

## Анализ доходной части бюджетов современных участников международного спортивного бизнеса

© 2010 Д.Е. Никишов

кандидат экономических наук, доцент

Государственный университет управления, г.Москва

E-mail: elena-1385@yandex.ru

Доходная часть бюджета профессиональной европейской или американской спортивной команды чаще всего формируется из пяти основных составляющих: средств, полученных от коммерческой продажи прав на телетрансляции; спонсорских поступлений; средств от продажи билетов; доходов от спортивных достижений; других коммерческих программ клуба.

*Ключевые слова:* доходная часть бюджета профессионального спортивного клуба, продажа прав на телетрансляции, спонсорские поступления, технологии продаж билетов на спортивные мероприятия, генеральные спонсоры, рекламно-коммерческие туры, акции профессиональных спортивных клубов, нейминг, спортивные шоу.

**Продажи прав на телетрансляции** - одна из самых весомых доходных частей клубного бюджета, которая может достигать 50% всего дохода. В последние 15 лет массовое спортивное мероприятие стало хорошим товаром, способным приносить немалую прибыль. Лидером по доходности от продажи телевизионных прав являются американские лиги НФЛ, ГБЛ, НБА, НХЛ, европейская футбольная Лига чемпионов, мировое первенство по футболу.

Так, из 50 телепередач, имеющих самый высокий рейтинг среди телезрителей США, более половины - спортивные. Телекомпании транслируют в год более 20 тыс. часов спортивных передач. Это и национальные, и более мелкие независимые телекомпании и станции, и кабельные каналы, и десятки региональных спортивных каналов. Разрешение профессиональным лигам продавать права на трансляцию по телевидению было принято Конгрессом США в 1961 г., и сегодня на приобретение прав на передачу тех или иных соревнований телеканалы тратят более 5 млрд. долл. в год.

По 5-летнему контракту с телеконцерном ABC & ESPN НХЛ получает за телеправа 600 млн. долл. Но интерес телеаудитории к хоккею неизменно растет. По данным канала ABC, матчи НХЛ смотрят более 2 млн. телезрителей. Английскую футбольную премьер-лигу смотрит 203 страны, а телевизионная аудитория за сезон составляет 2,7 млрд. чел. Телевизионная аудитория открытия Олимпийских игр в Ванкувере в 2010 г. составляла 3,3 млрд. чел.

Следует заметить, что цена телевизионных прав растет с каждым годом.

Выручка от продажи прав на телетрансляцию зимних олимпийских игр за последние

50 лет выросла в рекордные 24 000 раз. Если во время Олимпиады в 1960 г. в Скво-Вэлли в США доход от продажи прав был равен 50 000 долл., то уже на Олимпиаде в канадском Ванкувере в 2010 г. выручка составила более 1,2 млрд. долл.

Если в 1987 г. Международная федерация футбола (ФИФА) продала лицензию на трансляцию матчей чемпионатов мира в Италии (1990), США (1994) и Франции (1998) в сумме за 255 млн. долл., то цена трансляции чемпионата мира 2010 г. выросла до 1,5 млрд. долл., т.е. более чем в 17 раз, с учетом того, что еще в большей степени выросла телезрительская аудитория.

Данная статья дохода напрямую зависит от успешности выступления команды на спортивной арене. Чем лучше играет клуб, чем больше у него побед и достижений, тем выше интерес к нему у многочисленных болельщиков, а значит, и у телевизионных каналов. И наоборот. Так, провальное выступление немецкого футбольного клуба "Боруссия" (Дортмунд) на международной арене (в Лиге чемпионов и Кубке УЕФА) в 2003-2004 гг. и слабые результаты, показанные командой во внутреннем чемпионате, привели к серьезным убыткам клуба, которые только за шесть месяцев игрового сезона составили около 30 млн. евро.

Спортивные клубы, стремясь получить больший доход, стали использовать в последние годы так называемую политику "сегментации телевизионных прав". Другими словами, реализуются сразу прямые трансляции, в то время как "нарезка" голов, повторы матчей, трансляции на зарубежные страны продаются еще и отдельно. Кроме того, пакет телевизионных прав продается теперь несколькими распространителями трансляции, помимо показа в прямом эфире и в за-

писи матчи транслируются на экранах мобильных телефонов и через Интернет.

У многих спортивных клубов мира в последние годы начали появляться собственные платные телевизионные каналы, на которых ежедневно готовятся свежие выпуски спортивных новостей, идут телевизионные трансляции и рекламные ролики. Это позволяет телезрителям постоянно быть в курсе событий жизни и деятельности своей команды и ее игроков, а клубам успешно привлекать новых спонсоров и рекламодателей, завоевывать новых болельщиков.

Клубные телеканалы и собственные радиостанции есть у таких грандов мирового футбола, как “Барселона”, “Реал”, “Манчестер Юнайтед”, “Милан”, “Челси” и т.д. Для привлечения болельщиков из разных стран программы этих каналов можно смотреть через спутник, они выходят на разных языках.

Вторая часть доходов от спорта - *спонсорские поступления*. Для большинства профессиональных американских и европейских лиг и клубов, в отличие от многих восточноевропейских и российских, эта статья дохода - самая незначительная (около 10-15%).

Тем не менее, работа со спонсорами у профессиональных спортивных команд и федераций ведется уже не один год и отработана до мелочей. Основные лица на этой арене - так называемые генеральные спонсоры. Это, как правило, крупнейшие компании различных сфер бизнеса. Так, *генеральным спонсором* одного из популярнейших и богатейших футбольных клубов Англии “Манчестер Юнайтед” на сегодняшний момент является американская страховая корпорация “AON”. В 2006 г. английский футбольный клуб (ФК) “Арсенал” подписал с одной из крупнейших авиакомпаний мира “Emirates Airline” из ОАЭ рекордный контракт на 100 млн. евро, действующий до 2012 г.

Титульным спонсором английского футбольного клуба “Челси” с 2005 г. является компания “Samsung Electronics”. Пятилетний контракт был оценен в 50 млн. фунтов. Решение о сотрудничестве было принято с целью упрочить положение компании в области телекоммуникационных технологий на рынке Европы. Уже в июле 2009 г. по обоюдному согласию было принято решение продлить действия данного соглашения. По информации официального сайта клуба, сумма сделки была увеличена, но точные цифры не называются<sup>1</sup>.

Не отстает от лидеров и английский футбольный клуб “Ливерпуль”, первым из британских профессиональных клубов разместивший логотип своего спонсора на футболке. Это про-

изошло в 1979 г., когда “Ливерпуль” подписал спонсорское соглашение с японской компанией “Hitachi”. “Ливерпуль” поставил рекорд по продолжительности спонсорского соглашения в английском футболе: в течение семнадцати лет с 1993 по 2010 г. титульным спонсором клуба была датская пивоваренная компания “Carlsberg”. По этому соглашению “Ливерпуль” получал в год от “Carlsberg” 7,2 млн. фунтов<sup>2</sup>. Интересно, что на стадионе клуба “Ливерпуль” во времена активного сотрудничества с компанией “Carlsberg” даже все мусорные урны были выполнены в форме пивных банок с логотипом одноименного пива спонсора. В 2010 г. “Ливерпуль” договорился с новым титульным спонсором - международным банком “Standard Chartered”. Согласно этому соглашению, которое было подписано на четыре года, клуб получит за этот период 80 млн. фунтов за размещение на своих футболках логотипа банка<sup>3</sup>.

Реклама с логотипами спонсоров, как правило, размещается на майках игроков, на рекламных щитах на стадионах, в комнатах для пресс-конференций и т.п.

Компания “Bwin”, к примеру, ежегодно выделяет 24 млн. евро мадридскому “Реалу”, что составляет 5 % годового бюджета компании. Компания “New Holland Fiat Group” платит ФК “Ювентус” около 11 млн. евро, а “Pirelli” перечисляет ФК “Интер” около 7 млн. евро в год.

В последние годы стала заметна тенденция прихода в спортивный бизнес и участия в нем в качестве спонсоров ряда компаний, занимающихся *азартными играми*. Так, помимо компании “Bwin”, основным спонсором ФК “Севилья” является компания “888.com”, а барселонский “Эспаньол” в 2009 г. подписал рекламный договор с букмекерской конторой “Interwetten”. Компания “Bwin” является также спонсором чемпионата мира по кольцевым мотогонкам и Европейской баскетбольной лиги FIBA.

Основными спонсорами и партнерами команды “Феррари” в соревнованиях “Формулы-1” являются компании: “Shell”, “Bridgestone”, “Fiat”, “IVECO”.

Отметим также следующую тенденцию: некоторые корпорации выступают *спонсорами сразу нескольких клубов* одного и того же вида спорта, порой конкурирующих и выступающих в одном чемпионате. Так, компания “Bwin”, будучи спонсором испанского ФК “Реал”, является еще и спонсором итальянского ФК “Милан” и немецкого ФК “Бавария”.

А пивная компания “Карлинг” и вовсе одновременно поддерживает сразу две команды из одного и того же национального чемпионата,

которые к тому же многие десятилетия являются непримиримыми соперниками друг друга. Компания “Карлинг” выступает спонсором шотландских клубов ФК “Глазго Рейнджерс” и “Селтик”. Маркетологи компании, заинтересованные в завоевании всего шотландского рынка пива, справедливо посчитали, что если их компания займется поддержкой только одной команды, то болельщики другой из принципиальных соображений не будут покупать ее продукцию, поэтому решили тратить в год не 5 млн. евро, а все 10 млн., получив взамен сразу всех болельщиков с той и с другой стороны. Названия таких фирм расположены на передней части футболок игроков, на рекламных щитах, световом табло и т.п.

Некоторые корпорации *создают и полностью финансируют собственные спортивные клубы*. К примеру, мировой гигант по производству фармацевтических препаратов западногерманская компания “Байер” является владелицей немецкого футбольного клуба “Байер Леверкузен”. Немецким ФК “Вольфсбург” владеет автомобильный концерн “Фольксваген”. Крупнейшие российские металлургические комбинаты “Северсталь” и “Норильский никель” являются полноправными хозяевами одноименного хоккейного клуба и команды по мини-футболу, соответственно. Итальянский производитель бытовой техники “Индезит” с 2008 г. является владельцем одноименного российского волейбольного клуба “Индезит” из Липецка. Официальные названия команд “Формулы-1” говорят сами за себя: “Vodafone McLaren Mercedes”, “Renault F1 Team”, “BMW Sauber F1 Team”, “Red Bull Racing”, “Mercedes GP Petronas”.

Такая система хороша тем, что у команды есть достойный и надежный финансовый покровитель, независимо от показанных ею результатов и рейтинга в мировом и национальном спортивном табеле. Основная же опасность для клуба состоит в том, что он практически полностью зависим от финансового благополучия своего владельца. Так, бедственное финансовое положение итальянского футбольного клуба “Парма” в 2004 г. совершенно не связано с ее игрой или внешней неблагоприятной конъюнктурой спортивного рынка. Банкротом был объявлен владелец клуба - молочный концерн “Пармалат”, в результате чего долги ФК “Парма” достигли 77 млн. евро.

Помимо титульных спонсоров, у каждого клуба есть ряд официальных партнеров и поставщиков. Известные компании - производители спортивной одежды “Nike”, “Adidas”, “Reebok”, “Puma”, “Kappa”, “Salomon Sports”, являясь так называемыми техническими спонсорами, имеют долгосрочные контракты со мно-

гими клубами Европы и Северной Америки на снабжение их спортсменов одеждой и обувью собственного фирменного производства. К примеру, у английского клуба футбольной премьер-лиги “Манчестер Юнайтед” подписан 13-летний контракт с фирмой “Nike” на 480 млн. долл., ежегодно приносящий команде около 37 млн. долл. Компания “Adidas” - один из важнейших рекламодателей, делающий упор на телерекламу с участием ряда мировых звезд спорта и национальных сборных. Активную спонсорскую поддержку мировые корпорации оказывают не только профессиональным клубам, но и спортивным лигам, федерациям и международным турнирам. Так, к примеру, официальными спонсорами Лиги чемпионов на сегодняшний момент являются такие компании, как “Форд”, “Хайнекен”, “Сони”, “Мастер кард”, “ЮниКредит”, “Адидас”. Реклама в Турине принесла Италии более 400 млн. евро: спонсорами зимних Олимпийский игр в 2006 г. стали 63 фирмы. Около 270 млн. евро заплатили итальянские рекламодатели и 130 млн. поступили от партнеров Международного олимпийского комитета. Таким образом, рекламные контракты и продажа прав на телевизионные трансляции покрыли около 79 % запланированных расходов на проведение Игр.

Непростые финансовые условия заставляют клубы изыскивать новые варианты привлечения средств. Так, например, команды из Андалусии (в высшем испанском дивизионе таковых три - “Севилья”, “Малага” и “Альмерия”) заключили соглашение с правительством провинции. За размещение герба Андалусии на футболках клубы получают 200-270 тыс. евро.

**Третья часть спортивных доходов - средства от продажи билетов** составляет около 30-35%. Это единственная часть дохода, размером которого профессиональный спортивный клуб может реально управлять.

Так, в США более 400 млн. зрителей ежегодно посещают различные спортивные мероприятия, тратя на приобретение билетов почти 7 млрд. долл.

Уступая остальным трем североамериканским лигам по теледоходам, НХЛ значительно превосходит их по доходам от продажи билетов, цена на которые гораздо выше и с каждым годом неуклонно растет. Билетная выручка клубов НХЛ (6% идет в бюджет лиги, остальное принадлежит клубам) насчитывает до 60% от общих доходов, причем еще в конце 1980-х эта цифра составляла 80%, а средний доход клуба от продажи билетов превышает 20 млн. долл. в год.

Впервые в Америке билеты на спортивные соревнования стали продаваться в конце 50-х гг.

XIX в., и первопроходцами были бейсболисты. В конце 1970-х средняя посещаемость матчей НХЛ не превышала 12 000 чел., а в некоторых городах составляла лишь две трети этого числа. К середине 1990-х гг. посещаемость выросла до 15 000 зрителей, а в наши дни она составляет около 20 000, причем ледовые дворцы заполняются, как правило, от 90 до 100%. Немаловажной является и продажа сезонных абонементов, доля которых у некоторых клубов НХЛ достигает 75% от всех мест, и лишь оставшиеся билеты поступают в свободную реализацию.

Посещаемость матчей, которая в Канаде традиционно выше, чем в США, напрямую зависит не только от результатов выступления команды, но и от звездности тех или иных игроков. Так, покупка "Питтсбург Пингвинз" в 1984 г. Марио Лемье автоматически привела к росту числа проданных абонементов с 2 000 до 5 000, а средняя посещаемость домашних матчей "Питтсбурга" за два сезона выросла более чем в 2 раза, перевалив за 15 000 зрителей. В дальнейшем супер-Марио привел свою команду и к победе в Кубке Стэнли. Сегодня игры НХЛ посещают в среднем более 25 млн. чел. за сезон.

Продажа билетов - интересный, но одновременно сложный и многопрофильный бизнес. Кроме одноразовых билетов, по которым заполняется только половина стадиона, клубы продают сезонные абонементы. Причем начинают они продаваться за полгода до открытия игрового сезона по минимальной стоимости. Чем ближе сезон, тем дороже становится абонемент.

Владельцы сезонных абонементов, в отличие от покупателей разовых билетов, как правило, получают ряд существенных преимуществ. Помимо экономии в деньгах, им обычно предоставляется 10%-ная скидка в специализированном клубном магазине, возможность выкупить свое же место на играх в еврокубковых матчах, передать свое место на стадионе по наследству, бесплатно посещать матчи дубля и т.п.

Многие европейские и американские спортивные клубы проводят также программу кредитования болельщиков, по которой, договариваясь с соответствующим банком, принимают плату от покупателей сезонных билетов в рассрочку. Нередки случаи, когда кредит для болельщиков является беспроцентным, т.е. проценты по нему выплачивает сам клуб. Так, один из английских футбольных клубов, выплатив 130 тыс. фунтов за проценты по таким кредитам, в итоге получил от продаж сезонных абонементов 1,3 млн. фунтов прибыли.

В Великобритании, где спортивному бизнесу придают исключительно серьезное значение,

у маркетологов и менеджеров существует лозунг: "Вместе с командой от колыбели к могиле!" Это означает, что человек, единожды отдав свое сердце какому-либо клубу, будет приносить ему доход в течение 40-50 лет. И действительно, обладатель билета или абонемента на игру любимой команды с большим желанием приобретет программку к матчу, купит еду и напитки в кафе или ресторане стадиона, заглянет в клубный магазин или киоск, торгующий сувенирной продукцией клуба.

Так, к примеру, согласно проведенным на всех континентах исследованиям число болельщиков у ФК "Манчестер Юнайтед" составляет около 333 млн. чел.

У многих профессиональных спортивных клубов существует собственная база данных реальных и потенциальных болельщиков, с полной информацией о них самих, их хобби и предпочтениях в потреблении различных видов товаров и услуг. Такие данные собираются как при помощи индивидуальных интервью, так и благодаря заполнению специальных анкет на интернет-страничке клуба. Человек, зашедший хотя бы один раз на сайт клуба в Интернете, берется на учет и сразу же становится его потенциальным клиентом. К примеру, в базе данных популярнейшего клуба английской премьер-лиги "Ливерпуль" содержатся сведения о 800 тыс. чел., живущих не только в Великобритании, но и по всему миру. В каждом из них клуб видит своего потенциального или реального клиента, т.е. источник дохода. Благодаря такой базе данных командам легче осуществлять так называемый директ-маркетинг, общаясь напрямую со своими болельщиками, незамедлительно доводя до их сведения важную клубную информацию и рекламируя свою продукцию. Так, при стопроцентной заполняемости трибун, а это 76 тыс. зрителей, английский ФК "Манчестер Юнайтед" ("МЮ") зарабатывает за матч около 2,2 млн. фунтов. Лист ожидания на покупку сезонных абонементов у этого клуба составляет около 2000 чел. Перед сезоном расходятся 57 тыс. абонементов. Еще 8 тыс. мест раскупают владельцы корпоративных лож. Из 11 тыс. свободных мест 3 тыс. по правилам премьер-лиги отдаются гостям. Еще некоторое количество абонементов предлагается спонсорам, официальным зарубежным клубам болельщиков "МЮ", игрокам и директорам. В итоге в продаже остается всего 2 тыс. билетов. Но и они не поступают в кассы - такого вида распространения в "МЮ" уже давно нет. Человеку со стороны на матч "Манчестера" попасть весьма затруднительно. Чтобы приобрести билет, человек должен состоять в клубе болель-



щиков и регулярно платить членские взносы. Сегодня клуб болельщиков “МЮ” насчитывает около 140 тыс. чел.

Интересен также пример деятельности одного из самых богатых и успешных футбольных клубов мира – “Реал Мадрид”. Уже на протяжении нескольких лет доход этого клуба один из самых высоких в мире. Так, согласно исследованию аудиторской компании “Deloitte”, доход королевского клуба по итогам сезона в 2008 г. составил 365,8 млн. евро. Английский ФК “Манчестер Юнайтед”, для сравнения, лишь второй и отстает от мадридцев более чем на 40 млн.

Рассмотрим *доходы ФК “Реал” в сезоне 2008<sup>4</sup>*:

Доход от телевидения: 135,8 млн. евро

Доход от рекламных контрактов: 129 млн. евро

Доход от домашних матчей: 101 млн. евро

Общий доход: 365,8 млн. евро

Большую часть богатств “Реала” обеспечивает телевизионный контракт с компанией “Mediapro”, которая заплатила 1,1 млрд. евро за права на показ матчей мадридцев сроком на семь лет. Таким образом, “Реал” за один сезон зарабатывает около 135 млн. евро только от телевидения. “МЮ”, например, получает вдвое меньше.

Хороший доход приносит ФК “Реал” и рынок рекламы. Здесь свою роль играет бренд “Реала”: по последним исследованиям, мадридский клуб – второй по популярности (узнаваемости) на планете после “Манчестер Юнайтед”.

Наконец, благодаря расширению VIP-зоны на своем стадионе “Сантьягу Бернабеу”, увеличению количества разнообразных услуг для VIP-клиентов и повышению цен на билеты клуб в сезоне 2008 г. добился большого роста доходов с домашних матчей – по версии “Deloitte”, до 101 млн. евро.

Дело, впрочем, не только в доходах. Клуб по своей форме представляет собой не ориентированную на прибыль социальную компанию. “Реал” не является акционерным обществом и не должен отчислять дивиденды своим акционерам, как это принято в других клубах. Вся полученная прибыль идет на развитие клуба и трансферы.

Как и другие клубы, “Реал” берет кредиты у местных банков. Однако кредиторы не оказывают на клуб давления, поскольку влияние “Реала” в социальной, политической и экономической сферах слишком велико.

Все сказанное позволяет “Реалу” в настоящее время практически не чувствовать финансового кризиса, продолжать богато существовать и тратить крупные суммы на приобретение игроков.

Интересен также тот факт, что испанское законодательство поощряет приезд в страну людей с большим уровнем доходов. Налог для иностранных футболистов, играющих в Испании первые пять лет, составляет всего 23 % – существенно меньше, чем в Италии, Германии, Англии. Таким образом, само государство помогает испанским клубам, и в том числе мадридскому “Реалу”, переманивать спортивных звезд со всего мира в свой национальный чемпионат и позволяет платить им солидные даже по футбольным меркам деньги.

Доход французских клубов относительно ФК “Реал” достаточно скромнен. Так, к примеру, ФК “Лион” в 2008 г. получил чистый доход в размере 20,1 млн. евро. Доход ФК “Челси” составляет около 200 млн. евро в год.

**Четвертая часть доходов клуба непосредственно связана с их спортивными достижениями.** Это бонусы за участие в национальных и международных турнирах, а также премии из призового фонда при завоевании медалей различных чемпионатов и кубков.

Одним из самых доходных и престижных международных клубных чемпионатов по футболу в Европе считается участие в турнире “Лига чемпионов”. Призовой фонд Лиги чемпионов составляет немалую сумму – 1,09 млрд. евро. УЕФА награждает 3 млн. евро каждую команду, которая вышла в Лигу чемпионов, а также выплачивает 3,8 млн. евро за участие в групповом этапе. За каждую победу на групповом этапе начисляется 550 тыс. евро. Кроме того, УЕФА платит каждому четвертьфиналисту 3,3 млн. евро. Победитель Лиги чемпионов зарабатывает 7 млн. евро, а неудачник финала – 4 млн. евро.

Громкие победы в национальных и международных соревнованиях автоматически приводят к росту акций спортивных клубов. К примеру, после победы в 2000 г. в Лиге чемпионов стоимость акций ФК “Манчестер Юнайтед” удвоилась, а его капитализация превысила 1 млрд. долл.

И наконец, последняя, **пятая часть доходов клуба – коммерческие программы** включает широкую гамму различных видов коммерческой деятельности по привлечению прибыли в клубную казну.

*Отдельная строка доходов посвящена даже игрокам в другие спортивные команды.*

Небольшие, по европейским меркам, клубы, такие, как “ПСВ Эйнховен” или “Атлетико” (Мадрид), легко расстаются со своими звездами, если у них есть возможность на этом заработать.

Однако и топ-команды делают на игроках неплохой бизнес. Например, итальянский ФК

“Ювентус” купил в 1995 г. итальянского нападающего Кристиана Вьери за 6 млн. долл. и продал за 19 млн. долл. в 1997 г. А французского полузащитника Зинедина Зидана приобрел в 1996 г. за 5 млн. евро и продал его в мадридский ФК “Реал” в 2001 г. уже за 76 млн. евро.

Весьма популярна в последние годы на мировом рынке спортивной индустрии аренда спортсменов - переход игрока из одного клуба в другой на оговоренное клубами время, по истечении которого он обычно возвращается обратно.

Как правило, сильные клубы отдают в аренду более слабым соперникам своих игроков, которые в силу серьезной конкуренции в команде не проходят в ее основной состав, получая, тем не менее, большую зарплату, одновременно теряя практику. Такой вид сделки выгоден для обеих команд: один клуб, не имея желания продовать своего игрока, отдает его в другой коллектив, получая при этом арендную плату, одновременно избавляясь на срок аренды от выплаты ему большой зарплаты. Кроме того, игроку предоставляется хороший шанс проявить себя в деле и получить недостающую игровую практику. В дальнейшем клуб-арендодатель принимает решение: либо вернуть своего спортсмена обратно в команду, поставив уже в основной состав, либо дать возможность выкупить на него права команде-арендатору. Клуб, который берет игрока в аренду, не оплачивает полностью трансфер игрока, экономит свои средства, и усиливает одновременно конкуренцию в своем составе.

Менее богатые спортивные клубы стараются, по возможности, не покупать в больших количествах на мировом рынке дорогостоящих спортсменов, а самостоятельно воспитывать для себя молодых и перспективных игроков. Для этого они создают серьезные программы по подготовке молодых спортсменов и открывают собственные спортивные академии и интернаты. Так, к примеру, одна из самых известных и весьма успешных футбольных академий в мире находится в Голландии, и принадлежит она легендарному амстердамскому ФК “Аякс”. В 1995 г. команда “Аякс”, собранная из своих воспитанников, выиграла Лигу чемпионов, сборная Нидерландов того времени также была собрана из игроков “Аякса”: вратаря Эдвина ван дер Сара, защитников Михаэля Райцигера, Франка де Бура и Данни Блинда, полузащитников Рональда де Бура, Эдгара Давидса и Кларенса Зеедорфа, нападающих Патрика Клуйверта и Марка Овермарса. Один из наиболее успешных воспитанников клуба - Йохан Кройфф, прошедший путь от игрока юношеской команды до футболиста мирового масштаба. У ФК “Аякс” есть широкая

система поиска талантов, в ЮАР с “Аяксом” сотрудничает одноименный клуб из Кейптауна, в Китае - “Бэйцзин Гоань”, в Голландии - “Харлем”, “Волендам” и “Омниворлд”.

Самым перспективным, с точки зрения увеличения заработка клубов, доходным сектором являются дополнительные услуги, оказываемые болельщикам, умелое использование дворцов спорта и бренда команд. Каждый болельщик становится потребителем сувенирной продукции, атрибутики своего любимого клуба, программ, еды, напитков и множества мелких товаров и других услуг, таких как, например, предоставленные платной автостоянки.

По оценкам специалистов из США, каждый посетитель спортивного матча в среднем оставляет дополнительно около 100 долл. Нетрудно подсчитать, что при заполняемости, к примеру, двадцатитысячной хоккейной арены фирмы-продавцы, делая необходимые отчисления клубу, без особых усилий в состоянии выручить до 2 млн. долл. Так, к примеру, известно, что во времяровой игры американской хоккейной команды “Нью-Йорк Рейнджерс” на арене продается 20 000 хот-догов, 15 000 банок пива, 10 000 бутылок воды, 2 500 программ, 500 ежегодников команды, 10 000 флажков и многое другое.

Многие профессиональные спортивные клубы имеют собственные гостиницы, телевизионные каналы, туристические фирмы, рестораны, кафе, бары, широкие сети бензоколонок по всей стране, магазины по продаже сувенирной продукции, музеи и т.п.

Сувенирная атрибутика команд - значки, вымпелы, фотографии, всевозможная печатная продукция, плакаты, форма, практически любые предметы быта или одежда с символикой клуба, видеокассеты, коллекционные карточки игроков и пр. - продается круглый год и приносит в казну миллионы долларов.

К примеру, клубный магазин ФК “Манчестер Юнайтед” - это мегастор, площадь которого равна 1600 м<sup>2</sup>. В таких магазинах можно приобрести клубную атрибутику и экипировку спортивной команды, мячи с автографами любимых игроков, а также различные аксессуары и сувениры с клубным логотипом, выпуски официальных изданий клуба и т.п. Выпуск и торговля этими товарами, как правило, осуществляются непосредственно клубом. Все доходы, получаемые от продаж, идут в бюджет клуба, тем самым давая возможность болельщикам, кроме морального удовлетворения, внести свой реальный вклад в благополучие своей команды.

Помимо непосредственно клубов, атрибутику могут реализовать торговые сети различных

марок спортивной одежды, которые, заключив контракты с клубами, делятся с ними частью выручки.

Следует отметить, что потенциальный клуб-покупатель перед окончательным решением о покупке необходимого ему игрока не только досконально оценивает его спортивный потенциал, но и внимательно изучает вопрос о его влиянии на рынок продаж спортивной атрибутики, к примеру, сколько клуб сможет продать сувениров с символикой игрока, как вырастет посещаемость матчей и сколько можно будет продать дополнительных абонементов, какие новые рекламные контракты заключит клуб и т.д. По правилам международного спортивного бизнеса с покупкой спортсмена клуб-покупатель автоматически приобретает половину прав на имидж своего нового работника, т.е. получает 50% его рекламных доходов. Кроме того, спортивный клуб может использовать в своих коммерческих целях имя игрока.

Уместным будет и пример со знаменитым бразильским футболистом Роналдо, перешедшим в 2002 г. из миланского ФК "Интера" в мадридский ФК "Реал". Только за первые 5 месяцев после перехода форварда клуб продал 300 000 футболок с надписью "Роналдо" на спине. При цене одной футболки в 72 евро было выручено 21,6 млн. Всего же за этот срок королевский клуб продал 900 тыс. футболок на сумму 64,8 млн. евро.

Кроме того, как известно, практически каждая звезда мирового спорта подписывает личные контракты с крупнейшими мировыми компаниями, рекламируя их продукцию. Так, доходы от рекламы одного из самых популярных игроков мира Дэвида Бэхема составляют сегодня около 30 млн. евро в год.

Как показывает практика, многие зрители отдают предпочтение конкретной команде лишь потому, что там выступает их любимый спортсмен. Как только игрок переходит в другой клуб, за ним устремляются его преданные болельщики. Учитывая большую популярность того же Дэвида Бэхема во всем мире, мадридский "Реал", куда игрок перешел в 2003 г., получил дополнительно огромную армию новых поклонников, а значит, и потребителей.

Интересно также и то, что многие спортсмены, уйдя из большого спорта, продолжают и дальше зарабатывать на рекламных контрактах немалые деньги. Их доходы порой сопоставимы с доходами действующих спортсменов. К таким спортсменам можно отнести: Майкла Джордана, Скотти Пиппен, Майкла Тайсона и многих других.

Кроме того, некоторые спортсмены, не показывающие выдающихся результатов, грамотно используя свою популярность и востребованность у спонсоров и производителей спортивной одежды, зарабатывают наравне с атлетами, демонстрирующими великие спортивные достижения.

В 2001 г. ФИФА в качестве дополнительного источника получения средств разрешила футбольным арбитрам носить на внутренних и международных соревнованиях футболки с рекламой.

На главной трибуне стадиона "Олд Траффорд", принадлежащего ФК "Манчестер Юнайтед", расположены многие популярные заведения клуба, включая *тематический ресторан-бар* "Манчестер Юнайтед" - "Red Cafe", музей команды и Зал трофеев. Музей "Манчестер Юнайтед" был открыт в 1986 г., стал первым футбольным музеем в мире. Согласно данным официального сайта клуба, музей ежегодно посещает 200 000 чел.

Многие клубы начинают пускать своих болельщиков на территорию стадиона за два часа до начала матча, чтобы зрители смогли как можно больше потратить своих денег. Так, к примеру, в Штутгарте 50 тыс. зрителей потребляют в день игры 60 тыс. литров пива, расходуя в среднем на различные напитки 13 евро.

На территории стадионов проводятся различные *спортивные мероприятия, конференции, презентации, выставки и концерты*. Сдаются в аренду залы для совещаний и торговли, офисы, парковки.

К примеру, с 1998 г. на английском стадионе "Олд Траффорд" ежегодно проводится Большой финал Суперлиги по регби. В 1993 г. на стадионе состоялся бой мирового профессионального боксерского чемпионата в среднетяжелом весе между Крисом Эубанком и Найджелом Бенном, за которым с трибун наблюдали более 40 000 зрителей.

Кроме использования в спортивных целях, "Олд Траффорд" также был концертной площадкой для ряда известных музыкантов и музыкальных групп, например, для "Bon Jovi", "Genesis", Брюса Спрингстина, "Status Quo", Рода Стюарта и "Simply Red". "Олд Траффорд" также регулярно используется в частных целях, например, для свадебных церемоний, рождественских вечеринок и деловых конференций.

На испанском стадионе "Камп Ноу" проходили концерты таких знаменитых людей, как Фрэнк Синатра, Майкл Джексон и Хулио Иглесиас в 1988 г., Хосе Каррерас, Пласидо Доминго и Лучано Паваротти в 1997 г., концерт группы "U2" в 2009 г.



Как уже упоминалось, многие спортивные клубы-гранды не имеют проблем с посещаемостью своих матчей. В то же время для привлечения еще большего числа болельщиков и получения дополнительного дохода владельцы клубов *модернизируют или полностью перестраивают свои стадионы*, достраивая на своих аренах дополнительные посадочные места.

Так, к примеру, английский стадион “Олд Траффорд” активно расширялся в 1990-е и 2000-е гг.: наиболее известно строительство дополнительных ярусов на Северной, Западной и Восточной трибунах, которое увеличило вместимость стадиона до 80 тыс. мест. В будущем предполагается строительство второго яруса на Южной трибуне.

По некоторым оценкам, для дальнейшего расширения стадиона потребуются затраты в размере от 90 до 100 млн. фунтов - почти так же много, как было потрачено на все реконструкции с 1992 по 2006 г. Причина таких высоких затрат состоит в том, что для расширения клубу придется выкупить до 50 домов, расположенных рядом со стадионом, а строительство новых ярусов придется делать над железнодорожными путями. По текущим оценкам, вместимость стадиона после такой реконструкции составит около 96 000 мест - больше, чем вместимость нового “Уэмбли”.

Владельцы испанского ФК “Барселона” приняли в 2007 г. проект по перестройке своего стадиона “Камп Ноу”. Несмотря на то, что этот испанский стадион на сегодняшний день является самым большим по вместимости стадионом в Европе - около 98 800 зрителей и одним из немногих европейских стадионов, которые УЕФА оценивает в пять звезд, было принято решение о его модернизации.

Был организован международный конкурс, во время которого архитекторы со всего мира представляли свои проекты. В состав жюри вошли представители клуба, члены государственной администрации и ассоциации каталонских архитекторов. 18 сентября 2007 г. был объявлен победитель - им стала английская фирма “Фостерс и партнеры”, которая была известна по постройке нового стадиона Уэмбли, башни Кольсерола, нового торгового центра в Нью-Йорке. Первоначальный бюджет составил 250 млн. евро. Строительство по реконструкции арены планируется завершить к 2012 г. Благодаря реконструкции вместимость стадиона должна повыситься с 98 000 до 106 000 зрителей, в VIP-зоне будет на 14 000 больше мест, будет установлена выдвигающаяся крыша, защищающая все трибуны, удвоено пространство для СМИ и т.п.

Кроме того, для привлечения еще большего числа болельщиков многие клубы стараются сделать свои *арены более удобными для посещения*. Так, к примеру, на стадионах устанавливаются дополнительные эскалаторы и лифты, сооружаются отдельные секции и удобные приспособления для инвалидов.

Современный стадион становится сегодня местом активного отдыха. Так, французский ФК “Лион” планирует начать строительство собственного суперсовременного стадиона. В планах возведения при спортивной арене - центр развлечений и две современные гостиницы. Проход на трибуны спроектирован через клубный магазин, где внимание зрителей так или иначе будет привлекать атрибутика клуба.

Многие стадионы располагаются в непосредственной близости от остановок общественного транспорта (пригородных поездов или метро), имеют большие и организованные парковки. Так, к примеру, к Южной трибуне стадиона “Олд Траффорд” примыкает железнодорожная станция, которая носит название клуба-хозяйки арены “Остановка “Манчестер Юнайтед””. Она открыта только в дни матчей. До стадиона также можно добраться на наземном метро, которое находится в пяти минутах ходьбы, до арены от железнодорожной станции “Манчестер Пикадилли” - на автобусах. Посетители стадиона, приехавшие на автомобилях, могут припарковаться на любой из парковок стадиона, которые расположены в радиусе 800 м от “Олд Траффорд”.

В отличие от европейских стадионов, арены в США, кроме всего прочего, выступают домашними комплексами не только для одного клуба из какого-либо одного вида спорта, а используются несколькими командами этого города сразу из разных видов спорта, т.е. являются по сути *универсальными*. Так, к примеру, спортивный комплекс в Бостоне представляет собой домашнюю арену для команд “Бостон Брюинз” из НХЛ, “Бостон Селтикс” из НБА и “Бостон Блейзерс” из Национальной Лиги Лакросса. Кроме регулярных игр НХЛ и НБА, арена принимала Чемпионат США по фигурному катанию в 2001 г., Чемпионаты США по гимнастике в 1996 и 2000 гг., Матч всех звезд НХЛ в 1996-м и финальную серию НБА в 2008 г. Спортивный комплекс в Атланте - “Филипс-Арена” - является домашней ареной для команд “Атланта Трэшерз” из НХЛ и “Атланта Хокс” из НБА. На стадионе в Нью-Орлеане “Луизиана Супердоум” - домашней арене команды НФЛ “Нью-Орлеан Сэйнтс” - могут приниматься матчи по американскому футболу, футболу, бейсболу и баскетболу.



Еще одним серьезным источником дохода для спортивных клубов в последние годы стал так называемый “нейминг” – присвоение имени своего генерального спонсора своей домашней арене на определенное время или навсегда. Это обоюдовыгодная сделка, при которой клуб получает дополнительную статью дохода в свой бюджет, а компания-спонсор, чьим именем названа арена, – огромную известность не только в этом городе, но и в стране и даже в мире.

Если в США данная тенденция зародилась уже с начала 90-х гг. прошлого века, то на европейский рынок спортивной индустрии, и в первую очередь в Германию, нейминг пришел только лишь несколько лет назад.

В США уже давно и успешно функционируют суперсовременные арены с одноименными названиями компаний-спонсоров: “Пепси Центр” в Денвере, “Пицца-Хат-Парк” в городе Фриско штате Техас, “Форд филд” в Детройте, “Хонда-центр” в Анахайме. К примеру, в 2006 г. японская компания “Хонда” купила права на название стадиона в Анахайме на 15 лет за 60 млн. долл. В Европе именем известной немецкой страховой компанией “Альянс” названа домашняя арена ФК “Бавария”, в Мюнхене – “Альянс Арена”. После заключения спонсорского соглашения с автомобильным концерном “Мерседес-Бенц” домашний стадион немецкого ФК “Штутгарт” с 30 июля 2008 г. в течение последующих 30 лет будет именоваться “Мерседес-Бенц-Арена”. Домашние стадионы с названиями “Фольксваген – Арена” и “Коммерцбанк-Арена” имеют немецкие ФК “Вольфсбург” и “ФК Айнтрахт”, соответственно. В Голландии ФК “ПСВ Эйнховен” выступает на стадионе, носящем имя “Филипс Стадион”. Новый стадион ФК “Арсенал” носит имя главного спонсора клуба – авиакомпании “Emirates Airline”. Это имя английская арена будет носить как минимум до 2019 г.

Еще одним дополнительным источником доходов у спортивных клубов является предоставление различным фирмам рекламных площадей и рекламного времени во время телетрансляций.

Доход современным спортивным клубам приносят также различные конкурсы, лотереи, встречи с игроками и ветеранами клуба, экскурсии по стадиону, интернет-рассылка платных клубных новостей, оплата членства в клубах взрослых, юных и международных болельщиков, пенсионные и страховые полисы и т.п. К примеру, ФК “Манчестер Юнайтед” за счет проведения лотерей за сезон собирает около 1 млн. фунтов. В среднем победитель проводимой на его матчах лотереи получает около 3000 фунтов при количестве участников более чем 10 000 чел.

В последнее время серьезное внимание клубы стали уделять новым нетрадиционным коммерческим программам, направленным на получение ими дополнительных доходов. В международном спортивном бизнесе укрепилась практика организации *рекламно-коммерческих туров*. Популярнейшие футбольные клубы и национальные сборные направляются в богатые страны Азии, Америки и Ближнего Востока и проводят там товарищеские матчи с местными командами. Так, летом 2003 г. мадридский ФК “Реал” перед началом игрового сезона совершил такого рода тур по Азии (Япония, Китай, Таиланд). За каждый товарищеский матч, проведенный вне пределов Европы, испанская команда заработала порядка 10 млн. долл.

Все большее внимание команды “Формулы-1” уделяют странам Азии: Китаю, Корее, Японии, Малайзии, – проводя там некоторые этапы своих соревнований. В последнее время этот вид спорта стал в этих странах очень популярным, а суммы, выделяемые их правительствами на организацию таких дорогостоящих мероприятий, весьма высокими. Благодаря таким рекламно-коммерческим турам клубы, кроме всего прочего, реализуют крупные партии собственной атрибутики и расширяют круг своих поклонников, а следовательно, потенциальных потребителей.

В целях своей популяризации в мире некоторые спортивные клубы осуществляют и *благотворительную деятельность*. Так, ФК “Реал” и ФК “Барселона”, несмотря на весьма плотный график игр, намеревались в 2010 г. провести благотворительный матч в пользу жертв землетрясения в Гаити. Кроме того, эти клубы открыли свои футбольные школы в Порт-о-Пренсе и пожертвовали в общей сложности 500 тыс. долл. на поддержку здравоохранения и образования в Гаити.

Для привлечения на стадионы еще большего количества болельщиков клубы *устраивают интересные спортивные шоу* до, во время и даже после матча. К примеру, ХК НХЛ “Оттава Сентароз” проводит среди своих болельщиков специальную акцию. За каждую домашнюю победу клуба, одержанную при не менее 6 заброшенных шайбах, посетившим данный матч болельщикам полагается бесплатный кусок пиццы. Впервые эта акция была проведена 21 января 2006 г., когда “Оттава” в присутствии 20 093 зрителей разгромила “Торонто Мейпл Лифс” со счетом 7:0. Акция стала настолько популярной, что проводилась примерно столько же раз за сезон, сколько и остальные акции клуба, вместе взятые. Уже в 2007 г. достаточным условием получения пиццы

стала домашняя победа, одержанная с любым счетом.

Кроме того, некоторые клубы договариваются со своими бывшими звездами и приглашают вернуться в большой спорт на один матч или сразу на несколько сезонов. Так, 11 декабря 2009 г. знаменитый российский хоккеист Вячеслав Фетисов, завершивший свою спортивную карьеру много лет назад, сыграл один официальный домашний матч за ХК «ЦСКА» для повышения внимания к клубу и Континентальной Хоккейной Лиге. Несмотря на то, что результаты супертитованного немецкого гонщика Михаэля Шумахера на «Гран-при Бахрейна», после его возвращения в 2010 г. в «Формулу-1», были довольно скромными, за прямыми телетрансляциями на немецком канале RTL наблюдало в 2 раза больше зрителей, чем в прошлом году за стартовым этапом-2009 «Гран-при Австралии». Тогда телевизоры включили 5,3 млн. немцев, теперь - 10,5. После возвращения знаменитого баскетболиста Майкла Джордана в НБА в 1995 г. первый же официальный матч его команды «Чикаго Буллз» против клуба «Индиана Пэйсерс» получил самый высокий рейтинг среди игр регулярного сезона НБА с 1975 г.

В борьбе за привлечение зрителей на трибуны на стороне клубов выступают руководители лиг, федераций, комитетов, местные или даже федеральные власти стран, заинтересованные в развитии спортивной индустрии в том или ином регионе.

К примеру, рост числа команд в крупнейших американских спортивных лигах НХЛ, НБА, ГБЛ, НФЛ произошел в 1990-е гг. Как уже было отмечено выше, он связан с бурным экономическим развитием профессионального спорта в Америке. Однако появление тех или иных команд происходило и происходит до сих пор не спонтанно, интересы четырех лиг практически не пересекаются. Лишь крупнейшие американские мегаполисы имеют более одной команды вне зависимости от вида спорта.

В рамках НХЛ существует закон, согласно которому ни одна новая команда не может появиться в радиусе 100 миль от города, где уже есть хоккейный клуб; то же касается и смены дислокации той или иной команды. Если же кто-то все же хочет поселиться на «защищенной территории», то он должен заплатить ее «владельцу» приличную компенсацию. Так, в 1972 г. хоккейный клуб (ХК) «Айлендерс» за право базироваться в Нью-Йорке заплатил ХК «Рейнджерс» 4 млн. долл. Если команды принадлежат разным лигам, то проблем с размещением в городе нет, с одной лишь оговоркой: стадионы двух команд

не могут находиться ближе чем на расстоянии 5 миль друг от друга.

Возобновив свою деятельность после годового простоя из-за локаута, НХЛ с 2005 г. представила болельщикам много увлекательных новинок, что только благоприятным образом сказалось на увеличении результативности игры, повышении атакующих действий, а следовательно, на повышенном интересе к ней болельщиков. Так, руководители НХЛ увеличили зону атаки на хоккейной площадке на 1,22 м, что сделало хоккей более атакующим, в частности при игре в большинстве. Были уменьшены на 11% размеры вратарской амуниции, максимально разрешенный загиб клюшки был увеличен на четверть дюйма.

В то же время турниры, которые не вызывают определенного интереса со стороны клубов и болельщиков, спортивные федерации стараются модернизировать или полностью закрывать. К примеру, розыгрыш Кубка Интертото - летнего футбольного турнира, проводимого УЕФА с 1995 г. среди европейских клубов, не получивших путевки в розыгрыш Лиги Чемпионов или Кубка УЕФА, был отменен в 2009 г. УЕФА приняла такое решение в связи с серьезной критикой данного соревнования со стороны спортивных клубов: у турнира был ранний старт, что негативным образом сказывалось на физической форме спортсменов, и, кроме того, скромный призовой фонд, который даже не окупал расходы команд-участниц этого розыгрыша.

Многие клубы для привлечения еще большего числа болельщиков, помимо организации уже упомянутых телевизионных каналов и радиостанций, выпускают свои журналы и газеты.

Все зарубежные клубы имеют современные официальные сайты в Интернете. Так, к примеру, сайт ФК «Челси» переведен на китайский, корейский, русский, японский языки, а для американских болельщиков клуба сделан отдельный сайт, отличный от английского.

Некоторые спортивные клубы в Европе и США размещают на фондовых биржах свои акции.

Впервые акции спортивных клубов появились на Лондонской бирже в 1983 г. Первопроходцем стал английский ФК «Тоттенхэм». Вскоре его примеру последовали другие английские клубы, в том числе и ФК «Манчестер Юнайтед», чье IPO стало самым выгодным за всю историю. На сегодняшний день на бирже котируются акции 27 футбольных клубов мира.

Существует также индекс футбольных клубов Европы и Турции - Dow Jones Stoxx Football, который появился в 2002 г. по соглашению между Франкфуртской биржей и Dow Jones.

В Италии свои акции на бирже имеют такие футбольные клубы, как “Лацио”, “Рома” и “Ювентус”. А во Франции - ФК “Лион”, чье IPO стало одним из самых выгодных за последнее время, пополнив казну клуба на 80 млн. евро.

Однако привлекательность акций французского клуба для инвесторов состоит вовсе не в спортивных успехах команды. Как уже было отмечено выше, в ближайшем будущем французский клуб планирует построить развлекательный комплекс “OL Land”, на территории которого будут находиться несколько гостиниц, офисов, торговый центр на 20 000 м<sup>2</sup> и 60-тысячный стадион. Получается, что частный инвестор или компания вкладывает свои деньги не просто в футбольный клуб, а в предприятие, которое независимо от спортивных результатов будет приносить прибыль.

Формула успеха современного футбольного клуба заключается в развитии так называемых “нефутбольных активов”, что позволит превратить клуб в бренд, например, это строительство гостиниц на территории стадиона, создание клубного канала. Так, “Барселона”, “Эспаньол”, “Севилья”, “Бетис” и “Валенсия” совместно с каталонским банком “La Caixa” выпустили свои кредитные карточки, при оплате которыми 0,5% от суммы покупки перечисляются на счет клуба.

Однако далеко не всегда истории с выходом на биржу заканчиваются получением большой прибыли. Существует немало примеров, когда достаточно успешные в финансовом плане европейские клубы после проведения IPO теряли до 90 % своей капитализации. Это, например, про-

изошло с итальянской “Ромой”, при том, что у клуба большое количество болельщиков, среди которых есть и вполне состоятельные люди.

Конечно, выход клуба на биржу предполагает ряд преимуществ: получение дополнительных денежных средств, возможное появление мажоритарных акционеров, увеличение популярности клуба и улучшение его корпоративного имиджа. Но не все так безоблачно: во-первых, поддержка листинга требует от клуба немалых затрат; во-вторых, если команда проигрывает важный матч, акции клуба падают в цене. Постоянно растущие зарплаты футболистов и неудачная селекция также приводят к снижению котировок.

Более того, не только спортивные результаты влияют на изменение цены акций. В сезоне 2000/01 звезда “Лацио” Михайлович позволил себе расистские выкрики в адрес чернокожего футболиста “Арсенала”. Этого было достаточно, чтобы котировки акций клуба понизились.

Из-за коррупционного скандала в Италии акции “Ювентуса”, который следующий сезон должен был начать в Серии В, подешевели на 55%, в результате этого руководство клуба решилось на продажу таких звезд, как Тюрам, Дзаккарда, Каннаваро, Эмерсон, Виера и Ибрагимович, что позволило поднять котировки на 33%.

<sup>1</sup> <http://www.chelseafc.com>.

<sup>2</sup> <http://www.liverbird.ru/news/2009/9/do-svidanija-carlsberg>.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> Согласно исследованию: Football Money League // Deloitte. 2009.

*Поступила в редакцию 08.06.2010 г.*