ-10 по посещаемости	36
Ключевые аспекты	11	Уровни посещаемости в Европе	37
Форматы лиг и изменения форматов в Европе	12	Пики и спады посещаемости	38
Необычные форматы лиг	13	Связь качества выступлений и посещаемости	39
Форматы национальных кубков	14	50 самых посещаемых глобальных спортивных соревнований	40
Ограничения численности составов в национальных лигах и УЕФА	15	Наиболее успешные официальные сайты клубов	42
Ограничения на аренду игроков в национальных лигах	16	<b>5 Стадионы и развитие стадионов</b>	<b>44</b>
Дополнительные правила относительно собственных воспитанников	17	Ключевые аспекты	45
Дополнительные правила относительно гражданства игроков	18	Новые стадионы за последнее десятилетие	46
<b>2 Главные тренеры</b>	<b>19</b>	Типы стадионных проектов	47
Ключевые аспекты	20	Стадионные проекты в Европе	48
Гарантии занятости главных тренеров в Европе	21	Стадионные проекты в мире	49
Гарантии занятости главных тренеров в мире	22	Стадионные проекты за последние годы	50
Средний возраст главных тренеров в Европе	23	<b>6 Владельцы клубов</b>	<b>52</b>
Средний возраст главных тренеров в мире	24	Ключевые аспекты	53
Иностраные тренеры по регионам	25	Владельцы европейских клубов	54
<b>3 Игроки</b>	<b>26</b>	Происхождение и направления иностранных инвестиций и владения клубами	55
Ключевые аспекты	27	График приобретения клубов зарубежными собственниками	56
Средний возраст игроков в Европе	28	<b>7 Спонсоры клубов</b>	<b>57</b>
Средний возраст игроков в мире	29	Ключевые аспекты	58
Иностранцы игроки по регионам	30	Обзор производителей спортивной формы клубов	59
Комплектация клубов игроками в мире	31	Обзор титульных спонсоров клубов	60
Стоимость европейского рынка игроков	32	Титульные спонсоры клубов по отраслям экономики	61
Стоимость мирового рынка игроков	33	Права на коммерческое наименование стадионов	62
		Обладатели прав на наименование стадионов по отраслям экономики	63

**8 Доходы клубов****64**

Ключевые аспекты	65
Долгосрочный рост доходов европейских клубов	66
Среднесрочный рост доходов европейских клубов	67
Краткосрочный рост доходов европейских клубов в ФГ2015	68
Средние и общие доходы по странам	69
Доходы и рост доходов: топ-30 клубов	70
Потоки доходов европейских клубов	72
Обзор крупнейших сделок по телеправам	73
Динамика и уровень доходов от продажи телеправ	74
Топ-20 клубов по уровню доходов от телетрансляций	75
Доходы, полученные от УЕФА	76
Топ-20 клубов по доходам от УЕФА	77
Динамика и уровень доходов от продажи билетов	78
Топ-20 клубов по уровню доходов от продажи билетов	79
Динамика и уровень доходов от спонсорства и коммерческой деятельности	80
Относительный рост доходов от спонсорства и коммерческой деятельности	81
Динамика и уровень поступлений от трансферов	82
Топ-20 клубов по доходам от трансферов	83
Структура доходов в топ-20 лигах	84
Структура доходов за пределами топ-20 лиг	85

**9 Расходы на зарплату и состав****86**

Ключевые аспекты	87
Клубные расходы и долгосрочный рост зарплат	88
Среднесрочный абсолютный и относительный рост зарплат	89
Рост зарплат в 20 ведущих лигах	90
Динамика и уровень зарплат за пределами 20 ведущих лиг	91
Динамика и уровень зарплат 20 ведущих клубов	92
Сравнение зарплат в клубах по 20 ведущим лигам	93
Трансферные затраты на состав клубов по 20 ведущим лигам	94
Относительные расходы на состав и платежеспособность	95

**10 Трансферные и другие расходы****96**

Ключевые аспекты	97
Трансферная деятельность и трансферные прибыли/убытки клубов	98
Отраженные в отчетности чистые расходы и доходы от трансферов	99
Топ-20 клубов по чистым расходам и чистым затратам на трансферы	100
Операционные расходы европейских клубов	101
Динамика и уровень операционных расходов по лигам	102
Динамика и уровень операционных расходов 20 ведущих клубов	103
Расходы по неоперационным статьям	104

**11 Базовая и чистая рентабельность****105**


Ключевые аспекты	106
Среднесрочная динамика операционных прибылей клубов	107
Среднесрочная динамика чистых убытков европейских клубов	108
Среднесрочная динамика количества убыточных клубов	109
Среднесрочная динамика рентабельности лиг	110
Относительная рентабельность по 20 ведущим лигам	111
Базовая операционная рентабельность по 20 ведущим лигам	112
Чистые прибыли по 20 ведущим лигам	113
Операционные прибыли и убытки 20 ведущих клубов	114
Чистые прибыли и убытки 20 ведущих клубов	115
Относительная рентабельность за пределами 20 ведущих лиг	116
Чистые прибыли за пределами 20 ведущих лиг	117

**12 Бухгалтерский баланс****118**

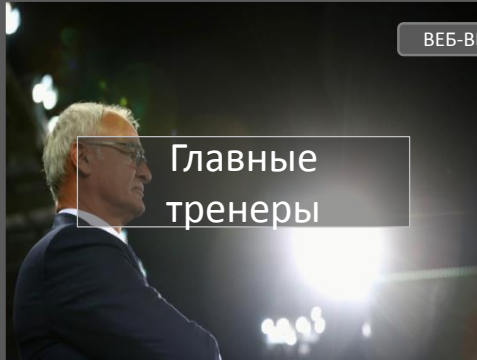
Ключевые аспекты	119
Обзор активов европейских клубов	120
Обзор собственников европейских клубных стадионов	121
Топ-20 клубов по инвестициям в стадионы	122
Активы в виде игроков по лигам	123
Топ-20 клубов по активам в виде игроков	124
Чистый долг клубов по 20 ведущим лигам	125
Топ-20 клубов по сумме чистого долга	126
Динамика и соотношение активов к задолженности	127
Среднесрочный рост чистых активов клубов	128
Приложения	129







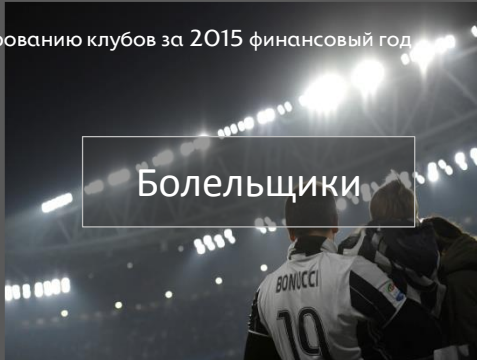
Национальные  
лиги и кубки



Главные  
тренеры



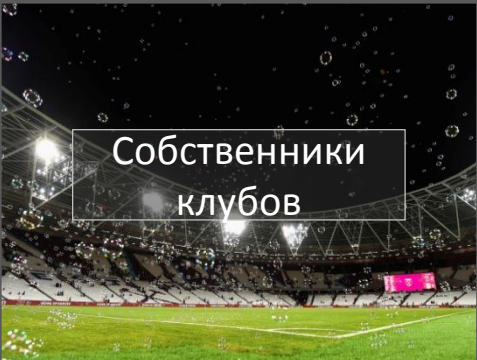
Игроки




Болельщики



Стадионы



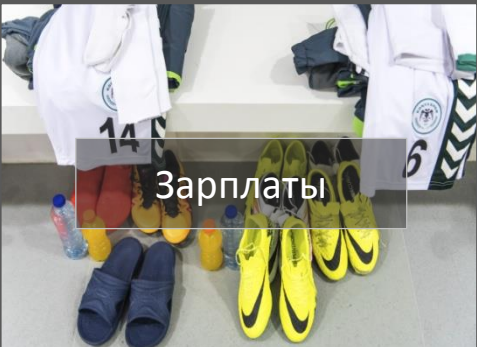
Собственники  
клубов



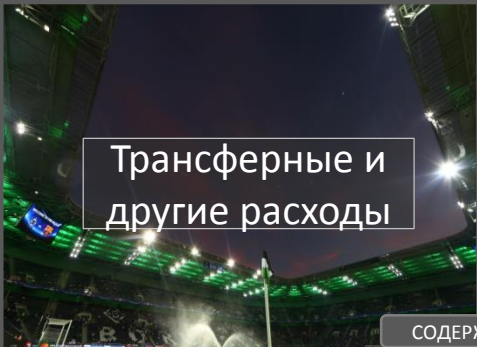
Спонсоры  
клубов



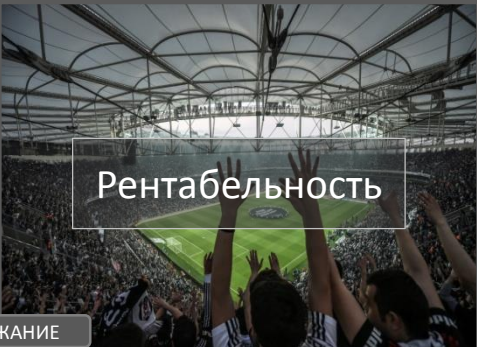
Доходы клубов



Зарплаты



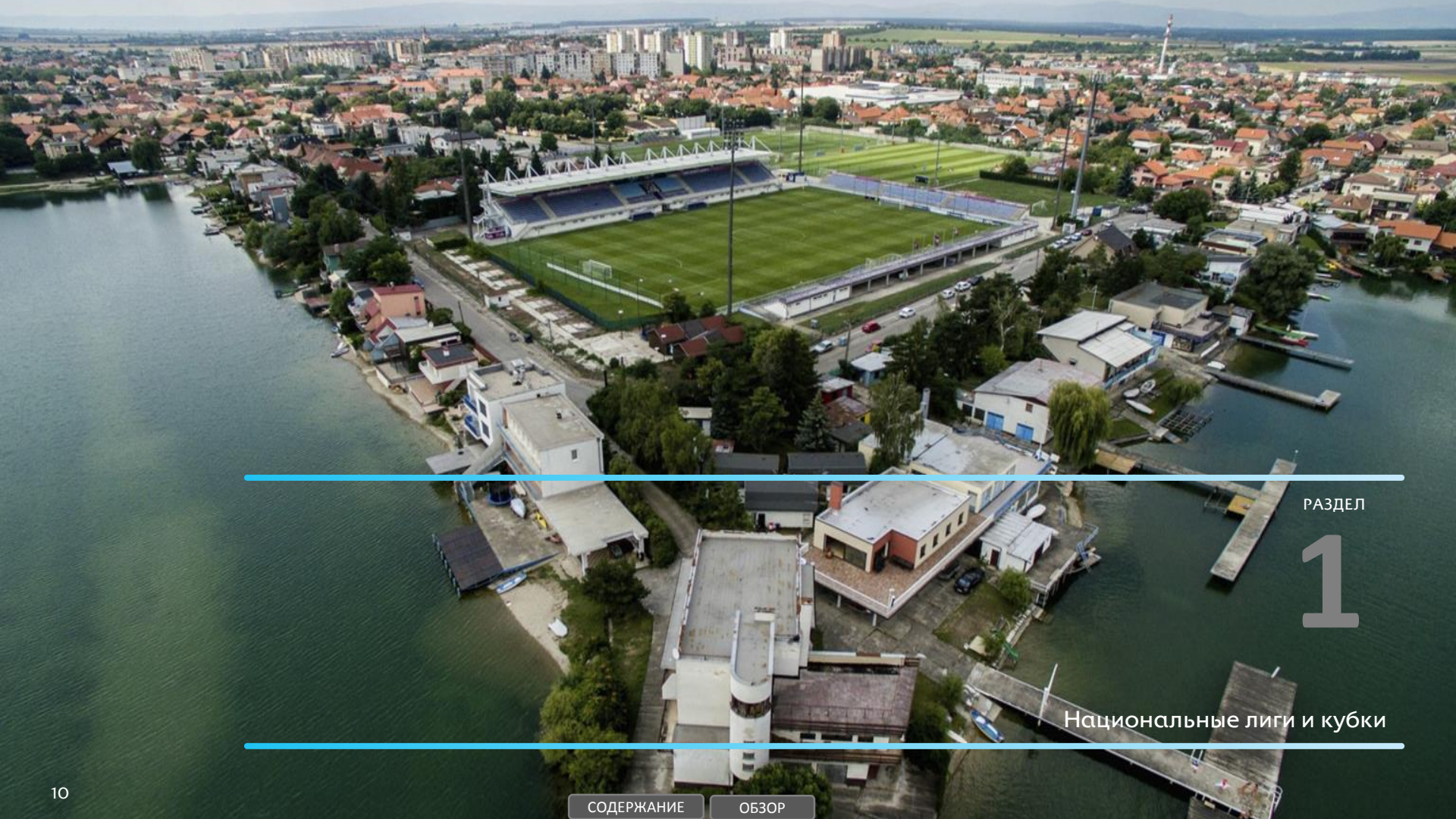
Трансферные и  
другие расходы



Рентабельность



Бухгалтерский  
баланс



---

РАЗДЕЛ

1

Национальные лиги и кубки

---

## Ключевые аспекты

Ограничения численности составов применяются в Европе повсеместно (28 стран), но без единого подхода (найдено 15 вариантов)

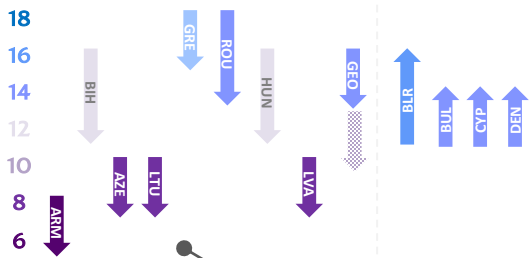
Широко распространены особые правила относительно собственных воспитанников (23 страны) и гражданства игроков (38 стран) – со многими вариациями

Набирают популярность ограничения на аренду (приняты в 15 лигах) как средства борьбы с чрезмерным накоплением игроков в составе и (или) способы защиты чистоты соревнований

# Форматы лиг и изменения форматов в Европе

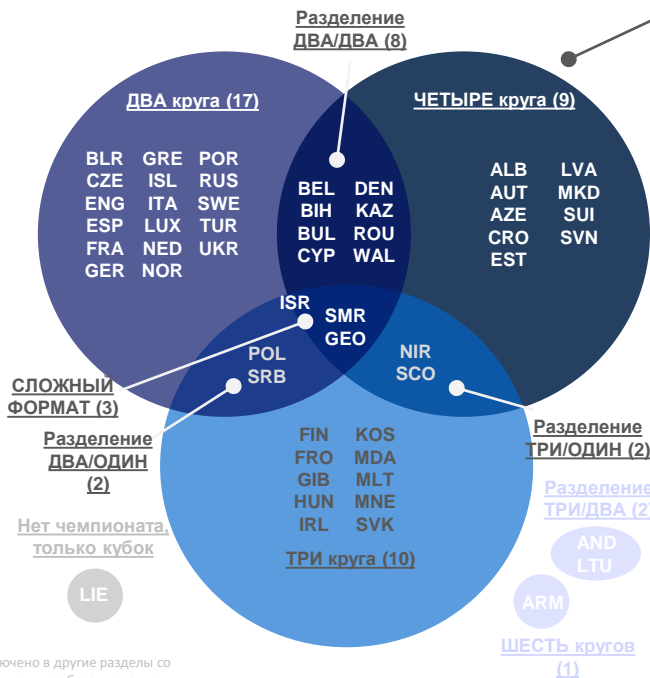
Структура лиг может считаться слишком обыденной темой, чтобы начинать с нее подобный отчет, однако футбольная пирамида каждой страны – это движущая сила футбола в Европе. За исключением наиболее устоявшихся турниров, структура лиг на вершине этих пирамид на удивление изменчива. Различия в масштабах и сроках проведения турниров говорят о том, что высшие дивизионы первенств европейских стран проводятся по 24 разным схемам. При этом многие вариации опираются на базовые форматы.

Изменения количества клубов, участвующих в национальных чемпионатах (с 2014/15 по 2016/17)



В период с 2002 по 2007 годы, когда проводился первый сравнительный анализ, в Европе наблюдалась тенденция к увеличению числа клубов в национальных первенствах – в частности, расширились 16 лиг, после чего общее количество команд в высших дивизионах увеличилось с 707 до 733. Прошло всего 8 сезонов, и мы наблюдаем совсем иную картину: число клубов топ-дивизионов сократилось с 733 до 706.\*

\* Недавно принятое в члены УЕФА Косово включено в этот раздел отчета и будет включено в другие разделы со следующего года, когда косовские клубы пройдут полный лицензионный цикл. В целях единообразия анализ количества клубов высших дивизионов (уменьшение с 733 до 706) не учитывает 12 косовских клубов.



Базовый формат национальных топ-дивизионов (сезон 2016 для лиг с системой «весна-осень» и сезон 2016/17 для лиг с системой «осень-весна»)

В общей сложности 37 национальных лиг (68%), включая наиболее известные для глобальной аудитории, можно описать как традиционные. В рамках этих турниров каждая команда играет против всех остальных команд два (17), три (10), четыре (9) или шесть раз (Армения).

Остальные 17 чемпионатов проходят по другой схеме: на каком-то этапе сезона участники делятся на группы в соответствии с занятыми местами. Условные обозначения стран с такими лигами находятся в зонах наложения форматов с двумя и большим числом кругов; также указано количество кругов после разделения команд на группы.

Наблюдается явная тенденция к разделению клубов на группы посреди сезона – в 2007 году таких лиг было только 7, а сейчас – 17. Чемпионаты Боснии и Герцеговины, Дании, Грузии, Литвы, Румынии и Сербии перешли на такой формат в сезоне 2014/15 или 2015/16, и только Беларусь (2016) и БЮР Македония (2016/17), напротив, вернулись к более традиционной схеме.

Схемы разделения клубов в разных лигах совпадают очень редко, что порождает огромное разнообразие форматов в Европе. Некоторые из многочисленных нюансов описаны на следующей странице. Изменения форматов возникают по целому ряду причин, в том числе из-за стремления дольше сохранять турнирную значимость матчей и обеспечить максимальный интерес к ним, а также ввиду ключевых аспектов составления календарей соревнований.

# Необычные форматы лиг

## Нюансы форматов лиг

В большинстве «делящихся» лиг клубы разбиваются на группы, которые борются за чемпионство или за выживание, тогда как в Бельгии, Болгарии и Дании участники делятся на три группы по шесть, четыре и четыре команды соответственно. В первенстве Кипра после регулярной части первенства два клуба вылетают из элиты, а оставшиеся команды делятся на две шестерки.

BEL  
BUL  
CYP  
DEN

ДЕ

ЛЯТ

СЯ

НА ТРИ  
ГРУППЫ

НЕРАВНЫЙ  
РАЗДЕЛ

ISR  
LTU  
ROU

Для большинства остальных лиг характерно разделение клубов на две равные группы перед заключительным этапом или этапами. Однако в Израиле и Румынии участники первенства делятся на шестерку лучших и восьмерку худших, а в Литве такая пропорция составляет шесть против двух.

В Сан-Марино клубы по-прежнему делятся на старте каждого сезона на две группы – по семь и по восемь команд, после чего проводится плей-офф. Грузия перешла на похожий формат во время переходного чемпионата-2016 по системе «весна-осень»: было сформировано две группы по семь клубов, затем состоялся плей-офф.

SMR  
GEO

ДЕЛЯТСЯ НА  
СТАРТЕ

ОЧ

BEL  
KAZ  
MLT  
POL  
ROU  
SRB

КИ

В шести лигах после двух первых кругов очки делятся пополам, что позволяет сократить отставание между клубами перед заключительным одним или двумя кругами.

GRE NED NIR WAL

ПЛЕЙ-ОФФ

Северная Ирландия последовала примеру Греции, Нидерландов и Уэльса и ввела плей-офф для розыгрыша последней путевки в Лигу Европы УЕФА.

Календарь национальных лиг



Календарь большинства национальных первенств зависит от возможности проведения матчей зимой, хотя случаются и исключения – например, чемпионат Ирландии. Изменения в этом достаточно редки, хотя в 2016 году в Грузии прошел трехмесячный переходный сезон с тем, чтобы перевести чемпионат с системы «осень-весна» на систему «весна-осень». Так в Европе появился 12-й национальный чемпионат по системе «весна-осень». До того подобные изменения имели место в России и Армении – в обеих странах переходный турнир растянулся на 15 месяцев (с марта по май), вследствие чего в сезонах 2011/12 и 2012/13 соответственно формат чемпионатов поменялся с системы «весна-осень» на систему «осень-весна».

# Форматы национальных кубков

## Когда клубы вступают в борьбу в кубках

Самый распространенный кубковый этап, с которого в борьбу вступают клубы топ-дивизиона, – 1/16 финала, на втором месте – 1/32 финала. Наибольший путь должны преодолеть топ-клубы в Норвегии, где команды высшего дивизиона начинают с 1/64 финала, в Словакии – с условной 1/62 финала, а в Венгрии – с условной 1/58 финала. Самый короткий путь – в Армении и Лихтенштейне, а также в Андорре (для еврокубковых участников). В этих странах топ-клубы стартуют с четвертьфинала.

## Особый статус для клубов, участвующих в еврокубках

Большинство клубов топ-дивизиона в Турции начинают борьбу в кубке страны с условной 1/54 финала, но участники еврокубков вступают в розыгрыш только на стадии 1/16 финала. Предпочтения для участников клубных турниров УЕФА также существуют в Андорре, Беларуси, Кипре, Чехии, Дании, Финляндии, Грузии, Италии, Литве, Люксембурге и Словении. В Испании все представители высшего дивизиона стартуют с 1/16 финала, но при этом участники еврокубков получают статус сеяных. Сходным образом, в Сербии восемь клубов получают статус сеяных на основании занятых мест в предыдущем сезоне.

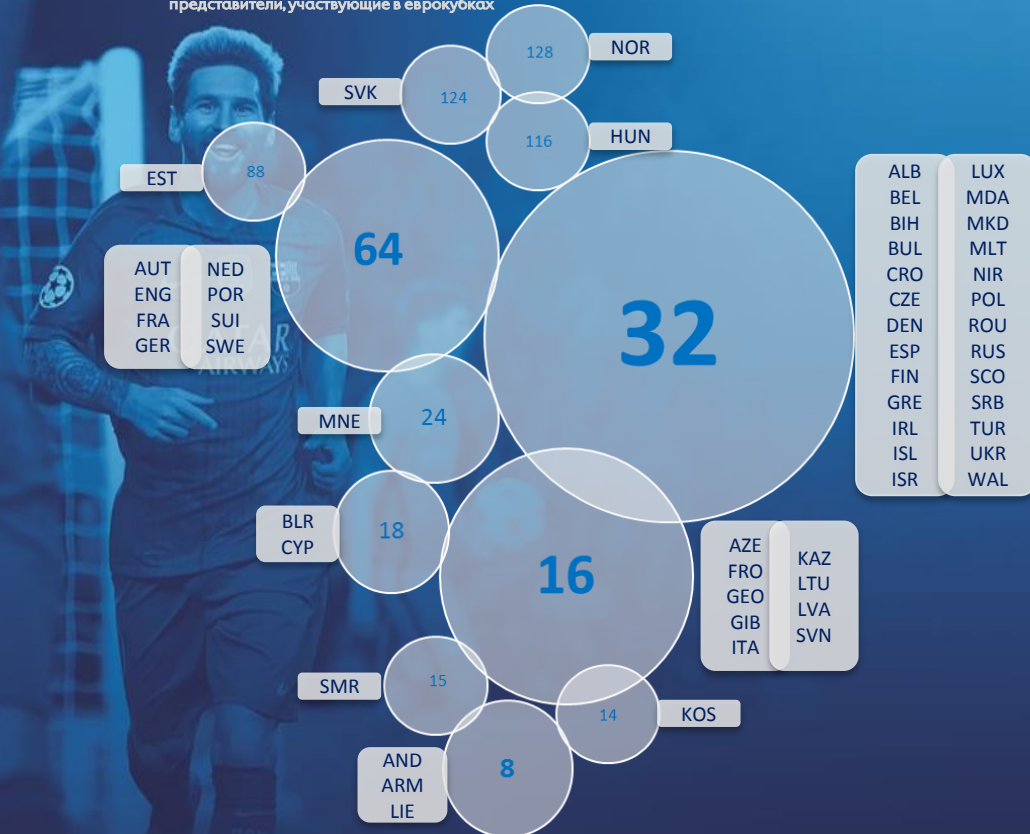
## Другие примечательные моменты

Как указывалось в прошлом отчете, только в трех кубковых турнирах в Европе сохранились переигровки – в Англии, Ирландии и Шотландии. В Греции, Казахстане, Сан-Марино, Швеции и Турции кубок предусматривает групповую стадию.

## Кубки национальных лиг

В 11 странах проводится второй кубковый турнир – так называемый кубок лиги. К ним относятся Англия, Франция, Исландия, Израиль, Латвия, Северная Ирландия, Португалия, Ирландия, Румыния, Шотландия и Уэльс. В 2016 году был упразднен Кубок финской лиги.

Количество клубов на той стадии национального кубкового турнира, с которой в борьбу вступают представители, участвующие в еврокубках



# Ограничения численности составов в национальных лигах и УЕФА

Ограничение численности составов команд – важнейший механизм борьбы с чрезмерным накоплением игроков на контрактах в одном клубе и защиты соревновательного баланса как в рамках лиги, так и между лигами. Эти ограничения также существенно сокращают случаи, когда игрокам не платят или когда клубы причиняют себе финансовый ущерб. В сочетании с правилами, стимулирующими развитие игроков, такие ограничения, пожалуй, служат наиболее эффективным методом борьбы с соревновательным дисбалансом, который остается одной из самых актуальных проблем современного европейского футбола. Поэтому внедрение подобных лимитов в национальных лигах было одним из главных способов достижения изначальных целей финансового «фэйр-плей». Как показывает это – первое и, насколько нам известно, единственное – общеевропейское исследование правил и ограничений относительно составов команд на национальном уровне, предстоит пройти еще большой путь, прежде чем соответствующие лимиты будут внедрены и гармонизованы повсюду на континенте. Представленная ниже информация была собрана в ходе аудита УЕФА всех национальных департаментов по клубному лицензированию. Необходимо более подробное исследование с целью полного понимания правил и ограничений в отношении системы аренд, а также немыслимого множества правил о заявках команд на национальном уровне, поскольку в каждой стране эти правила и нормы содержат огромное количество нюансов. Тем не менее данный отчет является важным первым шагом в масштабном сравнительном анализе современных подходов, а также в широком и разнообразном применении лимитов на численность составов команд в Европе.

## Базовые правила УЕФА

Клубы должны подавать сведения о составе – речь идет о «списке А» – на определенных стадиях сезона, а именно перед каждым раундом квалификации, перед групповым этапом и плей-офф. В списке должно быть не более 25 игроков, причем это число уменьшается, если в списке нет четырех воспитанников клуба и четырех воспитанников соответствующей национальной ассоциации. На протяжении сезона клубы могут дополнительно заявлять молодых игроков в рамках «списка Б».\*

\* В соответствии с параграфами 43.10 и 43.11 регламента Лиги чемпионов УЕФА в цикле 2015-2018 годов, а также с параграфами 42.10 и 42.11 регламента Лиги Европы УЕФА, каждый клуб на протяжении сезона имеет право заявлять неограниченное количество игроков в «список Б». Список нужно официально подать не позднее 24:00 по центральноевропейскому времени накануне дня соответствующего матча. В «список Б» можно включать игроков, рожденных не ранее 1 января 1995 года и непрерывно зарегистрированных в клубе на протяжении двух лет начиная с 15-летнего возраста, на момент регистрации УЕФА. Игроки не старше 16 лет могут войти в «список Б», если были зарегистрированы в клубе непрерывно на протяжении двух предыдущих лет.

Лига	Базов. к-во	Особенности, если есть
ALB	25	
AND	25	
BEL	25	Неограничено U21
BLR	60	Включает список Б
BUL	40	Минимум 16
CYP	22	
DEN	25	Неогран. список Б
ENG	25	Неогран. список Б
ESP	25	
EST	30	Минимум 11
GEO	30	Плата за 30+
GIB	25	
ISR	45	
ITA	25	Неогран. список Б
KAZ	30	Плюс 25 U21
LTU	40	
LVA	25	Неогран. список Б
MDA	30	
NIR	20	Неограничено U21
NOR	25	Плюс 5 молодых
POL	25	
POR	25	
ROU	25	
RUS	23	
SRB	25	
SUI	25	
TUR	28	
UKR	25	

## Базовые правила на национальном уровне

В Европе по меньшей мере в 28 из 53 высших дивизионов действуют те или иные ограничения численности составов. Самый распространенный вариант (используется в 16 лигах): не более 25 игроков, и в большинстве случаев в «список Б» можно вносить неограниченное количество молодых футболистов. Это, в основном, соответствует правилам УЕФА для еврокубков, хотя в национальных лигах часто по-разному определяют понятия «молодой игрок» и «список Б».

Среди других лиг, где предусмотрены ограничения составов, в семи позволено заявлять больше игроков – от 28 в Турции до 60 в Беларуси (хотя в ряде таких случаев не проводят различий между взрослыми и молодыми игроками).

В чемпионатах Кипра, Норвегии и России в заявке разрешено вносить от 20 до 23 взрослых игроков. Более подробный анализ ограничений и требований относительно составов в Европе представлен на следующей странице.



# Ограничения на аренду игроков в национальных лигах

По меньшей мере в 16 странах Европы действуют лимиты на количество аренд – либо на взятых в аренду игроков, либо на отданных в аренду игроков, либо на тех и других. Приведенная ниже схема показывает, что существует большое разнообразие подобных лимитов, а единой системы пока нет. Наиболее распространены ограничения общего количества аренд или арендных соглашений между двумя клубами. По 7 стран применяют одну из этих систем, хотя допустимое число варьируется.

Упрощенная схема ограничений на аренды в топ-дивизионах



Схема отражает общую картину применения правил относительно аренд. Некоторые страны также применяют другие ограничения, которые могут касаться: периодов, когда разрешено заключать арендные соглашения; количества клубов, где может выступать игрок в ходе одного сезона; использования игроков в матчах против материнских клубов. Есть даже страны, где в разных лигах действуют разные правила в отношении аренд.

Аренда игроков – важная часть футбольной системы, и более детальный анализ предоставит ценное и глубокое понимание ситуации и сопутствующих проблем.



# Дополнительные правила относительно собственных воспитанников

Обзор требований относительно собственных воспитанников в топ-дивизионах

Как УЕФА определяет понятие «собственный воспитанник» (СВ)

Игрок, который в возрасте от 15 лет (или со старта сезона, в котором ему исполнилось 15) до 21 года (или до конца сезона, в котором ему исполнилось 21) был зарегистрирован в соответствующем клубе (воспитанник клуба или ВК) или в другом клубе той же ассоциации (воспитанник ассоциации или ВА) на протяжении трех полных сезонов или 36 месяцев (непрерывно или нет), независимо от гражданства и нынешнего возраста игрока.

Национальные правила относительно собственных воспитанников, соответствующие подходу УЕФА

Некоторые формы правил относительно собственных воспитанников применяются почти в половине (23) европейских топ-дивизионов. «Подход УЕФА» используется в 13 национальных лигах, где заявка клуба сокращается, если в ней нет требуемого числа собственных воспитанников. Девять из этих лиг, в том числе Англия, Германия и Италия, используют схему УЕФА: «4+4» (четыре воспитанника ассоциации и четыре воспитанника клуба), что указывает на единообразие. Турция постепенно ужесточает правила относительно собственных воспитанников, вследствие чего нынешняя схема «4+3» превратится там в «4+4» в сезоне 2017/18. Некоторые лиги за пределами ЕС применяют аналогичный принцип, но с определенными вариациями. Например, в Грузии состав уменьшается, если содержит менее пяти воспитанников клуба, а в Норвегии – если в заявке меньше 16 собственных воспитанников.

Лига	Подход УЕФА	Другие «мягкие» правила	«Жесткие» правила	Особенности, если есть
ALB	4 + 4			
AUT		12 в составе*		Зарег. в AUT U18 + U21
BEL	4 + 4			
CYP			2 СВ в XI	
DEN	4 + 4			
ENG	4 + 4			
EST			25 из 30 ВА	
FIN			Половина СВ	Заявка на матч
FRO		ВА		Не учит. в заявке
GEO	5 ВК			
GER	4 + 4			
GIB			3 СВ / 1 СВ	Заявка на матч / на поле
ITA	4 + 4			
LUX			7 из 16	1-я лицензия в LUX
MDA	8 СВ			
NIR		ВК		Не учит. в заявке
NOR	16 из 25			
POR			6 СВ в составе	
ROU	4 + 4			
SUI	4 + 4			Не учит. в заявке
SWE			9 из 18 СВ	
TUR	4 + 3			
UKR	4 + 4			



Другие «мягкие» правила относительно собственных воспитанников в топ-дивизионах

Другие «мягкие» правила тоже применяются в соответствии с подходом УЕФА, то есть невыполнение требований к числу собственных воспитанников приводит к сокращению состава, но сами требования и исключения существенно разнятся. Например, в чемпионате Австрии нет минимальных требований, однако треть доходов лиги от продажи телеправ распределяется между клубами, в заявке которых есть по меньшей мере 12 австрийских игроков или 12 игроков, зарегистрированных в Австрии до своего 18-летия. На Фарерах воспитанники ассоциации не учитываются в лимите на легионеров (см. следующую страницу), а в Северной Ирландии воспитанники клубов не учитываются в ограничениях на численность составов.

«Жесткие» правила относительно собственных воспитанников в топ-дивизионах

В семи лигах действуют «жесткие» правила относительно собственных воспитанников. Это означает, что в случае невыполнения минимальных требований клубы вообще не допускаются к соревнованиям (а не сокращают свои заявки, как при «мягких» правилах). В основе этих минимальных правил лежат разные требования, которые могут касаться основного состава, заявки на матч или заявки на сезон. Самые строгие правила в Эстонии, где 25 из 30 включенных в заявку игроков должны быть собственными воспитанниками, а также в Финляндии и Швеции, где половина заявки команды на матч должна состоять из собственных воспитанников. Люксембург применяет иную систему, основанную на первичной регистрации игрока на территории страны.

# Правила относительно гражданства игроков

Другие нормы в отношении гражданства игроков

В национальных лигах Европы широко распространены требования к гражданству футболистов. Единственными странами, где не действуют особые правила в отношении легионеров, остаются Бельгия, Дания, Греция и Португалия, однако в трех из них есть требования к количеству собственных воспитанников.

В общей сложности лимиты на использование клубами легионеров существуют в 18 лигах: от не более чем 4 иностранных игроков в одном матче (чемпионат Черногории) или одновременного пребывания на поле не более 4 иностранных игроков (Беларусь) до не более чем 7 легионеров в одном матче (первенство Молдовы) или не более 7 легионеров одновременно на поле (премьер-лига Украины).

Еще в 16 топ-дивизионах действуют лимиты на игроков без гражданства ЕС. Скажем, в Финляндии, Гибралтаре, Исландии, Румынии и Словении клуб может выпустить на поле не больше трех игроков без гражданства ЕС, а в Польше – не больше двух. Другой подход в Хорватии: там клуб может выпустить на поле до 6 футболистов без гражданства ЕС.



В четырех лигах есть минимальные требования к количеству игроков с местным гражданством. В Армении клубы обязаны использовать армянских вратарей; в Австрии клубы финансово стимулируют к использованию граждан этой страны или игроков, которые тренировались в Австрии до своего 18-летия; в Чехии клубам нужно включать в состав хотя бы четырех чехов; в Германии на контрактах в клубе на протяжении сезона должно быть не менее 12 игроков с гражданством страны.

Еще в 11 странах этот аспект регламентируется национальной системой разрешений на трудоустройство, которая де-факто срабатывает как сильный или слабый лимит. Например, разработанная Английской ФА и правительством Великобритании система ограничивает количество игроков без гражданства ЕС по качественному критерию, исходя из количества матчей футболиста за сборную страны и относительной силы этой сборной. Дальнейший процесс учитывает трансферную стоимость игрока в сравнении с усредненными ценами за два предыдущих трансферных окна, его зарплату по отношению к зарплатам других игроков клуба, а также его недавние выступления на внутренней и международной арене.

Требования к гражданству игроков в топ-дивизионах

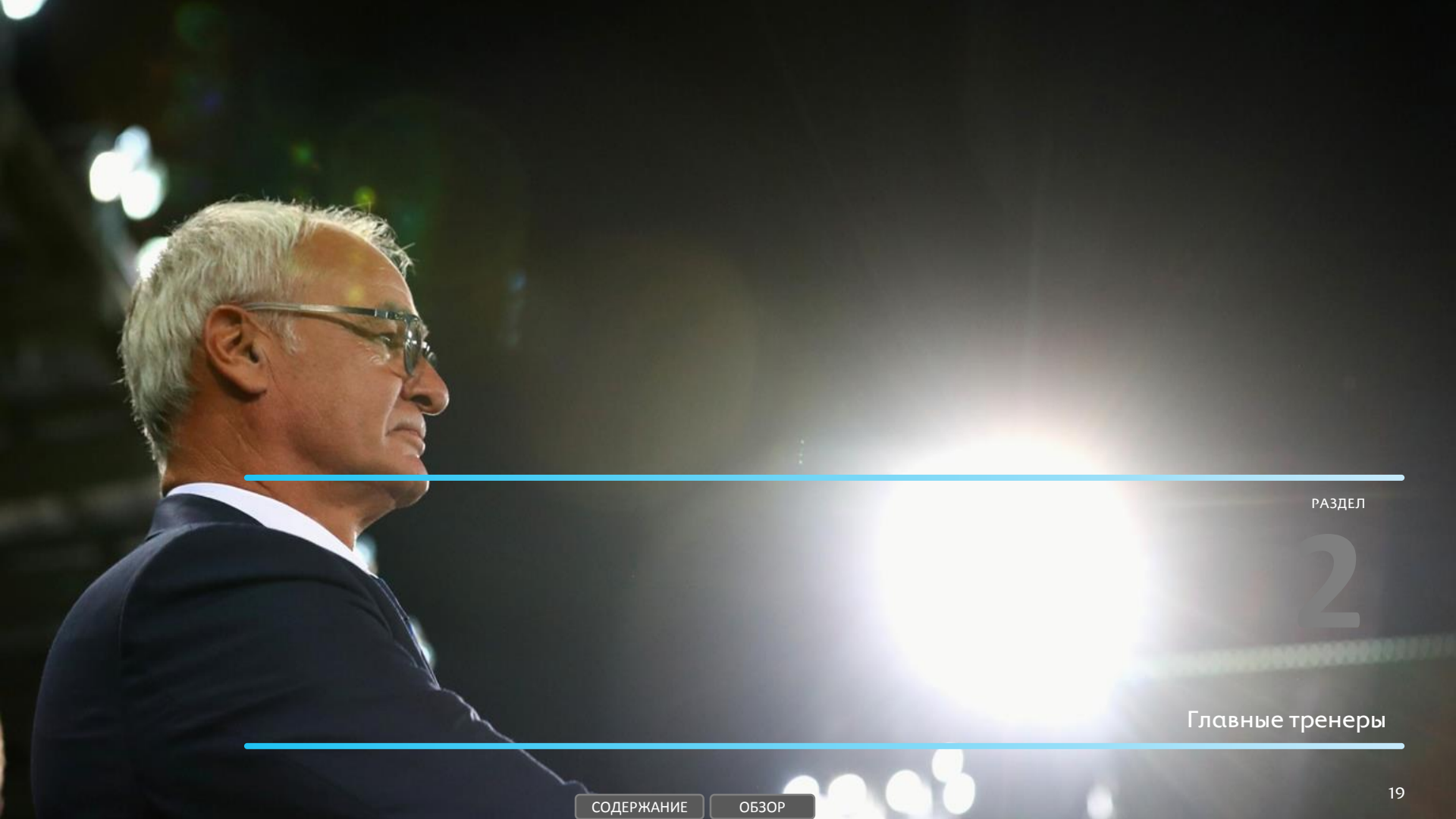
Лига	Обзор правил	Особенности, если есть
ALB	5 легионеров	Одновременно на поле
ARM	Вратарь-армянин	Разрешение на работу для других игроков
AUT	12 австрийцев/СВ	Част. отчисления от ТВ, PP
AZE	5 легионеров	
BAN	6 легионеров	И разрешение на работу (PP)
BLR	4 легионера	Одновременно на поле; Плата
BUL	3 / 5 не из ЕС	Основа / состав; PP
CRO	6 не из ЕС	На поле в матче
CYP	5 не из ЕС	
CZE	5 не из ЕС / 4 чеха	На поле в матче / в составе
EST	4 не из ЕС	
FIN	3 не из ЕС	В заявке на матч
FRA	4 не из ЕС	
FRO	4 не скандинава	На поле в матче
GEO	5 легионеров - плата	Зарегистрированы
GER	12 немцев	На контракте
GIB	3 не из ЕС	Должны быть профессионалами
HUN	5 не из ЕС	На поле в матче
ISL	3 не из ЕС	
ISR	5 / 6 легионеров	На поле / в составе
ITA	4 не из ЕС	Зарегистрированы
KAZ	8 легионеров	В составе
LTU	6 легионеров	
LVA	5 легионеров	На поле
MDA	7 легионеров	На поле в матче
MKD	8 легионеров	
MLT	7 легионеров	Одновременно на поле
MNE	4 легионера	На поле в матче
POL	2 не из ЕС	Одновременно на поле
ROU	3 не из ЕС	
RUS	5 легионеров	Одновременно на поле
SMR	6 легионеров	
SRB	6 легионеров	
SUI	5 не из ЕС/СВ	Одновременно на поле
SVK	5 не из ЕС	В заявке на матч / в составе
SVN	3 не из ЕС	На поле в матче
TUR	14 легионеров	В составе включ. макс. 2 ВР
UKR	7 легионеров	Одновременно на поле

Лиги с системой разрешений на работу

Лига	Область применения
AND	Все
ENG	не из ЕС
ESP	не из ЕС
IRL	не из ЕС
LUX	не из ЕС
NED	не из ЕС
NIR	не из ЕС
NOR	не из ЕС
SCO	не из ЕС
SWE	не из ЕС
WAL	не из ЕС

Лиги без требований к гражданству игроков

Лига	Другое
BEL	СВ
DEN	СВ
GRE	Нет
POR	СВ



---

РАЗДЕЛ

2

Главные тренеры

---

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЗОР

## Ключевые аспекты

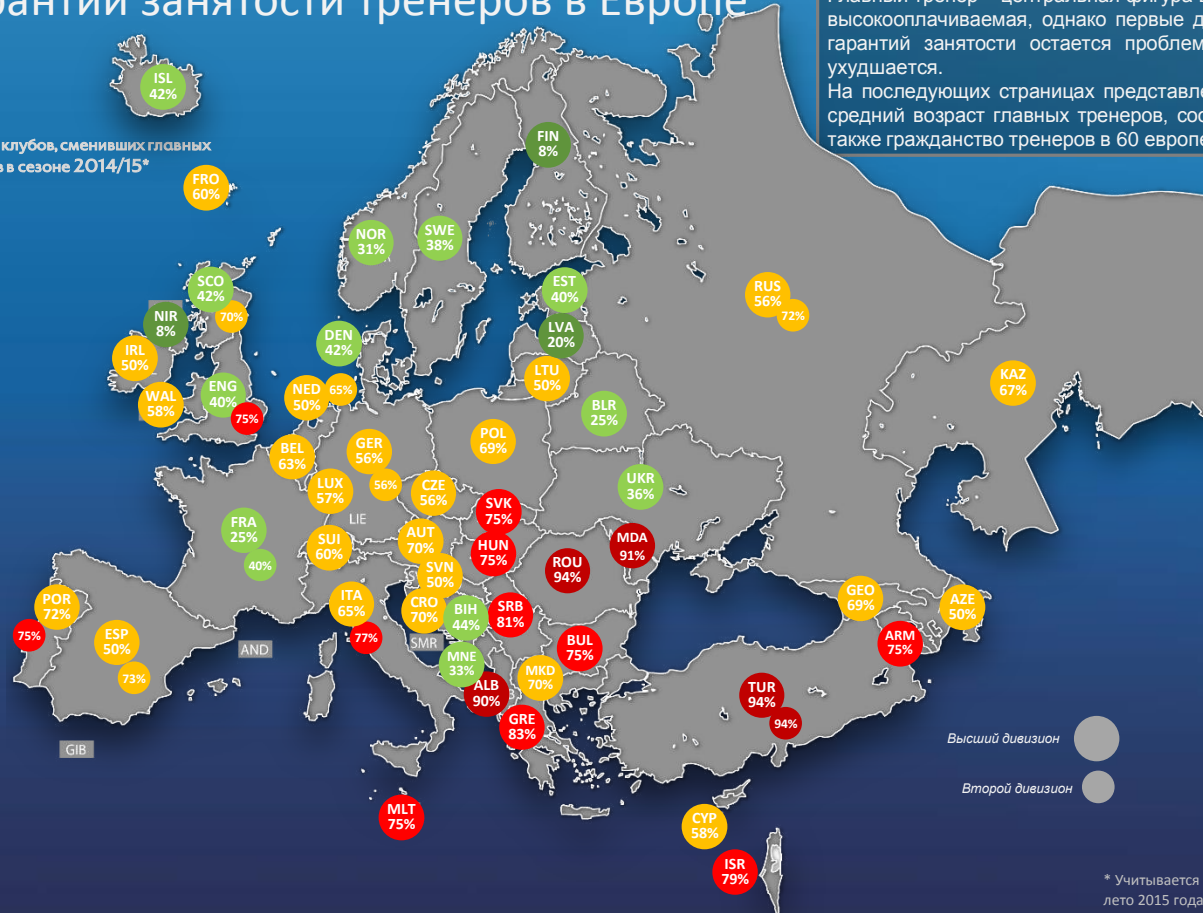
Уровень гарантий трудоустройства сильно варьируется, но в каждой из 60 европейских лиг, подвергнутых анализу в этом разделе, сменился по меньшей мере один главный тренер

За единственным исключением, «карта гарантий трудоустройства» тренеров показывает, что наименее лояльны в этом смысле клубы Юго-Востока Европы

Самая широкая география деятельности – у итальянских и сербских тренеров, которые работают в 15 и 14 из 90 топ-лиг соответственно

# Гарантии занятости тренеров в Европе

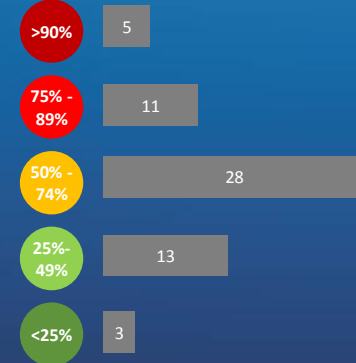
Процент клубов, сменивших главных тренеров в сезоне 2014/15\*



Главный тренер – центральная фигура в любом клубе. На топ-уровне эта профессия весьма высокооплачиваемая, однако первые две карты в этом разделе показывают, что уровень гарантий занятости остается проблемой, причем во многих регионах ситуация только ухудшается.

На последующих страницах представлен уникальный демографический срез, в том числе средний возраст главных тренеров, соотношение местных и иностранных специалистов, а также гражданство тренеров в 60 европейских и 30 мировых лигах.

Число лиг, где клубы сменили главных тренеров в сезоне 2014/15 (по % отставок)



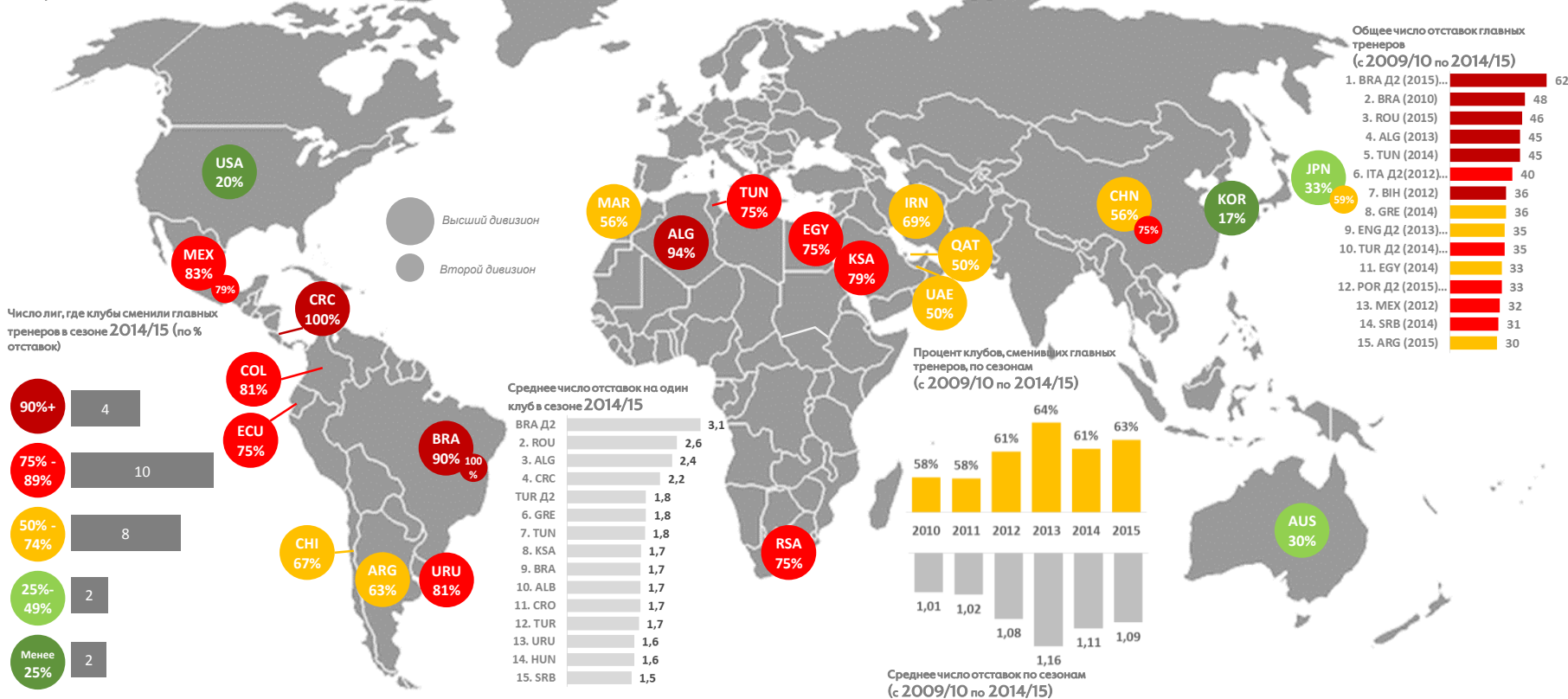
Высший дивизион

Второй дивизион

\* Учитывается национальный сезон 2014/15, включая последующее лето (то есть лето 2015 года). Вся статистика включает и.о. главных тренеров.

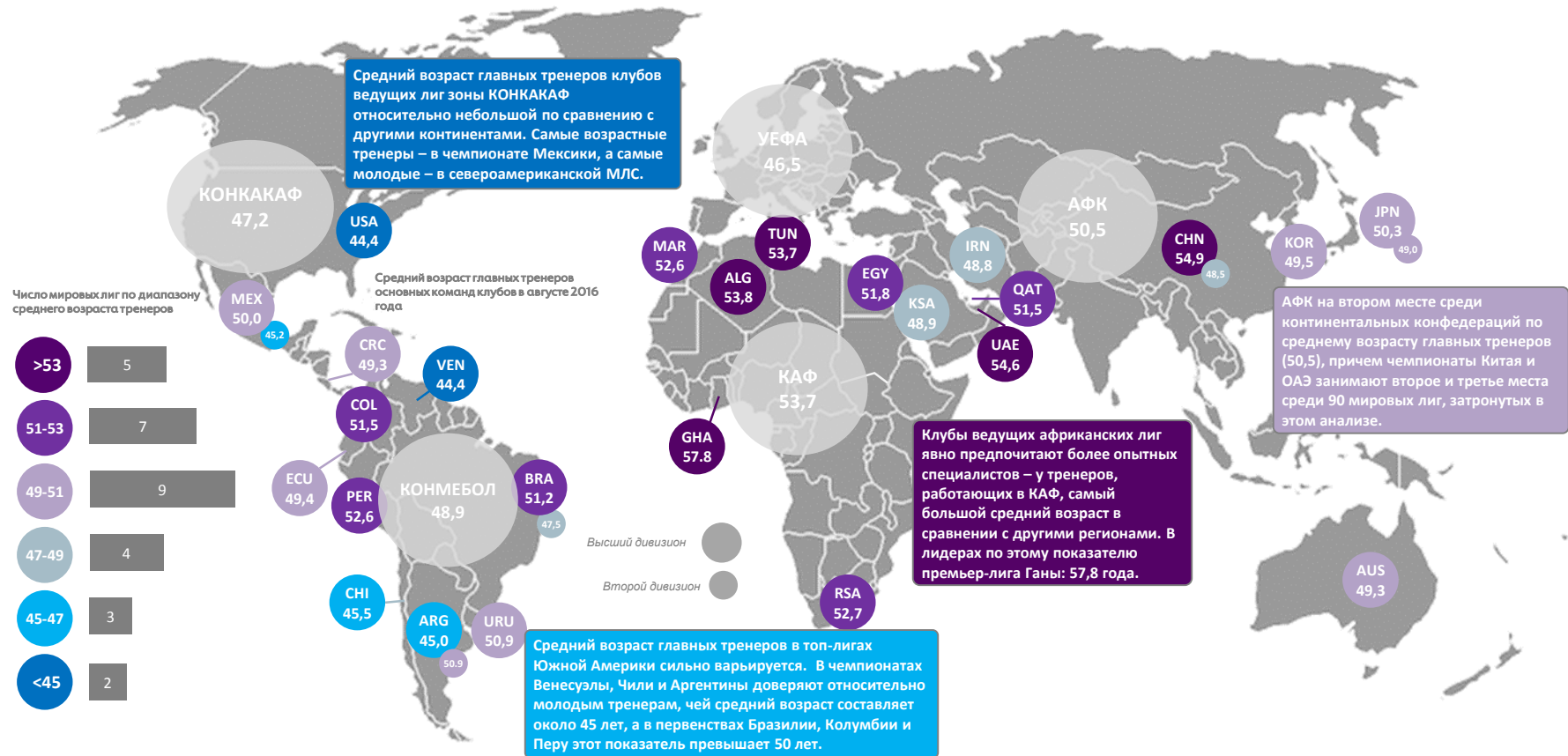
# Гарантии занятости главных тренеров в мире

Процент клубов, поменявших тренеров в сезоне 2014/15





# Средний возраст главных тренеров в мире



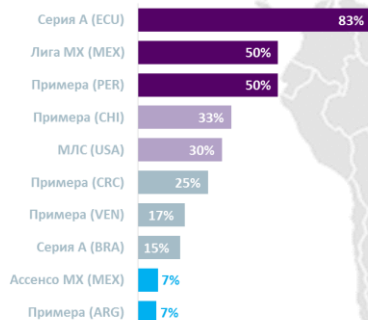


# Иностранные тренеры по регионам

Процент иностранных тренеров, август 2016 года

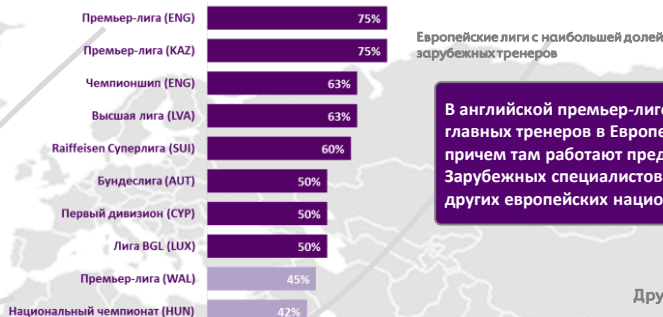


Американские лиги с наибольшей долей иностранных главных тренеров



79

Число национальностей тренеров, работающих в клубах 90 лиг мира, которые подвергались анализу



В английской премьер-лиге больше всего иностранных главных тренеров в Европе – 75% от общего числа, причем там работают представители сразу 10 стран. Зарубежных специалистов предпочитают и в ряде других европейских национальных чемпионатов.

Топ-пять национальностей иностранных тренеров (по числу лиг)



Самая широкая география деятельности – у итальянских и сербских тренеров, которые работают в 15 и 14 из 90 мировых топ-лиг соответственно. За ними следуют английские, французские и испанские специалисты: тренеры из этих стран работают в 12 разных зарубежных чемпионатах.

Другие лиги с наибольшей долей зарубежных тренеров



В исследованных лигах на Ближнем Востоке самые высокие пропорции тренеров-легионеров обнаружены в Катаре и ОАЭ. Вообще говоря, в августе 2016 года главные тренеры всех клубов высших дивизионов этих стран были иностранцами. На третьем месте чемпионат ЮАР, где 86% клубов элиты на тот момент возглавляли зарубежные специалисты.



РАЗДЕЛ

# 3

Игроки

## Ключевые аспекты

Самый высокий в Европе средний возраст игроков – в чемпионатах России и Турции, а самый низкий – во втором дивизионе Нидерландов

Самая высокая доля игроков иностранного происхождения, почти 70% – в английской премьер-лиге

В европейских лигах сосредоточено подавляющее большинство талантливых игроков мира – 82%, причем 48% из них играют в Англии, Германии, Италии и Испании

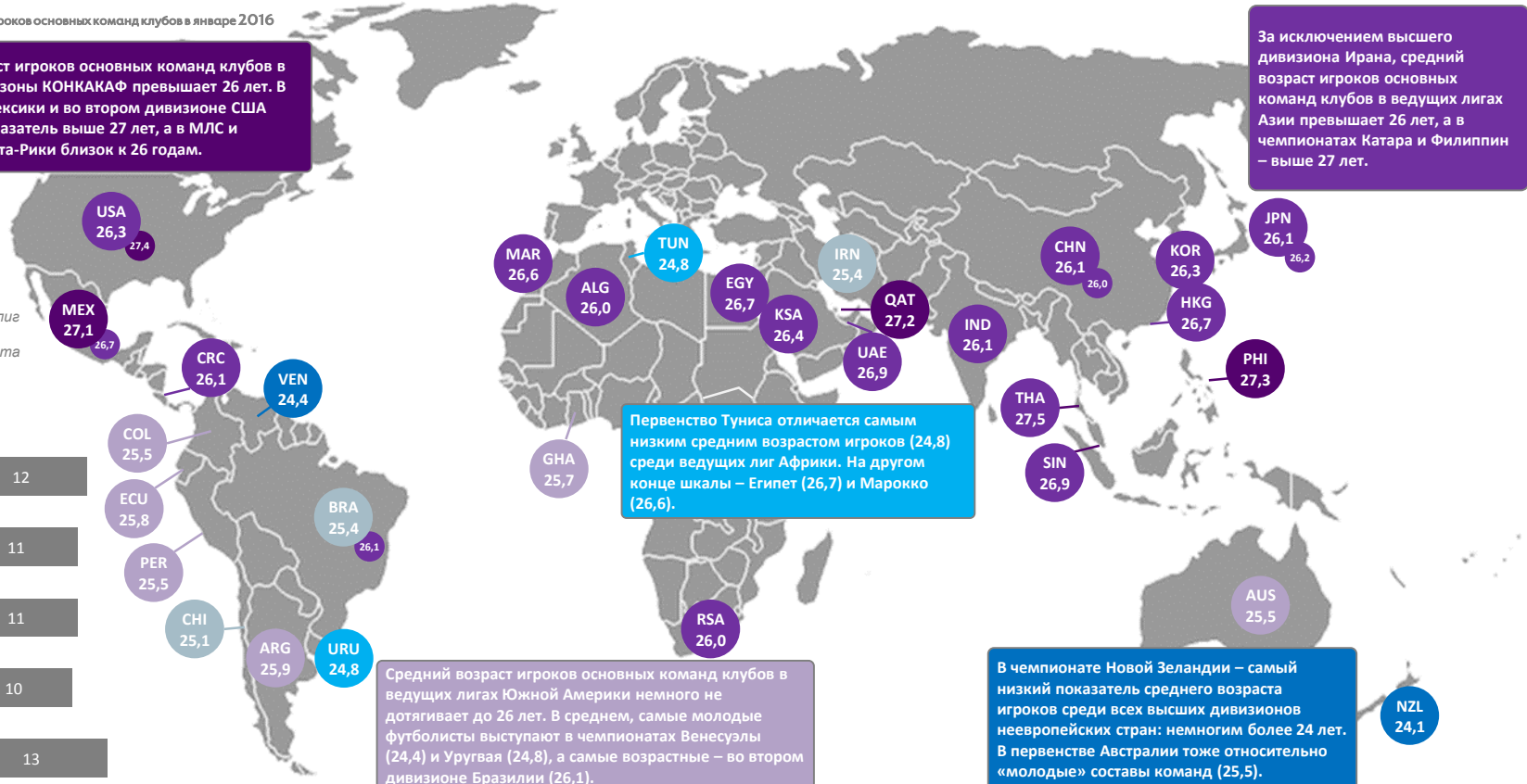
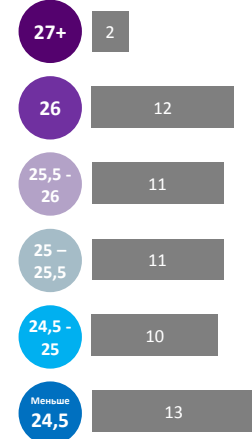


# Средний возраст игроков в мире

Средний возраст игроков основных команд клубов в январе 2016 года

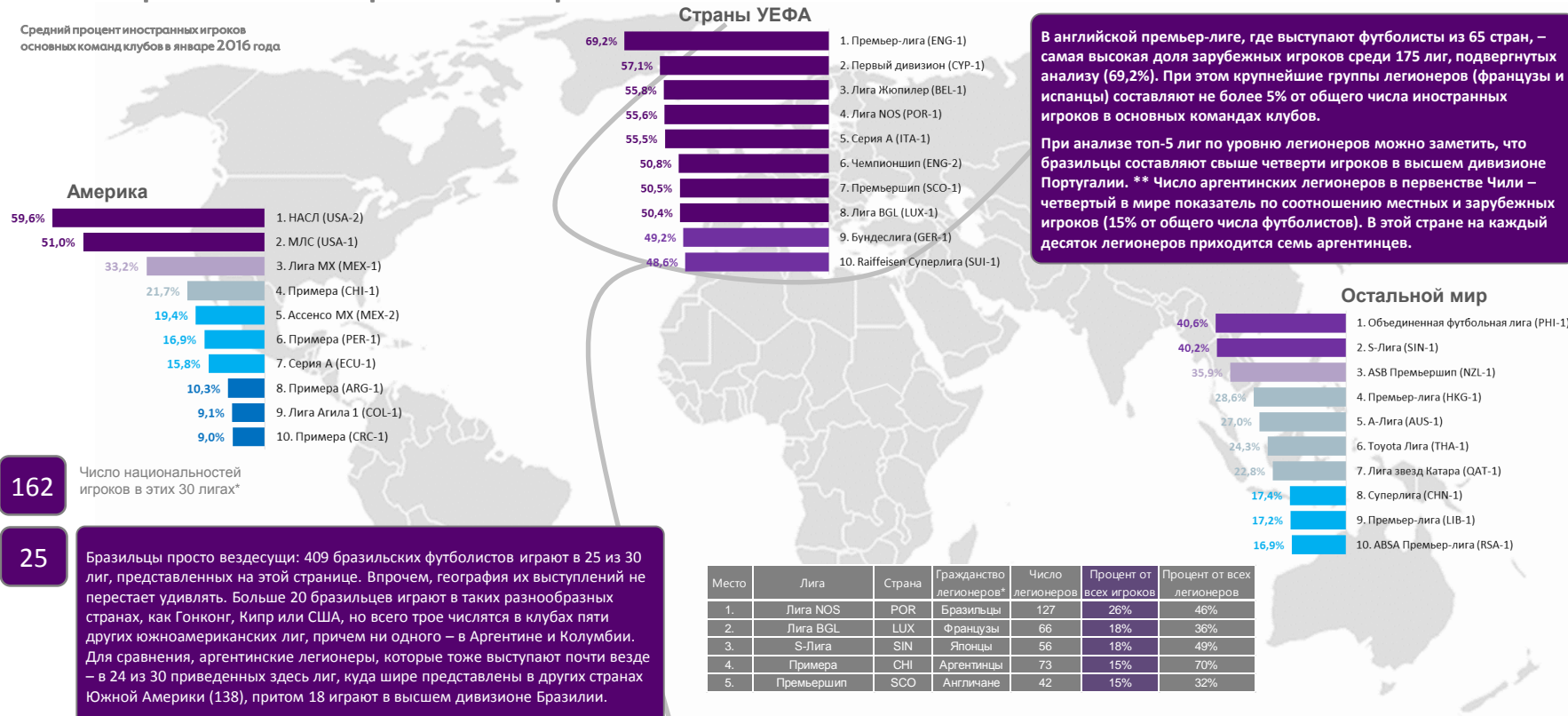
Средний возраст игроков основных команд клубов в ведущих лигах зоны КОНКАКАФ превышает 26 лет. В чемпионате Мексики и во втором дивизионе США (НАСЛ) этот показатель выше 27 лет, а в МЛС и первенстве Коста-Рики близок к 26 годам.

Число мировых лиг по диапазону среднего возраста



# Иностранные игроки по регионам

Средний процент иностранных игроков основных команд клубов в январе 2016 года



\* Приведенные здесь 30 лиг представляют выборку национальных чемпионатов со всего мира с высоким процентом легионеров. Для целей данного сравнительного анализа под «национальностью» понимается принадлежность к той или иной национальной ассоциации, а не гражданства. Поэтому, к примеру, английские игроки рассматриваются как иностранцы в чемпионате Шотландии. \*\* В тех случаях, когда у игрока двойное гражданство, учитывается «первичная национальность» – по выступлениям в сборных, либо по месту рождения. Если исключить из этого анализа бразильско-португальских игроков с двойным гражданством, пропорция бразильских футболистов в Португалии все равно останется самой высокой: 24%.



# Стоимость европейского рынка игроков

Футбольные таланты общей стоимостью 30,6 млрд евро рассеяны по всему миру.\* При этом примерно 82% из них выступают в Европе.

Из топ-100 лиг по уровню мировых талантов 69 находятся в Европе (в том числе 39 высших дивизионов и 30 вторых и последующих дивизионов). По пять лиг из Италии и Германии, а также по четыре лиги из Англии и Турции входят в топ-100.

Достаточно талантов можно найти и за пределами высших дивизионов в Европе. Скажем, вторые дивизионы Англии, Италии, Испании, Германии, Турции и Бразилии входят в топ-30 мировых лиг по рыночной стоимости игроков.

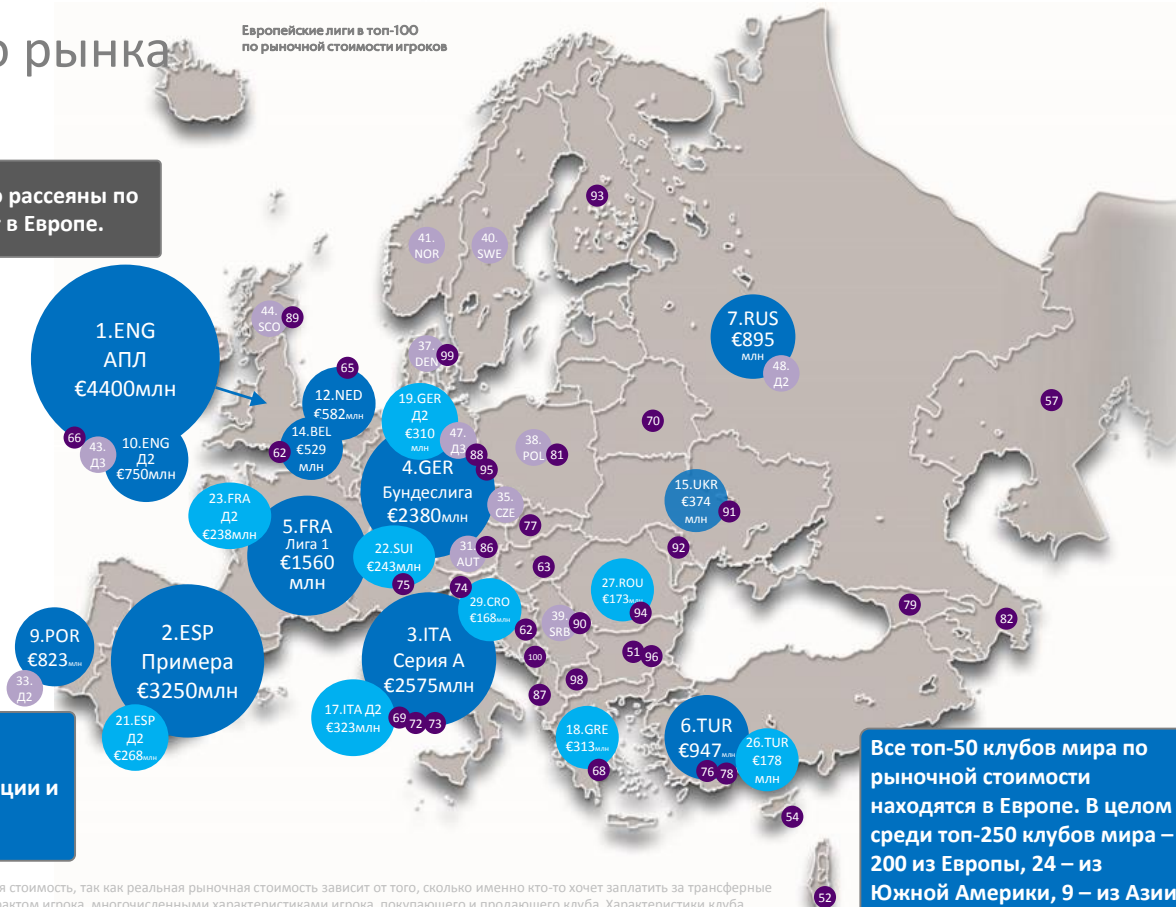
Европейские лиги в топ-100 по рыночной стоимости игроков

МЕСТА 1-15 и СТОИМОСТЬ

МЕСТА 16-30 и СТОИМОСТЬ

МЕСТА 31-50

МЕСТА 51-100



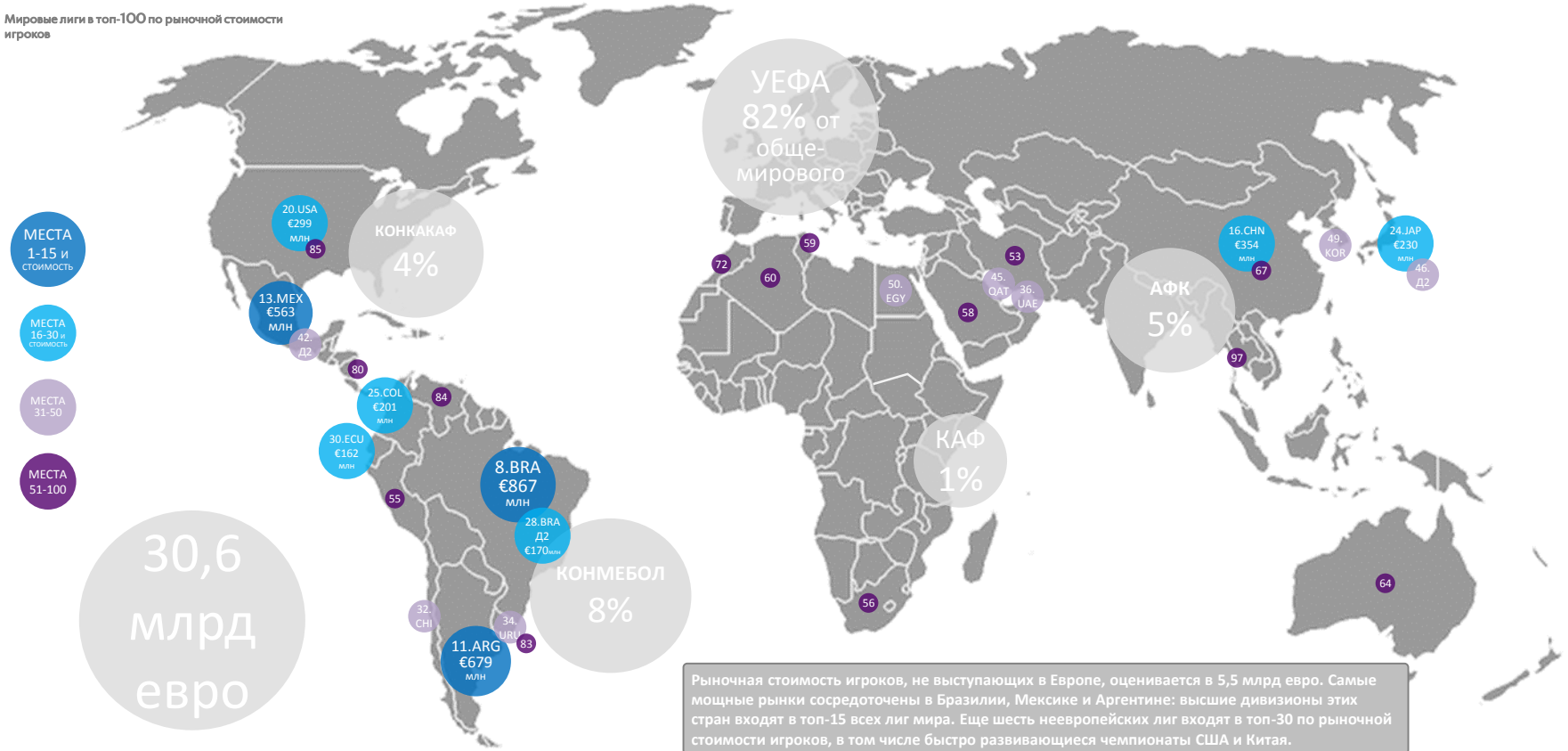
Все топ-50 клубов мира по рыночной стоимости находятся в Европе. В целом среди топ-250 клубов мира – 200 из Европы, 24 – из Южной Америки, 9 – из Азии и 17 – из зоны КОНКАКАФ.

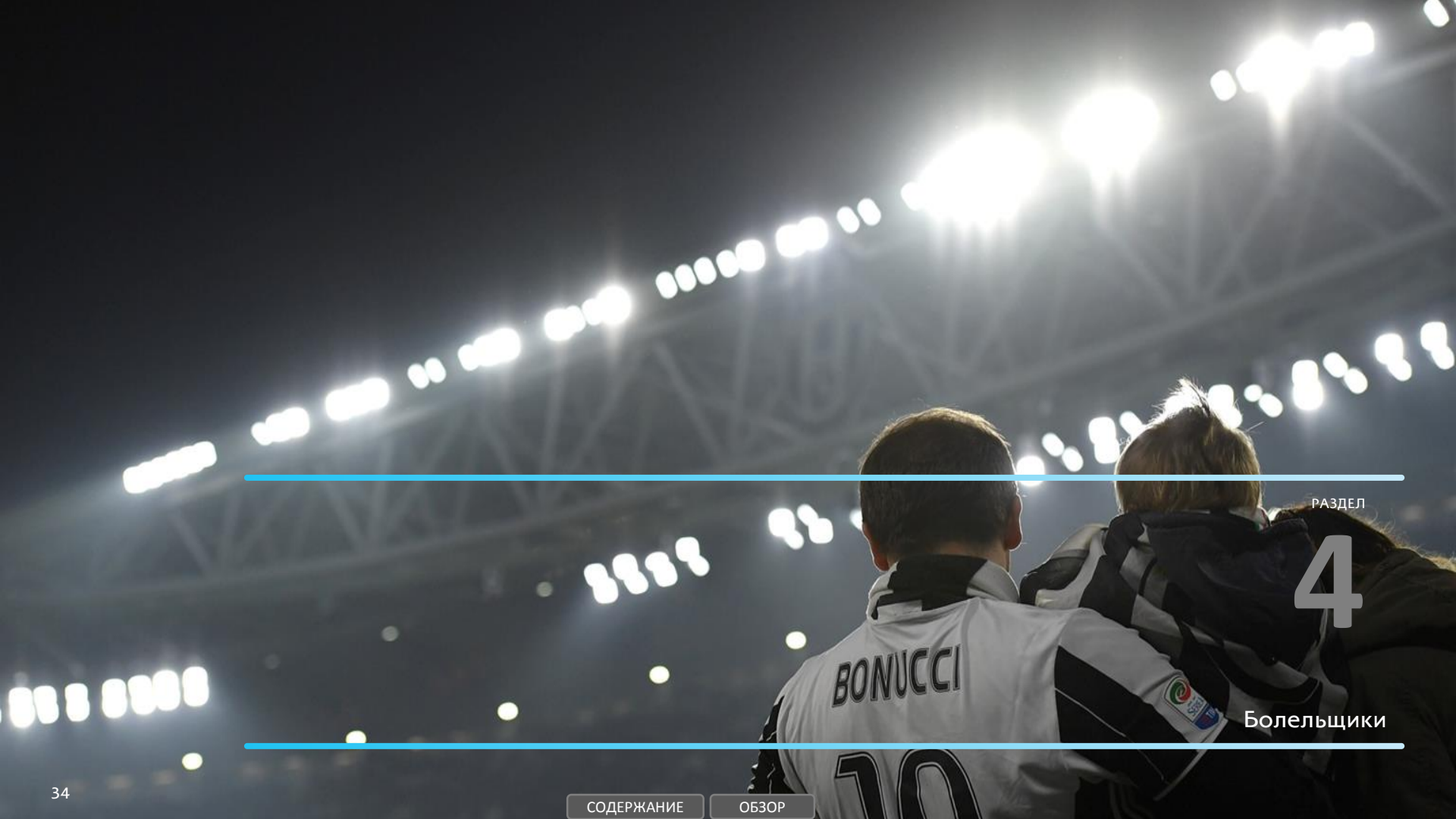
\* Здесь рыночная стоимость «футбольных талантов» – это теоретическая, расчетная оценочная стоимость, так как реальная рыночная стоимость зависит от того, сколько именно кто-то хочет заплатить за трансферные права на каждого игрока. Это обусловлено многими факторами, в том числе ситуацией с контрактом игрока, многочисленными характеристиками игрока, покупающего и продающего клуба. Характеристики клуба включают наличие альтернативных игроков (в самом клубе или со стороны), финансовый потенциал клуба и его положение в национальной лиге, количество клубов, претендующих на игроков с такими же характеристиками, ситуацию в руководстве клуба (например, новый тренер или спортивный директор).



# Стоимость мирового рынка игроков

Мировые лиги в топ-100 по рыночной стоимости игроков





РАЗДЕЛ

4

Болельщики

## Ключевые аспекты

В сезоне 2015/16 матчи европейских лиг посетили 170 млн болельщиков, из них 55 млн – в Англии и Германии

В предыдущем сезоне в Европе отмечен существенный прирост зрителей – на 2,6 млн, причем в 14 лигах установлены рекорды посещаемости за последнее десятилетие

На основании анализа 4900 результатов было обнаружено, что любой шаг вверх или вниз в турнирной таблице влечет за собой, в среднем, 3% роста или падения посещаемости матчей клуба

## Топ-10 по посещаемости

Среди хороших новостей об улучшении финансового положения в высших дивизионах Европы в прошлом сравнительном отчете был отмечен и тревожный показатель: сведения о падении посещаемости матчей. Количество зрителей на матчах служит важным индикатором жизнеспособности клубного футбола, ведь болельщики – это основа благополучия профессионального футбола.

В минувшем сезоне наблюдался заметный скачок посещаемости\* матчей для большинства клубов и лиг, в среднем, по всей Европе.

Самые высокие показатели общей и средней посещаемости в сезоне 2015/16 снова принадлежат английской премьер-лиге и немецкой бундеслиге. Все восемь клубов, собравших в общей сложности свыше миллиона зрителей на трибунах своих стадионов, играют в высших дивизионах Англии, Германии или Испании. При этом среди десяти самых посещаемых лиг в Европе – четыре вторых или третьих дивизиона из Англии, Германии и Испании, что лишь подчеркивает силу и глубину интереса болельщиков и вместимость стадионов в этих трех традиционно мощных футбольных странах.

Топ-10 европейских лиг по общей посещаемости, 2015/16

Страна	Дивизион	Число команд	Число матчей	Всего	В среднем	В среднем для лучшего клуба
ENG	1	20	380	13 855 180	36 461	75 286
GER	1	18	306	13 249 800	43 300	81 178
ESP	1	20	380	10 855 840	28 568	79 724
ENG	2	24	552	9 578 304	17 352	29 442
ITA	1	20	380	8 421 560	22 162	45 538
FRA	1	20	380	7 940 480	20 896	46 160
NED	1	18	306	5 932 422	19 387	49 206
GER	2	18	306	5 864 490	19 165	30 724
ENG	3	24	552	3 886 080	7 040	19 889
ESP	2	22	462	3 542 154	7 667	16 093

Топ-10 европейских клубов по общей посещаемости, 2015/16

Европейские клубы с наибольшей общей посещаемостью в сезоне 2015/16	В среднем	Всего
1. «Барселона» (ESP)	79 724	1 514 756
2. «Манчестер Юнайтед» (ENG)	75 286	1 430 434
3. «Боруссия» Дортмунд (GER)	81 178	1 380 026
4. «Реал» (ESP)	71 280	1 354 320
5. «Бавария» (GER)	75 000	1 275 000
6. «Арсенал» (ENG)	59 944	1 138 936
7. «Шальке-04» (GER)	61 386	1 043 562
8. «Манчестер Сити» (ENG)	54 041	1 026 779
9. «Ньюкасл» (ENG)	49 754	945 326
10. «Гамбург» (GER)	53 700	912 900

### Рекорды посещаемости

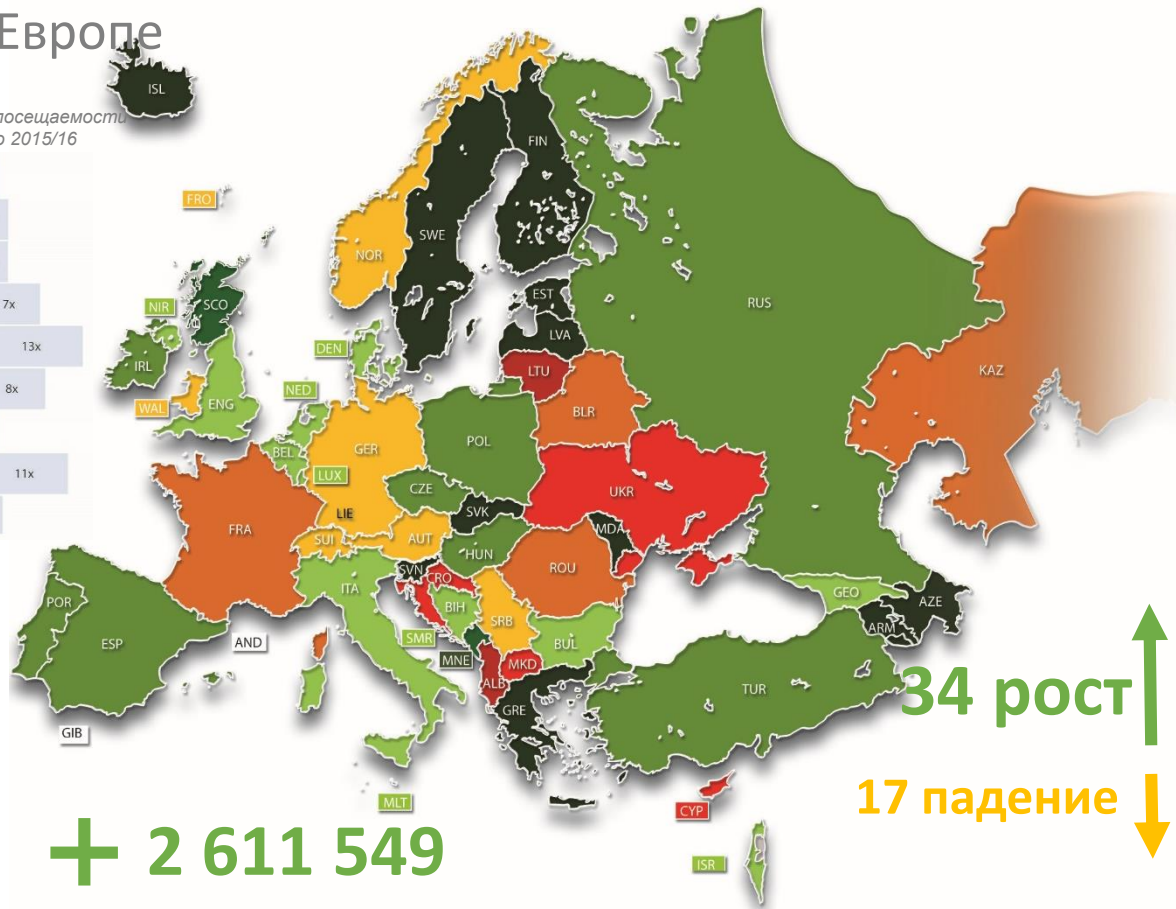
В следующих 14 странах общая посещаемость поставила рекорд за последние десять сезонов: Азербайджан, Чехия, Эстония, Финляндия, Ирландия, Израиль, Северная Ирландия, Люксембург, Польша, Португалия, Сан-Марино, Словакия, Словения и Швеция.

\* Статистика посещаемости относится к двум последним полным сезонам, то есть для чемпионатов по системе «осень-весна» – 2014/15 и 2015/16, а для 11 чемпионатов по системе «весна-осень» – 2014 и 2015.

# Уровни посещаемости в Европе

Тенденции средней посещаемости матчей, с 2014/15 по 2015/16

Падение свыше 20%	2x
Падение 10% – 20%	4x
Падение 5% – 10%	4x
Падение 0% – 5%	7x
Рост 0% – 5%	13x
Рост 5% – 10%	8x
Рост 10% – 20%	2x
Рост свыше 20%	11x
Неизвестно	3x



В сезоне 2015/16 матчи в Европе (внутренние соревнования и еврокубки) посетили более 170 млн болельщиков. С учетом низших дивизионов 55 млн зрителей собралось на матчах клубов из Англии и Германии. Тенденции в топ-дивизионах преимущественно были положительными (см. карту): 34 лиги добились роста посещаемости, тогда как в 17 зафиксировано падение показателей. В целом, посещаемость топ-дивизионов в сезонах 2014/15 и 2015/16 выросла на 2,6 млн зрителей.

+ 2 611 549

# Пики и спады посещаемости

Наибольший прирост средней посещаемости лиги (100 000+)

Место/страна	Прирост	Прирост, %	Всего в 2014/15	Всего в 2015/16
1. SWE	678 960	40%	1 711 680	2 390 640
2. ESP	658 464	6%	10 197 376	10 855 840
3. ISR	487 696	41%	1 199 744	1 687 440
4. AZE	231 463	99%	234 197	465 660
5. POL	230 367	9%	2 464 121	2 694 488
6. SCO	227 048	12%	1 974 292	2 201 340
7. POR	214 727	7%	3 090 991	3 305 718
8. NED	188 683	3%	5 743 739	5 932 422
9. RUS	186 990	8%	2 473 410	2 660 400
10. TUR	134 045	5%	2 444 617	2 578 662
11. SRB	133 761	21%	622 815	756 576
12. ENG	107 198	1%	13 747 982	13 855 180
13. FIN	104 544	26%	405 108	509 652

В целом, 13 топ-дивизионов увеличили показатели общей посещаемости по меньшей мере на 100 тысяч зрителей с сезона 2014/15 по 2015/16, благодаря чему общий прирост зрителей в высших лигах на всем континенте превысил 2,6 млн.

Самые большие изменения в посещаемости лиг в годовом исчислении

Тринадцать лиг показали прирост зрителей не менее чем на 100 тысяч, и лишь в 3 чемпионатах зафиксировано столь же большое падение. Спад показателей в румынском первенстве объясняется прежде всего сокращением количества клубов и матчей. Регресс во Франции можно увязать с выходом в высший дивизион ряда достаточно скромных клубов и вылетом нескольких крупных, причем из оставшихся команд восемь сообщили о росте посещаемости, а девять — о падении. Продолжающийся спад посещаемости в чемпионате Украины во многом отражает более широкий политический, экономический и связанный с безопасностью контекст.

Место/страна	Падение	Падение, %	Всего в 2014/15	Всего в 2015/16
1. FRA	- 514 729	-6%	8 455 209	7 940 480
2. ROU	- 214 371	-19%	1 110 831	896 460
3. UKR	- 200 410	-18%	1 111 866	911 456

Наибольший прирост средней посещаемости клубов (свыше 5 000)

Клубы с наибольшим приростом посещаемости	Сезон 2014/15	Сезон 2015/16	Прирост
1. «Манчестер Сити» (ENG)	45'365	54'041	8'676
2. «Фенербахче» (TUR)	20'029	28'589	8'560
3. «Интернационале» (ITA)	37'270	45'538	8'268
4. «Хапоэль» Беэр-Шева (ISR)	7'711	15'803	8'092
5. «Удинезе» (ITA)	8'912	16'209	7'297
6. «Наполи» (ITA)	32'266	38'760	6'494
7. «Гурник» Забже (POL)	2'961	9'340	6'379
8. «Лион» (FRA)	34'949	40'250	5'301
9. «Спортинг» (POR)	34'988	39'988	5'000

Девять клубов сумели повысить свою среднюю посещаемость в сезоне 2015/16 по сравнению с предыдущим по меньшей мере на 5 тысяч зрителей. В лидерах оказались «Манчестер Сити», извлекивший выгоду из увеличения вместимости стадиона, а также «Удинезе» с «Лионом».

Клубы, чья средняя посещаемость снизилась не менее чем на 5000 зрителей в период с 2014/15 по 2016/17

Клубы с наибольшим падением посещаемости	Сезон 2014/15	Сезон 2015/16	Падение
1. «Лацио» (ITA)	34 949	21 025	-13 924
2. «Олимпик» (FRA)	53 130	42 015	-11 115
3. «Валенсия» (ESP)	44 239	37 474	-6 765
4. «Лилль» (FRA)	36 552	30 268	-6 284
5. «Динамо» Киев (UKR)	19 254	13 019	-6 235

Ухудшение результатов\* привело к тому, что у пяти клубов Европы средняя посещаемость домашних матчей упала больше чем на 5 тысяч зрителей.

\* Несмотря на то, что под конец сезона 2015/16 «Лилль» резко улучшил свои результаты и в итоге занял более высокое место, чем в предыдущем сезоне, на протяжении большей части чемпионата команда находилась в нижней части турнирной таблицы.

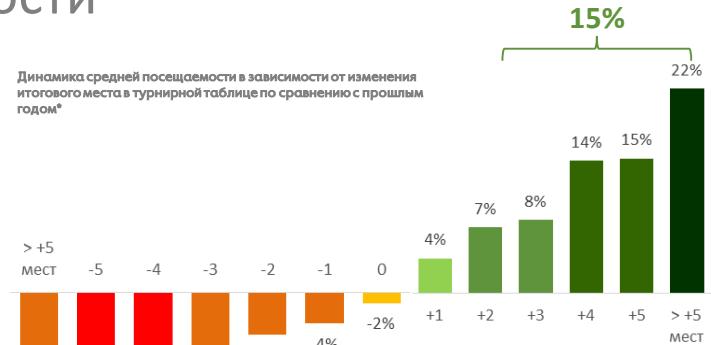
# Связь качества выступлений и посещаемости

Приведенные графики демонстрируют некоторые данные из масштабного аналитического исследования того, в какой мере изменение спортивных результатов влияло на посещаемость домашних матчей почти тысячи клубов за последние десять лет.\* При анализе применялись следующие главные критерии: сравнивались только идущие подряд сезоны в топ-дивизионе; не учитывались изменения, связанные с увеличением или уменьшением вместимости стадионов; не учитывались изменения, связанные с проведением клубами домашних матчей не в родных городах по политическим причинам, а также с проведением поединков без зрителей из-за дисциплинарных санкций; средняя посещаемость каждого клуба сравнивалась со средней посещаемостью его лиги, чтобы избежать влияния базовой посещаемости и ценовых тенденций.

Существует четкая связь между средней посещаемостью и качеством выступлений, которое определяется изменениями итогового положения клуба в турнирной таблице. В среднем любой шаг вверх в турнирной таблице влечет рост посещаемости на 3%, тогда как снижение на одну позицию приводит к падению посещаемости на 3%.

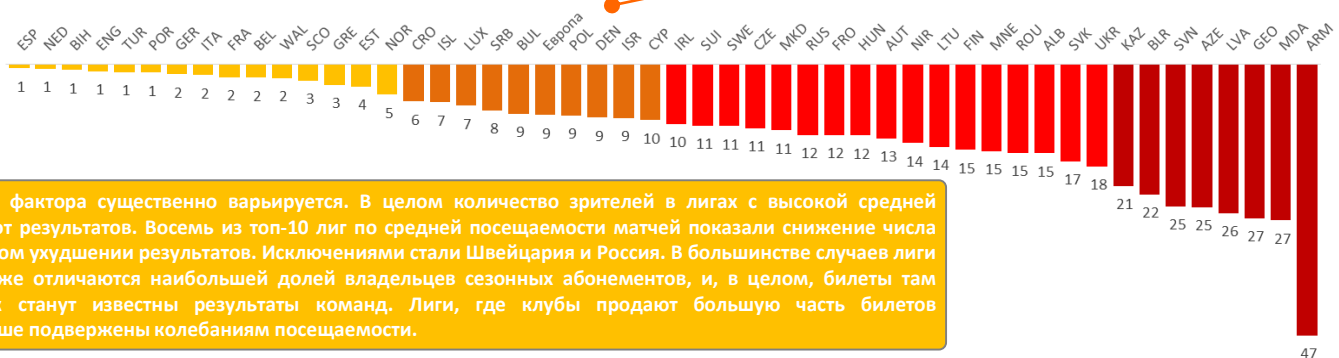
Резкий скачок или провал в турнирной таблице (на три позиции и больше), что случалось в европейских лигах свыше 2000 раз за последние десять лет, давал клубам 15% роста или 9% падения посещаемости соответственно.

Динамика средней посещаемости в зависимости от изменения итогового места в турнирной таблице по сравнению с прошлым годом\*



В последние десять лет снижение результатов сопровождалось падением посещаемости во всех 49 лигах, подвергнутых анализу.

Средний процент снижения посещаемости клубов, чьи результаты резко ухудшались (падение в турнирной таблице на три позиции или больше)

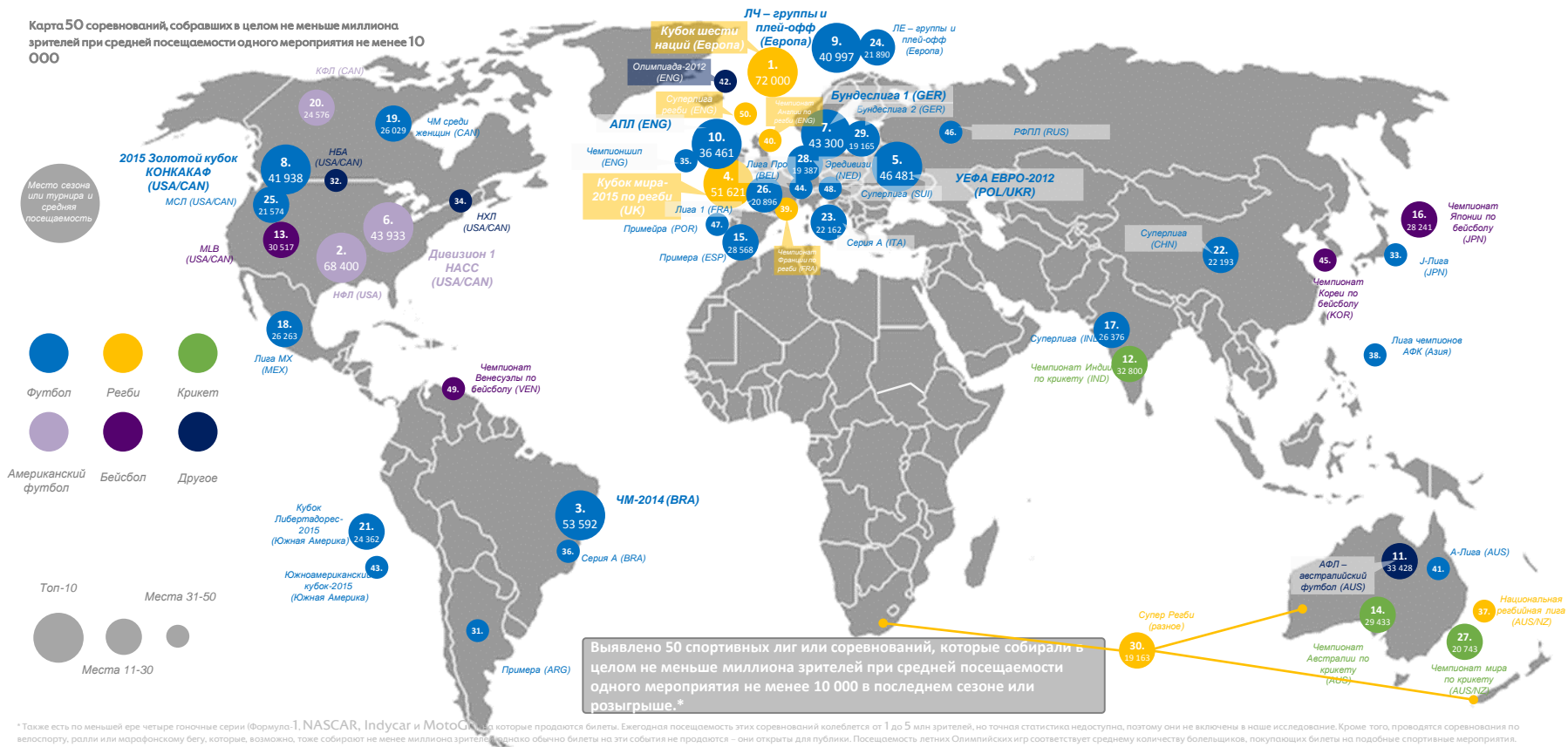


Вместе с тем, степень влияния этого фактора существенно варьируется. В целом количество зрителей в лигах с высокой средней посещаемостью не слишком зависит от результатов. Восемь из топ-10 лиг по средней посещаемости матчей показали снижение числа зрителей менее чем на 2% при серьезном ухудшении результатов. Исключениями стали Швейцария и Россия. В большинстве случаев лиги с самой высокой посещаемостью также отличаются наибольшей долей владельцев сезонных абонементов, и, в целом, билеты там активно распродаются до того, как станут известны результаты команд. Лиги, где клубы продают большую часть билетов непосредственно перед матчами, больше подвержены колебаниям посещаемости.

\* Этот анализ охватывает все клубы (941), которые играли в национальных топ-дивизионах в двух сезонах подряд за последнюю декаду (с 2006/07 по 2015/16): всего 4926 матчей в 49 европейских высших лигах. Чтобы исключить любые специфические тенденции в лиге в конкретном году, каждый показатель посещаемости этих 4926 матчей сравнивался со средней посещаемостью в лиге в соответствующем сезоне. Качество выступлений — лишь один из факторов, способных влиять на посещаемость. К другим факторам относятся цены на билеты и изменения вместимости стадионов, а также непрямые факторы, такие как доля сезонных абонементов, степень использования вместимости стадионов или методы подсчета количества зрителей.

# 50 самых посещаемых глобальных спортивных соревнований

Карта 50 соревнований, собравших в целом не меньше миллиона зрителей при средней посещаемости одного мероприятия не менее 10 000



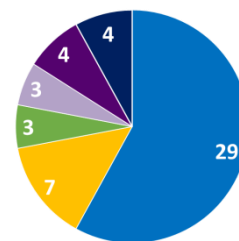
\* Также есть по меньшей мере четыре гоночные серии (Формула-1, NASCAR, IndyCar и MotoGP), для которых продаются билеты. Ежегодная посещаемость этих соревнований колеблется от 1 до 5 млн зрителей, но точная статистика недоступна, поэтому они не включены в наше исследование. Кроме того, проводятся соревнования по велоспорту, ралли или марафонскому бегу, которые, возможно, тоже собирают не менее миллиона зрителей, однако обычно билеты на эти события не продаются – они открыты для публики. Посещаемость летних Олимпийских игр соответствует среднему количеству болельщиков, покупающих билеты на подобные спортивные мероприятия.



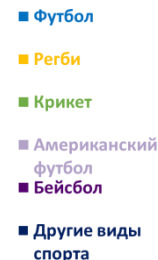
Таблица топ-20 мероприятий по средней посещаемости

Место по средней посещаемости	Лига/событие	Спорт	Страна/регион	Средняя посещаемость	Общая посещаемость	Место по общей посещаемости	Число матчей	Сезон
1	Шесть наций	Регби	Европа	72 000	1 080 000	48	15	2015
2	НФЛ	Американский футбол	США	68 400	17 510 000	6	256	2015
3	Чемпионат мира	Футбол	Бразилия	53 592	3 430 000	27	64	2014
4	Кубок мира	Регби	Великобритания	51 621	2 478 000	34	48	2015
5	ЕВРО	Футбол	Украина/Польша	46 481	1 441 000	44	64	2012
6	Дивизион 1 НАСС	Американский футбол	Северная Америка	43 933	37 913 000	2	864	2015
7	Бундеслига	Футбол	Германия	43 300	13 245 000	8	306	2015/16
8	Золотой кубок КОНКАКАФ	Футбол	США/Канада	41 938	1 090 000	47	62	2015
9	ЛЧ - группы и плей-офф	Футбол	Разные	40 997	5 125 000	24	125	2015/16
10	Премьер-лига	Футбол	Англия	36 461	13 855 000	7	380	2015/16
11	АФЛ	Австралийский футбол	Австралия	33 428	6 886 000	18	206	2015
12	Премьер-лига	Крикет	Индия	32 800	2 000 000	38	60	2015
13	MLB	Бейсбол	Северная Америка	30 517	73 760 000	1	2417	2015
14	Vij Bash Лига	Крикет	Австралия	29 443	1 030 000	49	35	2015/16
15	Примера	Футбол	Испания	28 568	10 724 000	9	380	2015/16
16	NPV	Бейсбол	Япония	28 241	24 897 000	3	876	2015
17	Суперлига	Футбол	Индия	26 376	1 477 000	43	56	2015
18	Лига МХ	Футбол	Мексика	26 263	8 002 000	14	306	2015/16
19	Чемпионат мира среди женщин	Футбол	Канада	26 029	1 354 000	45	52	2015
20	КФЛ	Американский футбол	Канада	24 576	2 114 000	37	86	2015

Топ-50 мероприятий/лиг по видам спорта



Общая посещаемость (в миллионах) топ-50 мероприятий/лиг



Учитывая статус глобального вида спорта, не удивительно, что на долю футбола приходится 29 из 50 самых посещаемых событий и лиг в мире. Если говорить об абсолютных цифрах, то огромное количество матчей в рамках сезона позволяет американской бейсбольной лиге МЛБ держать пальму первенства по общей посещаемости (78,3 млн); при этом она почти вдвое превосходит студенческие конференции по американскому футболу Дивизиона 1 НАСС (37,9 млн) и в шесть раз – английскую премьер-лигу или немецкую бундеслигу.

Рейтинг самых посещаемых спортивных мероприятий очень сильно варьируется в зависимости от того, что принимается во внимание в первую очередь – средняя или общая посещаемость. Топ-20 мероприятий по средней посещаемости, которые были показаны на карте, более детально представлены в таблице сверху. Первое место занимает Кубок шести наций по регби, хотя в рейтинге общей посещаемости этот турнир только 48-й из 50. По общей посещаемости вне конкуренции такие виды спорта, как бейсбол или американский футбол в колледжах, где проводится очень много матчей в течение сезона.

Топ-50 мероприятий/лиг по регионам\*



Топ-50 спортивных лиг и мероприятий по посещаемости рассредоточены по всему миру – чуть более 40% из них проводятся в Европе, а 20% - в Северной и Центральной Америке. Заметна и любовь к спорту в Океании, ведь в этом регионе проходит шесть из топ-50 событий/лиг, хотя его суммарное население не дотягивает до 40 миллионов. В то же время на долю Азии, самого населенного континента в мире, пришлось только семь лиг или мероприятий, многие из которых – в частности, чемпионаты Индии по футболу и крикету, а также чемпионат Китая по футболу – являются относительно молодыми соревнованиями в глобальном масштабе, но при этом очень быстро развиваются.

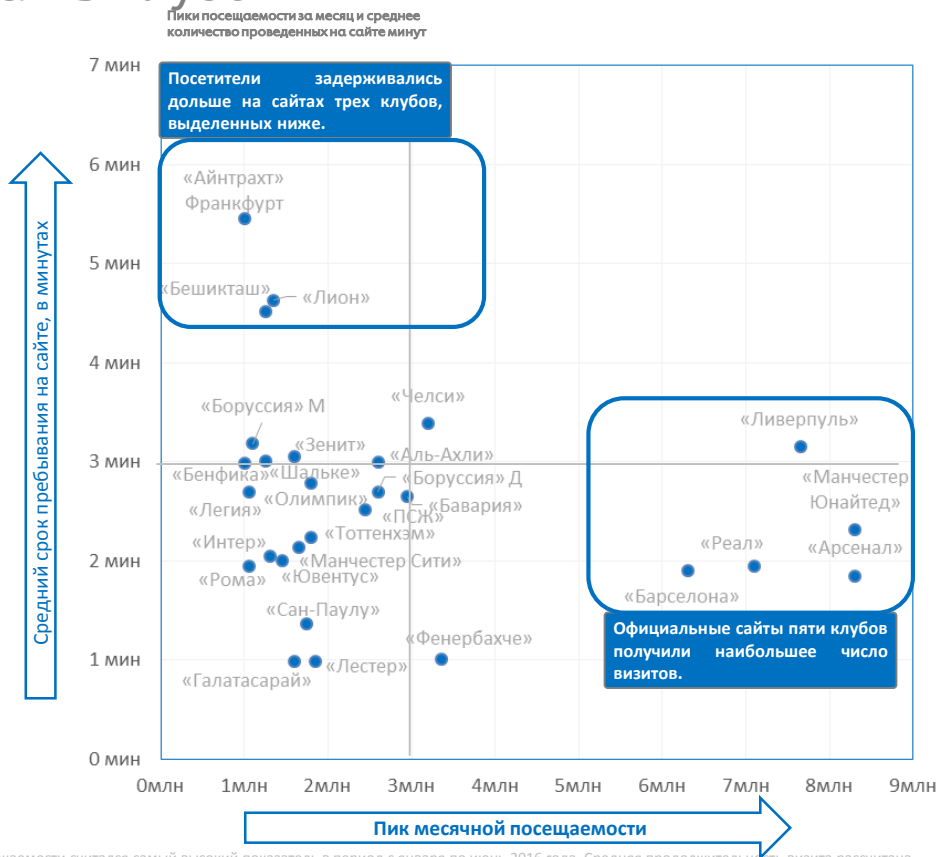
\* Для целей этого общеспортивного исследования регионы поделены по стандартному географическому принципу и не соответствуют границам футбольных конфедераций. Таким образом, Австралия входит вместе с Новой Зеландией в зону Океании. Спортивные мероприятия приписаны тому или иному региону по последней стране проведения. Турнир Супер Регби отнесен к Океании, где состоялась большинство матчей, хотя в этом межконтинентальном соревновании принимали участие коллективы из ЮАР и новая японская команда.

# Наиболее успешные официальные сайты клубов

Прошлогдний отчет посредством анализа популярности в социальных сетях продемонстрировал растущее международное признание небольшого количества клубов, ориентированных на глобальный рынок. В этом году мы возвращаемся к данной теме, но теперь анализируем самые успешные официальные сайты клубов.\*

В общей сложности 29 клубов, 27 из которых находятся в Европе, могут гордиться тем, что на протяжении первой половины 2016 года у их сайтов каждый месяц было не менее миллиона посетителей.

И снова бросается в глаза мощная армия поклонников английских и немецких команд – сайты семи клубов из Англии и пяти из Германии собрали более миллиона посещений.



\* Более 200 клубных сайтов были исследованы по ряду параметров с помощью [www.similarweb.com](http://www.similarweb.com). Пиком месячной посещаемости считался самый высокий показатель в период с января по июнь 2016 года. Средняя продолжительность визита рассчитана на основании данных по трафику за июнь 2016 года.





---

РАЗДЕЛ

# 5

Стадионы и развитие стадионов

---

## Ключевые аспекты

За последнее десятилетие **48%** всех крупных проектов по стадионам было реализовано в Европе

Начиная с **2007** года, больше всего крупных проектов новых стадионов Европы осуществлялось в Турции (**18**), Польше (**16**) и России (**14**)

В Европе отмечается подъем в области возведения стадионов: в период с **2013** по **2017** год было запланировано **58** новых клубных проектов, тогда как аналогичный показатель для периода с 2008 по 2012 год – **23** проекта

## Новые стадионы за последнее десятилетие

В этом разделе информация из ряда баз данных по стадионам совмещена с собственными исследованиями УЕФА с целью создания уникальной картины развития стадионов во всем мире за последние десять лет. Инфраструктурные проекты могут оставить долгосрочное наследие в спорте, и такие инвестиции особенно поощряются системой финансового «фэйр-плей» УЕФА.

Проекты стадионов отличаются большим разнообразием. Для целей настоящего отчета анализ ограничен только открытыми аренами вместимостью не менее 5000 зрителей, возведенными с 2007 года или пребывающими сейчас в процессе строительства. Стадионы разбиты по году открытия, типу, основным пользователям, региону, странам и статусу проекта, чтобы получить полноценный обзор тенденций.

Последующий анализ проектов открытых стадионов за последние десять лет охватывает 365 сооружений вместимостью от 5000 зрителей. На следующих двух страницах представлена глобальная картина по стадионам и распределение новых стадионов по их владельцам, видам спорта, странам и континентам.

Анализ 167 проектов футбольных стадионов, которые были реализованы или осуществляются в настоящее время в Европе, представлен на стр. 48, где указаны их местоположения, 15 самых больших проектов за последнюю декаду и специфические типы выполненных проектов.



Из 365 крупных стадионных проектов, подвергнутых анализу, 240 являются футбольными, а 174 находятся на территории национальных ассоциаций УЕФА. Среди этих 174 арен львиная доля – европейские футбольные стадионы (167), тогда как остальные предназначены для регби или гонок.

# Типы стадионных проектов

## Типы проектов по развитию стадионов

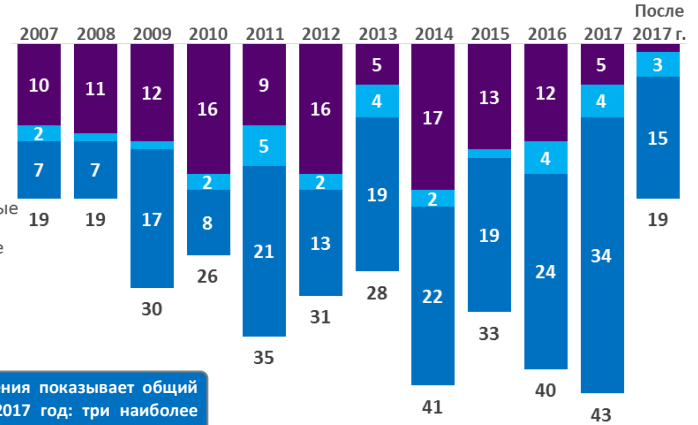
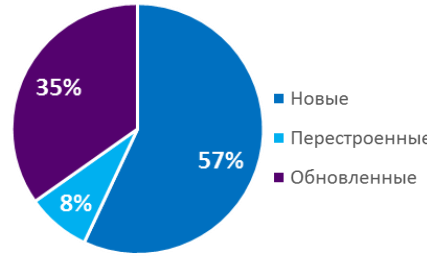
Проекты по развитию стадионов отличаются большим разнообразием. Включенные в это исследование 365 проектов были поделены на три категории:

**Новые:** совершенно новые стадионы, построенные на новом месте. В эту категорию входит больше половины учтенных в анализе объектов (57%).

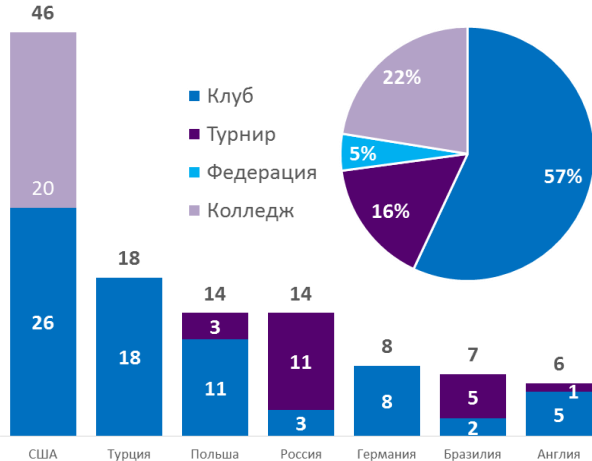
**Перестроенные:** стадионы, которые были кардинально перестроены на прежнем месте. К ним относится 8% охваченных проектов.

**Обновленные:** оставшиеся 35% проектов, которые мы исследовали, – это уже существовавшие, но значительно обновленные стадионы. Не учитывались косметические обновления вроде замены сидений.

Стадионные проекты по году завершения



Топ-10 стран по числу новых стадионов и «хозяева» этих арен



Восходящий тренд для новых арен

График стадионных проектов по годам их завершения показывает общий восходящий тренд в построении арен с 2007 по 2017 год: три наиболее продуктивных года пришлось на период четырех последних сезонов. В частности, выделяется 2017 год, когда в эксплуатацию должны ввести 34 новых арен. Цифры «после 2017» включают только те проекты, даты завершения которых официально подтверждены, поэтому не отображают полную картину по стадионам, которые будут открыты в ближайшие годы.

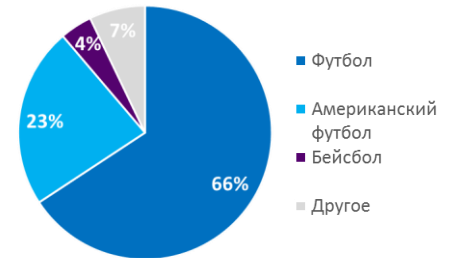
Кто использует новые стадионы

Анализ топ-10 стран по возведению новых стадионов, а также типов их основных пользователей, показывает, что активнее всего работа в этой сфере ведется в США, где с 2007 года построено 46 новых стадионов. Также выделяются Турция, Польша и Россия, на долю которых приходится 18, 16 и 14 новых сооружений соответственно.

58 проектов (16%) связаны с крупными международными турнирами, такими как чемпионаты мира и Европы по футболу или Олимпийские игры. Почти в каждом случае основными «хозяевами» арен (то есть теми, кто проводит на них матчи) стали клубы или федерации.

Стадионные проекты по видам спорта

Две трети проанализированных в этом разделе стадионов были построены для футбола, а большая часть остальных – для американского футбола.

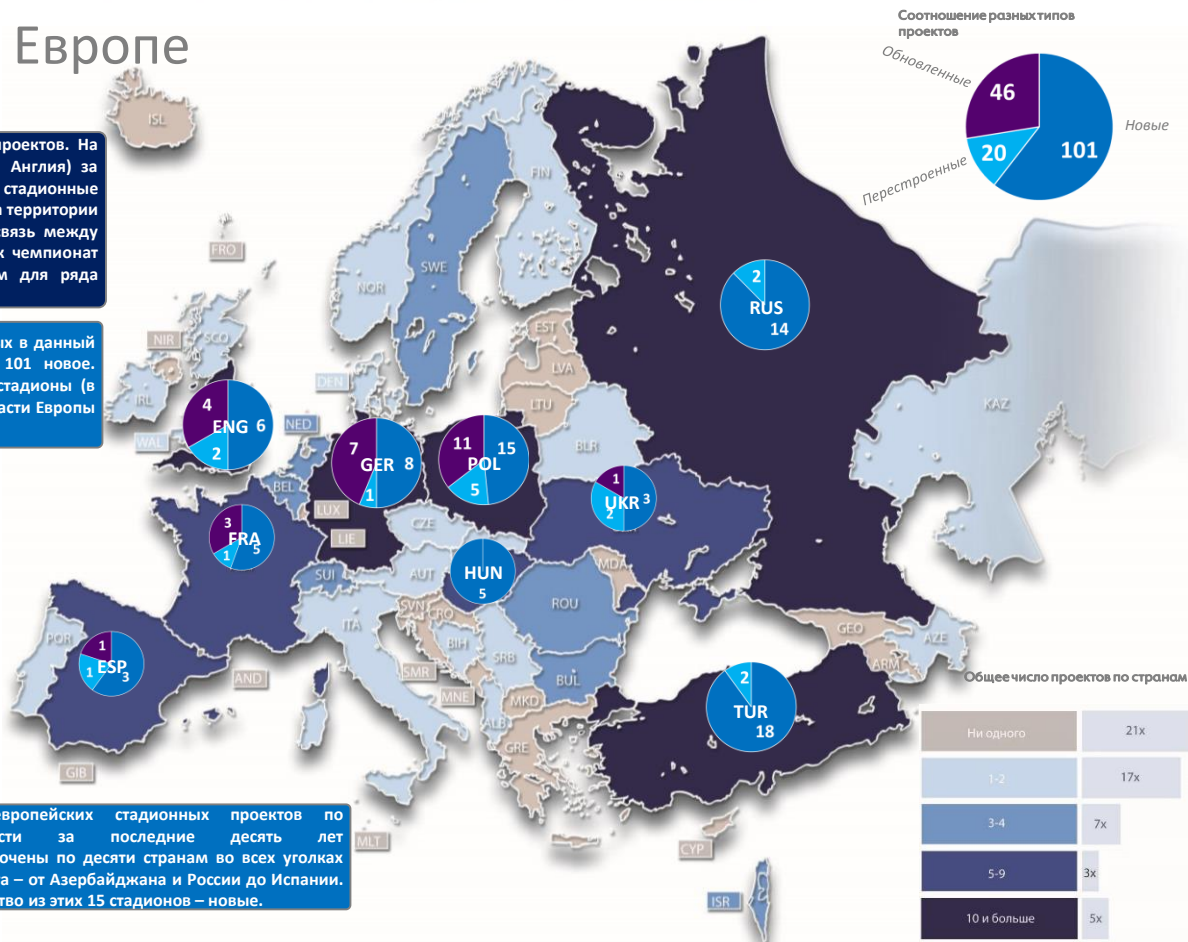


# Стадионные проекты в Европе

География стадионных проектов, реализованных с 2007 года

В Европе с 2007 года было отслежено 167 футбольных стадионных проектов. На долю пяти европейских стран (Польша, Турция, Германия, Россия и Англия) за последние 10 лет пришлось десять или больше проектов. Крупные стадионные проекты (вместимостью свыше 5 тысяч зрителей) были осуществлены на территории 33 национальных ассоциаций УЕФА. Просматривается четкая взаимосвязь между стадионными проектами и проведением крупных турниров, таких как чемпионат Европы УЕФА и чемпионат мира ФИФА, которые стали импульсом для ряда проектов по развитию стадионов в Польше, Украине и России.

В число 167 европейских футбольных стадионных проектов, включенных в данный анализ, входят 46 обновленных сооружений, 20 перестроенных и 101 новое. Примечательно, что почти все проекты в России и Турции – новые стадионы (в совокупности 30 объектов в двух странах). Для сравнения, в остальной части Европы новые стадионы составляют половину крупных проектов.



Топ-15 европейских стадионных проектов с 2007 года по вместимости

15. «Этихад Стадиум»	2015, Манчестер, 55007
14. «Шленски»	2017, Катовице, 55211
13. «Арена Националь»	2011, Бухарест, 55600
12. «Народовы»	2011, Варшава, 58145
11. «Стад-де-Лион»	2015, Лион, 59000
10. Олимпийский стадион	2016, Лондон, 60000
9. «Мерседес-Бенц-Арена»	2011, Штутгарт, 60000
8. «Нью Уайт Харт Лейн»	2018, Лондон, 61000
7. «Велодром»	2014, Марсель, 67394
6. Новый стадион им. Ференца Пушкаша	2019, Будапешт, 67889
5. Олимпийский стадион	2014, Баку, 68000
4. «Крестовский»	2016, Санкт-Петербург, 68314
3. «Ла-Пейнета»	2017, Мадрид, 70000
2. НСК «Олимпийский»	2011, Киев, 70000
1. «Лужники»	2017, Москва, 81000

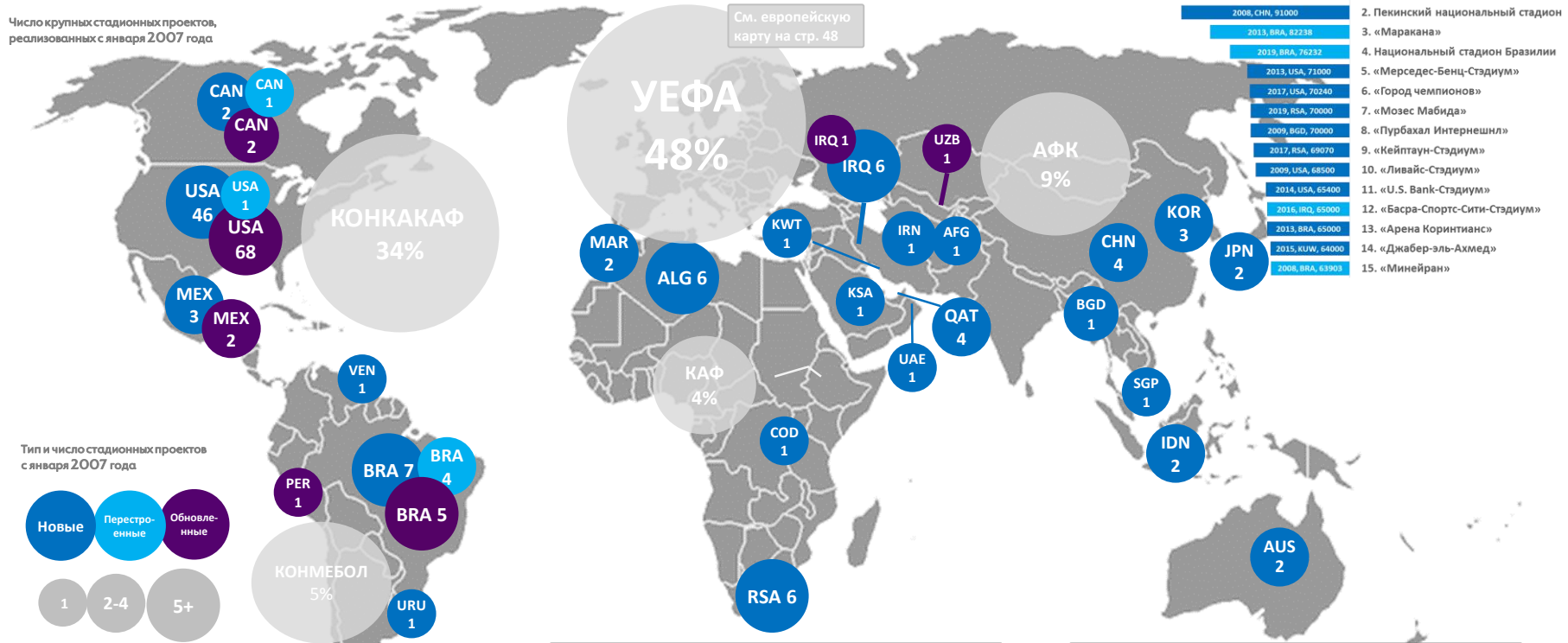
Топ-15 европейских стадионных проектов по вместимости за последние десять лет рассредоточены по десяти странам во всех уголках континента – от Азербайджана и России до Испании. Большинство из этих 15 стадионов – новые.



# Стадионные проекты в мире

Число крупных стадионных проектов, реализованных с января 2007 года

См. европейскую карту на стр. 48



Топ-15 новых стадионов по вместимости за пределами Европы

2009, RSA, 91141	1. «ФНБ-Стадиум»
2008, CHN, 91000	2. Пекинский национальный стадион
2013, BRA, 82238	3. «Маракана»
2019, BRA, 76232	4. Национальный стадион Бразилии
2013, USA, 71000	5. «Мерседес-Бенц-Стадиум»
2017, USA, 70240	6. «Город чемпионов»
2019, RSA, 70000	7. «Мозес Мабида»
2009, BGD, 70000	8. «Пурбахал Интернешнл»
2017, RSA, 69070	9. «Кейптаун-Стадиум»
2009, USA, 68500	10. «Ливайс-Стадиум»
2014, USA, 65400	11. «U.S. Bank-Стадиум»
2016, IRQ, 65000	12. «Басра-Спортс-Сити-Стадиум»
2013, BRA, 65000	13. «Арена Коринтианс»
2015, KUW, 64000	14. «Джабер-эль-Ахмед»
2008, BRA, 63903	15. «Минейран»

Тип и число стадионных проектов с января 2007 года



США впереди всей планеты в области проектов развития стадионов. С 2007 года в этой стране реализовали 115 крупных стадионных проектов. Среди других лидеров в этой части света – Бразилия (16) и Мексика с Канадой (по 5).

На долю Алжира и ЮАР приходится большая часть стадионных проектов, проанализированных в данном исследовании. Активность ЮАР легко объяснить проведением ЧМ-2010, а вот алжирские стадионные проекты не связаны с каким-либо крупным турниром.

Несколько азиатских стран тоже весьма активны в этой области. Первым в глаза бросается Ирак с его шестью новыми и одним перестроенным стадионами. Китай также могут похвастаться относительно большим числом реализованных с 2007 года проектов.

# Стадионные проекты за последние годы

Графики на следующих двух страницах отражают анализ 365 стадионных проектов с точки зрения размещения, типа проекта, масштаба проекта и даты реализации.

Среди показанных на этой странице европейских стадионных проектов, которые охватывают период с 2007 по 2012 год включительно, есть ряд проектов в Австрии, Швейцарии, Польше и Украине, реализованных в рамках ЕВРО-2008 и ЕВРО-2012. Как уже указывалось, большое число преимущественно малых кругов отражает серьезные инфраструктурные инвестиции в Польше за этот период, а также девять проектов по развитию стадионов в Германии.

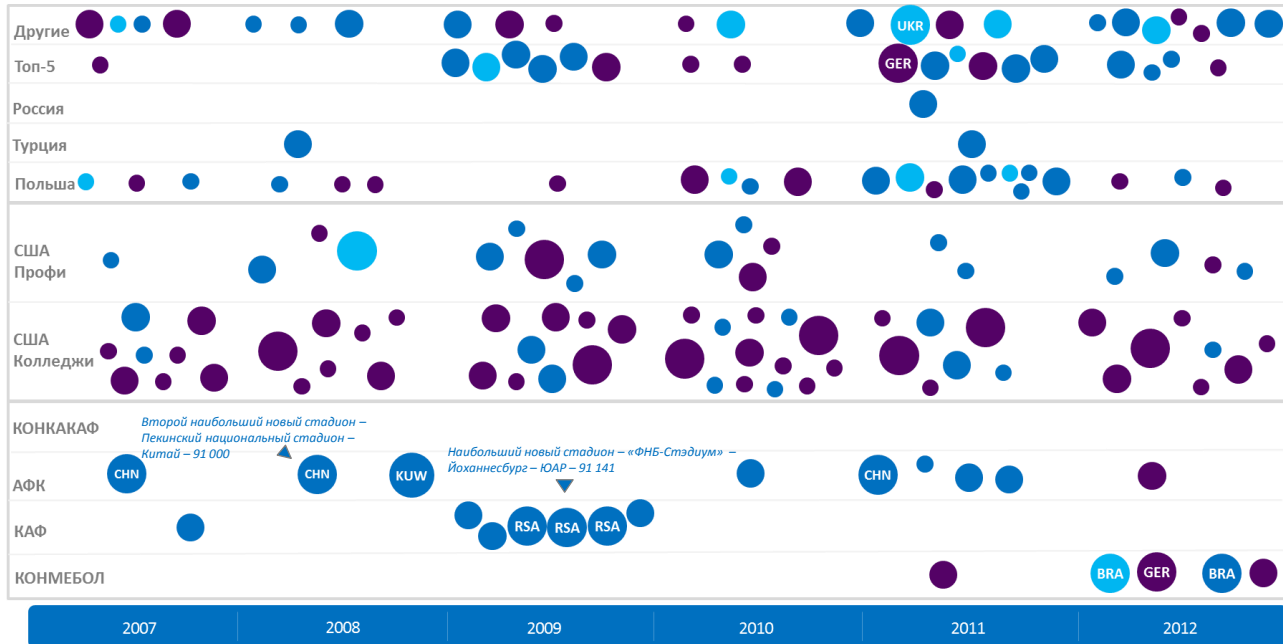
Хронология стадионных проектов



УЕФА

США

Остальной мир



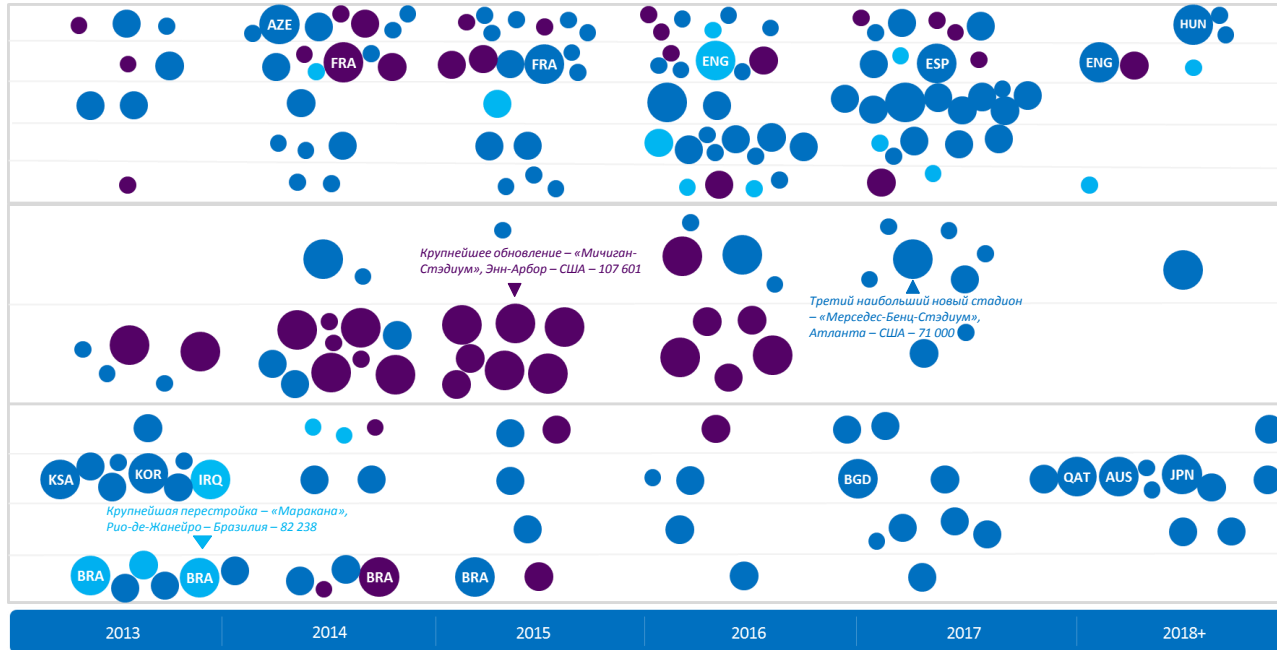
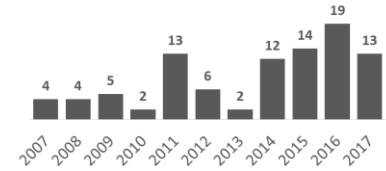
Возможно, первое, на что стоит обратить внимание в случае с США, это огромное количество стадионных проектов для колледжей. Число и масштабность проектов указывают на уровень инвестиций, осуществимый в условиях, когда зарплаты игроков не поглощают львиную долю доходов.

Масштабы студенческих конференций по американскому футболу Дивизиона 1 НАСС, возможно, не слишком хорошо известны за пределами США, однако на самом деле это огромный бизнес, что уже было понятно из предыдущего раздела по их шестому месту в списке наиболее посещаемых соревнований. В целом эти проекты предусматривают модернизацию гигантских чаш арен, характерных для студенческого спорта в США. Более трех четвертей от 82 проектов в рамках студенческого спорта США относились к категории обновлений, причем более половины из них затрагивали арены с вместимостью свыше 30 тысяч зрителей.

Крупные международные турниры дали толчок самым большим стадионным проектам в остальной части мира (за пределами Европы и США). В их число входят как выделенные на графике проекты, так и стадионы, возведенные в рамках подготовки ЮАР к чемпионату мира ФИФА 2010 года.

Низкие процентные ставки финансирования проектов, а также новое поколение владельцев клубов и улучшение экономического здоровья клубов (всему этому способствует финансовый «фэйр-плей») стали одними из факторов заметного и с одобрением воспринятого роста числа стадионных проектов в Европе. С 2014 по 2017 год выполнено или намечена реализация 58 проектов по возведению новых или перестройке существующих клубных стадионов. Для сравнения, в предыдущем четырехлетнем цикле (2010-2013 гг.) таких проектов было 23.

Новые и перестроенные клубные стадионы в Европе



Другие

Топ-5

Россия

Турция

Польша

США Профи

США Колледжи

США Колледжи

КОНКАКАФ

АФК

КАФ

КОНМЕБОЛ

На этой странице указаны многочисленные французские стадионы, которые принимали матчи ЕВРО-2016, а также арены в России, где готовятся к финальной части ЧМ-2018.

Здесь также показаны результаты программы по возведению клубных стадионов в Турции, где только в 2016 и 2017 годах открываются 13 новых или перестроенных арен.

Ирак и Алжир – страны, реализующие относительно большое число стадионных проектов (семь и шесть соответственно) без проведения крупных спортивных турниров.

Чемпионат мира 2014 года стал движущей силой многочисленных проектов по возведению и реконструкции стадионов в Бразилии в 2013–2014 гг.

На долю Катара, выбранного хозяином ЧМ-2022, приходится немало проектов, реализация которых намечена на годы после 2017.



РАЗДЕЛ

# 6

Владельцы клубов

СОДЕРЖАНИЕ

ОБЗОР

## Ключевые аспекты

В настоящее время у **44** клубов крупных европейских лиг – иностранные владельцы из **18** разных стран

Иностранные владельцы по-прежнему предпочитают Англию, и сейчас им принадлежит больше половины клубов двух ведущих дивизионов

**2016** год стал самым активным в плане приобретения клубов иностранцами: к ноябрю совершено **10** сделок, в том числе с участием восьми новых владельцев из Китая

# Владельцы европейских клубов

На следующих страницах представлен общий обзор структуры собственности клубов, общие характеристики инвесторов и тенденции относительно 232 клубов в 13 крупнейших лигах Европы.\* На этой странице показан анализ наличия у клубов контролирурующих сторон (владельцев более 50% доли в капитале клуба), а также того, является ли большинство собственников местными или иностранцами. На следующей странице можно более подробно узнать о характеристиках владельцев и других крупных инвесторов, а подытожит этот раздел график покупки клубов зарубежными собственниками.

Классификация собственников клубов



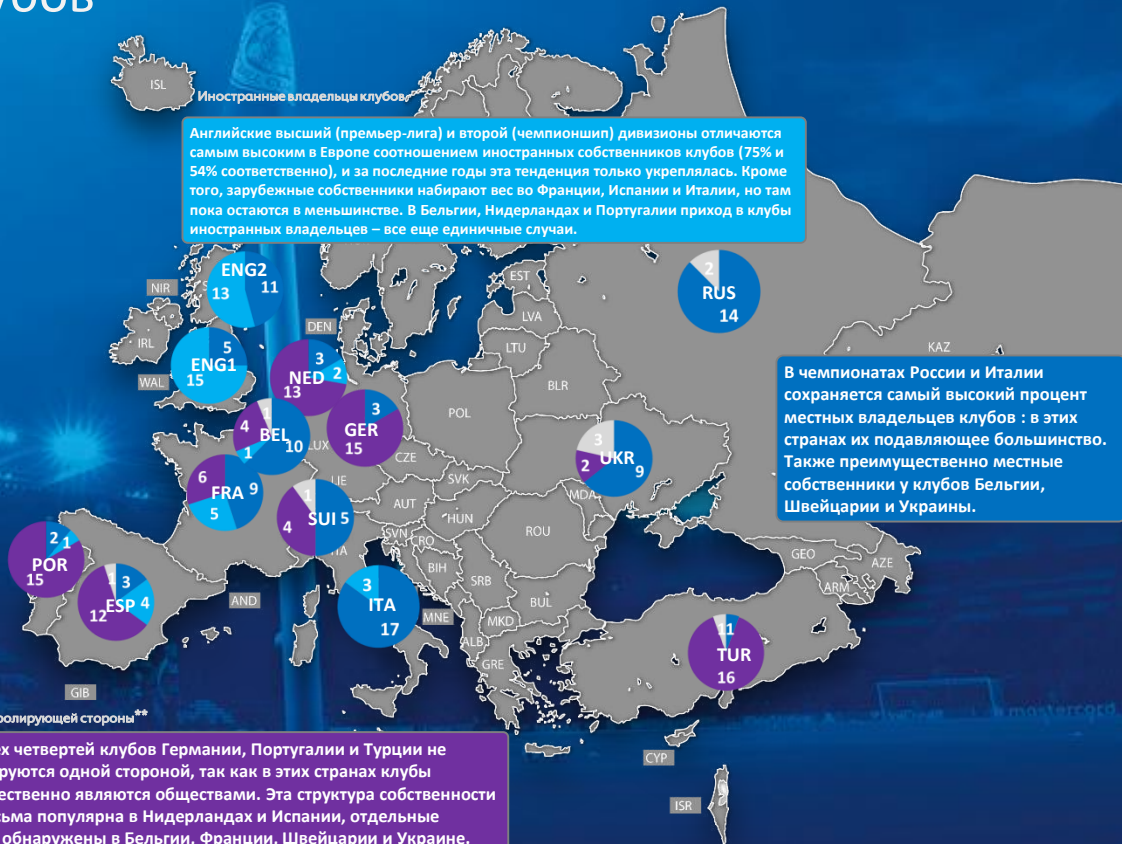
Контролирующая сторона есть у большинства из 232 клубов, подвергнутых анализу, но у весьма значительной части клубов (37%) таковой нет. Юридическая форма клуба и нормативно-правовая база, по которой он работает, оказывают существенное влияние на структуру его собственности. В свою очередь это служит источником серьезных различий между лигами, что отражено разницей в размере и цвете круговых диаграмм на карте.

Нет контролирующей стороны\*\*

Более трех четвертей клубов Германии, Португалии и Турции не контролируются одной стороной, так как в этих странах клубы преимущественно являются обществами. Эта структура собственности также весьма популярна в Нидерландах и Испании, отдельные примеры обнаружены в Бельгии, Франции, Швейцарии и Украине.

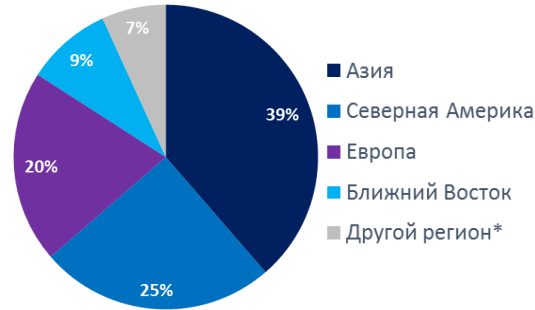
\* Источники информации – данные, полученные от клубов в рамках процесса лицензирования (март-июль 2016 г.), а также в рамках собственного исследования УЕФА (до ноября 2016 г.). \*\* Понятие «нет контролирующей стороны» в данном исследовании означает, что единоличным владельцам или группам собственников, действующих сообща, не принадлежит более 50% голосующего акционерного капитала.

Обзор собственников клубов



# Происхождение и направления иностранных инвестиций и владения

Происхождение иностранных владельцев клубов



Азия – крупнейший источник иностранных инвестиций. Выходцы из этого региона владеют 17 европейскими клубами. На ноябрь 2016 года девять клубов из шести разных лиг принадлежали китайским собственникам, что делает их самыми распространенными иностранными владельцами. Кроме того в шесть клубов направлены серьезные китайские инвестиции, но без контрольных пакетов. Помимо того, ряд клубов получает инвестиции из Таиланда, Малайзии и Индии.

Северная Америка и, в частности, США – второй по величине источник инвестиций в европейский футбол. По состоянию на ноябрь 2016 года американским собственникам принадлежит десять клубов из четырех лиг (английские премьер-лига и чемпионшип, итальянская серия А и с недавних пор французская лига 1).

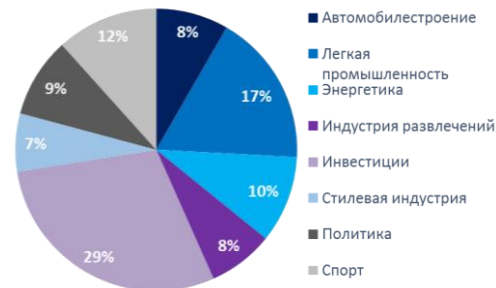
Распределение иностранных владельцев и инвестиций (число лиг)



Европа обеспечивает в общей сложности 20% иностранных инвестиций – речь о европейцах, которые владеют клубами или инвестируют в клубы из зарубежных лиг. Две наиболее заметные в этом отношении группы инвесторов: россияне и итальянцы. По состоянию на ноябрь 2016 года инвесторам из России принадлежали четыре иностранных клуба из трех лиг (во Франции, Англии и Нидерландах), а гражданам Италии – клубы в двух ведущих английских дивизионах.

Ближний Восток – один из регионов, активно инвестирующих в европейский клубный футбол, включая ряд существенных вложений, осуществленных за последнее время. У «Пари Сен-Жермен» и «Малаги» в настоящий момент собственники из Катара, у «Манчестер Сити» – из ОАЭ, у «Ноттингем Форест» – из Кувейта, а в «Лидс» направляются значительные инвестиции от миноритарных владельцев из Бахрейна.

Источники инвестиций



В прошлом источники богатства владельцев клубов обычно можно было отследить в одной из отраслей местной промышленности, в определенной сфере деятельности или секторе экономики. Выход на арену сверхбогатых международных инвесторов затрудняет подобный анализ, так как у таких владельцев преимущественно диверсифицированные источники дохода. Тем не менее круговая диаграмма слева показывает примерную классификацию основных источников благосостояния клубных собственников.

Гражданство иностранных владельцев или крупных инвесторов (количество клубов)



\* «Другие» включают иностранных собственников из Бельгии, Бразилии, Канады, Египта, Ирана, Кувейта, Польши, Сингапура, Швейцарии и ОАЭ. Пять других крупных неконтролирующих вложений приходится на долю инвесторов из Бахрейна, Исландии, Индонезии, Латвии и Узбекистана.

# График приобретения клубов зарубежными собственниками

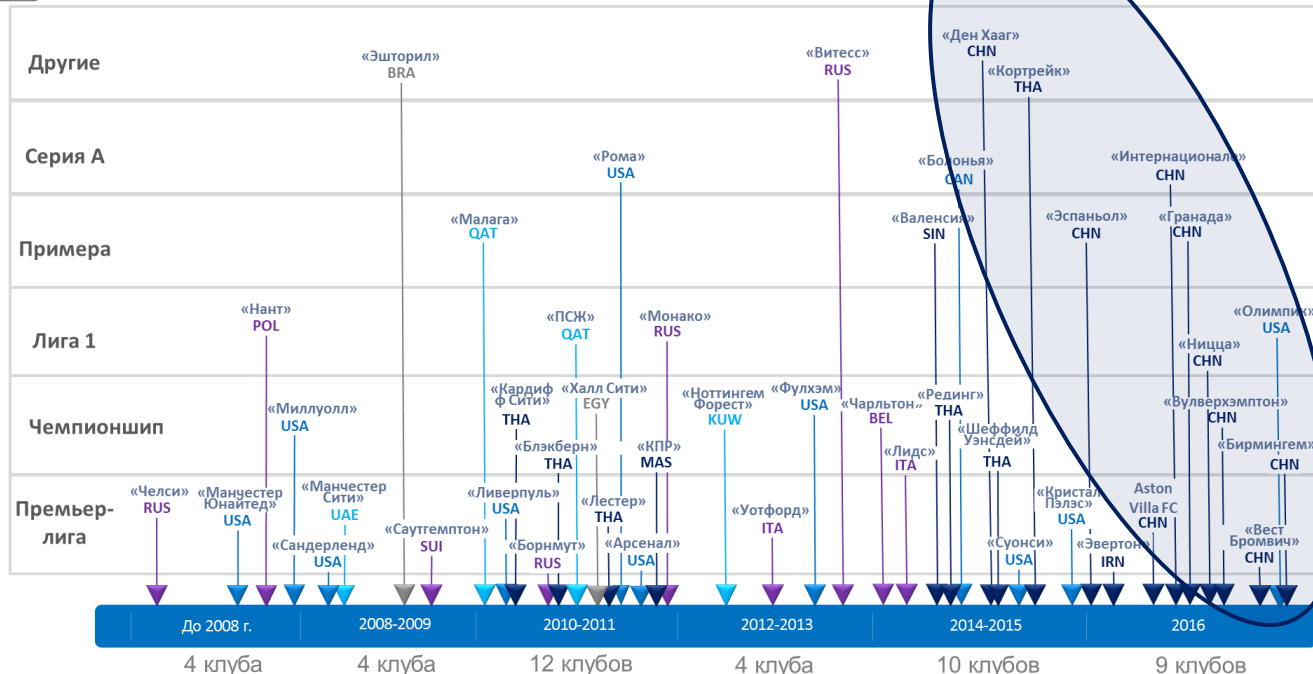
Второй по количеству зарубежных собственников клубов – Северная Америка, главным образом США. Из 13 клубов английской премьер-лиги, которые принадлежат иностранцам, шесть принадлежат американцам. Они были первыми иностранными владельцами не из Европы, и приток собственников из США за минувшее время остается достаточно стабильным.

Среди зарубежных собственников европейских клубов больше всего представителей Азии. Как показывает этот график, инвесторы из этого региона начали активно приобретать клубы в прошлом сезоне (2015/16). Из десяти новых владельцев, инвестировавших в клубы ведущих европейских лиг в 2016 году, восемь представляют Китай. Также необходимо отметить, что китайские инвесторы вкладывали средства в клубы из пяти разных лиг на протяжении первых 11 месяцев 2016 года.\*

Новый приток китайских владельцев

Девять иностранных собственников – представители пяти европейских стран, причем среди них четверо россиян. В нашей выборке из 13 лиг российские инвестиции можно считать наиболее долгосрочными: первый иностранный владелец из России появился в 2003 году.

Четвертый и самый пока скромный по количеству зарубежных собственников – Ближний Восток, представителям которого принадлежат четыре клуба, притом все эти клубы относятся к разным лигам: высший и второй дивизионы Англии, топ-дивизионы Франции и Испании.



\* «Милан» завершает процесс смены собственника, однако сделка окончательно не подтверждена на момент публикации данного отчета, поэтому не попала на этот график.





РАЗДЕЛ

7

Спонсоры клубов

## Ключевые аспекты

Три крупнейших производителя спортивной формы (Adidas, Nike и Puma) обеспечивают лишь чуть менее половины европейских клубов из крупных лиг

Клубное спонсорство куда более разнообразно: только 6% спонсоров указаны на футболках сразу двух и более клубов

Права на коммерческие наименования распространяются на 25% стадионов топ-16 европейских лиг

# Обзор производителей спортивной формы клубов

В этом разделе рассматриваются три основных типа спонсоров клубов из 16 самых успешных с коммерческой точки зрения европейских лиг: производители спортивной формы, титульные спонсоры и, наконец, обладатели прав на коммерческое наименование клубных стадионов.

## Производители формы

Бренды, поставляющие экипировку футбольным клубам и сборным

## Титульные спонсоры

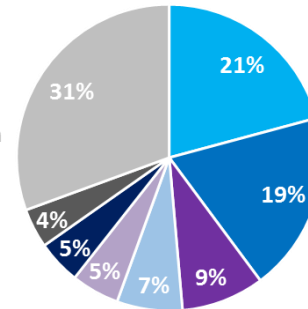
Спонсоры, указанные на лицевой стороне клубных футболок; обычно также являются генеральными спонсорами клубов

## Обладатели прав на наименование стадионов

Спонсоры, которые платят за то, чтобы их бренд был включен в название стадиона

Главные поставщики формы для европейских клубов

- Nike
- adidas
- Puma
- Macron
- Joma
- Umbro
- Kappa
- Другой



Три крупнейших производителя спортивной формы обеспечивают лишь чуть менее половины европейских клубов из 16 самых успешных в коммерческом отношении лиг. Для сравнения, они же поставляют экипировку 75% из 55 национальных сборных стран УЕФА.

Поставщики экипировки и их ключевые партнеры

Место	Производитель	Федераций	Клубов	Всего	Ключевые партнеры
1	adidas	24	41	65	«Манчестер Юнайтед», «Реал», «Бавария»
2	Nike	12	43	55	«Барселона», «Пари Сен-Жермен», «Манчестер Сити»
3	PUMA	5	19	24	«Арсенал», «Боруссия» Дортмунд, «Лестер»
4	Macron	1	15	16	«Ницца», «Спортинг», «Лацио»
5	Umbro	3	10	13	«Эвертон», «Вест Хэм», ПСВ
6	Joma	2	12	14	«Сунси», «Вильярреал», «Сампдория»
7	Jako	2	8	10	«Байер», «Херенвеен»
8	Kappa		9	9	«Наполи», «Боруссия» Менхенгладбах
9	Lotto Sport		8	8	«Хоффенхайм», «Дженоа»
10	Hummel	1	6	7	«Фрайбург», «Брондбю»
11	New Balance		6	6	«Ливерпуль», «Порту», «Севилья», «Селтик»
12	Errea	1	4	5	«Норвич», «Пескара»
13	Under Armour		4	4	«Тоттенхэм», «Саутгемптон»
14	Другой	3	29	32	«Борнмут», «Фиорентина», «Сент-Этьен»

Некоторые производители экипировки работают исключительно с клубами.

## Обзор титульных спонсоров клубов

Несмотря на то, что логотипы некоторых спонсоров можно найти на футболках сразу нескольких клубов, множественное спонсорство не очень распространено. Лишь 14 из 227 действующих титульных спонсоров (6%) в 16 самых успешных с коммерческой точки зрения европейских лигах поддерживают более одного клуба. На старте сезона 2016/17 без титульных спонсоров оставались 9% клубов.

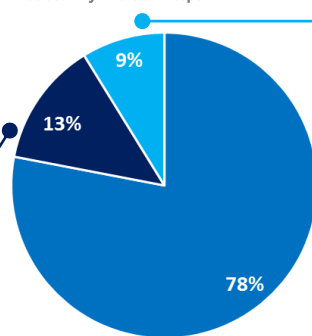
Те 14 спонсоров, которые поддерживают более одного клуба, в общей сложности спонсируют 36 клубов (13%). Самый распространенный титульный спонсор в ведущих европейских лигах – авиакомпания Emirates, которая заключила шесть крупных контрактов на титульное спонсорство в шести лигах. Только четыре титульных спонсора охватывают более одной страны: Kia (три клуба в двух странах), «Газпром», Intersport и Red Bull (по одному клубу в двух странах).

Две букмекерские компании из Англии лидируют по количеству спонсорских соглашений в одной стране: 888sport (четыре клуба из чемпионата) и Dafabet (два клуба премьер-лиги и один клуб из чемпионата).

Титульные спонсоры и ключевые партнеры

Место	Спонсор	Всего	Ключевые партнеры
1	Emirates Airline	6	«Реал», «Пари Сен-Жермен», «Арсенал», «Милан»
2	888sport	4	«Бирмингем», «Ноттингем Форест», «Брентфорд»
3	Dafabet	3	«Бернли», «Сандерленд», «Блэкберн»
4	Kia	3	«Бордо», «Сетубал», «Белененсеш»
5	Banco BIC	2	«Арока», «Эшторил»
6	Carlsberg	2	«Копенгаген», «Оденсе»
7	Estrella de Galicia	2	«Сельта», «Депортиво»
8	Газпром	2	«Шальке-04», «Зенит»
9	Intersport	2	«Олимпик», «Уиган»
10	Mansion	2	«Борнмут», «Кристал Пэлэс»
11	MEO	2	«Порту», «Риу Аве»
12	Mestre da Cor	2	«Боавишта», «Фейренсе»
13	Red Bull	2	«Ред Булл Зальцбург», «РБ Лейпциг»
14	Santander Totta	2	«Маритиму», «Насьонал»
15	Другой	212	

Процент клубов с эксклюзивным или совместным титульным спонсором либо без титульного спонсора



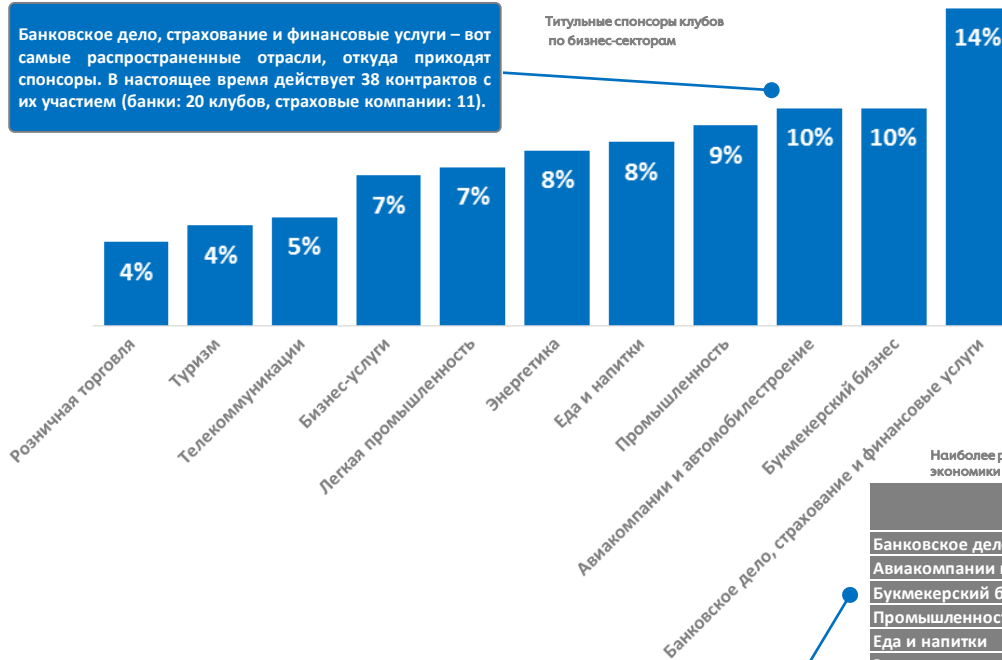
Клубы восьми из 16 лиг, рассмотренных в этом анализе, начинали сезон без титульного спонсора. Больше всего клубов без титульных спонсоров в украинской премьер-лиге (пять из 12); пять итальянских и четыре португальских клуба тоже стартовали в сезоне 2016/17 без титульного спонсора.

- Эксклюзивный
- Совместный
- Без спонсора

На этих двух страницах приводится анализ так называемых «главных титульных спонсоров». Следует отметить, что становится все больше лиг, где клубам разрешено иметь разных титульных спонсоров для домашних и выездных матчей либо для матчей национальных турниров и еврокубков.

Кроме того, все популярнее становится практика размещения логотипов дополнительных спонсоров на гетрах, на шортах, на рукавах или обратной стороне футболок. Английская премьер-лига разрешила такой вид спонсорства с сезона 2017/18. Крупнейшие клубы даже подписывают серьезные контракты о размещении спонсорских логотипов на тренировочной форме.

# Титульные спонсоры клубов по отраслям экономики



Второй и третий показатели по концентрации определенной отрасли зафиксированы в Украине, где 42% титульных спонсоров клубов связаны с промышленностью, и в Швейцарии, где 40% титульных спонсоров занимаются банковским делом, страхованием и финансовыми услугами.

Наиболее распространенные отрасли титульных спонсоров значительно варьируются в разных странах. Самый высокий секторальный показатель среди ведущих европейских лиг зафиксирован в английской премьер-лиге, где 45% титульных спонсоров клубов – букмекерские компании. Такие компании активно занимаются спонсорством только в двух ведущих дивизионах Англии, а также относительно распространены в Бельгии и Турции, тогда как во многих других странах на них распространяются запреты.

Наиболее распространенные отрасли экономики

	распространено > 25%	Распространено 11-25%
Банковское дело, страхование и финансовые услуги	BEL, SUI	DEN, ENG1, ENG2, GER1, GER2, NED, POR
Авиакомпании и автомобилестроение	FRA, ITA	ENG1, GER1, POR
Букмекерский бизнес	ENG1, ENG2	BEL, TUR
Промышленность	UKR	AUT, BEL, GER2, ITA, POR, RUS, TUR
Еда и напитки	DEN	AUT, GER1, GER2, TUR
Энергетика	NED, RUS	AUT, GER1
Легкая промышленность	GER2, SUI	POR, TUR
Бизнес-услуги	NED	FRA, GER1, UKR
Телекоммуникации		BEL, NED, POR
Туризм		ESP, FRA
Розничная торговля		DEN, GER1
Другое	RUS	ESP, TUR

# Права на коммерческое наименование стадионов

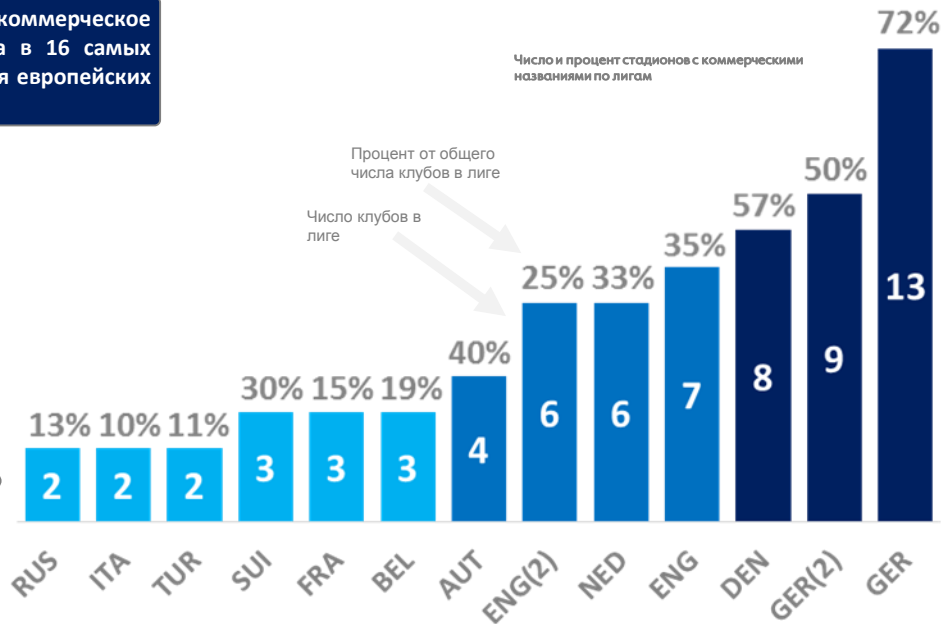
Среди 16 самых успешных в коммерческом отношении европейских лиг ровно у четверти стадионов в настоящее время есть действующие соглашения о коммерческих наименованиях. Однако эта практика очень сильно варьируется по странам: например, более половины клубных стадионов в Германии и Дании носят коммерческие наименования, тогда как в Португалии, Испании и Украине таких стадионов вообще нет.\*

Бренды, обладающие правами на коммерческое наименование стадионов одного и нескольких клубов



Лишь у трех брендов есть права на коммерческое наименование более одного стадиона в 16 самых успешных с коммерческой точки зрения европейских лигах: Allianz (3), AFAS (2) и Red Bull (2).

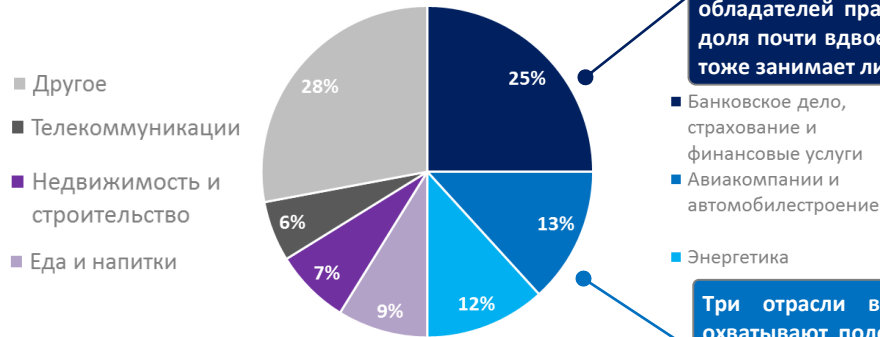
Настоящий график показывает, что стадионы с коммерческими наименованиями есть в 13 лигах Европы. Исключения: высшие дивизионы Испании, Португалии и Украины.\*



\* У стадиона одного из испанских клубов («Эспаньол») с 2014 по 2015 год было коммерческое наименование, но с начала сезона 2016/17 арена снова носит обычное название. В то же время, коммерческие наименования есть у стадиона «Мальорки» (клуб второго испанского дивизиона) и одной мультиспортивной арены.

# Обладатели прав на наименование стадионов по отраслям экономики

Права на коммерческое наименование стадионов по отраслям



И снова, если объединить банковское дело, страхование и финансовые услуги в один сектор, он станет главным источником сделок по обладанию правами на коммерческое наименование стадионов в Европе. На этот сектор приходится 25% обладателей прав на коммерческое наименование стадионов, то есть здесь его доля почти вдвое больше, чем в титульном спонсорстве (14%), где данный сектор тоже занимает лидирующие позиции.

- Банковское дело, страхование и финансовые услуги
- Авиакомпании и автомобилестроение
- Энергетика

Три отрасли в правой части диаграммы охватывают половину сделок с футбольными клубами по обладанию прав на коммерческие названия стадионов в Европе.

Набирающий популярность источник дохода

Вне 16 лиг, которые были подвергнуты детальному анализу в этом разделе, множественные случаи обладания правами на коммерческое наименование клубных стадионов (не менее двух на страну) обнаружены в Финляндии, Норвегии, Ирландии, Польше, Шотландии и Швеции. В общей сложности 115 футбольных стадионов и 80 других стадионов и арен в Европе носят коммерческие названия.

Права на коммерческое наименование стадионов впервые приобрели популярность в Северной Америке, где большинство новых стадионов и арен для американского футбола, бейсбола или сразу нескольких видов спорта частично финансируются именно таким способом. Соглашения о коммерческих наименованиях есть у трех сотен крупнейших стадионов США. Эта практика распространилась по всему миру: примерно по 30 стадионов в Японии и Австралии тоже заключили контракты на коммерческие наименования.



РАЗДЕЛ

8

Доходы клубов



## Ключевые аспекты

Доход европейских клубов теперь в **ШЕСТЬ** раз превышает уровень 1996 года и демонстрирует ежегодный средний рост на **9%**

Рост доходов с **2009** года был неоднородным: в среднем клубы английской премьер-лиги получили в **ПЯТЬ** раз больше дохода, чем клубы топ-дивизионов Италии или Франции

С **2009** года **15** ведущих клубов продемонстрировали рост доходов от спонсорства и коммерческой деятельности в размере **1,5** млрд евро, тогда как почти у **700** остальных клубов этот показатель составил менее **500** млн евро

## Долгосрочный рост доходов европейских клубов



В течение последних 20 лет доходы европейских клубов ежегодно увеличиваются в среднем на 9,3%.\*

В настоящее время доходы клубов более чем вдвое превышают уровень 2004 года и почти в шесть раз – уровень 1996 года.

Столь устойчивый долгосрочный рост доходов – выдающееся достижение, особенно с учетом того, что этого добились уже весьма зрелые лиги, многие из которых существуют свыше столетия. Это признак хорошего состояния европейского футбола и роста интереса к нему.

\* Сложный средний процент роста. Источник: данные, охватывающие все европейские клубы высших дивизионов, которые подавались напрямую в УЕФА с 2007 года. До того общеевропейские данные отсутствовали, но многие ведущие лиги собирали соответствующие сведения, и с 1996 года компания Deloitte подготавливала их в своем Ежегодном футбольном отчете. Совокупные доходы и заработная плата в высших дивизионах Европы в период с 1996 по 2006 год рассчитаны методом экстраполяции на лиги с отсутствующими данными на основании пропорции 68:32 (известные данные по «большой пятёрке» по отношению к экстраполированным данным по остальным лигам).

# Среднесрочный рост доходов европейских клубов

Шестилетний рост доходов (общий прирост в лиге, в млн евро на клуб и процент роста)\*

За среднесрочный период (с ФГ2009 по ФГ2015, что обычно является эквивалентом двух ТВ-циклов), доходы клубов ведущих десяти лиг (по среднему доходу) повысились в среднем на 49%. В абсолютном выражении английские клубы нарастили свое преимущество, увеличив доходы на 99,2 млн евро в пересчете на клуб. Немецкие клубы закрепились на втором месте, опередив Испанию, при росте доходов на 48,1 млн евро на клуб против 27,4 млн евро у испанских клубов. Команды из следующих четырех лиг – все в странах с большим населением – тоже показали хороший рост доходов: в среднем от 15 до 20 млн евро на клуб.

Рост доходов в лигах, расположенных в рейтинге ниже, более неоднороден, так как клубам из стран с меньшим населением труднее получить подобный уровень прибыли от прав на трансляции. При этом клубы Бельгии, Казахстана и Швейцарии продемонстрировали относительно неплохие показатели роста доходов, а в таких странах, как Австрия, Дания, Греция, Нидерланды, Норвегия, Португалия и Шотландия, колебания среднего дохода были крайне незначительными.\*\*

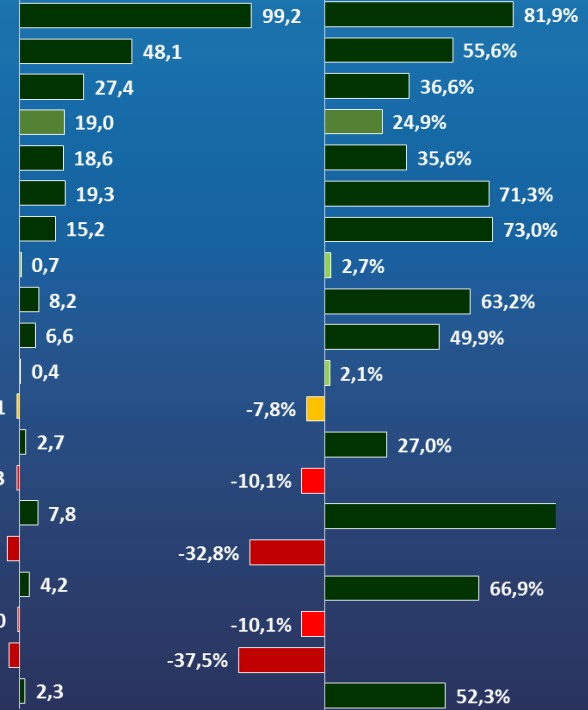


На протяжении двух ТВ-циклов общий доход европейских клубов вырос на 44%. Впрочем, поменялась структура доходов: сборы от продажи билетов показали низкий рост, снизилась роль и других доходов (в первую очередь пожертвований). Общие трансферные расходы (не включены в доход) увеличились в той же степени, что и общие доходы.

6-летний рост, Рейтинги по среднему доходу в евро

+1984 млн	(1). ENG
+866 млн	(2). GER
+549 млн	(3). ESP
+380 млн	(4). ITA
+372 млн	(5). FRA
+309 млн	(6). RUS
+274 млн	(7). TUR
+12 млн	(8). NED
+81 млн	(9). SUI
+79 млн	(10). BEL
+45 млн	(11). POR
-11 млн	(12). AUT
+18 млн	(13). UKR
-16 млн	(14). DEN
+87 млн	(15). KAZ
-65 млн	(16). SCO
+67 млн	(17). SWE
-16 млн	(18). NOR
-75 млн	(19). GRE
+37 млн	(20). POL

Средний рост клубов за 6 лет

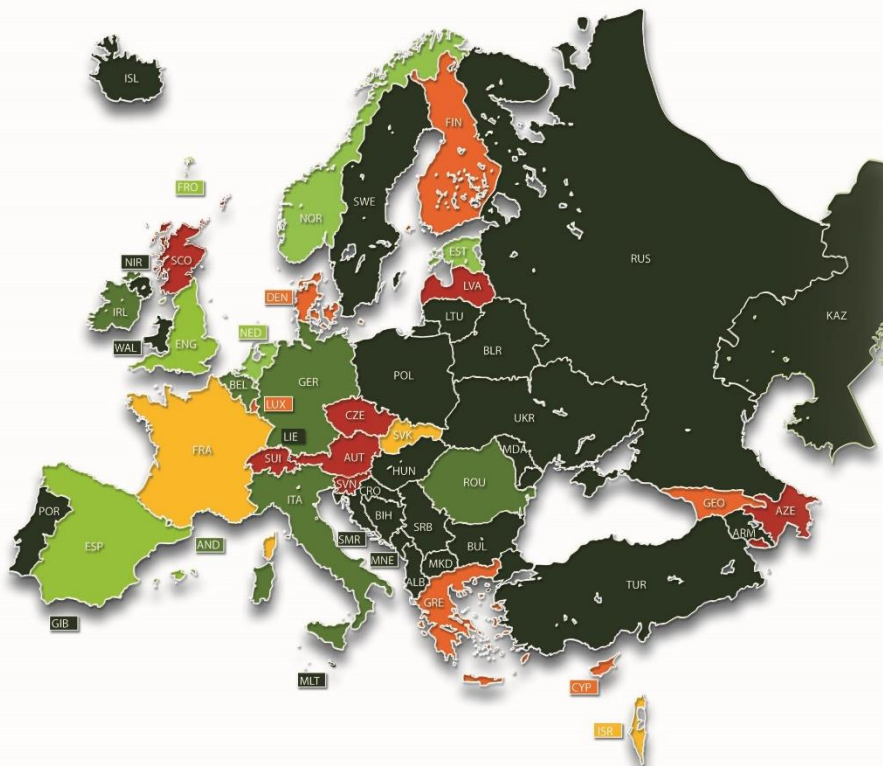


\* С финансового года, заканчивающегося в 2009 г. (ФГ2009), до финансового года, заканчивающегося в 2015 г. (ФГ2015).

\*\* Средний доход шотландских клубов во многом сократился из-за вылета "Рейнджерс", одного из двух крупнейших клубов Шотландии.

# Краткосрочный рост доходов европейских клубов в ФГ2015

Изменение показателя дохода за год (с ФГ2014 по ФГ2015) в местной валюте

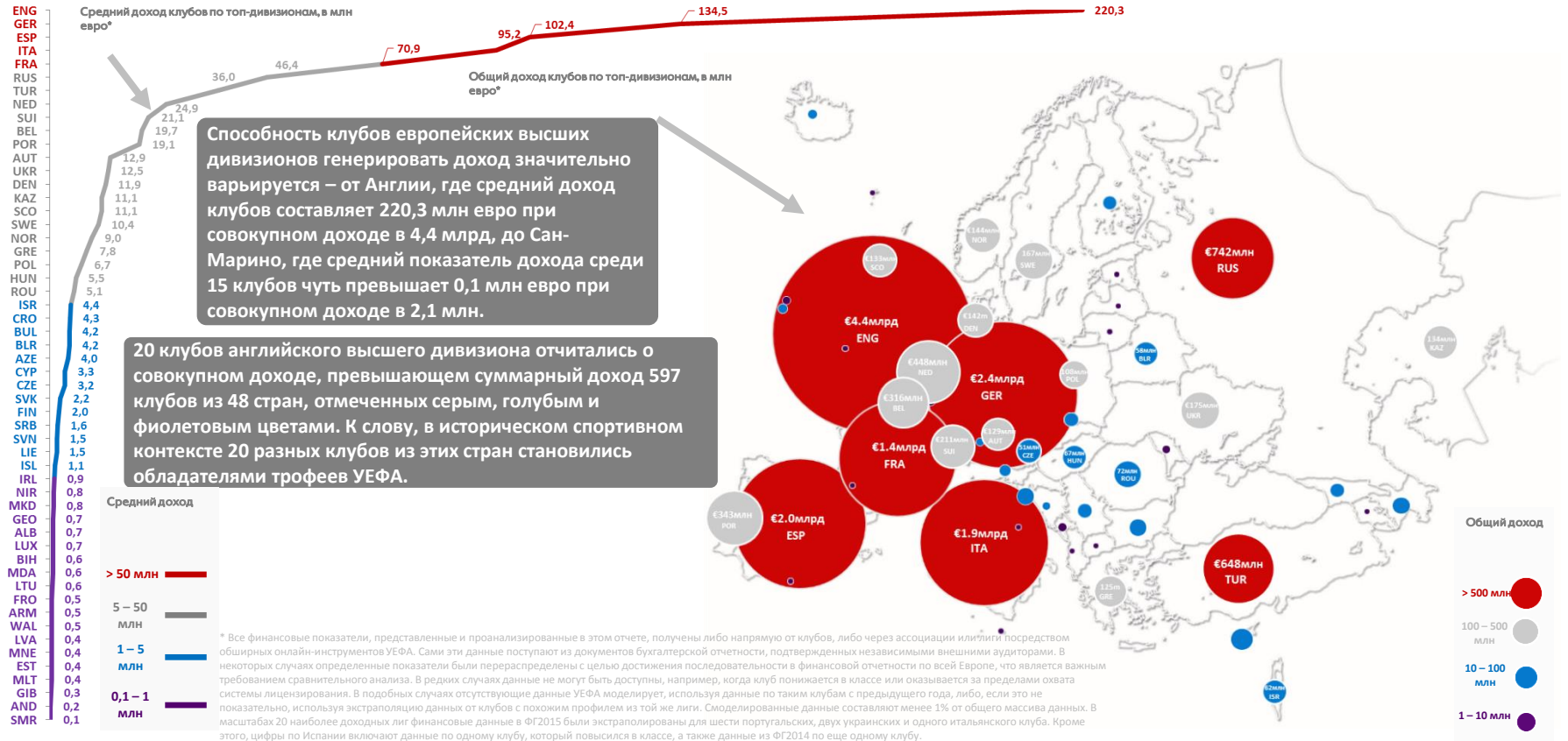


Совокупные доходы европейских клубов демонстрировали устойчивый рост, но динамика по отдельным странам достаточно вариативна. Для лиг со средним уровнем доходов негативную тенденцию может задать даже непопадание одного клуба в групповую стадию Лиги чемпионов УЕФА, и все страны, выделенные красным (>10% падения доходов), попали под влияние этого фактора. Из хороших новостей: карта четко показывает возобновление уровня роста доходов в Восточной Европе и на Балканах после неоднозначной картины последних лет. В целом по Европе в период с ФГ2014 по ФГ2015 наблюдалась положительная динамика. О росте доходов отчитались 38 лиг, причем 32 из них показали существенный рост – свыше 5%.

Динамика средних доходов клубов, ФГ2014 – ФГ2015

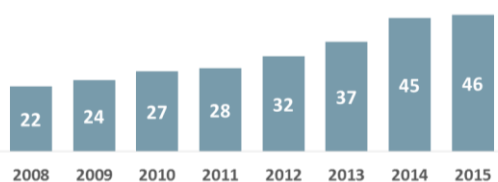
>+10%	26x
+5% to +10%	6x
+0% to +5%	6x
0% to -5%	3x
-5% to -10%	6x
>-10%	7x

# Средние и общие доходы по странам



# Доходы и рост доходов: 30 ведущих клубов

Клубы с годовым доходом более 100 млн евро

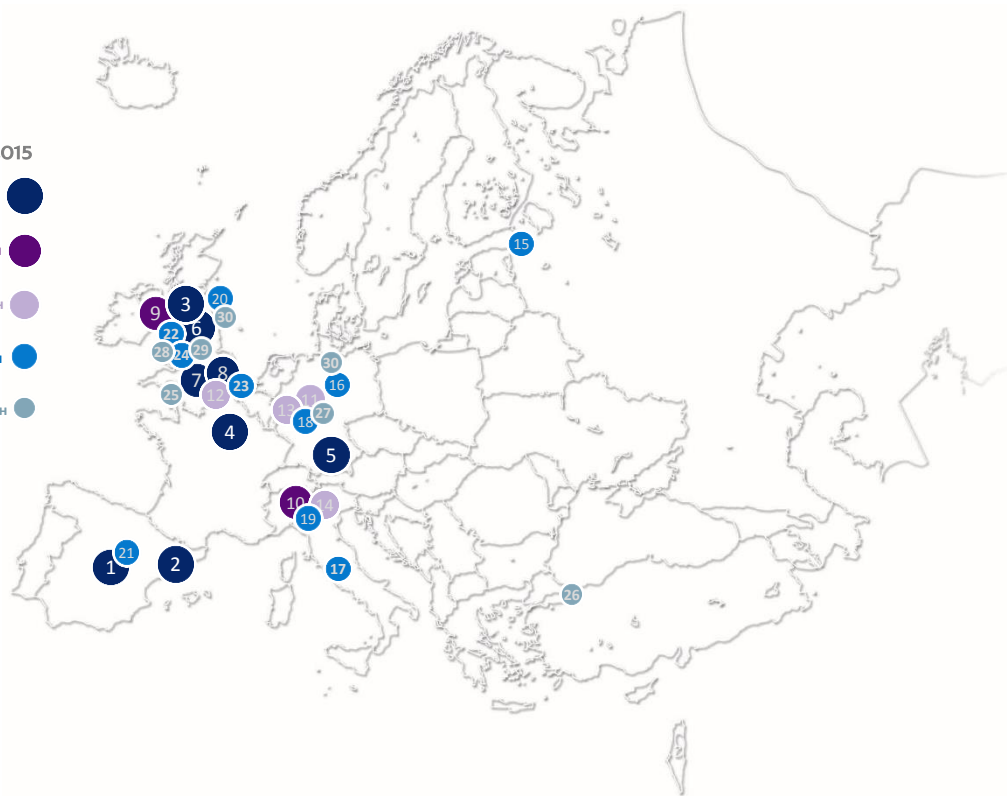


В общей сложности 46 клубов Европы получили доход свыше 100 млн евро.

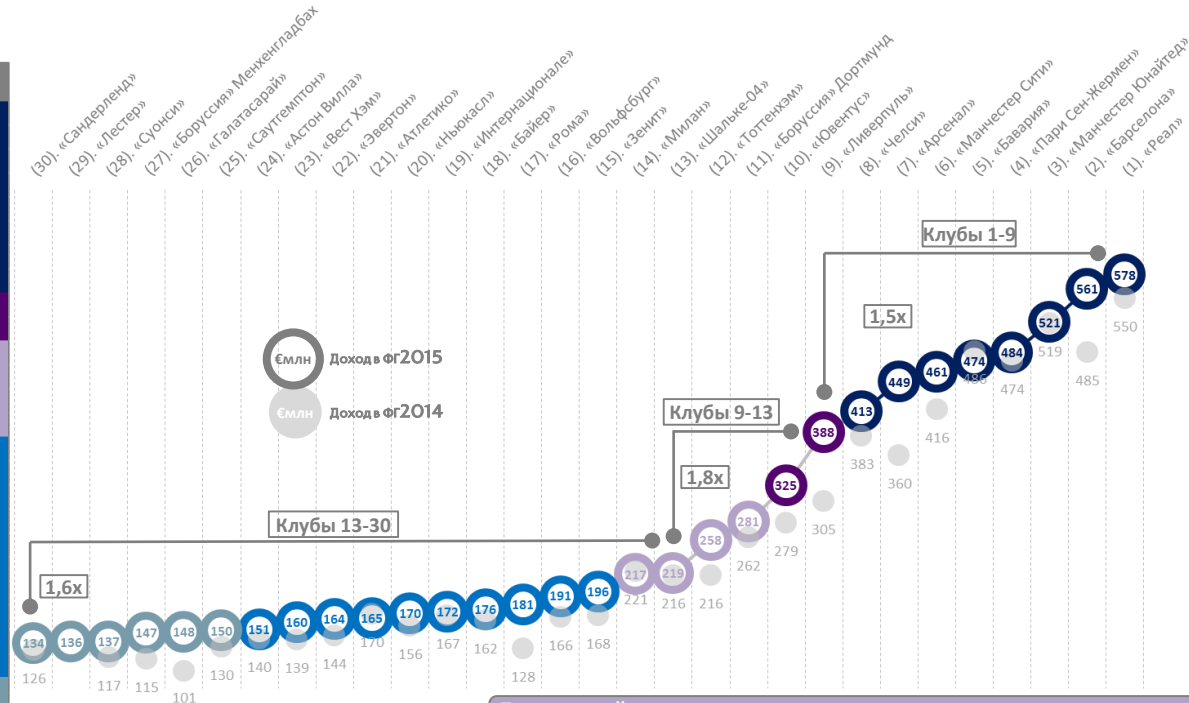
Указанные топ-30 клубов – лидеры по доходам не только среди футбольных клубов в Европе, но и во всем мире. Футбол – игра всемирная, но карта демонстрирует географическую концентрацию благосостояния данного вида спорта.

В 2015 году список топ-30 пополнил только один клуб «Лацио», тогда как годом ранее в группу лидеров ворвались сразу восемь английских клубов (благодаря новому контракту по телевизионным правам).

Доходы в Фг2015



Место	Клуб	Страна	ФГ2015, в евро	Годовой прирост, в евро	Коэффициент роста
1	«Реал»	ESP	578 млн	28 млн	5%
2	«Барселона»	ESP	561 млн	76 млн	16%
3	«Манчестер Юнайтед»	ENG	521 млн	1 млн	0%
4	«Пари Сен-Жермен»	FRA	484 млн	10 млн	2%
5	«Бавария»	GER	474 млн	-12 млн	-2%
6	«Манчестер Сити»	ENG	461 млн	45 млн	11%
7	«Арсенал»	ENG	449 млн	89 млн	25%
8	«Челси»	ENG	413 млн	30 млн	8%
9	«Ливерпуль»	ENG	388 млн	83 млн	27%
10	«Ювентус»	ITA	325 млн	45 млн	16%
11	«Боруссия» Дортмунд	GER	281 млн	19 млн	7%
12	«Тоттенхэм»	ENG	258 млн	42 млн	19%
13	«Шальке-04»	GER	219 млн	3 млн	1%
14	«Милан»	ITA	217 млн	-4 млн	-2%
15	«Зенит»	RUS	196 млн	29 млн	17%
16	«Вольфсбург»	GER	191 млн	26 млн	16%
17	«Рома»	ITA	181 млн	53 млн	41%
18	«Байер»	GER	176 млн	14 млн	9%
19	«Интернационале»	ITA	172 млн	5 млн	3%
20	«Ньюкасл»	ENG	170 млн	15 млн	10%
21	«Атлетико»	ESP	165 млн	-5 млн	-3%
22	«Эвертон»	ENG	164 млн	20 млн	14%
23	«Вест Хэм»	ENG	160 млн	21 млн	15%
24	«Астон Вилла»	ENG	151 млн	11 млн	8%
25	«Саутгемптон»	ENG	150 млн	20 млн	15%
26	«Галатасарай»	TUR	148 млн	47 млн	47%
27	«Боруссия» Менхенгладбах	GER	147 млн	32 млн	28%
28	«Суонси»	ENG	137 млн	20 млн	17%
29	«Лестер»	ENG	136 млн	99 млн	266%
30	«Сандерленд»	ENG	134 млн	8 млн	7%
1-30	В среднем		274 млн	29 млн	
1-30	Всего		8206 млн	867 млн	12%



Суммарные доходы 30 ведущих клубов за ФГ2015 составили свыше 8,2 млрд евро. Это 49% доходов клубов европейских высших дивизионов. 27 из 30 клубов показали рост доходов в ФГ2015 при среднем росте на 12%, что почти равно росту за ФГ2014 – 14%.

Предыдущий отчет показал, что прирост доходов от спонсорства и коммерческой деятельности за последние пять лет происходил с разной скоростью для двух групп клубов, то есть финансовый отрыв так называемых «глобальных суперклубов» от других крупных клубов увеличивался. Рост доходов и покупательной способности клубов на 13-30 позициях относительно плавный (1,6x), а вот у клубов на 9-13 местах (от «Шальке-04» до «Ливерпуля») он более крутой (1,8x).

# Потоки доходов европейских клубов

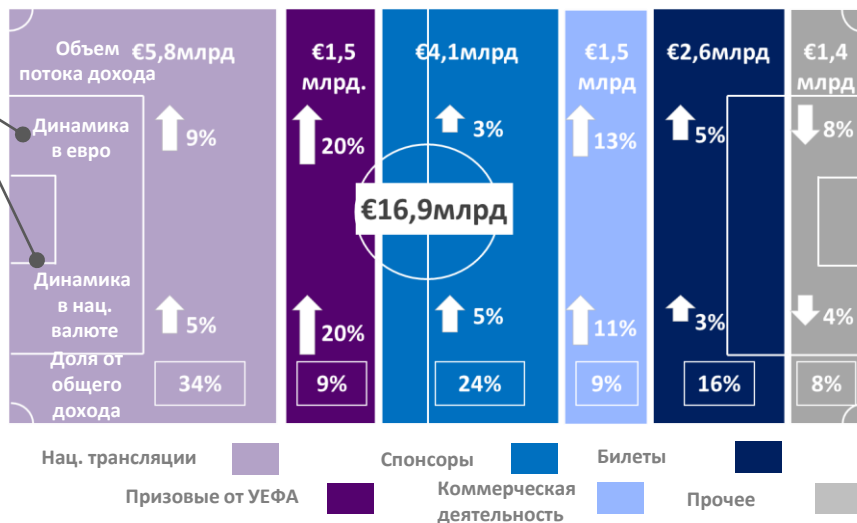
**В период с ФГ2014 по ФГ2015 доходы клубов в евро увеличились на 6,3% (после роста на 5,7% за предшествующий год).**

В этом отчете используются два показателя прироста. Динамика роста в евро позволяет сравнивать относительную конкурентоспособность лиг и клубов, тогда как динамика в национальной валюте показывает первоначальные тенденции по каждой стране или клубу.

Базовые доходы от продажи прав на национальные трансляции в ФГ2015 выросли на привычные 5% (после резкого скачка на 17% в ФГ2014 благодаря новому контракту английской премьер-лиги с ТВ).

Рост доходов от трансляций матчей в ФГ2015 образовался преимущественно за счет первого года действия новых циклов в Италии (73 млн евро / +8%) и Турции (73 млн евро / +26%) в сочетании с поступательным ростом в середине циклов в Германии (71 млн евро / +12%) и Англии (54 млн евро / +3%).

В ФГ2015 существенно – на 20% – выросли доходы от призовых УЕФА за счет первого частичного отражения увеличенного контракта с ТВ на балансах клубов после декабрьских выплат. В целом клубы получили на 240 млн евро больше, чем за предыдущий финансовый год. В ФГ2016 ожидается очередное увеличение доходов примерно на 200 млн евро. Поступления от УЕФА составили 9% доходов для всех клубов и 14% для участников еврокубков.



Базовые прочие доходы сократились в ФГ2015 на 4%, что вызвано уменьшением уровня пожертвований во Франции и разовых доходов в Испании.

Базовые доходы от продажи билетов выросли в ФГ2015 на 3% и наконец-то побили рекорд 2010 года – после пятилетнего периода, когда доходы уменьшались или не менялись. В ФГ2015 рост в Испании (51 млн евро) и Турции (26 млн евро) перекрыл падение доходов в Англии (34 млн евро).

Доходы не включают выручку от исходящих трансферов игроков, которая отражается в отчетности клубов отдельно как прибыль от продажи активов. Тем не менее в этом контексте следует отметить, что клубы отразили валовую выручку от трансферных продаж в размере 3,4 млрд евро, что составляет 20% общих доходов. Доходы от продажи игроков на 22% превысили показатели ФГ2014, что указывает на более высокую активность трансферного рынка в ФГ2015.

Базовые доходы от спонсорства клубов выросли в ФГ2015 на 5% (вслед за ростом на 6% за ФГ2014). И снова рост доходов от спонсорства за ФГ2015 преимущественно пришелся на элиту: 15 крупнейшим клубам достались 75% от роста доходов по этим статьям.

Базовые доходы клубов от коммерческой деятельности выросли в ФГ2015 на впечатляющие 11% (вслед за ростом на 8% за ФГ2014). Уже привычно, что рост доходов от коммерческой деятельности преимущественно приходится на долю крупнейших «глобальных» клубов, хотя на уровне лиг о двузначном приросте отчитались во Франции, Германии, Испании и Турции.



## Обзор крупнейших сделок по телеправам\*

В таблице приводится обзор ориентировочных выплат по телевизионным контрактам в шести крупнейших национальных лигах (по стоимости прав) и их ожидаемая динамика. На протяжении трех следующих финансовых периодов (с ФГ2016 по ФГ2018) клубы английского топ-дивизиона могут ожидать увеличения дохода по этой статье примерно на 1 млрд евро, испанского – на 850-900 млн евро, немецкого – на 500-550 млн евро, а итальянского и французского – на 200-250 млн евро.

На доход от телеправ клубов английской премьер-лиги влияет колебание курса, поскольку главные конкуренты АПЛ продают права в евро. Таким образом, будущий курс фунта стерлингов (продажа на внутреннем рынке) и доллара США (международные продажи) по отношению к евро будет влиять на относительные конкурентные показатели.

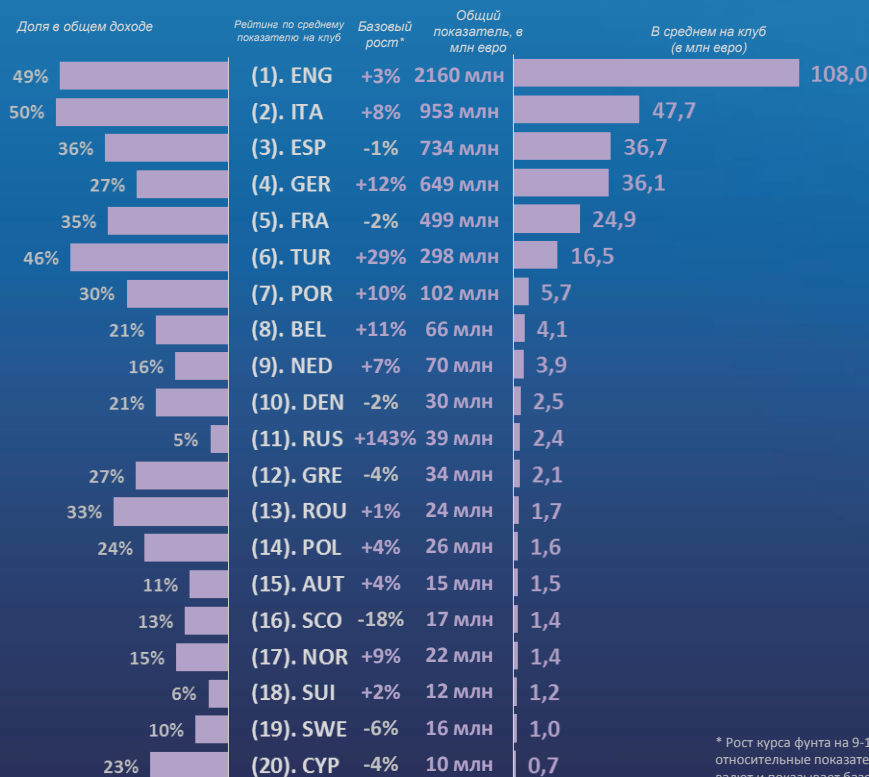
Страна	Лига	Права, в млн евро	06	09	С 2009/10 по 2017/18										2019/20	2020/21	2021/22	Прирост	Темп**	Темп**		
					2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19								
ENG	Премьер-лига	Всего за год			1217	1219	1367	1437	2092	2522	2571	3339	3515	3691				2298	14%			
		Национальный цикл	2431	2393 (-2%)/+1% €/€				4269 (+78%)/+69% €/€				6408 (+50%)/+57% €/€									13%	
		Международный цикл	907	1629 (+80%)/+85% €/€				2916 (+79%)/+69% €/€				4136 (+42%)/+49% €/€									21%	
ESP	Примера	Всего за год			660	667	704	773	772	823	1,264	1,614	1,696					1036	13%			
		Национальный цикл*	498	522	530	561	559	546	657	2650 (+50%)										7%		
		Международный цикл		481				703 (+46%)				1918 (+173%)									32%	
ITA	Серия А	Всего за год			844	935	967	951	997	1070	1189	1252	1315					471	6%			
		Национальный цикл		2475				2649 (+7%)				3201 (+21%)										5%
		Международный цикл		270				369 (+37%)				554 (+50%)										15%
GER	Бундеслига	Всего за год			448	439	466	481	628	705	830	840	1,227					779	13%			
		Национальный цикл		1619				2501 (+55%)				4600 (+84%)										16%
		Международный цикл		146				227 (+55%)				502 (+111%)										28%
FRA	Лига 1	Всего за год			666	697	734	653	653	620	621	728	765	852				98	2%			
		Национальный цикл		2652				2428 (-8%)				2994 (+20%)										2%
		Международный цикл		59				84 (+44%)				104 (+24%)				270 (+160%)						
TUR	Суперлига	Всего за год			114	234	228	225	193	333	320	293	484	511				370	20%			
		Национальный цикл		648				880 (+104%)/+167% €/TL				946 (+43%)/+89% €/TL				2688 (+71%)/+93% €/TL						

Показатель «всего за год» для сезона 2014/15 является приблизительным эквивалентом доходов от реализации телеправ, о которых клубы отчитались на предыдущих страницах. То, что это именно примерный, а не точный эквивалент, обусловлено следующими факторами: настоящая таблица охватывает только доходы от прав на матчи национальных первенств, тогда как доходы клубов также содержат поступления от трансляций кубковых и товарищеских матчей; в таблице указана отчетная или ориентировочная общая стоимость прав до отчислений клубам второго дивизиона или понизившимся в классе клубам, а также солидарных выплат; таблица выше отражает спортивный сезон, однако доходы от телетрансляций некоторых немецких и итальянских клубов с окончанием финансового года в декабре охватывают выручку от двух сезонов.

\* Показатели в таблице должны считаться ориентировочными, они основаны на данных, поданных самими лигами, с использованием фиксированного прогнозируемого курса фунта к евро £1,20:€1; также в некоторых случаях учитывались согласованная оценка компании Sportcal, иные источники и данные УЕФА. \*\* «Темп» относится к ежегодному совокупному среднему проценту роста с сезона 2009/10 по сезон 2017/18 по отношению к общей годичной стоимости прав в период с конца первого по последний циклы в таблице относительно национальных и международных прав.

# Динамика и уровень доходов от продажи телеправ

Топ-20 лиг по среднему доходу клубов от трансляций



Топ-20 рынков

В ФГ2015 впервые в истории средний показатель дохода английских клубов от продажи прав на трансляции внутренних матчей превысил 100 млн евро, что более чем вдвое превышает средний уровень доходов клубов Италии и почти вдвое – средний показатель по Испании и Германии. В мире только 23 клуба, чей общий доход превышает средний по английскому топ-дивизиону – 108 млн евро.

В структуре общих доходов итальянские клубы сохраняют зависимость от продажи прав на трансляции, доля которых составляет 50%. Чуть менее зависимы от реализации телеправ английские клубы, для которых этот показатель составляет чуть менее половины (49%), а за ними следуют турецкие клубы (46%). В России и Швейцарии доля доходов от продажи прав на телетрансляции составляет лишь 5% и 6% общих доходов соответственно.

За пределами топ-20 рынков

Для многих крупных рынков доходы от трансляций – основной источник доходов, однако в большинстве европейских лиг (в 32 из 54) их доля в общих доходах составляет менее 5%. Вне 20 ведущих рынков доходы от трансляций имеют существенный вес в Чехии (10%) и Израиле (9%), тогда как исландские, болгарские и венгерские клубы получают от реализации телеправ только 5% общего дохода.

Существенные изменения

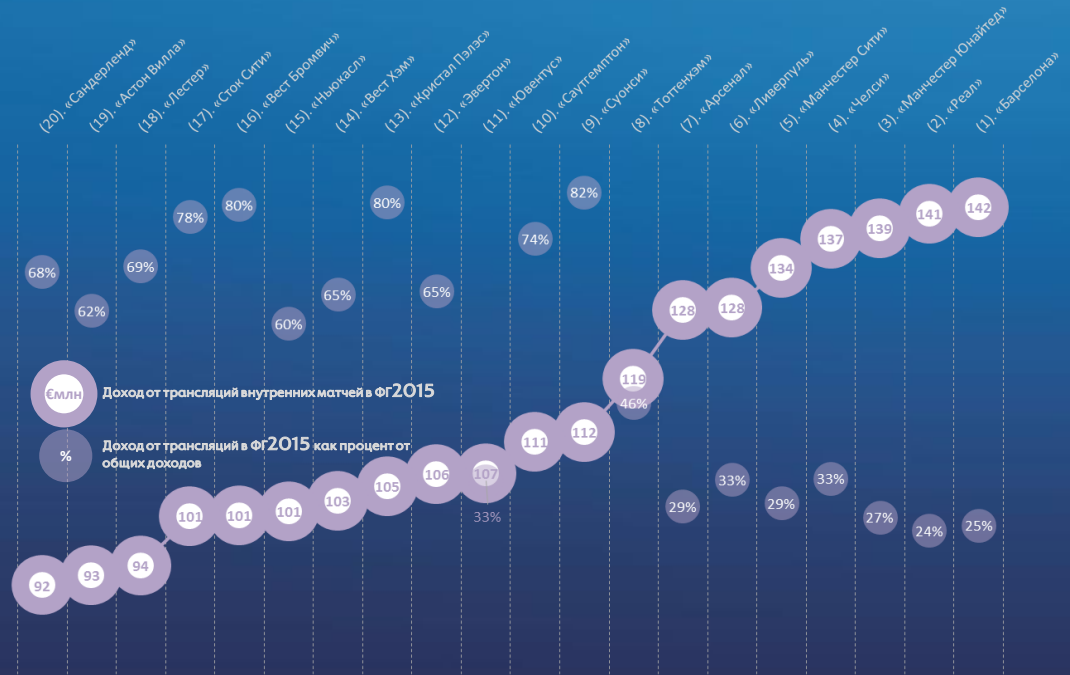
Десятипроцентный эффект от пересчета стоимости фунта стерлингов в связи с его укреплением означает, что рост доходов клубов английской премьер-лиги от трансляций в период с ФГ2014 по ФГ2015 составил 240 млн евро, хотя базовый прирост в местной валюте был ближе к 50 млн евро. В итальянской серии А первый год действия нового телеконтракта обеспечил клубам увеличение доходов на 73 млн евро, а второй год нового телецикла в немецкой бундеслиге принес клубам на 72 млн евро больше, чем предыдущий. В случае с Германией поступления от сделок с телевидением обычно растут на протяжении всего цикла, а не перескакивают с последнего года одного цикла к первому году следующего. За первый год действия нового соглашения с ТВ турецкие клубы получили увеличение доходов на 75 млн евро, что эквивалентно росту на 17% в местной валюте. Наконец, российские клубы получили долгожданный прирост в 16 млн евро от нового контракта, стартовавшего во второй половине года. Между тем клубы из Швеции, Шотландии и Венгрии отчитались о небольшом падении доходов.

\* Рост курса фунта на 9-11% в период с ФГ2014 по ФГ2015 и падение российского рубля и украинской гривны на 28% и 36% соответственно повлияло на темпы роста и относительные показатели клубов из этих стран. Динамика местной валюты, иногда указанная как «процент базового роста», нейтрализует годовые колебания курса валют и показывает базовую динамику по каждой стране. Этот фактор учтен во всех таблицах по топ-20 лигам в этом разделе.

# Топ-20 клубов по уровню доходов от телетрансляций

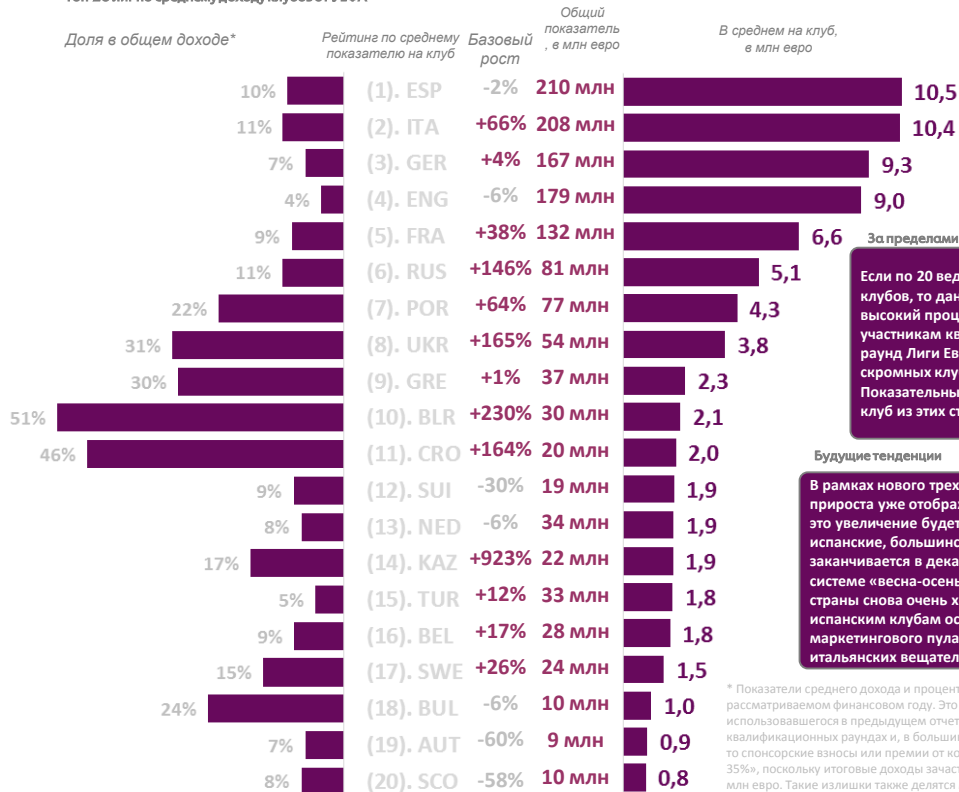
В середине телецикла 2013–2016 английские клубы занимали 17 мест среди топ-20 по доходам от реализации телеправ. Поскольку соглашения с телевидением заключаются наперед, мы знаем, что с ФГ2017 доход английских клубов от трансляций вырастет еще примерно на 70%. Тем не менее больше всего от телевидения получают два испанских гранда; это обусловлено системой, согласно которой они зарабатывают на трансляциях в 3,8-3,9 раза больше, чем в среднем остальные клубы их лиги. «Ювентус» – единственный в топ-20 клуб не из Англии или Испании – заработал в 2,2 раза больше среднего показателя дохода от трансляций в Серии А. Выплаты клубам АПЛ частично зависят от занятого места, а также от частоты показа матчей по телевидению, что приводит к определенным изменениям из года в год. И без того высокие ежегодные темпы роста доходов английских клубов становятся еще более ярко выраженными при пересчете из фунтов в евро.

Место	Клуб	Страна	ФГ2015, в евро	Годовой прирост	% от общего дохода	Соотношение со средним по лиге
1	«Барселона»	ESP	142 млн	2%	25%	3,9 х
2	«Реал»	ESP	141 млн	-1%	24%	3,8 х
3	«Манчестер Юнайтед»	ENG	139 млн	20%	27%	1,3 х
4	«Челси»	ENG	137 млн	15%	33%	1,3 х
5	«Манчестер Сити»	ENG	134 млн	10%	29%	1,2 х
6	«Ливерпуль»	ENG	128 млн	6%	33%	1,2 х
7	«Арсенал»	ENG	128 млн	13%	29%	1,2 х
8	«Тоттенхэм»	ENG	119 млн	11%	46%	1,1 х
9	«Сюнси»	ENG	112 млн	22%	82%	1,0 х
10	«Саутгемптон»	ENG	111 млн	16%	74%	1,0 х
11	«Ювентус»	ITA	107 млн	5%	33%	2,2 х
12	«Эвертон»	ENG	106 млн	1%	65%	1,0 х
13	«Кристал Пэлас»	ENG	105 млн	18%	80%	1,0 х
14	«Вест Хэм»	ENG	103 млн	14%	65%	1,0 х
15	«Ньюкасл»	ENG	101 млн	8%	60%	0,9 х
16	«Вест Бромвич»	ENG	101 млн	22%	80%	0,9 х
17	«Сток Сити»	ENG	101 млн	11%	78%	0,9 х
18	«Лестер»	ENG	94 млн	1677%	69%	0,9 х
19	«Астон Вилла»	ENG	93 млн	7%	62%	0,9 х
20	«Сандерленд»	ENG	92 млн	6%	68%	0,8 х
1-20	В среднем		115 млн		53%	1,4 х
1-20	Всего		2294 млн	15%	41%	



# Доходы, полученные от УЕФА

Топ-20 лиг по среднему доходу клубов от УЕФА



Топ-20 рынков

Размер призовых, которые клуб получает от УЕФА, зависит от его спортивных результатов и от удельного вклада национальной вещательной компании в общий пул УЕФА. Права в отношении турниров УЕФА, призовые средства и солидарные выплаты для клубов, не принимающих участие в еврокубках, основаны на трехгодичном цикле, где ФГ2015 обозначает конец цикла 2012/13-2014/15 для большинства крупных западноевропейских клубов, чей финансовый год завершается летом, и старт цикла 2015/16-2017/18 для клубов, чей финансовый год завершается в декабре. По данным клубов за ФГ2015, распределенные средства УЕФА составили более 1,5 млрд евро, что дало прирост в 240 млн евро относительно предыдущего года. Наибольший прирост доходов зафиксировали итальянские, французские и португальские клубы (рост благодаря успешным выступлениям), а также восточноевропейские клубы (рост, связанный с началом нового цикла).

За пределами топ-20 рынков

Если по 20 ведущим рынкам доля призовых от УЕФА в структуре общих доходов колебалась в пределах от 4% для английских клубов, то данный показатель составил более чем 45% в Беларуси и Хорватии. Доходы от турниров УЕФА составляют еще более высокий процент в общем доходе для клубов из менее состоятельных лиг. В относительном эквиваленте солидарные выплаты участникам квалификационных стадий еврокубков, которые в новом цикле составляют от 200 тысяч евро за третий отборочный раунд Лиги Европы УЕФА до 400 тысяч евро за третий отборочный раунд Лиги чемпионов УЕФА, могут составлять в общих доходах скромных клубов более заметную долю, чем десятки миллионов евро за групповой этап Лиги чемпионов в бюджетах грандов. Показательный пример из ФГ2015: более половины общих доходов клубов Гибралтара и Андорры получены от УЕФА, хотя ни один клуб из этих стран не прошел дальше второго отборочного раунда Лиги чемпионов или Лиги Европы.

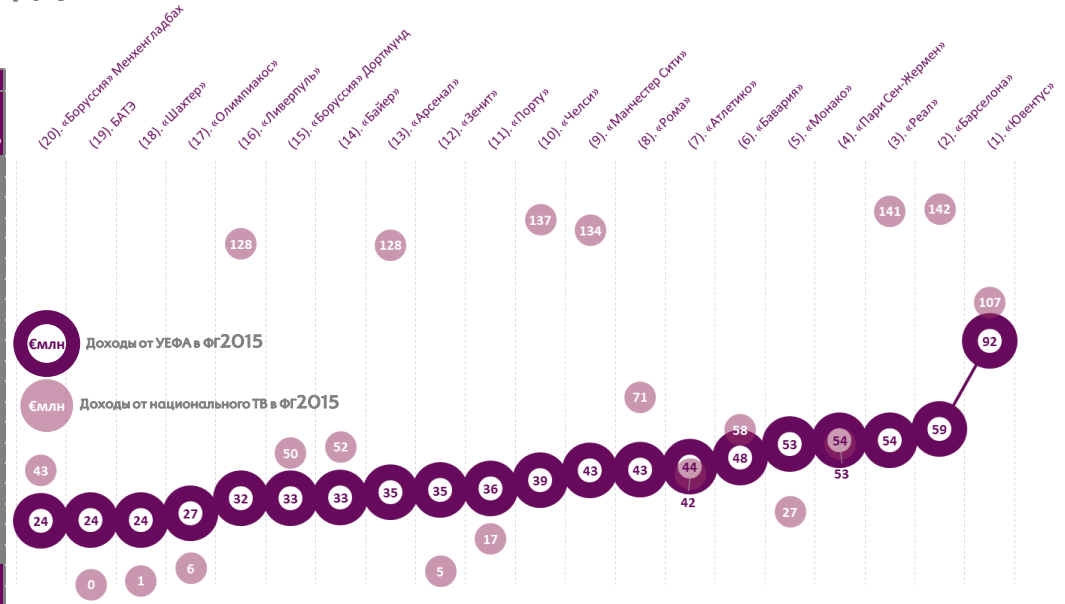
Будущие тенденции

В рамках нового трехлетнего цикла, начиная с сезона 2015/16, призовые средства УЕФА увеличены примерно на 35%, и примерно 40% этого прироста уже отобразено в ФГ2015.\*\* У клубов Европы разные подходы к времени оформления доходов, полученных от УЕФА, но, в целом, это увеличение будет отобразено в данных за ФГ2016 для клубов, чей финансовый год заканчивается летом (английские, французские, испанские, большинство немецких и итальянских клубов) и уже частично отражено в ФГ2015 у тех клубов, где финансовый год заканчивается в декабре (большинство клубов Восточной Европы, часть немецких и итальянских клубов, все страны с чемпионатами по системе «весна-осень»). В ФГ2016 в групповой этап Лиги чемпионов УЕФА пробьются пять испанских клубов, и в целом представители этой страны снова очень хорошо выступили в обоих еврокубках. В этой связи ожидается, что призовые от УЕФА за высокие результаты позволят испанским клубам оставить позади английские и итальянские, несмотря на существенное увеличение объема распределяемых средств из маркетингового пула в пользу клубов из этих стран (маркетинговый пул зависит от объема выплат за телеправа со стороны английских и итальянских вещательных компаний).

\* Показатели среднего дохода и процента от общего дохода охватывают все команды в лиге, а не только те команды (от четырех до семи), которые участвуют в соревнованиях УЕФА в рассматриваемом финансовом году. Это позволяет достичь последовательности относительно других потоков доходов, которые рассматривались в этом отчете, но отличается от подхода, использованного в предыдущем отчете. Совокупные доходы, полученные от УЕФА, включают все прямые доходы, в том числе призовые средства, солидарные выплаты за участие в квалификационных раундах и, в большинстве случаев, солидарные выплаты клубам, не участвовавшим в еврокубках, распределенные через соответствующие лиги. Непрямые доходы, будь то спонсорские взносы или премии от коммерческих партнеров, а также доходы от продажи билетов, входят в другую отчетность.\*\* Прирост выплат от УЕФА определен как «примерно 35%», поскольку итоговые доходы зачастую превышают призовые, которые отчисляются заранее. Например, в рамках Лиги чемпионов сезона 2014/15 сформировался излишек в размере 83 млн евро. Такие излишки также делятся между клубами, когда известны окончательные суммы. Ориентировочный прирост в сезоне 2015/16 по сравнению с 2014/15 (включая излишек) составляет 450 млн евро (33%) плюс любые дополнительные доходы, которые формируют излишек.

# Топ-20 клубов по доходам от УЕФА

Место	Клуб	Страна	Призовые от УЕФА в ФГ2015, в евро*	Результат	Сравнения		
					% от дохода в ФГ2015	Доход от нац. ТВ в ФГ2015, в евро	Соотнош. УЕФА/ТВ
1	«Ювентус»	ITA	92 млн	Финал ЛЧ	28%	107 млн	0,9x
2	«Барселона»	ESP	59 млн	Победа в ЛЧ	10%	142 млн	0,4x
3	«Реал»	ESP	54 млн	1/2 ЛЧ	9%	141 млн	0,4x
4	«Пари Сен-Жермен»	FRA	54 млн	1/4 ЛЧ	11%	53 млн	1,0x
5	«Монако»	FRA	53 млн	1/4 ЛЧ	45%	27 млн	1,9x
6	«Бавария»	GER	48 млн	1/2 ЛЧ	10%	58 млн	0,8x
7	«Атлетико»	ESP	44 млн	1/4 ЛЧ	27%	42 млн	1,1x
8	«Рома»	ITA	43 млн	ГЭ ЛЧ + 1/8 ЛЕ	24%	71 млн	0,6x
9	«Манчестер Сити»	ENG	43 млн	1/8 ЛЧ	9%	134 млн	0,3x
10	«Челси»	ENG	39 млн	1/8 ЛЧ	9%	137 млн	0,3x
11	«Порту»	POR	36 млн	1/4 ЛЧ	39%	17 млн	2,1x
12	«Зенит»	RUS	35 млн	ГЭ ЛЧ	18%	5 млн	7,1x
13	«Арсенал»	ENG	35 млн	1/8 ЛЧ	8%	128 млн	0,3x
14	«Байер»	GER	33 млн	1/8 ЛЧ	19%	52 млн	0,6x
15	«Боруссия» Дортмунд	GER	33 млн	1/8 ЛЧ	12%	50 млн	0,7x
16	«Ливерпуль»	ENG	32 млн	ГЭ ЛЧ + 1/16 ЛЕ	8%	128 млн	0,3x
17	«Олимпия Кос»	GRE	27 млн	ГЭ ЛЧ	51%	6 млн	4,4x
18	«Шахтер»	UKR	24 млн	1/8 ЛЧ	47%	1 млн	17,0x
19	БАТЭ	BLR	24 млн	ГЭ ЛЧ	91%	0 млн	>100x
20	«Боруссия» Менхенгладбах	GER	24 млн	ГЭ ЛЧ + 1/16 ЛЕ	16%	43 млн	0,6x
1-20	В среднем		42 млн			67 млн	28 млн
1-20	Всего		833 млн		15%	1342 млн	0,6x



Финалист Лиги чемпионов-2014/15 «Ювентус» возглавил рейтинг по доходам, полученным от УЕФА в ФГ2015, благодаря самым большим в истории отчислениям из маркетингового пула и высоким результатам в турнире. Неудивительно, что все 20 клубов, которые лидируют по уровню доходов от УЕФА, участвовали в групповом этапе Лиги чемпионов-2014/15, а 14 из них также прошли в плей-офф.

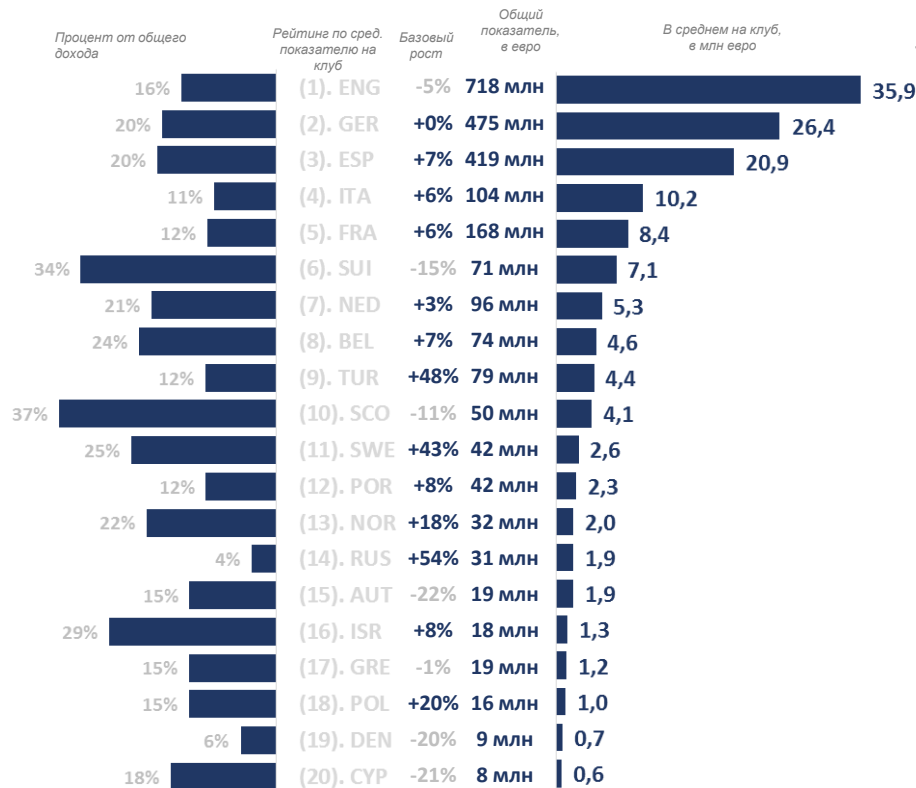
Доходы от продажи прав на трансляции внутренних соревнований включены в график, чтобы показать соотношение доходов от ТВ и от УЕФА и значимость национального чемпионата для каждого клуба. В то время, как соотношение выплат от УЕФА и доходов от трансляций национального первенства для четырех представителей Англии в топ-20 составило 0,3 к 1, а для двух испанских грандов – 0,4 к 1, для немецких клубов этот показатель составил 0,6-0,8 к 1, а для семи других клубов – больше 1,0. Показатели доходов от УЕФА за ФГ2014 также включены в таблицу с целью показать, что этот поток, зависящий от выступлений на внутренней арене (чтобы попасть в еврокубки) и в турнирах УЕФА, колеблется больше, чем другие потоки доходов.

В среднем, доходы, полученные от УЕФА, составили 20% от совокупного дохода топ-20 клубов (с разбросом от 8% для «Арсенала» и «Ливерпуля» до 90% для БАТЭ).

\* Исходя из срока выплат и учетной политики, суммы призовых средств, опубликованных УЕФА на сезон 2014/15, не будут в точности соответствовать суммам, отраженным в финансовой отчетности клубов. Для клубов, у которых финансовый год заканчивается летом, суммы, как правило, будут приближенными, за исключением последнего увеличения доли в маркетинговом пуле, которое обычно учитывается в следующем году; в то же время для клубов, у которых финансовый год заканчивается в декабре (обычно 10-12 клубов групповой стадии Лиги чемпионов УЕФА и 14-16 клубов групповой стадии Лиги Европы УЕФА), отраженные в отчетности призовые средства являются комбинацией сезонов 2014/15 и 2015/16.

# Динамика и уровень доходов от продажи билетов

Топ-20 лиг по среднему доходу клубов от билетов



Топ-20 рынков

В ФГ2015 клубы английской премьер-лиги выручили от продажи билетов в среднем 35,9 млн евро, что в пересчете на один клуб на 9,5 млн евро больше, чем в немецкой бундеслиге, которая опередила Испанию и прочно закрепилась на второй позиции. Несмотря на значимость успеха этих клубов, отметим, что на долю 20 английских, 18 немецких и двух крупнейших испанских клубов приходится 55% выручки от продажи билетов во всех топ-дивизионах. Доходы от продажи билетов снова составили наибольшую долю в общих доходах клубов Шотландии (37%) и Швейцарии (34%), тогда как на противоположной стороне шкалы оказалась Россия (4%). Продажа билетов – относительно слабый источник в структуре доходов клубов некоторых известных лиг, таких как Италия, Франция, Турция и Португалия, где на эту статью приходится лишь 11–12% от общих доходов.

За пределами топ-20 рынков

За пределами топ-20 ведущих рынков продажа билетов приносила менее 10% общих доходов во многих лигах. Однако в некоторых странах эта статья занимала существенную долю в структуре доходов, например, в Ирландии (31%), Северной Ирландии (18%) и Финляндии (17%).

Существенные изменения

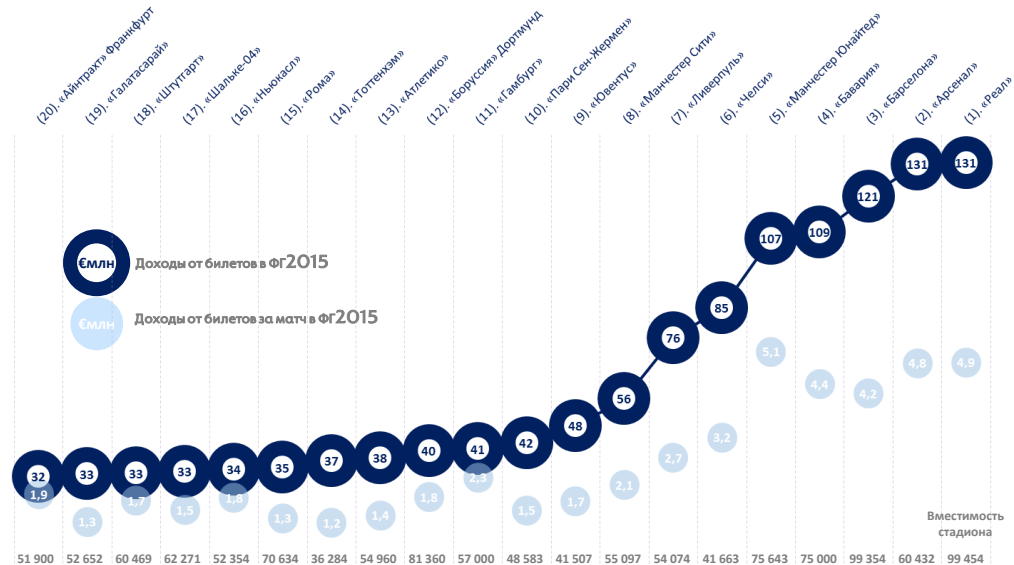
Несмотря на непростые экономические условия в Европе, доходы клубов от спонсорства, коммерческих сделок, трансляций внутренних матчей и турниров УЕФА сохраняют положительную динамику, а вот с доходами от продажи билетов вырисовывается иная картина. За последние пять лет на каждом из 20 ведущих рынков сократилась доля продажи билетов в общей структуре доходов.

В абсолютном выражении доходы от продажи билетов за ФГ2015 поднялись наконец выше уровня 2010 и 2011 гг. – клубы превзошли прежний рекорд на 40 млн евро. Тем не менее доходы от продажи билетов по странам за этот период отражают тенденции в национальных экономиках: рост около 20% для клубов Германии, Швейцарии и Швеции и значительное сокращение доходов от билетов у клубов Турции (8%), Испании (19%), Португалии (24%), Украины (43%) и Греции (72%), чей уровень значительно ниже пикового сезона 2009/10.

В местной валюте выручка от продажи билетов резко возросла в Швеции (43%), Турции (48%) и России (54%). Также заметный рост по сравнению с предыдущим годом был зафиксирован в Польше (20%) и Норвегии (18%).

# Топ-20 клубов по уровню доходов от продажи билетов

Место	Клуб	Страна	ФГ2015, в евро	Годовой прирост	% от общего дохода	Соотношение со средним по лиге	Ориентир вочно за матч, в евро
1	«Реал»	ESP	131 млн	8%	23%	6.0 x	4,9 млн
2	«Арсенал»	ENG	131 млн	9%	29%	3.6 x	4,8 млн
3	«Барселона»	ESP	121 млн	3%	21%	5.5 x	4,2 млн
4	«Бавария»	GER	109 млн	0%	23%	4.1 x	4,4 млн
5	«Манчестер Юнайтед»	ENG	107 млн	-10%	21%	3.0 x	5,1 млн
6	«Челси»	ENG	85 млн	8%	21%	2.4 x	3,2 млн
7	«Ливерпуль»	ENG	76 млн	27%	20%	2.1 x	2,7 млн
8	«Манчестер Сити»	ENG	56 млн	0%	12%	1.6 x	2,1 млн
9	«Ювентус»	ITA	48 млн	31%	18%	4.7 x	1,7 млн
10	«Пари Сен-Жермен»	FRA	42 млн	-9%	11%	5.0 x	1,5 млн
11	«Гамбург»	GER	41 млн	-10%	33%	1.5 x	2,3 млн
12	«Боруссия» Дортмунд	GER	40 млн	-1%	16%	1.5 x	1,8 млн
13	«Атлетико»	ESP	38 млн	12%	35%	1.7 x	1,4 млн
14	«Тоттенхэм»	ENG	37 млн	4%	21%	1.0 x	1,2 млн
15	«Рома»	ITA	35 млн	48%	28%	3.4 x	1,3 млн
16	«Ньюкасл»	ENG	34 млн	9%	29%	1.0 x	1,8 млн
17	«Шальке-04»	GER	33 млн	-4%	16%	1.3 x	1,5 млн
18	«Штутгарт»	GER	33 млн	2%	29%	1.2 x	1,7 млн
19	«Галатасарай»	TUR	33 млн	204%	23%	7.4 x	1,3 млн
20	«Айнтрахт» Франкфурт	GER	32 млн	-12%	37%	1.2 x	1,9 млн
1-20	<b>В среднем</b>		63 млн		23%	3.0 x	2,5 млн
1-20	<b>Всего</b>		1262 млн	6%	20%		



В число 20 лидеров входят семь английских, пять немецких, четыре испанских клуба и четыре команды из других стран. В ФГ2015 совокупный доход этих 20 клубов от продажи билетов составил чуть менее 1,262 млрд евро, или 48% от общего дохода во всех топ-дивизионах Европы.

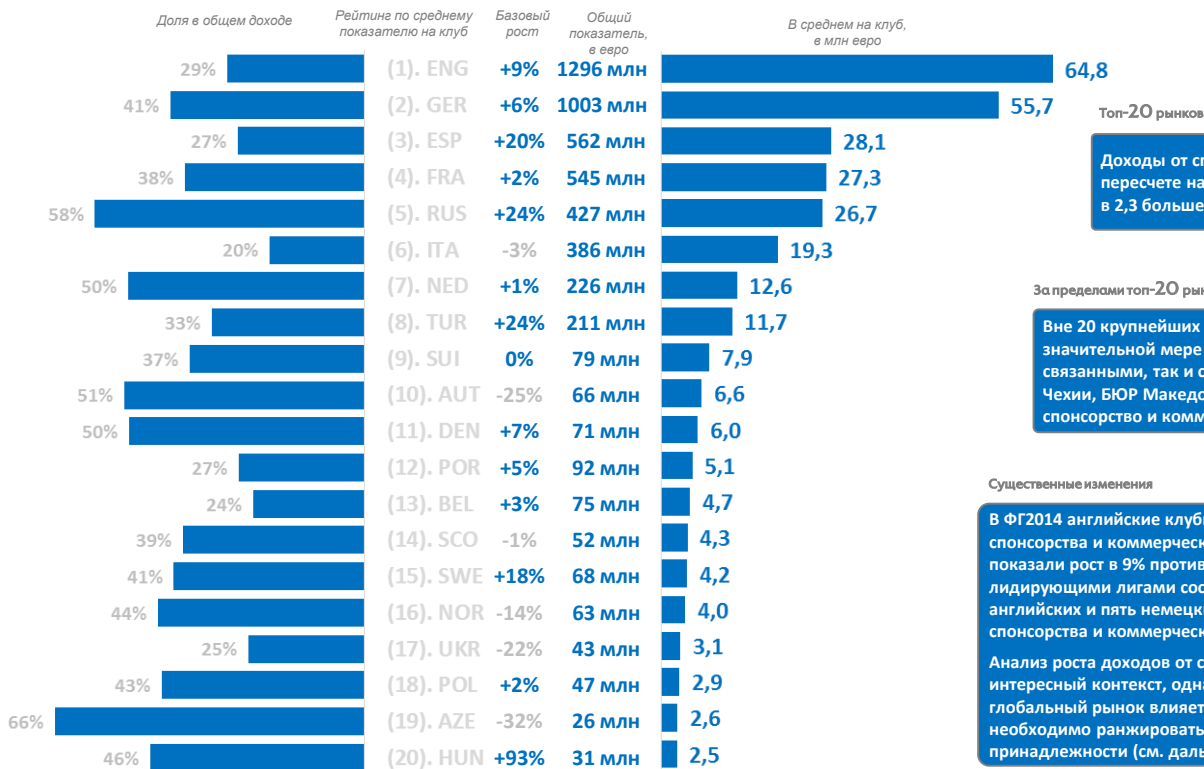
Доходы от продажи билетов пяти клубов со стадионами вместимостью более 60 тыс. зрителей в ФГ2015 снова составили более 100 млн евро, со средним доходом от 4,2 до 5,1 млн евро за матч на своем поле. Способность клубов генерировать доход от продажи билетов значительно варьируется: доходы клуба на пятом месте вдвое превышают выручку от продажи билетов того, кто занимает девятую позицию. Стадионы большинства клубов из топ-списка практически полностью заполняются, что означает, что дальнейший рост доходов возможен в основном за счет увеличения цен на билеты. Однако после прироста всего в 1% за ФГ2014 они сделали отличный рывок на 6% в ФГ2015 благодаря существенному повышению посещаемости «Галатасарая» и большей выручке «Ливерпуля» (отчасти благодаря большому количеству кубковых матчей у клуба). Доходы от продажи билетов по этим 20 клубам составили в среднем 24% от их совокупного дохода; при этом лучшие результаты показали франкфуртский «Айнтрахт» (37%), «Гамбург» (33%), «Атлетико» (35%) и «Арсенал» (33%).

Проекты по развитию стадионов (возведение новых и реконструкция существующих) мадридского «Атлетико», «Бешикташа», московского «Динамо», «Лиона», «Челси», «Ливерпуля», «Зенита» и «Тоттенхэма» наверняка приведут в предстоящие годы к дополнительному росту доходов, определенным перестановкам в рейтинге и потенциальному сокращению отставания от первой пятерки.

\* Средний доход от продажи билетов на один матч высчитывается делением общей выручки на количество официальных домашних поединков национального чемпионата, кубков и турниров УЕФА на протяжении финансового года. Соответственно, это может привести к завышению среднего показателя дохода от билетов, если клуб также получал прибыль от продажи билетов на неофициальные матчи.

# Динамика и уровень доходов от спонсорства и коммерческой деятельности

Топ-20 лиг по среднему доходу клубов от спонсоров



Топ-20 рынков

Доходы от спонсорства и коммерческой деятельности продолжили расти. В пересчете на евро средний показатель клубов английской премьер-лиги (64,8 млн) в 2,3 больше, чем у испанских и французских, и в 3,4 раза – чем у итальянских.

За пределами топ-20 рынков

Вне 20 крупнейших рынков, где доходы от трансляций гораздо ниже, многие клубы в значительной мере полагаются на спонсорство и коммерческие сделки как со связанными, так и с третьими сторонами. В среднем, более половины доходов клубов Чехии, БЮР Македонии, Лихтенштейне, Люксембурге и Словакии в ФГ2015 принесло спонсорство и коммерческое партнерство.

Существенные изменения

В ФГ2014 английские клубы впервые обошли немецкие по наивысшему среднему доходу от спонсорства и коммерческих сделок. В ФГ2015 разрыв еще больше увеличился – первые показали рост в 9% против 6% у вторых. Укрепление фунта на 10% означает, что разница между лидирующими лигами составила 16% (9,1 млн евро) в среднем на клуб. И снова шесть английских и пять немецких клубов входят в число 20 клубов, лидирующих по доходам от спонсорства и коммерческой деятельности.

Анализ роста доходов от спонсорства и коммерческой деятельности по лигам предлагает интересный контекст, однако не до конца отражает две разные скорости, с которой все более глобальный рынок влияет на коммерческие доходы европейского футбола. С этой целью необходимо ранжировать клубы от наибольших до наименьших независимо от национальной принадлежности (см. дальнейший анализ).

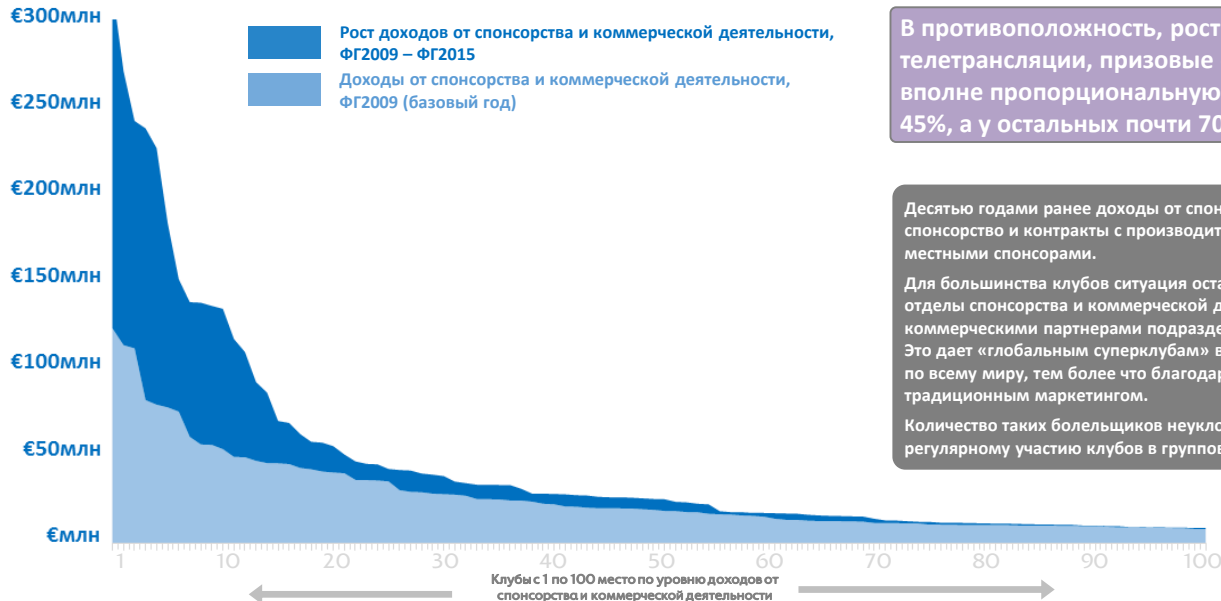


# Относительный рост доходов от спонсорства и коммерческой деятельности

Шестилетний рост доходов от спонсорства и коммерческой деятельности (ФГ2009 – ФГ2015, топ-100)

Количество клубов, получающих более ста миллионов евро дохода от спонсорства и коммерческой деятельности, выросло с трех в ФГ2009 до 13 в ФГ2015. Наибольший доход от телевидения в ФГ2015 составил 142 млн евро, тогда как пять клубов заработали более 200 млн от спонсорства и коммерческой деятельности.

За последние шесть лет топ-15 европейских клубов добились прироста дохода от спонсорства и рекламы в размере 1,514 млрд евро (рост 148%), тогда как около 700 остальных клубов европейских высших дивизионов повысили свой доход на 453 млн евро (рост 17%). Не существует единственного фактора, который объяснял бы нарастающую разницу в доходах и покупательной способности между «глобальными суперклубами» и остальными клубами Европы.



В противоположность, рост прибыли от других источников, включая телетрансляции, призовые от УЕФА, продажу билетов и прочее, показал вполне пропорциональную динамику: у 15 лучших клубов он составил 45%, а у остальных почти 700 европейских клубов – 37%.

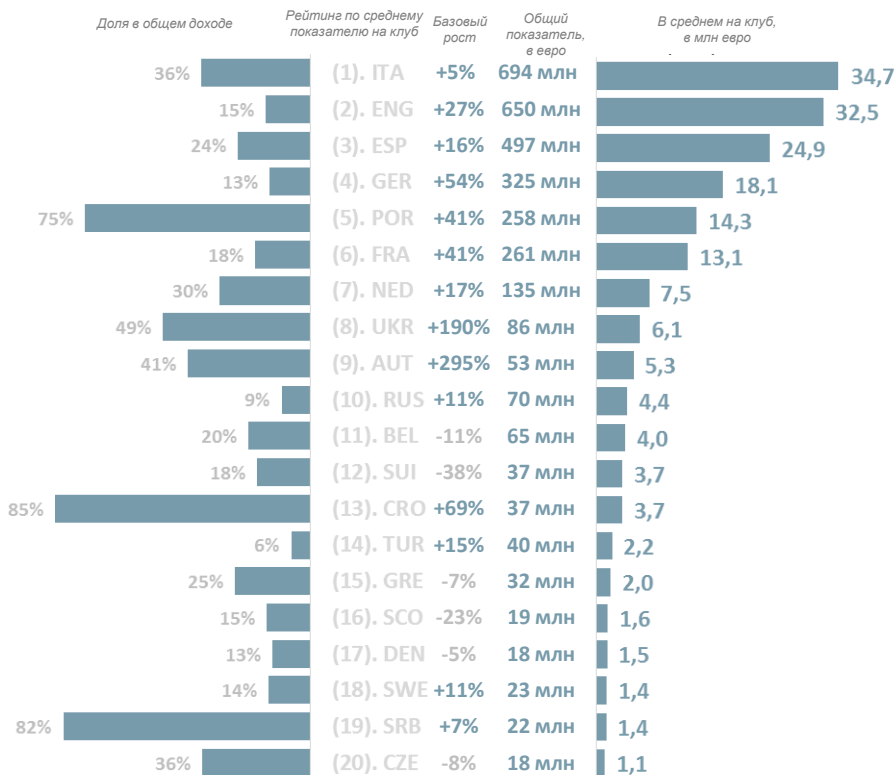
Десятью годами ранее доходы от спонсорства и коммерческой деятельности опирались на титульное спонсорство и контракты с производителями формы, кое-какую торговлю и немногочисленные сделки с местными спонсорами.

Для большинства клубов ситуация остается прежней, но примерно в дюжине «глобальных суперклубов» отделы спонсорства и коммерческой деятельности разрастаются, а сотрудничество со спонсорами и коммерческими партнерами подразделяется и переходит в еще более крупные и прибыльные сделки. Это дает «глобальным суперклубам» возможность монетизировать свои огромные армии болельщиков по всему миру, тем более что благодаря социальным сетям доступ к ним упростился в сравнении с традиционным маркетингом.

Количество таких болельщиков неуклонно растет благодаря звездным игрокам, заграничным турам и регулярному участию клубов в групповых этапах Лиги чемпионов УЕФА.

# Динамика и уровень поступлений от трансферов

Топ-20 лиг по среднему доходу клубов от трансферов



Поступления от трансферов отражают стоимость всей исходящей трансферной деятельности за ФГ2015. \* Это не включено в доходы, но процент от доходов представлен в качестве сравнительной величины, демонстрирующей масштаб и значение трансферных поступлений клубов в различных лигах. Трансферные поступления косвенно включены под строкой доходов от трансферной деятельности как часть расчета прибыли и убытков от продажи регистраций игроков. См. подробный анализ и пояснения ниже.

## Топ-20 рынков

Относительная величина и значимость трансферной деятельности в годовых финансах клубов отражены в таблице, где трансферные поступления итальянских клубов в ФГ2015 составляют в среднем 34,7 млн евро, то есть 38% их совокупных доходов.

Процент трансферных поступлений в общих доходах значительно выше у португальских (75%), хорватских (85%) и сербских (82%) клубов, где бизнес-модель, как правило, строится на развитии и продаже талантливых игроков.

## За пределами топ-20 рынков

Вне 20 крупнейших рынков трансферная деятельность тоже представляет собой важную часть бизнес-моделей клубов. В ФГ2015 трансферная выручка, солидарные выплаты и компенсации за подготовку совокупно составили свыше 30% общих доходов клубов Боснии и Герцеговины, а также Латвии.

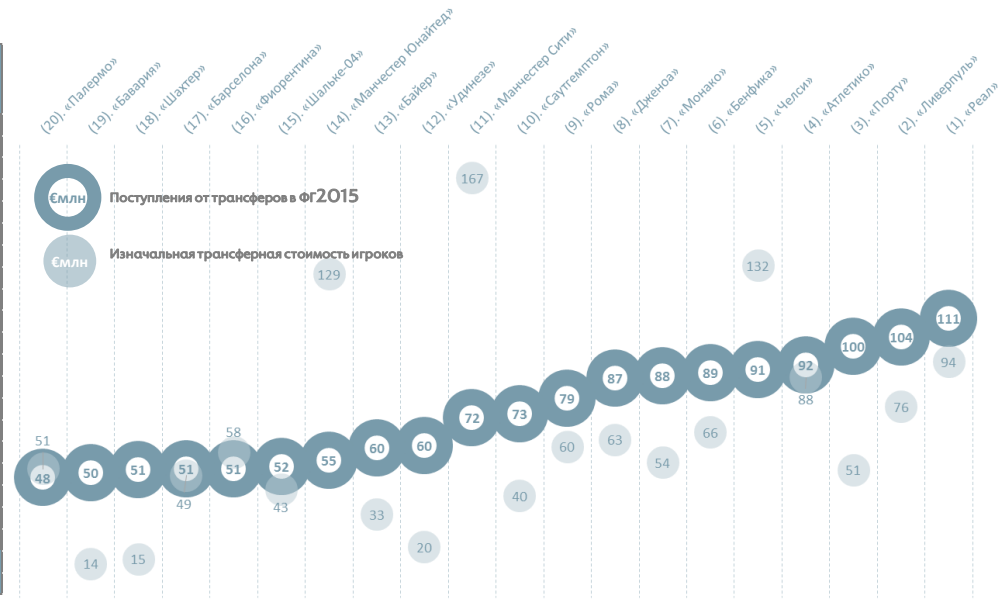
## Существенные изменения

Распределение и сравнительная доля поступлений от трансферов значительно колеблется год от года, поскольку по своей природе трансферные поступления – это сочетание отдельных, единичных трансферов. При 76% трансферных поступлений, показанных в отчетности клубов с летним окончанием финансового года (непосредственно перед открытием трансферного окна), возникает разрыв между обозреваемой трансферной деятельностью и ее отображением в финансовой отчетности. Например, основная часть поступлений за ФГ2015 отражает летнее трансферное окно 2014 года. Рассматривая данные по трансферной деятельности за 2015 и 2016 годы, мы с уверенностью можем предполагать, что в ФГ2016 английские и испанские клубы вернутся на вершину рейтинга по средним поступлениям от трансферов, а показатель Германии существенно возрастет.

\* Данные по поступлениям от трансферов за ФГ2015 получены из детальных примечаний к прошедшей аудит финансовой отчетности более 700 клубов. Поступления от трансферов включают гарантированные будущие поступления от трансферов и поступления, полученные в течение года по трансферам, проведенным в последние 12 месяцев; трансферные поступления от условных положений ранее проведенных трансферов, которые вступили в силу в течение этого периода; а также любые солидарные выплаты, компенсации за подготовку или согласованные условия перепродажи, вступившие в силу в течение периода. В большинстве случаев они также включают любые арендные выплаты, полученные за игроков, которые были отданы в аренду в другие клубы в течение рассматриваемого периода.

# Топ-20 клубов по доходам от трансферов

Место	Клуб	Страна	Трансфер. поступл. в ФГ2015, в евро	Доля поступл. в общ. доходах	Поступл. ФГ2015: изнач. затраты, в евро	Поступл. ФГ2015: граница +/-, в евро	Трансфер. затраты в ФГ2015, в евро	Чистый р-т от трансферов в ФГ2015, в евро
1	«Реал»	ESP	111 млн	0,19	94 млн	17 млн	186 млн	-75 млн
2	«Ливерпуль»	ENG	104 млн	0,27	76 млн	28 млн	179 млн	-75 млн
3	«Порту»	POR	100 млн	1,07	51 млн	49 млн	53 млн	47 млн
4	«Атлетико»	ESP	92 млн	0,56	88 млн	5 млн	119 млн	-26 млн
5	«Челси»	ENG	91 млн	0,22	132 млн	-42 млн	123 млн	-32 млн
6	«Бенфика»	POR	89 млн	0,88	66 млн	24 млн	50 млн	40 млн
7	«Монако»	FRA	88 млн	0,75	54 млн	34 млн	45 млн	44 млн
8	«Дженова»	ITA	87 млн	1,35	63 млн	24 млн	19 млн	69 млн
9	«Рома»	ITA	79 млн	0,44	60 млн	19 млн	137 млн	-58 млн
10	«Саутгемптон»	ENG	73 млн	0,49	40 млн	33 млн	113 млн	-40 млн
11	«Манчестер Сити»	ENG	72 млн	0,16	167 млн	-95 млн	128 млн	-56 млн
12	«Удинезе»	ITA	60 млн	1,34	20 млн	40 млн	40 млн	21 млн
13	«Байер»	GER	60 млн	0,34	33 млн	26 млн	82 млн	-22 млн
14	«Манчестер Юнайтед»	ENG	55 млн	0,1	129 млн	-74 млн	198 млн	-144 млн
15	«Шальке-04»	GER	52 млн	0,24	43 млн	9 млн	40 млн	12 млн
16	«Фиорентина»	ITA	51 млн	0,5	58 млн	-7 млн	43 млн	9 млн
17	«Барселона»	ESP	51 млн	0,09	49 млн	2 млн	160 млн	-109 млн
18	«Шахтер»	UKR	51 млн	1	15 млн	36 млн	1 млн	50 млн
19	«Бавария»	GER	50 млн	0,1	14 млн	36 млн	73 млн	-23 млн
20	«Палермо»	ITA	48 млн	0,91	51 млн	-4 млн	17 млн	31 млн
1-20	В среднем		73 млн		65 млн	8 млн	90 млн	-17 млн
1-20	Всего		1464 млн	0,3	1303 млн	162 млн	1805 млн	-341 млн



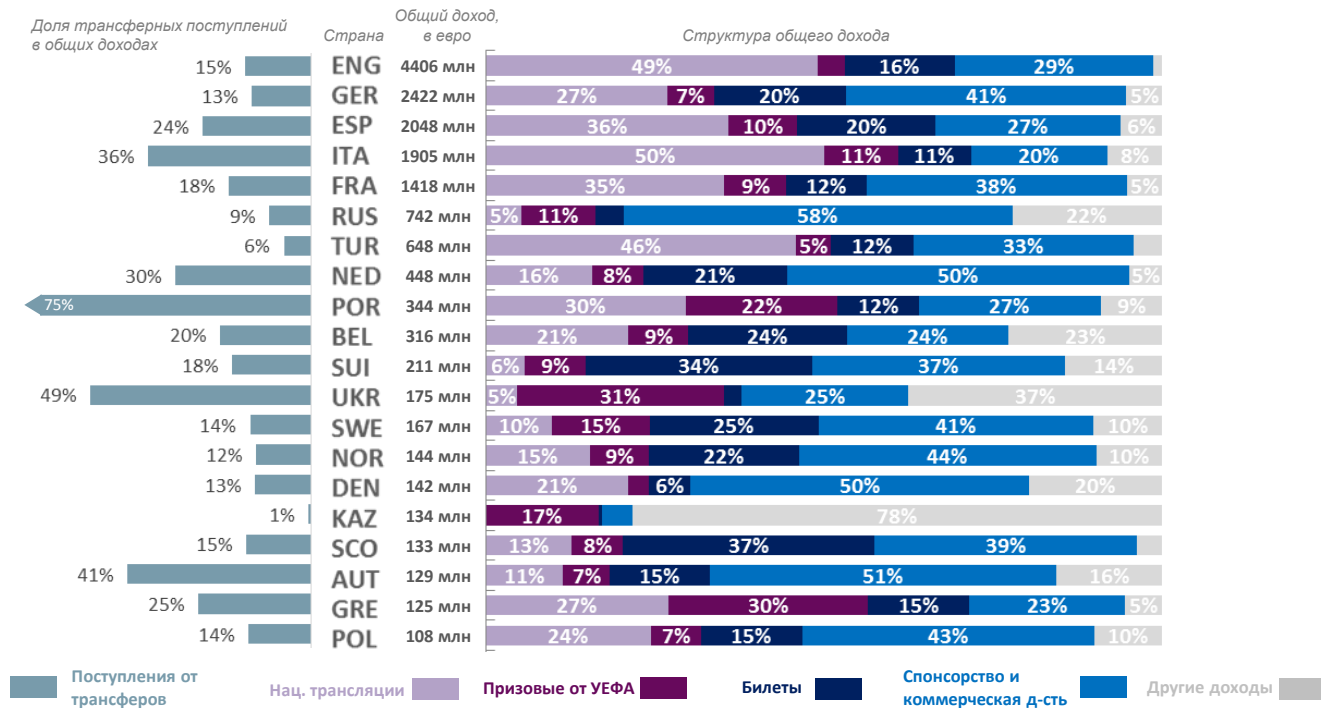
Три клуба – «Реал», «Ливерпуль» и «Порту» – получили от трансферов, по официальным данным, более 100 млн евро в ФГ2015.\* Состав списка топ-20 клубов по поступлениям от трансферов разнообразен: в частности, он включает по пять английских и итальянских клубов, а также по три клуба из Испании и Германии. В отличие от других категорий доходов, где списки топ-20 не особо меняются из года в год, трансферные поступления и затраты существенно варьируются, и в ФГ2015 в число 20 самых успешных «продавцов» попала лишь половина клубов из прошлогоднего списка. Важность трансферной деятельности в финансах клубов становится нагляднее, если сравнить поступления от трансферов с общими доходами: в ФГ2015 трансферные поступления четырех из топ-20 клубов превысили их совокупный доход за год.

Средние поступления по 20 лучшим клубам составили 73 млн евро, но в то же время большинство клубов осторожно работает над комплектацией составов, поэтому высокие трансферные поступления сопровождаются, как правило, и затратами на покупку игроков. Действительно, средний чистый результат по 20 ведущим клубам составил 17 млн евро затрат. В ФГ2015 восемь из 10 клубов, лидирующих по поступлениям от трансферов, оказались также в десятке лидеров по затратам на новых игроков. Если же сопоставить поступления от трансферов с изначальными затратами, понесенными при покупке именно этих игроков, то самую большую прибыль получил «Порту», который продал игроков на 49 млн евро дороже, чем когда-то за них заплатил. Следом идут «Удинезе» (+40 млн евро), донецкий «Шахтер» и «Бавария» (каждый по +36 млн евро). На противоположном конце шкалы – целый ряд клубов, которые совершили продажи «в убыток». Среди них в ФГ2015 выделялись три клуба из Англии: «Манчестер Сити» (-95 млн евро), «Манчестер Юнайтед» (-74 млн евро) и «Челси» (-42 млн евро).

\*Поступления от трансферов являются валовой прибылью от продажи и аренды игроков за ФГ2015. Мы называем эти данные «официальными» поступлениями от трансферов, поскольку они рассчитаны на основе показателей, включенных в прошедшую аудит финансовую отчетность, а не на базе тех данных, которые охватывают лишь часть рынка трансферов (электронная система отслеживания трансферов ФИФА), или ориентировочных данных (прочие отчеты или сведения из прессы). Сопоставление поступлений от трансферов с первичными затратами на приобретение игроков содержится в подробных примечаниях к финансовой отчетности.

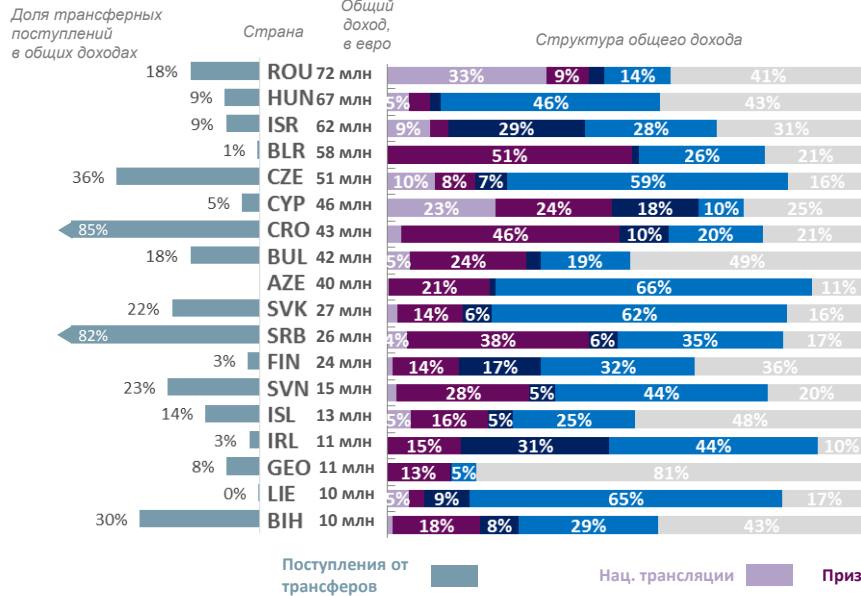
# Структура доходов в топ-20 лигах

Доля каждого источника дохода в совокупном доходе показана на диаграмме ниже. Фактически это резюме предыдущих списков топ-20 клубов. Например, 49% общего дохода клубов английской премьер-лиги в размере 4,406 млрд евро обеспечили поступления от продажи трансляций на матчи национального первенства и кубков. Поступления от трансферов указаны слева от каждой лиги для контекста, однако в доходы они не включены. К примеру, 650 млн евро трансферных поступлений клубов АПЛ в ФГ2015 не учтены в доходах, но равны 15% общих доходов.



# Структура доходов за пределами топ-20 лиг

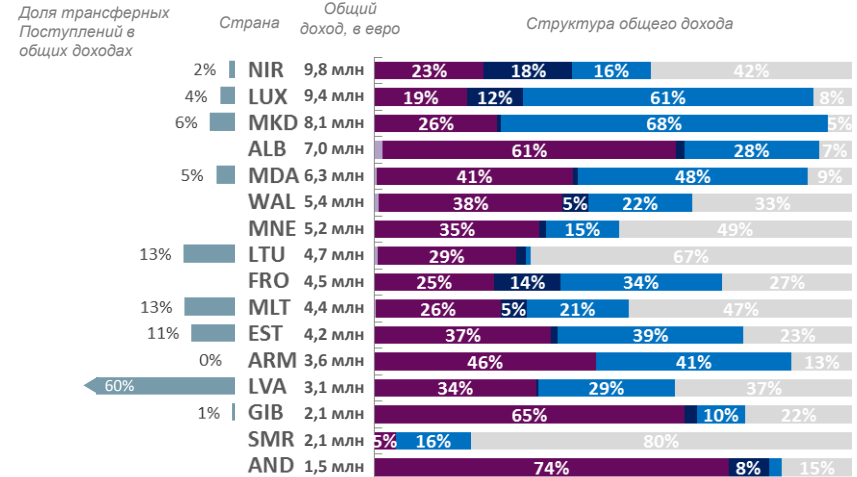
Потоки доходов и поступления от трансферов 18 лиг с общими доходами клубов от 10 до 100 млн евро



В отличие от большинства лиг из топ-20, в среднеприбыльных лигах продажа прав на телетрансляции – не столь значимый источник дохода, а в самых бедных лигах она вообще почти ничего не приносит. Только клубы Румынии и Кипра получают более 10% дохода от ТВ.

Самое высокое соотношение поступлений от трансферов к общим доходам снова было зафиксировано в Хорватии (85%) и Сербии (82%), но во многих средне- и малоприбыльных лигах поступления от трансферов минимальны.

Потоки доходов и поступления от трансферов 16 лиг с общими доходами клубов менее 10 млн евро



С другой стороны, призовые от турниров УЕФА – важнейший источник дохода для клубов средне- и малоприбыльных лиг. Для 44 клубов, выступавших в квалификационных раундах Лиги чемпионов и Лиги Европы, выплаты УЕФА составили более половины совокупных доходов.

Другие доходы включают многие статьи, но самые распространенные среди них – пожертвования и гранты. Высокая доля подобных поступлений в структуре общих доходов указывает на шаткость клубных финансов во многих средне- и малоприбыльных лигах.



РАЗДЕЛ

9

Расходы на зарплаты и состав

## Ключевые аспекты

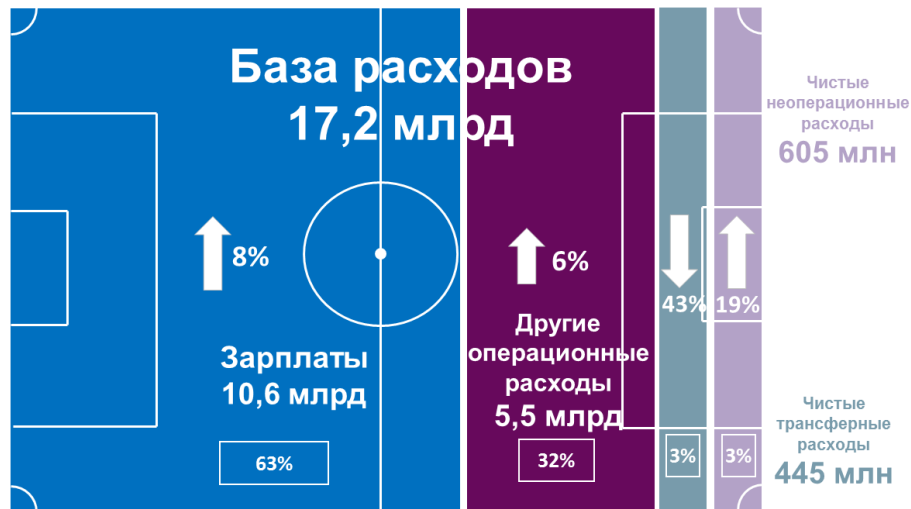
В 2015 году на зарплаты ушло 63% клубных доходов – больше, чем в минувшем, но меньше, чем в предыдущие годы

Среди топ-20 лиг по общему объему зарплат лишь в Германии, Норвегии и Швеции на эту статью расходов идет менее 60% клубных доходов

Впервые в истории данного исследования объем зарплат в английской премьер-лиге вдвое превысил аналогичный показатель идущей на втором месте итальянской серии А

# Клубные расходы и долгосрочный рост зарплат

Разбивка расходов европейских клубов



Долгосрочная эволюция общих расходов на зарплаты в клубах европейских высших дивизионов, в млрд евро



На зарплаты\* приходилось 62% чистых затрат клубов, еще 32% составили другие операционные расходы. При взаимозачете прибылей в уменьшение убытков, на европейском уровне неоперационные затраты (единоразовые неоперационные статьи, финансирование, налоги и выбытия активов) составляют 3,5%, а чистые затраты на трансферы – 2,6%.

Хотя трансферные и неоперационные расходы составили только 6% от общих затрат европейских клубов в ФГ2015, в некоторых случаях они оказывали существенное влияние на результаты отдельных клубов.

Рост заработной платы по клубам исчисляется на уровне свыше 10% в год за последние 20 лет, при этом средний экономический рост в Европе в тот же период держался на уровне лишь 1,5% в год. За последние две декады рост зарплат поглотил 65% от увеличения доходов клубов в размере 14 036 000 000 евро.

\* Для ясности – понятия «зарплаты», «уровни зарплат» и «зарплатные ведомости» в этой секции отчета относятся ко всем затратам на сотрудников (включая отчисления на социальное страхование) и учитывают всех сотрудников (тренерский штаб, административный персонал, игроки).



## Среднесрочный абсолютный и относительный рост зарплат

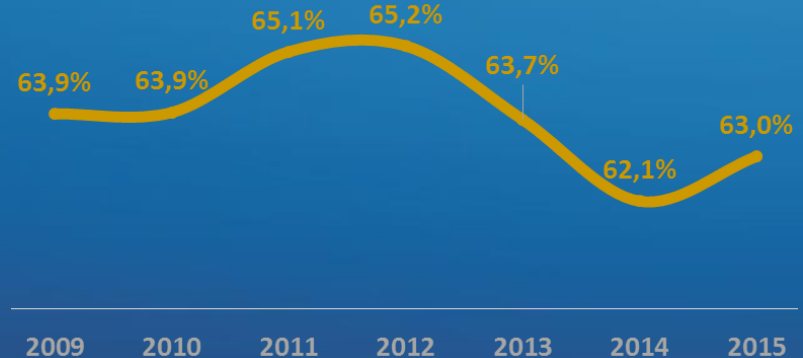
Эволюция общих доходов и зарплат (ежегодный рост в процентах)



В предыдущем отчете указывалось, что темп роста зарплат достиг рекордно низкого показателя, а доходы клубов росли быстрее зарплат впервые за всю историю данного исследования. В ФГ2013 прирост зарплат составил 4,3%, а в ФГ2014 – 3,2%, что значительно ниже показателя за ФГ2015 и долгосрочного среднего показателя (более 10%).

Результаты ФГ2015 зафиксировали повышение темпов роста зарплат до 7,8%, и показатель снова превысил темпы роста доходов. Это самый большой уровень роста зарплат с ФГ2010.

Доля клубных доходов, направленная на зарплаты



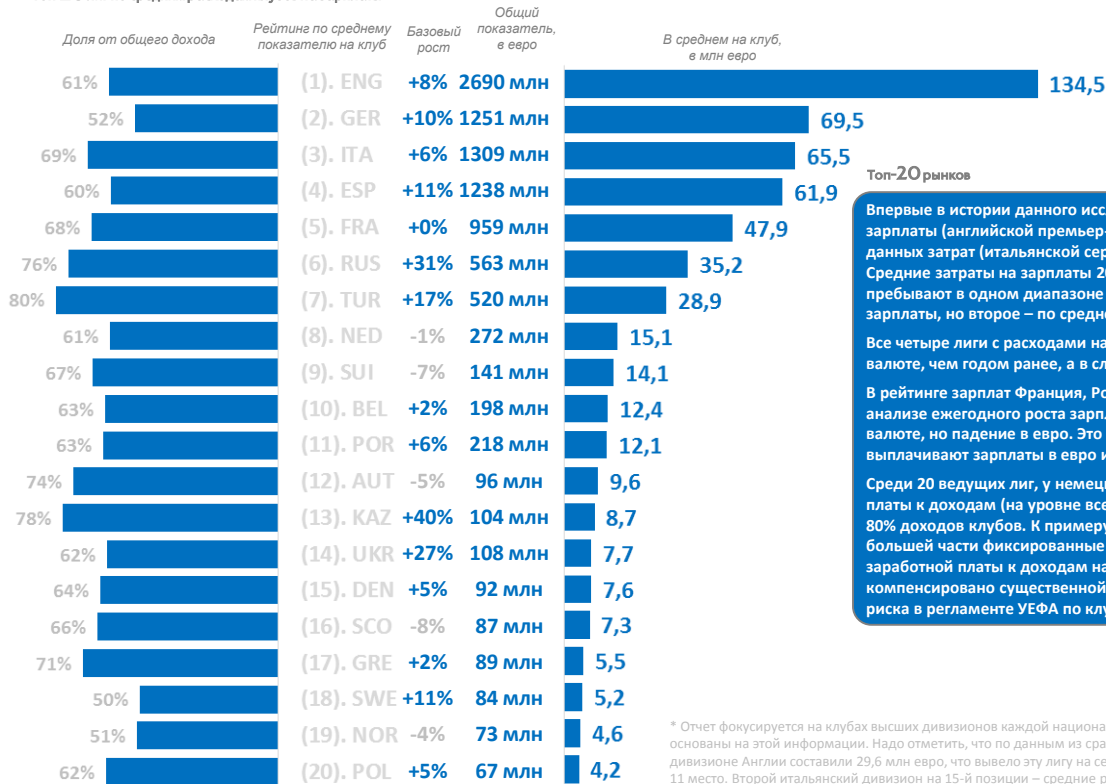
Коэффициент отношения зарплат к доходу, который служит общепризнанным важнейшим индикатором финансов для футбольных клубов, вырос с 62,1% в ФГ2014 до 63% в ФГ2015.\* Этот коэффициент все еще ниже, чем был до введения финансового «фэйр-плей», но его рост – главная причина небольшого падения операционных прибылей клубов, анализ которых представлен на дальнейших страницах отчета. В ФГ2015 рост зарплат поглотил 80% от роста доходов в размере 1 млрд евро.

В оставшейся части этого раздела показаны источники и ключевые факторы такого роста зарплат.

\* «Общепризнанный» в рамках раздела о деловой активности ежегодных отчетов всех крупнейших футбольных клубов и как ключевой коэффициент во всех сравнительных исследованиях.

# Рост зарплат в 20 ведущих лигах

Топ-20 лиг по средним расходам клубов на зарплату



Топ-20 рынков

Впервые в истории данного исследования показатель лиги, которая занимает первое место по расходам клубов на зарплату (английской премьер-лиги), вдвое превысил аналогичный показатель лиги, идущей на втором месте по вторым данным затрат (итальянской серии А), не в последнюю очередь благодаря укреплению британского фунта в 2015 году. Средние затраты на зарплату 20 итальянских, 20 испанских и 18 немецких клубов высших дивизионов по-прежнему пребывают в одном диапазоне с колебанием около 5%. Клубы бундеслиги занимают третье место по общим расходам на зарплату, но второе – по среднему показателю.

Все четыре лиги с расходами на зарплату свыше 1 млрд евро показали более высокие темпы роста зарплат в местной валюте, чем годом ранее, а в случае Германии и Испании этот показатель стал двузначным.

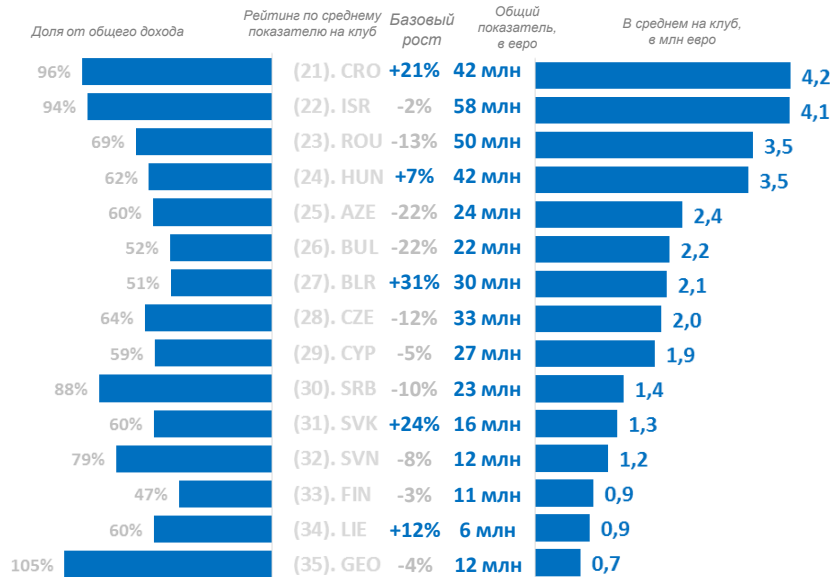
В рейтинге зарплат Франция, Россия и Турция сохранили за собой пятое, шестое и седьмое места соответственно.\* При анализе ежегодного роста зарплат учитывался рост в местной валюте. Ряд лиг показал высокий рост зарплат в местной валюте, но падение в евро. Это в первую очередь относится к России и Украине, где клубы преимущественно выплачивают зарплату в евро или долларах США.

Среди 20 ведущих лиг, у немецких, норвежских и шведских клубов по-прежнему самое низкое соотношение заработной платы к доходам (на уровне всего 50–52%). С другой стороны, заработные платы в некоторых лигах поглотили от 70% до 80% доходов клубов. К примеру, в клубах Турции этот показатель составил как раз 80%. Учитывая, что другие, по большей части фиксированные операционные расходы обычно составляют от 33% до 40% от доходов, отношение заработной платы к доходам на уровне более 70% скорее всего приведет к чистым убыткам, если не будет компенсировано существенной прибылью от трансферов. Именно поэтому данный показатель относится к индикаторам риска в регламенте УЕФА по клубному лицензированию и финансовому «фэйр-плей».

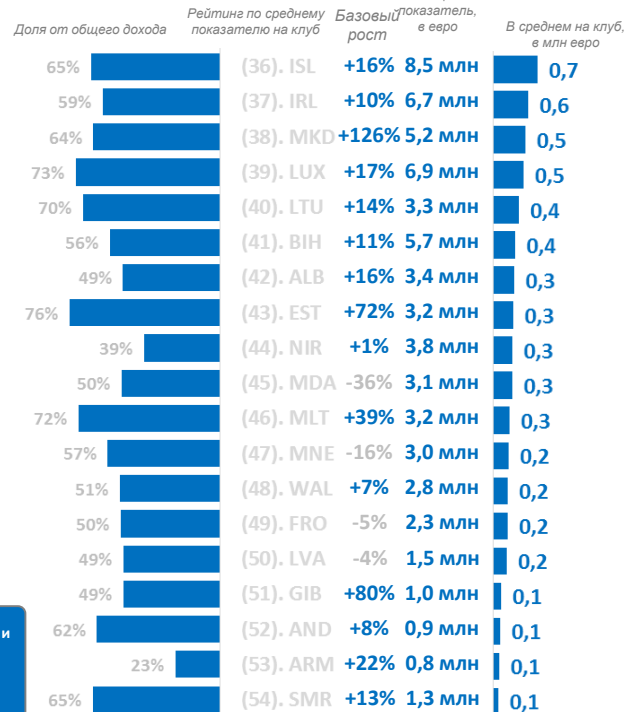
\* Отчет фокусируется на клубах высших дивизионов каждой национальной ассоциации, от которых УЕФА получает детальные финансовые сведения. Все таблицы и графики основаны на этой информации. Надо отметить, что по данным из сравнительных отчетов по лигам от третьих сторон, в 2015 году средние расходы клубов на зарплату во втором дивизионе Англии составили 29,6 млн евро, что вывело эту лигу на седьмое место в Европе. Аналогичный показатель для второго дивизиона Германии составил 13,8 млн евро – 11 место. Второй итальянский дивизион на 15-й позиции – средние расходы клубов на зарплату составили там 8,5 млн евро. Второй дивизион Франции – на 20-м месте с показателем 7,2 млн евро. По совокупным расходам на зарплату 15-е место в Европе занимает третий дивизион Англии (141 млн евро), но при делении на 24 клуба средний показатель получается недостаточным для попадания в топ-20.

# Динамика и уровень зарплат за пределами 20 ведущих лиг

Лиги 21-35 по средним расходам клубов на зарплаты



Лиги 36-54 по средним расходам клубов на зарплаты



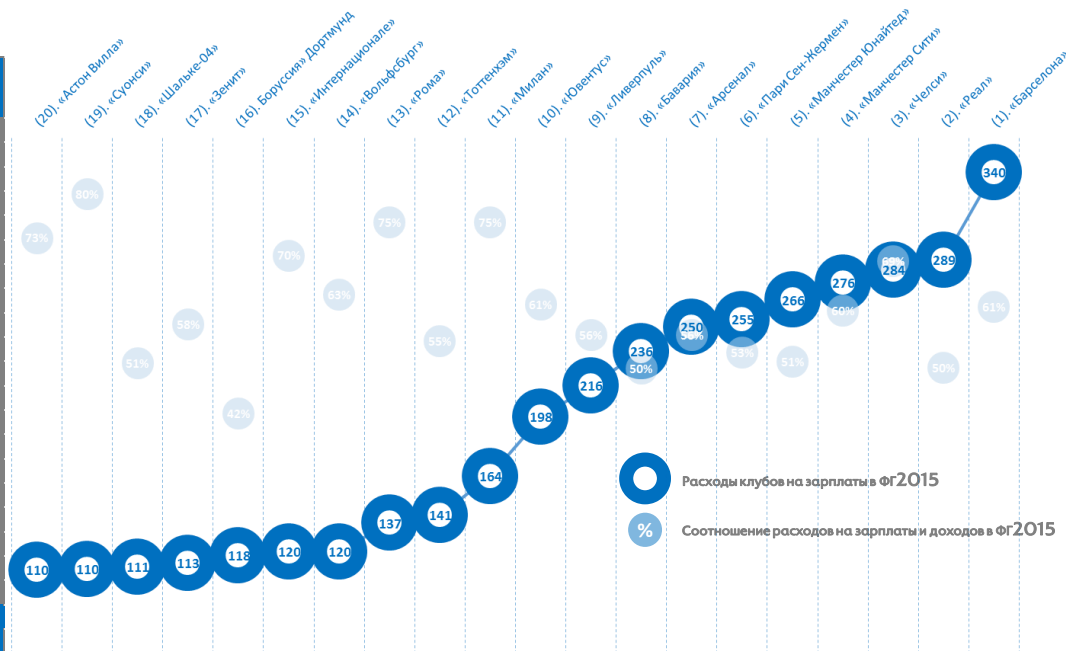
Среди 34 лиг, охваченных анализом на этой странице, средние расходы на зарплаты клубов лишь четырех стран – Хорватии, Сербии, Грузии и Израиля – составили свыше 80% доходов, а в одной из них – более 100%. Эти цифры свидетельствуют о резком и потенциально очень значительном прогрессе по сравнению с ФГ2014, когда сразу десять лиг показали отношение свыше 80%, а четыре – более 100%. К тому же высокие показатели Хорватии и Сербии с избытком компенсируются стабильной прибылью от трансферов.

Улучшение баланса между доходами и расходами на зарплаты можно объяснить многими причинами, среди которых и общая тенденция «тратить то, что зарабатываешь». Однако существенный рост солидарных выплат УЕФА и призовых за участие в квалификационных раундах еврокубков в период с ФГ2014 по ФГ2015 также, очевидно, сыграл значительную роль в этом отношении.

# Динамика и уровень зарплат 20 ведущих клубов

Топ-20 клубов по уровню зарплат

Место	Клуб	Страна	ФГ15, в евро	Годовой прирост	% от общего дохода	Соотношение со средним по лиге
1	«Барселона»	ESP	340 млн	37%	61%	5,5 x
2	«Реал»	ESP	289 млн	7%	50%	4,7 x
3	«Челси»	ENG	284 млн	23%	69%	2,1 x
4	«Манчестер Сити»	ENG	276 млн	13%	60%	2,1 x
5	«Манчестер Юнайтед»	ENG	266 млн	1%	51%	2,0 x
6	«Пари Сен-Жермен»	FRA	255 млн	9%	53%	5,3 x
7	«Арсенал»	ENG	250 млн	26%	56%	1,9 x
8	«Бавария»	GER	236 млн	9%	50%	3,4 x
9	«Ливерпуль»	ENG	216 млн	26%	56%	1,6 x
10	«Ювентус»	ITA	198 млн	8%	61%	3,0 x
11	«Милан»	ITA	164 млн	1%	75%	2,5 x
12	«Тоттенхэм»	ENG	141 млн	12%	55%	1,0 x
13	«Рома»	ITA	137 млн	26%	75%	2,1 x
14	«Вольфсбург»	GER	120 млн	18%	63%	1,7 x
15	«Интернационале»	ITA	120 млн	-1%	70%	1,8 x
16	«Боруссия» Дортмунд	GER	118 млн	9%	42%	1,7 x
17	«Зенит»	RUS	113 млн	-11%	58%	3,2 x
18	«Шальке-04»	GER	111 млн	-3%	51%	1,6 x
19	«Сунси»	ENG	110 млн	46%	80%	0,8 x
20	«Астон Вилла»	ENG	110 млн	32%	73%	0,8 x
1-20	В среднем		193 млн		60%	
1-20	Всего		3856 млн	14%	58%	2,4 x



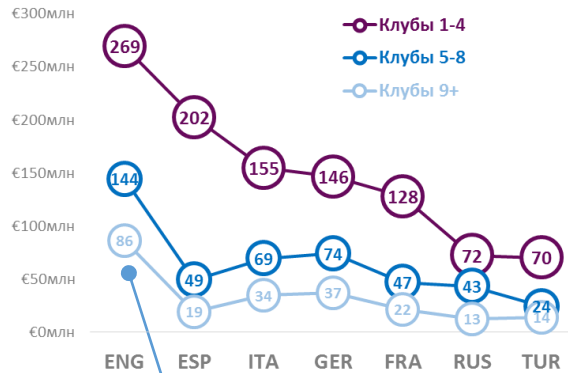
В общей сложности, в 24 клубах расходы на зарплаты составили в ФГ2015 свыше 100 млн евро, а в 9 из них превысили 200 млн евро. По 20 ведущим клубам средняя зарплата выросла на 14%, причем в «Барселоне», «Роме» и ряде английских клубов прирост составил более 20% (отчасти благодаря дополнительным бонусам, как в случае «Барселоны» и «Ромы»).

16 из 20 клубов с самыми высокими затратами на зарплаты отразили в отчетности хорошее соотношение зарплат к доходам – менее 70%, причем более половины из них показали отличную пропорцию до 60%. Число клубов с совокупными зарплатами свыше 100 млн евро росло ежегодно: в ФГ2009 их было только 10, а в ФГ2015 – уже 20.

# Сравнение зарплат в клубах по 20 ведущим лигам

Прямые сопоставления средних и совокупных затрат на зарплаты дают определенную картину, но им также присущи некоторые системные ограничения. При кластерном анализе клубы делятся на группы – топ-4, клубы с 5 по 8 место и остальные клубы в лиге (от 8 до 12) по соответствующим параметрам, – после чего сравниваются клубы одного кластера из разных лиг. Это дает более показательную картину относительной способности расходования средств в рамках одной лиги или разных лиг.

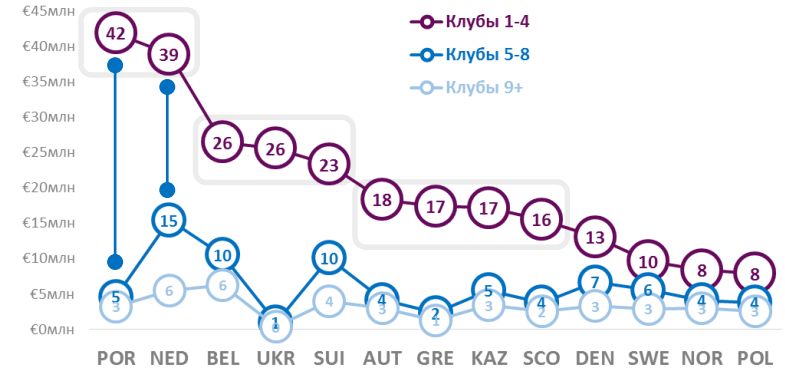
Средние расходы на зарплаты, лиги 1-7



При таком подходе выявляются многие факторы, в том числе и то, что благодаря договору на телетрансляции английской премьер-лиги третий кластер (клубы 9-20) может позволить себе более высокую среднюю заработную плату (86 млн евро), чем у клубов 5-8 Италии (69 млн евро) и Германии (74 млн евро), а также по меньшей мере на 75% обойти по средним показателям клубы 5-8 Испании (49 млн евро), Франции (47 млн евро) и России (43 млн евро).

В первые кластеры (топ-4) каждой страны входят клубы с очень разными возможностями затрат на зарплаты. В первую очередь речь идет об Испании и Франции. Самые крупные клубы лучше сравнивать индивидуально, как это делается в списках топ-20 по всему отчету и в точечной диаграмме в конце этого раздела.

Средние расходы на зарплаты, лиги 8-20



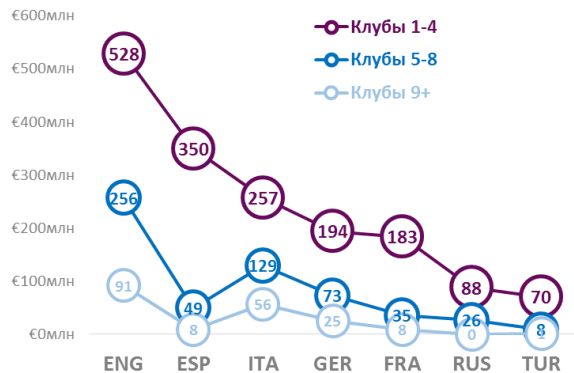
В топ-группах португальских и голландских клубов в целом сравнимые затраты по зарплатам, с разницей свыше 50% между ними и первыми кластерами бельгийских, украинских и шведских клубов. У топ-кластеров следующей группы лиг (Австрия, Греция, Казахстан и Шотландия) тоже схожие средние показатели, хотя и с существенными вариациями для четырех ведущих клубов каждой из перечисленных стран.

Разрыв между двумя первыми кластерами показателен. Разница в возможностях затрат на зарплаты в Португалии, Украине, Австрии, Греции и Шотландии почти исключает победу в их лигах клуба, который не входит в топ-4. Соотношение зарплат в других лигах явно более сбалансированное.

# Трансферные затраты на состав клубов по 20 ведущим лигам

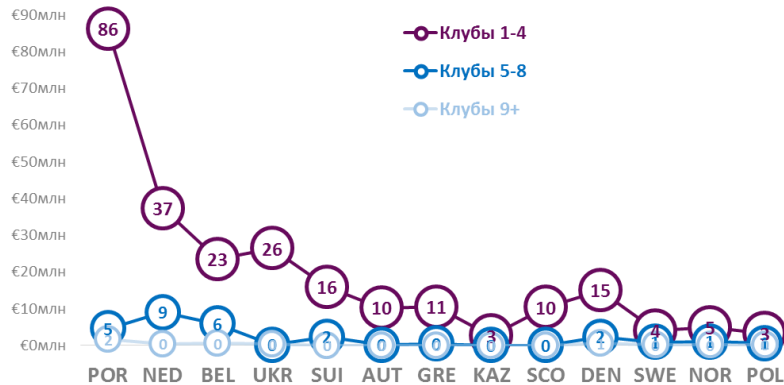
Зарплаты составляют одну часть расходов клубов на игроков, другая – это трансферные выплаты, которые могут быть, а могут и не быть компенсированы после ухода игроков. Ниже расходы на состав включают средние общие затраты на трансферы клубов каждого кластера.

Средние затраты на состав в лигах 1-7, в млн евро



Средние затраты на трансферы у второго кластера испанских клубов существенно ниже, чем у аналогичной группы итальянских и немецких клубов, а также у третьего кластера английской премьер-лиги. Они также ниже, чем у первых кластеров России и Турции. Такая ситуация сложилась из-за изменений в нормативной базе, предусматривающих необходимость более сбалансированных финансов, в сочетании с успешной работой по подготовке молодежи. Успехи испанских клубов в Лиге Европы УЕФА (второй по престижности еврокубок) в последние годы выглядят еще более впечатляющими, если учесть разницу в возможностях затрат.

Средние затраты на состав в лигах 8-20, в млн евро



Крупнейшие клубы Португалии существенно отличаются от других ведущих клубов лиг, занимающих с 8-го по 20-е место, более высокими трансферными затратами и инвестициями. Средние расходы на состав в размере 86 млн евро примерно соответствуют затратам третьего кластера английских клубов и превышают показатели клубов 5-8 из Испании и Германии.

Наслаивающиеся круги клубов 5-8 и 9+ означают крайне ограниченные затраты на трансферы клубов за пределами топ-четверки в этих лигах.

# Относительные расходы на состав и платежеспособность

Топ-50 клубов по затратам на состав\*



«Платежеспособность» относительно состава

Соотношение затрат на состав и доходов, которое обозначено в таблице мультипликатором, можно рассматривать как меру «платежеспособности относительно состава». Для большинства клубов из топ-20 этот показатель составляет около 1,1. Два немецких клуба («Бавария» и «Боруссия» Дортмунд) наиболее платежеспособны относительно своих составов (расходы на состав составляют 0,7-0,8 доходов), тогда как у «Интернационале», «Наполи» и «Сандерленда» самая низкая платежеспособность относительно своих составов (расходы на состав почти в полтора раза превышают доходы).

Место	Клуб	Страна	Затраты на состав в ФГ2015, в евро	Годовой прирост	Соотношение с доходами	Расходы на состав, в евро	Зарплаты, в евро
1	«Реал»	ESP	650 млн	11%	1,1 x	721 млн	289 млн
2	«Манчестер Юнайтед»	ENG	573 млн	12%	1,1 x	613 млн	266 млн
3	«Челси»	ENG	552 млн	15%	1,3 x	537 млн	284 млн
4	«Манчестер Сити»	ENG	544 млн	7%	1,2 x	535 млн	276 млн
5	«Барселона»	ESP	541 млн	31%	1,0 x	401 млн	340 млн
6	«Пари Сен-Жермен»	FRA	473 млн	4%	1,0 x	437 млн	255 млн
7	«Арсенал»	ENG	465 млн	34%	1,0 x	428 млн	250 млн
8	«Ливерпуль»	ENG	423 млн	34%	1,1 x	412 млн	216 млн
9	«Бавария»	GER	397 млн	14%	0,8 x	322 млн	236 млн
10	«Ювентус»	ITA	354 млн	6%	1,1 x	312 млн	198 млн
11	«Мила»	ITA	288 млн	12%	1,3 x	248 млн	164 млн
12	«Тоттенхэм»	ENG	278 млн	11%	1,1 x	273 млн	141 млн
13	«Интернационале»	ITA	254 млн	-11%	1,5 x	268 млн	120 млн
14	«Рома»	ITA	231 млн	33%	1,3 x	190 млн	137 млн
15	«Боруссия» Дортмунд	GER	202 млн	23%	0,7 x	168 млн	118 млн
16	«Зенит»	RUS	201 млн	-19%	1,0 x	175 млн	113 млн
17	«Вольфсбург»	GER	196 млн	20%	1,0 x	152 млн	120 млн
18	«Саутгемптон»	ENG	193 млн	53%	1,3 x	176 млн	105 млн
19	«Наполи»	ITA	188 млн	-5%	1,4 x	202 млн	87 млн
20	«Сандерленд»	ENG	184 млн	33%	1,4 x	164 млн	102 млн
1-20	В среднем		359 млн			337 млн	191 млн
1-20	Всего		7186 млн	14%	1,1 x	6733 млн	3819 млн

\* «Затраты на состав» – это мера, которую УЕФА использует для сравнения расходов. Команда УЕФА по подготовке отчета провела масштабное исследование взаимосвязи между разными параметрами (доходы, зарплаты, трансферные выплаты, затраты на состав и комбинации этих параметров) и спортивными результатами (очки в сезоне и занятые места) в рамках 35 европейских лиг и многочисленных сезонов. Наиболее сильной единичной мерой спортивного успеха на внутренней арене были «затраты на состав», указанные в таблице выше, в соответствии с чем 50% расходов на состав (общие аккумулированные трансферные затраты на игроков состава на конец года) добавляются к ежегодным затратам на зарплаты.

РАЗДЕЛ

# 10

Трансферные и другие расходы



## Ключевые аспекты

Валовые трансферные затраты европейских клубов высших дивизионов выросли до рекордных **4,4 млрд евро**, но чистые трансферные расходы упали до уровня **2,6% от доходов**

Клубы не из числа топ-20 лиг получили чистую прибыль от трансферов в размере **9%** от общих доходов, что лишь подчеркивает перераспределение средств на трансферном рынке сверху вниз

Трансферные затраты все больше концентрируются в ведущих лигах: **81%** общего объема приходится на чемпионаты Англии, Германии, Италии и Испании

# Трансферная деятельность и трансферные прибыли/убытки клубов

Отчет по трансферной деятельности может выглядеть несколько противоречиво. Когда трансферные затраты растут, чистые расходы на трансферную деятельность (и, следовательно, уровень общих убытков клуба) обычно сокращаются. Это происходит из-за разницы в сроках: прибыли, которые увеличиваются при росте трансферной деятельности, учитываются сразу после трансферных продаж, тогда как убытки, которые также увеличиваются при росте трансферной деятельности, разбиваются на весь период действия контрактов новых игроков (обычно от трех до пяти лет).

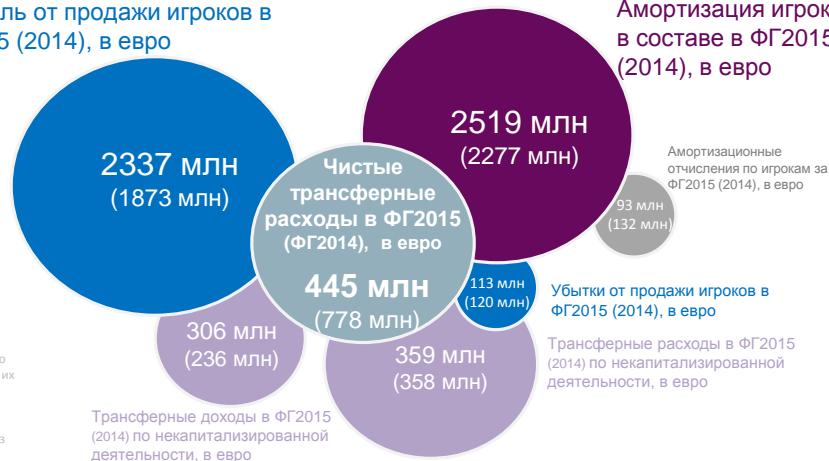
Трансферная деятельность часто оказывает весьма существенное влияние на отображаемую клубами прибыль или убытки. Прибыли и убытки (как правило, прибыли), вызванные исходящим трансфером игрока в течение 12-месячного периода, совмещаются с доходом от трансфера, расходами на аренды и трансферными расходами (амортизация и обесценение) по игрокам, продолжающим выступать в клубе в течение года. Эти трансферные расходы основаны на первоначальных трансферных выплатах, которые распределяются на срок контракта каждого игрока (как правило, 3-5 лет). Сложные взаимосвязи между трансферной деятельностью и прибылью/убытками клуба легче всего разъяснить на упрощенном примере: когда игрок подписывает пятилетний контракт на сумму 50 млн евро, это влечет затраты по 10 млн евро в год (амортизация). Если исходящий трансфер по нему совершается всего через два года, новая стоимость трансфера («поступления», описанные в этом отчете в разделе о доходах) сравнивается с балансовой стоимостью игрока. В данном случае балансовая стоимость игрока составит 30 млн евро (первоначальные 50 млн евро трансферных выплат минус 10 млн каждый год из двух). Если стоимость нового трансфера составляет 60 млн евро, это повлечет «прибыль» в размере 30 млн евро (60 млн евро выплат за вычетом 30 млн евро балансовой стоимости).\* В общеевропейском масштабе комбинация прибылей, убытков, доходов и затрат, результатом которой стали чистые трансферные затраты в сумме 445 млн евро в ФГ2015, показана на диаграмме ниже.\*\*

Клубы высших дивизионов Европы, в целом, имеют тенденцию отображать в отчетности чистые расходы по трансферам, поскольку выступают чистыми импортерами талантов из неевропейских регионов и низших лиг, а также в связи с тем, что в ходе трансферной деятельности, как правило, возникают транзакционные издержки (затраты на посредников). Если использовать в качестве отправной точки отчет за ФГ2012, где проводился анализ 332 трансферных сделок, то расходы на агентов составляли в среднем 12,6% от трансферных выплат клуба-покупателя. При экстраполяции на общую сумму трансферных расходов от 3,1 до 4,4 млрд евро в год за период с ФГ2009 по ФГ2015, это дает от 385 до 550 млн евро посреднических расходов в год за указанный период.

\* Приведенный простой пример показывает огромное влияние трансферной деятельности на прибыли и убытки через прибыли от продаж и амортизационные затраты. Доход от трансферов и затраты по некапитализированной деятельности за ФГ2015 представляет собой сочетание арендных выплат (как расходов, так и доходов), агентских расходов, не включенных в трансферные выплаты («капитализированные») и, следовательно, признанных в ФГ2015, а также общую трансферную деятельность целого ряда преимущественно небольших клубов, которые применяют иные политики учета и признают все трансферные доходы и расходы в момент их возникновения. \*\* Время окончания финансового периода большинства клубов с самой активной трансферной деятельностью (непосредственно перед основными летними трансферными окнами) в сочетании с запаздыванием подачи финансовой отчетности означает, что ряд трансферных окон закрывается до момента анализа данных, что делает эти сведения менее достоверными, чем актуальные данные множества отчетов по рынкам трансферов в новостях. Впрочем, данные этого отчета имеют существенную ценность, поскольку могут считаться единственными «официальными» данными по трансферам клубов Европы на основании того, что взяты из детальных примечаний к прошедшей аудиторской отчетности более чем 700 клубов – в отличие от данных, которые охватывают лишь часть рынка трансферов (электронная система отслеживания трансферов ФИФА) или являются полностью оценочными (все прочие отчеты, сайты или данные СМИ).

Прибыль от продажи игроков в ФГ2015 (2014), в евро

Амортизация игроков в составе в ФГ2015 (2014), в евро



# Отраженные в отчетности чистые расходы и доходы от трансферов

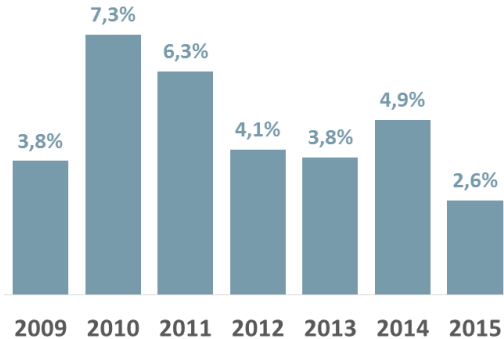
## Анализ чистых трансферных расходов за ФГ2015

В ФГ2015 клубы отразили чистые трансферные расходы в сумме 445 млн евро, что составляет 2,6% от доходов и существенно меньше 778 млн евро за ФГ2014\*. Клубы из лиг 21-54 зафиксировали чистую прибыль от трансферов в размере 8,9%.

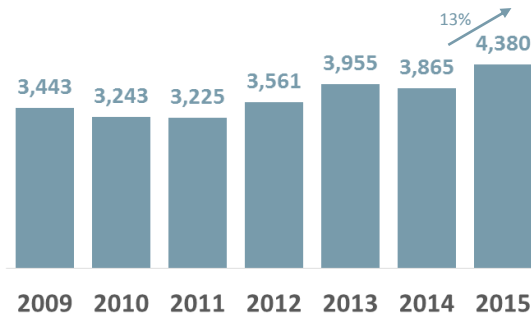
Фактические трансферные затраты, тем не менее, в ФГ2015 были на 13% выше, чем в ФГ2014. Рост затрат на 25%+ в английских, немецких и испанских клубах перевесил падение затрат в клубах из Франции и России.

В топ-четверке лиг (Англия, Германия, Италия и Испания) сконцентрирован 81% всех трансферных затрат высших дивизионов в ФГ2015, что подчеркнуло существенное увеличение концентрации трансферных затрат по сравнению с ФГ2014 (72%).

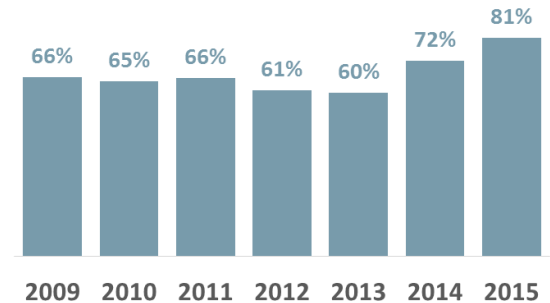
Динамика чистых трансферных расходов в процентах от доходов за шесть лет



Динамика валовых трансферных затрат за шесть лет, в млрд евро



Динамика трансферных затрат топ-четверки лиг в процентах от всех затрат в высших дивизионах за шесть лет



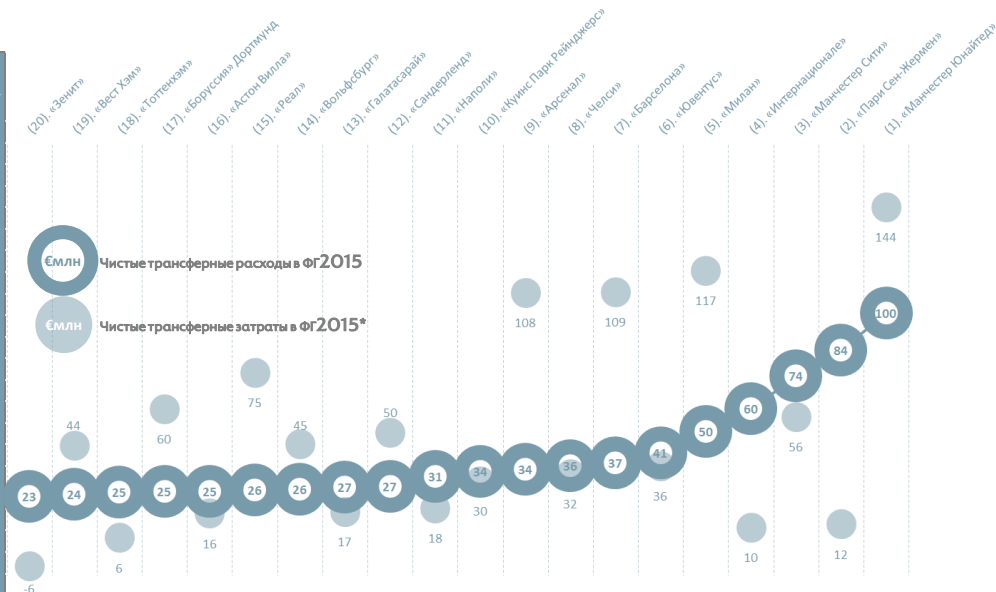
На основании трансферных окон 2015 и 2016 годов и обнародованных или ориентировочных данных по суммам трансферов можно с достаточной уверенностью ждать дальнейшего роста и концентрации трансферных затрат. Однако намного сложнее предугадать точное влияние на чистые трансферные расходы, так как трансферные окна могут закрываться во время окончания финансового года.

\*Совместными усилиями в отчетность за ФГ2014 и ФГ2015 постарались включить все трансферные расходы и доходы и арендную деятельность для анализа трансферной активности. В некоторых случаях требовалось, чтобы клубы переклассифицировали расходы/доходы из общих операционных расходов в трансферную деятельность. В ФГ2014 это привело к признанию дополнительных 70 млн евро (2,3%) трансферных доходов/поступлений по некапитализированной деятельности и 130 млн евро (3,4%) общих трансферных расходов/затрат по некапитализированной деятельности. Для лучшего сравнения показанные в отчетности трансферные расходы/затраты, доходы/поступления, чистые трансферные расходы/затраты и объемы трансферов в период с ФГ2009 по ФГ2013 были откорректированы в той же пропорции.

# Топ-20 клубов по чистым расходам и чистым затратам на трансферы

## Топ-20 клубов по чистым трансферным расходам в ФГ2015

Место	Клуб	Страна	Трансферы, расходы / убытки, в евро	Трансферы прибыли / доходы, в евро	Чистые трансфер. расходы, в евро	Чистые трансфер. расходы как % от общего дохода	Чистые трансфер. затраты, в евро	Место за 6 лет
1	«Манчестер Юнайтед»	ENG	131 млн	31 млн	100 млн	19%	144 млн	1
2	«Пари Сен-Жермен»	FRA	87 млн	2 млн	84 млн	17%	12 млн	3
3	«Манчестер Сити»	ENG	92 млн	18 млн	74 млн	16%	56 млн	8
4	«Интернационале»	ITA	86 млн	26 млн	60 млн	35%	10 млн	13
5	«Милан»	ITA	54 млн	4 млн	50 млн	23%	117 млн	2
6	«Ювентус»	ITA	65 млн	24 млн	41 млн	13%	36 млн	7
7	«Барселона»	ESP	69 млн	31 млн	37 млн	7%	109 млн	75
8	«Челси»	ENG	91 млн	55 млн	36 млн	9%	32 млн	23
9	«Арсенал»	ENG	72 млн	38 млн	34 млн	8%	108 млн	6
10	«Кунис Парк Рейнджерс»	ENG	36 млн	2 млн	34 млн	30%	30 млн	н.д.
11	«Наполи»	ITA	47 млн	15 млн	31 млн	24%	18 млн	11
12	«Сандерленд»	ENG	32 млн	5 млн	27 млн	20%	50 млн	44
13	«Галатасарай»	TUR	27 млн	0 млн	27 млн	18%	17 млн	10
14	«Вольфсбург»	GER	32 млн	6 млн	26 млн	14%	45 млн	42
15	«Реал»	ESP	105 млн	79 млн	26 млн	4%	75 млн	100+
16	«Астон Вилла»	ENG	26 млн	0 млн	25 млн	17%	16 млн	60
17	«Боруссия» Дортмунд	GER	33 млн	8 млн	25 млн	9%	60 млн	12
18	«Тоттенхэм»	ENG	53 млн	30 млн	25 млн	10%	6 млн	4
19	«Вест Хэм»	ENG	28 млн	4 млн	24 млн	15%	44 млн	9
20	«Зенит»	RUS	30 млн	7 млн	23 млн	12%	-6 млн	15
1-20	в среднем		60 млн	19 млн	41 млн	16%	49 млн	
1-20	Всего		1195 млн	386 млн	811 млн	14%	979 млн	



### Цифры и контекст

Чистые расходы на трансферы «Манчестер Юнайтед» в размере 100 млн евро были самыми высокими среди всех клубов в ФГ2015. Это также второй показатель за последние десять лет (больше тратил только «Манчестер Сити» в ФГ2011). «Манчестер Юнайтед» также отчитался о самой большой сумме совокупных чистых трансферных расходов за шесть лет в Европе. «Реал» тоже потратил на трансферы более ста миллионов евро в ФГ2015, однако существенные трансферные доходы обеспечили ему только 15-е место по чистым показателям расходов. Девять клубов из Англии вошли в список топ-20, а миланский «Интернационале» понес самые большие чистые расходы на трансферы в процентном отношении к общим доходам (эквивалент 35%).

«Манчестер Юнайтед» также показал самые большие чистые трансферные затраты в ФГ2015 – 144 млн евро.\* Расходы от этих приобретений в 2015 году будут линейно распределены на последующие годы в соответствии со сроками контрактов вовлеченных игроков. Чистые затраты «Манчестер Юнайтед» на покупку игроков не достигли рекордных 221 млн евро мадридского «Реала» в ФГ2009. У «Пари Сен-Жермен» и «Интернационале» были соответственно второй и четвертый показатели чистых расходов на трансферы в ФГ2015, но их фактические чистые затраты за этот период составили всего 12 и 10 млн евро соответственно. С другой стороны, «Милан», «Барселона», «Арсенал» и «Реал» зафиксировали намного большие базовые чистые затраты, чем чистые расходы.

\* Чистые расходы и чистые затраты на трансферы дают общую картину. Чистые расходы на трансферы – это чистые расходы, которые клубы фактически включают в финансовую отчетность и которые оказывают большее влияние на чистую прибыль/убытки и расчет безубыточности. Чистые затраты на трансферы не являются показателем, непосредственно влияющим на финансовую отчетность в ФГ2015, но представляют собой чистую величину совокупных выплат и поступлений за ФГ2015. Это дает более четкую картину фактической трансферной деятельности (входящей и исходящей) за год.

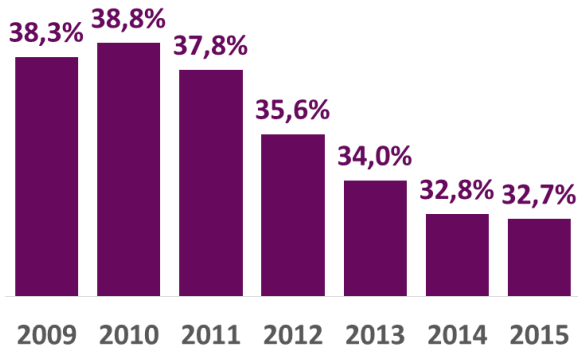
# Операционные расходы европейских клубов

Значительная часть базы операционных расходов либо фиксирована (активы и имущество, расходы на инфраструктуру и основные административные расходы), либо привязана к количеству сыгранных матчей (затраты на проведение матчей).\* При ежегодном существенном росте доходов пропорция доходов, отводимых на операционные расходы (кроме зарплат), снижается с 38,8% в ФГ2010 до 32,7% в ФГ2015.

Совокупные операционные расходы, опирающиеся преимущественно на низкий уровень инфляции, увеличивались всего на 1-2% за каждый год с ФГ2010 по ФГ2014, но в ФГ2015 этот показатель составил 5%. Операционные расходы выросли у 60% клубов, причем 17 клубов зафиксировали существенный рост (от 10% и выше).

Качество и объем раскрытия финансовой информации по операционным расходам существенно различается по всей Европе, поэтому проводить сравнения весьма сложно.\*\* Главные составляющие раскрыты ниже, хотя доля нераспределенных «других» расходов составила 21%.

Динамика операционных расходов в процентах от доходов за шесть лет\*



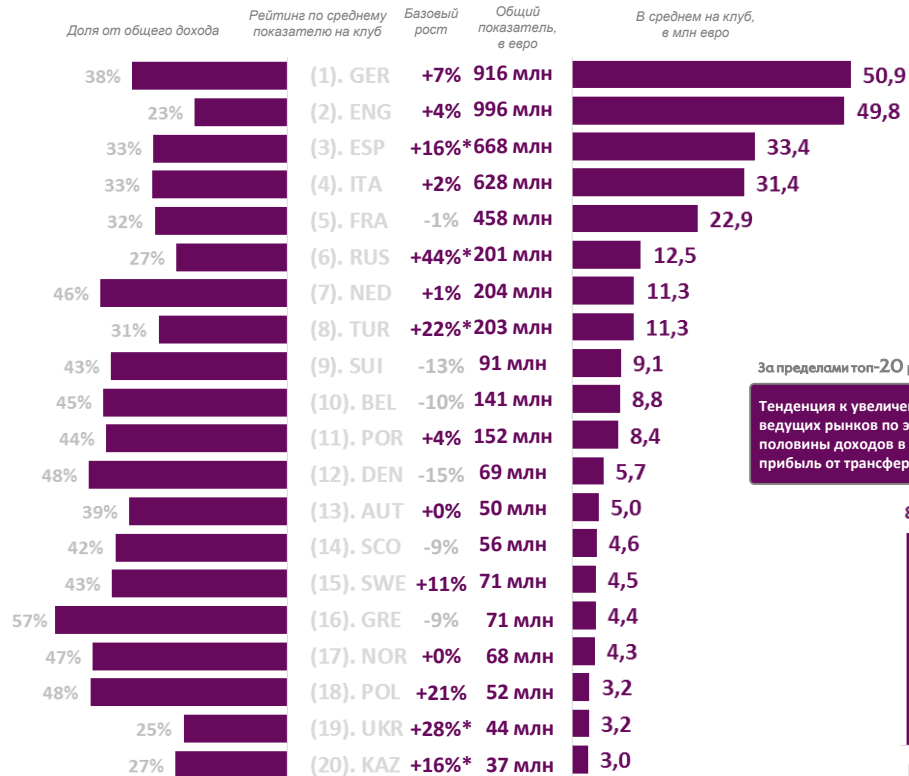
Разбивка операционных расходов



\* «База операционных расходов» и «Операционные расходы» в данном отчете не включают расходы на сотрудников (они изучаются отдельно) и трансферную деятельность (амортизацию мы тоже анализируем в другой части отчета). \*\* Раскрытие операционных расходов существенно зависит от системы финансовой отчетности. УЕФА и многие национальные ассоциации требуют от клубов дополнительных раскрытий, выходящих за рамки требований к обычной отчетности компаний, и это впервые дает возможность проанализировать по всей Европе операционные расходы клубов, распределенные по различным категориям. Структуры расходов отдельных клубов существенно различаются. Очевидным примером является владение стадионами, которое существенно сказывается на «стоимости активов» (включая амортизацию) и «затратах на содержание материальных активов» (включая расходы на ремонт и эксплуатацию, а также расходы на аренду/лизинг). Продажа сувенирной продукции и программы гостеприимства также влияют на уровень «себестоимости продаж» (включая сырье и материалы), «расходы на проведение матчей» и «коммерческие расходы».

# Динамика и уровень операционных расходов по лигам

Топ-20 лиг по средним операционным расходам клубов



Топ-20 рынков

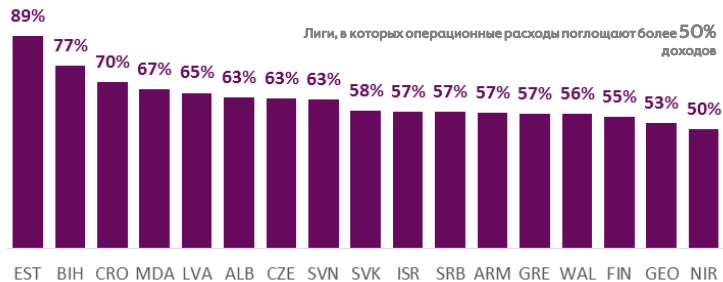
Объем коммерческой деятельности немецких и английских клубов, который заметно выделялся при анализе доходов, нагляден с точки зрения расходов: здесь операционные расходы составили 50,9 млн и 49,8 млн евро соответственно. Высокий показатель владения стадионами и связанные с этим затраты, которые несут клубы Англии, Германии и Испании, тоже становятся фактором их сравнительно высоких операционных расходов.

Самые состоятельные клубы ведут масштабное обслуживание своей глобальной коммерческой деятельности; при этом организация матчей и клубная деятельность по природе своей связана для большинства футбольных клубов с фиксированными расходами. Это приводит к значительной экономии за счет масштабов и объясняет, почему у операционных расходов существенно ниже темпы роста, чем у доходов. Это также заметно при анализе операционных расходов как процентной доли относительно доходов: она колеблется от всего 23% по высокоприбыльным английским клубам до 40-50% для клубов большинства других лиг.

Поскольку операционные расходы занимают лишь 23% в структуре общих расходов клубов английской премьер-лиги, у них, безусловно, остается достаточно средств на высокие зарплаты и трансферные выплаты.

За пределами топ-20 рынков

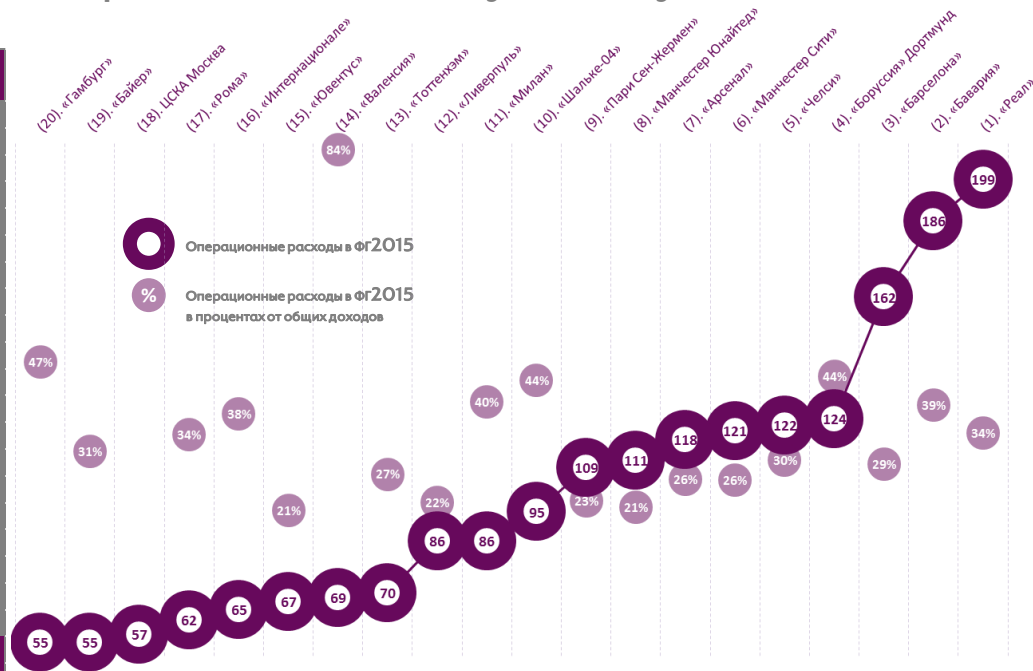
Тенденция к увеличению доли операционных расходов по отношению к прибыли становится явной при анализе лиг за пределами 20 ведущих рынков по этому показателю. Операционные расходы поглощают в среднем 49% доходов в клубах этих стран, причем более половины доходов в 17 лигах. С таким уровнем операционных расходов относительно зарплат клубам, очевидно, приходится увеличивать прибыль от трансферов, чтобы сбалансировать свои бухгалтерские книги.



\* В отдельных случаях относительно большой рост показателей связан с единичными или внешними факторами. Более половины роста показателей испанской лиги обусловлено существенным обесцениванием и амортизацией постоянных активов «Валенсиа». За три четверти роста показателей российской лиги несет ответственность однократное обесценивание коммерческой собственности московского ЦСКА. Высокий рост процентных показателей в Казахстане, России, Турции и Украине частично связан с ослаблением местных валют, что повышает относительную величину затрат на любой импорт.

# Динамика и уровень операционных расходов 20 ведущих клубов

Место	Клуб	Страна	ФГ15, в евро	Годовой прирост	% от общего дохода	Соотношение со средним по лиге
1	«Реал»	ESP	199 млн	9%	34%	6,0 x
2	«Бавария»	GER	186 млн	1%	39%	3,7 x
3	«Барселона»	ESP	162 млн	16%	29%	4,9 x
4	«Боруссия» Дортмунд	GER	124 млн	22%	44%	2,4 x
5	«Челси»	ENG	122 млн	22%	30%	2,5 x
6	«Манчестер Сити»	ENG	121 млн	19%	26%	2,4 x
7	«Арсенал»	ENG	118 млн	16%	26%	2,4 x
8	«Манчестер Юнайтед»	ENG	111 млн	-4%	21%	2,2 x
9	«Пари Сен-Жермен»	FRA	109 млн	-13%	23%	4,8 x
10	«Шальке-04»	GER	95 млн	27%	44%	1,9 x
11	«Милан»	ITA	86 млн	7%	40%	2,8 x
12	«Ливерпуль»	ENG	86 млн	11%	22%	1,7 x
13	«Тоттенхэм»	ENG	70 млн	27%	27%	1,4 x
14	«Валенсия»	ESP	69 млн	196%*	84%	2,1 x
15	«Ювентус»	ITA	67 млн	-1%	21%	2,1 x
16	«Интернационале»	ITA	65 млн	-2%	38%	2,1 x
17	«Рома»	ITA	62 млн	22%	34%	2,0 x
18	ЦСКА Москва	RUS	57 млн	434%*	94%	4,6 x
19	«Байер»	GER	55 млн	-9%	31%	1,1 x
20	«Гамбург»	GER	55 млн	-3%	47%	1,1 x
1-20	<b>В среднем</b>		101 млн			2,7 x
1-20	<b>Всего</b>		2021 млн	13%	32%	



Операционные расходы поглотили в среднем 32% доходов 20 ведущих клубов и колебались от самой низкой доли в доходах «Манчестер Юнайтед» и «Ювентуса» (21%) до самой высокой – у «Гамбурга» (47%)\*

В ФГ2015 операционные расходы по 20 ведущим клубам возросли, в среднем, на 13%, однако с поправкой на единичные статьи и колебания курса валют этот показатель снижается до 6%, что лишь немного превышает среднюю цифру по всей Европе. Масштаб расходов, не связанных с зарплатами, в «глобальных суперклубах» показывает, что такие клубы вкладывают все больше ресурсов и инвестиций в поддержку глобального развращения своей коммерческой деятельности. Это оборотная сторона значительного увеличения коммерческих доходов, отмеченного в предыдущей части отчета.

\* В двух случаях высокий относительный рост операционных расходов связан с определенными единичными статьями: существенным обесцениванием и амортизацией постоянных активов «Валенсии» и односторонним обесцениванием коммерческой собственности московского ЦСКА. Без этих статей ни один из этих клубов не попал бы в 20 ведущих по операционным расходам.

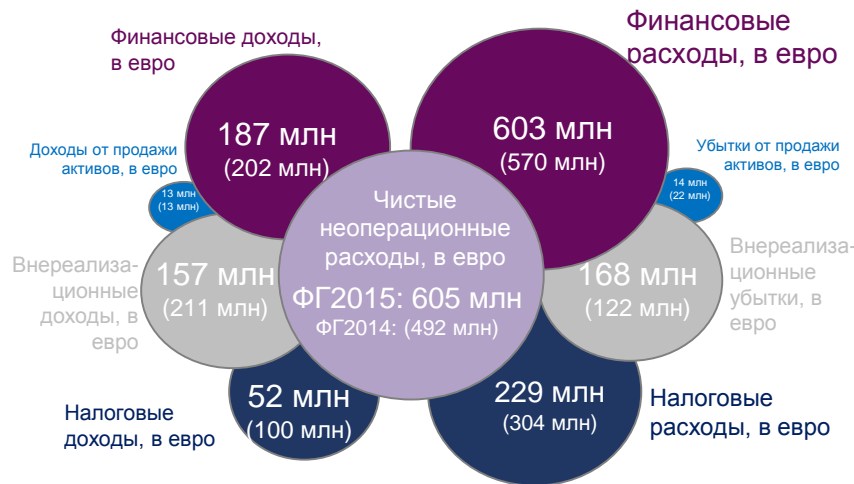
## Расходы по неоперационным статьям

Помимо заработной платы, трансферных затрат и операционных расходов, понесенных в рамках обычной деятельности, в ФГ2015 клубы отразили расходы по неоперационным статьям (прибыли взаимозачтены в уменьшение убытков) на сумму почти 600 млн евро, что на 113 млн евро больше, чем в предыдущем году. Эти чистые расходы, включая финансирование, изъятие капитала, другие неоперационные прибыли и убытки, а также налоговые расходы составили 3,6% от доходов (на уровне со средними показателями последних лет). Следует отметить, что многие эти статьи откорректированы или изъяты для целей расчета безубыточности в рамках финансового «фэйр-плей». Вместе с тем, как и в других частях отчета, к приводимым тут данным не применялись какие-либо корректировки.

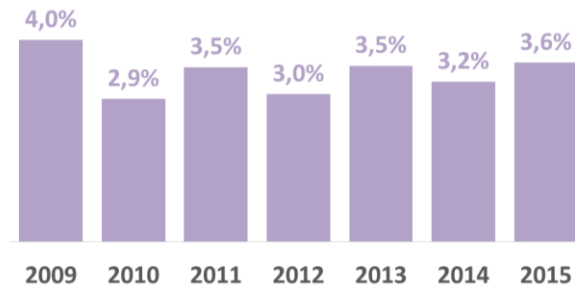
### Разбивка неоперационных расходов европейских клубов

В ФГ2015 английские клубы отразили в отчетности совокупные неоперационные расходы на сумму 152 млн евро, что составляет 3,5% от доходов. К ним преимущественно относились расходы на финансирование и налог на прибыль. В относительном выражении самые высокие неоперационные расходы понесли клубы Португалии и Турции – 12,3% и 11,3% от доходов соответственно. Основным фактором этих неоперационных расходов стали расходы на финансирование: преимущественно инвестиции в стадионы и другую инфраструктуру.

Страна	Убытки (+) / прибыли (-) от отчуждения активов, в евро	Неоперационные убытки (+) / прибыли (-), в евро	Чистые финансовые расходы (+) / доходы (-), в евро	Чистые налоговые расходы (+) / доходы (-), в евро	Чистые неоперационные расходы (+) / доходы (-), в евро	Чистые неоперационные расходы как % от доходов
ENG	0 млн	44 млн	55 млн	38 млн	152 млн	3,5%
ITA	4 млн	-1 млн	112 млн	21 млн	120 млн	6,3%
GER	8 млн	-14 млн	11 млн	36 млн	98 млн	4,1%
TUR	0 млн	28 млн	34 млн	1 млн	73 млн	11,3%
POR	-1 млн	-20 млн	14 млн	5 млн	42 млн	12,3%
ESP	0 млн	-1 млн	38 млн	35 млн	40 млн	1,9%
FRA	0 млн	-1 млн	7 млн	31 млн	24 млн	1,7%
NED	0 млн	-6 млн	17 млн	13 млн	19 млн	4,3%
RUS	0 млн	-1 млн	21 млн	-10 млн	10 млн	1,4%
UKR	0 млн	-6 млн	2 млн	0 млн	10 млн	5,7%
Other	-9 млн	-12 млн	105 млн	9 млн	16 млн	0,7%
Total	1 млн	10 млн	416 млн	177 млн	605 млн	3,6%



Динамика чистых неоперационных расходов в процентах от доходов за шесть лет







РАЗДЕЛ

# 11

Базовая и чистая рентабельность

## Ключевые аспекты

За последние два года совокупная базовая операционная прибыль возросла до **1,5 млрд евро** – по сравнению с убытками в размере **700 млн евро** в течение двух лет, предшествующих введению финансового «фэйр-плей»

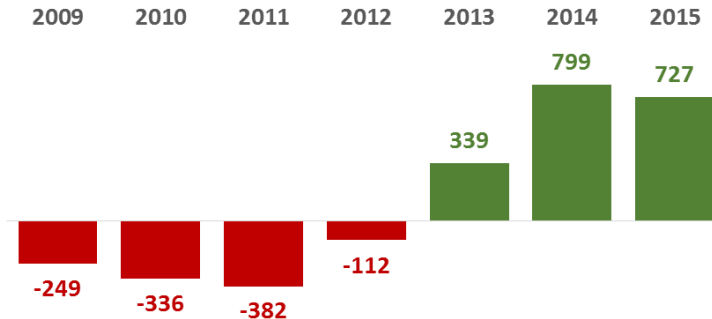
После введения финансового «фэйр-плей» в **2011** году суммарные чистые убытки сократились на **81%**

**25** топ-дивизионов отчитались о совокупной чистой прибыли в **2015** году

## Среднесрочная динамика операционных прибылей клубов

Операционные прибыли зачастую рассматривают как «базовую рентабельность»: они показывают, сколько клубы заработали до учета трансферов, финансирования и выбытия активов.

Общий операционный доход в Европе, в млн евро



В ФГ2015 подтвердилось резкое улучшение показателей базовой рентабельности клубов, которые второй год кряду показывают существенные операционные прибыли. И хотя эти операционные прибыли немного снизились до уровня 727 млн евро (после рекордного ФГ2014\*), европейские клубы за последние два года показали совокупную операционную прибыль свыше 1,5 млрд евро. Для сравнения, в первые два года после введения требования о безубыточности (ФГ2012 и ФГ2013) совокупная прибыль составила 200 млн евро, а в течение двух лет, предшествовавших этому (ФГ2010 и ФГ2011), были зафиксированы совокупные убытки в размере 700 млн евро.

\* УЕФА впервые инициировал сбор детальной информации по каждому клубу Европы в 2008 году, и финансовый результат за 2014 год стал лучшим за этот период. Общие данные по высшим лигам (которые представляли примерно 70% доходов высших дивизионов и расходов за последние два десятилетия) уже почти 20 лет назад начала собирать и анализировать компания Deloitte. Операционные прибыли 2014 года почти вдвое превышали предыдущий рекорд. До 1996 года совокупных доходов было просто недостаточно для генерирования прибылей на уровне 2014 года. В связи с этим можно заключить, что совокупная операционная прибыль за 2014 год стала самой высокой за всю историю европейского футбола.

## Среднесрочная динамика чистых убытков европейских клубов

Убытки, о которых сообщается здесь и в других разделах отчета (как по отдельным клубам, так и совокупно по лигам или по Европе) – это чистые убытки после налогообложения из прошедшей аудит финансовой отчетности. Иногда они могут обозначаться как «чистые убытки» и корректироваться только на нереализованные прибыли и убытки от курсовых разниц. Для ясности, это не то же самое, что результат безубыточности, который подразумевает различные корректировки, такие как исключение расходов на развитие молодежного футбола, затрат на общественную деятельность и расходов на инфраструктуру, а также исключение определенных налогов и оценок справедливой стоимости по транзакциям со связанными сторонами. Тем не менее, для выполнения целей безубыточности клубы действительно стараются улучшить свою чистую рентабельность.

Совокупные чистые убытки европейских клубов

В ФГ2015 чистые убытки после трансферов, неоперационных, финансовых, налоговых расходов и выбытия активов в совокупности составили 322 млн евро. Это менее 20% от уровня убытков до внедрения финансового «фэйр-плей» (в ФГ2010 или ФГ2011). Важно отметить, что столь резкое сокращение чистых убытков вызвано в основном базовой прибылью от операционной деятельности, а не временными изменениями по другим пост-операционным статьям.

Путь от операционного до чистого результата после налогообложения

Операционная  
прибыль/убытки



Трансферные  
доходы/расходы



Прибыли/убытки  
от вывода активов



Неоперационные  
доходы/расходы



Финансовые  
прибыли/убытки без учета  
курсовых разниц



Налоговые  
доходы/  
расходы



Чистая  
прибыль/убытки



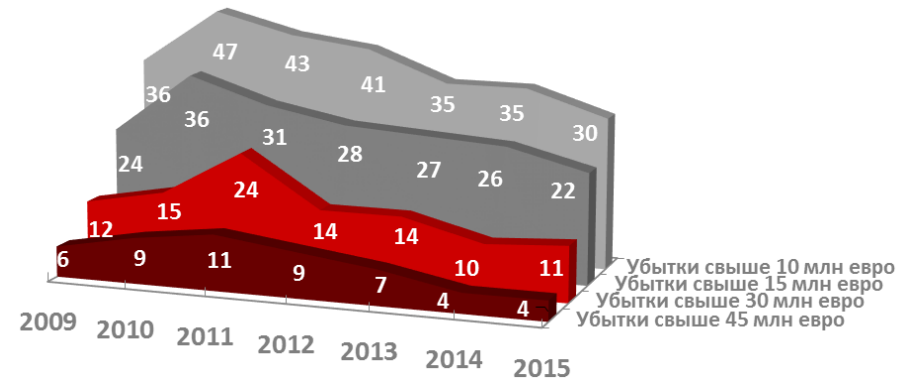
## Среднесрочная динамика количества убыточных клубов

Цели и результаты финансового «фэйр-плей» на данный момент

Регламент УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей» ставит цель воспрепятствовать масштабному накоплению убытков среди клубов и наращиванию долгов. Тем самым он стремится улучшить надежность и инвестиционную привлекательность клубного футбола. Задача состоит не в том, чтобы превратить футбольные клубы в центры получения прибыли, а в прекращении безудержного расточительства, которое начало распространяться в клубном футболе по мере роста доходов клубов и значимости финансовой составляющей.

Отдельные клубы терпят большие убытки и по настоящий момент, но почти все они действуют теперь в рамках ограничений по мировым соглашениям между клубами и Инстанцией УЕФА по финансовому контролю клубов, вследствие чего перед клубами поставлен ряд узкоспециализированных задач с целью вернуть их к точке безубыточности.

Динамика количества клубов с крупными ежегодными убытками  
(с фг2009 по фг2015)



Заметное сокращение количества клубов с крупными убытками

После внедрения правила безубыточности число клубов с большими убытками ежегодно сокращалось. К примеру, количество клубов с убытками свыше 45 млн евро в течение одного года сократилось с 11 в ФГ2011 до 4 клубов в ФГ2015, а количество клубов с убытками свыше 15 млн евро в течение одного года – с 36 в ФГ2011 до 22 клубов в ФГ2015.

## Среднесрочная динамика рентабельности лиг

Существенный рост количества стран с прибыльными высшими дивизионами

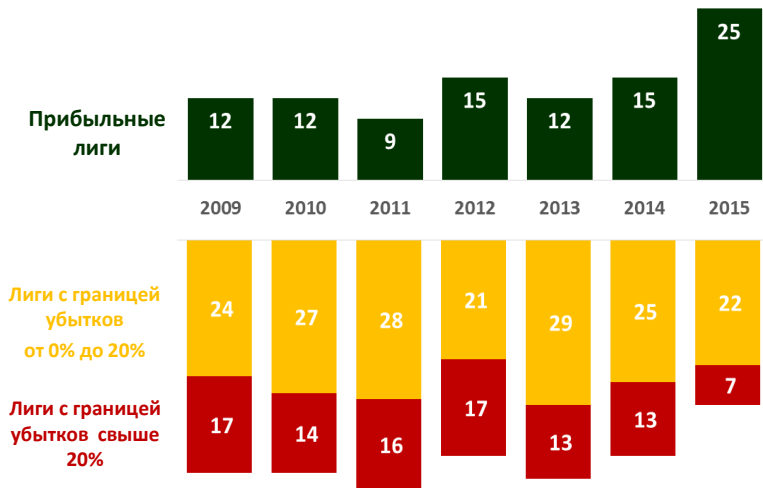
В предыдущем анализе было показано, насколько эффективен финансовый «фэйр-плей» в сокращении масштабного накопления убытков среди ведущих клубов. Графики этого раздела демонстрируют еще более существенные улучшения по всей Европе. Совокупно по лигам до ФГ2015 наибольшее число прибыльных лиг (по всем клубам внутри лиги) было зафиксировано в ФГ2012 и ФГ2014 – по 15. Последние финансовые результаты показывают огромный прогресс: 25 прибыльных лиг в ФГ2015.

Краеугольный камень финансового «фэйр-плей», правило о безубыточности, не затрагивает напрямую небольшие клубы с расходами и доходами до 5 млн евро, однако финансовый «фэйр-плей» имеет иное прямое и косвенное влияние на такие клубы. Прямое в том смысле, что УЕФА и Инстанция по финансовому контролю клубов знакомится с детальными финансовыми данными от всех клубов, участвующих в турнирах УЕФА, и в частности пристально следит за теми, кто имеет просроченные задолженности. Косвенное влияние финансового «фэйр-плей» выражается в намного более высоком уровне проверки клубных финансов и действий владельцев и директоров клубов. Кроме этого, некоторые страны, такие как Кипр, ввели собственные аналоги финансового «фэйр-плей» с учетом специфики местных клубов и масштабов их финансовой деятельности.

Существенное снижение числа стран с глубоко убыточными высшими дивизионами

В настоящее время зафиксировано самое малое за всю историю данного исследования количество стран с границей совокупных убытков клубов на уровне 20% и больше. Граница убытков в 20% означает, что клубы тратят не менее 6 евро на каждые 5 заработанных. Рекордный показатель таких лиг был зафиксирован в ФГ2009 – 17, а до ФГ2015 самыми низкими показателями были 13 лиг в ФГ2013 и ФГ2014. В ФГ2015 этот показатель существенно упал – до 7 лиг. И хотя семь лиг – это все еще достаточно высокий показатель, значительный прогресс очевиден.

Динамика рентабельности лиг, ФГ2009–ФГ2015



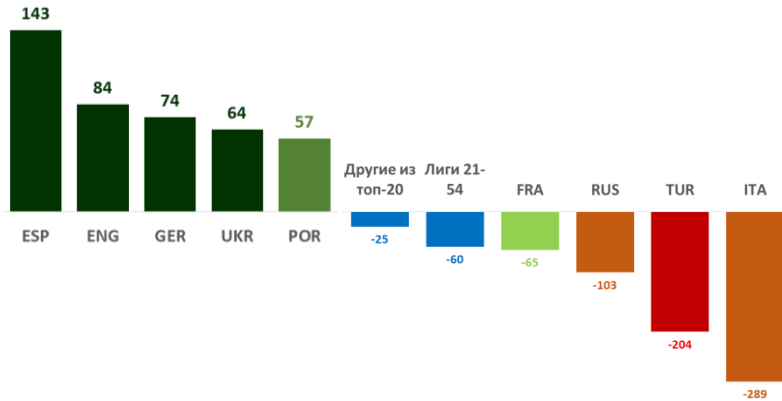
# Относительная рентабельность по 20 ведущим лигам

Границы прибыли и убытков топ-20 лиг

Базовая и чистая рентабельность европейских клубов значительно улучшилась, но существенные различия между лигами сохранились. Столбчатая диаграмма ниже показывает главные источники чистых убытков в размере 322 млн евро в ФГ2015, а точечная диаграмма – операционную и чистую прибыль в каждой из 20 ведущих лиг.

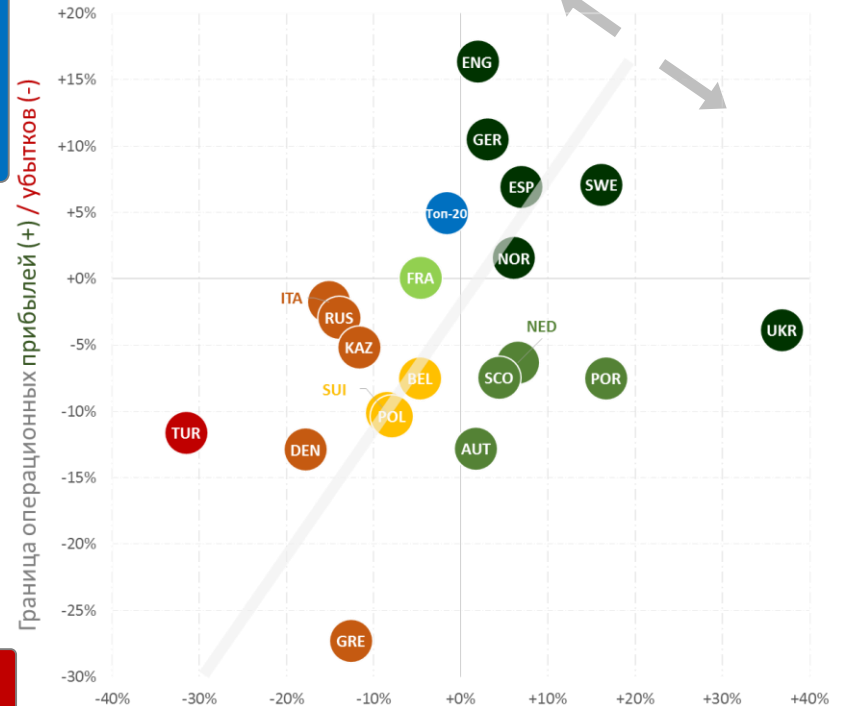
Граница совокупной операционной прибыли клубов 20 ведущих лиг составляет 4,9%, что при учете трансферной деятельности и финансирования превращается в границу чистых убытков в размере 1,6%. Топ-20 делится на две группы: 10 лиг отчитались о чистой прибыли, а остальные 10 – о чистых убытках в диапазоне от границы убытков в 32% для турецких клубов до границы прибыли в 37% для украинских клубов (в основном за счет трансферных доходов).

Существенные чистые прибыли и убытки по лигам, в млн евро



Столбчатая диаграмма показывает, что в ФГ2015 основную «ответственность» за чистые убытки в Европе несут три страны. Без учета итальянских, турецких и российских клубов европейские высшие дивизионы показали бы прибыль в размере 274 млн евро. На следующей странице рассматривается рентабельность в разрезе лиг и клубов, а также подчеркиваются различия между лигами. Если говорить об Италии, Турции и России, то 16 клубов из этих трех лиг показали чистую рентабельность. В ФГ2015 на долю 26 клубов, которые заключили мировые соглашения с Инстанцией УЕФА по финансовому контролю клубов и обязались работать над безубыточностью и сокращением чистых убытков, пришлось убытки в размере 347 млн евро.

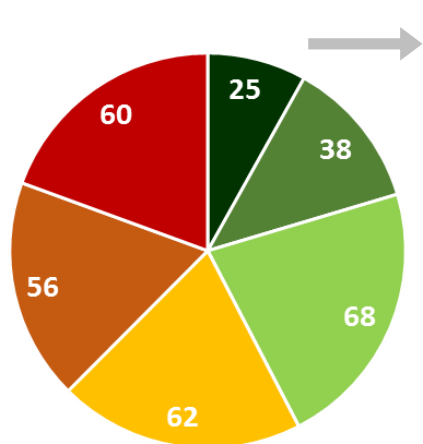
Границы операционной и чистой прибыли топ-20 лиг



Граница чистых прибылей (+) / убытков (-) после налогообложения

# Базовая операционная рентабельность по 20 ведущим лигам

Операционные прибыли и убытки в 20 ведущих лигах\*



- Граница прибыли 0-10%
- Граница прибыли 10-20%
- Граница прибыли выше 20%
- Граница убытков выше 20%
- Граница убытков 10-20%
- Граница убытков 0-10%

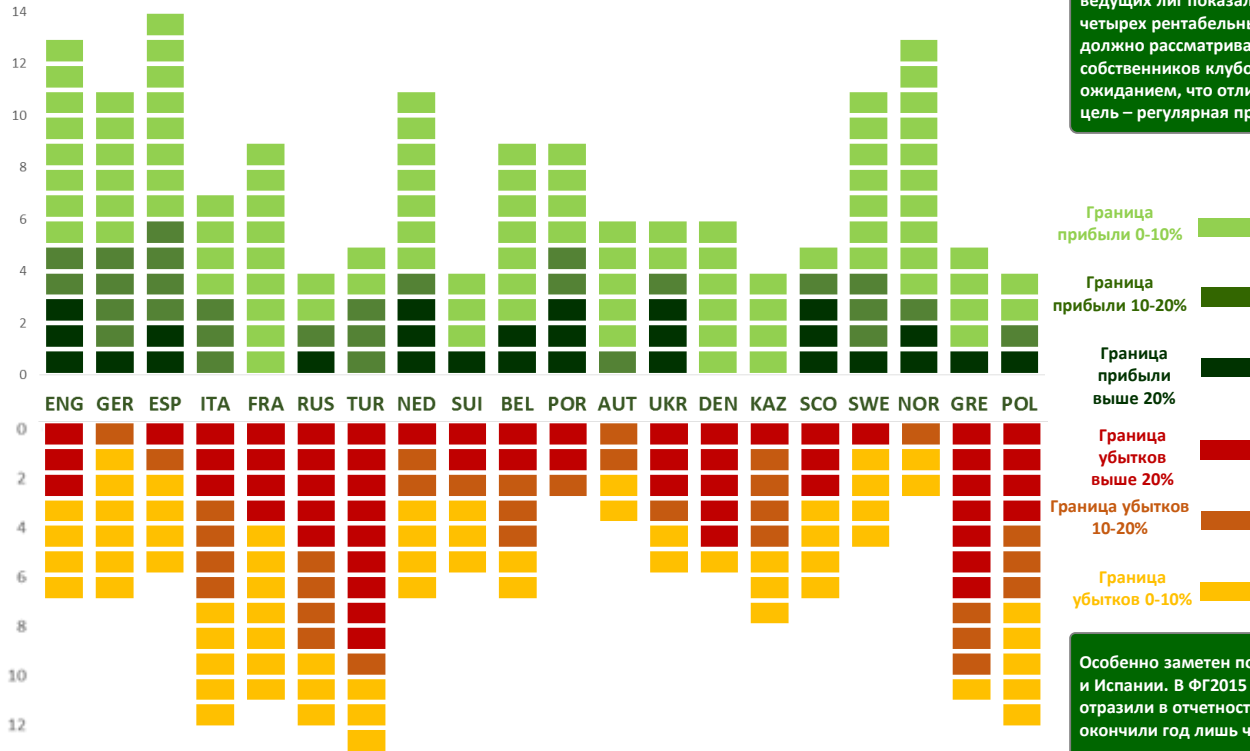


\* Данные были получены по всем клубам 20 ведущих лиг, представленных на этой странице, кроме одного итальянского, двух украинских и шести португальских клубов. Таким образом, анализу в этих лигах подвергнуты 19, 12 и 12 клубов соответственно.

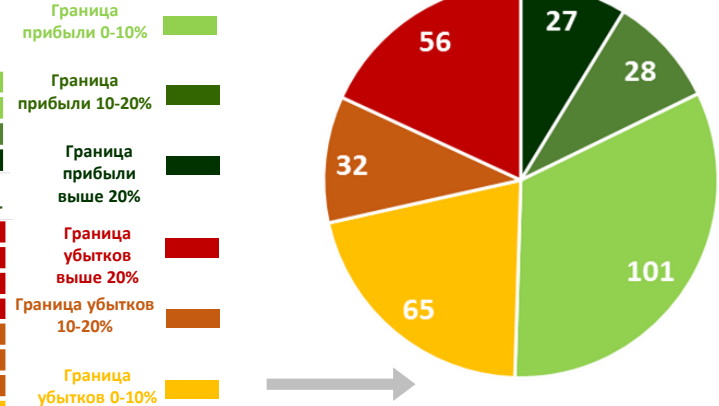


# Чистые прибыли по 20 ведущим лигам

Чистые прибыли и убытки по 20 ведущим лигам\*



В ФГ2015 впервые за историю данного исследования более половины клубов из 20 ведущих лиг показали чистую прибыль, притом в каждой лиге оказалось не менее четырех рентабельных клубов. Это соотношение прибыльных и убыточных клубов должно рассматриваться в контексте клубного футбола, где большинство собственников клубов смотрят на безубыточность скорее с надеждой, чем с ожиданием, что отличает их от обычной коммерческой деятельности, где главная цель – регулярная прибыль.



Особенно заметен поворот в сторону прибыльности в высших дивизионах Англии и Испании. В ФГ2015 13 английских и 14 испанских клубов высшего дивизиона отразили в отчетности прибыль. Если оглянуться назад, то в ФГ2010 с прибылью окончили год лишь четыре английских клуба, а в ФГ2011 – только семь испанских.

\* Данные были получены по всем клубам 20 ведущих лиг, представленных на этой странице, кроме одного итальянского, двух украинских и шести португальских клубов. Таким образом, анализу в этих лигах подвергнуты 19, 12 и 12 клубов соответственно.

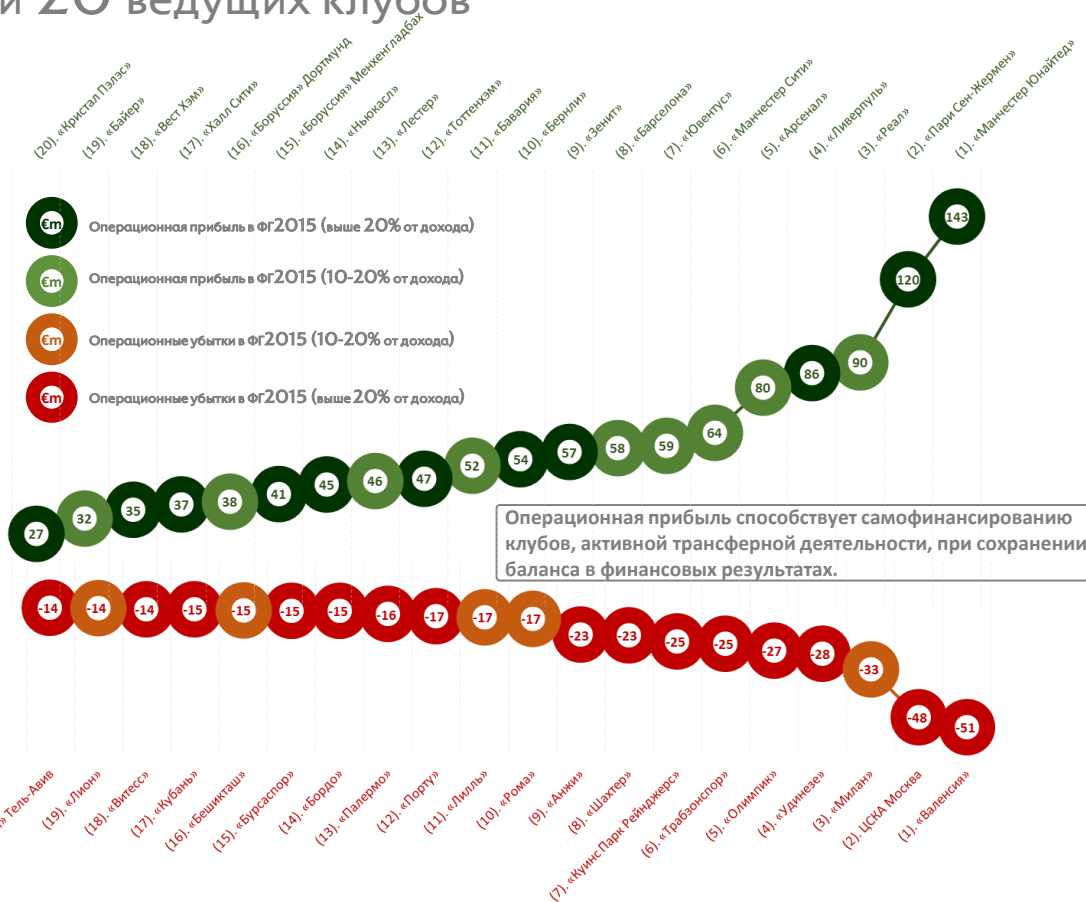
# Операционные прибыли и убытки 20 ведущих клубов

Топ-20 клубов по операционной прибыли

Место	Клуб	Страна	Операционная прибыль в ФГ2015, в евро	Граница операционной прибыли	Место по операционной прибыли в ФГ2014	Место по прибыли в ФГ2015
1	«Манчестер Юнайтед»	ENG	143 млн	27%	1	3
2	«Пари Сен-Жермен»	FRA	120 млн	25%	2	4
3	«Реал»	ESP	90 млн	15%	3	1
4	«Ливерпуль»	ENG	86 млн	22%	8	9
5	«Арсенал»	ENG	80 млн	18%	7	7
6	«Манчестер Сити»	ENG	64 млн	14%	6	6
7	«Ювентус»	ITA	59 млн	18%	25	10
8	«Барселона»	ESP	58 млн	10%	4	2
9	«Зенит»	RUS	57 млн	29%	100+	15
10	«Бернли»	ENG	54 млн	52%	100+	44
11	«Бавария»	GER	52 млн	11%	5	5
12	«Тоттенхэм»	ENG	47 млн	18%	16	12
13	«Лестер»	ENG	46 млн	34%	100+	29
14	«Ньюкасл»	ENG	45 млн	26%	22	20
15	«Боруссия» Менхенгладба:	GER	41 млн	28%	26	27
16	«Боруссия» Дортмунд	GER	38 млн	14%	12	11
17	«Халл Сити»	ENG	37 млн	33%	27	39
18	«Вест Хэм»	ENG	35 млн	22%	13	23
19	«Байер»	GER	32 млн	18%	31	18
20	«Кристал Пэлас»	ENG	27 млн	20%	11	32
1-20	В среднем		60 млн			
1-20	Всего		1210 млн	20%		

В список 20 лидеров входят 11 английских клубов, попавших в рейтинг благодаря средствам, вырученным за второй год действия контрактов на телетрансляции. «Манчестер Юнайтед» показал в ФГ2015 рекордные операционные прибыли в размере 143 млн евро, чем превзошел предыдущий рекорд мадридского «Реала»: 135 млн евро в ФГ2011.

Одноразовые частичные списания основных средств привели к двум случаям крупнейших операционных убытков в ФГ2015. В ФГ2015 сумма операционных убытков 20 лидеров составила 452 млн евро, и это самый низкий показатель в истории сбора детальной информации по клубам.



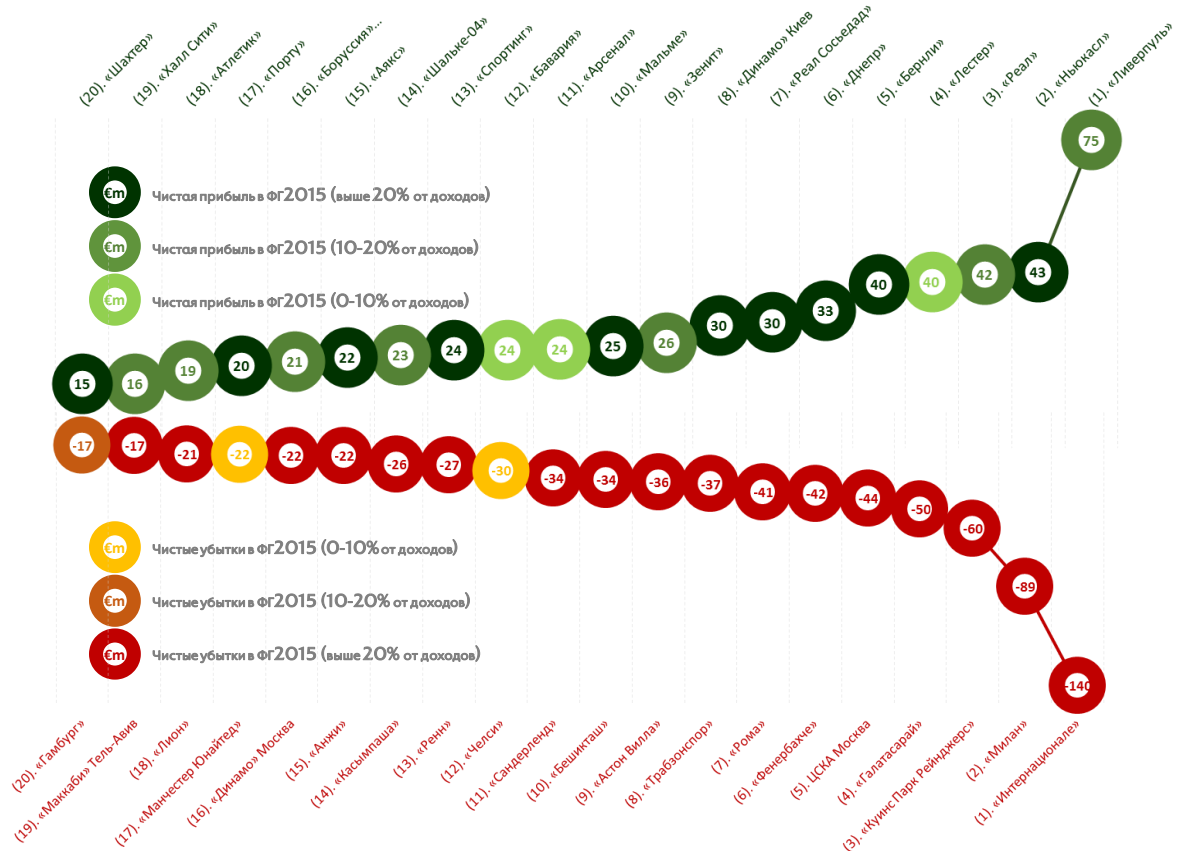
# Чистые прибыли и убытки 20 ведущих клубов

Топ-20 клубов по чистой прибыли\*

Место	Клуб	Страна	Чистая прибыль в ФГ2015, в евро	Граница чистой прибыли	Место по прибыли в ФГ2014
1	«Ливерпуль»	ENG	75 млн	19%	100+
2	«Ньюкасл»	ENG	43 млн	25%	14
3	«Реал»	ESP	42 млн	7%	6
4	«Лестер»	ENG	40 млн	30%	4
5	«Берли»	ENG	40 млн	38%	100+
6	«Днепр»	UKR	33 млн	53%	62
7	«Реал Сосьедад»	ESP	30 млн	69%	12
8	«Динамо» Киев	UKR	30 млн	67%	18
9	«Зенит»	RUS	26 млн	13%	100+
10	«Мальме»	SWE	25 млн	56%	21
11	«Арсенал»	ENG	24 млн	5%	33
12	«Бавария»	GER	24 млн	5%	19
13	«Спортинг»	POR	24 млн	38%	100+
14	«Шальке-04»	GER	23 млн	10%	50
15	«Аякс»	NED	22 млн	21%	20
16	«Боруссия» Менхенгладбах	GER	21 млн	14%	26
17	«Порту»	POR	20 млн	21%	100+
18	«Атлетик»	ESP	19 млн	19%	10
19	«Халл Сити»	ENG	16 млн	14%	29
20	«Шахтер»	UKR	15 млн	30%	100+
1-20	В среднем		31 млн	28%	
1-20	Всего		559 млн	16%	

Чистая прибыль «Ливерпуля» в размере 75 млн евро – третья по величине за всю историю данного исследования. Она стала возможной преимущественно благодаря продаже звездного игрока. Четыре клуба отчитались об очень высокой границе прибыли (свыше 50%), причем каждый из них тоже зафиксировал чистую прибыль от трансферов, а два выступали в групповой стадии Лиги чемпионов УЕФА.

\* Каждый год ряд клубов попадает в топ-20 благодаря исключительным единичным неординарным событиям. В некоторых случаях для целей финансового «фэйр-плей» выполняются коррективы, но в сравнительном отчете мы не корректируем, а просто раскрываем данные.



# Относительная рентабельность за пределами 20 ведущих лиг

## Операционная рентабельность по лигам 21-54

В Европе в целом операционные прибыли выросли, а чистые убытки сократились, однако результаты отдельных стран различаются.

Что касается операционной прибыли в 34 лигах второго эшелона, то 14 из них получили в ФГ2015 совокупные базовые операционные прибыли. Это пусть небольшой, но приятный прогресс в сравнении с ФГ2014 (11 лиг), не говоря уже о ФГ2011 (всего 4 лиги).

В совокупности по 393 клубам из лиг, расположенных ниже топ-20, в ФГ2015 отрицательная граница операционной рентабельности составила -14,3%, что несколько лучше показателя ФГ2014 (-14,8%) и намного лучше по сравнению с убыточностью свыше 20%, которая наблюдалась в ФГ2010 и ФГ2011.

Сравнение 20 ведущих лиг с остальными наглядно демонстрирует, что они в большей мере полагаются на спонсорство, доходы от трансферов и призовые средства УЕФА, а это может вызывать более сильные колебания финансовых результатов в разные годы.

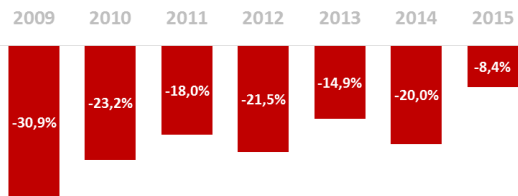
## Чистая рентабельность по лигам 21-54

На уровне чистой прибыли, после учета трансферных, неоперационных, финансовых, налоговых расходов и изъятия капитала, 15 из этих 34 лиг отразили в отчетности общую прибыль в ФГ2015. Среди лиг, не попавших в число лучших, 12 завершили год и с операционной, и с чистой прибылью, а три (Латвия, Сербия и Исландия) преобразовали операционные убытки в чистую прибыль.

Клубы шести стран показали в ФГ2015 менее успешный баланс и отразили в отчетности чистую убыточность свыше 20%; при этом в Эстонии, Грузии и Израиле граница убытков превысила 50%. Клубы этих стран потратили более 3 евро на каждые 2 евро дохода.

В совокупности по 393 клубам лиг, не входящих в топ-20, отрицательная чистая рентабельность в ФГ2015 составила 8,4%. Это однозначно лучший показатель для этих лиг с момента начала официальных исследований.

Динамика границ чистых убытков лиг 21-54

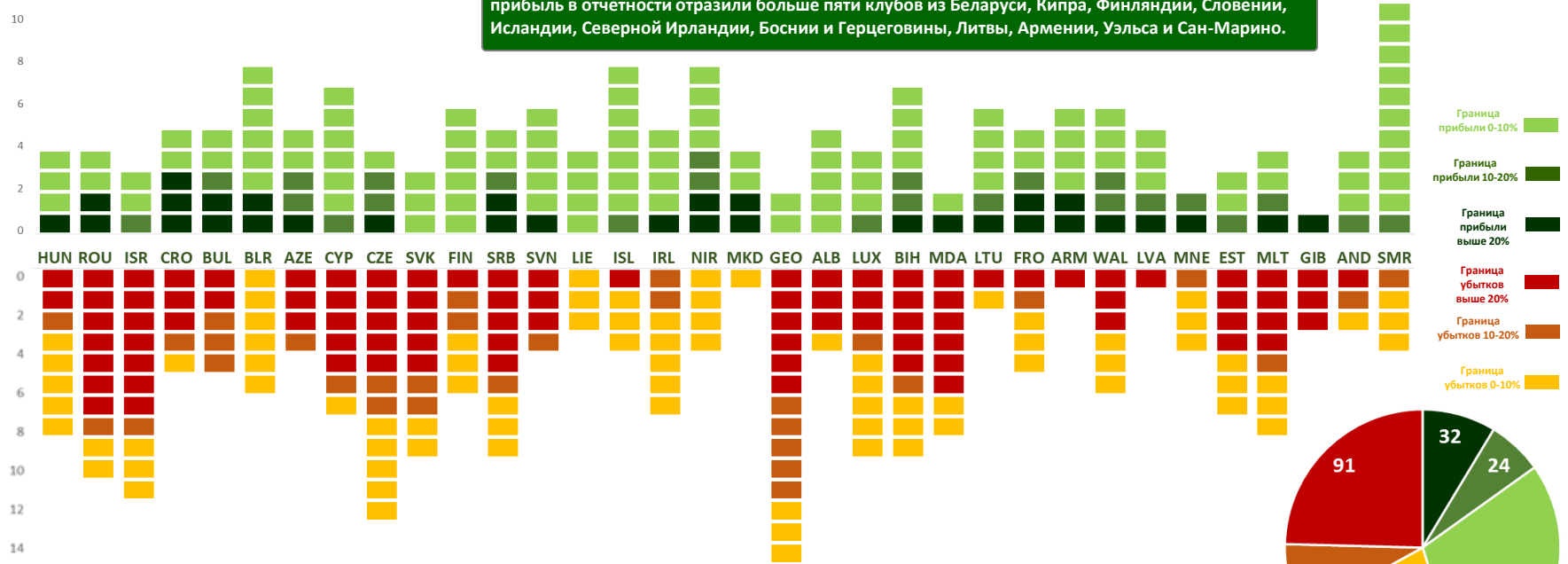


Границы операционной и чистой прибыли по лигам 21-54

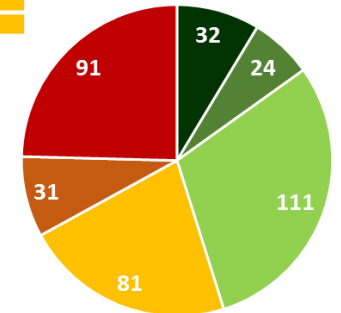


# Чистые прибыли за пределами 20 ведущих лиг

Чистые прибыли и убытки по лигам 21-54



Многие клубы из этой группы слишком малы, чтобы оценивать их по правилу безубыточности: их доходы и расходы не превышают 5 млн евро. Учитывая, что в целом 55% клубов из лиг 21-54 отразили в отчетности убытки, а 91 клуб тратил не менее 6 евро на каждые 5 евро дохода, зависимость от спонсоров и нерегулярных доходов от трансферов и компенсации за подготовку игроков остается очевидной. В ряде стран прибыльность – скорее, исключение, чем правило.





РАЗДЕЛ

# 12

Бухгалтерский баланс

## Ключевые аспекты

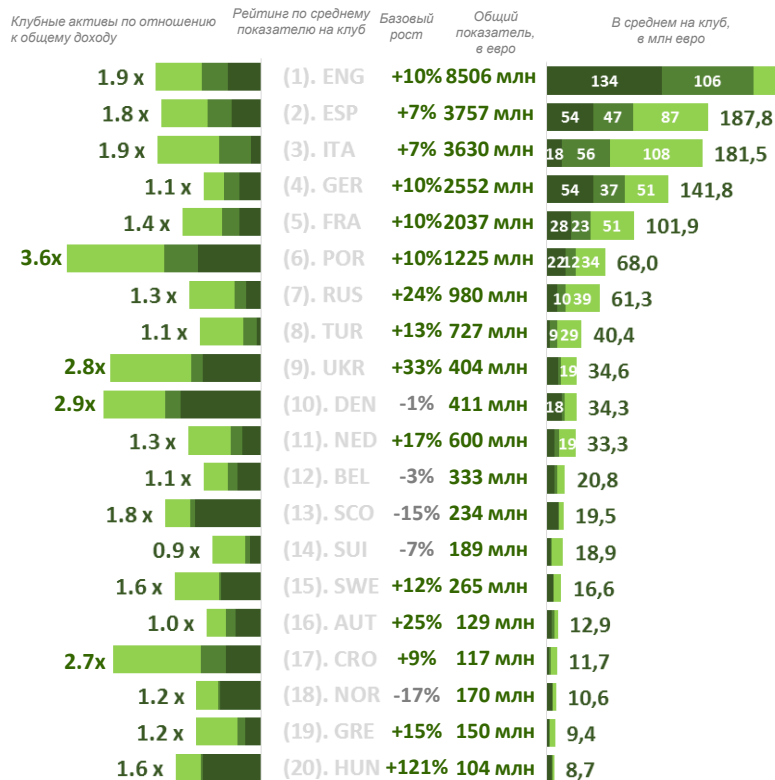
В 2015 году зафиксированы рекордные инвестиции – почти миллиард евро – в стадионы, тренировочную инфраструктуру и другие основные средства

Чистый долг клубов в процентах от доходов сократился с 65% в 2009 году до 40% в 2015 году

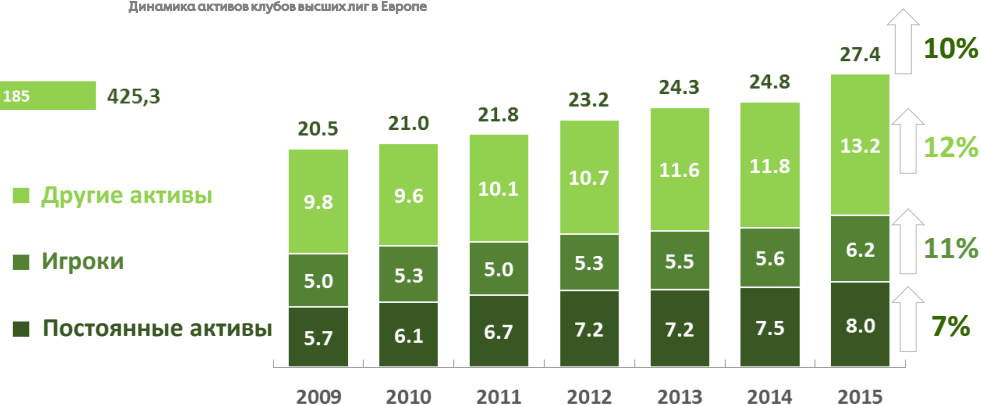
Трансферные выплаты в размере 6,7 млрд евро, осуществленные 20 ведущими клубами, составили более половины (54%) трансферных расходов всех клубов высших дивизионов

# Обзор активов европейских клубов

## Топ-20 лиг по средним активам клубов



## Динамика активов клубов высших лиг в Европе



В ФГ2015 база активов европейского клубного футбола выросла более чем на 10% (с учетом и без учета курсовых разниц) и теперь составляет 27,4 млрд евро. С тех пор, как вошли в силу требования безубыточности финансового «фэйр-плей» (за период с ФГ2011 по ФГ2015), прирост балансовой стоимости основных средств составил 1,3 млрд евро – в основном, это стадионы, тренировочная и другая инфраструктура (подробнее см. раздел о стадионах).

Существенные отличия объемов активов по отношению к доходам в лигах

Объем активов клубов по отношению к доходам существенно варьируется по клубам и лигам. Активы английских, испанских и итальянских клубов в 1,8-1,9 раз больше их доходов. Это существенно выше коэффициента немецких и турецких клубов (1,1). В клубах Португалии, Украины и Дании базы активов намного превышают доходы в относительном эквиваленте ввиду прямого владения стадионами.

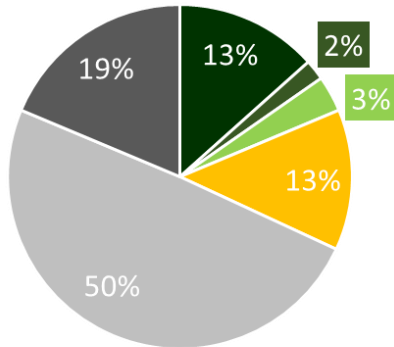


# Обзор собственников европейских клубных стадионов

Собственники стадионов клубов топ-дивизионов

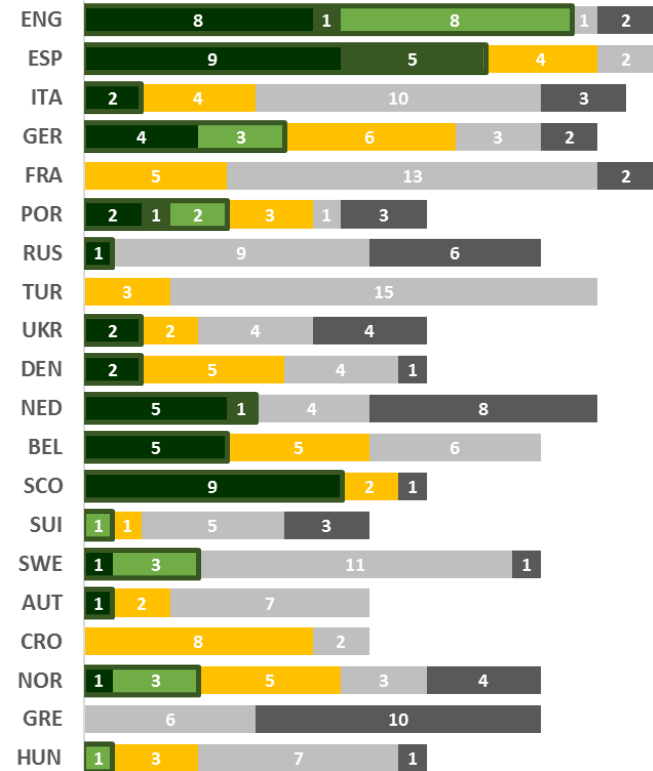
Наличие собственного стадиона – скорее исключение, чем правило для большинства европейских клубов. В целом, только у 18% клубов европейских высших дивизионов на балансе числятся стадионы. Большинство клубов владеет собственными аренами только в трех лигах: в Англии (17 из 20 клубов), Шотландии (9 из 12 клубов) и Испании (14 из 20 клубов).

Структура собственности стадионов клубов топ-дивизионов



- Собственность клуба
- Муниципальная или государственная собственность, но считается активом клуба (долгосрочная аренда)
- Собственность другой стороны в рамках группы (общества, материнской или подконтрольной структуры), но входит в активы клуба
- Частично входит в активы клуба (неотделимые вложения в арендованное имущество)
- Муниципальная или государственная собственность и не состоит на балансе клуба
- Собственность другой стороны и не состоит на балансе клуба

Собственники стадионов в 20 ведущих лигах по среднему размеру активов клубов

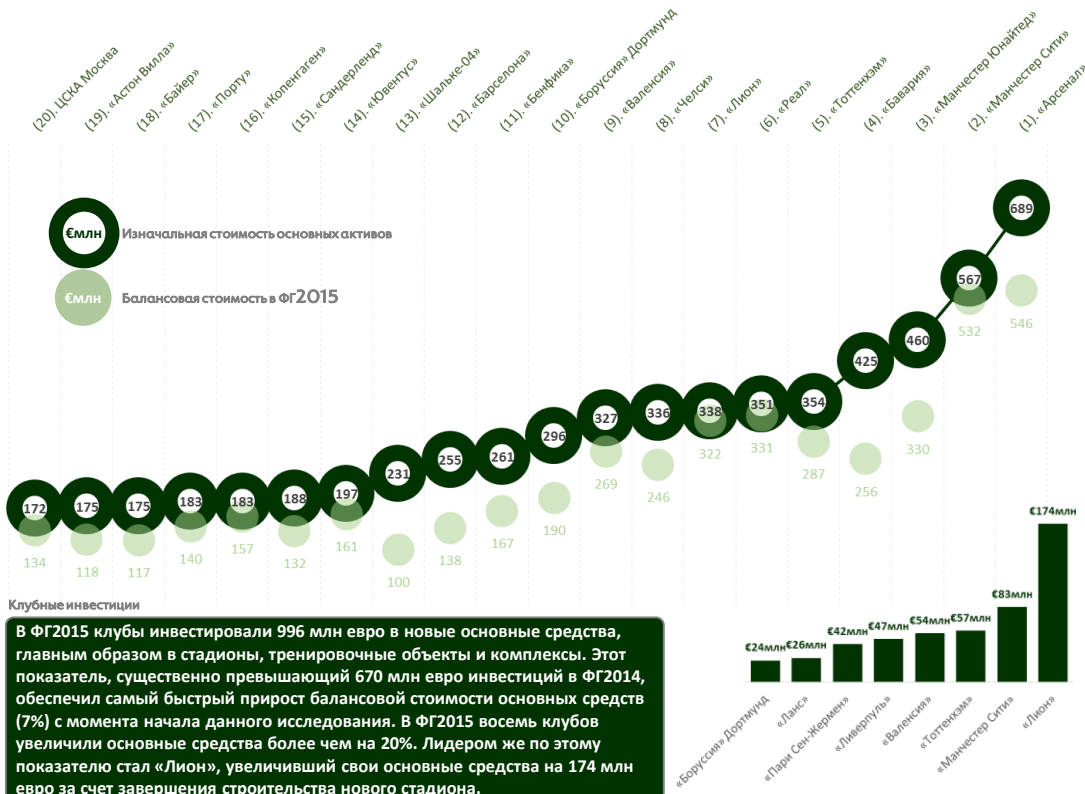


# Топ-20 клубов по инвестициям в стадионы

Топ-20 клубов по инвестициям в стадионы / основные средства\*

Место	Клуб	Страна	Изначальные расходы на постоянные активы, в евро	Балансовая стоимость, в евро	Амортизация	Соотношение расходов к доходам
1	«Арсенал»	ENG	689 млн	546 млн	21%	1,5x
2	«Манчестер Сити»	ENG	567 млн	532 млн	6%	1,2x
3	«Манчестер Юнайтед»	ENG	460 млн	330 млн	28%	0,9x
4	«Бавария»	GER	425 млн	256 млн	40%	0,9x
5	«Тоттенхэм»	ENG	354 млн	287 млн	19%	1,4x
6	«Реал»	ESP	351 млн	331 млн	6%	0,6x
7	«Лион»	FRA	338 млн	322 млн	5%	3,5x
8	«Челси»	ENG	336 млн	246 млн	27%	0,8x
9	«Валенсия»	ESP	327 млн	269 млн	18%	4,0x
10	«Боруссия» Дортмунд	GER	296 млн	190 млн	36%	1,1x
11	«Бенфика»	POR	261 млн	167 млн	36%	2,6x
12	«Барселона»	ESP	255 млн	138 млн	46%	0,5x
13	«Шальке-04»	GER	231 млн	100 млн	57%	1,1x
14	«Ювентус»	ITA	197 млн	161 млн	18%	0,6x
15	«Сандерленд»	ENG	188 млн	132 млн	30%	1,4x
16	«Копенгаген»	DEN	183 млн	157 млн	14%	5,8x
17	«Порту»	POR	183 млн	140 млн	23%	2,0x
18	«Байер»	GER	175 млн	117 млн	33%	1,0x
19	«Астон Вилла»	ENG	175 млн	118 млн	32%	1,2x
20	ЦСКА Москва	RUS	172 млн	134 млн	22%	2,8x
1-20	В среднем		308 млн	234 млн	26%	1,7 x
1-20	Всего		6165 млн	4671 млн	24%	1,1 x

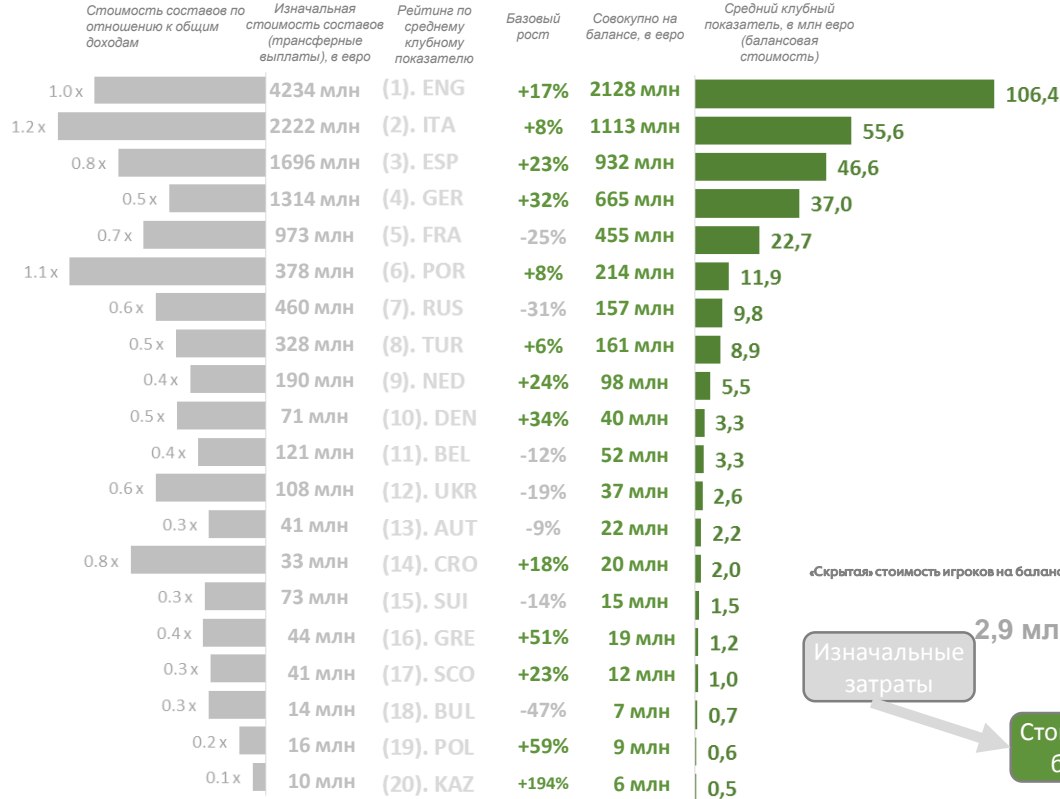
В ФГ2015 в топ-20 вошли семь английских, четыре немецких, три испанских, два португальских и по одному датскому, французскому, итальянскому и российскому клубу. На балансе этих 20 клубов 4,7 млрд евро, что составляет 57% от основных материальных активов всех клубов высших дивизионов.



\* Основные активы включают стадионы, земельные участки, тренировочные центры, строящиеся стадионы и другие объекты инфраструктуры, транспортные средства, разнообразное оборудование, принадлежности и инвентарь. Термины «инвестиции в стадионы» и «инвестиции в основные активы» используются в этом отчете как синонимы, так как на долю стадионов приходится абсолютное большинство основных активов в балансе стоимости. Это доказывает тот факт, что топ-20 клубов по балансовой стоимости основных активов либо владеют собственными стадионами, либо распоряжаются ими в рамках долгосрочной аренды (расценивается как владение) или же в настоящее время ведут строительство собственного стадиона.

# Активы в виде игроков по лигам

## Топ-20 лиг по средней балансовой стоимости игроков клубов



Данные, представленные в этом отчете, фиксируют определенный момент (конец финансового года), поэтому показанная информация может уступать по новизне некоторым «сводкам с трансферного рынка», которые публикуют после закрытия трансферного окна. Тем не менее, приведенные здесь сведения – единственные данные в масштабах всего рынка, которые характеризуют как внутреннюю, так и международную трансферную деятельность и опираются на подтвержденные независимыми аудиторами выплаты по трансферам, то есть могут считаться достоверными. Это следует учитывать при работе с обзорами трансферных рынков, которые во многом строятся на ориентировочных данных и предположениях.

## Топ-20 лиг по средней стоимости активов в виде игроков

Общая балансовая стоимость игроков составила 6,2 млрд евро, а общие первичные трансферные выплаты при комплектации составов этих команд на конец ФГ2015 – 12,5 млрд евро.\* На долю клубов Англии и Италии приходится более половины совокупных трансферных затрат и балансовой стоимости на конец года в высших дивизионах Европы. При сравнении с ежегодными доходами совокупные трансферные выплаты также оказались довольно высокими в Италии, Португалии и Англии.

## Топ-20 рынков

На долю английской премьер-лиги и итальянской серии А приходится 52% общей балансовой стоимости игроков. В ФГ2015 средний показатель нематериальных активов в виде игроков на балансе в клубах АПЛ составил 106 млн евро – почти вдвое больше, чем 55 млн евро клубов серии А, и почти втрое больше, чем у клубов немецкой бундеслиги. Однако рост нематериальных активов в виде игроков на балансе клубов в ФГ2015 в Испании (23%) и Германии (32%) проходил в более высоком темпе, чем раньше.

«Скрытая» стоимость игроков на балансе



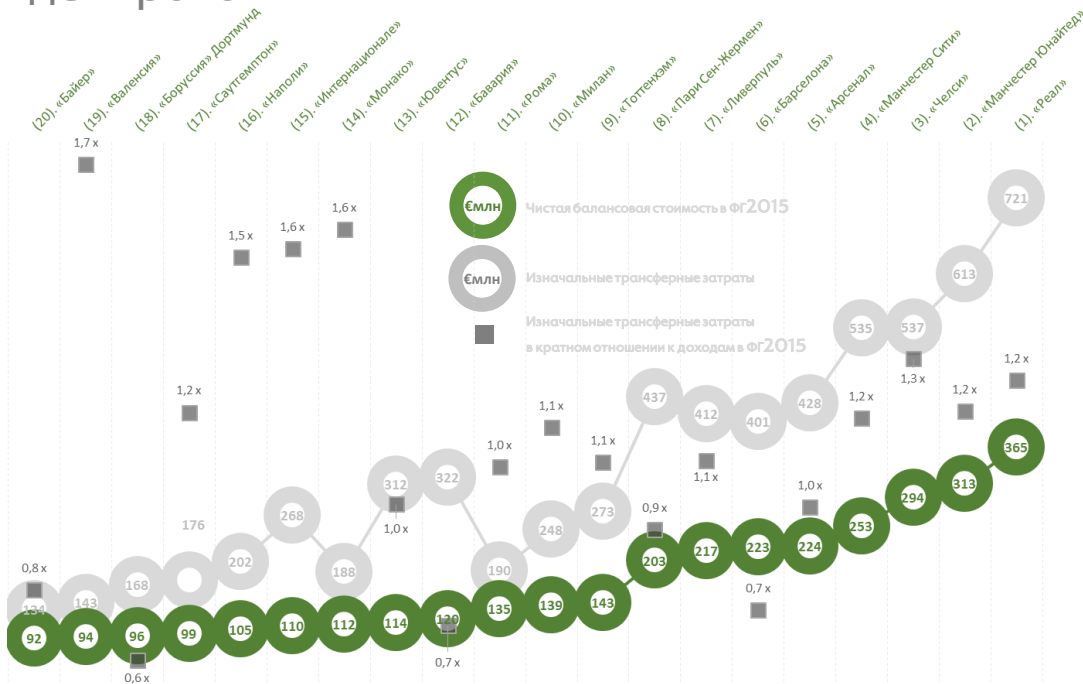
Учет игроков – это единообразный метод оценки игроков во всех клубах, но он недостаточно точен для оценки балансовой стоимости клубов. Регистрации игроков, проданные в ФГ2015 за 3,4 млрд евро, были оценены на момент продажи только в 0,9 млрд евро.

\* Общие суммы трансферных выплат взяты из подробных применений к финансовой отчетности каждого клуба, которые подают совокупные данные по расходам на трансферы игроков, стоящих на балансе на начало и конец финансового года. Эти данные прошли внешнюю аудиторскую проверку силами квалифицированных бухгалтеров и, следовательно, могут считаться более точными, чем прочие сведения о трансферах, которые появляются в печатных изданиях, репортажах или на сайтах.

# Топ-20 клубов по активам в виде игроков

Топ-20 клубов по балансовой стоимости игроков и изначальным трансферным расходам

Место	Клуб	Страна	Балансовая стоимость игроков, в евро	Изначальные расходы на состав, в евро	Балансовая стоимость как % от расходов	Соотношение расходов на состав к доходам
1	«Реал»	ESP	365 млн	721 млн	51%	1,2 x
2	«Манчестер Юнайтед»	ENG	313 млн	613 млн	51%	1,2 x
3	«Челси»	ENG	294 млн	537 млн	55%	1,3 x
4	«Манчестер Сити»	ENG	253 млн	535 млн	47%	1,2 x
5	«Арсенал»	ENG	224 млн	428 млн	52%	1,0 x
6	«Барселона»	ESP	223 млн	401 млн	56%	0,7 x
7	«Ливерпуль»	ENG	217 млн	412 млн	53%	1,1 x
8	«Пари Сен-Жермен»	FRA	203 млн	437 млн	47%	0,9 x
9	«Тоттенхэм»	ENG	143 млн	273 млн	52%	1,1 x
10	«Милан»	ITA	139 млн	248 млн	56%	1,1 x
11	«Рома»	ITA	135 млн	190 млн	71%	1,0 x
12	«Бавария»	GER	120 млн	322 млн	37%	0,7 x
13	«Ювентус»	ITA	114 млн	312 млн	37%	1,0 x
14	«Монако»	FRA	112 млн	188 млн	60%	1,6 x
15	«Интернационале»	ITA	110 млн	268 млн	41%	1,6 x
16	«Наполи»	ITA	105 млн	202 млн	52%	1,5 x
17	«Саутгемптон»	ENG	99 млн	176 млн	56%	1,2 x
18	«Боруссия» Дортмунд	GER	96 млн	168 млн	57%	0,6 x
19	«Валенсия»	ESP	94 млн	143 млн	66%	1,7 x
20	«Байер»	GER	92 млн	134 млн	69%	0,8 x
1-20	В среднем		173 млн	335 млн	53%	1,1 x
1-20	Всего		3451 млн	6706 млн	51%	1,0 x

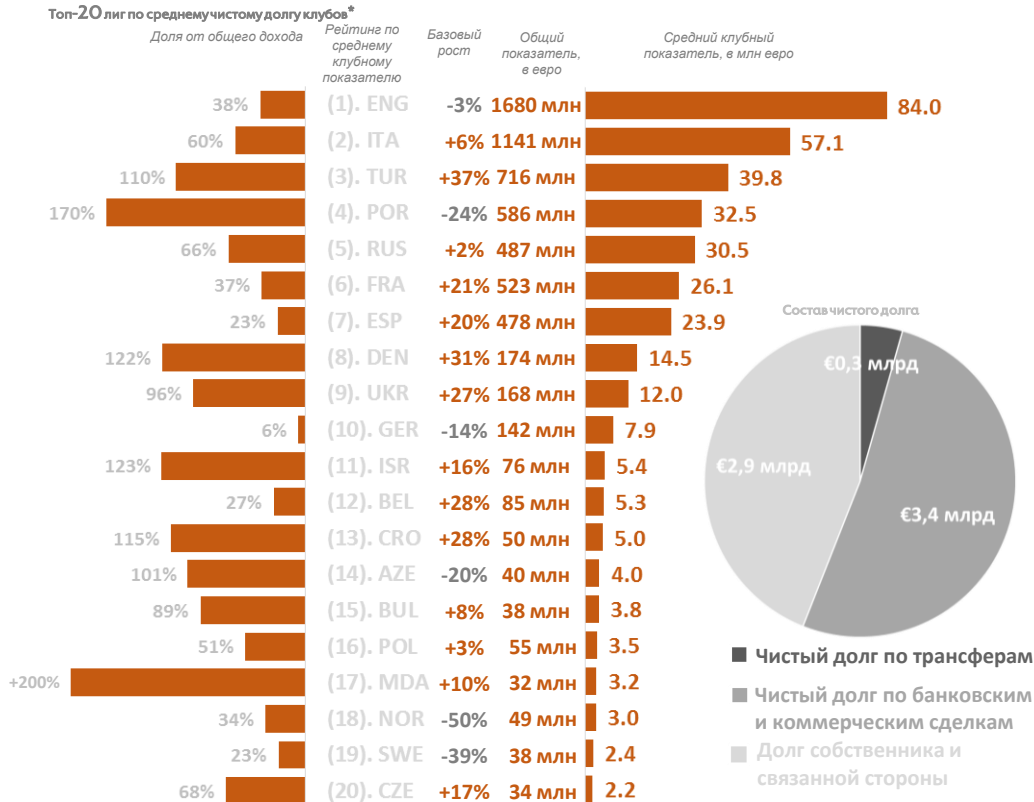


На балансах топ-20 клубов числится 3,5 млрд евро в качестве активов, связанных с трансферами игроков. Эти игроки изначально обошлись в 6,7 млрд евро совокупных трансферных выплат, то есть оставшая балансовая стоимость — это 53% от изначальных трансферных затрат. В относительных величинах средние трансферные затраты в размере 335 млн евро эквивалентны 1,1 средних доходов за ФГ 2015.

Трансферные затраты 20 ведущих клубов составили 54% от расходов на команду всех клубов высших дивизионов.

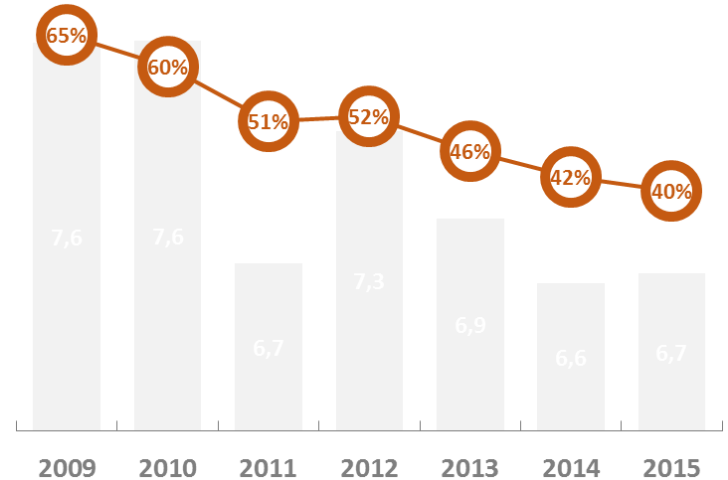
Согласно отчетам, мадридский «Реал» по меньшей мере пять лет кряду остается самой дорогой командой как по первоначальной стоимости игроков (721 млн евро), так и по балансовой стоимости с поправкой на амортизацию (365 млн евро). «Манчестер Юнайтед» поднялся с пятого на второе место и вместе с «Манчестер Сити» и «Челси» обладает командой, трансферные затраты на которую превысили 500 млн евро. В отношении к доходам за год наименьший коэффициент затрат на комплектование команд среди топ-20 клубов у дортмундской «Боруссии» (0,6 от доходов), за которой следуют «Бавария» и «Барселона» (для обеих — 0,7 от доходов). На другом конце рейтинга «Валенсия» (1,7), «Монако» и «Интер» (по 1,6). Хотя жесткого правила на этот счет не существует и есть многочисленные факторы, определяющие все последующие трансферные выплаты, обычно чем более зрелой (самортизированной) является команда, тем выше потенциальная прибыль, которую можно ожидать при продаже, поскольку при расчете прибыли или убытка от продаж выплаты по трансферам сравниваются с балансовой стоимостью. Наиболее амортизированные команды у «Баварии» и «Ювентуса» (37%), тогда как самая «новая» команда у «Ромы» (амортизация только до 71% изначальной стоимости).

# Чистый долг клубов по 20 ведущим лигам



## Динамика чистого долга\*

Чистый долг можно рассчитывать несколькими способами, но в определении Регламента УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей» он включает чистые заимствования (то есть банковские овердрафты и кредиты, прочие займы, кредиторскую задолженность в пользу связанных сторон за вычетом денежных средств и их эквивалентов) и чистый остаток по трансферным выплатам игроков (то есть разницу между чистой дебиторской и кредиторской задолженностью по трансферам игроков).



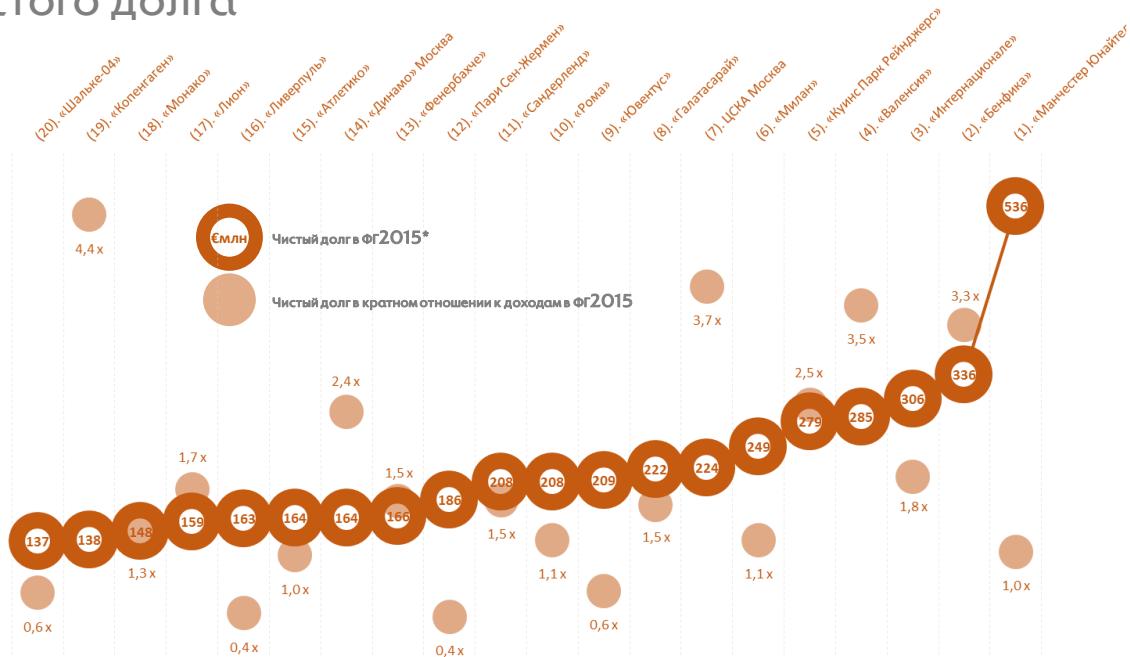
**За последние шесть лет совокупный долг европейских клубов высших дивизионов существенно сократился – с эквивалента 65% от доходов до 40% от доходов в ФГ2015.**

\*Чистый долг рассчитывается согласно определению Регламента УЕФА по лицензированию клубов и финансовому «фэйр-плей», которое предполагает зачет сумм банковских овердрафтов, кредитов и прочих займов, кредиторской задолженности в пользу связанных сторон и задолженности по трансферам, против сумм дебиторской задолженности и денежных остатков. Некоторые другие обязательства, в том числе задолженность перед налоговыми органами и сотрудниками, не входят в данное определение, но могут привести к финансовым издержкам. Общий долг – это перечень указанных выше статей, за исключением остатков денежных средств и дебиторской задолженности по трансферам.

# Топ-20 клубов по сумме чистого долга

Топ-20 клубов по сумме чистого долга\*

Место	Клуб	Страна	Чистый долг в Фг2015, в евро	Годовой прирост	Соотношение к доходам	Соотношение к ДС-активам*
1	«Манчестер Юнайтед»	ENG	536 млн	11%	1.0 x	0.8 x
2	«Бенфика»	POR	336 млн	1%	3.3 x	1.3 x
3	«Интернационале»	ITA	306 млн	30%	1.8 x	2.4 x
4	«Валенсия»	ESP	285 млн	13%	3.5 x	0.8 x
5	«Кунинг Парк Рейнджерс»	ENG	279 млн	п/а	2.5 x	4.8 x
6	«Милан»	ITA	249 млн	-3%	1.1 x	1.6 x
7	ЦСКА Москва	RUS	224 млн	49%	3.7 x	1.4 x
8	«Галатасарай»	TUR	222 млн	47%	1.5 x	4.2 x
9	«Ювентус»	ITA	209 млн	-4%	0.6 x	0.8 x
10	«Рома»	ITA	208 млн	43%	1.1 x	1.5 x
11	«Сандерленд»	ENG	208 млн	68%	1.5 x	1.0 x
12	«Пари Сен-Жермен»	FRA	186 млн	27%	0.4 x	0.7 x
13	«Фенербахче»	TUR	166 млн	33%	1.5 x	6.1 x
14	«Динамо» Москва	RUS	164 млн	-11%	2.4 x	4.1 x
15	«Атлетико»	ESP	164 млн	78%	1.0 x	1.1 x
16	«Ливерпуль»	ENG	163 млн	-15%	0.4 x	0.5 x
17	«Лион»	FRA	159 млн	133%	1.7 x	0.5 x
18	«Монако»	FRA	148 млн	14%	1.3 x	1.3 x
19	«Копенгаген»	DEN	138 млн	26%	4.4 x	0.8 x
20	«Шальке-04»	GER	137 млн	-10%	0.6 x	1.0 x
1-20	В среднем		224 млн	14%	1.8 x	1.1 x
1-20	Всего		4488 млн	14%	1.0 x	1.1 x



Очень важно анализировать чистый долг не в отрыве от контекста, так как профиль риска долга на финансирование инвестиций, разумеется, существенно отличается от долга, взятого на обеспечение операционной деятельности. График и таблица вверху содержат показатель отношения чистого долга к доходам, который применяется как индикатор риска для целей финансового «фэйр-плей», а также отношение долга к «ДС-активам», которое часто используется под обеспечение долга и зачастую финансируется или частично финансируется долгом.\*

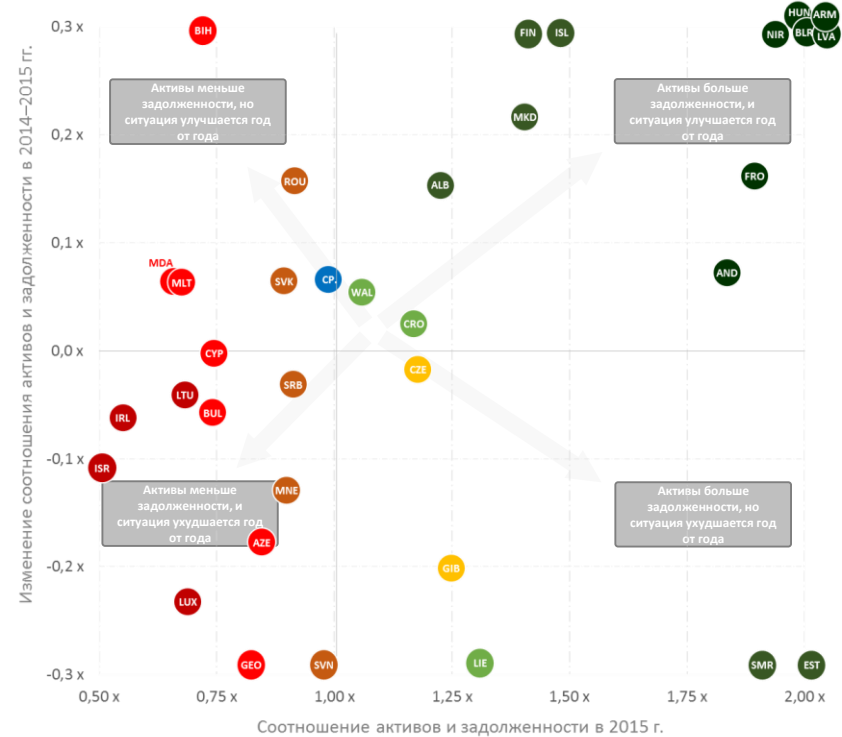
\* «ДС-активы» – это сокращение от долгосрочных активов. В данном контексте это означает сумму всех основных средств и нематериальных активов в виде игроков. Они не включают другие долгосрочные активы, такие как гудвилл или нематериальные активы, созданные внутри компании.

# Динамика и отношение активов к задолженности

Соотношение активов и задолженности (долгов и обязательств) в 20 ведущих лигах и изменения с Фг2014 по Фг2015\*



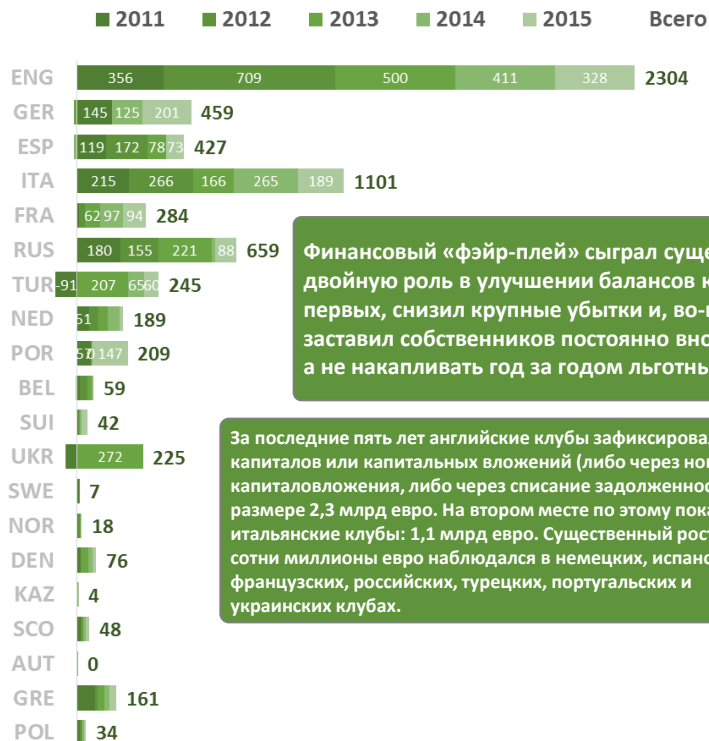
Соотношение активов и задолженности (долгов и обязательств) в лигах 21-54 и изменения с Фг2014 по Фг2015\*



\* Графики на этой странице показывают соотношение стоимости активов и задолженности (долгов и обязательств). Коэффициент больше единицы означает, что у клуба положительный чистый капитал – активы превышают задолженность. Изменение коэффициента соотношения стоимости активов к задолженности измеряется по оси Y и показывает прогресс или регресс в период с конца 2014 года по конец 2015-го. Результаты приведены по лигам, то есть совокупно по всем клубам лиги в каждом году, и не обязательно одинаковы для обоих годов.

# Среднесрочный рост чистых активов клубов

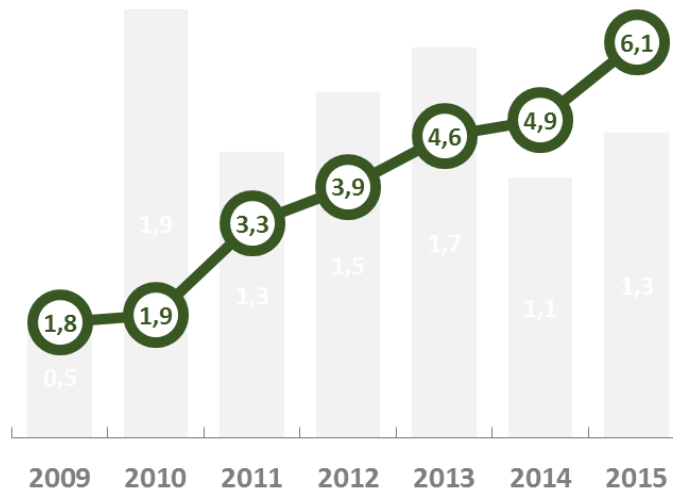
Обзор роста собственного капитала и капитальных вложений в 20 ведущих лигах за пять лет



Финансовый «фэйр-плей» сыграл существенную двойную роль в улучшении балансов клубов: во-первых, снизил крупные убытки и, во-вторых, заставил собственников постоянно вносить капитал, а не накапливать год за годом льготные кредиты.

За последние пять лет английские клубы зафиксировали рост капиталов или капитальных вложений (либо через новые капиталовложения, либо через списание задолженностей) в размере 2,3 млрд евро. На втором месте по этому показателю итальянские клубы: 1,1 млрд евро. Существенный рост на сотни миллионы евро наблюдался в немецких, испанских, французских, российских, турецких, португальских и украинских клубах.

Динамика чистого капитала (активы за вычетом задолженностей, в млрд евро) и ежегодных капитальных вкладов (в млрд евро) в клубах европейских высших дивизионов



В ФГ2015 балансы европейских клубов выглядят существенно лучше, чем в конце 2011 года, когда было введено требование о безубыточности.\* Чистый капитал, который означает стоимость активов за вычетом всех долгов и обязательств, вырос на 84% – с 3,3 млрд евро до 6,1 млрд евро. Это обусловлено тем, что совокупные убытки в размере 3 млрд евро в период с ФГ2012 по ФГ2015 были перекрыты вложениями собственников и ростом капиталов в размере 5,7 млрд евро за тот же четырехлетний период.

\* Совокупная динамика бухгалтерских балансов в европейских клубах высших дивизионов подвержена влиянию изменений в составе собственников клубов, корпоративной реструктуризации клубов и изменений в результатах клубов (понижение и повышение в классе), а также финансового результата и финансирования клубов. Как подчеркивалось в предыдущих сравнительных отчетах, существенный прирост в размере чистого капитала с ФГ2010 по ФГ2011 в значительной мере вызван изменениями в составе отчетности ряда английских и немецких клубов. Улучшения за период после ввода в действие правила безубыточности в ФГ2011 практически целиком вызвано увеличением капиталовложений собственников клубов, а также списанием обязательств перед собственниками в капитал, что в обоих случаях активно поощрялось требованиями безубыточности.



# Приложение: источники данных и примечания

Источники данных и примечания	
Источники финансовых данных: Ландшафт европейского клубного футбола	Если в отчете, его сносах или в этом приложении особо не оговорено иное, то использованные в отчете финансовые показатели взяты непосредственно из данных, поданных клубами или их национальными ассоциациями посредством электронной системы УЕФА по финансовой отчетности в мае и июле 2016 года. Эти данные относятся к финансовому году, который заканчивается в 2015 г., что чаще всего означает 31 декабря 2015 г. 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. Рост доходов и зарплат за 20 лет включает ориентировочные данные за период с 1996 по 2006 год, которые опираются на экстраполяцию данных по пяти ведущим лигам из ежегодного отчета по футбольным финансам компании Deloitte. Эти данные экстраполированы на лиги с отсутствующими данными на основании пропорции 68:32 (известные данные по «большой пятёрке» по отношению к экстраполированным данным по остальным лигам).
Источники для анализа по тренерам и игрокам (разделы 2 и 3)	Базовые данные по игрокам и тренерам взяты с сайта <a href="http://www.transfermarkt.co.uk">www.transfermarkt.co.uk</a> , а затем перепроверены по базам данных УЕФА. Данные взяты по состоянию на 1 августа 2016 года и содержат информацию о возрасте, гражданстве, стоимости и карьерном пути каждого действующего на тот момент игрока и тренера.
Источники для анализа по болельщикам (раздел 4)	Показатели посещаемости могут использоваться как исходные данные для сравнительной оценки лишь с учетом того, что точная «посещаемость» может рассчитываться по-разному. Показатели посещаемости в европейских лигах основаны на цифрах, опубликованных сайтом <a href="http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm">www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm</a> , который дает статистику по матчам клубов большинства европейских лиг. Эта информация дополняется цифрами, предоставленными в УЕФА непосредственно национальными ассоциациями и лигами. Показатели посещаемости по другим видам спорта взяты с официальных сайтов, где это возможно, и дополнены информацией из ресурса Wikipedia в случаях, когда официальные данные не раскрываются. Данные по сайтам клубов были взяты с сайта <a href="http://www.similarweb.com">www.similarweb.com</a> в августе 2016 года.
Источники для анализа по стадионам (раздел 5)	Данные по проектам открытых стадионов, приведенные в этом разделе, взяты из разных источников. В большинстве случаев – с сайта <a href="http://www.stadiumdb.com">www.stadiumdb.com</a> с дополнением в виде данных, полученных УЕФА напрямую от лиг и ассоциаций. Анализ охватывал только открытые стадионы вместимостью не менее 5 тысяч зрителей, сооруженные не ранее 2007 года или пребывающие в процессе строительства. Реконструкция также учитывалась за исключением косметического обновления вроде замены кресел на трибунах (что не влияет на вместимость).
Источники для анализа по спонсорам клубов (разделы 6 и 7)	Данные по собственникам клубов получены УЕФА через электронную систему финансовой отчетности в течение 2015 финансового года. В дополнение к этим сведениям было проведено собственное исследование (до 17 октября 2016 года) с целью включения в отчет последних изменений в структурах собственности клубов. Анализу подлежали структуры собственности в 13 крупнейших в финансовом отношении лигах Европы. Данные о спонсорах, который используются в разделе 7, были взяты с сайта <a href="http://www.sportcal.com/Sponsorship">www.sportcal.com/Sponsorship</a> по состоянию на 8 августа, затем перепроверены по базе данных по спонсорам УЕФА. В разделе охвачены действующие спонсорские сделки в спорте и отдельно в футболе.

Источники данных и примечания	
Финансовые показатели клубов: короткий и долгий отчетные периоды (разделы 8 по 12)	Ежегодно ряд клубов меняет свой финансовый год и тем самым удлиняет или укорачивает свой период финансовой отчетности. Для целей сравнительного анализа УЕФА меняла данные по прибылям и убыткам, если период был короче 9 месяцев или длиннее 15 месяцев. В ФГ2015 все мальтийские клубы использовали 19-месячный период, поэтому данные по прибылям и убыткам были скорректированы до 12 месяцев пропорционально. В периодах с 9 до 12 месяцев корректировки не проводились.

## Обменные курсы, применявшиеся в отчете (обменные курсы евро)

Для сравнительного анализа финансовые показатели клубов конвертировались в евро. Использовался средний курс, который исчисляется как среднее значение на основе курсов за 12 месяцев. Во многих странах даты окончания финансового года у клубов могут не совпадать, поэтому выбранные 12 месяцев привязаны к финансовым периодам конкретных клубов. Например, курс за 2015 год, который использовался для английских клубов с финансовым годом, заканчивающимся в июне, составил 1,303140, а в июле – 1,327900. Полный список использованных обменных курсов см. в прилагаемой таблице.

Страна	Конеч. года (мес/ц)	Одинак. или разный конеч. года	Валюта	Средний курс
ALB	12	Одинак.	LEK	0.007158
AND	12	Одинак.	EURO	1.000000
ARM	12	Одинак.	DRAM	0.001886
AUT	6	Одинак.	EURO	1.000000
AZE	12	Одинак.	MANAT	0.900004
BEL	6 / 12	Разный	EURO	1.000000
BIN	12	Одинак.	MARK	0.511200
BLR	12	Одинак.	BYR	0.000057
BUL	12	Одинак.	LEV	0.511300
CRO	12	Одинак.	KUNA	0.131342
CYP	5 / 12	Разный	EURO	1.000000
CZE	6 / 12	Разный	Krone	0.036653 / 0.036275
DEN	6 / 12	Разный	KRONE	0.134073 / 0.134203
ENG	5 / 6 / 7	Разный	GBP	1.315119 / 1.303140 / 1.327900
ESP	6	Одинак.	EURO	1.000000
EST	12	Одинак.	EURO	1.000000
FIN	11 / 12	Разный	EURO	1.000000
FRA	6 / 12	Разный	EURO	1.000000
FRO	12	Одинак.	KRONE	0.134073
GEO	12	Одинак.	LARI	0.398170
GER	6 / 12	Разный	EURO	1.000000
GRE	6	Одинак.	EURO	1.000000
HUN	12	Одинак.	FORINT	0.003227
IRL	11	Одинак.	EURO	1.000000
ISL	12	Одинак.	KRONA	0.006843
ISR	5	Одинак.	SHEKEL	0.231984
ITA	6 / 12	Разный	EURO	1.000000

Страна	Конеч. года (мес/ц)	Одинак. или разный конеч. года	Валюта	Средний курс
KAZ	12	Одинак.	TENGE	0.004558
LIE	6 / 12	Разный	CHF	0.936986 / 0.887559
LTU	12	Одинак.	LITAS	0.289620
LUX	12	Одинак.	EURO	1.000000
LVA	12	Одинак.	LATS	1.422880
MDA	12	Одинак.	LEU	0.048328
MKD	12	Одинак.	Denar	0.016256
MLT	12	Одинак.	EURO	1.000000
MNE	6 / 12	Разный	EURO	1.000000
NED	6 / 12	Разный	EURO	1.000000
NIR	3 / 4 / 5 / 12	Разный	GBP	1.378055 / 1.303140 / 1.289805 / 1.275236
NOR	12	Одинак.	KRONER	0.112080
POL	6 / 12	Разный	ZLOTY	0.239160 / 0.239830
POR	6	Одинак.	EURO	1.000000
ROU	12	Одинак.	LEU	0.224959
RUS	12	Одинак.	ROUBLE	0.014866
SCO	5 / 6 / 7	Разный	GBP	1.315119 / 1.303140 / 1.327900
SMR	6	Одинак.	EURO	1.000000
SRB	12	Одинак.	DINAR	0.008348
SUI	6 / 12	Разный	CHF	0.936985 / 0.887559
SVK	12	Одинак.	EURO	1.000000
SVN	12	Одинак.	EURO	1.000000
SWE	12	Одинак.	SEK	0.106909
TUR	5 / 12	Разный	LIRA	0.332356 / 0.352460
UKR	12	Одинак.	HRVNIYA	0.041642
WAL	11 / 12	Разный	GBP	1.378055 / 1.368976
GIB	12	Одинак.	GIP	1.275236

#### Составление

Отдел лицензирования клубов и финансового «фэйр-плей»

#### Автор

Сефтон Перри

#### Благодарность и особая признательность

За помощь Бранко Джанни де Коку, а также всем участникам системы лицензирования – в первую очередь, экспертам по финансовым критериям и менеджерам по лицензированию национальных ассоциаций и лиг, а также финансовым экспертам из клубов высших дивизионов, предоставившим необходимые данные.

#### Вопросы

По всем вопросам обращайтесь к Сефтону Перри по электронной почте: [clublicensing@uefa.ch](mailto: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](http://UEFA.org)

WE CARE ABOUT FOOTBALL