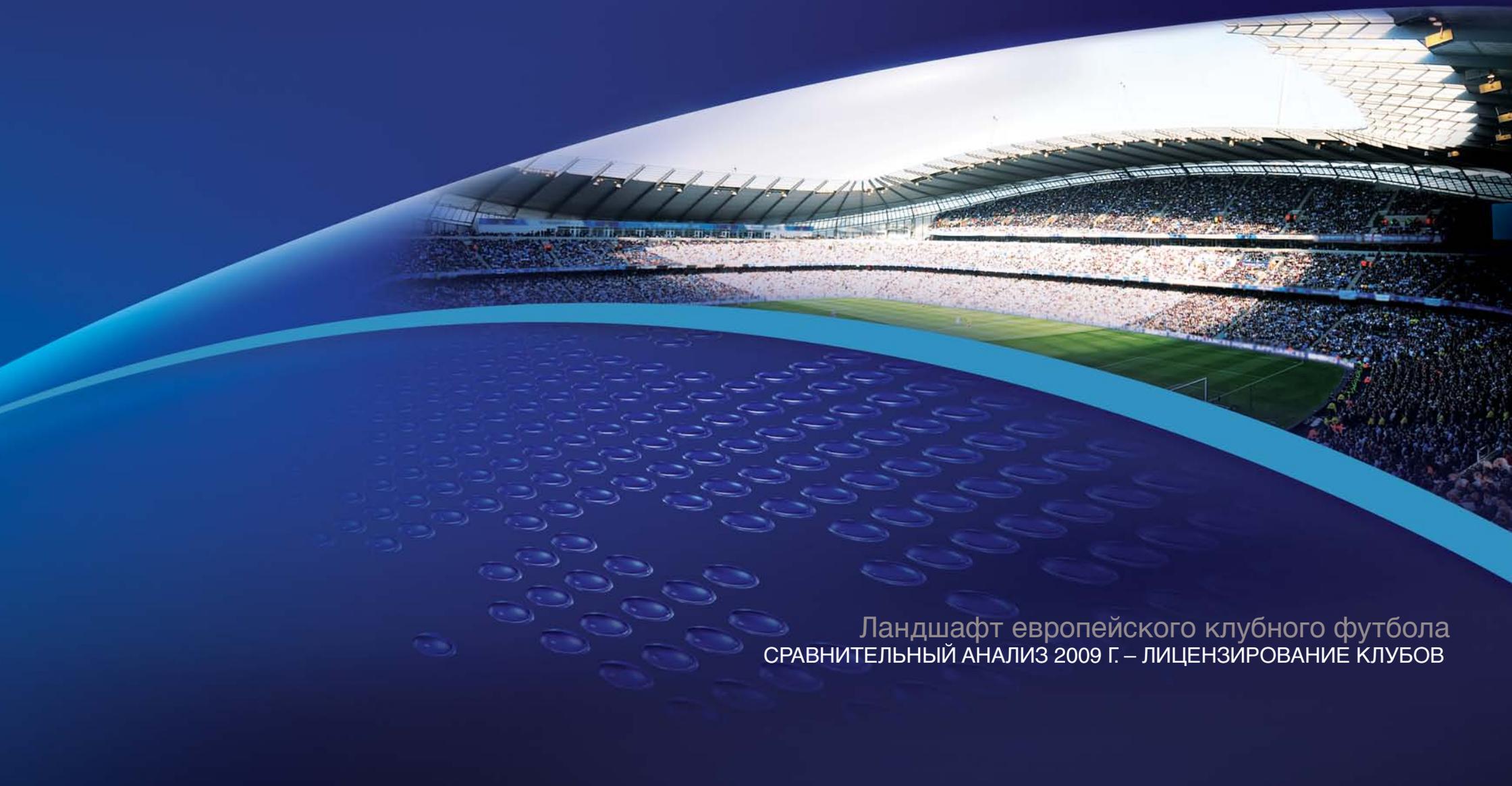


WE CARE ABOUT FOOTBALL



Ландшафт европейского клубного футбола  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ 2009 Г. – ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ КЛУБОВ

## Предисловие



Тепло приветствуем читателей второго по счету сравнительного анализа лицензирования клубов, в котором мы продолжаем работу над помещением данных клубного футбола (и системы лицензирования клубов, распространяющейся на клубный футбол) в контекст.

Футбол продолжает утверждаться в своей роли основного вида спорта в Европе, о чем свидетельствует рост посещаемости футбольных матчей по сравнению с предыдущими годами. С коммерческой и финансовой точки зрения продолжается консолидация роста, наблюдающего невиданных ранее высот. Тем не менее, если говорить о контроле за уровнем издержек и финансовой стабильности, некоторые клубы, соревнующиеся на уровне высших дивизионов многих национальных ассоциаций, продолжают докладывать о низких финансовых показателях, оказывающих негативное влияние на прибыльность.

Зависимость от заемного капитала для финансирования операционной деятельности в некоторых случаях достигла вызывающего беспокойство уровня, тем самым ставя под вопрос среднесрочное и долгосрочное материальное благополучие нескольких клубов – особенно в свете нынешнего глобального экономического кризиса.

В данном контексте важную роль играет укрепление системы лицензирования клубов УЕФА и ее последовательное применение по всей Европе, что даст возможность повысить уровень профессионализма в сфере управления клубами, а также обеспечить финансовую стабильность и соблюдение принципов «фэйр плей» в долгосрочной перспективе. Таким образом, важной целью системы лицензирования клубов стало повышение прозрачности путем осуществления сравнительного анализа деятельности клубов по всей Европе по финансовым, спортивным, юридическим, кадровым, административным и инфраструктурным показателям. Данный отчет позволяет сравнить клубы и национальные ассоциации и рисует самую широкую, когда-либо опубликованную картину европейского клубного футбола.

Все это было бы невозможно без неоценимого вклада ассоциаций-членов УЕФА, которым мы выражаем нашу глубочайшую признательность.

Мы надеемся, что Вы найдете это издание информативным и полезным.

Мишель Платини  
Президент УЕФА



# Оглавление

Введение	04
Ключевые показатели	06
Профиль лицензирования клубов и масштаб отчета	13
1. Насколько широко распространено в Европе лицензирование клубов?	14
2. Сколько клубов подали заявку на лицензию для допуска к участию в соревнованиях УЕФА и сколько клубов ее получили?	15
3. На показателях скольких клубов основывается данный отчет?	16
Спортивный профиль европейского клубного футбола	18
4. Какой самый распространенный размер и структура высших дивизионов?	20
5. Какие изменения произошли в национальных высших дивизионах за последнее время и можно ли их считать тенденцией?	20
6. Какие самые распространенные юридические формы организации клубов?	21
7. Какие самые распространенные формы владения клубами?	21
8. Какое количество клубов владеет своим стадионом и тренировочным центром?	22
9. Какое количество болельщиков посещает матчи национальных чемпионатов в странах Европы?	24
10. Посещаемость матчей в европейских странах растет или снижается?	26
11. Сколько тренеров получило признанные УЕФА тренерские квалификации?	27
Финансовый профиль европейского клубного футбола - Доход	29
12. Каким образом можно сравнить клубы при разнице в их финансовых мощностях?	30
13. Каким был объем дохода европейских клубов в прошлом году согласно полученным данным?	31
14. Какая связанная с доходом тенденция наблюдалась из года в год?	31
15. Насколько равномерно распространяется доход между европейскими дивизионами и клубами?	32
16. В каких странах доход распространяется между клубами наиболее равномерно?	34
17. Насколько важен доход от телетрансляций за пределами самых доходных дивизионов?	35
18. Насколько тесно связаны финансовые ресурсы и успех на футбольном поле?	36
Финансовый профиль европейского клубного футбола – Затраты и прибыльность	38
19. Какие основные цели стоят перед футбольными клубами и какие финансовые модели они используют?	40
20. В чем заключаются основные расходы футбольных клубов?	41
21. Какую долю дохода клубов поглощают расходы на рабочую силу?	42
22. Какой процент данных расходов на рабочую силу идет на выплаты футболистам?	43
23. Какое количество клубов приносят убытки?	44
24. Кто является финансовыми победителями и проигравшими в результате футбольной трансферной системы?	46
Финансовый профиль европейского клубного футбола – Активы, задолженности и другие финансовые обязательства	49
25. Чем различаются балансовые отчеты разных стран?	50
26. Какой является структура активов клубов и как она различается?	51
27. Сколько клубов находится “в долгах”, имея отрицательный капитал?	53
28. В какой мере задолженности перед государством и владельцем отражены в балансовых отчетах?	54

## Мобилизующая информация

В соответствии с системой лицензирования клубов УЕФА клубы должны подготовить и сдать финансовые счета, прошедшие независимую аудиторскую проверку, а также множество других документов по инфраструктурным, спортивным, административным, юридическим и финансовым вопросам. Проект сравнительного анализа системы лицензирования клубов\* способствует мобилизации лицензиарами данной информации и предоставлению участвующим клубам структурированной обратной связи, а также позволяет лицензиарам найти самые сходные с ними и, следовательно, самые подходящие страны для обмена передовым опытом и подходами. Этот годовой отчет включает в себя только наглядную выборку данной информации, сгруппированную таким образом, чтобы отразить общую картину европейского клубного футбола. Более обширный объем информации, подходящий для более специализированного анализа, будет предоставляться лицензиарам через базу данных футбольной семьи. В этой базе данных администрация УЕФА объединила информацию, собранную посредством процесса клубного лицензирования, с другими доступными союзами источниками информации, а также сопроводила их наглядными пособиями (например, интерактивной картой УЕФА), которые позволяют провести более наглядные параллели.

### Цели проекта сравнительного анализа

- Обеспечить контекстуальную информацию для стимулирования более информированного взаимодействия между национальными / международными заинтересованными сторонами (например, клубами, лигами, игроками, СМИ, болельщиками, правительством или муниципальными властями, УЕФА и т.д.).
- Продемонстрировать прозрачность европейской системы лицензирования клубов и способствовать ее распространению на остальные области футбольного мира.
- Подчеркнуть положительный вклад лицензирования клубов, выходящий за рамки его основной регламентирующей функции.
- Помочь национальным органам понять или подтвердить для себя характерные различия и сходства, существующие между ассоциациями-членами и их клубным футболом.
- Позволить органам управления и лигам поместить финансовое и структурное развитие своих клубов в контекст общих тенденций в футболе, особенно в странах со сходными показателями деятельности.
- Предоставить информацию согласно категориям сравнительного анализа, которая может содействовать выявлению относительно слабых областей или неэффективности деятельности.

Сноска: \* Сравнительный анализ показателей клубов указывается в качестве одной из целей системы лицензирования клубов УЕФА – Статья 2 (g) правил УЕФА по лицензированию клубов.

## Контекст отчета

В этом отчете не приводятся показатели деятельности отдельных футбольных клубов, а обрисовывается «ландшафт европейского клубного футбола» с использованием иллюстрационных карт, графиков и таблиц для того, чтобы нарисовать картину профессионального футбола во всей Европе. Споры, окружающие футбол, и анализ футбольной деятельности зачастую основываются на неподтвержденных сведениях и предположениях, базирующихся на субъективной информации. Помимо результатов матчей, данных о посещаемости матчей, списков игроков команды и таблиц рейтингов, в мире футбола трудно найти конкретную, надежную информацию – это особенно относится к информации финансового характера. Данный отчет написан в преднамеренно нейтральном тоне. В нем не выражаются мнения, а констатируются факты.

Настоящий отчет составлен в таком же формате, как и первый отчет, выпущенный в прошлом году. Он состоит из пяти глав.

- В 1-ой главе дается широкий обзор системы лицензирования клубов и недавние результаты лицензирования. В ней описывается масштаб отчета, использование однородных групп и подход, используемый в изложении результатов анализа.
- Во 2-ой главе описывается общий профиль европейского клубного футбола нефинансового характера, некоторые основные структурные различия между странами; дается беглый обзор юридических форм, структур организации клубов, форм владения ими; приводится информация в отношении владения стадионами и тренировочными центрами; указываются численность команд, средние показатели посещаемости матчей и тенденции посещаемости матчей футбольных лиг в Европе; количество тренеров, получивших лицензии согласно тренерской конвенции.
- 3-ья глава содержит финансовый профиль доходов от европейского клубного футбола – доход и рост в различных странах Европы в 2007 г.; статьи дохода (телетрансляции, реклама и спонсорство, продажа билетов и другие виды дохода); сравнение баланса доходов между дивизионами и в самих дивизионах.
- В 4-ой главе раскрывается другая сторона медали – финансовый профиль затрат европейского клубного футбола и прибыльности: расходы на рабочую силу и другие текущие расходы и тенденции в 2007 г.; влияние трансферов на финансовые результаты клуба; операционная и чистая итоговая прибыль.
- В 5-ой главе подводятся итоги финансового профиля – анализируются балансовые отчеты европейских футбольных клубов: активы, задолженности и другие финансовые обязательства, капитализация.

## Источники информации и подход

Данный отчет основывается на информации, полученной в результате заполнения менеджерами по финансовому лицензированию из более 50 ассоциаций разнообразных онлайн-опросов и шаблонов данных. Финансовый анализ опирается на прошедшие аудит финансовые отчеты более 600 клубов, при этом анализируются индивидуальные клубные показатели около 80% всех клубов высшего дивизиона. Масштаб данного финансового отчета является самым большим за всю историю футбола. Полный список источников и предметов каждого вида анализа указывается в приложениях.

Издание данного отчета, не повлекшее за собой никаких дополнительных требований или работы для клубов, стало возможным только благодаря энтузиазму и помощи национальных менеджеров по лицензированию и финансовых экспертов – в течение периода подготовки отчета работа над его содержанием и структурой осуществлялась с участием сформированной из них рабочей группы по сравнительному анализу.

# КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

---





**38**

Количество ассоциаций-членов, которые в дополнение к клубным соревнованиям УЕФА внедрили систему лицензирования клубов на национальном уровне.

**25%**

Рост числа отказов в предоставлении лицензий вследствие введения новых, более жестких требований выдачи лицензий на сезон 2008/09 гг. 20% от общего числа поданных заявок были отклонены.

**45%**

Количество клубов высшего дивизиона, учрежденных в качестве ассоциаций, некоммерческих организаций или аналогичных структур.

**55%**

Доля клубов, которые берут в лизинг или арендуют свои стадионы у муниципальных или государственных властей.

**33%**

Доля клубов, напрямую владеющих своим главным тренировочным центром.

**69%**

Процент европейских высших дивизионов, заявивших о росте посещаемости матчей между 2006 и 2007 гг.

**11 млрд. евро**

Доход 733 европейских клубов высшего дивизиона в 2007 г. согласно полученным данным.

**11,2 млрд. евро**

Расходы 733 европейских клубов высшего дивизиона в 2007 г. согласно полученным данным.

**629**

Количество клубов, подавших заявку на лицензию для допуска к участию в клубных соревнованиях УЕФА в 2008/09 гг.

**23**

Количество национальных чемпионатов, в которых за последние 5 лет изменилась численность участвующих команд. В общей сложности число команд высших дивизионов возросло с 707 до 733; подобное увеличение числа команд имело место преимущественно в Восточной Европе.

**54%**

Доля европейских клубов высшего дивизиона, владелец которых обладает мажоритарным контролем.

**21**

Число стран (что соответствует 42%), в которых более одного клуба высшего дивизиона является владельцем своего стадиона.

**100 млн.+**

Посещаемость матчей национальных европейских чемпионатов в 2007/08 гг. согласно полученным данным.

**160 тыс.**

Приблизительное количество тренеров, получивших тренерские дипломы под эгидой тренерской конвенции.

**9%**

Рост дохода европейских клубов высшего дивизиона с 2006 по 2007 г. согласно полученным данным.

**68%**

Доля в доходе европейских клубов высшего дивизиона, принесенная 63 самыми доходными клубам с зарегистрированным годовым доходом свыше 50 млн. евро.

**2%**

Средняя доля валового дохода от трансляции 22 дивизионов с самым низким уровнем доходов.

**83%**

Соотношение между рейтингом страны в клубных соревнованиях УЕФА и средним уровнем дохода данных клубов.

**57%**

Среднее соотношение расходов на рабочую силу и доходов клубов по всей Европе. Около 45% всего дохода идет на выплаты игрокам.

**53%**

С одной стороны, это процент клубов, заявивших о достижении в 2007 г. по меньшей мере нулевой прибыли.

**4**

Число стран, в которых ни один из клубов не заявил о значительных убытках (>20%+ от дохода) в 2007 г.; в 48 других странах имелся по меньшей мере один такой клуб.

**15-30%**

Самая распространенная среди более крупных дивизионов относимая к игрокам процентная доля балансовой стоимости активов.

**1 из 4**

Доля более крупных клубов [219 клубов > 5 млн. евро дохода], заявивших об отрицательном собственном капитале.

**3,5x**

Типичный коэффициент дохода, полученного четырьмя самыми крупными клубами каждой страны, по сравнению с другими клубами, участвующими в их национальных чемпионатах.

**35%+**

Процент валового дохода от трансляции каждого из пяти дивизионов с самым высоким уровнем дохода.

**575**

Количество финансовых отчетов, на которых основывается финансовый анализ деятельности отдельных клубов. С учетом совокупных клубных показателей в этот анализ вошло более 84% всех клубов высшего дивизиона.

**60**

Количество клубов, в которых соотношение расходов на рабочую силу и доходов превысило 100%. Еще в 110 клубах в выборке данное соотношение превысило 70%.

**23%**

С другой стороны, это процент клубов, заявивших о значительных убытках в 2007 г., соответствующих 20% годового дохода.

**25%**

Число САМЫХ ДОХОДНЫХ клубов [>50 млн. евро], заявивших о чистой прибыли от трансферов, по сравнению более чем с половиной СРЕДНИХ и МАЛЫХ клубов.

**1 из 3**

Доля клубов, заявивших в своих балансовых отчетах об отрицательном собственном капитале (долги превышают стоимость активов).

**1 из 5**

Доля клубов, уровень отрицательного капитала которых составляет более 50% их зарегистрированных суммарных активов.





# 1

## ПРОФИЛЬ ЛИЦЕНЗИРОВАНИЯ КЛУБОВ И МАСШТАБ ОТЧЕТА

**Насколько широко распространено в Европе лицензирование клубов?**

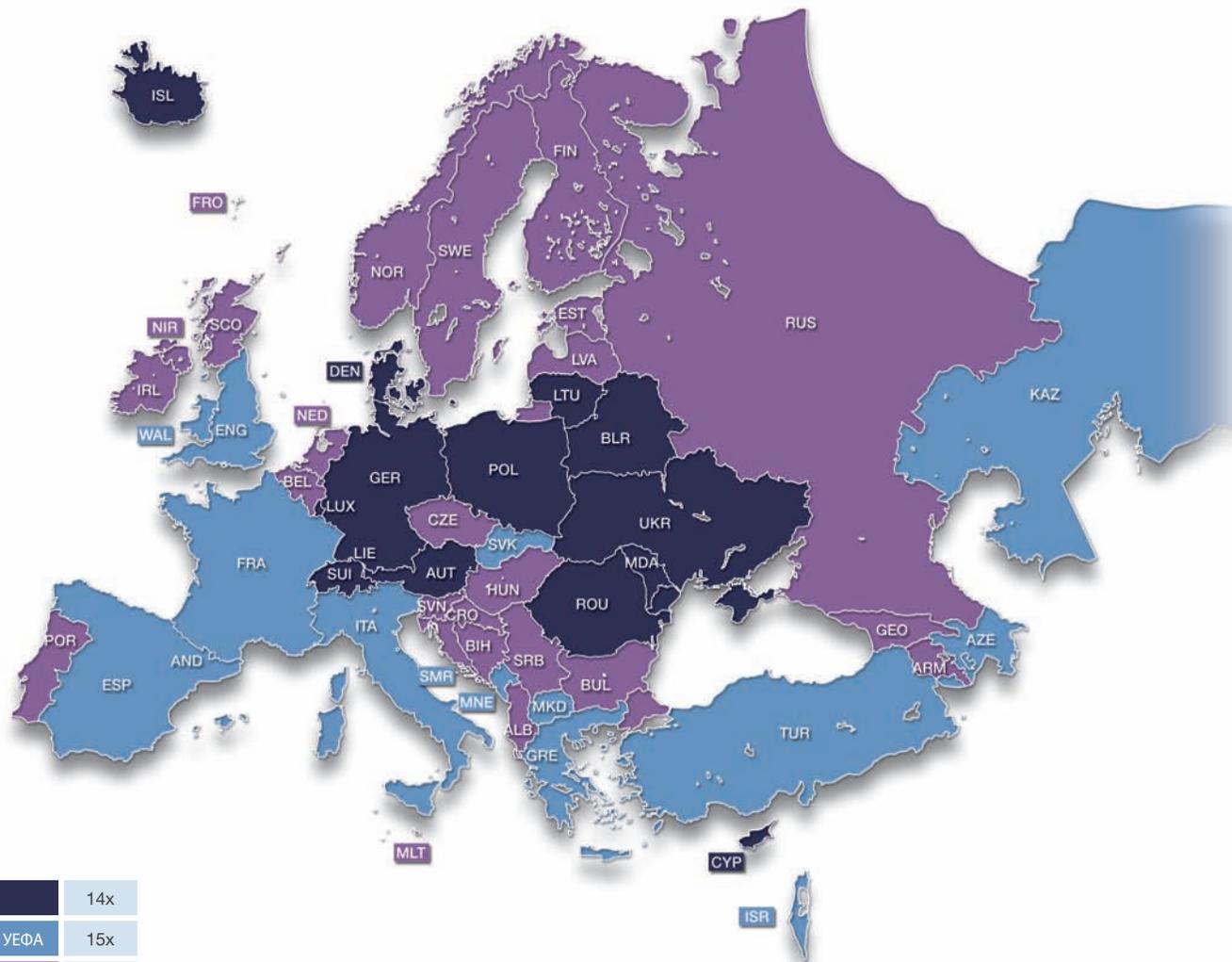
**Сколько клубов подали заявку на лицензию для допуска к участию в соревнованиях УЕФА и сколько клубов ее получили?**

**На показателях скольких клубов основывается данный отчет?**

## 1. Насколько широко распространено в Европе лицензирование клубов?

Критерии, которые клубам необходимо выполнить для получения допуска к участию в национальных соревнованиях, могут быть идентичны критериям для получения допуска к участию в соревнованиях УЕФА (в таких случаях речь идет об единой системе лицензирования) или могут от них отличаться (тогда речь идет о двух параллельных системах лицензирования).

Термин «система лицензирования» относится к многочисленным категориям различных критериев\*. В случае допуска к соревнованиям УЕФА это относится к спортивным, инфраструктурным, кадровым и административным, юридическим и финансовым критериям. Интересно заметить, что для получения допуска для участия в своих национальных соревнованиях Франция, Израиль и Италия также ввели финансовый контроль деятельности клубов.



**Клубам всех 53 ассоциаций-членов УЕФА требуется лицензия для участия в клубных соревнованиях УЕФА.**

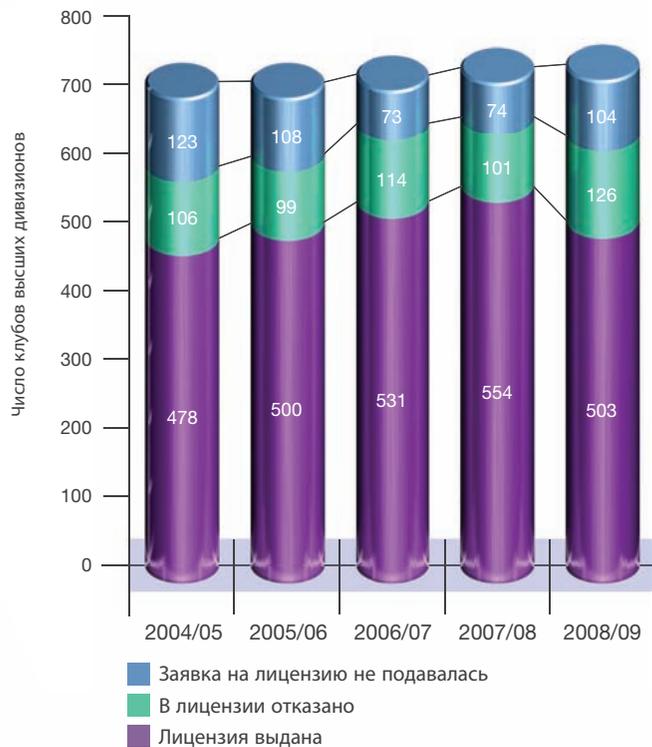
**72% всех ассоциаций-членов УЕФА ввели в сезоне 2008/09 гг. систему лицензирования для допуска к участию в национальных соревнованиях в дополнение к клубным соревнованиям УЕФА.**

Единая система лицензирования на национальном уровне / уровне УЕФА	14x
Не существует лицензирования на национальном уровне – ТОЛЬКО НА УРОВНЕ УЕФА	15x
Две параллельные системы лицензирования на национальном уровне / уровне УЕФА	24x

Сноски: \* Система лицензирования УЕФА более подробно описывается в издании «Всерьез и надолго» (Here to stay), выпущенном УЕФА в 2007 г. в печатном виде, а также опубликованном в Сети.

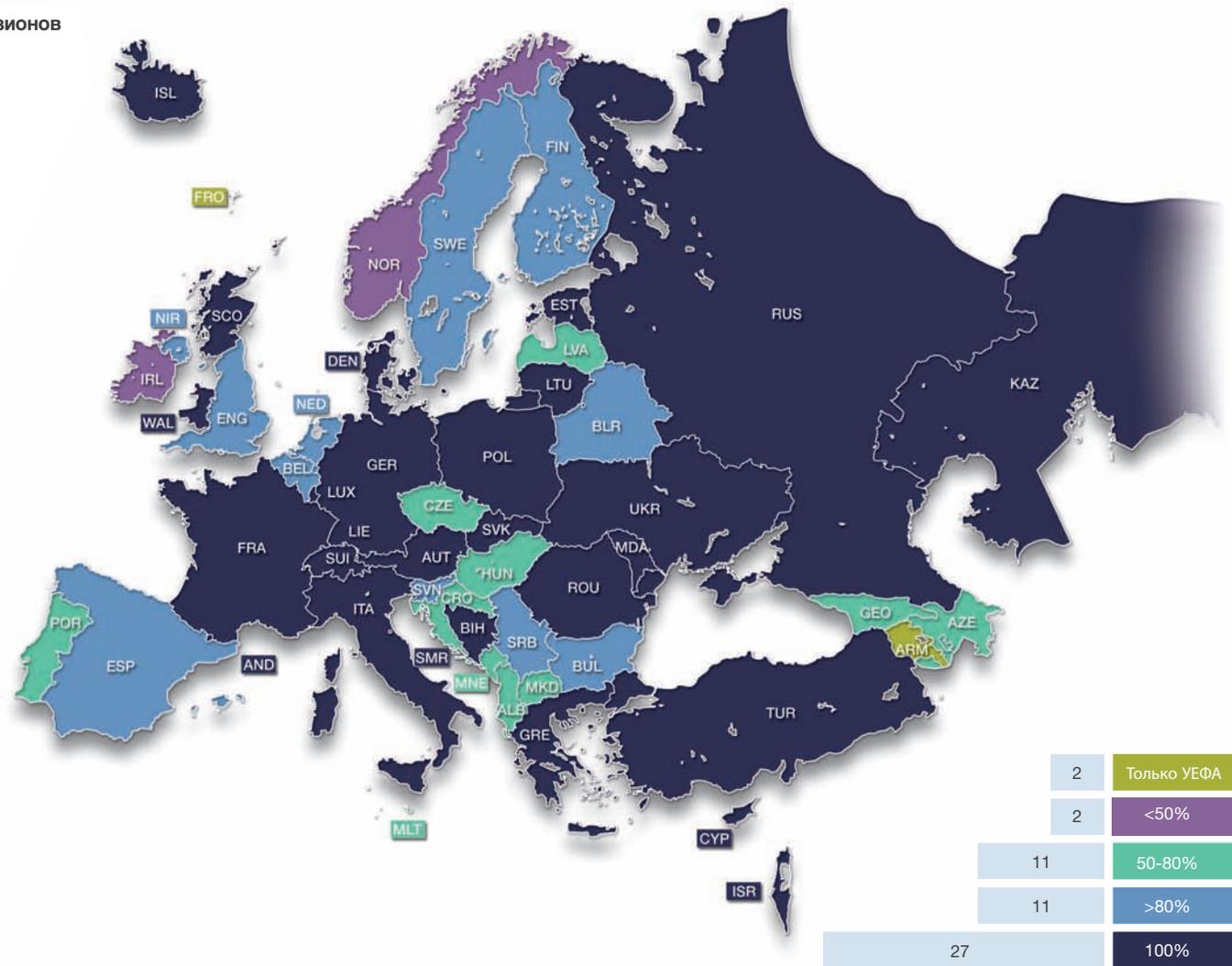
## 2. Сколько клубов подали заявку на лицензию для допуска к участию в соревнованиях УЕФА и сколько клубов ее получили?

Решения по лицензированию клубов – клубы высших дивизионов



629 клубов, соревнующихся в высших дивизионах всех 53 национальных ассоциаций, подали заявку на лицензию на допуск к участию в соревнованиях УЕФА в сезоне 2008/09 гг. В 38 ассоциациях более 80% всех клубов подали заявку на лицензию.

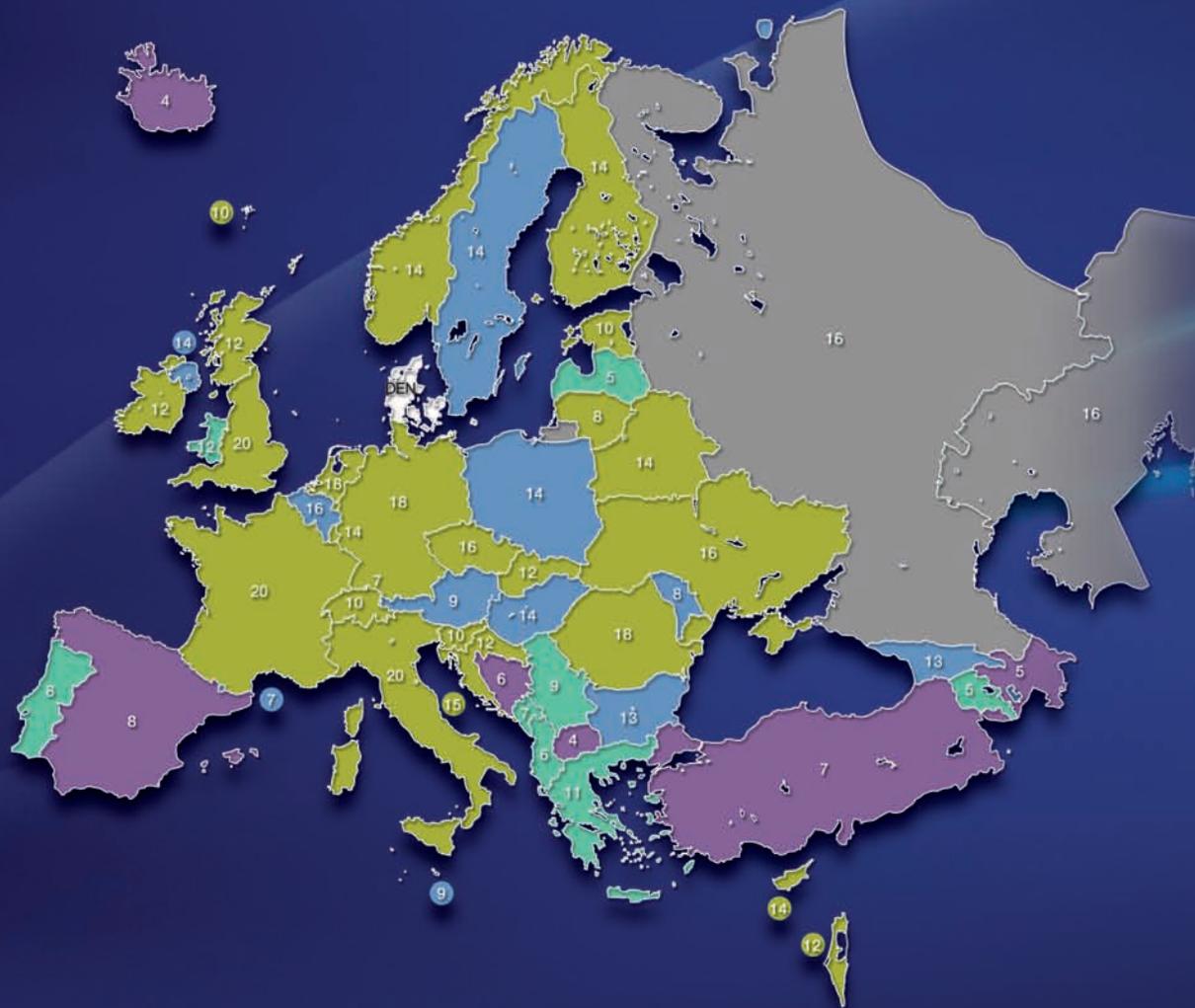
503 (80%) клуба получили лицензию у своей национальной ассоциации, а 126 (20%) клубам в предоставлении лицензии было отказано (101 клубу, или 15% в сезоне 2007/08 гг.) – это явное доказательство тому, что клубам сложнее выполнить более жесткие финансовые критерии, в первый раз введенные в прошлом сезоне.



% команд в высшем дивизионе, прошедших лицензирование УЕФА (сезон 2008/2009 гг.), и количество ассоциаций в каждой категории.

### 3. На показателях скольких клубов основывается данный отчет?

% и количество клубов, включенных\*\* в финансовый анализ:



Уникальное участие клубов в системе лицензирования (86% всех клубов европейских высших дивизионов\*) дает возможность национальным ассоциациям и УЕФА собрать огромный объем информации финансового и иного характера.

Приведенная на этой странице карта демонстрирует уникальный масштаб данного отчета, включающий в себя базовые данные по доходам и расходам\* из финансовых отчетов 2007 г. **618 клубов высшего дивизиона из 52 национальных ассоциаций.** Из них 575 клубов высшего дивизиона предоставили индивидуальные показатели своей деятельности.

Это сделало возможным повысить прозрачность вдоль и поперек Европы, от крупных дивизионов и их всемирно известных клубов до небольших любительских клубов, выступающих за меньшие по размеру национальные ассоциации.

Сноски: \* Включение в финансовый анализ подразумевает предоставление по меньшей мере всех следующих элементов информации: валовый доход; расходы на персонал и другие издержки; трансферы; операционная и чистая прибыль. Имеются дополнительные данные для некоторых видов анализа доходов и расходов (например, известны данные по доходу и чистой стоимости активов 19 испанских (ESP) клубов, однако другие показатели имеются только в отношении 8 клубов, получивших лицензию на участие в соревнованиях УЕФА, как показано на карте). Данные английских клубов (ENG) взяты из отчета Deloitte – «Ежегодная оценка футбольных финансов, май 2008 г.».

\*\* Два дивизиона, закрашенные серым цветом (Казахстан (KAZ) и Россия (RUS), предоставили совокупные показатели дивизиона, а не каждого отдельного клуба.



# 2

## Спортивный профиль европейского клубного футбола

**Какой самый распространенный размер и структура высших дивизионов?**

**Какие изменения произошли в национальных высших дивизионах за последнее время и можно ли их считать тенденцией?**

**Какие самые распространенные юридические формы организации клубов?**

**Какие самые распространенные формы владения клубами?**

**Какое количество клубов владеет своими стадионами и тренировочными центрами?**

**Какое количество болельщиков посещает матчи национальных чемпионатов в странах Европы?**

**Посещаемость матчей в европейских странах растет или снижается?**

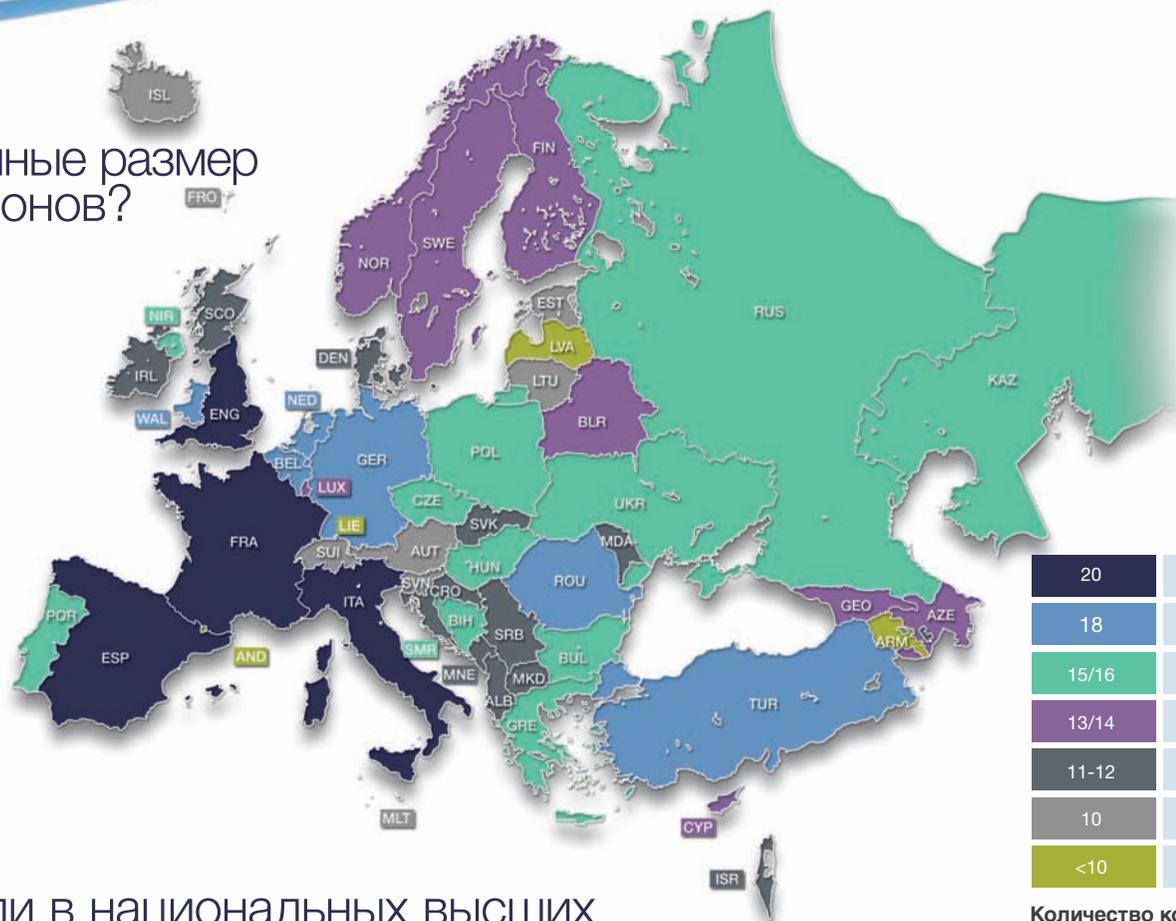
**Сколько тренеров получило признанные УЕФА тренерские квалификации?**



#### 4. Какие самые распространенные размер и структура высших дивизионов?

Размер европейских высших дивизионов варьируется от 8 до 20 команд, при этом **самым распространенным количеством команд в дивизионе является 16 (12)**, затем 12 (11). Численность населения стран, разумеется, является главным фактором, определяющим количество команд, которое высший дивизион в состоянии поддерживать. В дополнение к этому определенную роль могут играть коммерческие предпочтения и история высшего дивизиона.

Структуры чемпионатов сформировались за последние несколько лет. Однако традиционная структура, состоящая из 2-х раундов – дома и на выезде, до сих пор является самой распространенной. Альтернативой ей является структура, используемая в Шотландии (SCO), Дании (DEN), Латвии (LVA), Сан-Марино (SMR) и Словакии (SVK), согласно которой дивизион делится на высший и низший для проведения дополнительного раунда матчей, а также в Нидерландах (NED), где в конце сезона проводится серия матчей плей-офф – этот формат часто используется в других видах спорта. На выбор структуры чемпионатов оказывают влияние факторы спортивного и коммерческого характера, а также вопросы планирования.



20	4
18	6
15/16	12
13/14	8
11-12	11
10	8
<10	4

Количество команд в высшем дивизионе (2007/2008 гг.) и количество ассоциаций в каждой категории.

#### 5. Какие изменения произошли в национальных высших дивизионах за последнее время и можно ли их считать тенденцией?

За 5-летний период лицензирования число команд, соревнующихся в высших дивизионах, возросло с 707 до 733 и изменилось в 23 ассоциациях. Тенденция к увеличению размеров дивизионов наблюдается в большей степени в Восточной Европе и объясняется появлением новых чемпионатов более мелкого масштаба. В других частях Европы размер традиционных крупных дивизионов западноевропейских стран держится на более стабильном уровне и в некоторых случаях даже уменьшился (Португалия (POR), Ирландия (IRL), Северная Ирландия (NIR)).

**HUN:** Число команд возросло с 12 (2003/04) до 16 (2004/05).  
**ITA:** Возросло с 18 (2003/04) до 20 (2004/05).  
**ALB:** Возросло с 10 (2005/06) до 12 (2006/07).  
**LUX:** Возросло с 12 (2005/06) до 14 (2006/07).  
**LTU:** Возросло с 8 (2005/06) до 10 (2006/07).  
**MDA:** Возросло с 8 (2005/06) до 10 (2006/07), затем до 11 (2007/08).  
**ROU:** Возросло с 16 (2005/06) до 18 (2006/07).  
**POL:** Возросло с 14 (2004/05) до 16 (2005/06).

**SVK:** Возросло с 10 (2005/06) до 12 (2006/07).  
**AZE:** Возросло с 13 (2006/07) до 14 (2007/08).  
**LVA:** Возросло с 8 до 10 с сезона 2008 г.  
**CRO:** Планируется увеличить с 12 до 16 в сезоне 2009/10 гг., при условии, что достаточное количество клубов получат лицензии.  
**SVN:** Снизилось с 12 (2004/05) до 10 (2005/06).  
**POR:** Снизилось с 18 (2005/06) до 16 (2006/07).  
**SRB:** Снизилось с 16 (2005/06) до 12 клубов (2006/07) после основания лиги Черногории (MNE) из 12 клубов.

**NIR:** Снизилось с 16 до 12 в 2008/09 гг.  
**IRL:** Возросло с 12 в 2005, но планируется вернуться к 10 командам в 2009 г.  
**GEO:** Регулярно меняется (9 раз с момента формирования в 1991 г.) – возросло с 10 в 2004/06 гг. до 16 в 2005/06 гг., затем до 14 в 2006/07, снизившись до 11 в 2008/09 гг.

Еще в 4 лигах численность команд колебалась +/-, в некоторых случаях из-за проблем с получением лицензии.

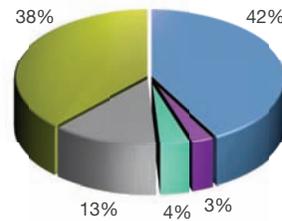
Сноски: \* Лихтенштейн окрашен золотистым цветом, несмотря на то, что национальный чемпионат там не проводится. Места в квалификационном раунде Кубка УЕФА определяются результатами национального кубка.

## 6. Какие самые распространенные юридические формы организации клубов?

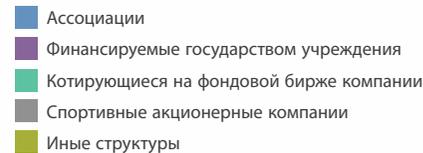
С точки зрения лицензирования, юридическая форма организации клубов не имеет большого значения. В разных странах Европы применяются разные формы организации клубов в зависимости от нормативных актов, государственного законодательства или их специфических коммерческих возможностей.

В некоторых случаях клубы являются частью более крупной группы, занимающейся не только связанной с футболом деятельностью. В этом отношении понимание организации этой групповой структуры становится ключом к правильному анализу финансовой ситуации клуба.

В некоторых ассоциациях клубы часто бывают мультиспортивными ассоциациями, занимающимися наряду с футболом другими популярными национальными видами спорта (баскетболом, волейболом, хоккеем и т.д.).



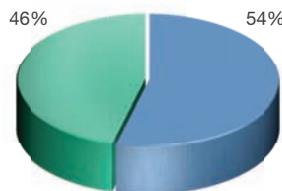
Юридические формы организации клубов



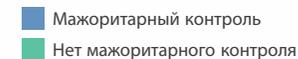
Юридические формы организации и структуры клубов становятся все более разнообразными, хотя в расположенной слева диаграмме, в которой объединяются данные о более чем 700 клубов, они преподносятся в более обобщенной форме\*. **Чаще всего клубы учреждаются в качестве ассоциаций (42%), акционерных компаний (38%),** в некоторых случаях – котирующихся на фондовой бирже компаний (4%), государственных компаний (3%) или выделенных в отдельную категорию спортивных акционерных компаний (13%).

## 7. Какие самые распространенные формы владения клубами?

Тема владения клубами не сходит со страниц газет и зачастую не отличается прозрачностью, однако она играет важную роль в вопросах управления, поэтому правила лицензирования клубов требуют от них предоставления лицензиарам информации о своей групповой структуре и о том, в чьих руках находится окончательный контроль над клубом.



Контроль над клубами



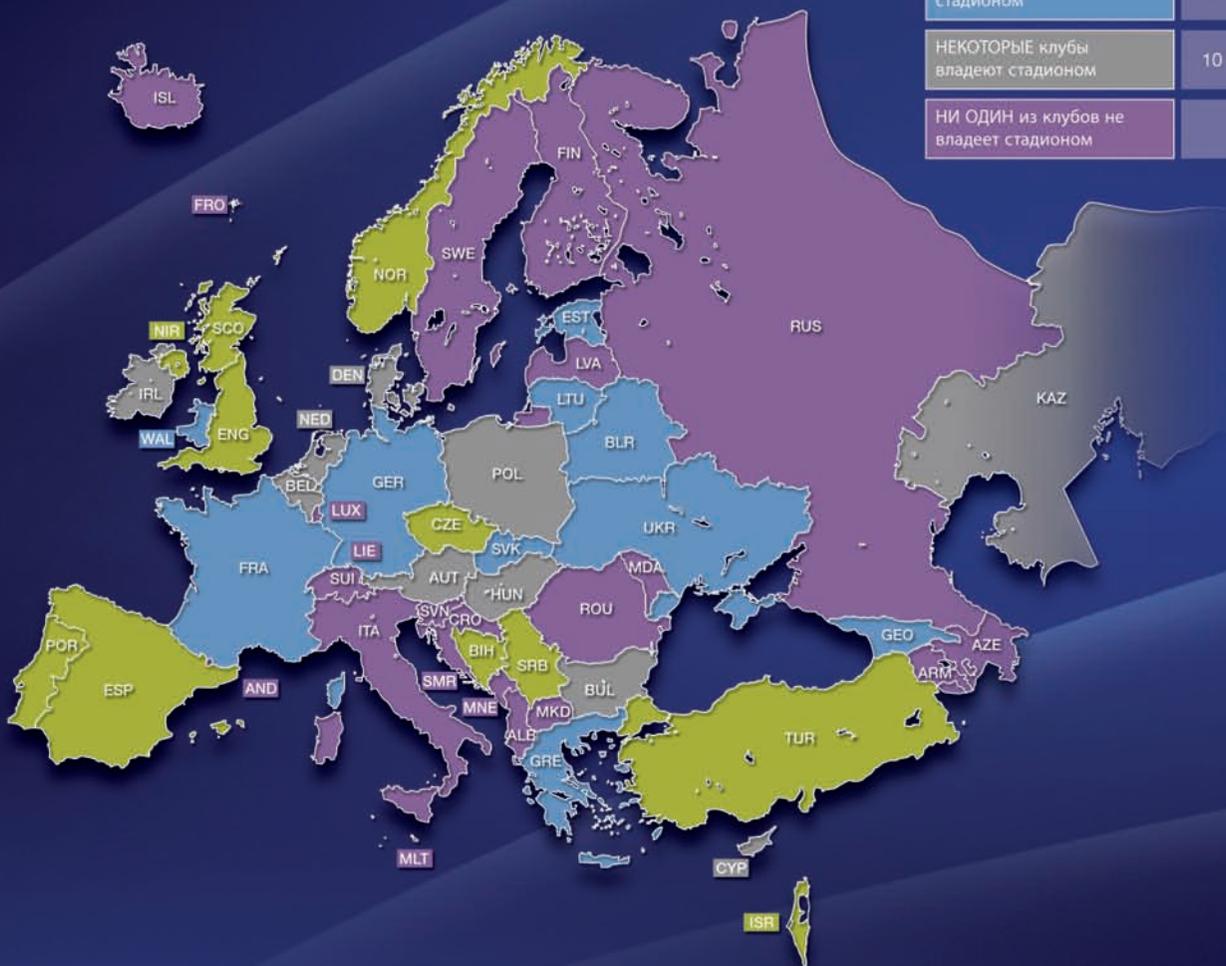
Во главе большинства европейских клубов высшего дивизиона (54%) стоит владелец, обладающий мажоритарным контролем. Эти 54% в свою очередь делятся на 24% клубов, имеющих единственного владельца с правом полной собственности; 30% клубов, владелец которых обладает мажоритарным контролем, но не имеет право полной собственности; 31% клубов с одним или более главных держателей акций (5-50%); 15% клубов с широким владением акциями (все пакеты акций <5%). Дальнейшее исследование показало, что структура собственности не зависит в значительной степени от географического положения (например, от расположения на западе/востоке/юге/севере Европы), однако мажоритарный контроль встречается чаще в более крупных лигах.

Сноска: \* Примером многообразия форм организации клубов может служить GER, где существуют традиционные ассоциации с наблюдательным советом или без него (e.V.), акционерные общества (AG), частные компании с ограниченной ответственностью (GmbH), гибридные формы с элементами товарищества с ограниченной ответственностью и акционерного общества (GmbH & KgaA), а также одна котирующаяся на фондовой бирже компания.

## 8. Какое количество клубов владеет своим стадионом и тренировочным центром?

Клубная инфраструктура до сих пор является одной из пяти категорий критериев системы лицензирования клубов. То, владеет клуб стадионом и тренировочным центром или арендует их, оказывает существенное влияние на анализ клубного футбола на финансовом уровне, а также на политическом уровне, так как муниципальные или государственные власти способны оказывать больше влияния на клубный футбол, если они сдают стадион клубу в аренду.

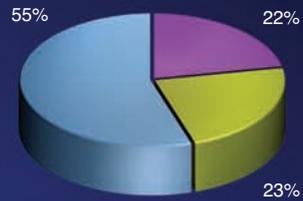
На финансовом уровне стадион, являющийся собственностью клуба, обычно бывает одним из его двух главных активов, и любые ссуды, взятые на покупку, строительство или усовершенствование стадиона, часто являются его основным долговым обязательством. На уровне отчета о прибылях и убытках, с точки зрения прибыльности, владение стадионом позволяет клубам в полной мере использовать связанные с этим коммерческие возможности: удерживать всю прибыль от проведения матчей, получать максимальную выгоду от рекламы или спонсорства, осваивать новые потоки дохода в связи с организацией других мероприятий – например, конференций или концертов (что оказывает влияние на диаграммы потоков прибыли). С точки зрения затрат, разница между владением стадионом (износ объектов стадиона обычно в течение 30-50 лет и выплата процентов по задолженностям на финансирование стадиона) и арендой стадиона (выплата арендной платы) зависит от предлагаемых условий аренды.



Некоторые клубы напрямую владеют своим стадионом и включают его в свои балансовые отчеты (в 31 дивизионе), однако эксплуатацией стадионов также часто занимаются отдельные компании под влиянием клубов.

### Владение стадионом

- Владение стадионом
- Контракт с муниципальными или государственными властями
- Контракт с другой стороной



**Меньше чем каждый 4-ый клуб владеет своим стадионом, а своим главным тренировочным центром владеет каждый 3-ий клуб.**

Чуть больше половины клубов берут в лизинг/арендуют стадион у муниципальных или государственных властей.

### Владение тренировочным центром

- Владение тренировочным центром
- Контракт с муниципальными или государственными властями
- Контракт с другой стороной



Сноска: Термин «контракт с другой стороной» относится в большинстве случаев к коммерческой структуре, занимающейся эксплуатацией стадиона для футбольных или других мероприятий. Иногда подобная коммерческая структура может быть связана с клубом.

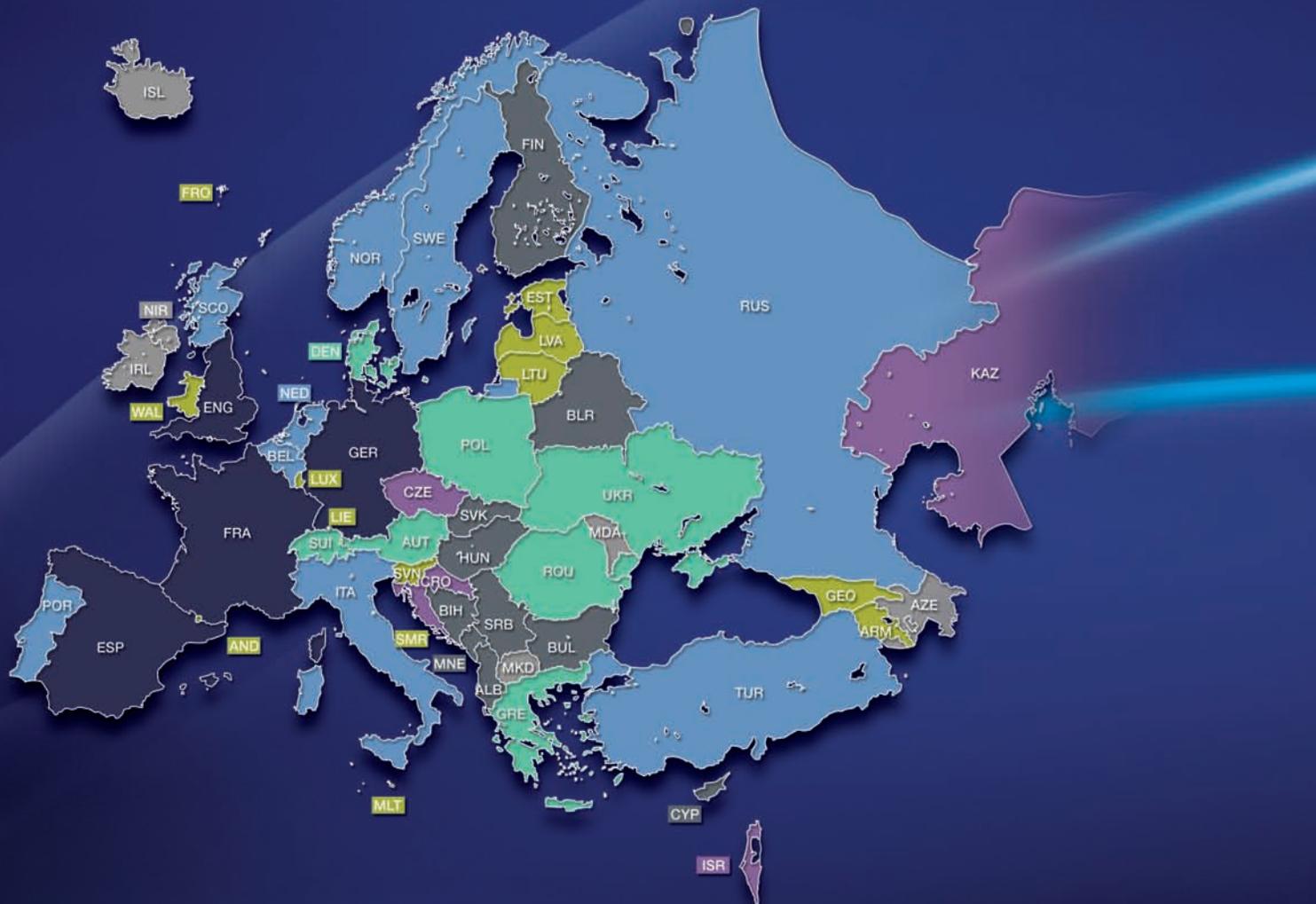


## 9. Какое количество болельщиков посещает матчи национальных чемпионатов в странах Европы?

Средняя посещаемость матчей высшего дивизиона (2007 г.)

>20 000	4
10 000 - 20 000	9
5000 - 10 000	7
3000 - 5000	4
2000 - 3000	10
1000 - 2000	6
<1000	13

Средний уровень посещаемости может варьироваться в пределах от менее 1000 до 40 000 зрителей. Уровень посещаемости матчей тесно связан с общим уровнем дохода клуба.

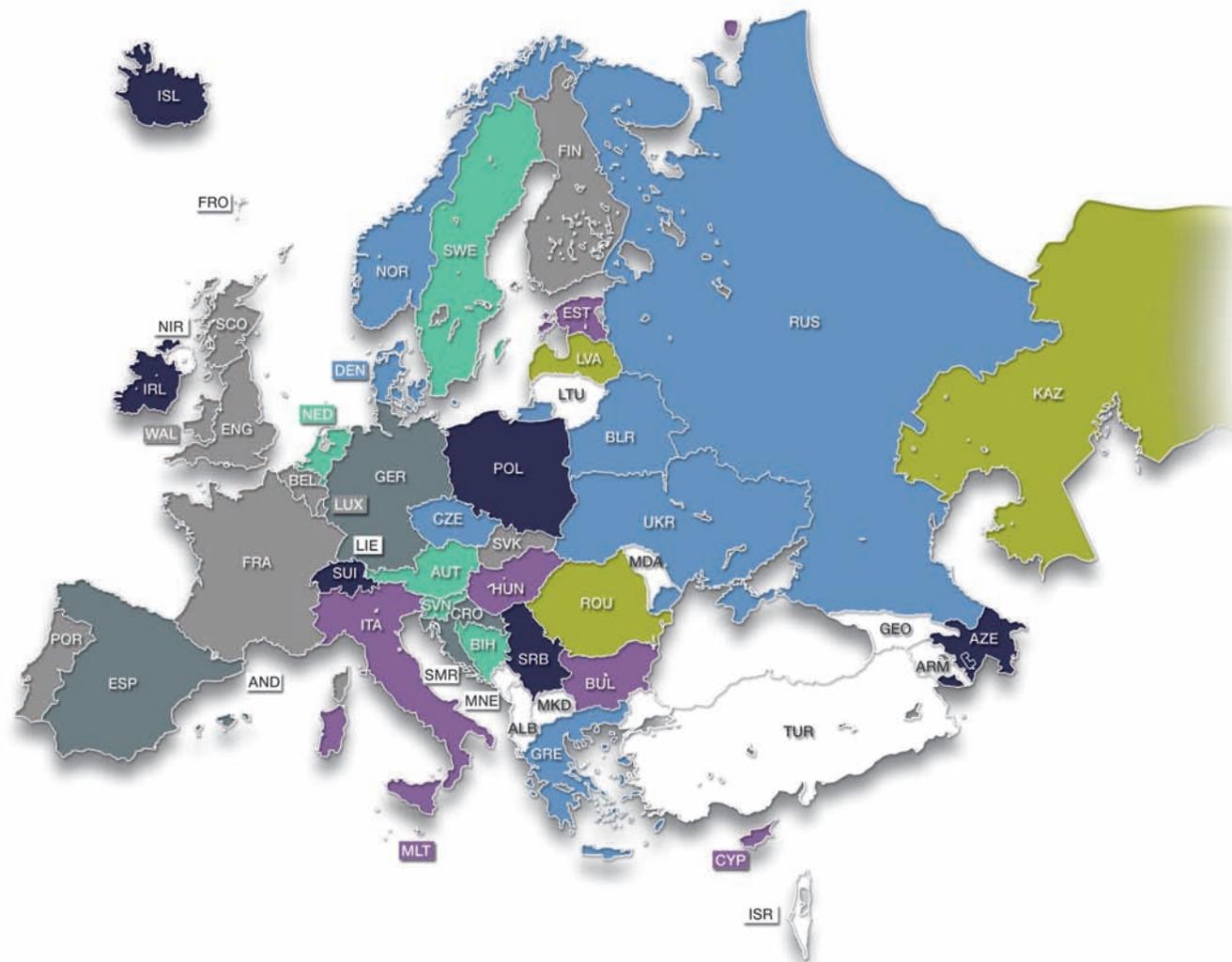




## 10. Посещаемость матчей в европейских странах растет или снижается?

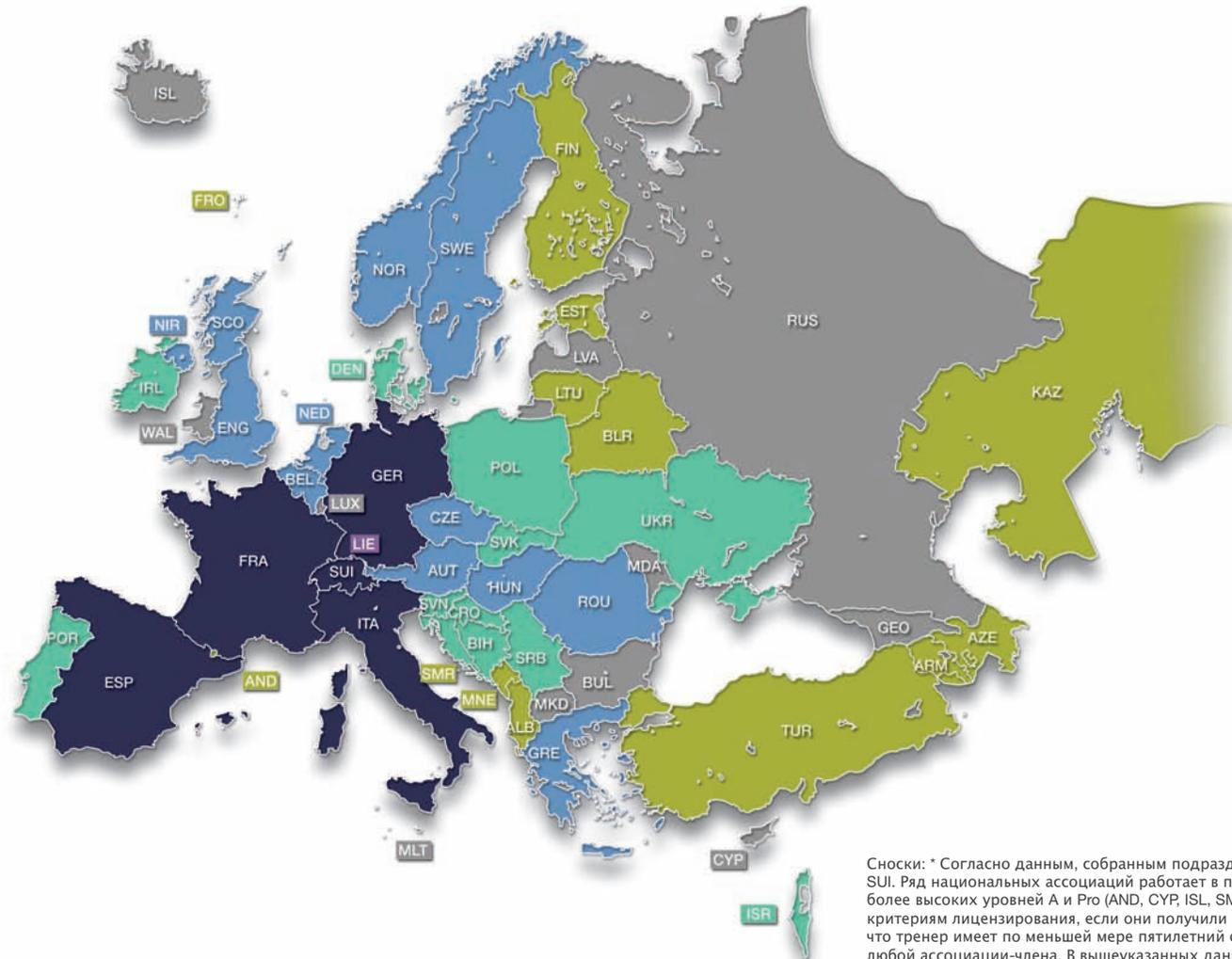
Тенденция посещаемости матчей  
с сезона 2006 г. по сезон 2007 г.

>20%+	6
+10% - 20%+	7
+3% - 10%+	5
+0 - 3%	9
-3% - 0%	3
-3% - 10%-	3
>-10%	6
Данные отсутствуют	14



В общей сложности посещаемость матчей футбольных лиг повысилась на 2% и достигла уровня 101 млн. человек. Наблюдается общая тенденция повышения посещаемости матчей – почти половина предоставивших информацию стран доложили о том, что посещаемость матчей возросла на 3%+, при этом 69% стран (27 из 39) доложили об общем росте.

# 11. Сколько тренеров получило признанные УЕФА тренерские квалификации?



Количество тренеров, получивших одобренные УЕФА тренерские квалификации, выданные до декабря 2008 г.\*

>5000	5
1000 - 5000	12
500 - 1000	11
100 - 500	11
< 100	13
Партнерство НА**	1
Итого: 158 875	

Около 160 тыс. тренеров получили тренерские дипломы под эгидой тренерской конвенции. 11-го декабря 2008 года было ратифицировано вступление в конвенцию последней 53-ей ассоциации-члена УЕФА, Черногории (MNE). В результате выхода в 2008 г. четырех ассоциаций-членов на уровень PRO общее число ассоциаций на этом самом высоком уровне достигло 40.

Сноски: \* Согласно данным, собранным подразделением УЕФА по развитию футбола. \*\* Тренерские курсы LIE в партнерстве с SUI. Ряд национальных ассоциаций работает в партнерстве с другими, более крупными ассоциациями для получения лицензий более высоких уровней A и Pro (AND, CYP, ISL, SMR). До начала сезона 2009/10 гг. главные тренеры могут соответствовать критериям лицензирования, если они получили от своей НА свидетельство о компетентности, которое выдается при условии, что тренер имеет по меньшей мере пятилетний стаж работы главным тренером в любых клубах высшего или 2-ого дивизиона любой ассоциации-члена. В вышеуказанных данных они не учитываются.



# 3

## Финансовый профиль европейского клубного футбола: Доход

---

Каким образом можно сравнить клубы при разнице в их финансовых мощностях?

Каким был объем дохода европейских клубов в прошлом году согласно полученным данным?

Какая связанная с доходом тенденция наблюдалась из года в год?

Насколько равномерно распространяется доход между европейскими дивизионами и клубами?

В каких странах доход распространяется между клубами наиболее равномерно?

Насколько важен доход от телетрансляций за пределами самых доходных дивизионов?

Насколько тесно связаны финансовые ресурсы и успех на футбольном поле?

## 12. Каким образом можно сравнить клубы при разнице в их финансовых мощностях?

### Структура и основа финансового анализа

Как уже было сказано ранее, данный отчет представляет собой самую амбициозную попытку обрисовать ландшафт европейского клубного футбола. Мы продолжаем применять подход, используемый нами в нефинансовом разделе данного отчета и заключающийся в постановке интересующих нас основополагающих вопросов и попытке ответить на них как можно лучше.

Включенная в данный отчет финансовая информация взята непосредственно из прошедших независимую аудиторскую проверку финансовых отчетов за 2007 г., что вселяет уверенность в точности и полноте используемой информации\*.

Для некоторых видов исследований мы смогли собрать информацию, охватывающую всю выборку из 618 клубов и 52 высших дивизионов – их классификация по дивизионам описывалась ранее в разделе о масштабе отчета. Если мы не располагали исчерпывающей информацией, или, по нашему мнению, информация была недостаточно надежной для включения ее в исследование, мы использовали чуть меньшую выборку дивизионов и клубов.

Сноски: \* Несмотря на использование прошедшей аудиторскую проверку отчетности и предоставленной согласно требованиям УЕФА финансовой информации, системы финансовой отчетности в разных странах все же различаются. Различия могут существовать в таких областях отчетности футбольных клубов, как регистрация игроков; признание доходов от участия в соревнованиях или коммерческих контрактов; учет бонусов, выдаваемых при подписании контракта; выплаты игрокам помимо заработной платы. Работа по выявлению различных применяемых в данных областях методов продолжается, однако никакие корректировочные действия пока еще не предпринимались. \*\* Термин «дивизионы» в контексте однородных групп используется для легкости понимания вместо таких определений, как «клубы ассоциаций-членов» или «средний уровень доходов клубов высшего дивизиона». При отборе в однородные группы в отношении клубов, показателями которых мы не располагали, использовались приблизительные показатели среднего уровня дохода. \*\*\* Средний уровень доходов клубов, принадлежащих к категориям КРУПНЕЙШИХ, КРУПНЫХ, СРЕДНИХ, МАЛЫХ И МИКРО дивизионов, составляет 50+ млн. евро; 5-50 млн. евро; 1,25-5 млн. евро; 350 тыс.-1,25 млн. евро и <350 тыс. евро соответственно. Несмотря на то, что распределение по группам основывается на доходе, а не на спортивных показателях, большинство клубов, регулярно соревнующихся в Лиге чемпионов УЕФА, входят в число 63 клубов, принадлежащих к группе КРУПНЕЙШИХ клубов, а большинство клубов, соревнующихся в Кубке УЕФА, входят в число 156 клубов, принадлежащих к группе КРУПНЫХ клубов.

Совершенно очевидно, что существует огромная разница между размерами высших дивизионов, а также между отдельными дивизионами и их финансами. Поэтому необходимо разделить дивизионы и футбольные клубы на более маленькие группы. Внизу указываются пять однородных групп [КРУПНЕЙШИЕ, КРУПНЫЕ, СРЕДНИЕ, МАЛЫЕ и МИКРО], используемые для целей финансового анализа в данном отчете. Эти однородные группы стран\*\* основываются на среднем уровне дохода клубов в высшем дивизионе согласно полученным данным.

Использование однородных групп, во-первых, позволяет обозначить и выделить в данном отчете существующие различия между странами, в которых имеются клубы такого же размера. Во-вторых, оно позволяет провести между ними более уместные параллели.

Для этих целей было создано пять однородных групп [КРУПНЕЙШИЕ, КРУПНЫЕ, СРЕДНИЕ, МАЛЫЕ и МИКРО], относящихся к дивизионам или отдельным клубам, как показано в таблице.

Термин «дивизионы» в контексте однородных групп\*\* относится ко всем предоставившим финансовые отчеты клубам конкретной национальной ассоциации. Данная классификация базируется на среднем уровне дохода клубов в высшем дивизионе согласно полученным данным\*\*\*.

Классификация по клубам в контексте однородных групп базируется на доходе отдельных клубов независимо от дивизионов, в которых они соревнуются.

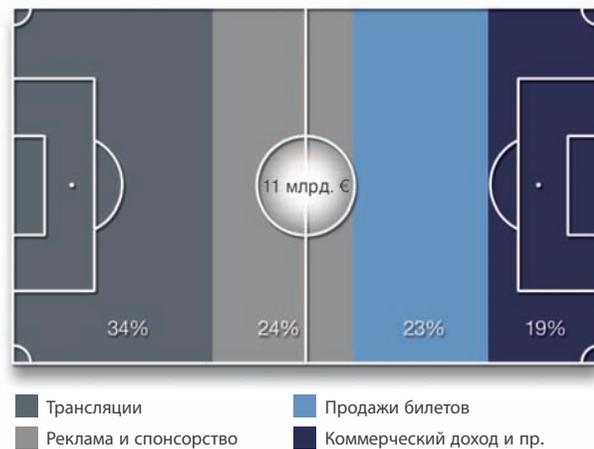
Распределение по однородным группам осуществлялось согласно естественному разделению по показателям, и несмотря на то, что это привело к образованию однородных групп разного размера, мы считаем, что это способствует лучшей сопоставимости данных. В будущем состав однородных групп может измениться.

ОДНОРОДНАЯ ГРУППА	Члены однородной группы – по дивизионам	Размер группы	по клубам	Размер группы
КРУПНЕЙШИЕ		5	50 млн. €+	63
КРУПНЫЕ		12	5-50 млн. €	156
СРЕДНИЕ		13	1,25-5 млн. €	126
МАЛЫЕ		10	350 тыс. -1,25 млн. €	109
МИКРО		12	<350 тыс. €	132

## 13. Каким был объем дохода европейских клубов в прошлом году согласно полученным данным?

Прежде всего, по причине того, что термин «доход» используется во многих финансовых исследованиях, необходимо определить его значение.

Если не сделано специальной оговорки, в контексте данного отчета термин «доход» относится ко всевозможным видам доходов, указанным в финансовых отчетах, за единственным исключением дохода (или прибыли) от трансферов. Связанная с трансферами деятельность в значительной мере варьируется и по своему характеру считается в большей степени финансированием, чем операционной деятельностью, поэтому ее влияние на прибыль анализируется отдельно. Доход также не следует путать с распространенным в Восточной Европе термином «бюджет», обозначающим все доступные клубу финансовые ресурсы, включая любые вклады в клуб со стороны владельца.



В 2007 г. 733 клуба высшего дивизиона всех национальных ассоциаций принесли **приблизительный\*** доход в размере более 11 млрд. евро, не считая доход от трансферов. По приблизительным подсчетам на основе финансовых отчетов выборки клубов и данных о посещаемости матчей клубы второго и третьего дивизиона (которые обычно не участвуют в системе лицензирования УЕФА и не принимаются в расчет при составлении данного отчета) принесли дополнительные 2,5-3 млрд. евро дохода.

### Потоки доходов

Внедрение в прошлом году второй версии лицензирования клубов позволило УЕФА ввести определенные минимальные стандарты раскрытия информации при предоставлении финансовой отчетности, которым необходимо соответствовать всем подавшим заявку на лицензию клубов. Это повысило возможность осуществления более точного и надежного сравнения клубов в одной стране, а также между разными странами. В частности, клубам теперь необходимо разбить свой доход на разные «потоки дохода», что указывает на степень важности различных видов дохода. Согласно стандартным требованиям финансовой отчетности, в соответствии с которыми клубам разрешалось предоставить одну общую цифру в отношении всех своих доходов, большинству клубов ранее не приходилось этого делать. Несмотря на то, что конкретизация статей дохода не предполагает разделение потоков дохода до уровня коммерческих контрактов, мы считаем, что это требование является важным шагом в направлении повышения прозрачности деятельности футбольных клубов.

В 2007 г. доход от трансляций составил 34% от общего дохода всех европейских высших дивизионов размером в 11 млрд. евро, 24% общего дохода было получено от рекламы и спонсорства, 23% – от продажи билетов, 19% – от коммерческого дохода и прочих его видов.

Степень важности отдельных потоков дохода существенно варьируется от страны к стране – эта тема будет рассматриваться далее в этом разделе.

Сноски: \* «Приблизительный», так как в отношении клубов, не участвующих в опросе (всегда являющихся клубами с более низким рейтингом, не подавшими заявку на лицензию УЕФА), используется метод экстраполяции. Предположения точны с погрешностью +/-1%, так как они состоят из 97% фактических данных и 3% экстраполированных данных. Экстраполяция основывалась на среднем уровне доходов клубов, не входящих в четверку самых доходных, и в случае необходимости – на ручной корректировке. \*\* Объем дохода высшего дивизиона за 2006 г. сначала указывался в размере 9,8 млрд. евро, однако по получению в 2007 г. ранее отсутствовавших или недостающих данных и осуществлении более точных подсчетов эта цифра была изменена на 10,1 млрд. евро. \*\*\* Инфляция в 27 странах ЕС составила 2,3%, а рост ВВП – 2,9%. \*\*\*\* Данные за два года имеются в отношении 40 из 53 дивизионов. Источник: ответы на анкеты для сбора данных, агрегированных на основе финансовых отчетов за 2007 г., предоставленных 618 клубами. Данные в отношении ENG взяты из отчета Deloitte.

## 14. Какая связанная с доходом тенденция наблюдалась из года в год?

С 2006\*\* по 2007 г. доход европейских клубов возрос на 9%, существенно опережая общий уровень инфляции (составляющий в ЕС 2,3%\*\*\*). Более половины дивизионов, в отношении которых имеются финансовые показатели за два года\*\*\*\*, доложили о росте дохода на 10%+, что свидетельствует о стремительно растущем интересе к футболу. Благодаря своему относительному размеру основной вклад в этот 9-процентный рост сделали ENG (вследствие роста дохода от продаж билетов), GER и ESP (благодаря повышению уровня дохода от трансляций). Эти три потока дохода совместно отвечают за 50% общего роста.

Ожидается, что рост продолжится и в 2008 г. вопреки экономическому кризису в конце календарного года. Более выгодный контракт о трансляциях в Англии (около 470 млн. евро в год, или 4% от общего европейского дохода) будет частично уравновешен вследствие снижения курса фунта стерлингов, потерявшего с конца июня 2007 г. по конец июня 2008 г. 15% своей стоимости против евро.

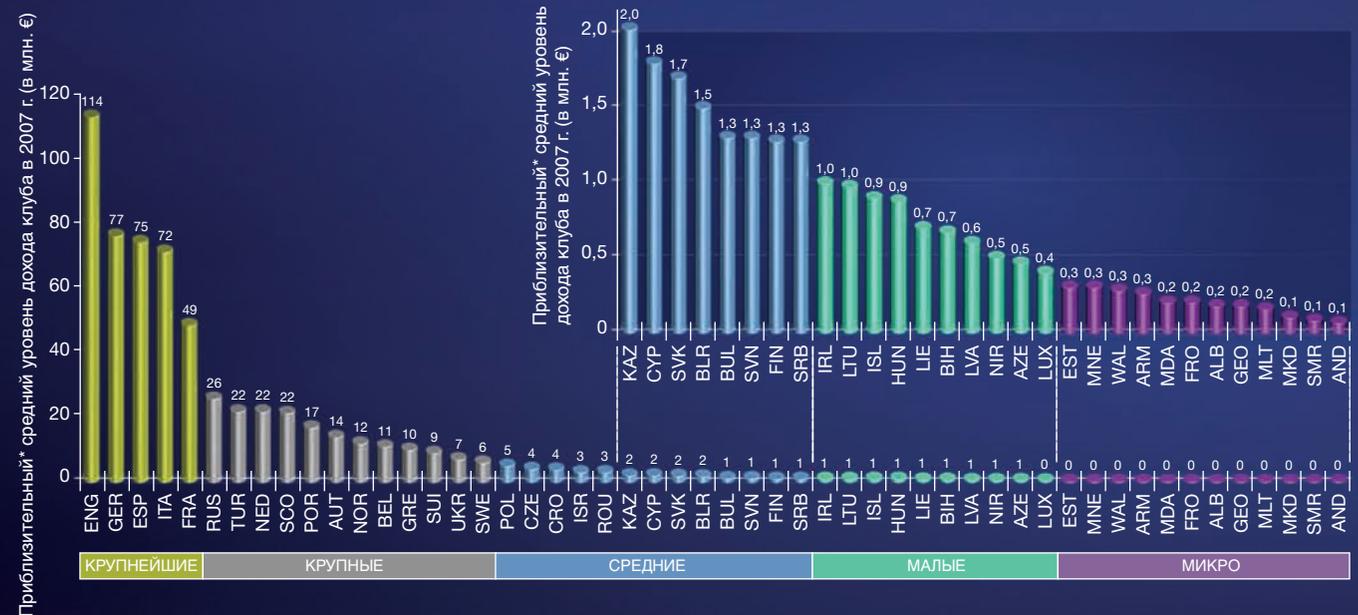
## 15. Насколько равномерно распространяется доход между европейскими дивизионами и клубами?

Способность клуба приносить доход определяется рядом факторов. Ключевыми факторами для клубов из КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ дивизионов являются центральные доходные статьи (трансляции, спонсорство), участие в европейских соревнованиях, владение стадионом и способность поддерживать связь со своими болельщиками. Для МАЛЫХ и МИКРО дивизионов зачастую более важную роль играют другие факторы: финансовая поддержка главного спонсора в виде спонсорских контрактов или капиталовложений в клуб. Конечный результат является одним и тем же (например, выплата зарплат), однако спонсорские контракты включаются в доход, а капиталовложения нет. Различающаяся покупательная способность (государственная экономика) также влияет на коммерческий доход и доход от продаж билетов.

Клубный доход распространяется между различными высшими дивизионами неравномерно. Клубы из 5 КРУПНЕЙШИХ дивизионов представляют собой 13% от 733 клубов высших дивизионов, однако приносят они 69% от совокупного дохода всех 53 национальных ассоциаций, составляющего 11 млрд. евро (эта цифра возросла – в 2006 г. она составляла 68%).

Среднестатистический английский клуб (с доходом 114 млн. евро) приносит в 5 раз больше дохода, чем среднестатистический клуб из RUS/TUR/NED/SCO, который в свою очередь приносит по меньшей мере в 5 раз больше дохода по сравнению со среднестатистическим клубом из CZE, занимающей 20-ое место среди дивизионов по объему доходов.

Это подчеркивает необходимость использования нескольких однородных финансовых групп (описанных в 1-ом разделе данного отчета и выделенных здесь разными цветами) при попытке осуществления анализа.



Сноска: \* «Приблизительный», так как в отношении клубов, не участвующих в опросе, используется метод экстраполяции. Экстраполяция основывалась на среднем уровне доходов клубов, не входящих в четверку самых доходных, и в случае необходимости – на ручной корректировке.

### % ПРЕДОСТАВЛЯЮЩИХ ОТЧЕТНОСТЬ КЛУБОВ

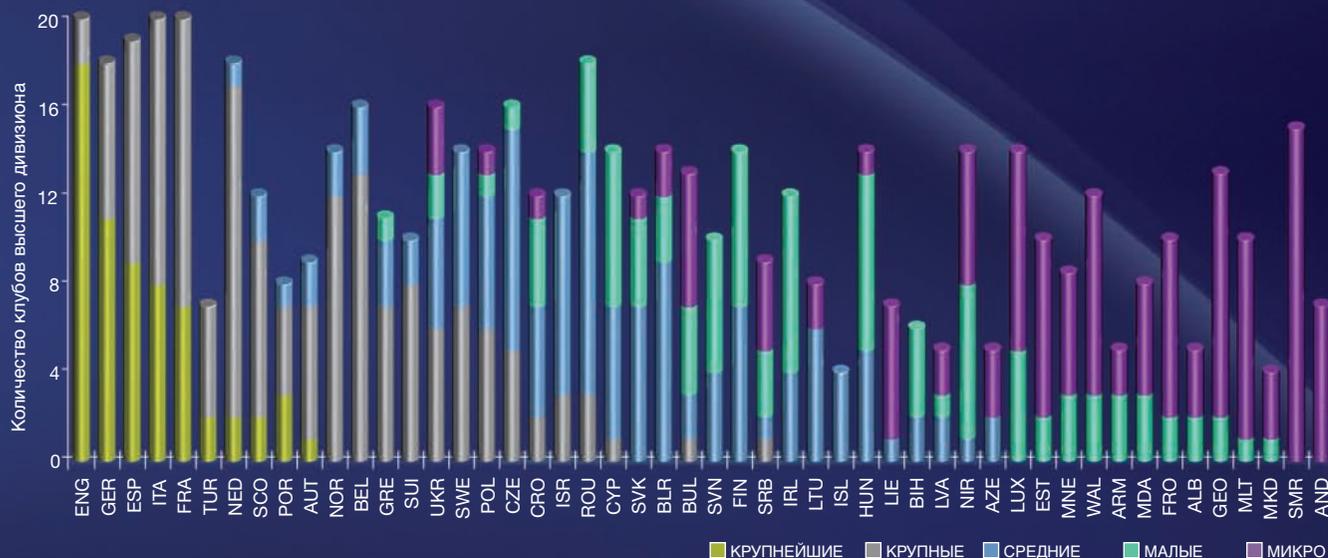


Категория	Процент
Крупнейшие (50 млн.)	11%
Крупные (5-50 млн.)	26%
Средние (1,25-5 млн.)	22%
Малые (350 тыс.-1,25 млн.)	19%
Микро (<350 тыс.)	22%

### % ОБЪЯВЛЕННОГО ДОХОДА



Доход распределяется между клубами высшего дивизиона неравномерно. По данным, предоставляемым СРЕДНИМИ, МАЛЫМИ и МИКРО клубами, их совокупный доход составляет всего 4%, несмотря на то, что они представляют собой 63% клубов.



Эта столбчатая диаграмма содержит более детальную информацию о доходе более 600 клубов, проанализированных в данном отчете и представленных по дивизионам.

Цвета указывают на распределение дохода в рамках дивизионов. UKR, POL, CRO, BUL и SRB являются единственными дивизионами, чьи клубы представлены в четырех разных группах дохода, хотя у большинства КРУПНЕЙШИХ, СРЕДНИХ и МАЛЫХ дивизионов имеются клубы в 3 разных группах.

Диаграмма также дает более четкое представление о том, из каких дивизионов образуются однородные группы. Например, все 63 КРУПНЕЙШИХ по объему дохода клуба происходят из всего 10 КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ дивизионов\*. Помимо этого, 156 КРУПНЫХ клубов отобраны из 24 дивизионов, принадлежащих к однородным группам разного уровня – от КРУПНЕЙШИХ до СРЕДНИХ; 126 СРЕДНИХ – из 31 дивизиона; 109 МАЛЫХ клубов – также из 31 дивизиона; а 132 МИКРО клуба – из 26 дивизионов.

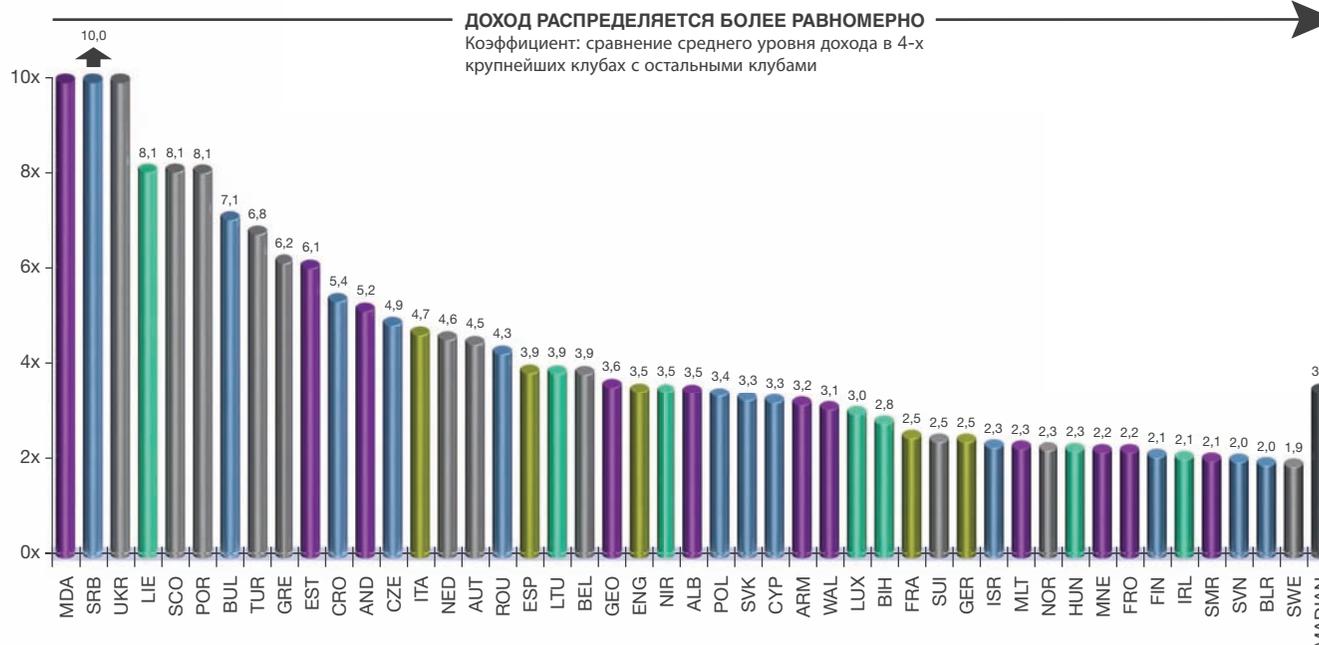
Сноска: \* 63 КРУПНЕЙШИХ клубов доложили о доходе в размере 6 883 млн. евро, включая экстраполяции отсутствующих данных. Эти клубы представляют 11% от общего числа клубов и приносят приблизительно 68% от общего дохода. Один или более российских клубов могли бы также войти в группу КРУПНЕЙШИХ, однако данные по деятельности отдельных клубов из RUS (и KAZ) предоставлены не были.

## 16. В каких странах доход распространяется между клубами наиболее равномерно?

В следующем графике более глубоко анализируется вопрос распределения дохода в дивизионах путем сравнения среднего уровня дохода 4-х самых доходных клубов со средним уровнем дохода остальных клубов в каждом дивизионе. Цвета, которыми выделены отдельные страны, обозначают их принадлежность к определенной однородной группе дивизионов.

Сравнение четверки крупнейших клубов с доходами остальных клубов является всего лишь одним из множества способов, которые можно использовать при анализе финансового баланса. Похожий способ анализа, когда вместо дохода сравниваются затраты на персонал и трансферы, может быть более подходящим в тех случаях, когда эти затраты чаще всего покрываются не за счет полученного дохода, а владельцем клуба. Для наших целей доход является самой простой основой анализа и позволяет нам рассмотреть самую многочисленную выборку, состоящую из 46 лиг\*.

В 2007 г. SWE занимала первое место среди других дивизионов по самому однородному распределению дохода – по полученным данным доход четверки крупнейших клубов превышал доход остальных клубов дивизиона менее чем в два раза. Средний коэффициент разницы в доходе составлял 3,5. На другом конце спектра в MDA, SRB и UKR этот коэффициент составлял более 10. С точки зрения однородных групп, самой заметной тенденцией является то, что в КРУПНЫХ дивизионах (обозначенных темно-серым цветом) доход распределяется относительно неравномерно – в них входят 5 из 10 лиг с самым неравномерным распределением дохода. Объясняющие это факторы могут рассматриваться в отчете следующего года.



Сноска: \* Анализ четверки крупнейших клубов по сравнению с остальными клубами охватывает 46 стран – за исключением DEN ввиду отсутствия данных; RUS и KAZ ввиду отсутствия информации о деятельности отдельных клубов; AZE, LVA, MKD, ISL ввиду недостаточного количества клубов, не входящих в четверку крупнейших, в выборке. Средний коэффициент – это средний показатель в списке сверху вниз.

# 17. Насколько важен доход от телетрансляций за пределами самых доходных дивизионов?

Значительный объем дохода от трансляций матчей национальных команд, клубных соревнований УЕФА и крупных дивизионов является хорошо известным фактом. Доход от трансляций является особенно ценным источником чистой прибыли, так как с ним связано меньше затрат по сравнению с доходом от продажи билетов, спонсорством или коммерческим доходом. Этот график иллюстрирует процент дохода от трансляций в совокупном доходе каждого дивизиона, а в таблице эта информация приведена на уровне стран и однородных клубных групп.

Термин «доход от трансляций» относится ко всем видам средств массовой информации, но чаще всего подразумевает права на телетрансляцию матчей. Сравнение доходов от трансляций носит не более чем ориентировочный характер, так как центральная вырученная прибыль (от телетрансляций) в некоторых случаях может по-разному распределяться между потоками дохода.

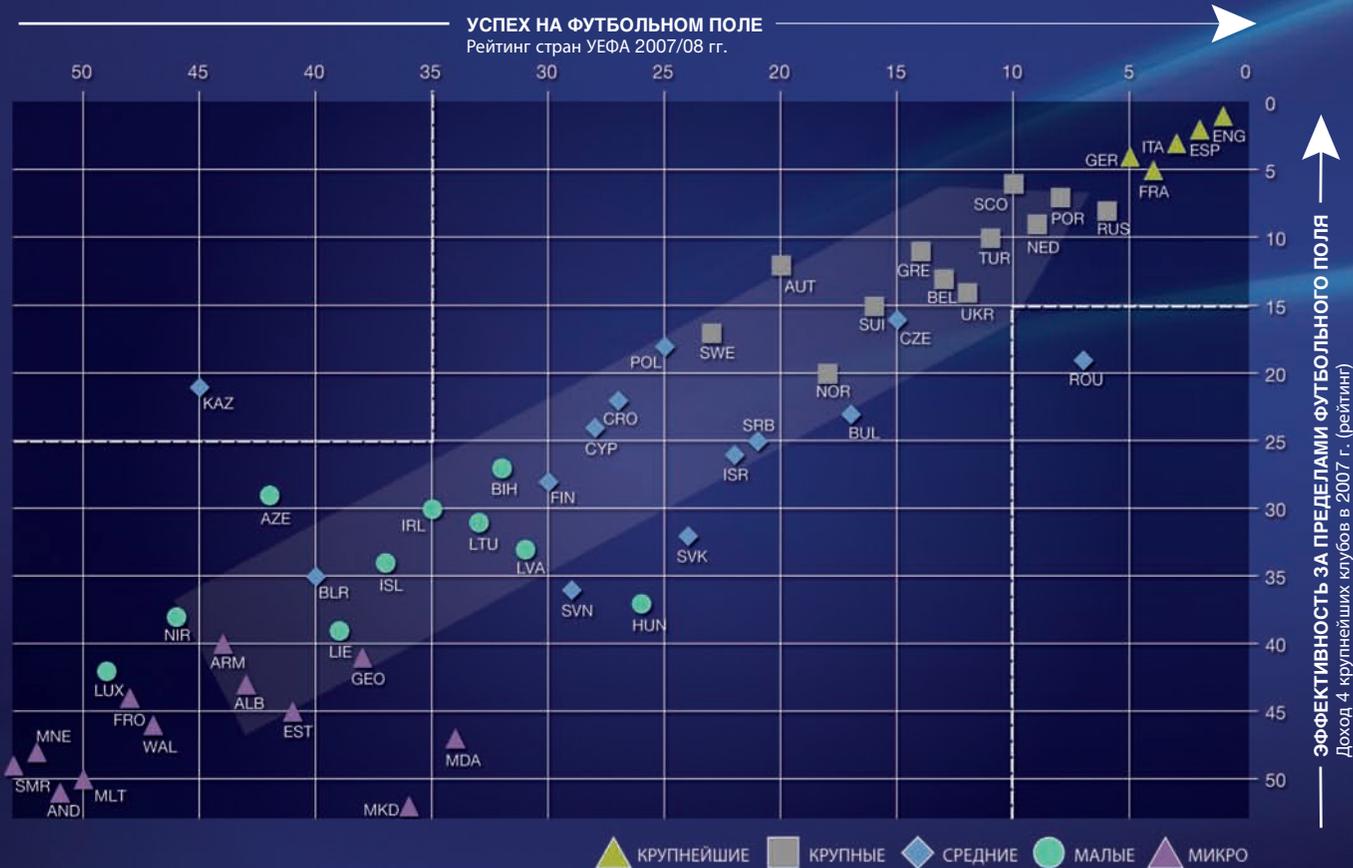


Средний** % дохода от трансляций согласно полученным данным			
КРУПНЕЙШИЕ ДИВИЗИОНЫ	43%	КРУПНЕЙШИЕ ДИВИЗИОНЫ	35%
КРУПНЫЕ	13%	КРУПНЫЕ	25%
СРЕДНИЕ	7%	СРЕДНИЕ	11%
МАЛЫЕ	2%	МАЛЫЕ	4%
МИКРО	2%	МИКРО	3%
ВСЕ	10		

Сноски: \* Ожидается, что в следующем году процент дохода от телетрансляций ENG значительно повысится, потому что в финансовых отчетах английских клубов за 2008 г. отразятся доходы первого года действия нового контракта на трансляции. \*\* Средний показатель на уровне стран и однородных клубных групп – это средний арифметический показатель стран в однородной группе, а не средневзвешенный показатель клубов.

## 18. Насколько тесно связаны финансовые ресурсы и успех на футбольном поле?

В нижеприведенном графике классифицируются все отдельные национальные ассоциации согласно рейтингу их успеха на футбольном поле и эффективности за пределами футбольного поля (например, с 1 по 53). Успех на футбольном поле измеряется на основе результатов выступлений клубов каждой ассоциации в соревнованиях УЕФА (5-летний коэффициент УЕФА по результатам стран\*), а эффективность за пределами футбольного поля измеряется средним доходом 4 крупнейших клубов\*\*.



Неудивительно, что ответом на данный вопрос является то, что финансовые ресурсы тесно связаны с успехом на футбольном поле.

На это указывает голубая диагональная полоса, демонстрирующая тесную корреляцию между этими двумя рейтингами\*\*\*.

Согласно данному исследованию клубы ROU заняли более высокое место, чем ожидалось – 7-ое место по рейтингу УЕФА и 19-ое место по рейтингу среднего дохода. С другой стороны, KAZ показал низкие результаты, однако необходимо учитывать то, что в сезон 2002/03 гг. клубы KAZ впервые выступили на европейском уровне, поэтому так называемый «учебный период» был неизбежен.

Сноски: \* 5-летний коэффициент УЕФА по результатам стран 2003/04-2007/08. \*\* Более оптимальным сравнением было бы сравнение дохода или затрат на персонал клубов, соревнующихся в турнирах УЕФА, однако рейтинг клубов, связанный с их финансовыми результатами, не был предоставлен в отношении всех лиг – поэтому мы рассмотрели четверку крупнейших клубов, так как 4 является средним количеством клубов, соревнующихся в турнирах УЕФА. В отношении RUS и KAZ использовались средние показатели лиг. \*\*\* Коэффициент корреляции R2, базирующийся на рейтингах, составляет 0,83.



# 4

## Финансовый профиль европейского клубного футбола: Затраты и прибыльность

Какие основные цели стоят перед футбольными клубами и какие финансовые модели они используют?

В чем заключаются основные расходы футбольных клубов?

Какую долю дохода клубов поглощают расходы на рабочую силу?

Какой процент данных расходов на рабочую силу идет на выплаты футболистам?

Какое количество клубов приносят убытки?

Кто является финансовыми победителями и проигравшими в результате футбольной трансферной системы?



## 19. Какие основные цели стоят перед футбольными клубами и какие финансовые модели они используют?

Несмотря на то, что футбольные клубы часто принимают форму компаний или групп компаний, включая небольшое снижающееся число котирующихся на фондовых биржах компаний, максимизация финансовой прибыли редко является их самоцелью. Приоритеты владельца клуба могут различаться (например, в связи с краткосрочностью или долгосрочностью целей и отношением к местному сообществу), но обычно смысл существования клубов сводится к «достижению максимального успеха на футбольном поле при одновременном обеспечении продолжительного существования клуба». Этот момент очень важно учитывать при анализе затрат клубов и рассмотрении его прибыльности.

Примеры используемых финансовых моделей:

- (i) Владельцы клубов покрывают убытки с помощью спонсорства или взносов непосредственно на баланс клуба;
- (ii) Клубы покрывают убытки с помощью трансферов (продажи игроков с целью получения прибыли);
- (iii) Клубы приносят операционную или нулевую прибыль путем наложения ограничений на размер зарплаты игроков и поддержания ее на соответствующем получаемым доходам уровне;
- (iv) Владельцы клубов допускают накопление убытков, но покрывают недостаток наличности с помощью ссуд, которые могут впоследствии выплачиваться или могут не выплачиваться.

С сезона 2008/09 гг. УЕФА требует от каждого клуба предоставления прошедшего аудиторскую проверку отчета о денежных потоках, разбитых на операционный денежный поток, инвестиционный денежный поток и финансирование. Отчет о денежных потоках за несколько лет, вероятно, является самым надежным практическим способом определения используемой клубом стратегии и типологии проанализированных клубов. Проведение этого анализа будет начато в следующем году. Тем не менее, нижеследующий традиционный анализ отчетов о прибыли может нам помочь рассмотреть вопросы по затратам и прибыльности, заданные в данном разделе.

## 20. В чем заключаются основные расходы футбольных клубов?

В предыдущем разделе объяснялось, что 2-ая версия лицензирования клубов (ред. 2.0) оказала большое влияние на повышение уровня прозрачности в области отчетности футбольных клубов о своих доходах благодаря введению нового требования о предоставлении данных об отдельных видах дохода. То же самое относится и к расходам – традиционные требования к финансовой отчетности зачастую не дают возможность пролить свет на операционные затраты клубов. УЕФА и на этот раз использовал лицензирование клубов, чтобы потребовать от клубов раскрытия определенной минимальной информации (являющейся для некоторых клубов дополнительной) – например, данных о доходах и расходах от трансферов отдельно от других видов операционной деятельности. Тем не менее, отчетность по операционным затратам сильно различается в зависимости от стран и юридических форм организации клубов, и это затрудняет сравнительный процесс.

В дополнение к этому способ разбивки операционных затрат часто предоставляется на усмотрение самих клубов (продажи и маркетинг, молодежный футбол, постоянный стадион, переменные затраты на проведение матчей, затраты на профессиональное обучение и т.д.). Они могут решить объединить затраты по видам (например, твердые оклады, бонусы, материальные льготы) или по категориям работников (например, игроки, тренеры, административный персонал, директора).

Таким образом, в анализе данного отчета используется более сопоставимое высокоуровневое разделение между затратами на рабочую силу, другими операционными затратами, конкретными неоперационными затратами и трансферами – эта информация имеется в отношении всех клубов. Более подробное рассмотрение операционных затрат будет осуществляться в отчете следующего года.

В 2007 г. 733 клуба на уровне высшего дивизиона в каждой НА понесли расходы в размере приблизительно\* 11,2 млрд. евро, в то время как их доход составил 11 млрд. евро. **Особо подчеркивается значимость для футбольных клубов затрат на рабочую силу – они отвечают за 56% от общего объема затрат (при этом в эту цифру не включаются расходы на трансферы).** Помимо этого, конкретные расходы составили 7% (в большинстве случаев благодаря ограниченным затратам на финансирование в крупных клубах), а все оставшиеся операционные затраты – 37% от общих затрат.



«Затраты на рабочую силу» включают в себя все виды выплат (зарплаты, бонусы, льготы, социальные налоги, пенсии) и распространяются на всех работников (игроков, технического персонал, административный персонал и т.д.).

«Иные затраты» включают в себя любые другие операционные затраты за исключением трансферов (прибыли/убытки и амортизация\*\* игроков).

«Конкретные затраты» включают в себя неоперационные затраты: расходы на финансирование; все не связанные с работниками клуба налоги; исключительные расходы.

Сноски: \* «Приблизительно», так как в отношении клубов, не участвующих в опросе (всегда являющихся клубами с более низким рейтингом, не подавшими заявку на лицензию УЕФА), используется метод экстраполяции. Приблизительные расчеты точны с погрешностью +/-1%, так как они состоят на 97% из фактических данных и на 3% из экстраполированных данных. Экстраполяция основывалась на среднем уровне доходов клубов, не входящих в четверку самых доходных, и в случае необходимости – на ручной корректировке. \*\* В некоторых случаях клубам разрешается списать в расход свои издержки на трансферы сразу же после того, как трансфер имел место, однако связанные с трансфером затраты чаще всего растягиваются на весь срок действия контракта.

## 21. Какую долю дохода клубов поглощают расходы на рабочую силу?

Самые низкие показатели в этом отношении у клубов Сан-Марино (0%), руководство которыми ведется на любительской основе, но в отношении некоторых других лиг возникает вопрос о том, указывают ли они в своих финансовых отчетах все затраты на рабочую силу в соответствующих статьях расходов\*\*. Самый низкий коэффициент соотношения между затратами на рабочую силу и совокупным объявленным доходом у GER (45%) по сравнению со средним показателем 5 КРУПНЕЙШИХ лиг (57%). У клубов более крупных дивизионов (КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ) имеется заметная тенденция к более низкому коэффициенту (в среднем 57%), чем у клубов из СРЕДНИХ (в среднем 71%) или небольших дивизионов (МАЛЫХ и МИКРО – в среднем 66%).

Притом что в 7 дивизионах совокупный коэффициент соотношения между затратами на рабочую силу и доходом составляет более 70%, в половине или более клубов в 14 дивизионах он превышает 70%. Названия этих дивизионов указаны внизу графика и подчеркнуты. В большинстве дивизионов затраты на рабочую силу поглощают от 45 до 70% дохода.



В нижеприведенном графике указывается совокупный объявленный уровень затрат на рабочую силу в качестве процента от совокупного объявленного дохода каждой лиги. Вследствие значимости затрат на рабочую силу для футбольных клубов, в особенности зарплат игроков, этот коэффициент используется довольно регулярно. В дополнение к этому под названиями НА указывается процент клубов в каждой лиге, заявивших о том, что их затраты на рабочую силу находятся на уровне более 70%\* от дохода, что в контексте данного анализа считается высоким показателем.

Сноски: \* Так как этот коэффициент служит не более чем индикатором и не является точной наукой, стандартного определения тому, каким является «высокий» коэффициент соотношения между затратами на рабочую силу и доходом, не существует, поэтому мы взяли 70% в качестве отправной точки для данного анализа по дивизионам. \*\* В ряде случаев мы подозреваем, что некоторые клубы внесли определенные виды затрат на рабочую силу (например, бонусы при подписании контракта) в другие статьи расходов, что объясняет низкий коэффициент некоторых клубов и лиг (<40%).

## 21. Какую долю дохода клубов поглощают расходы на рабочую силу? (продолжение)

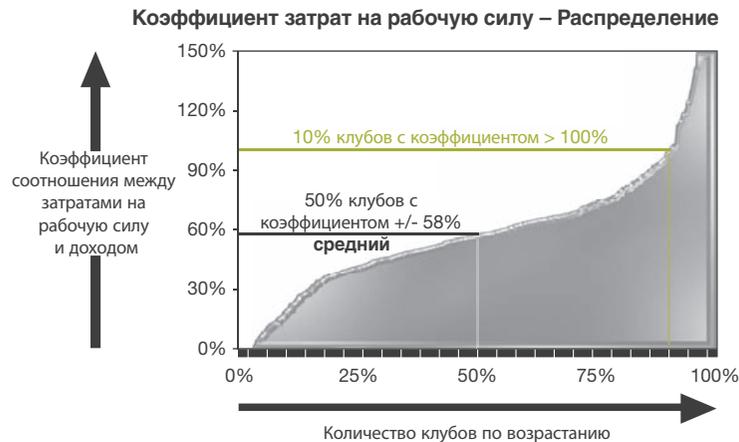


График и таблица демонстрируют распределение коэффициента затрат на рабочую силу по клубам в контексте 575 предоставивших отчетность клубов. В то время как совокупная картина была достаточно ясна – большинство дивизионов тратят 45-70% своих доходов на работников – на уровне отдельных клубов реальная картина представляется менее ясной, так как всего лишь 43% клубов подпадают под категорию 45-70%\*. У половины клубов этот коэффициент находится выше или ниже среднего показателя, составляющего 58%. Каждый 10-ый клуб (60 в выборке) доложил о вызывающем беспокойство высоком коэффициенте на уровне 100%+. На этом несомненно неустойчивом уровне, по всей видимости, играет важную роль объем клубного дохода – в 2% КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ клубов более 100% дохода идет на оплату труда по сравнению с 25% СРЕДНИХ и 15% МАЛЫХ или МИКРО клубов.

Доля дохода, поглощаемая затратами на рабочую силу		
Коэффициент	Кол-во клубов	Доля клубов
<45%	158	28%
45-70%	247	43%
70-100%	110	19%
>100% +	60	10%
<b>Кол-во клубов в выборке</b>	<b>575</b>	

## 22. Какой процент данных расходов на рабочую силу идет на выплаты футболистам?

Данные по расходам на рабочую силу, разделенные на расходы на игроков и расходы на другой персонал, имеются в отношении 20 лиг и чуть более 300 клубов. Среднее соотношение – 78% расходов на игроков по сравнению с 22% расходов на другой персонал, хотя оно сильно варьируется в зависимости от структуры организации клуба от самого низкого показателя в FIN/NOR (61/65%) до самой высокой доли расходов на игроков в AND (95%). Доля расходов на рабочую силу, поглощаемая расходами на игроков, по всей видимости, не связана с размером клубов.

Используя средний показатель, мы можем приблизительно подсчитать, что в 2007 г. на оплату труда игроков ушло около 45% дохода, принесенного европейскими клубами, что немного меньше 5 млрд. евро.

Доля объявленных расходов на рабочую силу, поглощаемая выплатами игрокам		
Коэффициент	Кол-во клубов	Доля клубов
<70% players	87	28%
70-80%	60	20%
80-80%	89	29%
90-100%	71	23%
<b>Кол-во клубов в выборке</b>	<b>307</b>	

## 23. Какое количество клубов (совокупность дивизиона) приносят убытки?

**В 2007 г. более 60% (33 из 52) дивизионов (совокупные показатели клубов в дивизионе) объявили об убытках.**

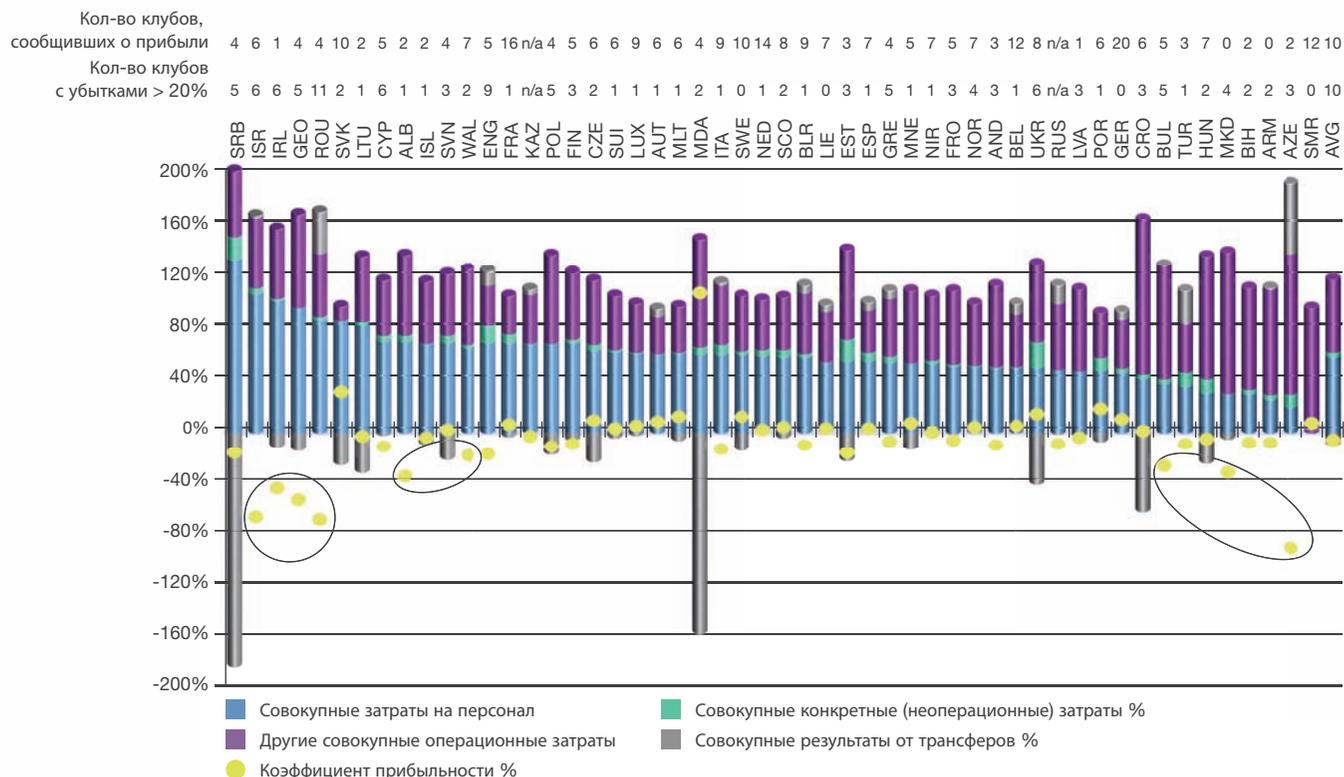
Это означает, что 19 дивизионов объявили о достижении в 2007 г. совокупной прибыли. В их число входят SVK, SWE, MDA, UKR и POR, объявившие о совокупной прибыли равной более 10% дохода, вызванной высокими доходами от трансферов.

Притом что прибыльность клубов в каждом дивизионе колеблется (она проанализирована на следующих нескольких страницах), в КРУПНЫХ дивизионах вот уже второй год наблюдается тенденция к прибыли – 9 из 12 дивизионов однородной группы сообщили о прибыли.

**Во всех дивизионах имелся по крайней мере один клуб, сообщивший о прибыли, за исключением MKD и ARM (маленькая выборка из всего 4-5 клубов). С учетом того, что финансовые результаты колеблются из года в год и частично зависят от непредсказуемого спортивного успеха/поражения клубов, совершенно неудивительно, что клубы докладывают об убытках. Однако о больших убытках в размере более 20% дохода сообщил по меньшей мере один клуб во всех дивизионах, кроме 4-х (GER, SWE, LIE, SMR). В половине дивизионов количество убыточных клубов ограничивалось 1 или 2 клубами.**

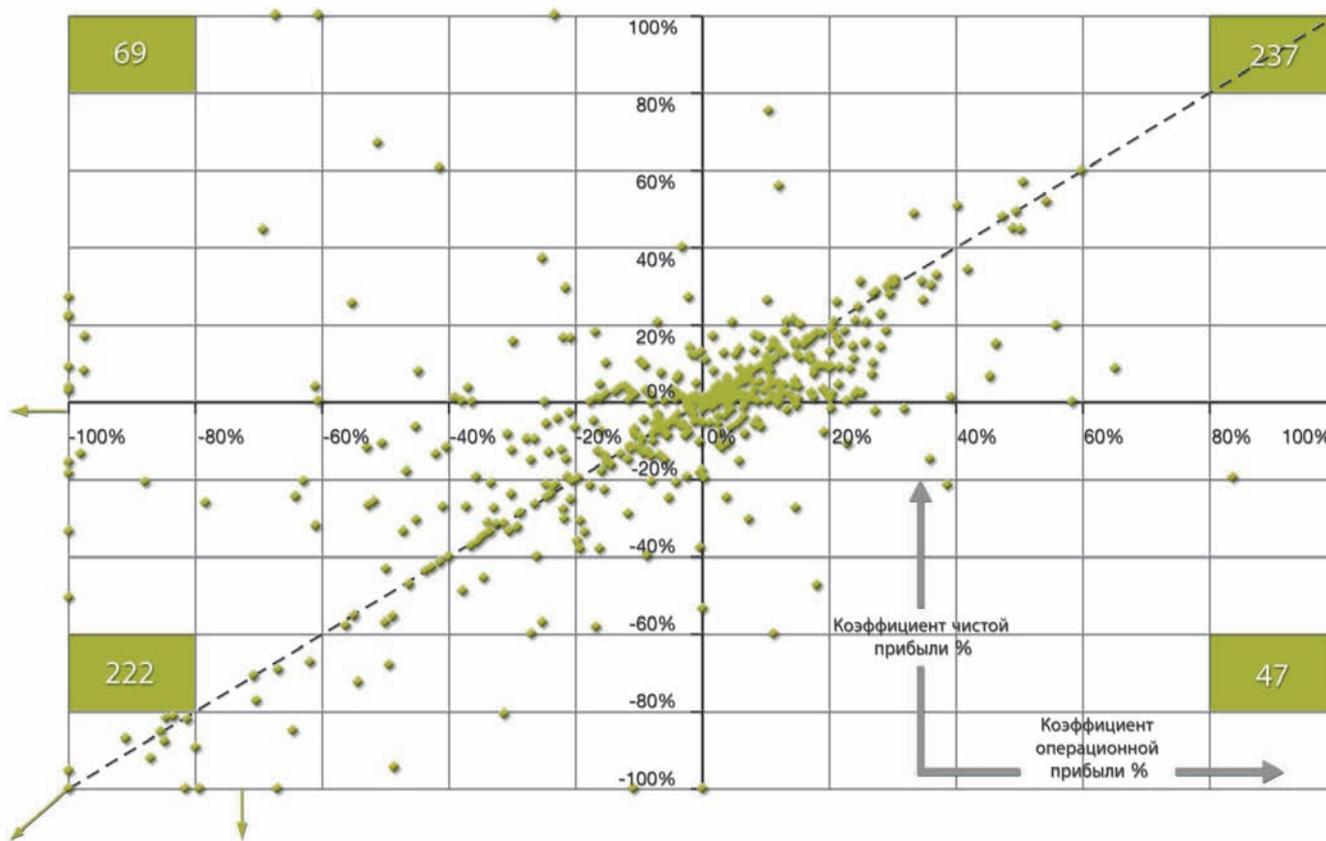
**9 дивизионов сообщили о чистых убытках равных более 20% объявленного ими дохода. В их число вошли ISR, IRL, GEO и ROU, которые не смогли компенсировать высокий коэффициент затрат на рабочую силу в других областях; ALB и WAL, которые в большей или меньшей степени показали одинаковые результаты; и BUL, MKD и AZE, которые сообщили об очень высоких операционных затратах\*\*.**

На предыдущих страницах мы рассмотрели различные финансовые стратегии, которыми могут руководствоваться клубы, и уделили особое внимание уровню расходов в клубах на рабочую силу. Однако это является лишь одной стороной медали, и приведенный ниже график основывается на коэффициенте затрат на рабочую силу (опять выстроенном по возрастанию, слева направо), к которому добавляются другие операционные расходы, конкретные (неоперационные) расходы и чистый результат от трансферов\* – все из которых выражены в виде % от дохода. Объединенный конечный результат (золотистые круги чистой прибыли) представлен по дивизионам.



Сноски: \* Трансферная деятельность включает в себя амортизацию или снижение стоимости игроков, а также прибыли или убытки от продажи этих игроков. Если оплата трансфера была записана в расход в том же году, когда был приобретен игрок, тогда результат будет просто доходы минус расходы. \*\* Мы подозреваем, что в ряде случаев некоторые клубы записали определенные виды затрат на рабочую силу (например, бонусы при подписании контракта) в другие статьи расходов, что объясняет низкие коэффициенты расходов на персонал у некоторых клубов и лиг (<40%) при одновременном высоком уровне «иных операционных затрат».

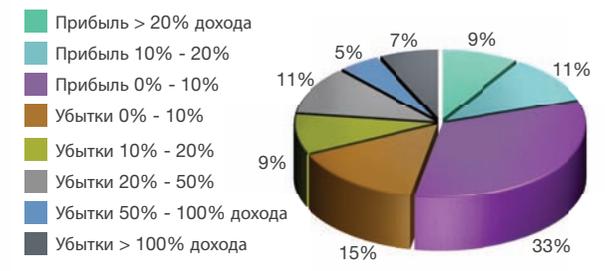
В приведенной на этой странице диаграмме изображается прибыль 575 клубов, принадлежащих к дивизионам различных стран Европы, за 2007 г. Эта диаграмма рассеивания объединяет два коэффициента прибыльности – операционной прибыли\* и итоговой чистой прибыли в качестве процента от дохода.



**В 2007 г. 51% европейских клубов сообщили об операционных убытках.** О них также объявили 36% более крупных клубов (КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ) и 60% небольших клубов (СРЕДНИХ, МАЛЫХ и МИКРО).

**Немного больше половины европейских клубов высшего дивизиона (47%) сообщили о чистых убытках в 2007 г.** О них также объявили 37% более крупных клубов (КРУПНЕЙШИХ и КРУПНЫХ) и 55% небольших клубов (СРЕДНИХ, МАЛЫХ и МИКРО).

**У почти половины клубов, сообщивших об убытках (23% всех клубов), эти убытки были довольно существенными – свыше 20% дохода.** Небольшие клубы более чем в два раза чаще заявляют о значительных убытках, чем крупные клубы\*\*.



Сноски: \* Коэффициент операционной прибыли подсчитывается до «конкретных», неоперационных затрат (исключительных расходов, затрат на выплаты процентов и уплату налогов) и до «трансферной деятельности». \*\* Анализ прибылей/убытков приводится по отношению к доходу, в абсолютном выражении объем убытков и прибылей более крупных клубов был бы выше. Данные 575 клубов представляют 78% всех клубов европейских высших дивизионов – большинство клубов, в отношении которых отсутствуют сведения, принадлежат к категории клубов, не подавших заявку на лицензию, часто из-за их низкой позиции в национальных рейтингах. Если включить эти клубы в анализ, учитывая их низкие спортивные результаты, процент убыточных клубов может оказаться даже выше.

## 24. Кто является финансовыми\* победителями и проигравшими в результате футбольной трансферной системы?

Клубы слева от пунктирной диагональной линии повысили свои финансовые результаты\*\* с помощью трансферной деятельности. Клубы справа от нее сообщили о чистых убытках от трансферной деятельности. По левую сторону пунктирной диагональной линии в расположенной справа диаграмме, охватывающей СРЕДНИЕ, МАЛЫЕ и МИКРО клубы, находится много клубов, а по правую сторону – намного меньше. Кроме того, большое количество клубов, особенно МИКРО клубов, находится непосредственно на самой линии, что указывает на бесплатные трансферы, не влияющие на объем прибыли.

Для сравнения отметим, что в следующей диаграмме, охватывающей КРУПНЫЕ и КРУПНЕЙШИЕ клубы, по правую сторону линии находится больше клубов, что указывает на чистый убыток от трансферов.

Клубы в верхних левых квадрантах сообщили об убытках до трансферов, о прибыли после них

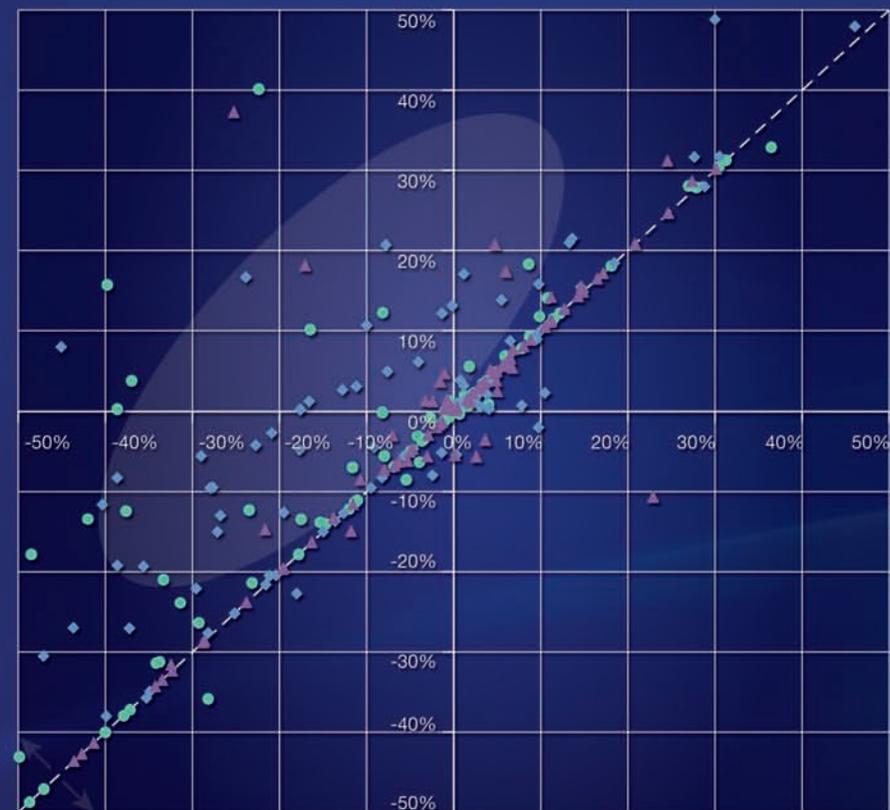
КРУПНЕЙШИЕ	12%
КРУПНЫЕ	3%
СРЕДНИЕ	18%
МАЛЫЕ	14%
МИКРО	13%
ВСЕГО	6%

Клубы в нижних левых квадрантах сообщили об убытках до и после трансферов

КРУПНЕЙШИЕ	39%
КРУПНЫЕ	21%
СРЕДНИЕ	22%
МАЛЫЕ	48%
МИКРО	53%
ВСЕГО	43%

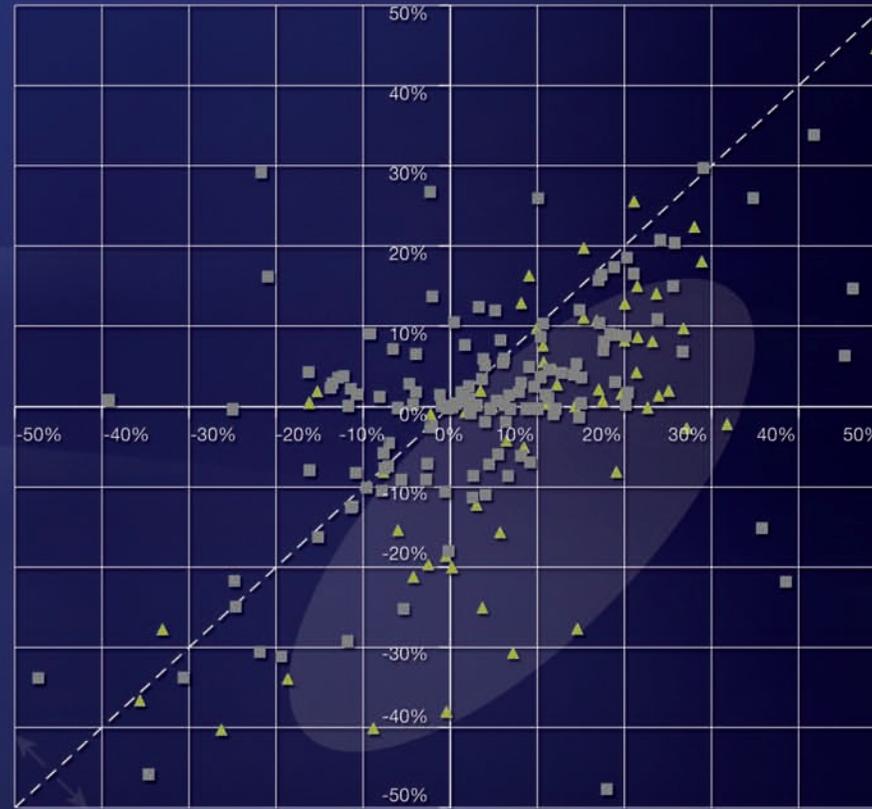
Система трансферов оказывает сильное влияние на перераспределение материальных средств от крупных клубов к небольшим.

75% КРУПНЕЙШИХ клубов (золотистые треугольники в дальнем правом углу) зарегистрировали чистую себестоимость от трансферов и таким образом оказались по правую сторону диагональной линии, а 25% зарегистрировали чистый доход. Большое количество этих средств (в исчислении на евро) перешло в КРУПНЫЕ клубы (серые квадратики в дальнем правом углу), хотя около половины этих клубов зарегистрировали достижение чистой себестоимости, а другая половина – чистого дохода. С левой стороны более половины СРЕДНИХ и МАЛЫХ клубов (голубые и зеленые точки) извлекли из трансферов выгоду (54% и 52%), в многих случаях превратив убытки в валовой доход (верхняя левая часть диаграммы), при этом меньшее количество клубов зарегистрировало убытки от трансферов (29% и 12%). Влияние трансферов на МИКРО клубы является еще менее значительным – 15% получили от них прибыль, 15% потерпели убытки, а на 59% они не оказали никакого влияния.



◆ СРЕДНИЕ КЛУБЫ (доход 1,25-5 млн. евро)    ● МАЛЫЕ КЛУБЫ (доход 350 тыс.-1,25 млн. евро)    ▲ МИКРО КЛУБЫ (доход < 350 тыс. евро)

Сноски: \* Финансовые победители – это анализ финансовой деятельности за пределами футбольного поля, не рассматривающий воздействие трансферной системы на спортивную деятельность. \*\* Маржа прибыли – это прибыли/убытки до и после «трансферов» из клуба, а также расходы или амортизация трансферов в клуб и действующих игроков. Показатели некоторых клубов выходят за рамки диаграммы, но их данные все же включены в расчеты, изложенные в таблицах. Начисления налога основываются на итоговых показателях после трансфера – маржа до трансфера не пересчитывалась с поправкой на налог.



▲ КРУПНЕЙШИЕ КЛУБЫ (доход > 50 млн. евро)    ■ КРУПНЫЕ КЛУБЫ (доход 5-50 млн. евро)

Клубы в верхних правых квадрантах сообщили о прибыли до и после трансферов

<b>КРУПНЕЙШИЕ</b>	41%
<b>КРУПНЫЕ</b>	56%
<b>СРЕДНИЕ</b>	48%
<b>МАЛЫЕ</b>	35%
<b>МИКРО</b>	28%
<b>ВСЕГО</b>	44%

Клубы в нижних правых квадрантах сообщили о прибыли до трансферов, об убытках после них

<b>КРУПНЕЙШИЕ</b>	8%
<b>КРУПНЫЕ</b>	20%
<b>СРЕДНИЕ</b>	12%
<b>МАЛЫЕ</b>	2%
<b>МИКРО</b>	6%
<b>ВСЕГО</b>	7%



# 5

## Финансовый профиль европейского клубного футбола: Активы, задолженности и другие финансовые обязательства

Чем различаются балансовые отчеты разных стран?

Какой является структура активов клубов и как она различается?

Сколько клубов находится “в долгах”, имея отрицательный капитал?

В какой мере задолженности перед государством и владельцем отражены в балансовых отчетах?

## 25. Чем различаются балансовые отчеты разных стран?

Ввиду того, что балансовые отчеты разных стран очень сильно различаются по объему показателей, что продемонстрировано в данном графике, для сравнения активов и задолженностей отдельных дивизионов необходимо использовать однородные группы. Уровень задолженности преимущественно диктуется размером базы задействованных активов, при этом долгосрочные задолженности обычно связаны с владением стадионам. Также распространены кредиты, предоставленные владельцами или заинтересованными сторонами, которые иногда являются беспроцентными или с номинальной процентной ставкой. Их трансформация в капитал клуба часто зависит от налоговой среды и действующих в стране правил о минимальном капитале.

В относительном выражении в 40% клубов высшего дивизиона суммарные активы превышают годовой доход, а в половине этих клубов (20%) они превышают годовой доход в два раза. В однородной группе КРУПНЕЙШИХ клубов этот коэффициент находится на самом высоком уровне, что объясняется высокой стоимостью игроков и чаще всего владением стадиона. Стоимость активов превышает годовой доход у более 70% КРУПНЕЙШИХ клубов.

Уровень базы задействованных активов и задолженности клубов в разных дивизионах сильно различается, и эта разница даже более очевидна, чем разница в среднем уровне дохода.

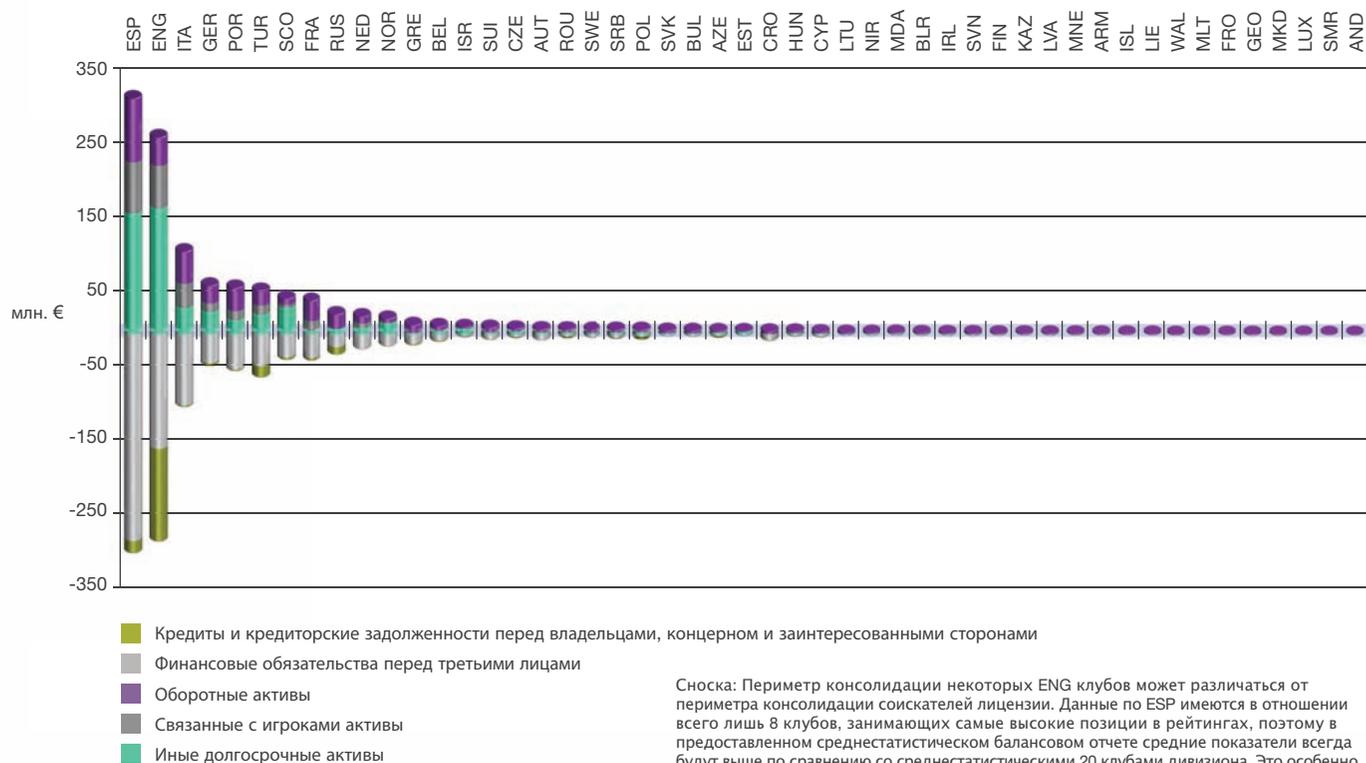
База задействованных активов среднестатистического ENG клуба и 8 лучших ESP клубов, у которых в балансовые отчеты включается стадион, больше чем в два раза превышает среднюю базу задействованных активов следующей по размеру ITA и больше чем в 4 раза превышает базу задействованных активов GER.

«Оборотные активы» – это активы, срок погашения которых менее одного года. Сюда входят денежные и банковские вклады, дебиторские задолженности по трансферам со сроком выплаты менее одного года и др. дебиторские задолженности.

«Связанные с игроками активы» – это суммы, заплаченные за приобретение игроков, за вычетом амортизации. Свои, доморощенные, игроки не отражаются в балансовом отчете.

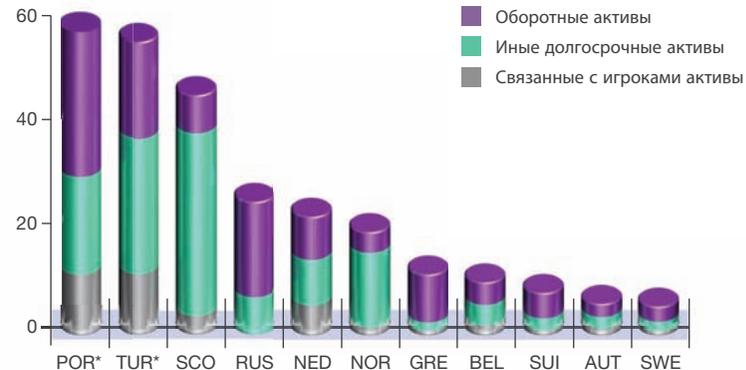
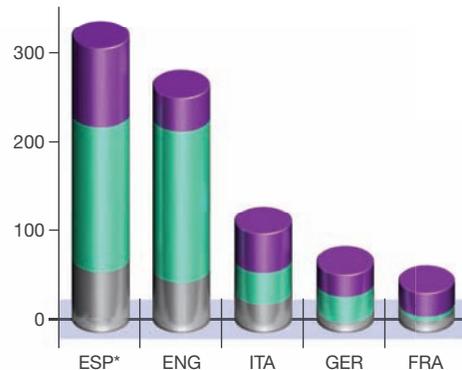
«Иные долгосрочные активы» преимущественно включают в себя внеоборотные активы (в том числе стадион и тренировочный центр) и инвестиции. Сюда также могут включаться дебиторские задолженности по трансферам со сроком выплаты более одного года.

Профиль балансовой отчетности – среднестатистический клуб 2007 г.



Сноска: Периметр консолидации некоторых ENG клубов может различаться от периметра консолидации соискателей лицензии. Данные по ESP имеют в отношении всего лишь 8 клубов, занимающих самые высокие позиции в рейтингах, поэтому в предоставленном среднестатистическом балансовом отчете средние показатели всегда будут выше по сравнению со среднестатистическими 20 клубами дивизиона. Это особенно относится к внеоборотным активам, так как владение стадионами в этой выборке было более распространено, чем во всем дивизионе (50%).

## 26. Какой является структура активов клубов и как она различается?



### В виде % от суммарных активов

	ESP*	ENG	ITA	GER	FRA
Оборотные активы в %	28	14	38	36	59
Иные долгосрочные активы в %	51	64	33	47	11
Связанные с игроками активы в %	22	22	30	17	30
Чистый капитал в виде % от базы задействованных активов	8	-6	10	36	23

	POR*	TUR*	SCO	RUS	NED	NOR	GRE	BEL	SUI	AUT	SWE
Оборотные активы в %	49	33	16	71	37	21	78	42	59	41	52
Иные долгосрочные активы в %	31	46	76	n/a	38	72	14	40	30	37	33
Связанные с игроками активы в %	19	21	8	n/a	25	7	7	18	11	22	15
Чистый капитал в виде % от базы задействованных активов	22	2	30	0	19	26	-15	13	21	-17	36

«Чистый капитал» состоит из вкладов со стороны владельцев и текущих прибылей/убытков определенного клуба. Он равняется балансовой стоимости активов минус балансовые обязательства. Это не рыночная стоимость клуба, так как ввиду невозможности их измерения в балансовый отчет не включаются такие активы, как престижность (например, болельщики, «история бренда», участие в определенной лиге) и стоимость своих, доморощенных, игроков.

На совокупной основе главное финансовое различие между КРУПНЕЙШИМИ дивизионами обуславливается владением стадионом и капитализированной стоимостью игроков.

Превышение активов над задолженностями (чистый капитал) согласно балансовому отчету является самым высоким в GER, а в ENG\* является отрицательным.

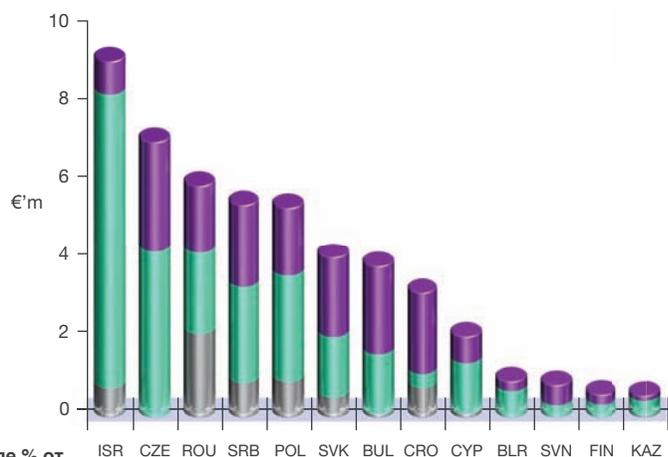
Средняя база задействованных активов в SCO и более крупных клубах POR и TUR находится на том же уровне, что и в GER и FRA.

Среди КРУПНЫХ дивизионов самый высокий процент долгосрочных активов (преимущественно игроки и стадионы) у SCO, TUR и NOR, при этом первое место по объему долгосрочных активов среди всех стран занимает SCO (76%).

GRE и AUT являются единственными дивизионами в этой группе с отрицательным совокупным капиталом. В TUR и RUS активы лишь ненамного превышают финансовые обязательства.

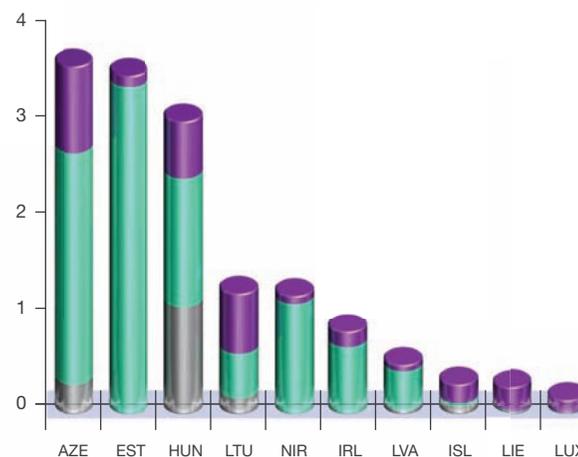
Сноска: \* Периметр консолидации некоторых ENG клубов может различаться от периметра консолидации соискателей лицензии. Данные по ESP (8 из 20 клубов), POR (8 из 16) и TUR (7 из 18) имеются только в отношении ограниченной выборки клубов (занимающих высшие позиции в рейтингах), поэтому в предоставленных балансовых отчетах показатели всегда выше по сравнению с показателями всего дивизиона. Это особенно относится к внеоборотным активам, так как владение стадионами в выборке было более распространено, чем во всем дивизионе (50%).

## 26. Какой является структура активов клубов и как она различается? (продолжение)

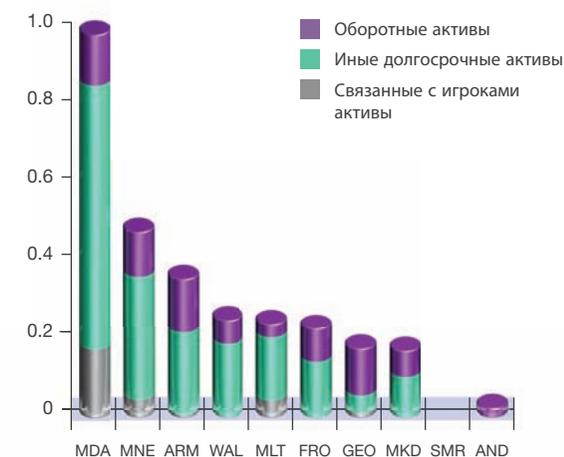


В виде % от суммарных активов

Оборотные активы в %	10	40	29	39	33	50	58	65	32	26	62	42	22
Иные долгосрочные активы в %	82	60	36	45	50	38	40	12	64	74	38	58	74
Связанные с игроками активы в %	8	0	35	16	17	12	2	23	4	0	0	0	4
Чистый капитал в виде % от базы действовавших активов	68	46	31	8	-12	68	46	141	-47	32	-53	13	41



Оборотные активы в %	25	3	20	50	6	18	12	64	92	92
Иные долгосрочные активы в %	67	97	43	38	94	82	82	11	4	5
Связанные с игроками активы в %	8	0	37	12	0	0	6	25	4	3
Чистый капитал в виде % от базы действовавших активов	2	66	37	28	49	-11	22	0	44	16



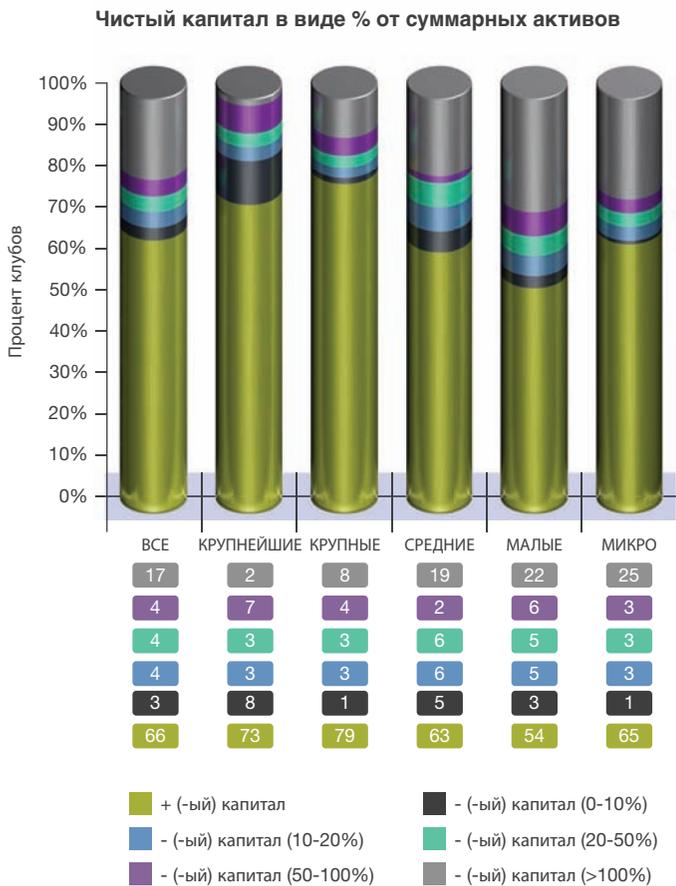
Оборотные активы в %	13	24	39	25	15	38	68	39	n/a	96
Иные долгосрочные активы в %	69	67	60	75	68	62	26	61	n/a	2
Связанные с игроками активы в %	18	9	1	0	17	0	6	0	n/a	0
Чистый капитал в виде % от базы действовавших активов	62	57	-17	-46	-84	42	-290	-224	+	29

Средний уровень базы действовавших активов в СРЕДНИХ дивизионах варьируется от 9 млн. евро до менее 1 млн. евро. Самый высокий процент связанных с игроками активов (35%) от объема суммарных активов показала ROU. Четыре из дивизионов сообщили о нулевой стоимости связанных с игроками активов, что, по всей видимости, означает, что эти затраты были списаны в расход сразу же после приобретения игрока.

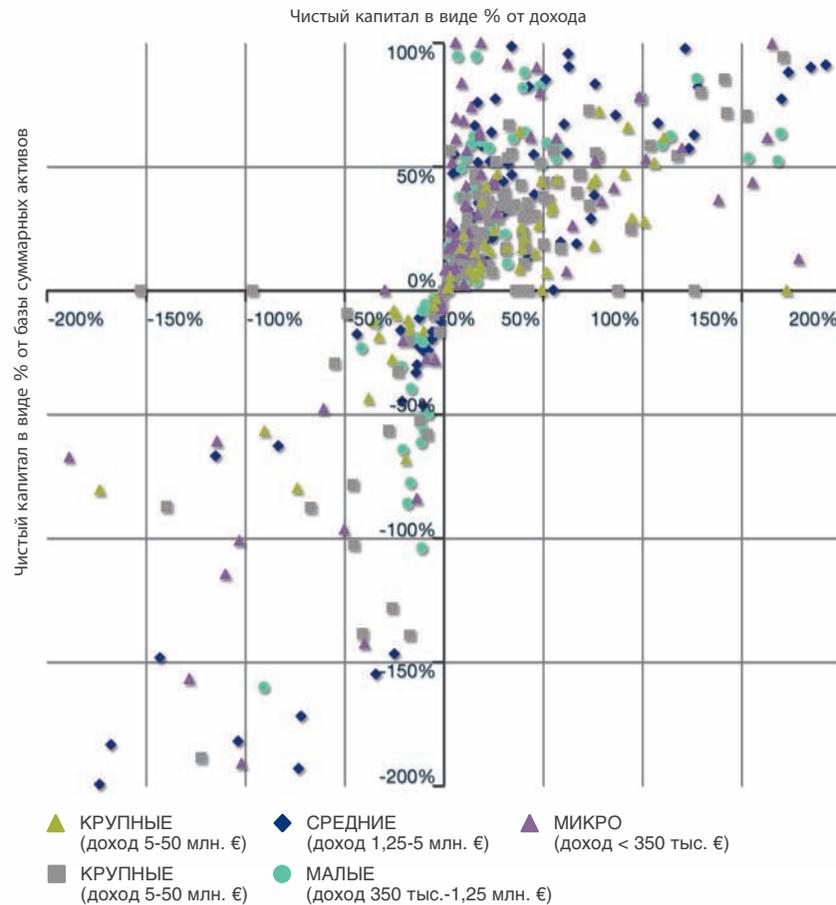
Средняя база действовавших активов в МАЛЫХ дивизионах варьируется от 3 млн. евро до менее 0,2 млн. евро. Объем связанных с игроками активов является существенным только в HUN и ISL. В EST, AZE, NIR и IRL большая часть активов состоит из долгосрочных активов, связанных с владением стадионом, и инвестиций.

Средняя база действовавших активов в МИКРО дивизионах варьируется от 1 млн. евро и ниже. С учетом того, что средний уровень дохода клубов составляет менее 350 тыс. евро, этого следовало ожидать. Для многих дивизионов связанные с игроками активы близки к нулю.

## 27. Сколько клубов находится “в долгах”, имея отрицательный капитал?

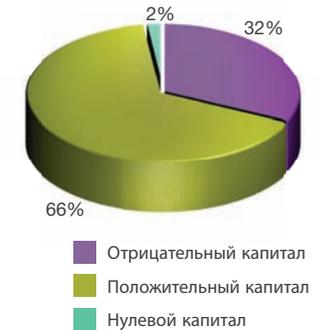


Сноска: суммарные цифры отличаются от 100% из-за округления или предоставления клубами данных о нулевом чистом капитале (активы = финансовым обязательствам).



Сноска: У некоторых клубов практически не имеется никаких объявленных активов, поэтому высокие коэффициенты отрицательного капитала находятся за пределами диаграммы рассеивания, однако они включены в секторную диаграмму и гистограмму.

**Профиль чистого капитала клубов**



Каждый 3-ий клуб сообщил о том, что в его балансовом отчете финансовые обязательства превышают активы (отрицательный капитал).

Сообщившие об отрицательном капитале клубы входят во все 5 финансовых однородных групп, о чем свидетельствует диаграмма рассеивания, однако этот коэффициент находится на более высоком уровне в клубах небольшого размера – почти половина клубов (46%) из МАЛОЙ группы сообщила об отрицательном капитале.

Во многих случаях уровень отрицательного капитала был высоким в сравнении с базой суммарных активов (вертикальная ось) или годовым доходом (горизонтальная ось).

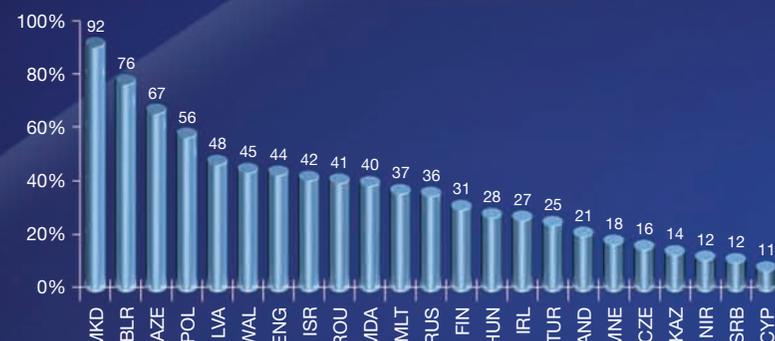
## 28. В какой мере задолженности перед государством и владельцем отражены в балансовых отчетах?

В нижеприведенных диаграммах приводятся страны, в которых средний процент финансовых обязательств перед государством, владельцами, компаниями концерна или третьими лицами превышает 10%. Это свидетельствует об использовании этих источников финансирования для консолидации задолженности, а не о чрезмерной зависимости от их использования, так как многие владельцы вместо того, чтобы оставлять кредиты, делают денежные вклады непосредственно в клуб. В контексте данного анализа термин «задолженности» означает все балансовые «долговые обязательства», а не только задолженности с начислением процентов (иногда используемые в финансовом анализе отдельно).

Кредиторские задолженности перед государством в виде % от общих финансовых обязательств



Кредиторские задолженности перед владельцем, концерном или заинтересованными сторонами в виде % от суммарных долговых обязательств



Уровень задолженностей перед государством играет особую роль, так как их политическая подоплека (по сравнению с обыкновенными торговыми и коммерческими задолженностями) может привести к накоплению проблем. В области лицензирования клубов существуют строгие правила, касающиеся задолженностей по налогу, связанных с зарплатами, но не других задолженностей перед государством (например, аренда стадиона). Сильной связи между размером дивизиона и его зависимостью от этого источника финансирования не наблюдается.

**В большинстве стран задолженности перед государством составляют менее 10% от суммарных задолженностей.**

**В 30% клубов задолженности перед государством составляют более 10% от суммарных задолженностей.**

Долговые обязательства перед владельцами представляют собой большую часть задолженностей в некоторых восточноевропейских странах. Что касается более крупных дивизионов, в ENG, RUS и TUR владельцы предоставляют между ¼ и ½ суммарных долговых обязательств – таким образом, эти страны в меньшей степени зависят от получения заемного капитала от третьей стороны.

**Owner, group & related party debts represent less than 10% of overall debts in the majority of countries.**

**Owner, group & related party debts represent more than 10% of overall debts for 23% of clubs.**



# ПРИЛОЖЕНИЯ



	Источники информации
<b>Основной источник финансового анализа</b>	<p>Если не сделано специальной оговорки в сносках к отчету или не разъяснено далее в этом приложении, использованные в этом отчете финансовые показатели были взяты непосредственно из данных, предоставленных клубами в рамках цикла лицензирования клубов для сезона клубных соревнований УЕФА 2008/09 гг. Эти данные, относящиеся к финансовому году, который закончился в 2007 г., в большинстве случаев 31 декабря 2007 г., были получены из финансовых отчетов, составленных в соответствии с национальными методами бухгалтерского учета или с Международными стандартами финансовой отчетности и прошедших аудиторскую проверку в соответствии с Международными стандартами аудита. Лицензиеры каждой страны извлекли данные из предоставленных им финансовых отчетов и заполнили стандартную типовую анкету, выпущенную отделом УЕФА по лицензированию клубов.</p> <p>За исключением проверки правильности информации на фундаментальном уровне, УЕФА не пытался сверить полученные от лицензиеров данные с исходными финансовыми отчетами или получить более подробные объяснения к ответам на опрос.</p>
<b>Стандартная типовая анкета УЕФА 2008 г. – Обоснование</b>	<p>Существуют огромные различия между требованиями о раскрытии финансовой информации, нормами бухгалтерского учета и интерпретацией этих норм как в разных странах, так и в рамках одной страны. Это существенно затрудняет сравнение финансовых данных, поэтому в целях облегчения сравнительного процесса использовалась стандартная типовая анкета. При определении элементов анкеты учитывалось следующее: (а) минимальный уровень раскрытия финансовой информации специально включен в правила лицензирования УЕФА, поэтому она имеется в отношении всех клубов и формирует основу данной типовой анкеты; (б) К этой основе добавлены несколько других дополнительных финансовых областей, предлагающих раскрытие информации и выходящих за рамки минимальных требований УЕФА, поэтому информация в этих областях имеется не во всех, а только в некоторых случаях. Раскрытию этих дополнительных финансовых данных придается важное значение, так как оно способствует повышению прозрачности (например, разбивка расходов на персонал на расходы на игроков и расходы на остальной персонал, а также на социальные отчисления и базовую оплату труда; разделение источников дохода на соревнования УЕФА и национальные турниры; разделение инвестиционных денежных потоков на оплату трансферов игроков/доходы от них и более долгосрочные инвестиции во внеоборотные активы или продажи); (в) Ежегодные изменения в типовой анкете сводятся к минимуму, чтобы лицензиеры могли к ней привыкнуть, а также для облегчения сравнительного процесса; (г) На степень подробности ответов установлены ограничения, чтобы эта работа не занимала у лицензиеров слишком много времени.</p>
<b>Стандартная типовая анкета УЕФА 2008 г. – Конкретные элементы</b>	<p>Заполняемая и сдаваемая лицензиарами типовая анкета УЕФА содержит 4 раздела, дающих возможность предоставить в случае необходимости дополнительные комментарии: (1) Информация о клубах; (2) Данные балансового отчета; (3) Данные отчета о прибылях и убытках (отчета о финансовых результатах); (4) Данные о денежных потоках. Краткая сводка элементов анкеты (знак / означает множественные элементы):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Информация о клубах: количество клубов в выборке; даты окончания финансового года; используемая валюта и курс обмена; масштаб консолидации (одиночные компании/ суб-консолидация/ полная групповая консолидация); внутренний масштаб деятельности (только футбол/ другие виды спорта/ другие виды коммерческой деятельности &gt; 5% дохода); владение стадионами (включен в балансовый отчет/ муниципальные или государственные власти/ иные контракты); тренировочные центры (аналогично предыдущему); обладающая контролем сторона (отдельная лицо(а)/ компания/ неизвестна).</li> <li>Балансовый отчет: денежные средства; другие дебиторские задолженности от трансферов игроков/ концерна и заинтересованных сторон/ иное; другие оборотные активы; суммарные оборотные активы; материальные внеоборотные активы; нематериальные активы – капитализированные игроки/ иное; инвестиции; другие внеоборотные активы; суммарные внеоборотные активы; суммарные резервы (включая прибыли/убытки за год); совокупный капитал; банковские овердрафты и кредиты; налоги и социальные отчисления; другие суммы, выплачиваемые государству; кредиторские задолженности по трансферам игроков/ перед концерном; кредиторские задолженности перед владельцами и заинтересованными лицами; другие долговые обязательства; общая задолженность; совокупный капитал и общая задолженность.</li> <li>Отчет о прибылях и убытках – доход от продажи билетов – сезонные билеты/ билеты на отдельные национальные матчи/ матчи УЕФА/ иные матчи или не разделенный на категории доход/ итог; доход от спонсорства и рекламы – главный спонсор/ реклама на боковой линии/ поставщики/ иной, не разделенный на категории, доход/ итог; доход от трансляций – национальный/ УЕФА/ иной, не разделенный на категории, доход/ итог; коммерческий доход – национальные призовые деньги/ призовые деньги УЕФА/ мерчендайзинг/ продукты питания и напитки/ лотерея/ иной, не разделенный на категории, доход/ итог; другие виды дохода – субсидии или денежные пожертвования футбольных органов управления/ других органов управления/ взнос солидарности УЕФА/ вклады владельцев/ корпоративные или другие виды пожертвований/ финансирование (когда чистый результат отсутствует) от недвижимости и нефутбольный доход/ исключительный доход/ другие виды дохода или не разделенный на категории доход/ итог; суммарный оборот (без трансферов); расходы на персонал – зарплаты игроков и выплаты/ налоговые и социальные отчисления/ зарплаты остального персонала/ налог и социальный налог/ не разделенные на категории расходы на персонал/ совокупные расходы; конкретные (неоперационные) затраты – затраты на финансирование (или чистые затраты на финансирование)/ не связанное с игроками налогообложение/ исключительные затраты/ итог; операционные и иные затраты – не связанная с игроками амортизация/ затраты на маркетинг по продажам и спонсорство/ административные расходы/ молодежный футбол/ постоянный стадион/ переменные расходы на матчи и обучение/ общие расходы/ не разделенные на категории расходы/ итог; общие расходы без трансферов; связанная с трансферами деятельность – доход от продаж/ прибыли/ не разделенные на категории доходы/ совокупные доходы/ убытки от продаж/ издержки/ амортизация игроков/ снижение стоимости игроков/ не разделенные на категории расходы/ совокупные выплаты/ совокупный чистый доход и общие чистые расходы от трансферов игроков; чистая прибыль за год. В дополнение подсчитываются операционные прибыли и убытки, а также прибыль за вычетом трансферов.</li> <li>Отчет о денежных потоках – чистый поток денежных средств от операционной деятельности; денежный поток от инвестирования – (денежные средства) денежные поступления от продаж игроков/ выплаты при подписании игроком контракта/ денежные поступления от внеоборотных активов/ выплаты за внеоборотные активы/ другие инвестиционные денежные потоки (финансовые активы, инвестиции и т.д.); денежные потоки от финансирования – денежные поступления от кредитов, предоставляемых владельцем или концерном/ выплаты по кредитам, предоставляемым владельцем или концерном/ денежные поступления от других кредитов/ выплаты по другим кредитам/ денежные поступления от выпуска облигаций или долговых обязательств/ денежные поступления от выпуска ценных бумаг или выплаты по собственному капиталу/ дивиденды или другие выплаты акционерам/ другие чистые денежные потоки от финансирования; чистое увеличение или уменьшение денежных средств.</li> </ol>

	Описание источников информации
<b>Нефинансовые данные</b>	<p>1. Диапазон лицензирования – администрация УЕФА. 2. Лицензированные клубы – перечислите решения о лицензировании по заявкам, поданным национальными ассоциациями, с поправкой на клубы 2-го дивизиона, если они также включены в форму. 3. Масштаб – сдача финансовых анкет (см. сноску в самом отчете). 4 и 5. Размеры, структура, изменения – Списки пяти предыдущих решений о лицензировании, сверенные с онлайн ресурсами по рейтинговым таблицам. 6 и 7. Юридические формы организации клубов и владение – опрос лицензиеров 2007 г., сверенный с правовым сборником Швейцарского института сравнительного права, выпущенным по заказу УЕФА. 8. Владение стадионами и тренировочным центром – финансовые данные опроса выборки из 618 клубов. Примечание: различные опции обобщены в три простые категории. 9 и 10. Посещаемость и тенденции – сайт <a href="http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm">http://www.european-football-statistics.co.uk/attn.htm</a>, в некоторых случаях информация подтверждается лицензиарами. Примечание: показатели посещаемости могут быть не полностью сопоставимы, так как они зависят от способа учета посещаемости (например, по количеству щелчков турникета/ проданных или распространенных билетов/ платящих клиентов). 11. Тренерские квалификации – данные отдела УЕФА по развитию футбола, обновленные в декабре 2008 г. Примечание: в эти показатели включено определенное количество тренеров, получивших национальную квалификацию, признанную УЕФА в качестве эквивалента, до официального вступления тренерской конвенции УЕФА.</p>
<b>Охват финансовых данных</b>	<p>В ряде случаев национальный лицензиер не получил финансовые отчеты от всех клубов своего высшего дивизиона. Как объясняется в самом отчете в ответах к вопросам 1-3, это происходит потому, что определенные клубы не прошли через систему лицензирования в течение года или, на примере DEN, был пропущен срок сдачи типовой анкеты в УЕФА. Общее количество клубов, на показатели которых основывается данный отчет, указано на карте в ответе к вопросу № 3. УЕФА предпринял все возможное для использования самых точных и значимых данных, поэтому размер выборки при осуществлении некоторых исследований может быть меньше, чем если бы клуб, например, предоставил показатель дохода, прошедший аудиторскую проверку, но не включил данные по потокам дохода.</p> <p>Несмотря на то, что многие клубы за пределами высшего дивизиона также проходят через национальную систему лицензирования и сдают прошедшие аудиторскую проверку финансовые отчеты, этот сравнительный анализ ограничивается анализом клубов высшего дивизиона.</p>
<b>Финансовые данные отдельных клубов</b>	<p>Во всех кроме 2 случаев были предоставлены финансовые показатели отдельных клубов. Иногда они предоставлялись на анонимной основе. УЕФА не включает в отчет названия конкретных клубов, независимо от того, предоставлялись показатели на анонимной основе или нет – цель этого отчета рассмотреть европейский клубный футбол в целом, а не оценивать работу отдельных футбольных клубов.</p> <p>В случае RUS и KAZ финансовые показатели были предоставлены не по отдельным клубам, а в совокупной форме. ESP предоставила совокупные показатели (в отношении 19 клубов, прошедших через систему лицензирования) общего дохода и чистого капитала, а другие показатели были предоставлены в отношении выборки меньшего размера, состоящей из 8 клубов, проходящих отбор для участия в соревнованиях УЕФА. FRA предоставила совокупные показатели по всем элементам отчета, а показатели отдельных клубов были взяты из опубликованного отчета (Comptes des clubs professionnels). Периметр отчетности иногда различается, но это не оказывает никакого значимого воздействия на исследование, хотя 2 клуба, которые предоставили отчетность в другом формате, были исключены из некоторых исследований показателей отдельных клубов.</p>
<b>Альтернативные источники информации</b>	<p>В отношении ENG все показатели были взяты из «Годового обзора футбола» Deloitte за 2008 г., который основывается на опубликованных финансовых отчетах, прошедших аудиторскую проверку. Периметр отчетности, используемый для сбора этих показателей, в некоторых случаях может различаться от периметра отчетности, предоставляемой соискателем лицензии, особенно принимая во внимание все более сложные холдинговые структуры, используемые при организации некоторых клубов. В этих случаях балансовый отчет и уровень чистой прибыли будут различаться более существенно, чем уровень дохода и операционной прибыли. Мы выражаем благодарность Deloitte за предоставление по просьбе УЕФА дополнительных данных, собранных из общедоступных финансовых отчетов. Со следующего года планируется заполнение типовых анкет напрямую, что поможет избежать пробелов в информации или проблем сопоставимости.</p>
<b>Общеввропейский анализ и отбор однородных групп исследования 12-15, 20]</b>	<p>Предоставленные данные в отношении 629 клубов (включая дополнительные клубы ESP) использовались для экстраполяции оставшихся 104 европейских клубов высшего дивизиона. Общий подход заключался в использовании среднего уровня дохода небольших клубов каждого дивизиона (не считая 4 самых доходных клубов) для подсчета приближительного совокупного показателя по Европе и однородным группам. Этот самый подходящий, но отнюдь не идеальный подход, отражает тот факт, что клубы, не включенные в финансовую подборку данных, всегда принадлежат к категории клубов с низким рейтингом и доходом. Это предположение подтвердилось многими странами, предоставившими финансовые показатели совместно с информацией о позиции клуба в таблице рейтингов лиги. Была осуществлена определенная корректировка данных в отношении ISL (только 4 клуба в выборке, поэтому 4-ый по размеру клуб использовался для экстраполяции) и в отношении MKD (только 4 клуба в выборке, и 3-ий по размеру клуб оказался самым типичным, поэтому он использовался для экстраполяции).</p>
	<p>Данные о росте дохода и издержек по сравнению с прошлым годом подготовлены согласно валютному курсу на тот момент вместо того, чтобы пересчитывать предыдущий год исходя из более позднего валютного курса.</p>
	<p>Несмотря на то, что в некоторых случаях средний уровень дохода может различаться, общеввропейский показатель не должен отличаться на более чем +/-1%, так как подчеты базируются на небольших клубах. Кроме того, состав однородных групп дивизионов также должен быть точным.</p>

Определение используемых в отчете терминов	
<b>Среднестатистические клубы</b>	Термин «среднестатистический» в отношении клуба (например, средний доход клуба) относится к совокупному показателю дивизиона, разделенному на количество клубов. Если анализ основывается на показателях в процентном измерении, тогда это средневзвешенный показатель (средний показатель из общего количества, а не средний показатель каждого клуба в %).
<b>Сравнительный анализ</b>	Термин «сравнительный анализ» относится к коллективному сравнительному анализу при использовании информации: (I) подготовленной и напрямую предоставленной клубами с целью получения клубной лицензии; (II) полученной с помощью использования знаний развитой сети менеджеров по лицензированию и их персонала в каждой из 53 национальных организаций; (III) находящейся в распоряжении отдела УЕФА по лицензированию клубов или в других сферах администрации УЕФА.  В узком контексте данного отчета термин «сравнительный анализ» не относится к определению рейтинга стран или целевых показателей, а к повышению уровня элементарной прозрачности и знаний о клубном футболе в финансовой области и других областях лицензирования. Цели отчета определены во введении к нему. В общем контексте лицензирования клубов проект сравнительного анализа УЕФА также ставит перед собой более широкие цели: достичь обмена передовым опытом по вопросам лицензирования между национальными ассоциациями и способствовать принятию национальными и международными заинтересованными сторонами более информированных решений. Он дополняет собственный сравнительный анализ и работу национальных ассоциаций (Программа УЕФА для высшего руководства, или TER, а также программа сценария обмена знаниями и информацией, или KISS).
<b>Систем лицензирования клубов/ CLS</b>	Это относится к системе, основанной на выполнении минимальных критериев, изложенных в правилах лицензирования клубов, что приводит к выдаче клубам лицензии или отказу в ее предоставлении. Лицензия является необходимым условием для получения доступа к участию в соревнованиях УЕФА (правила участия в соревнованиях).
<b>Страны/ дивизионы</b>	Термин относится к клубам ассоциации-члена УЕФА. Все ассоциации-члены имеют свою собственную лигу, за исключением Лихтенштейна, клубы которого соревнуются в швейцарских лигах. Не все ассоциации-члены УЕФА являются странами согласно определению Организации Объединенных Наций. Некоторые из них, например, Англия, Северная Ирландия, Шотландия и Уэльс входят в Соединенное королевство. Еще одна ассоциация, Фарерские о-ва, является автономным регионом Королевства Дании. Используемые в докладе сокращения названий ассоциаций, состоящие из трех букв, являются сокращениями УЕФА и иногда отличаются от кодов Международного олимпийского комитета и Международной организации по стандартизации (Латвия, Румыния и Словения).
<b>Валюта</b>	В предоставленной лицензиарам и полученной от них типовой анкете есть графа, предназначенная для перевода иностранной валюты в валюту евро. Если перевод иностранной валюты в евро не был подготовлен лицензиаром, УЕФА применял в этих целях валютный курс с сайта OANDA (самый распространенный средний валютный курс конца финансового года, используемый для балансовых отчетов и отчетов о прибылях и убытках). Если финансовый год клубов заканчивался в разное время, использовалась самая распространенная дата.
<b>Доход/ выручка</b>	Доход (средний или совокупный), на который даются указания в докладе, не включает в себя доход, полученный от трансферов игроков (который анализируется отдельно). Однако он включает другие виды дохода, содержащиеся в отчете о прибылях и убытках (включая доход от инвестиций, доход по процентам и любой исключительный доход). Иногда используется слово «выручка», но применительно к целям данного отчета эти два термина имеют одинаковое значение.
<b>Потоки дохода/выручки</b>	Этот термин используется для разделения выручки (дохода) на более мелкие компоненты. В этом отчете упоминается доход от трансляций (право на освещение национальных матчей и матчей УЕФА по телевидению, радио, в газетах и Интернете. В некоторых случаях под ним также подразумеваются связанные с телевидением призовые деньги).
<b>Национальные ассоциации и/или НА</b>	НА – это 53 ассоциации-члена УЕФА, на которых строится система лицензирования клубов. В сфере значения термина НА в тексте также входят три ассоциации-члена, которые поручили или частично поручили лиге управление лицензированием на национальном уровне (AUT, GER, SUJ). На странице об однородных группах это отражено в логотипе лицензиара.
<b>Однородные группы</b>	Способствуют сравнительному процессу. В данном отчете использовались два исследования однородных групп: по клубам и дивизионам. Для однородных групп по дивизионам для сравнения использовался среднестатистический клуб дивизиона.
<b>Типичный показатель</b>	Это нетехнический термин для обозначения среднего значения. Он представляет средний показатель группы (например, для однородной группы из 9 лиг среднее значение будет принадлежать 5-ой самой высокой лиге).
<b>Рейтинг/ коэффициент УЕФА по результатам стран</b>	Основанием для рейтингов УЕФА служат результаты команд в европейских кубках за пятилетний период, в течение которого каждая команда получает два очка за победу и один за ничью. С 1999 г. в отношении отборочных матчей эти очки сокращаются наполовину. Достижение группового этапа Лиги чемпионов приносит три бонусных очка (с 1996 по 2004 г. – 1 очко). С сезона 2004/05 гг. командам, вышедших в раунд на выбывание в Лиге чемпионов, присуждается дополнительное бонусное очко. Коэффициенты УЕФА строятся на определении среднего показателя на основе общего количества очков, разделенного на общее количество команд в каждой стране.

## Цели сравнительного анализа лицензирования клубов



### Дополнительная информация:

Все вопросы и комментарии должны направляться Сефтону Пэрри (Sefton Perry) по адресу: clublicensing@uefa.ch

### Благодарность и выражение особой признательности:

Общеввропейской сети лицензирования клубов, особенно участникам рабочей группы по сравнительному анализу:

Aivaz Kazikhmedov (Айваз Казихмедов)  
 Christian Müller (Кристиан Мюллер)  
 Ferry Broekhof (Ферри Брокхоф)  
 Jaques Lagnier (Жак Лагниер)  
 Luis Paulo Relogio (Луис Пауло Релоджио)  
 Reinhard Herovits (Рейнхард Херовиц)

Aleš Zavrl (Алеш Заврл)  
 Derek Hunter (Дерек Хантер)  
 Francesca Sanzone (Франческа Санзони)  
 Kjell Sahlström (Кьелл Сахлстрем)  
 Nicos Nicolaou (Никос Николау)

### Заявление об отказе от ответственности

Данный отчет основывается на цифрах, предоставленных УЕФА лицензиарами (национальными ассоциациями или лигами). Они не проверялись союзом УЕФА на точность и не сверялись с исходными финансовыми отчетами. Документ написан в общих чертах, только для обеспечения контекста, и поэтому на него нельзя полагаться для разъяснения конкретных ситуаций. В отчете указываются некоторые трудности, возникшие при сравнении данных и информации, взятой из финансовых отчетов, однако эти трудности не ограничиваются указанными. Отчет предназначен для национальных ассоциаций (или лиг, если лига выступает в роли лицензиара) и не рассчитан на то, чтобы содержащуюся в нем информацию использовали или на нее полагались третьи лица. Этот документ и его содержимое не могут повлечь за собой никаких прав или претензий.

УЕФА  
Route de Genève 46  
CH-1260 Nyon 2  
Switzerland  
Телефон: +41 848 00 27 27  
Факс: +41 848 01 27 27  
uefa.com

Union des associations  
européennes de football

