

**Міністерство освіти і науки України
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра фізичної реабілітації і спорту**

Самарин Віктор Васильович

Особливості економічної діяльності професійних футбольних клубів/

Features of ekonomik activity of professional football clubs

Освітньо-професійна програма – 017 «Фізична культура та спорт»

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи
ФСКМ-22
Самарин В.В.

Науковий керівник
К.фіз вих, доцент
Маляр Н.С.

Кваліфікаційна робота допущено
до захисту

_____ 20 __ р.
Завідувач кафедри

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ.....	5
1.1. Сутність, структура та функції професійних футбольних клубів.....	5
1.2. Економічна природа діяльності спортивних організацій.....	9
1.3. Зарубіжний досвід економічної діяльності провідних футбольних клубів.....	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ.....	19
2.1. Загальна характеристика професійного футболу в Україні.....	19
2.2. Економічні показники діяльності клубів УПЛ: прибутковість, дотаційність, фінансова стійкість.....	23
2.3. Проблеми функціонування футбольних клубів в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.....	27
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ.....	34
3.1. Стратегічні підходи до управління футбольним клубом як економічним суб'єктом.....	34
3.2. Потенціал розвитку маркетингу, брендингу та комерціалізації футбольного клубу.....	39
3.3. Рекомендації щодо підвищення економічної ефективності діяльності українських футбольних клубів.....	44
ВИСНОВКИ.....	49
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації спорту професійні футбольні клуби перетворилися з локальних спортивних осередків на багатофункціональні економічні організації з потужним впливом на національні та регіональні економіки. Футбол як масовий вид спорту має не лише соціально-культурну, а й чітко виражену економічну складову, що зумовлює зростання інтересу до аналізу фінансової моделі його функціонування. Найбільші європейські клуби сьогодні не лише демонструють високі спортивні результати, а й формують складні багаторівневі економічні системи з власною інфраструктурою, брендом, комерційною стратегією та глобальними джерелами доходів.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до управління економічною діяльністю футбольних клубів, особливо в умовах посиленої конкуренції, фінансової нестабільності, впливу війни в Україні та поступової євроінтеграції українського футболу.

Мета роботи полягає в дослідженні економічної природи та особливостей діяльності професійних футбольних клубів, зокрема в Україні, а також у вивченні міжнародного досвіду функціонування футбольного бізнесу для формування рекомендацій щодо підвищення ефективності управління вітчизняними клубами.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких основних завдань: уточнити теоретичні засади економічної діяльності професійних футбольних клубів як суб'єктів ринкових відносин у спортивній галузі; охарактеризувати структуру та функціональну модель професійного футбольного клубу з погляду економіки, управління та джерел фінансування; проаналізувати економічну природу функціонування спортивних організацій і визначити їхню роль в економіці регіонів та країн; дослідити зарубіжний досвід ведення економічної діяльності провідних футбольних клубів та виокремити найефективніші моделі.

Об'єктом дослідження виступає економічна діяльність професійних футбольних клубів.

Предметом дослідження у кваліфікаційній роботі є структура доходів і витрат, організаційна модель, джерела фінансування, стратегічне планування та взаємодія зі споживачами спортивного продукту.

Наукова новизна дослідження полягає у поглибленому теоретико-методичному обґрунтуванні специфіки економічної діяльності професійних футбольних клубів в умовах трансформації ринку спортивних послуг, цифровізації та зростання ролі нематеріальних активів. У роботі запропоновано структурувати економічну діяльність клубу як комплекс взаємопов'язаних підсистем: комерційної, спортивно-аналітичної, маркетингової, інвестиційної та соціально-комунікаційної, що дозволяє по-іншому інтерпретувати джерела формування вартості клубу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості адаптації ефективних економічних інструментів та моделей управління, що використовуються у провідних європейських клубах, до реалій українського футбольного середовища. Це дозволить зміцнити фінансову стійкість вітчизняних команд, сприяти їх виходу на нові ринки та інтеграції у європейський футбольний простір.

У кваліфікаційній роботі використовувались такі методи дослідження: аналіз та синтез – вивчення теоретичних основ економічної діяльності футбольних клубів; порівняльний аналіз – для зіставлення економічних моделей зарубіжних та українських клубів; індукція та дедукція – застосовувались при формулюванні загальних висновків на основі вивчених емпіричних даних і статистичних матеріалів; економіко-статистичний аналіз – для обробки показників фінансової діяльності клубів.

Таким чином, дослідження особливостей економічної діяльності футбольних клубів є актуальним, теоретично значущим і практично корисним як для розвитку спортивного менеджменту, так і для розбудови національної футбольної індустрії.

Основні положення та результати роботи доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення" ВННІЕ ЗУНУ (м.Вінниця).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

1.1. Сутність, структура та функції професійних футбольних клубів

Професійний футбольний клуб є спеціалізованою організацією, діяльність якої спрямована на участь у змаганнях найвищого рівня, досягнення спортивних результатів та ведення ефективної господарської діяльності у сфері спорту й індустрії розваг. Його природа поєднує спортивну, економічну, соціальну та іміджеву функції, що робить ПФК водночас спортивною інституцією та бізнес-організацією.

Сутність клубу визначається взаємодією кількох ключових компонентів: спортивної діяльності, що охоплює тренувальний процес, підготовку гравців, участь у внутрішніх та міжнародних турнірах; економічної діяльності, яка забезпечує формування бюджету, отримання доходів від трансферів, квиткових продажів, спонсорства та телеправ; соціального виміру, пов'язаного з популяризацією здорового способу життя, роботою з уболівальниками та реалізацією соціальних ініціатив; а також іміджевої складової, що включає розвиток бренду, підтримання репутації та взаємодію з медіа. У підсумку ПФК виступає багатofункціональним учасником спортивного ринку й сектору розваг.

Організаційна структура професійного футбольного клубу має чітко вибудовану ієрархію, яка забезпечує ефективний розподіл функцій, оперативність управлінських рішень та узгоджену взаємодію між підрозділами. Вона ґрунтується на принципах спеціалізації, відповідальності та функціональної взаємопов'язаності всіх відділів, що дозволяє клубу одночасно досягати спортивних результатів і виконувати економічні, соціальні та комерційні завдання. На верхньому рівні знаходиться керівництво клубу - президент або власник, генеральний директор, виконавчий директор та наглядова рада, які визначають стратегічні напрями розвитку, затверджують бюджет, контролюють фінансову політику та приймають ключові управлінські рішення [2].

Далі структуру формують спеціалізовані департаменти. Спортивний департамент відповідає за формування команди, роботу тренерського штабу, медичний супровід, скаутинг, розвиток молодіжної академії та дитячо-юнацьких шкіл. Комерційно-маркетинговий відділ займається продажем квитків і абонементів, спонсорськими програмами, брендингом, PR-стратегіями, управлінням соціальними мережами й організацією комунікацій із вболівальниками. Фінансово-адміністративний блок забезпечує бухгалтерський облік, бюджетування, юридичний супровід, кадрову політику та взаємодію з партнерами й регуляторними органами.

Окреме місце займають операційно-технічні служби, які відповідають за функціонування стадіону, тренувальних баз, логістику виїздів і забезпечення матчів. У великих клубах також створюються підрозділи аналітики, інновацій та цифрових технологій, що впроваджують сучасні інструменти управління, Big Data, системи CRM та відеоаналітику для підвищення ефективності гри та комерційної діяльності. Таким чином, організаційна структура ПФК є багаторівневою системою, яка забезпечує стабільне функціонування клубу як спортивної та бізнес-організації і дозволяє адаптуватися до викликів сучасного ринку спорту.

Основні функції професійного футбольного клубу охоплюють кілька ключових напрямів діяльності, кожен з яких формує його як самостійну спортивну, економічну та соціальну структуру. Спортивна функція передбачає формування конкурентоспроможної команди, організацію повноцінного тренувального процесу, участь у національних та міжнародних змаганнях, а також розвиток дитячо-юнацьких команд і підготовку майбутніх гравців [1].

Безуглий О. М. відмічає, що фінансово-економічна функція охоплює управління бюджетом, забезпечення стабільного фінансування та раціональний розподіл ресурсів, що дозволяє клубу підтримувати безперервність діяльності та досягати стратегічних цілей. Вона включає планування доходів і витрат, контроль фінансових потоків, формування резервних фондів, укладання контрактів, роботу з інвесторами та спонсорами, а також забезпечення прозорості звітності. Важливим її елементом є пошук і розвиток джерел доходів - від трансферів, медіаправ і продажу

атрибутики до цифрової монетизації та комерційних партнерств. Системна реалізація цієї функції сприяє підвищенню фінансової стійкості клубу, формуванню конкурентного бюджету та створенню умов для інвестицій у спортивну інфраструктуру, команду й молодіжні програми [21].

Соціальна функція спрямована на взаємодію клубу з місцевою громадою, уболівальниками та різними соціальними групами, формуючи позитивний соціальний вплив і сприяючи розвитку спортивної культури. Вона охоплює участь у благодійних ініціативах, підтримку молоді та соціально вразливих категорій, проведення освітніх і спортивних заходів, популяризацію здорового способу життя та залучення громадськості до клубних проєктів. Через цю функцію клуб виконує роль соціального інституту, що зміцнює локальну ідентичність, об'єднує людей довкола спільних цінностей і зменшує соціальну напругу, водночас формуючи лояльну й активну фанатську базу [18].

Освітньо-виховна функція професійного футбольного клубу передбачає системну роботу з підготовки молодих спортсменів та формування в них необхідних спортивних, моральних і соціальних якостей. Вона включає організацію навчально-тренувального процесу в академіях та дитячо-юнацьких школах, впровадження сучасних методик підготовки, розвиток дисципліни, командної взаємодії, відповідальності та професійної етики. Важливою складовою є створення умов для поєднання спортивної діяльності з освітою, підтримка психологічного розвитку молоді, проведення профілактичних заходів та виховання культури здорового способу життя. Завдяки цій функції клуб формує майбутній кадровий резерв, сприяє соціальній мобільності молоді та забезпечує сталий розвиток власної спортивної системи.

Отже, професійний футбольний клуб постає не просто командою, що бере участь у матчах, а комплексною багатофункціональною організацією, діяльність якої охоплює спортивну, економічну, соціальну, маркетингову та освітню сфери. Він виступає одночасно бізнес-структурою, соціальним інститутом і культурним осередком, що впливає на розвиток громади, формує імідж регіону та країни, забезпечує підготовку молодих талантів і створює додану вартість у спортивній

індустрії. Ефективне функціонування ПФК можливе лише за умови збалансованого поєднання всіх цих напрямів, стратегічного планування та адаптації до сучасних викликів, що робить клуб важливим елементом як спортивної, так і економічної системи.

Як спортивний центр, клуб забезпечує підготовку гравців і досягнення результатів. Наприклад, академія «Шахтаря» регулярно випускає футболістів, які переходять до європейських клубів (Матвієнко, Мудрик), що зміцнює спортивну й економічну позицію клубу.

Як економічний суб'єкт, ПФК формує багатокomпонентний бюджет, залучає спонсорів і розвиває комерційні проекти. «Динамо» Київ, завдяки розширеним партнерським контрактам і активному мерчандайзингу, щороку збільшує частку комерційних доходів. У Європі подібні моделі демонструють «Боруссія Дортмунд» та «Манчестер Сіті», які заробляють сотні мільйонів євро на спонсорстві та маркетингу.

Як соціальний інститут, клуб має вплив на розвиток місцевої громади. Наприклад, «Верес» Рівне організовує соціальні програми для дітей та ветеранів, а також проводить благодійні матчі. «Полісся» Житомир забезпечує безкоштовні тренування для дітей ВПО. У Європі ФК «Барселона» через фонд *Fundació Barça* реалізує освітні та гуманітарні проекти у 60+ країнах.

Як культурний і маркетинговий бренд, клуб формує впізнаваність регіону. «Металіст 1925» став одним із символів Харкова, а «Рома» чи «Ювентус» є глобальними брендами, що привертають туристів та формують імідж своїх міст. Редизайн форми «Динамо» у 2021 році став прикладом того, як правильно побудований бренд підвищує продажі та зміцнює імідж.

Як освітній та виховний осередок, клуб працює з молоддю. Академія «Дніпро-1» організовує збори для дітей із прифронтових територій, а «Аякс» (Нідерланди) має одну з найвідоміших академій світу, яка виховала ван де Сарра, де Йонга, Матиаса де Лігта та багатьох інших [11].

Усі ці приклади демонструють, що сучасний ПФК - це багатогранна структура, яка одночасно впливає на спорт, економіку, культуру, соціальний

розвиток і міжнародний імідж держави. Саме тому ефективне управління клубом потребує комплексного підходу, використання інновацій, стратегічного планування та взаємодії з громадою.

1.2. Економічна природа діяльності спортивних організацій

Сучасна спортивна організація, зокрема професійний футбольний клуб, функціонує не лише як суб'єкт фізичної культури та спорту, а й як повноцінна економічна одиниця, що оперує ресурсами, формує доходи, здійснює витрати, приймає управлінські рішення та взаємодіє з ринковим середовищем. Економічна природа її діяльності впливає з подвійної сутності: це, з одного боку, соціально важливий інститут, а з іншого - активний учасник господарського процесу.

Подвійна економіко-соціальна природа спортивних організацій проявляється через дві ключові площини. Соціальна складова охоплює популяризацію спорту, формування здорового способу життя, участь у вихованні молоді, згуртування місцевої громади та зміцнення соціальної стабільності й національної ідентичності. Економічна складова включає залучення інвестицій, управління бюджетом, отримання прибутків, вплив на розвиток локальних територій через створення робочих місць, розвиток туристичної інфраструктури та підвищення ділової активності у суміжних сферах [8].

У ринкових умовах спортивні організації функціонують як полісистемні суб'єкти економічних відносин, адже пропонують специфічний спортивний продукт: матчі, видовищні заходи, медіаконтент, брендovanі товари, освітні та спортивні послуги. Вони працюють на різних сегментах ринку - вболівальники, спонсори, телеглядачі, бізнес-партнери, місцева влада - і формують багатокomпонентну структуру доходів, що включає квиткові продажі, спонсорство, трансферні операції, ліцензування бренду, рекламу та телеправа.

Васильєв О. І., Дяченко А. О. відмічають, що витратна частина охоплює фінансування зарплат, утримання інфраструктури, логістику, сплату податків, маркетингові кампанії та розвиток академій. Таким чином, спортивна організація

виступає виробником унікального нематеріального продукту з високою емоційною та символічною цінністю, що формує стійкий попит і забезпечує її активну участь у сучасній економіці [10].

Роль спортивної організації в економіці проявляється через її здатність генерувати соціально-економічний ефект на різних рівнях. Спортивні клуби стимулюють регіональний розвиток, формуючи впізнаваний імідж міста чи області, сприяючи модернізації стадіонів, транспортної та туристичної інфраструктури, а також створюючи робочі місця у суміжних сферах - від торгівлі до медіаіндустрії.

Вони стають центрами інновацій, адже активно впроваджують аналітичні платформи, big data, CRM-системи та digital-маркетинг, а також розширюють діяльність у сфері кіберспорту. У міжнародному вимірі спортивні клуби виступають учасниками трансферного ринку, генераторами валютних надходжень і суб'єктами глобальної спортивної економіки, беручи участь у міжнародних змаганнях і залучаючи іноземні інвестиції. З погляду бюджетної системи вони можуть виконувати різні ролі: від дотаційних організацій, що частково фінансуються з місцевого бюджету, до потужних комерційних структур, які формують значні податкові надходження.

Типи економічних моделей діяльності спортивних клубів охоплюють кілька підходів, що відрізняються рівнем комерціалізації та структурою управління. Комерційна модель, характерна для Англії чи Іспанії, передбачає акціонерну структуру власності, самофінансування, орієнтацію на прибуток та масштабні маркетингові стратегії [12].

Соціальна модель, притаманна Німеччині та Скандинавським країнам, ґрунтується на принципі «50+1», що гарантує контроль уболівальників і пріоритет соціального впливу над прибутковістю. Дотаційна модель, поширена на пострадянському просторі, базується на фінансуванні з державних і муніципальних бюджетів та обмежених можливостях для комерційного розвитку. Змішана модель - характерна для України, Польщі та інших країн із трансформаційною економікою - поєднує елементи комерційного менеджменту та соціальної відповідальності, поступово формуючи перехід від бюджетної підтримки до ринкових механізмів.

Маслій О. М., Баранов, А. Ю. акцентують та тому, що вплив зовнішнього середовища на економічну діяльність спортивних організацій є визначальним, адже вони залежать від макроекономічної ситуації, рівня інфляції, коливань валют і загального стану ділової активності. Політичні умови - зокрема воєнний стан, державна підтримка або регуляторні обмеження - безпосередньо впливають на можливості організації матчів, розвиток інфраструктури та залучення інвесторів. Важливе значення мають регуляторні рішення, включно з податковою політикою, системою субсидій та спортивним законодавством. Технологічний прогрес формує нові моделі монетизації через цифрові трансляції, соціальні мережі, NFT-платформи й кіберспорт, що суттєво розширює економічні горизонти сучасних спортивних клубів і дозволяє їм адаптуватися до глобальних змін у спортивній індустрії [27].

Спортивна організація є складним економічним суб'єктом, у діяльності якого поєднуються риси традиційного бізнесу, сфери послуг та соціального інституту. Її економічна сутність визначається взаємодією між попитом на емоційний спортивний продукт, конкуренцією на ринку розваг, регуляторними умовами та потребою суспільного визнання. Для сталого розвитку футбольні клуби мають не лише досягати спортивних результатів, а й будувати власну економічну модель, адаптовану до сучасних умов. Нами досліджено типові економічні моделі функціонування спортивних клубів у поєднанні з конкретними українськими прикладами [19].

Комерційна модель. Цей підхід характерний для клубів, які прагнуть працювати за ринковими принципами, отримуючи доходи з різних комерційних каналів і майже не залежать від бюджетного фінансування. Вони заробляють на трансферах, спонсорстві, медіаправах, продажі клубної продукції, комерційних заходах та участі в єврокубках. Яскравим прикладом є ФК «Шахтар» (Донецьк): клуб має розвинену міжнародну скаутингову мережу, системно продає футболістів на європейський ринок (зокрема трансфер Михайла Мудрика до «Челсі» став одним із найдорожчих в історії України), формує значний дохід завдяки участі в

Лізі чемпіонів, отримує стабільні надходження від телеправ і контрактів із великими корпоративними партнерами.

Соціальна модель. Ця модель передбачає пріоритет громадських інтересів і підзвітність уболівальникам. Фінансова діяльність менш орієнтована на прибуток, а головний акцент робиться на підтримці місцевої ідентичності, розвитку дитячо-юнацького футболу та взаємодії з громадою. Значну роль можуть відігравати волонтерські структури або громадські організації. Показовим прикладом є ФК «Карпати» (Львів): після глибокої кризи клуб переорганізувався у формат із підвищеною відкритістю, зробив акцент на регіональних талантах, став активно підтримувати молодіжні програми та налагодив взаємодію з уболівальницькими спільнотами, що підвищило довіру громади та створило основу для стабільного розвитку [13].

Тимошенко Д. О. відмічає, що комерційна так і соціальна моделі можуть ефективно функціонувати в українських реаліях за умови належного менеджменту та стратегічного планування. Перший підхід підсилює фінансову самостійність і міжнародну присутність клубу, тоді як другий - формує міцну локальну підтримку й забезпечує сталий соціальний ефект. Залежно від ресурсів, амбіцій і контексту, сучасні футбольні клуби в Україні часто поєднують елементи обох моделей, поступово формуючи власні варіанти економічної стратегії [9].

Дотаційна модель. Цей тип функціонування притаманний клубам, які значною мірою залежать від зовнішнього фінансування - державного, муніципального або від одного великого спонсора. Комерційна самостійність таких організацій мінімальна, а їхнє існування безпосередньо пов'язане зі стабільністю джерела дотацій. Прикладом є ФК «Інгулець» (Петрове), який утримується за рахунок місцевого аграрного підприємства й фактично залежить від одного інвестора. Подібна ситуація простежується у ФК «Металіст 1925» (Харків), де значна частина фінансування надходить від міста та регіональних бізнес-груп. У таких клубів зазвичай обмежений бюджет, незначна частка комерційних доходів та висока вразливість у разі зміни політичної чи економічної ситуації.

Змішана модель. Цей варіант поєднує ринкові механізми з елементами соціальної та дотаційної підтримки. Клуб може одночасно отримувати доходи від трансферів, маркетингових проєктів і спонсорства, але водночас зберігати залежність від бюджетного фінансування або одного великого інвестора. У структурі доходів присутні як власні зароблені кошти, так і стороння допомога.

Яскравим прикладом є ФК «Дніпро-1» - сучасний клуб, який активно розвиває молодіжну академію, бере участь у єврокубках і розширює комерційну діяльність, але при цьому має підтримку з боку місцевої влади та регіональних партнерів. У економічному сенсі це типовий приклад трансформаційної моделі: клуб рухається від дотаційної системи до більш ринкової, намагаючись поступово збільшувати частку власних доходів [9].

Такі моделі добре демонструють, що футбольні клуби в Україні знаходяться на різних етапах економічного розвитку, і вибір формату функціонування залежить від фінансових можливостей, стратегічних цілей та умов зовнішнього середовища.

1.3. Зарубіжний досвід економічної діяльності провідних футбольних клубів

Сергієнко В. М. звертає увагу на світовий досвід функціонування футбольних клубів переконливо свідчить, що професійний футбол перестав бути лише спортивною діяльністю та перетворився на ключову частину глобальної економіки. Провідні клуби світу активно розвивають бренди, впроваджують інновації, масштабують міжнародну присутність та диверсифікують фінансові потоки. Їх економічні моделі демонструють, як спортивні досягнення поєднуються з ефективним управлінням, комерційними стратегіями та інвестиційною політикою.

1. Англія: Прем'єр-ліга як еталон комерційної ефективності. Футбольні клуби Англії є лідерами світового ринку завдяки потужній маркетинговій системі, високому рівню менеджменту та глобальності брендів. Приклади: «Манчестер Юнайтед», «Манчестер Сіті», «Ліверпуль». Основними джерелами їхніх доходів є продаж медіаправ (більше 3 млрд фунтів щорічно на всю лігу), міжнародне

спонсорство, комерційні партнерства, мерчандайзинг та квиткова програма. Важливою особливістю є глобальні фанатські бази - клуби активно працюють із вболівальниками у США, Азії та Африці, використовуючи мобільні застосунки, власні стрімінгові платформи, eSports-команди. Англійські клуби мають чітку корпоративну структуру та працюють як великі бізнес-компанії: «Манчестер Юнайтед» торгується на Нью-Йоркській фондовій біржі, забезпечуючи прозорість та залучення інвестицій [12].

2.Іспанія: Модель клубної власності з глобальним охопленням.«Реал Мадрид» і «Барселона» - приклади клубних структур, що належать не приватним власникам, а їхнім членам (сосьос). Така форма організації сприяє довгостроковому стратегічному плануванню та високій довірі вболівальників. Іспанські гранди мають надзвичайно розвинені маркетингові та міжнародні стратегії: глобальні тури, офіційні футбольні школи на різних континентах, розгалужені мережі фанклубів. «Реал Мадрид» традиційно очолює рейтинги найприбутковіших клубів світу, отримуючи понад €800 млн доходу на рік. Велика частка прибутків формується завдяки спонсорським контрактам зі світовими брендами - Adidas, Emirates, Spotify, Rakuten. Іспанські клуби працюють як культурні та комерційні бренди світового масштабу, поєднуючи спортивний успіх із високим рівнем інституційного розвитку [19].

Німеччина, Італія, Франція та США демонструють різні моделі розвитку професійних футбольних клубів, але всі вони підтверджують: успіх у сучасному футболі визначається не лише спортивними результатами, а й ефективною економічною моделлю, стратегічним управлінням та здатністю працювати з глобальними аудиторіями.

3.Німеччина: соціально орієнтована модель «50+1». Німецька футбольна система вирізняється унікальним підходом, де фанати та члени клубу мають основний контроль над управлінням. Правило «50+1» передбачає, що більшість голосів у клубі належить його членам, а не приватним інвесторам. Класичні приклади - «Баварія Мюнхен» та «Боруссія Дортмунд». «Баварія» демонструє поєднання соціальної відповідальності та фінансової ефективності: стабільні

доходи понад €600 млн на рік, мінімальні боргові зобов'язання, сильна академія та системна робота з молоддю. Значна частина спонсорства надходить від провідних німецьких брендів - Allianz, Audi, Adidas. Німецька модель робить акцент на довгостроковій стабільності, прозорості та регіональній відповідальності клубів.

4. Італія та Франція: фінансове відновлення через стратегічні інвестиції Європейські клуби цих країн упродовж 2010-х років активно впроваджували модернізаційні реформи. Італійські клуби - «Ювентус», «Мілан» - зосередились на оновленні інфраструктури та ребрендингу. «Ювентус» відкрив власний стадіон, що приносить стабільний дохід через музей, магазини, ресторани та корпоративні події. Французький «ПСЖ», отримавши інвестиції від Qatar Sports Investments, виріс у глобальний бренд з амбіціями міжнародного впливу. Успіх клубу базується на підписанні топ-гравців (Мессі, Мбаппе, Неймар), розвитку комерційної екосистеми та використанні цифрових інструментів - fan-token, NFT, цифрові платформи для фанатів. Модель Франції та Італії демонструє, що стратегічні інвестиції можуть повністю трансформувати клуб і зробити його економічно конкурентним [29].

5. США: спортивний бізнес як інвестиційна модель. Американські футбольні клуби MLS працюють за принципом франшизної системи: кожна команда купує право на участь у лізі, а спортивний продукт розглядається як бізнес-актив. Клуби часто належать групам інвесторів або знаменитостям - наприклад, «Інтер Маямі» частково належить Девіду Бекхему. Основний акцент робиться на комерціалізації: партнерства з глобальними брендами, прибутки від розвитку стадіонної інфраструктури, активна взаємодія з шоу-бізнесом та digital-медіа. MLS швидко зростає завдяки поєднанню інвестиційної моделі, ефективного маркетингу та розширення аудиторії за рахунок іммігрантських спільнот і молоді.

Ці приклади показують, що світовий футбол успішно функціонує завдяки поєднанню інноваційної економічної моделі, сильної спортивної складової та стратегічного менеджменту. Кожна країна виробила власну формулу успіху, яка враховує місцеві умови, традиції, культурні особливості та ринкове середовище.

Таблиця 1.1.

Загальні тенденції зарубіжного досвіду футбольних клубів

Тенденція	Приклад реалізації
Глобалізація бренду	Клубні магазини у 50+ країнах («Барселона», «МЮ»)
Медіамонетизація	Прямі трансляції, платформи клубів («Ліверпуль TV», «City+»)
Фінансова прозорість	Біржові звіти («Ювентус», «Боруссія Дортмунд»)
Інновації	eSports, NFT, Fan Tokens («ПСЖ», «Барселона»)
Соціальні ініціативи	Академії, школи, благодійність («Баварія», «Арсенал»)

Складено на основі даних [39,40,41]

Тимошенко Д. О. підтверджує, що світовий досвід переконливо демонструє, що провідні футбольні клуби утримують лідерські позиції не лише завдяки результативній грі, а й завдяки здатності перетворювати власний бренд на потужний комерційний інструмент, залучати капітал і системно впроваджувати інновації у бізнес-процеси. Аналітика Deloitte Football Money League (2025, сезон 2023/24) підтверджує цю тенденцію, висвітлюючи ключові фінансові результати найуспішніших команд. Реалізувавши масштабну комерційну стратегію, Real Madrid став першим клубом у світі, який перевищив річний дохід у €1 млрд, отримавши близько €1 045,5 млн. Manchester City із доходом €837,8 млн зберіг друге місце, тоді як Paris Saint-Germain (€805,9 млн) посів третю сходинку, значною мірою завдяки довгостроковій фінансовій підтримці з боку Катару. До першої десятки також увійшли Manchester United (€770,6 млн), Bayern Munich (€765,4 млн), Barcelona (€760,3 млн), Arsenal, Liverpool, Tottenham та Chelsea. Загальні доходи топклубів досягли рекордних €11,2 млрд, що на 6 % більше порівняно з попереднім сезоном. Помітне зростання matchday-прибутків на 11 % було зумовлене модернізацією арен, збільшенням їх місткості, переглядом цінової політики та розвитком преміальних сервісів, що дало змогу суттєво підвищити комерційний потенціал клубів у дні матчів [9].

Таблиця 1.2.

Схематичне порівняння футбольних клубів (основні приклади)

Клуб	Річний дохід (≈ 2023/24)	Особливості фінансової моделі
Real Madrid	~€1 045 млн	Перший клуб із понад €1 млрд доходів, збалансоване співвідношення витрат прибутковості (~47% на зарплати) Diario S+2CBSSports.com+2
Manchester City	~€838 млн	Стабільне фінансування та інвестиції зі сторони Abu Dhabi, глобальний бренд
PSG	~€806 млн	Державні інвестиції, придбання топ-гравців, агресивна комерціалізація
Bayern Munich	~€765 млн	Соціально-орієнтована модель, прозорість, стабільність та академія

Складено на основі даних [35,36,39,40,41]

Успішний досвід провідних іноземних футбольних клубів переконує, що сучасна економічна модель у спорті ґрунтується на багатовекторному управлінні, де поєднуються прибутковість, соціальна відповідальність, інноваційні підходи та стратегічне планування.

Така комплексність формує основу конкурентоспроможності клубів і може бути корисною для реформування українського футболу в умовах євроінтеграції та посилення глобальної конкуренції. Аналіз фінансових моделей європейських грандів - Real Madrid, Manchester City, PSG та Bayern Munich - показав, що їхні доходи формуються з трьох ключових напрямів: виручка від матчів (match-day), надходження від медіаправ (broadcast) та комерційна діяльність (commercial), яка охоплює спонсорство, продаж атрибутики й різні рекламні активності [41].

Найвищі фінансові показники має Real Madrid, який першим у світі перевищив межу €1 млрд річного доходу, отримавши 46 % від комерційного сегмента та 24 % від матч-дей. Manchester City, PSG і Bayern демонструють подібну структуру: близько 48 % доходів припадає на комерційні операції, 34 % - на медіаправа, а 18 % забезпечують продаж квитків і матчеві активності. Середній

дохід топ-10 клубів світу становить приблизно €560 млн щороку, що свідчить про важливість системного розвитку бренду, партнерств і цифрових комунікацій.

Окремо простежується стійке зростання match-day доходів у постпандемічний період, що підтверджує ефективність інвестицій у стадіони, сервіс і поліпшення вражень уболівальників. Ці висновки підкреслюють необхідність глибокої трансформації українських футбольних клубів у напрямі диверсифікації фінансів, посилення комерційної діяльності, побудови якісної взаємодії з фанатами та модернізації інфраструктури [30].

Семенченко Л. М., Бондаренко, О. І. вважають, що ефективна реалізація окреслених підходів створить передумови для зміцнення позицій українських футбольних клубів на європейському ринку завдяки впровадженню сучасних управлінських моделей, удосконаленню стратегічного планування, підвищенню професійності кадрового складу та гармонізації внутрішніх процесів із нормами УЄФА та ФІФА. Перехід до такої моделі дасть змогу відмовитися від надмірної залежності від дотацій та перейти до фінансово самодостатньої системи функціонування, що охоплює розвиток комерційних напрямів, цифрових продуктів, ліцензійних сервісів і співпрацю з глобальними брендами. Це відкриє можливості для глибшої інтеграції українських клубів у європейську футбольну екосистему, активнішої участі у трансферних процесах, залучення іноземних інвестицій, підготовки гравців, здатних конкурувати на ринку топ-ліг, та формування позитивного іміджу українського футболу на світовій арені [28].

У довгостроковій перспективі такі перетворення сприятимуть посиленню суспільної ролі футболу, зростанню спортивної культури, розвитку дитячо-юнацьких академій, підтримці освітніх, соціальних і реабілітаційних програм, що реалізуються на базі клубної інфраструктури. Запровадження цих стратегічних рішень здатне не лише підвищити конкурентоспроможність окремих клубів, а й стимулювати сталий розвиток усієї футбольної галузі, удосконалити систему управління, відкрити нові комерційні перспективи, зміцнити співпрацю з міжнародними партнерами та активізувати популяризацію українського футболу на глобальному рівні [31].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ В УКРАЇНІ

2.1. Загальна характеристика професійного футболу в Україні

Професійний футбол в Україні посідає провідне місце серед інших видів спорту, поєднуючи в собі спортивну, соціальну, економічну та культурну складові. Із моменту проголошення незалежності у 1991 році в країні поступово сформувалася самостійна футбольна система з власними керівними структурами, лігами та нормативно-інституційною базою. Сьогодні український професійний футбол функціонує як багаторівнева система, у якій працюють десятки клубів, залучені сотні професійних гравців, тренерів та фахівців різних напрямів, а також широка спільнота уболівальників.

1. Організаційна модель професійного футболу в Україні. Управління та регулювання системи змагань забезпечують такі інституції: Українська асоціація футболу (УАФ) - центральний орган, що відповідає за загальний розвиток футболу в державі; Українська Прем'єр-ліга (УПЛ) - вищий дивізіон, де виступають провідні футбольні клуби України; Перша та Друга ліги - професійні рівні нижчої ланки, діяльність яких координує Професіональна футбольна ліга України (ПФЛ); - Кубок України та Суперкубок України - національні турніри, відкриті для команд різних ліг.

На різних етапах сезону кількість професійних клубів коливається в межах 30-40, що залежить від їхніх фінансових ресурсів, організаційних можливостей та впливу воєнно-політичної ситуації [14].

2. Основні характеристики сучасного розвитку професійного футболу в Україні. У 2022-2025 роках український професійний футбол проходить через глибоку трансформацію, що проявляється в оновленні управлінських практик, фінансових моделей, інфраструктури та кадрового потенціалу. На ці процеси впливають як глобальні фактори, зокрема пандемія COVID-19 та економічні коливання, так і внутрішні драматичні події, насамперед повномасштабна війна,

яка суттєво змінила умови функціонування клубів, стадіонів та всієї футбольної системи країни.

Нами проаналізовано основні фактори, що визначають сучасний стан професійного футболу в Україні. Передусім це наслідки повномасштабної війни, яка суттєво вплинула на інфраструктуру та логістичні можливості: значна кількість стадіонів, тренувальних центрів і офісів клубів опинилася в зоні активних бойових дій або на тимчасово окупованих територіях (Донецьк, Луганськ, Херсон, Маріуполь, Сєвєродонецьк та інші). Частині клубів довелося змінювати місце розташування й проводити «домашні» матчі в інших містах, як-от «Шахтар» у Львові чи «Зоря» у Запоріжжі. Усі поєдинки проходять без глядачів або з мінімальною кількістю уболівальників, що значно скорочує квиткові доходи та позначається на атмосфері стадіонів.

Суттєвим викликом стало посилення фінансового навантаження на клуби та зменшення їхніх традиційних джерел доходу. Спонсорські внески зменшилися через загальне падіння економіки; трансферна активність скоротилася, адже більшість переходів здійснюється у форматі оренди або як вільні агенти, а масштабні трансфери практично відсутні. Падіння доходів від продажу атрибутики, реклами і послуг категорії hospitality також погіршило фінансове становище клубів. Участь у єврокубках залишається одним із небагатьох стабільних каналів доходу для провідних команд - «Шахтаря», «Динамо» та «Дніпра-1».

Кадрова ситуація також ускладнилася: через воєнний стан частина футболістів і тренерів виїхала за кордон або призупинила діяльність, багато легіонерів залишили країну за дозволеними ФІФА процедурами. Футбольні академії працюють із затримками, зіштовхуючись із браком тренерів, обмеженнями на виїзди та психологічним навантаженням на дітей.

На цьому тлі клуби активніше здійснюють цифрову трансформацію. Через обмеження на відвідування матчів усе більшу роль відіграють онлайн-платформи: трансляції на YouTube, сервісі MEGOGO та у соцмережах, а також запуск у 2023 році платформи UPL.TV для централізованого показу матчів. Розвиваються

цифрові інструменти взаємодії з фанатами - онлайн-магазини, підпискові сервіси, Telegram-боти з аналітикою й оновленнями [27].

Важливою складовою сучасного функціонування клубів стала державна та місцева підтримка. Значна частина команд Першої та Другої ліг утримується за рахунок обласних і міських бюджетів (зокрема Полісся, Прикарпаття, Кремень). Держава забезпечує безпекові умови для проведення матчів: облаштування укриттів, координація з військовими адміністраціями. Обмеження на виїзд гравців призовного віку додають складності в питаннях формування складу та організації міжнародних виїздів. Попри всі труднощі, українські клуби демонструють стійкість та високу здатність до адаптації. Чемпіонати продовжують проводитися, що має важливе моральне та символічне значення. Молоді гравці отримують більше ігрової практики через кадрові втрати, що відкриває можливості для появи нових талантів. Клуби прагнуть зберегти стабільність, ефективно використовуючи навіть обмежені ресурси.

Сучасний розвиток професійного футболу в Україні характеризується періодом вимушених змін, що потребує інноваційних управлінських підходів, зовнішньої підтримки та високої адаптивності. Для нинішнього етапу властиві гострий дефіцит фінансових ресурсів, постійні ризики для інфраструктури, трансформація форматів турнірів, швидке впровадження цифрових інструментів та прагнення клубів зберегти спортивну самобутність навіть у воєнних умовах.

3. Джерела фінансування українських футбольних клубів. Фінансова база клубів залишається вразливою та обмеженою, а основні джерела надходжень включають: спонсорську допомогу з боку державних або комунальних підприємств, що є типовим для багатьох команд Першої та Другої ліг; приватні інвестиції, які забезпечують стабільність провідних клубів («Шахтар», «Динамо», «Дніпро-1» тощо); виручку від продажу квитків та клубної атрибутики, потенціал яких суттєво знижений через обмежений доступ уболівальників та міграцію фан-бази; доходи від участі в єврокубках, що залишаються одним із ключових фінансових стовпів для топ-клубів; трансфери гравців, які для окремих команд є основним інструментом виживання.

4.Інфраструктура та кадровий потенціал. Багато клубів втратили доступ до своїх стадіонів або тренувальних баз через окупацію, пошкодження або постійні загрози безпеці. Водночас відбувається активне залучення молодих гравців, формування внутрішнього резерву та розвиток клубних академій. Важливу роль у підтриманні системності підготовки футболістів відіграють дитячо-юнацькі спортивні школи та футбольні академії, попри брак тренерів та організаційні труднощі [16].

5.Вболівальницька база та роль медіа. З огляду на воєнну ситуацію матчі проводяться без глядачів або з мінімальним допуском, що суттєво впливає на атмосферу поєдинків та зменшує доходи клубів. Натомість активно розвиваються цифрові канали трансляцій: YouTube, Megogo та офіційні онлайн-платформи клубів. Вболівальницька культура адаптується до нових реалій, зберігаючи виразну патріотичну підтримку та символічну єдність із командами, попри фізичну віддаленість.

Таблиця 2.1.

Характеристика основних футбольних клубів України

Клуб	Місто	Форма власності	Основні джерела фінансування	Інфраструктура
Шахтар (Донецьк)	Донецьк (база – Львів)	Приватна	Єврокубки, трансфери, спонсори	Орендовані стадіони, навчально-тренувальна база
Динамо (Київ)	Київ	Приватна	Єврокубки, телеправа, спонсори	Власний стадіон, академія, база
Дніпро-1	Дніпро	Державна підтримка	Обласний бюджет, інфраструктура, часткове самофінансування	Стадіон в Дніпрі, нова база
Зоря (Луганськ)	Луганськ (база – Запоріжжя)	Спонсорська підтримка	Підтримка холдингу, трансфери молоді	Оренда стадіону, молодіжна академія
Полісся (Житомир)	Житомир	Комунальна + інвестори	Підтримка міста, спонсори, квитки	Реконструйований стадіон, підтримка ДЮСШ

Складено на основі даних [15,16,21,26,28]

Професійний футбол в Україні - це складна динамічна система, що функціонує в умовах значних внутрішніх викликів. Незважаючи на обмежені

ресурси, політичні та війсьні ризики, українські футбольні клуби демонструють гнучкість, зберігають змагальний дух та формують основу для відновлення і подальшого розвитку галузі. Залучення сучасних економічних моделей, міжнародного досвіду та стратегічне управління дозволять підвищити рівень професіоналізму та стійкості українського футболу.

2.2. Економічні показники діяльності клубів УПЛ: прибутковість, дотаційність, фінансова стійкість

Економічна діяльність клубів Української Прем'єр-ліги є складною системою, на яку суттєво впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Ключовими індикаторами ефективності виступають рівень прибутковості, ступінь дотаційності та загальна фінансова стійкість клубів. Аналіз цих характеристик дозволяє глибше оцінити реальний стан галузі та окреслити перспективи її розвитку. Розглянемо основні аспекти докладніше.

1. Прибутковість клубів УПЛ. Прибутковість відображає можливість клубу отримувати позитивний фінансовий результат як різницю між доходами та витратами. Основні джерела доходів клубів УПЛ включають:

- трансферні операції, тобто продаж гравців;
- спонсорські угоди і рекламні партнерства;
- надходження від прав на телетрансляції;
- продаж квитків і клубної атрибутики;
- винагороди за участь у єврокубках.

Попри наявність цих джерел, більшість клубів УПЛ мають низьку прибутковість або навіть демонструють збитки. Це зумовлено значними витратами на обслуговування інфраструктури, виплатами заробітних плат, а також недостатнім розвитком комерційних напрямів. Позитивний баланс зазвичай мають лише клуби, які системно працюють на трансферному ринку та успішно продають гравців у провідні європейські чемпіонати - передусім «Шахтар», «Динамо» та «Зоря».

2. Дотаційність клубів. Проблема дотаційності є характерною рисою українського професійного футболу. Більшість клубів залежать від зовнішнього фінансування, яке надходить від власників, місцевих бюджетів або державних компаній. За оцінками аналітичних центрів, понад 70 % клубів УПЛ функціонують у дотаційному режимі: їхні витрати суттєво перевищують доходи, а дефіцит покривається за рахунок сторонніх вливань.

Типові форми дотацій включають:

- пряме фінансування з боку власників (меценатська або олігархічна модель);
- підтримку з місцевих бюджетів;
- допомогу від державних підприємств через спонсорські програми або інші механізми [17].

Подібна залежність робить клуби економічно вразливими: у разі припинення фінансування багато з них втрачають можливість працювати на професійному рівні, що створює ризики для стабільності всього чемпіонату.

3. Фінансова стійкість. Фінансова стійкість клубу означає його здатність працювати стабільно протягом тривалого періоду, підтримуючи баланс між доходами та витратами і залишаючись життєздатним навіть за умов зовнішніх економічних чи політичних коливань. Для більшості клубів УПЛ цей показник залишається проблемним. До основних проявів низької фінансової стійкості належать: систематичні затримки заробітної плати, випадки банкрутства або виключення команд із чемпіонату (як це було з «Металістом», «Арсеналом-Київ», «Карпатами»), відсутність резервних фінансових фондів та довгострокового планування доходів, залежність від коливань валютних курсів під час виплат легіонерам.

Разом із тим окремі клуби показують більш упорядкований фінансовий стан, що забезпечується налагодженою трансферною політикою, ефективною співпрацею з партнерами або розвиненою клубною академією. Прикладом є «Шахтар», який має широку скаутську мережу та потужну інфраструктуру.

Аналіз показує, що найбільших фінансових втрат зазнали саме «Шахтар» і «Динамо», які понесли збитки на рівні 42,8 млн і 12,9 млн доларів США відповідно.

Незважаючи на участь у єврокубках, їхні комерційні доходи - спонсорські надходження, телеправа та квитковий продаж - залишаються критично низькими через війну та погіршення економічної ситуації [21].

Клуби середнього рівня («Ворскла», «Кривбас», ЛНЗ) змогли вийти на незначний прибуток, проте його обсяги вимірюються лише сотнями тисяч доларів, що свідчить про економний підхід і мінімальну залежність від великих меценатів чи бюджетних ресурсів.

Разом із тим дотаційність і надалі переважає серед провідних клубів: їхні витрати суттєво перевищують доходи, і лише приватні власники утримують їх у робочому стані, фактично компенсуючи фінансові прогалини. Така модель наближається більше до кризового функціонування, ніж до повноцінної бізнес-стратегії.

Фінансова стійкість клубів середнього сегменту загалом вища завдяки виваженим бюджетам, проте в масштабах усієї УПЛ стабільність залишається низькою, що формує системні ризики для ліги.

Таблиця 2.2.

Прибутковість та дотаційність клубів УПЛ у 2024-2025 рр.

Клуб	Фінансовий результат (USD)	Коментар
Шахтар	-42,8 млн.	Найбільші збитки; фінансується Ахметовим
Динамо	-12,9 млн.	Збитки через високу витратність
Ворскла	+242 тис.	Прибутковість за рахунок стабільного бюджету
Кривбас	+159 тис.	Раціональна бюджетна політика
ЛНЗ	+81 тис.	Місьцеве фінансування, економічна модель

Складено на основі даних [14,19,21]

Нами досліджено як змінюється дохідність та прибутковість [26]:

- у 2020 році сумарний дохід клубів УПЛ складав близько 127 млн євро, що на 29% більше, ніж в 2019 році;
- у сезоні 2024/25 лише п'ять клубів отримали чистий прибуток: Ворскла, Кривбас, ЛНЗ, СК “Полтава” та “Лівий Берег”;
- Динамо закінчило з чистим збитком –12,9 млн USD, Шахтар – –42,8 млн USD - вони залишаються головними фінансовими “антирекордсменами” ліги;
- сирий тренд: до 2021-22 року клуби працювали з мінусом, навіть перед війною; після 2022 року ситуація лише погіршилась через війну й обмеження доходів.

Таблиця 2.3

Тренди прибутковості та дотаційності клубів УПЛ (2020-2025 рр.)

Рік	Великі клуби (прибуток/збиток)	Середні клуби	Дотаційність
2020	Загальні доходи ~127 млн євро	Невеликий прибуток	Низька
2021-2022	Падіння через війну	Помірна стабільність	Зростає
2023-2024	Шахтар –42,8 млн, Динамо –12,9 млн	В плюсі: Ворскла, Кривбас, ЛНЗ	Критично висока
2024-2025	Повторення збитків	Стабільний прибуток у п'яти клубів	Виживання завдяки власникам

Складено на основі даних [12,13,14,19,21]

Більшість клубів Української Прем'єр-ліги залишаються збитковими та працюють переважно завдяки дотаціям, що позбавляє їх можливості самостійно забезпечувати фінансову стабільність. Домінуюча в Україні модель меценатства, за якої основним джерелом утримання клубів є приватні власники або місцеві бюджети, не може вважатися довгостроково стійкою, оскільки залежить від волі окремих осіб чи політичних рішень.

Підвищення прибутковості клубів можливе за умови активного розвитку маркетингових стратегій, оновлення брендів, розширення цифрових сервісів, повернення та залучення аудиторії, а також стабільної участі у єврокубкових турнірах.

Довгостроковий розвиток професійного футболу в Україні потребує ширших структурних змін: підвищення фінансової прозорості, запровадження незалежного аудиту, переходу до бізнес-орієнтованої моделі управління клубами та створення інвестиційно-привабливих умов для модернізації інфраструктури й підтримки дитячо-юнацького футболу.

У рамках дослідження запропоновано низку рекомендацій щодо покращення ситуації:

- розвиток власних комерційних напрямів: нарощування доходів від спонсорів, телеправ і продажу квитків;
- акцент на підготовці та реалізації молодих футболістів, що є одним із найперспективніших джерел прибутку (ефективність цього підходу вже підтверджена на прикладі «Шахтаря»);
- впровадження політики прозорості та регулярного аудиту, що дозволить підвищити інтерес інвесторів до клубів;
- системне фінансове планування із використанням досвіду клубів-середняків, які демонструють більш збалансовану економічну модель та меншу залежність від зовнішніх дотацій [5].

2.3. Проблеми функціонування футбольних клубів в умовах економічної нестабільності та воєнного стану

Функціонування футбольних клубів в Україні сьогодні відбувається в умовах безпрецедентних викликів, пов'язаних із затяжною економічною кризою, повномасштабною війною, масштабним руйнуванням спортивної інфраструктури та різким падінням платоспроможності населення. Сукупний вплив цих факторів створює критично складне середовище як для топклубів, так і для команд нижчих дивізіонів. Основні проблеми можна окреслити так:

1. Фінансова нестабільність та дотаційна залежність. Професійні клуби потребують значних і постійних фінансових ресурсів для покриття зарплат гравців і персоналу, логістичних витрат, медичного забезпечення, утримання стадіонів та

тренувальних баз. Однак у воєнних умовах традиційні джерела доходу суттєво зменшилися: продаж квитків практично зник через обмеження на відвідування матчів, спонсорські контракти скоротилися через загальне падіння економічної активності, а доходи від телетрансляцій знизилися через обмежений комерційний інтерес. До цього додаються інфляційні процеси та девальвація гривні, що підвищує витрати клубів, особливо тих, хто має угоди у валюті. Як наслідок, більшість команд працює зі збитками й змушена покривати дефіцит за рахунок дотацій від власників або муніципальних бюджетів. Така модель є нестійкою: у випадку припинення підтримки клуб може повністю припинити діяльність [21].

2.Руйнування інфраструктури. Військові дії призвели до масштабних втрат футбольної інфраструктури. Значна кількість стадіонів, тренувальних комплексів та спортивних баз була пошкоджена або повністю знищена. Об'єкти в Маріуполі, Харкові, Чернігові, Миколаєві та низці інших міст стали непридатними для експлуатації. Частина клубів була змушена евакуюватися і втратила свою постійну матеріально-технічну базу. Відновлення таких об'єктів потребує значних інвестицій, однак через обмежені фінансові ресурси та ризик нових атак реалізувати такі проєкти практично неможливо. Відсутність власного стадіону також скорочує можливості заробляти на матч-дей активностях, що ще більше погіршує фінансову ситуацію команд.

3.Логістичні та безпекові проблеми. Проведення матчів у воєнних умовах супроводжується значними логістичними труднощами. Багато клубів вимушено долають великі відстані, оскільки змагання можуть відбуватися лише у відносно безпечних регіонах країни. Постійні повітряні тривоги переривають тренування й офіційні матчі, що ускладнює планування та підготовку команд. Дефіцит пального, транспортні обмеження та порушення логістичних маршрутів спричиняють затримки, перенесення і навіть зриви календаря ігор. Додатковою проблемою є заборона масових заходів або обмежений доступ глядачів, що змушує клуби проводити матчі без уболівальників і позбавляє їх можливості отримувати дохід від матч-дей активностей.

4.Кадрова нестабільність. Погіршення безпекової ситуації спричинило масовий відтік легіонерів, які покидали країну одразу після початку бойових дій. Частина українських футболістів тимчасово припинила виступи або розірвала контракти через форс-мажорні обставини. Є випадки мобілізації спортсменів до лав Збройних сил чи територіальної оборони. Тренерський склад і персонал також перебувають під впливом психологічного виснаження. У багатьох клубах, особливо в регіонах, наближених до бойових дій, виникає нестача кваліфікованих спеціалістів, що знижує загальний рівень конкуренції в лізі та впливає на якість футболу [14].

5.Обмежені можливості розвитку молоді. Через бойові дії діяльність дитячо-юнацьких спортивних шкіл, футбольних академій та секцій була частково або повністю зупинена. У регіонах, що зазнали атак, молодь втратила доступ до тренувальних процесів та змагальної практики. Навіть у більш безпечних областях заняття часто проводяться з обмеженнями або у скороченому форматі, інколи — дистанційно, що суттєво зменшує їхню ефективність. Через фінансові труднощі клуби скорочують бюджети на селекцію, розвиток молодіжних команд та формування резерву. Усе це створює ризики для підготовки нового покоління футболістів і зменшує майбутній потенціал українського футболу.

6.Морально-психологічні аспекти. Війна безпосередньо впливає на емоційний стан гравців та тренерів. Постійне відчуття небезпеки, переживання за родини, втрата домівок або близьких залишають глибокий слід, знижуючи мотивацію та концентрацію під час тренувань і матчів. Напружений психологічний фон позначається на внутрішньому кліматі команд. Вболівальники також втрачають інтерес до футболу як форми розваги, оскільки основна увага суспільства зосереджена на питаннях безпеки та виживання, що додатково зменшує аудиторію та доходи клубів.

7.Правова невизначеність та ризики втрати ліцензій. Воєнний стан істотно ускладнює виконання клубами контрактних та регуляторних зобов'язань. Виникають труднощі з ліцензуванням, поданням фінансових і юридичних звітів до УАФ та міжнародних структур, дотриманням вимог УЄФА та ФІФА. Невиконання

контрактів із футболістами, тренерами чи спонсорами може призвести до санкцій, штрафів або спорів у міжнародних інстанціях. У ситуації банкрутства, відсутності стадіону чи тренувальної бази клуб ризикує втратити професійний статус, що створює атмосферу невизначеності та послаблює довіру міжнародних партнерів до українського футболу.

8. Міжнародна ізоляція та втрата престижу. Через небезпеку проведення матчів в Україні клуби змушені грати єврокубкові поєдинки на нейтральних полях - у Польщі, Угорщині, Словаччині. Це значно знижує комерційний потенціал таких матчів, обмежує вболівальницьку підтримку та ускладнює залучення спонсорів. Високі ризики стримують іноземних інвесторів від вкладень у клуби чи інфраструктуру. Скаутинг українських гравців також ускладнений: через нестачу медійного висвітлення, нерегулярність трансляцій і загальну нестабільність змагань талановиті футболісти отримують менше шансів потрапити у поле зору європейських клубів. У результаті український футбол втрачає конкурентність і вплив на міжнародній арені [15].

Попри складні воєнні реалії, окремі клуби разом із місцевою владою роблять кроки до відновлення інфраструктури, що формує певні позитивні сигнали для галузі.

Серед прикладів можна виділити такі ініціативи:

1. «Металіст 1925» (Харків). Через суттєві руйнування інфраструктури клуб змушений був тимчасово перемістити команду в безпечніший регіон. У 2023–2024 роках за підтримки міської влади та волонтерських організацій вдалося частково відновити тренувальну базу в області. На ній наразі займаються юнацькі команди, що дозволяє підтримувати розвиток молоді.

2. ФК «Верес» (Рівне). Реконструкція стадіону «Авангард», розпочата ще до війни, була завершена у 2023 році. Незважаючи на фінансові труднощі, клуб повернувся на оновлений домашній стадіон, що стало важливим знаком стабільності для регіону та прикладом ефективної взаємодії клубу й місцевої влади.

3. ФК «Полісся» (Житомир). За активної підтримки обласної ради та місцевого бізнесу у 2024 році завершено будівництво критого манежу, придатного для тренувань і проведення матчів узимку. Враховуючи перебої з

електропостачанням, об'єкт обладнали автономним джерелом живлення. Це дало можливість продовжувати тренувальний процес і організувати матчі без глядачів у контрольованих і безпечних умовах.

4.Академія «Дніпро-1». Клуб продовжує інтенсивно розвивати власну дитячо-юнацьку академію, незважаючи на воєнні реалії. Частина тренувального процесу було перенесено до безпечніших областей України, що дозволило зберегти регулярність занять. Для дітей із прифронтових регіонів організовано спортивні збори у Львові та на Закарпатті, що забезпечує безпечні умови та підтримує їхній спортивний розвиток навіть у надзвичайно складних обставинах.

5.Ініціативи УАФ та міжнародних партнерів. Українська асоціація футболу спільно з УЄФА у 2023-2025 роках реалізує низку програм підтримки дитячого, аматорського та регіонального футболу. У рамках цих ініціатив здійснюється постачання інвентаря, встановлення мобільних роздягалень, відкриття нових міні-полів у безпечних громадах. Особлива увага приділяється регіонам, що приймають внутрішньо переміщених осіб. Такі заходи демонструють здатність української футбольної спільноти консолідувати зусилля навіть у часи війни, зберігаючи соціальну функцію спорту, забезпечуючи можливість дітям тренуватися та підтримуючи локальні громади [10].

У межах дослідження нами підготовлено ґрунтовний аналітичний блок щодо стратегічних підходів до управління футбольним клубом як економічним суб'єктом, який може бути застосований як для «Металіст 1925», так і для інших клубів України.

1.Диверсифікація джерел доходів:

- класичні джерела: продаж квитків і абонементів, реалізація клубної атрибутики, телевізійні права.
- комерційні проекти: розвиток власних бізнес-напрямів (кафе, фан-шопи, футбольні школи, команди з кіберспорту).
- цифрова монетизація: платні трансляції, ексклюзивний відеоконтент, NFT-картки гравців, мобільні додатки з преміальними функціями.

- партнерські програми: співпраця з великими брендами, крос-маркетингові проєкти з місцевим бізнесом та регіональними установами.

2. Розвиток бренду та маркетинг:

- формування образу клубу як важливої культурно-спортивної складової регіону.
- активний розвиток фан-спільнот у соціальних мережах: опитування, вікторини, закриті фан-клуби.
- підсилення міжнародної присутності: участь у міжнародних турнірах, товариські матчі з європейськими командами.
- розвиток експортного мерчу - продаж сувенірної продукції та форми через міжнародні онлайн-платформи [17].

3. Ефективне управління витратами.

- чітке фінансове планування з визначенням прогнозів доходів і витрат на сезон.
- поділ витрат на ключові категорії: зарплати, інфраструктура, маркетинг, трансфери, академія.
- контракти з гравцями зі змінною частиною виплат, залежною від результатів, що зменшує фінансові ризики у кризові періоди.
- оптимізація логістики - спільні поїздки, координація тренувальних баз, зменшення витрат на переїзди і проживання.

4. Інвестиції у молодіжну академію. Довгострокова стратегія розвитку клубу передбачає створення конкурентоспроможної власної школи підготовки футболістів, що дозволяє зменшити витрати на трансфери та формувати кадровий резерв із місцевих гравців. До ключових напрямів належать розширення партнерств із регіональними ДЮСШ, запровадження програм обміну з іноземними академіями, модернізація матеріально-технічної бази - тренажерних залів, реабілітаційних центрів, медичних кабінетів. Це забезпечує не лише спортивний ріст дітей, а й підвищує авторитет клубу в регіоні [7].

5. Кризове та антикризове управління. У воєнних умовах клуби змушені застосовувати нестандартні управлінські підходи: проводити матчі на безпечних стадіонах, адаптовувати тренувальний процес, укладати контракти з можливістю їх коригування у разі зупинки змагань. Важливим завданням стає створення

резервного фінансового фонду для покриття непередбачуваних витрат. Не менш значущими є соціальні ініціативи - допомога внутрішньо переміщеним особам, благодійні матчі, підтримка військових - які формують позитивний імідж клубу та зміцнюють його суспільну роль.

6.Цифрова трансформація. Сучасний футбольний клуб має активно впроваджувати цифрові інструменти. Серед них: CRM-системи для управління взаємодією з уболівальниками, партнерами й спонсорами; системи аналітики для глибокого аналізу статистики гравців, продажів, показників відвідуваності; створення віртуальних турів стадіоном, робота онлайн-магазинів, продаж електронних абонементів. Використання штучного інтелекту для аналізу тактики суперників, оцінки форми футболістів і планування тренувань дає змогу підвищити ефективність спортивного управління [18].

7.Робота зі спонсорами та інвесторами. Важливою складовою стратегії клубу є побудова прозорих і довірчих відносин із бізнес-партнерами. Це включає регулярну фінансову звітність, формування гнучких пакетів спонсорства - від брендингу форми до права на назву стадіону, - а також залучення іноземних інвестицій на розвиток інфраструктури. Перспективним напрямом є створення партнерських фондів для підтримки молодіжних програм та академій.

Для довготривалої життєздатності українського футболу необхідна комплексна підтримка з боку держави, УАФ, місцевих громад і міжнародних організацій. Одним із ключових завдань є формування стійких моделей фінансування, розвиток системи дитячо-юнацького футболу, надання клубам грантів, податкових стимулів та гуманітарної допомоги. Водночас важливо створити умови для відновлення інфраструктури, забезпечення безпечного проведення матчів і поступового повернення глядачів на стадіони, що стане основою відродження українського футбольного середовища [28].

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

3.1. Стратегічні підходи до управління футбольним клубом як економічним суб'єктом

Футбольний клуб у сучасних реаліях виконує не лише спортивну функцію, а й повноцінно діє як економічний суб'єкт, що конкурує на ринку спорту, розваг і медіа. Для результативної роботи потрібне стратегічне управління, яке охоплює фінансове планування, маркетинг, кадрову політику, розвиток інфраструктури та взаємодію з уболівальниками. У період економічної нестабільності та дії воєнного стану стратегія клубу має бути гнучкою, забезпечувати короткострокову стабільність і водночас формувати підґрунтя для довгострокової стійкості. У дослідженні виокремлено ключові підходи, здатні забезпечити ефективне функціонування клубу.

1. Диверсифікація джерел доходів. Сучасний футбольний клуб не може обмежуватися лише доходами від продажу квитків або телеправ - необхідна багатоканальна система фінансування. До традиційних джерел додаються:

- мерчандайзинг - реалізація клубної форми, сувенірів та аксесуарів через фан-шопи та онлайн-магазини з можливістю міжнародної доставки;
- комерційні активності на стадіоні - організація концертів, фестивалів, ярмарок, дитячих і спортивних заходів;
- цифровий контент - платні підписки на відеоархіви, документальні цикли про клуб, мобільні застосунки з преміум-функціями;
- ліцензування бренду - спільні продукти з компаніями, кобрендингові колекції, партнерські лінійки товарів [13].

Таке розширення джерел прибутку підвищує фінансову стійкість клубу, дозволяючи зменшити залежність від одного каналу доходів.

2.Маркетинг і розвиток бренду. Щоб бути привабливим як для вболівальників, так і для потенційних спонсорів, клуб має підтримувати сильну та впізнавану брендову ідентичність. Основні напрями роботи включають:

- активність у соціальних мережах (TikTok, Instagram, YouTube) зі створенням engaging-контенту - закулісні відео, інтерв'ю, інтерактиви;
- міжнародне позиціонування - участь у міжнародних змаганнях, товариські матчі за кордоном, співпраця з іноземними ЗМІ;
- робота з фанатськими спільнотами - організація фан-зустрічей, клубних подій, офіційних виїздів на матчі;
- візуальна ідентичність - сучасний логотип, стильна форма, уніфікований дизайн контенту та медійних матеріалів.

Результатом таких заходів стає підвищення впізнаваності клубу, зростання його фанатської бази та збільшення ринкової цінності бренду.

3.Фінансова ефективність та контроль витрат. Як і будь-який бізнес, футбольний клуб має раціонально управляти фінансовими ресурсами. Основні напрями:

- ретельне планування бюджету на сезон із прогнозуванням доходів і витрат;
 - оцінювання результативності трансферів - придбання гравців, які здатні приносити не лише спортивну користь, а й комерційний ефект;
 - оптимізація логістики та співпраця з транспортними, готельними та сервісними партнерами для зменшення витрат;
 - запровадження КРІ для персоналу з преміюванням за досягнення цілей.
- Такі дії дозволяють мінімізувати непередбачувані витрати та підвищити загальну фінансову результативність клубу [20].

4.Розвиток молодіжної академії. Молодіжна академія є інвестицією у власний кадровий потенціал, що дає змогу скорочувати витрати на трансфери й отримувати прибуток від продажу вихованців. Стратегічно важливими є:

- впровадження сучасних тренувальних технологій: відеоаналіз, GPS-трекери, медичний супровід;
- партнерство з регіональними ДЮСШ та освітніми закладами;

- системний скаутинг молодих талановитих гравців в Україні та за кордоном;
- створення освітніх програм для юних футболістів - мовна підготовка, психологічний супровід, розвиток soft skills. Результат - стабільний резерв гравців та можливість формувати дохід від подальших трансферів.

5.Антикризове управління. У періоди військових чи економічних потрясінь клуб має працювати за гнучкими управлінськими моделями. До ключових кроків належать:

- створення фінансового резерву для покриття витрат під час пауз або ризиків зупинки чемпіонату;
- організація мобільних тренувальних баз у безпечних регіонах;
- контракти з гравцями з можливістю коригування в умовах форс-мажору або призупинення змагань;
- соціальні ініціативи - допомога переселенцям, підтримка військових, участь у благодійних заходах для зміцнення репутації клубу. Це дозволяє підтримувати безперервність роботи навіть у критичних ситуаціях.

6.Цифрова трансформація. Сучасні технології створюють нові можливості для управління та монетизації:

- CRM-системи для взаємодії з уболівальниками, партнерами та спонсорами;
- Big Data та технології аналітики для оцінки ефективності гравців, планування тренувань, аналізу продажів та прогнозування відвідуваності;
- електронні абонементи та квитки, що підвищують зручність та швидкість взаємодії із фанатами;
- віртуальні тури стадіоном, VR- та AR-трансляції матчів як інноваційні формати залучення аудиторії. Результат - ефективніша управлінська діяльність, підвищення якості комунікації й зростання інтересу цифрової молодіжної аудиторії [23].

Таблиця 3.1

Стратегічні підходи до управління футбольним клубом

№	Стратегічний підхід	Ключові інструменти	Приклад реалізації в УПЛ	Приклад реалізації в Європі
1	Диверсифікація доходів	Продаж квитків, мерч, цифрові підписки, комерційні проекти	«Динамо» Київ - власний онлайн-магазин з доставкою за кордон	«Барселона» - клубна платформа Barça TV+
2	Маркетинг і бренд	Соцмережі, фан-клуби, міжнародні турне	«Шахтар» - активне просування в Instagram та YouTube для іноземної аудиторії	«Манчестер Юнайтед» - глобальні фан-тури в Азії та США
3	Фінансова ефективність	Бюджетування, контроль витрат, оптимізація логістики	«Зоря» Луганськ - переїзд тренувальної бази для зниження витрат	«Аякс» - продаж гравців з власної академії для фінансування розвитку
4	Розвиток молодіжної академії	Підготовка власних гравців, партнерство зі школами	«Ворскла» Полтава - активне залучення вихованців у першу команду	«Бенфіка» - академія, що регулярно продає гравців у ТОП-ліги
5	Антикризове управління	Резервний фонд, мобільні бази, гнучкі контракти	«Металіст 1925» - перенесення домашніх матчів у безпечні регіони	«Челсі» під час пандемії COVID-19 - скорочення витрат і відтермінування великих трансферів
6	Цифрова трансформація	CRM, аналітика даних, електронні абонементи	«Колос» Ковалівка - онлайн-продаж квитків та мерчу	«Боруссія» Дортмунд - аналітика глядацьких даних для оптимізації маркетингу
7	Робота зі спонсорами	Гнучкі пакети, продаж прав на назви, міжнародні партнери	«Дніпро-1» - спонсорські контракти з місцевими та національними брендами	«Етлетіко Мадрид» - продаж права на назву стадіону компанії Wanda

Складено на основі даних [15,18,22,25]

7.Робота зі спонсорами та інвесторами. Фінансова підтримка клубу значною мірою залежить від рівня довіри та якості взаємодії з партнерами. Ефективна співпраця передбачає: прозору фінансову звітність і регулярні відкриті комунікації,

що підвищують довіру бізнесу; гнучкі спонсорські пакети - від брендування форми до надання права на назву стадіону чи окремих секторів; залучення міжнародних інвесторів, які можуть брати участь у розвитку стадіонів, академій, інфраструктурних проєктів; спільні маркетингові ініціативи з брендами, що дозволяють просувати як клуб, так і партнерів одночасно. Результатом є стабільні надходження, довгострокові контрактні відносини та можливість реалізовувати масштабні проєкти.

У ході дослідження нами підготовлено порівняльну таблицю стратегічних підходів до управління клубом як економічним суб'єктом із прикладами їх застосування в українських командах УПЛ і провідних європейських клубах.

Стратегічне управління футбольним клубом у сучасних умовах вимагає системного, комплексного та адаптивного підходу, що враховує як спортивні, так і економічні аспекти функціонування. Клуб має працювати як самодостатній бізнес-організм, у якому результативність визначається не лише досягненнями на полі, а й фінансовою стабільністю, здатністю реагувати на кризові ситуації та можливістю створювати нові джерела доходів [15].

Основними чинниками успіху є багатоканальна модель фінансування, розвиток сильного бренду, ефективне управління витратами, інвестування в молодіжну академію та активне впровадження цифрових технологій. Особливо важливим залишається антикризове планування, що дозволяє зберігати функціональність клубу, підтримувати зв'язок із уболівальниками та утримувати конкурентні позиції навіть у періоди нестабільності [24].

Досвід провідних українських і європейських клубів демонструє, що прозорість у роботі зі спонсорами, інноваційні маркетингові підходи й активна соціальна діяльність формують довіру до клубу, підсилюють його вплив та сприяють створенню позитивного іміджу. Поєднання цих стратегій забезпечує підґрунтя для довготривалого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та стійкості футбольного клубу як економічного суб'єкта.

3.2. Потенціал розвитку маркетингу, брендингу та комерціалізації футбольного клубу

Маркетинг, брендинг і комерціалізація є взаємопов'язаними складовими, що визначають фінансову стійкість і конкурентоспроможність футбольного клубу, особливо в умовах нестабільних доходів від квитків та телетрансляцій, як це спостерігається в Україні під час воєнного стану. Сучасні клуби активно застосовують цифровий маркетинг, розширюючи свою присутність у соціальних мережах за допомогою структурованих контент-планів, стрімів, сюжетів «за лаштунками» та історій про гравців. Використання підходів, заснованих на аналізі даних, дозволяє вивчати поведінку уболівальників, покупців онлайн-магазинів і підписників, формуючи персоналізовані пропозиції та стимулюючи повторні покупки. Ефективним є також крос-маркетинг - співпраця з торговельними мережами, мобільними операторами чи виробниками напоїв, а також емоційний маркетинг, який створює глибший зв'язок між клубом і його аудиторією за допомогою документальних історій, відеосерій чи розповідей про молодих гравців.

Показниками результативності такої діяльності виступають приріст підписників у соціальних мережах, збільшення охоплення публікацій і конверсій у продажі мерчу та квитків. Прикладом успішної цифрової стратегії є «Рома», яка після впровадження нового ТікТок-контенту збільшила аудиторію в кілька разів і отримала зростання продажів квитків серед молоді [25].

Брендинг відіграє не менш важливу роль: він охоплює не лише логотип чи кольори, а й створення цілісного образу клубу, заснованого на сучасній візуальній мові, соціальній відповідальності, роботі з місцевою громадою, міжнародному позиціонуванні та залученні відомих колишніх гравців у ролі амбасадорів. Успіх таких заходів зазвичай проявляється у зростанні впізнаваності, активізації згадок у медіа, збільшенні продажів атрибутики. Показовим є приклад «Динамо» Київ, де редизайн форми призвів до рекордного фінансового результату, а також «Ювентуса», який після глобального оновлення бренду істотно збільшив прибутки на міжнародних ринках. Комерціалізація бренду передбачає пошук нових

джерел доходів - від розширеного асортименту мерчу до платних цифрових сервісів, ексклюзивних відеопроєктів і продажу прав на розміщення реклами або назву стадіону. Такі кроки дозволяють максимально використати популярність клубу та створюють додаткові фінансові потоки, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності [17].

Європейський клуб «Рома» (Італія) продемонстрував значний прорив у цифровому зростанні: після запуску оновленого TikTok-контенту, що включав закулісні ролики та короткі інтерв'ю, кількість підписників зросла більш ніж у два з половиною рази, а продаж квитків серед молодшої аудиторії збільшився майже на п'яту частину. Потенціал брендингу футбольного клубу виходить далеко за межі логотипу чи кольорів - це цілий комплекс асоціацій, які формують образ команди у свідомості вболівальників, спонсорів та міжнародної аудиторії. Важливими складовими є сучасна візуальна ідентичність, що з'являється в результаті редизайну логотипу й форми, формування ціннісного ядра клубу через акцент на командності, патріотизмі та підтримці місцевої спільноти, а також розширення географії бренду шляхом міжнародних турне й створення фан-клубів у діаспорі.

Важливою частиною брендстратегії є залучення легендарних гравців як амбасадорів, здатних представляти клуб на світових подіях. Ефективність таких дій проявляється у зростанні впізнаваності бренду, істотному підвищенні продажів клубної атрибутики та збільшенні кількості згадувань у медіа. Прикладом є київське «Динамо»: редизайн форми до 95-річчя спричинив рекордний попит і приніс клубу понад мільйон євро додаткового прибутку. Подібний ефект спостерігався у «Ювентуса», який після глобального ребрендингу отримав суттєвий приріст доходів і розширив присутність на ринках Азії.

Комерціалізація клубного бренду відкриває ще ширші можливості: розширення асортименту мерчу до лімітованих колекцій та предметів повсякденного вжитку, монетизація цифрового контенту через платні трансляції та доступ до ексклюзивних матеріалів, продаж спонсорських інтеграцій та прав на назву стадіону або академії, а також використання інфраструктури клубу для концертів, виставок і дитячих спортивних подій. Додатковий потенціал відкриває

міжнародна електронна торгівля через світові маркетплейси або власні онлайн-магазини з глобальною доставкою. Такий комплексний підхід дозволяє суттєво збільшити прибутковість клубу та зміцнити його позиції на міжнародній арені.

Індикаторами результативності діяльності в сфері маркетингу, брендингу та комерціалізації є зростання частки комерційних надходжень у загальному бюджеті клубу до 30-40%, підвищення середнього чеку в онлайн-магазині та збільшення кількості корпоративних партнерів. Прикладом успішної української практики є «Ворскла» Полтава, яка після запуску міжнародної доставки у 2022 році наростила продаж клубного мерчу на 35%, причому близько 15% покупців становили уболівальники з ЄС і США [33,34,35].

Європейські клуби демонструють ще ширший потенціал: «Барселона» отримала понад 20 мільйонів євро за перший рік роботи власної цифрової платформи Barça TV+, що функціонує за моделлю щомісячної підписки, а «Манчестер Сіті» за рахунок розширення партнерської мережі до більш ніж 45 офіційних брендів забезпечив собі 373 мільйони фунтів комерційного доходу, що дорівнює майже половині річного бюджету. Комплексний розвиток маркетингових і бренд-орієнтованих стратегій дозволяє клубам формувати незалежні від спортивних результатів джерела прибутку, прогнозовані фінансові потоки, зміцнювати ринкову вартість бренду й поглиблювати емоційний зв'язок з уболівальниками, перетворюючи їх на активних учасників клубної спільноти.

Доказом ефективності таких підходів є кейс «Динамо» Київ: оновлення форми до 95-річчя клубу стимулювало рекордні продажі атрибутики - понад 40 тисяч одиниць за сезон, що принесло близько 1,2 мільйона євро. Подібного ефекту досяг і «Ювентус» після масштабного ребрендингу 2017 року, який забезпечив суттєве зростання впізнаваності на азійських ринках і приріст комерційних доходів на 23% упродовж двох сезонів [22].

Таблиця 3.2.

Приклади впровадження стратегій у клубах України та Європи

Напрямок	Приклад з України	Приклад з Європи	Очікуваний ефект для клубів УПЛ
Маркетинг	«Шахтар» Донецьк – активна робота у соцмережах, понад 2,5 млн підписників, 50 млн переглядів відео, залучення нових спонсорів.	«Рома» (Італія) – +250% підписників у TikTok за рік, +18% продажу квитків серед молоді.	Зростання кількості підписників на 20-30% за рік, підвищення конверсії у продаж квитків і мерчу.
Брендинг	«Динамо» Київ – редизайн форми до 95-річчя клубу, +40 тис. продажів атрибутики, додатково близько 1,2 млн євро.	«Ювентус» (Італія) - ребрендинг 2017 року, +23% комерційних доходів за 2 сезони.	Зростання впізнаваності бренду на 15-25%, +25-40% продажів атрибутики.
Комерціалізація	«Ворскла» Полтава – онлайн-магазин з міжнародною доставкою, +35% продажів мерчу, 15% клієнтів з ЄС та США.	«Барселона» (Іспанія) – платформа Barça TV+ (4,99 €/міс), +20 млн € доходу у перший рік; «Манчестер Сіті» (Англія) – 373 млн £ комерційного доходу, 47% річного бюджету.	Збільшення доходів від мерчу на 20-40%, залучення 2-3 нових спонсорів, зростання повторних покупок.

Складено на основі джерела 32,37,39,40.

Застосування таких підходів у вітчизняних умовах, навіть у період війни, може забезпечити українським клубам відчутне зростання фінансових показників і посилення ринкових позицій: збільшення продажів мерчу на 20-40% завдяки виходу на міжнародні онлайн-майданчики, підвищення впізнаваності бренду на 15-25% через участь у глобальних медіапроектах, залучення кількох нових спонсорів за рахунок персоналізованих маркетингових пропозицій, а також формування стабільної фанатської аудиторії, яка забезпечуватиме повторні покупки та сталу відвідуваність матчів. Наведені приклади з українських і європейських клубів демонструють орієнтовні результати впровадження сучасних підходів і потенційні ефекти для команд УПЛ.

Аналіз доводить, що маркетинг, брендинг і комерціалізація перетворилися на ключові чинники фінансового та іміджевого розвитку у світовому футболі, дозволяючи клубам суттєво збільшувати доходи, розширювати аудиторію, зміцнювати позиції бренду та формувати довготривалі партнерські зв'язки з бізнесом. В українських реаліях, особливо в умовах воєнних та економічних викликів, значення цих напрямів ще більше зростає: вони зменшують залежність від доходів, прив'язаних до спортивних результатів і трансферів, підтримують емоційний зв'язок із уболівальниками навіть у кризові періоди та відкривають доступ до міжнародної аудиторії, забезпечуючи приток валютних коштів, що є критично важливим у сучасній макроекономічній ситуації [24].

Досвід провідних європейських клубів показує, що поєднання сучасних маркетингових інструментів, сильного брендингу та продуманої комерційної політики здатне забезпечувати приріст доходів у межах 20-50% за порівняно короткий період - від одного до трьох років. Для українських команд, навіть попри логістичні труднощі та безпекові ризики, потенціал зростання прибутків від продажу атрибутики, спонсорських угод і цифрових продуктів залишається високим і може досягати 15-30% щорічно.

Основними чинниками успіху є активна й цілеспрямована робота в цифровому просторі, побудова емоційно значущої та впізнаваної візуальної ідентичності, розроблення гнучких і персоналізованих спонсорських пакетів, вихід на міжнародні ринки завдяки онлайн-торгівлі та власним медіапродуктам, а також розвиток інфраструктури клубу як простору для комерційних заходів. Таким чином, для футбольного клубу, який орієнтується на довгостроковий розвиток, маркетинг, брендинг і комерціалізація мають розглядатися як ключові елементи бізнес-моделі. Їх ефективна реалізація потребує стратегічного підходу, інвестицій у професійні кадри й сучасні технології, а також регулярного аналізу результатів, що забезпечує здатність клубу адаптуватися до змін і залишатися конкурентоспроможним у стрімко еволюціонуючому спортивному середовищі.

3.3. Напрямки підвищення економічної ефективності діяльності українських футбольних клубів

Ефективність роботи футбольних клубів в Україні значною мірою залежить від уміння поєднувати спортивні завдання з економічною доцільністю. В умовах обмеженого фінансування, падіння відвідуваності та необхідності швидкої адаптації до реалій воєнного часу клуби мають застосовувати комплексні підходи для збільшення доходів, зменшення витрат і зміцнення конкурентних позицій.

Одним із ключових напрямів є диверсифікація джерел фінансування, що дозволяє знизити залежність від квиткових надходжень і трансферної діяльності, які у період воєнних дій часто є нестабільними. До основних напрямів, досліджених у роботі, належать розвиток комерційних активностей через розширення асортименту клубної продукції та продаж через стадіонні точки й інтернет-магазин із міжнародною доставкою; цифрова монетизація, що включає платні трансляції для іноземних уболівальників, мобільні застосунки з ексклюзивними матеріалами та впровадження цифрових колекційних продуктів; проведення різноманітних заходів на базі клубної інфраструктури, що дозволяє отримувати додаткові надходження від оренди та продажу послуг; партнерство з місцевими компаніями, яке дає змогу збільшувати охоплення аудиторії через спільні маркетингові проєкти. Другим важливим напрямом є оптимізація витрат, від якої залежить фінансова стабільність без погіршення спортивних результатів.

Це передбачає дотримання контролю над зарплатним фондом шляхом запровадження контрактів, де значна частина виплат залежить від індивідуальних і командних досягнень, що мінімізує ризики переоплат у разі недостатньої результативності гравця або команди [19].

Раціональна трансферна політика передбачає пріоритетний розвиток власної академії та молодіжних команд як основного джерела поповнення складу, що дозволяє зменшити витрати на придбання гравців і водночас створює можливості для подальших прибутків від їхнього продажу. Важливою складовою оптимізації витрат є вдосконалення логістичних процесів: укладання довгострокових договорів

із транспортними компаніями та готелями, запровадження централізованих маршрутів і систем планування переїздів, що допомагає мінімізувати витрати на поїздки. Додатковий потенціал економії забезпечує впровадження енергоефективних технологій, зокрема модернізація освітлення стадіонів, використання LED-систем та автоматизованих комплексів опалення й охолодження, що знижують експлуатаційні витрати.

Зміцнення бренду та маркетингової присутності є ключовими факторами в підвищенні конкурентоспроможності клубу на ринку. До цього блоку належать активна діяльність у соціальних мережах зі створенням унікального контенту - закулісних відео, інтерв'ю, ретроспективних матеріалів, - що підтримує інтерес уболівальників упродовж усього року; розширення міжнародної присутності через участь у закордонних турнірах та формування фан-клубів у країнах із чисельною українською діаспорою; співпраця з відомими спортсменами і медійними особистостями, які виступають амбасадорами клубу; уніфікація візуальної ідентичності шляхом модернізації форми, логотипу та комунікаційних матеріалів для підвищення рівня впізнаваності [14].

Розвиток інфраструктури також є важливим напрямом, який здатний приносити клубу стабільні фінансові надходження та забезпечувати якісну спортивну підготовку. Це може включати модернізацію стадіонів і тренувальних баз відповідно до міжнародних стандартів, що дозволить проводити матчі європейських турнірів; здачу спортивних об'єктів в оренду іншим командам або спортивним школам; створення багатофункціональних комплексів, таких як тренажерні та медичні центри або конференц-зали, що можуть використовуватися на комерційній основі; а також партнерство з муніципальною владою та бізнесом для залучення інвестицій у реконструкцію та розвиток інфраструктури.

Підвищення інвестиційної привабливості футбольного клубу ґрунтується на відкритості фінансових операцій, гнучкості комерційних пропозицій та здатності формувати умови, вигідні для потенційних партнерів. Чим більш прозорою та прогнозованою є економічна модель клубу, тим легше залучати нових спонсорів і інвесторів.

Таблиця 3.3

Рекомендації щодо підвищення економічної ефективності діяльності українських футбольних клубів

Рекомендація	Приклади реалізації	Очікуваний ефект
Диверсифікація джерел фінансування	Мерчандайзинг та онлайн-продаж з міжнародною доставкою; платні трансляції для закордонних фанів; NFT-картки гравців; організація фан-зон і концертів на стадіоні; партнерства з місцевим бізнесом.	Збільшення доходів на 20-35%, зменшення залежності від квиткових зборів, стабільні комерційні надходження.
Оптимізація витрат	Контракти з оплатою за результат; ставка на вихованців академії; довгострокові угоди з перевізниками та готелями; енергозберігаючі технології на стадіонах.	Зменшення операційних витрат на 10-20%, підвищення фінансової стабільності.
Зміцнення бренду та маркетингової присутності	Закулісний контент, інтерв'ю, історичні відео; міжнародні товариські матчі; фан-клуби за кордоном; амбасадори з числа відомих гравців; сучасний дизайн форми.	Підвищення впізнаваності бренду на 15-25%, зростання лояльності фанатів і спонсорів.
Розвиток інфраструктури	Модернізація стадіонів і тренувальних баз; оренда спортивних об'єктів; створення медичних та тренажерних центрів; партнерство з муніципалітетами.	Додатковий дохід від оренди; можливість проведення міжнародних матчів; розширення спектру послуг.
Підвищення інвестиційної привабливості	Регулярна публікація фінансових звітів; гнучкі спонсорські пакети; залучення міжнародних інвесторів; ліцензування бренду.	Залучення нових спонсорів, інвестицій у розвиток інфраструктури, підвищення довіри партнерів.
Використання аналітики та інновацій	Big Data для аналізу аудиторії; статистичний скаутинг; CRM-системи; VR-тури стадіоном та AR-фільтри в соцмережах.	Оптимізація маркетингу, зростання доходів від таргетованих пропозицій, зменшення витрат на неефективні трансфери.

Складено на основі даних [19,20,21]

Регулярне оприлюднення фінансових звітів сприяє зміцненню довіри з боку бізнесу та формує позитивну репутацію. Гнучкість спонсорських пакетів дозволяє партнерам обирати зручний формат співпраці - від розміщення бренду на формі чи стадіоні до інтеграції в інформаційний контент або спільні цифрові ініціативи. Додаткові можливості створює залучення іноземних інвесторів, яке може

відбуватися через спільні проекти з модернізації інфраструктури, розвитку академій або цифрових сервісів клубу.

Важливим інструментом також є ліцензування бренду, що передбачає використання клубної символіки іншими компаніями за роялті та забезпечує стабільний дохід. Узагальнені рекомендації щодо підвищення економічної результативності футбольних клубів України наведено в таблиці 3.3, де відображено основні напрями вдосконалення та очікуваний ефект від їх упровадження [26].

Підвищення інвестиційної привабливості за рахунок прозорої фінансової політики, гнучких спонсорських пакетів і співпраці з міжнародними партнерами відкриває можливості для залучення капіталу, необхідного для розвитку. Використання сучасних аналітичних інструментів і технологічних рішень дозволяє точніше прогнозувати доходи, підбирати ефективні маркетингові стратегії, зменшувати ризики невдалих трансферів і підвищувати якість взаємодії з уболівальниками.

Отже, реалізація цих заходів здатна не лише підвищити економічну ефективність клубів на 20-30% у середньостроковій перспективі, але й створити основу для їхнього довгострокового фінансового та спортивного зростання навіть у складних умовах українського ринку.

Використання сучасних аналітичних рішень та інноваційних технологій дає змогу підвищити результативність управління футбольним клубом на всіх рівнях. Застосування Big Data дозволяє збирати та опрацьовувати інформацію про відвідуваність, поведінку уболівальників і дієвість маркетингових кампаній, що допомагає точніше планувати рекламні бюджети та персоналізувати пропозиції для фанатів. Аналітичні платформи для скаутингу забезпечують глибоку оцінку гравців за великою кількістю статистичних параметрів, зменшуючи ризики невдалих трансферів. Використання CRM-систем спрощує управління взаємодією з уболівальниками, дає можливість сегментувати аудиторію і автоматизувати комунікації, роблячи їх більш цільовими. Технології віртуальної та доповненої реальності можуть застосовуватися для створення інтерактивних турів стадіоном

або AR-фільтрів у соцмережах, що підвищує залученість фанів. Усі запропоновані підходи підтверджують, що підвищення економічної результативності українських футбольних клубів можливе лише за умови комплексного розвитку як комерційних напрямів, так і внутрішніх управлінських процесів [3].

Диверсифікація джерел фінансування підвищує стійкість клубу в ситуаціях, коли зменшується кількість уболівальників на матчах або падають доходи від телеправ.

Розвиток мерчу, цифрової монетизації та партнерських програм дає змогу формувати стабільні фінансові потоки, зменшуючи залежність від непередбачуваних зовнішніх факторів. Оптимізація витрат через ефективну трансферну політику, контракти з оплатою за досягнення результатів і впровадження енергозберігаючих рішень допомагає знизити фінансові ризики та підвищити раціональність використання ресурсів [4].

Посилення бренду та активні маркетингові стратегії формують позитивний імідж, роблять клуб привабливішим для партнерів і розширюють фанатську базу, а міжнародна активність і якісний візуальний стиль покращують конкурентні позиції на глобальному ринку. Розвиток інфраструктури водночас створює комфортні умови для спортсменів та уболівальників і відкриває додаткові можливості для отримання доходів через оренду об'єктів і проведення різноманітних заходів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дало змогу всебічно оцінити сучасний стан і перспективи розвитку українських футбольних клубів як економічних суб'єктів у умовах воєнного часу та загальної економічної нестабільності. Встановлено, що теперішня ситуація істотно ускладнює їхню діяльність, обмежує можливість залучення інвестицій, зменшує прибутки від матчів і комерційної активності та створює серйозні логістичні й безпекові перешкоди. Попри це, аналіз роботи провідних українських і європейських клубів довів, що навіть у кризових обставинах можна забезпечувати стійкий розвиток завдяки впровадженню послідовних стратегічних рішень. Найважливішими серед них є диверсифікація джерел фінансування, посилення бренду, активізація маркетингової діяльності, ефективна трансферна політика, розвиток інфраструктури та застосування сучасних технологій у менеджменті.

Вивчення потенціалу маркетингу, брендингу й комерціалізації підтвердило, що за умови грамотної реалізації ці напрями здатні формувати до 30–40% доходів клубу. Цифрові рішення - Big Data, CRM-системи, формування міжнародних фан-спільнот і розвиток глобальних каналів продажу - істотно розширюють можливості комерційної діяльності й сприяють зростанню впізнаваності бренду.

Запропоновані рекомендації щодо підвищення економічної ефективності футбольних клубів мають комплексний характер та охоплюють як комерційно-фінансові, так і управлінсько-організаційні аспекти. Їхнє впровадження здатне забезпечити приріст доходів на 20-30% у середньостроковій перспективі, зменшити залежність клубів від спортивних результатів, підвищити інвестиційну привабливість і створити підґрунтя для довгострокової фінансової стабільності.

Диверсифікація джерел доходів створює підґрунтя для стабільної роботи клубу навіть у ситуаціях, коли зменшується кількість глядачів на стадіонах або скорочуються надходження від телетрансляцій. Розвиток мерчандайзингу, цифрових інструментів монетизації та партнерських програм формує стійкі комерційні потоки, що знижують залежність від зовнішніх коливань. Оптимізація

витрат завдяки виваженій трансферній політиці, контрактам з оплатою, прив'язаною до результатів, а також застосуванню енергоощадних технологій допомагає зменшити фінансові ризики та підвищити ефективність використання ресурсів.

Посилення бренду й активні маркетингові дії сприяють формуванню позитивного іміджу клубу, роблять його привабливішим для спонсорів і розширюють фанатську аудиторію, а міжнародна активність та сучасна візуальна ідентичність підсилюють конкурентні переваги на світовій арені. Розвиток інфраструктури створює не лише кращі умови для спортсменів і глядачів, а й нові можливості заробітку через оренду спортивних об'єктів і проведення різних заходів.

Підвищення інвестиційної привабливості завдяки прозорій фінансовій політиці, персоналізованим спонсорським пропозиціям і співпраці з міжнародними партнерами розширює потенціал залучення капіталу. Використання аналітичних інструментів і сучасних технологій дає змогу точніше прогнозувати доходи, обирати ефективні маркетингові стратегії, мінімізувати ризики невдалих трансферів і покращувати взаємодію з уболівальниками.

Реалізація перелічених заходів здатна підвищити економічну результативність клубів на 20-30% у середньостроковій перспективі та створити міцну основу для їхнього довгострокового фінансового й спортивного розвитку навіть у складних умовах українського ринку. У комплексі стратегічні підходи, розглянуті в роботі, можуть не лише покращити фінансовий стан окремих клубів, а й сприяти загальному посиленню професійного футболу в Україні. Поєднання комерційної гнучкості, інноваційних рішень та соціально відповідальних практик може стати чинником, що визначатиме конкурентоспроможність українських команд як на національному, так і на міжнародному рівнях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреева О. В. (2020). Стратегічне управління розвитком професійних спортивних клубів в Україні. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (2), С.120-128.
2. Бондар Т. В., Мороз, О. Г. (2021). Роль спонсорства у фінансуванні професійного футболу в Україні. *Економіка і організація управління*, (4), С.87-94.
3. Гончаренко Ю. П. (2019). Інноваційні підходи до підвищення прибутковості футбольних клубів. *Сучасний економічний простір*, (14), С.201-210.
4. Захарченко В. І. (2022). Економічні аспекти впровадження цифрових технологій у діяльність футбольних клубів. *Інноваційна економіка*, (3), С.66-72.
5. Кириленко В. І., Литвиненко, М. В. (2020). Управління фінансовими ризиками у професійному спорті. *Економіка та держава*, (6), С.52-57.
6. Мартиненко С. А. (2021). Маркетингові комунікації у просуванні українських футбольних клубів на міжнародному ринку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (2), С.101-109.
7. Орлов В. С. (2020). Розвиток молодіжних академій як інструмент економічної стабільності футбольних клубів. *Проблеми економіки*, (4), С.134-141.
8. Руденко Л. М., Поліщук О. С. (2022). Вплив інфраструктурних проектів на економічну ефективність футбольних клубів України. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, (3), С. 55-62.
9. Тимошенко Д. О. (2019). Моделі управління футбольними клубами: порівняльний аналіз європейського та українського досвіду. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*, (3), С.88-94.
10. Васильєв О. І., Дяченко А. О. (2021). Економічні проблеми розвитку професійного футболу в Україні. *Економіка та держава*, (5), С.96-101.
11. Костюк О. М., Іванова, М. І. (2020). Маркетингові стратегії футбольних клубів України в умовах глобалізації. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (4), С.135-144.

- 12.Сергієнко В. М. (2019). Фінансові моделі управління спортивними клубами в країнах Східної Європи. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (67), С.112-118.
- 13.Герасимчук З. В., Кушнір, Л. М. (2020). Економічна ефективність діяльності спортивних організацій в Україні: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*, (23), С.45-52.
- 14.Дяченко А. О., Кузьменко, О. В. (2021). Особливості фінансування професійного футболу в Україні в умовах економічної нестабільності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*, (74), С.153-160.
- 15.Льченко Н. М., Кривенко, О. О. (2019). Маркетингова діяльність футбольних клубів України: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, (3),7 С.5-184.
- 16.Коваль Л. В. (2022). Розвиток спортивної інфраструктури в Україні як чинник підвищення конкурентоспроможності футбольних клубів. *Економіка і регіон*, (2), С.92-99.
- 17.Мельник Ю. О., Савченко, І. Г. (2020). Управління брендом у професійному спорті: український досвід. *Економічний простір*, (159), 116-127.
- 18.Терещенко Н. О., Левченко, Р. І. (2022). Цифровізація маркетингових стратегій українських спортивних клубів в умовах глобалізації. *Інформаційні технології і суспільство*, (3), 144-151.
- 19.Шевченко В. В., Гончар, О. П. (2019). Фінансова стабільність професійних футбольних клубів: фактори та індикатори. *Економіка та держава*, (8), 98-104.
- 20.Артеменко Л. В. (2021). Сучасні тенденції комерціалізації професійного спорту в Україні. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*, (43), С.74-79.
- 21.Безуглий О. М. (2020). Особливості формування фінансової стратегії футбольних клубів в умовах економічної нестабільності. *Економіка та держава*, (1), С.55-59.

- 22.Василенко І. В. (2019). Роль корпоративного управління у підвищенні ефективності професійних спортивних клубів. *Економічний вісник університету*, (41), С.120-127.
- 23.Гаврилюк А. М., Коломієць, О. С. (2022). Соціально-економічний вплив футбольних клубів на розвиток міст України. *Регіональна економіка*, (2), С.98-106.
- 24.Дмитренко Н. І. (2021). Маркетинг у спортивній індустрії: український вимір. *Маркетинг і цифрові технології*, (1), С.45-53.
- 25.Ємець С. І. (2020). Підвищення конкурентоспроможності українських футбольних клубів у міжнародному середовищі. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*, (40), С.215-222.
- 26.Кравченко П. М. (2019). Економічна оцінка діяльності спортивних організацій: методичний підхід. *Економіка та підприємництво*, (33), С.60-68.
- 27.Маслій О. М., Баранов, А. Ю. (2022). Цифровізація управління спортивними організаціями в Україні. *Інформаційні технології та суспільство*, (2), 134-140.
- 28.Семенченко Л. М., Бондаренко, О. І. (2020). Стратегії розвитку футбольних клубів на основі партнерських відносин. *Вісник соціально-економічних досліджень*, (3), С.150-156.
- 29.Andreff W., Szymanski S. (Eds.) (2006). *Handbook on the Economics of Sport*. Edward Elgar Publishing.
- 30.Peeters T., Szymanski, S. (2014). Financial fair play: Winners and losers in European football. *Economic Policy*, 29(78), P.343-390.
- 31.Walsh P., Waters R. D. (2008). *Public relations in sport*. In A. V. Kassing & J. Sanderson (Eds.), *Communication in sport: Surveying the field* (pp. 183-203).
- 32.Ratten V. (2011). Sports innovation management: Towards a research agenda. *International Journal of Innovation in Management and Production*.
- 33.Ibrahimov V., Gherzi, S. (2020). The financial system of Ukrainian football clubs: Problems and development strategies. *Journal of East European Management Studies*.
- 34.Kukiz M., Żymitza A. (2019). Economic efficiency of football clubs in Eastern Europe. *Sport Management Review*.

35. Barros C. P., Ibrahim M., Szymanski S. (2002). *Transatlantic sport: The comparative economics of North American and European sports*. Edward Elgar Publishing. Morrow, S. (2013). Football club financial reporting: Time for a new model? *Sport, Business and Management*, 3(4), P.297-311.
36. Storm R. K., Nielsen, K. (2012). Soft budget constraints in professional football. *European Sport Management Quarterly*, 12(2), P.183-201.
37. Bauer H. H., Stokburger-Sauer N. E., & Exler, S. (2008). Brand image and fan loyalty in professional sport. *Journal of Sport Management*, 22(2), P.205-226.
38. Chadwick S., Burton N. (2011). *Managing football: An international perspective*. Routledge.
39. Beech J., Chadwick S. (Eds.). (2013). *The business of sport management*. Pearson Education.
40. Deloitte. (2024). *Football Money League*. Deloitte Sports Business Group.
41. Paramio-Salcines J. L., Babiak K., Walters G. (2013). *Corporate social responsibility and sport management*. Routledge. Pope, N. K., Voges, K. E. (2000). The impact of sport sponsorship activities, corporate image, and prior use on consumer purchase intention. *Sport Marketing Quarterly*, 9(2), P.96-102.