

ДИВЕРСИФІКАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ, ЯК ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В.Ю. Філіппов, к.е.н., доцент

А.С. Борисенко, магістр

Одеський національний політехнічний університет

Сьогодні диверсифікація вважається елементом стратегічного управління, який виник за рахунок задоволеного споживчого попиту і виникнення необхідності у підприємств зберегти своє місце на ринку за рахунок створення ними додаткових переваг. В останній час диверсифікація набуває все більшого обговорення серед науковців. Це обумовлено перш за все тим, що організації прагнуть вистояти в умовах нерівномірного економічного і політичного розвитку країни. Складну економічну ситуацію в розвитку професійних футбольних клубів можна пояснити рядом проблем з якими зіткнулися акціонери: нестача коштів, недосвідченість кадрів, які повинні реагувати на кризове становище підприємства і приймати вірні управлінські рішення, незацікавленість держави до цієї сфери. Саме тому на сьогоднішній день виникає актуальність диверсифікації діяльності українських футбольних клубів [1].

Питання, пов'язані з диверсифікацією, в своїх роботах розглядали багато зарубіжних авторів: І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, а також українських та авторів з країн СНД: М. Попичев, А. Аронов, Р. Кунц, Г. Немченко, Н. Рудик, Ю. Дозоров, О. Семенкова, Г. Гольдштейн, Н. Батіщев, М. Радевіт, О. Шарко та ін. Більшість українських вчених розглядає диверсифікацію діяльності підприємства як оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові області і сфери економіки.

Професійні футбольні клуби стали дуже прибутковим видом бізнесу [2]. Появу спортивного бізнесу в футбольній сфері зумовила диверсифікація видів діяльності. Нова економіка передбачає розвиток цього сегменту ринку, чим викликає необхідність розробки наукових підходів до подальшого розвитку та функціонування цієї галузі. В наш час футбол є платною послугою в якій зацікавленими особами виступають професіональні спортсмени, глядачі, професійні спортивні організації, а також органи управління спортом. Для успішної побудови цього бізнесу необхідно використовувати знання ефективного менеджменту [3].

Стосовно вітчизняного футбольного бізнесу, представники футбольної індустрії не можуть похизуватися великими прибутками у цій сфері. Український футбол переживає нелегкі часи. Наша модель футбольного бізнесу завжди буда далека від світового досвіду. У теперішньому форматі, на 2017 рік, української прем'єр ліги участь бере усього 12 команд, а до цього їх завжди

було 16. Вже третій рік наші футбольні клуби не можуть подолати кризу і це насамперед пов'язано з ситуацією на сході України. Головна причина плачевного стану, в якому сьогодні знаходиться український футбол – це те, що футбол повністю залежить від своїх власників та спонсорів і не заробляє на своє існування та розвиток.

Бюджет футбольного клубу складається з дохідної та витратної частин. Одразу треба визначити, що футбольний бізнес в нашій країні перебуває у такому становищі, що витрати перевищують доходи. До доходів відносять: продажу квитків, телевізійних прав, кошти від спонсорських та рекламних контрактів, трансфер гравців, призові премії за спортивні досягнення, а також заробіток від послуг футбольного клубу. Витратна частина також цілком зрозуміла, це – заробітна плата працівникам, а також утримка клубної інфраструктури (стадіон, учбово-тренувальна база, юнацька школа, офіс). Український футбол не має змоги окупати себе і це значно уповільнює його розвиток [4].

Сучасний клуб, який претендує на участь у європейській лізі повинен мати бюджет не менше 8-10 млн. євро. Для отримання ліцензії на виступ в прем'єр лізі України бюджет повинен скрадати не менше 2-3 млн. євро. Необхідні суми забезпечують власники «футбольних іграшок», саме їх вплив дозволяє існувати футбольним клубам, але з часом їм набридає інвестувати в неприбутковий бізнес і клуби припиняють свою діяльність. Прикладами є: «Металіст», «Металург» (Донецьк), «Арсенал», «Кривбас», «Металург» (Запоріжжя). І це тільки у вищому дивізіоні.

Для вирішення проблем розвитку українських футбольних клубів застосовується стратегія диверсифікації, яка дозволить забезпечити зростання доходів підприємства та його ефективне функціонування. Пропонується застосувати стратегію диверсифікації в таких напрямках діяльності українських футбольних клубів:

- робота з відвідуваністю глядачів;
- робота над фінансуванням;
- робота над інфраструктурою футбольних клубів.

Робота з відвідуваністю глядачів. З економічної точки зору вболівальники становлять інтерес для виробників найрізноманітніших спортивних товарів і послуг як основна категорія споживачів, оскільки вони спостерігають за змаганнями з відкритого і кабельного телебачення, виступають як радіослухачі, споживають спортивні послуги та інформацію через мобільні телефони й Інтернет, а також за допомогою друкованих ЗМІ. Задовольняючи потреби вболівальників у частині надання спортивної інформації і видовищ, компанії-виробники вирішують і власні економічні завдання з отримання прибутку. Вставляючи в спортивні трансляції рекламні сюжети і повідомлення, електронні та друковані ЗМІ, отримують доходи від рекламодавців [4].

Комплекс заходів по відношенню до глядачів повинен бути спрямований на створення умов, які стимулювали б їх, з одного боку регулярно відвідувати

ігри, а з іншого боку – залишати під час перебування на стадіоні якомога більше коштів, витративши їх на покупку супутніх товарів. Зараз в Україні з відвідуванням футбольних матчів існують певні проблеми (див. табл.1), які виникли декілька років тому. Якщо раніше квитки на футбол розкупали за неділю до проведення матчу і навіть не всі встигали їх придбати, то зараз стадіони майже спорожніли.

Отже можливо запровадити 3 варіанти залучення глядачів на стадіон: скромний (здіяяти публіку); комерційний (знижки й безкоштовні речі); фінансовий (не витратити гроші на непотрібні речі, але поліпшити умови перегляду гри легко і за невеликі суми).

Робота над фінансуванням футбольних клубів. На сьогоднішній день фінансова звітність будь якого українського клубу – це велика таємниця. Фінансування спортивних клубів складається з коштів, отриманих від спонсорів, реклами, продажів квитків, телеправ, атрибутики та іншої комерційної діяльності. У більшості європейських футбольних клубах увага приділяється отриманню доходів від усіх видів діяльності. Жоден з українських футбольних клубів не отримує прибутку і не розкриває фінансову звітність.

Як ми бачимо, продавати футбольний клуб за таку низьку ціну – не вихід навіть в тій ситуації, коли бракує коштів на його утримання. Тому необхідно диверсифікувати джерела доходів футбольних клубів.

Участь у Єврокубках в наш час є найприбутковішою статтею українських футбольних клубів. Але на жаль не всім клубам надається така розкіш як участь у Європейських турнірах. В Україні у Єврокубках брати участь мають право лише 5 команд, які посіли перші 5 місць у турнірній таблиці прем'єр Ліги (перші 2 команди змагаються у Лізі Чемпіонів, наступні 3 в Лізі Європи).

Отже також можливо запровадити 3 варіанти рішення: переорієнтувати наш футбол з імпорту на експорт; ввести «спортивний кредит» від держави; підвищити компенсації за власних вихованців (розвиток футбольного інкубатору).

Робота з інфраструктурою. Для того щоб футбольні клуби могли вести комерційну діяльність і досягати економічної ефективності, потрібно створити платформу і інструменти комерційної інфраструктури футбольних клубів. Її розвиток, фінансування футбольних академій, реконструкції та будівництва сучасних стадіонів змінить структуру фінансування клубів та буде стимулом для пошуку клубами ефективного управління і досягнення економічної ефективності в поточній діяльності. Але слід зауважити, що не кожен клуб має свій власний стадіон, деякі з них знаходяться у володінні держави.

Якщо передати (віддати в безкоштовну довгострокову оренду, а краще взагалі продати) стадіони клубам, у власників команд з'явиться мотивація модернізувати арени. Зараз, коли в будь-який момент у тебе можуть забрати стадіон, робити це безглуздо. Нові арени – це і помітний приріст відвідуваності, і більш приваблива телевізійна картинка, і кращі умови для спонсорів (аж до можливості продажу назви). Щоб уникнути ситуації, коли власник зачинає клуб

і побудує на місці арени ринок, досить прописати жорсткі умови в договорі. Власний спортивний стадіон дозволить розширити асортимент послуг, які надає футбольний клуб, покращити комфортність місць та забезпечити відвідувачам безпечний перегляд матчів. Такі заходи дозволять збільшити кількість глядачів і тим самим підвищити прибуток клубу.

Одним із методів успішного виживання футбольних клубів в конкурентному середовищі і нарощування ними фінансових коштів є диверсифікація їх діяльності. Зараз багато іноземних футбольних клубів успішно диверсифікують свою діяльність, пристосовуючись до умов оточуючого середовища. Однак в Україні цей напрям нечасто використовується при реалізації стратегії розвитку.

Література:

1. Попичев М.І. Проблемні питання правового регулювання професійного спорту / М.І. Попичев, О.А. Шаповалова, В.М. Маслов // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. : Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. – 2014. – № 118 (1). – С. 282-285.
2. Батіщева Н.М. Облік господарської діяльності професійних футбольних клубів / Н.М. Батіщева, Г.П. Лукашук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер. : Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: зб. наук. пр. – Житомир, 2015. – Вип. 1. – С. 424-441.
3. Filipov V.Yu. Formation of strategic management system as a modern approach to ensuring the development of enterprises [Елктроний ресурс] / V.Yu. Filipov // ЕКОНОМІКА: реалії часу. – 2016. – № 4 (26). – С. 98-103 – Режим доступу: <http://economics.opu.ua/files/archive/2016/No4/98.pdf>. - Доступно на 19.10.2017. – Назва з екрана.
4. Дозорова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності / Ю.І. Дозорова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки. – 2015. – № 4. – С. 121-124.