

DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-4-120-135

УДК 336.64(045)

JEL G32, Z23

# Применение правил финансового fair play и повышение финансовой устойчивости футбольных клубов на примере «Манчестер Сити»

И.В. Солнцев

РЭУ им. Г.В. Плеханова

<https://orcid.org/0000-0001-9562-8535>

## АННОТАЦИЯ

**Предметом** данного исследования является мониторинг финансовой устойчивости футбольных клубов, реализованный в форме правил финансового fair play (ФФП) УЕФА. **Цель** работы – рассмотреть действующую систему оценки финансового состояния футбольных клубов и предложить меры по ее практическому применению. **Актуальность** работы подтверждается наличием широкого спектра финансовых проблем в современном футболе и формируется за счет детального анализа недавнего кейса футбольного клуба «Манчестер Сити», допустившего ряд нарушений правил ФФП УЕФА. Изучая основные претензии к клубу, автор проанализировал базовые положения правил ФФП, нарушения других клубов и принятые к ним санкции, особый акцент сделан на опыте российских клубов. Проведенный анализ позволил проиллюстрировать работу УЕФА и футбольных клубов, связанную с выполнением правил ФФП, на конкретном примере. Автором оценен потенциальный ущерб «Манчестер Сити», вызванный запретом на участие в Лиге чемпионов, и дополнительно – убытки, обусловленные остановкой чемпионата Англии из-за коронавирусной инфекции. Руководствуясь критериями, в соблюдении которых футбольные клубы Европы столкнулись с наибольшими сложностями, автором были произведены расчеты для «Манчестер Сити» и российского ПФК «ЦСКА Москва», подтвердившие наличие проблем, релевантных для каждого из клубов. Разработаны рекомендации по соблюдению требований УЕФА и система показателей для регулярного мониторинга и управления долгосрочной финансовой устойчивостью футбольных клубов. В дальнейшем подобные модели могут быть адаптированы и для других командных видов спорта.

**Ключевые слова:** экономика спорта; финансы в спорте; экономика футбола; финансы в футболе; оценка потенциального ущерба; влияние коронавируса на экономику (спорта); финансовая стратегия футбольного клуба

**Для цитирования:** Солнцев И.В. Применение правил финансового fair play и повышение финансовой устойчивости футбольных клубов на примере «Манчестер Сити». *Финансы: теория и практика.* 2020;24(4):120-135. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-4-120-135

## ORIGINAL PAPER

# Applying UEFA Financial Fair Play Rules and Improving the Financial Stability of Football Clubs Illustrated by the Example of Manchester City FC

I.V. Solntsev

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0001-9562-8535>

## ABSTRACT

This article **considers** the financial monitoring of football clubs under UEFA Financial Fair Play (FFP) regulations. The **aim** of the paper is to study the current system for assessing the financial stability of football clubs and propose measures for its practical application. The work is **relevant** due to a wide range of financial challenges in modern football and supported by a detailed analysis of a recent case of Manchester City football club accused of breaching FFP. Studying the main allegations against the club, the author analyzed the basic concepts of FFP, breaches of other clubs and sanctions imposed on them, with emphasis on the experience of Russian clubs. The analysis illustrated the role of UEFA and

football clubs with regards to FFP implementation, considering a specific case. The author estimated the potential losses of Manchester City due to the Champions League ban, and, in addition, the total losses due to the English Premier League suspension amid coronavirus threat. Using FFP criteria, the author analyzed the financial stability of Manchester City and Russian football club CSKA Moscow and identified similar problems for the clubs. The author outlined recommendations for UEFA rules compliance and presented a system of indicators that help to regularly monitor and manage the long-term financial stability of football clubs. The findings of the paper may find application in the field of other team sports. **Keywords:** sport economics; sport finance; football economics; football finance; assessment of potential losses; the impact of coronavirus on the economy (sport); financial strategy of a football club

**For citation:** Solntsev I.V. Applying UEFA Financial Fair Play rules and improving the financial stability of football clubs illustrated by the example of Manchester City FC. *Finance: Theory and Practice*. 2020;24(4):120-135. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-4-120-135

## ВВЕДЕНИЕ

В конце февраля 2020 г. УЕФА опубликовал решение Комиссии по финансовому контролю, согласно которому футбольный клуб «Манчестер Сити» был обвинен в нарушении правил финансового fair play (далее — правила ФФП) и исключен из участия в соревнованиях УЕФА в следующие два сезона (2020/2021 и 2021/2022). Также на клуб был наложен штраф в размере 30 млн евро. Это стало самым жестким наказанием за всю историю применения правил ФФП.

Главная цель правил ФФП — обеспечение финансовой устойчивости и безубыточности деятельности футбольного клуба, другими словами, клуб должен тратить не больше, чем он зарабатывает, при этом акционерам запрещается покрывать убытки свыше определенных пределов. Также жестко контролируется объем внешней и внутренней задолженности и устанавливается ряд требований в части молодежного футбола, инфраструктуры, кадрового и юридического обеспечения.

В научной литературе можно встретить большое число работ, посвященных правилам ФФП и рассматривающих их как с позитивной, так и с негативной сторон. Среди наиболее значимых исследований можно отметить работы Фепеля [1, 2]; Жимански [3–6]; Мюллера, Ламмерта и Ховеманна [7]; Происа, Хогена и Шуберта [8]; Морроу [9]; Будзински [10]; Шуберта и Кёнеке [11]; Бахмайера, Ламмерта, Пламли, Уилсона, Ховеманна [12]; Дитл и Франк [13]; Франк [14], Олссон [15].

Если позитивные стороны логично вытекают из самой цели правил ФФП — создания равных условий для всех клубов и укрепление их финансовой устойчивости, то среди минусов правил ФФП в научной литературе чаще всего называются:

- ограничение инвестиций;
- отсутствие единой трактовки правил для всех клубов (больших и маленьких);

- применение штрафов и запретов на участие в Еврокубках для наказания клубов, уже и так оказавшихся в трудном финансовом положении;
- субъективность подходов к определению справедливой стоимости спонсорских соглашений;

- рост расходов клубов на финансовый юридический консалтинг, в том числе для обоснования справедливой стоимости спонсорских контрактов и обжалования решений УЕФА;

- несогласованность между безубыточностью ФФП и «реальной» финансовой жизнеспособностью, которая учитывает расходы на молодежный футбол и строительство инфраструктуры.

Gallagher и Quinn B. [16] анализировали влияние правил ФФП на спортивную и финансовую эффективность английских футбольных клубов и пришли к выводу, что ограничения УЕФА снижают среднюю эффективность клубов, повышая относительную важность финансовых целей, но снижая важность целей спортивных. По мнению авторов, правила ФФП укрепляют финансовую и спортивную мощь топ-клубов, но подрывают соревновательный баланс в лиге, смещая приоритеты клубов со спортивной составляющей на финансовую.

Похожее исследование провели Ghio, Ruberti и Verona [17], но оно дало несколько иные результаты: правила ФФП не повысили среднюю эффективность итальянских команд первого дивизиона, но при этом сократили разрыв с точки зрения эффективности между клубами внутри лиги.

Birkhäuser, Kaserer и Urban [18] считают, что правила ФФП только усилили конкурентный дисбаланс, что объясняется барьерами для входа новых инвесторов и поддержкой победителя предыдущего сезона.

Автором настоящей работы был проведен ряд исследований, направленных на анализ правил лицензирования футбольных клубов в различ-

ных странах Европы, а также рассматривающих соблюдение правил ФФП российскими клубами. Кроме того, был сформулирован ряд рекомендаций для отечественных клубов, направленных на обеспечение их финансовой устойчивости [19, 20].

Большинство научных работ, посвященных данной проблематике, носят теоретический характер. Кроме того, практика последних лет показала, что разработан уже целый ряд мер, направленных на обход нормативных требований. Наконец, нынешний глобальный кризис, очевидно, приведет к пересмотру отдельных положений правил ФФП. Таким образом, цель настоящей работы, формирующая ее новизну и практическую значимость, — рассмотреть практические аспекты применения правил ФФП с учетом опыта европейских футбольных клубов и современных внешних вызовов, проиллюстрировать основные нюансы на конкретном примере и предложить систему показателей, направленных на регулярный мониторинг финансовой устойчивости футбольных клубов.

### ТРЕБОВАНИЯ ФФП

Нужно отметить, что правила ФФП не ограничиваются требованиями к соблюдению финансовых показателей. Последние являются результатом комплексной работы клубов по нескольким направлениям.

Среди *спортивных критериев* УЕФА требует от клубов утвердить и реализовывать программу развития молодежного футбола, а также принять меры для защиты, охраны и обеспечения благополучия игроков молодежных команд в нескольких возрастных группах. Также необходимо гарантировать всем игрокам основного состава ежегодное медицинское обследование и обеспечить меры по борьбе с расизмом и дискриминацией в футболе. Все игроки должны быть зарегистрированы в ассоциации — члене УЕФА, с каждым из них необходимо заключить письменный договор.

К *инфраструктурным критериям* относится наличие стадиона для проведения клубных турниров УЕФА и учебно-тренировочных объектов, одобренных национальной ассоциацией и отвечающих минимальным требованиям.

*Кадровые и административные критерии* требуют наличия необходимого числа сотрудников в секретариате, офисных помещений, а также ключевых сотрудников.

В части *юридических критериев* необходимо предоставить: заявление в связи с участием в клубных турнирах УЕФА, копию устава, выписку из

государственного реестра или из клубного реестра ассоциации — члена УЕФА, сведения о структуре управления и собственности группы на официальную отчетную дату.

*Финансовые критерии* расписаны наиболее подробно и на практике именно с их соблюдением возникают основные вопросы.

В первую очередь клуб должен предоставить сведения о периметре отчетности. Это может быть финансовая отчетность единой организации, консолидированная или комбинированная финансовая отчетность. Сама годовая финансовая отчетность должна пройти аудит.

На своем сайте или на сайте национальной ассоциации клуб должен опубликовать общую сумму, выплаченную агентам, и аудированные финансовые данные.

Клуб в обязательном порядке должен подтвердить отсутствие по состоянию на 31 марта года, предшествовавшего лицензируемому сезону, просроченной кредиторской задолженности. По состоянию на конец марта 2020 г. это срок был перенесен на конец апреля в связи с распространением коронавирусной инфекции.

Также клуб должен сообщить о существенных изменениях в критериях лицензирования, событиях большой экономической важности, которые могут отрицательно повлиять на финансовое состояние клуба после отчетной даты.

Важным пунктом является прогнозная финансовая информация, демонстрирующая способность продолжать свою деятельность в качестве непрерывно действующей организации до конца лицензируемого сезона. Она предоставляется в том случае, если было нарушено одно из двух требований.

1. Непрерывность деятельности.
2. Отрицательный капитал — ухудшение чистых обязательств по сравнению с предыдущим годом.

Наиболее важным и противоречивым является критерий безубыточности: превышение релевантных доходов над релевантными расходами. Этот критерий не распространяется на клубы, которые продемонстрировали наличие релевантных доходов и релевантных расходов менее 5 млн евро в каждом из двух периодов, предшествующих отчетному.

Безубыточность оценивается в трех периодах. Например, контрольный период, оцениваемый применительно к лицензируемому сезону 2018/1019 гг., покрывает отчетные периоды, заканчивающиеся в 2018 г. (отчетный период Т),

2017 г. (отчетный период T-1) и 2016 г. (отчетный период T-2).

Причем УЕФА обращает внимание и на предыдущие периоды — если совокупная безубыточность за 3 оцениваемых периода окажется дефицитной, клуб может продемонстрировать его уменьшение за счет предшествующих положительных результатов (т.е. отчетных периодов T-3 и T-4). При этом существует приемлемое отклонение — максимально допустимый совокупный дефицит безубыточности, при котором клуб считается выполнившим критерий безубыточности. Приемлемое отклонение составляет 5 млн евро. Оно может превышать этот порог вплоть до 30 млн евро, если такое превышение полностью покроют акционеры клуба в качестве увеличения акционерного капитала. В расчете безубыточности учитываются только релевантные (а именно: относящиеся к футбольной деятельности) доходы и расходы. К нерелевантным доходам относятся, например, выручка организаций, находящихся на территории или поблизости от стадиона: гостиница, ресторан, конференц-центр, бизнес-центр, медицинский центр.

Дополнительно УЕФА обращает внимание на следующие показатели:

1. Приемлемый уровень долга. В конце отчетного периода T-1 релевантный долг не должен превышать 30 млн евро и не более чем в семь раз превышать средний показатель релевантного результата за периоды T-1 и T-2. Релевантный долг рассчитывается как чистый долг минус сумма задолженности, напрямую соотносимая со строительством или существенной модификацией стадиона и (или) учебно-тренировочных объектов, с момента возникновения задолженности и до даты, наступающей через 25 лет после признания соответствующего актива готовым к эксплуатации. Релевантный результат за отчетный период рассчитывается как сумма совокупного дохода (согласно расчету для целей безубыточности) и чистого результата от выбытия и приобретения регистраций игроков минус совокупные операционные расходы (согласно расчету для целей безубыточности).

2. Отрицательный трансферный баланс клуба не должен превышать 100 млн евро за любой период регистрации игроков, который заканчивается в ходе лицензируемого сезона.

3. Расходы на оплату труда не должны превышать 70% совокупного дохода.

4. Чистый долг не должен превышать 100% совокупного дохода.

Если какой-либо из этих показателей будет нарушен, потребуется предоставить в УЕФА дополнительную финансовую информацию и прогнозные данные о безубыточности. Дополнительно УЕФА проводит оценку ликвидности соискателя лицензии, т.е. наличия у него денежных средств после уплаты финансовых обязательств, по меньшей мере, до конца лицензируемого сезона. Кроме того, может потребоваться бизнес-план на долгосрочную перспективу (включая информацию о безубыточности вплоть до отчетного периода T+4). Дополнительно у клуба запрашивается информация о его долговой нагрузке: источник долга, способность обслуживать долг в части выплаты процентов и погашения основной суммы, соблюдение договорных обязательств и структура срочности долга. В рамках проводимого анализа Орган УЕФА по финансовому контролю клубов может рассмотреть, помимо прочего, следующие коэффициенты:

- i) степень леввериджа — уровень долга относительно прибыли и базовых активов;
- ii) прибыльность и покрытие — уровень прибыли относительно затрат на обслуживание долга;
- iii) достаточность денежных потоков — способность покрывать как выплаты процентов, так и платежи в счет погашения основной суммы долга.

УЕФА принимает во внимание дополнительные факторы, которые оказывают влияние на итоговые финансовые показатели. Например, неблагоприятное изменение валютных курсов. Также учитываются чрезвычайные события или неподконтрольные клубу обстоятельства, которые считаются случаями форс-мажора. Например, первого апреля 2020 г. в связи с распространением коронавирусной инфекции было принято решение приостановить действие правил финансового фейр-плей для клубов, которые будут играть в Лиге чемпионов и Лиге Европы в 2020–2021 гг.<sup>1</sup>

Другим фактором, принимаемым во внимание, является ведение клубом деятельности в условиях структурно неэффективного футбольного рынка. Подобная неэффективность ежегодно определяется администрацией УЕФА посредством анализа соотношения общего объема выручки от продажи билетов и трансляции матчей в клубах высшего дивизиона к численности населения на территории соответствующей ассоциации — члена УЕФА.

Также учитывается размер состава команды лицензиата. В качестве положительного фактора рас-

<sup>1</sup> URL: <https://www.uefa.com/insideuefa/mediaservices/mediareleases/newsid=2641230.html>

смачивается состав численностью не более 25 игроков (исключая игроков, не достигших 21 года).

Если клуб не соответствует установленным критериям, Инстанция УЕФА по финансовому контролю принимает решение о санкциях. В зависимости от различных факторов, в том числе положительной динамики выравнивания расходов и доходов, к нарушителям применяются конкретные дисциплинарные меры. Основные сложности у клубов возникают с соблюдением критерия безубыточности, а также в связи с наличием просроченной задолженности. В качестве санкций чаще всего УЕФА прибегает к лишению права выступать в организуемых турнирах и штрафам. При этом нужно отметить, что с клубами, как правило, заключаются соглашения, устанавливающие ряд ограничений:

- необходимость предоставить бизнес-план;
- установление максимального дефицита безубыточности на несколько прогнозных периодов;
- ограничения по заработной плате игроков (по показателю зарплаты к выручке), а также по финансовым расходам;
- ограничения по получению призовых;
- ограничения по заявке и покупке игроков.

В целом, несмотря на ряд весьма жестких мер, УЕФА часто идет навстречу клубам, пытаясь не наказывать, а стимулировать развитие футбола. Так, в конце июня 2015 г. в Правила лицензирования были внесены некоторые изменения. В частности, в УЕФА стали учитывать трудности клубов, с которыми они столкнулись при внезапных экономических потрясениях или структурных рыночных изменениях в своей стране. Также послабления были обещаны клубам, которые выступают в странах, где футбольный бизнес еще не развит и где телевизионные доходы и доходы от продажи билетов существенно ниже, нежели в ведущих лигах. Им был обещан льготный, менее суровый режим аудита и оценки. Также клубы, которые хотят инвестировать в инфраструктуру, могут обратиться в УЕФА для подписания мирового соглашения. Это предупреждающая мера, призванная стимулировать клубы не ждать момента, когда они нарушат правила финансового ФФП.

Основную проблему представляет именно единый подход к каждому клубу, вне зависимости от масштабов его деятельности и того, кто является его акционером. Примеры в расхождении позиции УЕФА относительно различных случаев нарушения правил ФФП будут рассмотрены далее.

## ПРЕТЕНЗИИ К «МАНЧЕСТЕР СИТИ» И ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ПОТЕРЬ КЛУБА

Нарушения правил ФФП со стороны «Манчестер Сити» допущены в период 2012–2016 гг. Они выражены в завышении дохода по спонсорским контрактам, а также в отказе содействовать УЕФА в расследовании. Дополнительную роль сыграли электронные письма, опубликованные в *Der Spiegel*, которые доказывают, что спонсорские контракты в основном финансировались акционерами клуба: 57 из 65 млн фунтов стерлингов из соглашения с государственной авиакомпанией Etihad, 12 из 15 млн фунтов стерлингов от Aabar. Таким образом, главная претензия заключалась не в сумме спонсорских соглашений, а в том, что под этими поступлениями маскировались вливания капитала со стороны акционеров. Решение УЕФА будет обжаловано в Спортивном арбитражном суде (CAS) и в Верховном суде Швейцарии (который обладает юрисдикцией в отношении УЕФА), и, возможно, санкции к клубу будут заменены на более мягкие.

Запрет на участие в Еврокубках несет для клуба два вида рисков:

1. Снижение мотивации игроков и тренерского штаба и необходимость их дополнительной мотивации.
2. Уменьшение выручки клуба сразу по нескольким статьям.

Минимизация первой группы риска возможна за счет переговорного процесса, а также будет зависеть от усилий юристов, занятых в обжаловании решения УЕФА.

Потенциальные потери клуба от пропуска еврокубков зависят от того, до какой стадии турнира удастся дойти. В сезоне 2018/2019 «Манчестер Сити» дошел до четвертьфинала и получил от УЕФА 86 млн фунтов. Если предположить, что в следующем сезоне клуб мог бы добиться аналогичного спортивного результата, то потери будут идентичны. При этом очевидно, что данная сумма может отличаться как в меньшую, так и в большую сторону в зависимости от спортивного результата.

Также клуб недополучит выручку от продажи билетов, атрибутики и кейтеринга на домашних матчах. В среднем на каждой игре удается заработать 2 млн фунтов, т.е. при условии выхода в ¼ (5 матчей) потери составят 10 млн фунтов.

Спонсорские контракты также содержат ряд условий по турнирам, в которых участвует клуб. Коммерческие доходы клуба оцениваются в 230 млн фунтов за сезон. Если предположить, что в силу

Таблица 1 / Table 1

**Расчет потенциальных потерь «Манчестер Сити» от запрета на участие в Лиге чемпионов УЕФА /  
Potential losses of Manchester City due to the UEFA Champions League ban**

Статья дохода / Source of income	Допущение / Admission	Млн фунтов / £ million
Выручка в день матча	Выход в ¼ Лиги чемпионов УЕФА (5 матчей по 2 млн фунтов)	(10)
Призовые УЕФА	Выход в ¼ Лиги чемпионов УЕФА	(86)
Сокращение доходов по спонсорским контрактам	Снижение на 10% по всем спонсорским контрактам, обусловленное запретом на участие в Лиге чемпионов	(23)
Итого потери клуба		(119)
Продажа ТВ-прав	Новая сделка Английской Премьер-лиги по продаже прав на трансляции матчей за рубежом	20
Спонсорские контракты	Контракт с новым спонсором Marathonbet	10
Контракт с техническим спонсором	Новое соглашение с компанией Puma на 65 млн фунтов вместо соглашения с Nike на 20 млн	45
Увеличение выручки		75
Итого чистые потери с учетом роста доходов		(44)

Источник / Source: The Swiss Ramble: UEFA's Club Financial Control Body has found that Manchester City have committed serious breaches, published online 24.02.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1231847021973245952.html> (дата обращения: 01.06.2020) / (accessed on 16.05.2020).

пропуска Лиги чемпионов они будут снижены на 10%, то потери клуба составят 23 млн фунтов.

При этом в новом сезоне клуб переподписал несколько спонсорских соглашений и рассчитывает на увеличение поступлений от продажи ТВ-прав за пределами Великобритании. То есть совокупная выручка должна вырасти. Совокупный размер потерь с учетом роста доходов представлен в табл. 1.

Однако это только будущие потери следующего сезона, тогда как уже в текущем сезоне клуб также потеряет деньги за счет приостановки чемпионата Англии и Лиги чемпионов в связи с распространением коронавирусной инфекции<sup>2</sup>. Сумма потерь будет зависеть от того, будет ли доигран сезон или итоги будут подведены исходя из текущего расположения команд. Потери на выручке в день матча могут составить около 12 млн фунтов (учитывая, что остается сыграть 6 домашних матчей). Пока

не ясно, будут ли клубы возвращать часть денег владельцам абонементов. Продажа абонементов на следующий сезон также может быть отложена, что повлияет на денежный поток клубов.

Если бы сезон не был доигран, клубы могли потерять 750 млн фунтов стерлингов за нарушение ТВ-контракта. Общая сумма контракта оценивается в 2,641 млрд фунтов, т.е. доля потерь равна 28,4%. Всего «Манчестер Сити» должен был заработать 171 млн тогда потери могут быть оценены в 49 млн фунтов.

«Манчестер Сити» также сохраняет неплохие шансы Лиге чемпионов — турнир был остановлен как раз перед домашним матчем с Реалом. Победа в этом турнире может принести дополнительные 45 млн евро (около 40 млн фунтов): призовые в размере 42 млн евро и увеличение доли в телевизионном пуле на 3 млн евро. Кроме того, 3 домашних матча (при условии, что клуб дойдет до финала) могли бы принести еще 6 млн фунтов.

Наконец, доходы «Манчестер Сити» от спонсорских контрактов оцениваются в 230 млн фунтов. Если предположить, что они будут снижены пропорционально числу несыгранных матчей (всего 10 из 38 с учетом домашних и гостевых), потери могут составить 26%, или 60 млн фунтов.

<sup>2</sup> Расчеты, приведенные ниже, были сделаны в апреле 2020 г., когда решение о возобновлении АПЛ еще не было принято, а вероятность полной приостановки чемпионата была велика. Более точная оценка потенциальных потерь может быть сделана по мере развития событий и будет зависеть от условия начала игр и эпидемиологической обстановки в конкретной стране и в мире в целом.

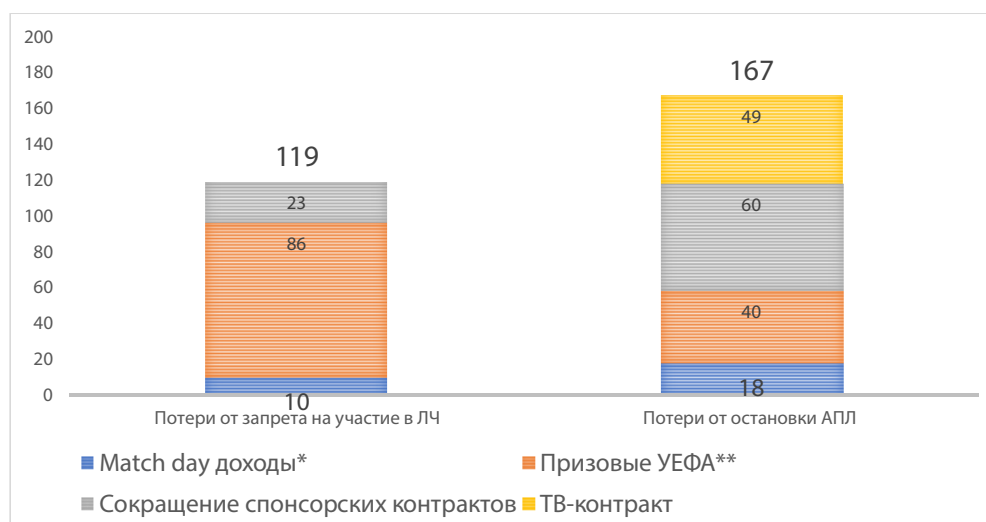


Рис. 1 / Fig. 1. Потери «Манчестер сити», млн фунтов стерлингов / Losses for Manchester City, million pounds

Источник / Source: The Swiss Ramble: The shutdown of football until at least end-April due to the coronavirus pandemic, published online 24.03.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1242351518319366144.html>

The Swiss Ramble: UEFA's Club Financial Control Body has found that Manchester City have committed serious breaches, published online 24.02.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1231847021973245952.html> (дата обращения: 16.05.2020) / (accessed on 16.05.2020).

Примечания / Note: \* 18 млн фунтов: по 2 млн фунтов за 6 домашних матчей в АПЛ и 3 в Лиге чемпионов / £ 18 million: per £ 2 million for 6 home matches in the Premier League and 3 matches in the Champions League.

\*\* Для потерь от нарушения требований ФФП сделано допущение, что клуб дойдет до 1/2 финала; для потерь от приостановки турнира – до финала турнира / For losses from FFP breach the club was admitted to 1/2 final; for losses from tournament suspension – to the final.

Общие потери «Манчестер сити» от запрета на участие в Лиге чемпионов УЕФА в сезоне 2020/2021, а также от приостановки матчей чемпионата Англии и Лиги чемпионов в сезоне 2019/2020 представлены на рис. 1.

## ПРЕТЕНЗИИ К ДРУГИМ КЛУБАМ ЕВРОПЫ

Подавая апелляцию на решение УЕФА, «Манчестер Сити» обязательно будет ссылаться на опыт других клубов, также прошедших через определенные санкции.

Так, «Манчестер Сити» не является лидером по спонсорским контрактам, есть клубы, обладающие более весомой поддержкой (рис. 2).

В свою очередь, УЕФА не всегда занимало такую жесткую позицию и в отношении других, более серьезных нарушений.

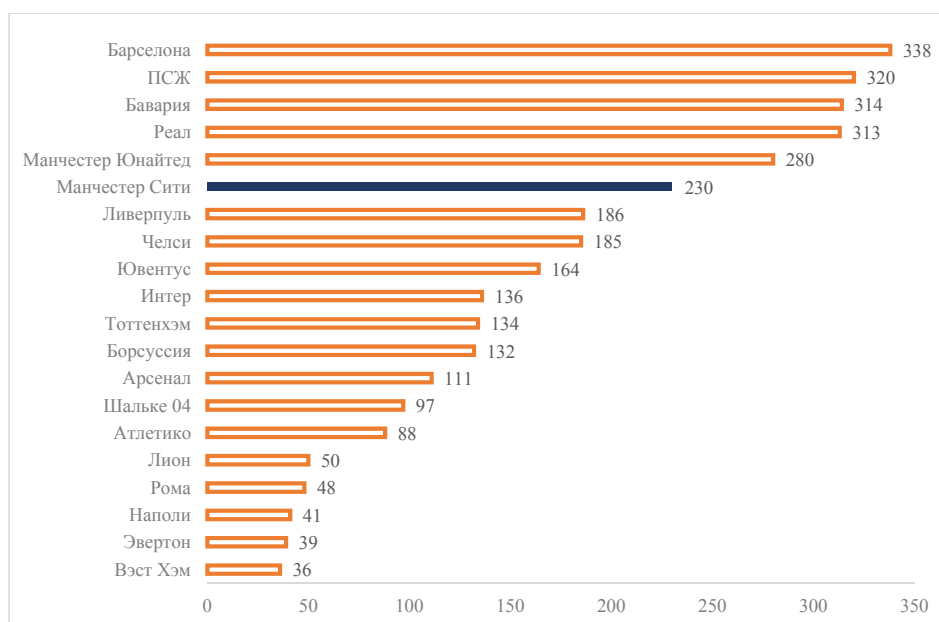
Из наиболее громких дел последних лет стоит выделить претензии к «Милану», которые были связаны с долговыми обязательствами клуба перед американским хедж-фондом Elliott, принявшим участие в финансировании сделки на общую сумму 740 млн евро по приобретению клуба китайским консорциумом во главе с Ли Юнхуном у Сильвио Берлускони. Позже фонд выдал крупный заем на

300 млн евро, который помог «Милану» провести масштабную трансферную кампанию.

УЕФА отказалась заключать с «Миланом» мировое соглашение — подход, который ранее всегда применялся к грандам мирового футбола, и по своей жесткости аналогичный лишь случаю с московским «Динамо» (который будет рассмотрен ниже). Дело было передано на рассмотрение арбитражной палаты комитета по финансовому контролю.

20 июля 2018 г. суд в Лозанне (CAS) признал изначально принятое решение УЕФА дисквалифицировать «Милан» непропорциональным по вполне ожидаемой причине — другие клубы за схожие нарушения получали только штрафы. И действительно: «ПСЖ» по итогам двух крупнейших трансферных сделок никакого наказания так и не понес: УЕФА не обнаружила в его действиях очевидных нарушений правил ФФП — правда, обязала ПСЖ продать игроков на 70 млн евро.

Сделки по покупке игроков, точнее — их финансирование, представляют собой еще один предмет для вопросов со стороны УЕФА. Как правило, клубы обходят ограничение на объем затрат за счет соглашения о рассрочке. Таким образом «Манчестер Юнайтед» оформил трансфер Погба за 105 млн евро, отразив в отчетности в качестве расхода



**Рис. 2 / Fig. 2. Крупнейшие спонсорские контракты футбольных клубов Европы, сезон 2018/2019, млн фунтов стерлингов / The largest sponsorship deals of football clubs in Europe, season 2018/2019, million pounds**

*Источник / Source:* The Swiss Ramble: The shutdown of football until at least end-April due to the coronavirus pandemic, published online 24.03.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1242351518319366144.html> (дата обращения: 16.05.2020) / (accessed on 16.05.2020).

только 52,5 млн. Также часто используется аренда с последующим выкупом, в том числе сделки между связанными клубами, когда несколько клубов принадлежат одной структуре. Это как раз случай «Манчестер Сити», который входит в холдинг City Football Group, владеющий такими клубами, как New York City и Melbourne City, а также миноритарными пакетами в Yokohama F. Marinos (Япония), Montevideo City Torque (Уругвай), Girona (Испания), Sichuan Jiuniu (Китай), Mumbai City (Индия). Кроме арендных сделок, подобный холдинг используется клубом на минимизации зарплатной ведомости. Например, в 2013 г. «Манчестер Сити» перевел большую долю сотрудников в City Football Group, сократив заработную плату с 233 до 205 млн фунтов стерлингов. Тем самым снизилась доля заработной платы в выручке, на которую обращает внимание УЕФА. Интересно, что подобные схемы (и в части аренды игроков, и в части зарплатной ведомости) получают все большее распространение. Учитывая большое число инвесторов из Китая, возможны ситуации, когда игроки будут переходить из европейских клубов в азиатские, а затем возвращаться обратно уже на условиях аренды.

Наиболее крупное нарушение правил ФФП в абсолютном выражении было допущено в рамках сделки по переходу Неймара из «Барселоны» в «ПСЖ». Игрок получил от фонда Qatar Sports

Investments 300 млн евро в рамках соглашения о продвижении чемпионата мира в 2022 г., на эти средства сам выкупил собственный контракт у «Барселоны» и оказался в «ПСЖ» уже в качестве свободного агента. В итоге французский клуб вообще не отразил расходы по покупке игрока, а значит, и не нарушил правил ФФП.

Возвращаясь к претензиям, предъявленным «Манчестер Сити», следует отметить, что они были обусловлены не столько суммой спонсорского контракта, сколько тем фактом, что по своей сути суммы, полученные клубом, ничего общего со спонсорством не имели, просто таким образом акционер заводил деньги в клуб, покрывая операционные убытки.

Однако спонсорские контракты с компаниями, которые одновременно являются акционерами клуба, также не являются редкостью в европейском футболе. «Бавария Мюнхен» занимает третье место по величине коммерческого дохода в Европе благодаря стратегическому партнерству с тремя немецкими компаниями, каждая из которых владеет 8,33% акций клуба (остальные 75% принадлежат болельщикам): Adidas — 60 млн евро, Audi — 60 млн евро (недавно увеличенный с 40 млн евро) и Allianz — 6 млн евро.

Аналогичным образом некоторые из крупнейших спонсорских сделок «Боруссии Дортмунд» за-



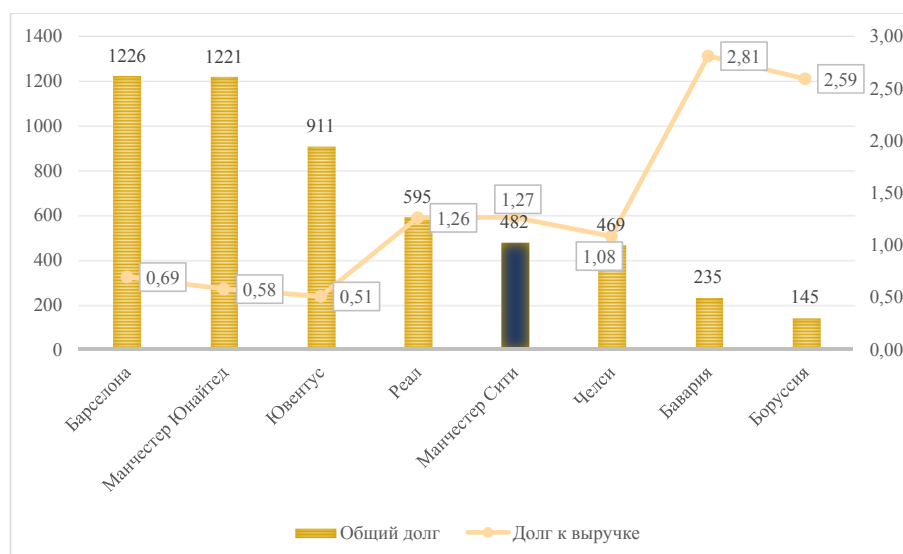


Рис. 3 / Fig. 3. Клубы Европы с наибольшей задолженностью (долгосрочный долг плюс кредиторская задолженность), сезон 2018/2019 гг., млн евро / The most indebted European clubs (long-term debt plus accounts payable), season 2018/2019, million euros

Источник / Source: The Swiss Ramble: The shutdown of football until at least end-April due to the coronavirus pandemic, published online 24.03.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1242351518319366144.html> (дата обращения: 16.05.2020) / (accessed on 16.05.2020).

ключаются с компаниями, которые также являются акционерами: Evonik (14,78% акций), титульный спонсор — 40 млн евро (комбинированная сделка с 1 & 1); Puma (5% акций) — 31 млн евро; Signal Iduna (5,43% акций) — 5,8 млн евро.

Сумма контракта «Ювентуса» и Jeer была увеличена с 17 до 42 млн евро с сезона 2019/2020 гг. — за 2 года до окончания контракта. Это в три раза больше, чем получают «Милан», «Рома» и «Интер». При этом Jeer является частью Fiat, который принадлежит семье Agnelli — главного бенефициара «Ювентуса».

Наконец, еще один важный критерий для УЕФА — закредитованность клуба. Однако и здесь у «Манчестер Сити» все в порядке (рис. 3).

Таким образом, приведенные цифры свидетельствуют, что «Манчестер Сити» не является самым грубым нарушителем правил ФФП. Однако в данном случае необходимо сделать две оговорки. Во-первых, претензии к клубу затрагивают прошлые периоды, когда нарушения действительно имели место. Текущие показатели клуба полностью укладываются в нормы ФФП. Во-вторых, одна из самых главных претензий УЕФА связана с отказом клуба сотрудничать с ассоциацией в рамках расследования. Здесь дополнительный негативный эффект имела переписка клуба, подтверждающая вину и оказавшаяся в СМИ.

Наконец, важно учитывать, что ущерб, причиненный запретом на участие в Еврокубках, может

привести к убыткам, которые, в свою очередь, вызовут новые вопросы УЕФА. В этом заключается одна из самых главных претензий к правилам ФФП — наказания приводят к новым убыткам, что формирует замкнутый круг.

### РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА

Отечественные клубы одними из первых столкнулись с проблемой соблюдения правил ФФП. В наиболее сложной ситуации оказался футбольный клуб «Динамо Москва» [19, 20]. Превышение допустимых убытков составило свыше 100 млн евро, а нарушения сводились к трем пунктам:

- завышение рыночной стоимости контракта с титульным спонсором;
- привлечение займов, не обеспеченных активами;
- превышение доли зарплат футболистов 70% бюджета.

Относительно завышения стоимости спонсорского контракта следует сделать несколько оговорок. В 2009 г. клуб не смог расплатиться по кредитам ВТБ на сумму около 200 млн евро, в результате банк получил 75% акций «Динамо». Вместе с клубом банк получил и его активы, а именно 41 гектар земли в Петровском парке. Чтобы компенсировать клубу потерю активов, ВТБ выделил клубу финансирование в размере 80 млн евро в год. Однако это был не спонсорский контракт, а выплата в счет будущих доходов от ре-

ализации девелоперского проекта в Петровском парке. В середине 2013 г. схема сотрудничества с ВТБ изменилась: деньги стали выделяться по контракту на титульное спонсорство. С наступлением экономического кризиса сумма контракта была пересчитана в рубли и составила 4,5 млрд руб. в год.

Таким образом, до середины 2013 г. финансирование банка классифицировалось для целей ФФП как «сверхприбыль от выбытия основных средств». Так как земля в Петровском парке была поставлена на баланс клуба в 1920-х гг., а рыночная стоимость девелоперского проекта оценивалась в сумму свыше 1,5 млрд евро, то платежи в рассрочку по 80 млн евро в год признавались УЕФА релевантными. Однако после того, как доходы были реклассифицированы на титульное спонсорство, возникла необходимость определения справедливой стоимости контракта. Очевидно, что даже на текущий момент 80 млн евро в год — это очень крупная сумма даже для европейского топ-клуба, тогда же «Динамо» становилось очевидным мировым рекордсменом даже на фоне лидеров — «Манчестер Юнайтед» и «Челси», зарабатывавших тогда на спонсорских контрактах 53 и 40 млн фунтов соответственно. В результате сумма соглашения была пересчитана и в качестве релевантных доходов были признаны лишь 8 млн евро.

Второе нарушение — это привлечение займов, не обеспеченных активами. В августе 2013 г. «Динамо» совершило ряд крупных трансферов. За две недели было куплено сразу шесть футболистов из Махачкалинского «Анжи». Причем оплачены эти сделки были за счет заемных средств. В итоге у клуба выросли чистые обязательства и сформировался отрицательный капитал.

Третье нарушение было связано с превышением доли зарплат футболистов 70% бюджета. Тогда оно было типичным для российских клубов, не считалось грубым и наказывалось штрафом и ограничением заявки игроков в Еврокубках.

Как итог, «Динамо» подверглось крайне жесткому наказанию — исключению из Еврокубков на 4 сезона.

Претензии к «Зениту» сводились к обеспечению бюджета клуба структурами группы «Газпром». Сама головная компания официально платила клубу 20,8 млн евро по спонсорскому контракту и выделяла еще 28 млн евро в качестве пожертвований. Еще 80,4 млн евро приходилось на 8 компаний, напрямую связанных с «Газпромом». Исключение этих доходов из состава релевантных приводило к убытку. Однако клуб пошел на сотрудничество

с УЕФА, провел аудит, реструктурировал свою отчетность, прописав все связанные с «Газпромом» спонсорские сделки под один пункт. «Зенит» также представил проект бюджета на предстоящие годы. В результате клуб был оштрафован на 6 млн евро, также были наложены ограничения на покупку футболистов и введен мониторинг бюджета сроком на три года.

Похожие претензии предъявлялись московскому «Локомотиву» — 94% бюджета (порядка 187 млн евро) были обеспечены единственной структурой — РЖД. Клуб пошел по тому же пути, что и «Зенит», согласившись сотрудничать с УЕФА, привлек независимого аудитора, оценил реальную стоимость спонсорского контракта и перераспределил входящие денежные потоки — деньги стали перечисляться через другую компанию, номинально не связанную с РЖД. В итоге «Локомотив» отделался штрафом в 1,5 млн евро и мерами, которые были применены к «Зениту» — ограничения на трансферы и трехлетний мониторинг.

**Важно учитывать, что ущерб, причиненный запретом на участие в Еврокубках, может привести к убыткам, которые, в свою очередь, вызовут новые вопросы УЕФА. В этом заключается одна из самых главных претензий к правилам ФФП — наказания приводят к новым убыткам, что формирует замкнутый круг**

Требования самокупаемости также нарушали «Ростов», «Краснодар», «Анжи» и «Рубин». Все они были оштрафованы (от 0,2 до 3 млн евро), согласились ввести ограничения на вознаграждения персонала и расходы на трансферы, а также подпали под ограничение заявки.

### **РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КЛУБОВ И ДАЛЬНЕЙШИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Руководствуясь практикой применения правил ФФП последних лет и детально разобранным кейсом «Манчестер Сити», можно сформулировать следующие предложения по соблюдению требований УЕФА.

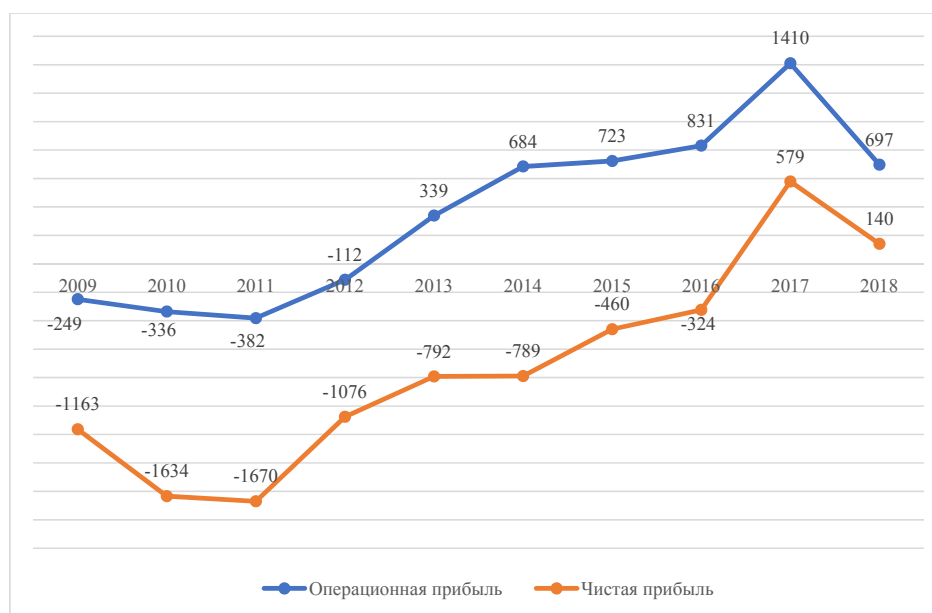


Рис. 4 / Fig. 4. Совокупный финансовый результат всех футбольных клубов Европы, 2018 г., млн евро / Total financial results of all European football clubs, 2018, million euros

Источник / Source: UEFA: The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf) (дата обращения: 16.05.2020) / (accessed on 16.05.2020).

В первую очередь следует отметить, что, несмотря на противоречивость отдельных положений правил ФФП, в целом они направлены на оздоровление футбола и их соблюдение будет способствовать укреплению финансовой устойчивости клубов. В качестве подтверждения можно посмотреть на улучшение совокупного финансового результата европейских футбольных лиг (рис. 4). Разумеется, эти цифры стоит рассматривать на клубном уровне и с учетом страновой специфики (например, основной вклад в улучшение совокупных финансовых результатов европейского футбола вносит ТВ-контракт английской лиги). Однако и правила ФФП, очевидно, сыграли в этом немаловажную роль.

Первая рекомендация носит общий характер и касается выстраивания четкой и открытой системы взаимодействия с УЕФА. Европейская ассоциация всегда идет навстречу клубам, которые демонстрируют готовность сотрудничать. Ситуация с «Манчестер Сити» подтверждает это правило, одна из главных претензий к клубу была именно в отказе от такого сотрудничества. Кроме того, страны Восточной Европы (с менее развитым «футбольным рынком») могут рассчитывать на ряд послаблений, обусловленных более скромными стартовыми позициями. Для иллюстрации этих «позиций» достаточно посмотреть на выручку в день матча в пересчете на одного зрителя (рис. 5). Если «ПСЖ» зарабатывает на каждом болельщике 93,3 евро за каждый матч,

то для клубов РПЛ этот показатель равен 6,7 евро. Очевидной рекомендацией в нынешней ситуации будет начать активно работать с болельщиками, что позволит нарастить и диверсифицировать выручку.

Следующие рекомендации базируются на регулярном мониторинге показателей, контролируемых УЕФА. В табл. 2 представлен их расчет на примере двух клубов: «Манчестер Сити» и «ЦСКА Москва».

Данные расчеты наглядно демонстрируют нацеленность правил ФФП на поддержание финансовой устойчивости клубов. Так, для «Манчестер Сити» основной проблемой являются огромные траты на покупку игроков. Правильно рассчитать трансферный баланс не представляется возможным, так как после 2017 г. клуб перестал публиковать отчет о движении денежных средств, однако очевидно, что на данную статью тратится больше, чем удается заработать. Обойти требования УЕФА удастся за счет уже упоминавшейся схемы с отсрочками платежа.

Для ЦСКА главную проблему представлял кредит, выданный Внешэкономбанком на строительство стадиона. И в конце 2019 г. эта проблема материализовалась в переход клуба под контроль кредитора.

В условиях рассмотренных рисков распространения коронавирусной инфекции и запрета на участие в Еврокубках особую важность приобретает

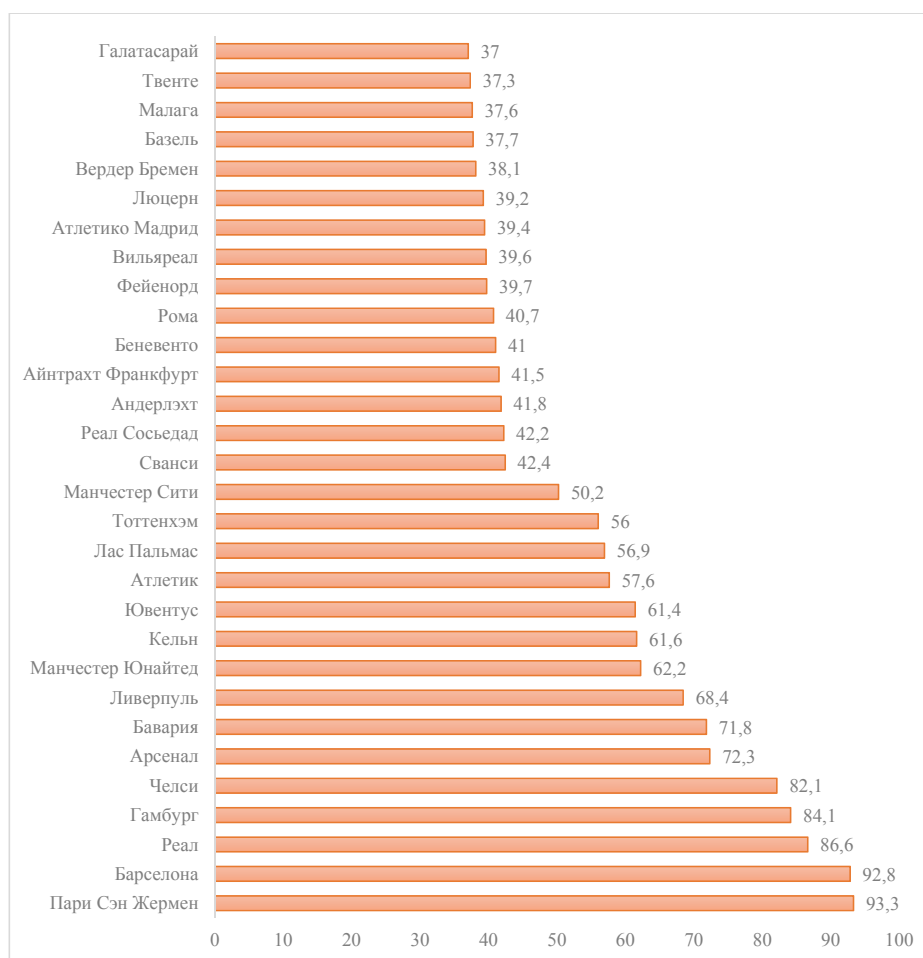


Рис. 5 / Fig. 5. Топ-30 клубов Европы по выручке на одного болельщика за матч, евро / Top 30 European clubs in terms of revenue per fan per match, euro

Источник / Source: UEFA: The European Club Footballing Landscape. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2018. URL: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Clublicensing/02/64/06/95/2640695_DOWNLOAD.pdf) (дата обращения: 16.05.2020) / (accessed on 16.05.2020).

наличие свободных денежных средств, которые помогут выстоять хотя бы в краткосрочной перспективе. «Манчестер Сити» наряду с крупнейшими английскими клубами обладает такой подушкой безопасности (рис. 6), чего не скажешь о других (и тем более российских) клубах. Представляется, что нынешняя ситуация докажет клубам необходимость формирования резервов.

Стоит отметить, что даже МСФО отчетность не позволяет полноценно оценить соблюдение правил ФФП, требуется ряд дополнительных данных, которые клубы стараются не раскрывать. Однако получить базовое представление вполне реально, и его достаточно для понимания общей картины. Рассчитать рассмотренные показатели будет полезно и небольшим клубам, которые пока не претендуют на участие в Еврокубках, но нуждаются в оценке текущего уровня финансовой устойчивости.

Таким образом, регулярный мониторинг рассмотренных показателей с акцентом на формирование денежных резервов поможет обеспечить долгосрочную финансовую стабильность.

## ВЫВОДЫ

В рамках настоящего исследования был подробно рассмотрен кейс футбольного клуба «Манчестер Сити», допустившего ряд нарушений правил ФФП УЕФА. Изучая основные претензии к клубу, автор проанализировал положения правил ФФП, нарушения других клубов и принятые к ним санкции, особый акцент был сделан на опыте российских клубов. Собранные данные показали, что УЕФА уделяет особое внимание подходу клуба к устранению выявленных нарушений, достоверности предоставляемой информации и готовности сотрудничать. Жесткие санкции, примененные к «Манчестер Сити», стали результатом противоположного подхода.

Таблица 2 / Table 2

Расчет показателей финансовой устойчивости «Манчестер Сити» и «ЦСКА Москва» /  
Indicators of financial stability, calculated for Manchester City and CSKA Moscow

Клуб / Club	Расчет показателей / Calculation						Значение / Value	Норматив / Standard
	Релевантный результат (Т)	Операционные доходы	Операционные расходы	Прибыль от продажи трансферов игроков	=			
Ман Сити (2019)		538,17	560,314	38,787		16,643		
ЦСКА (2018)		100,38	87,784	48,566		61,162		
	Чистый долг (Т-1)	Долгосрочный процентный долг	Наличные денежные средства		=		>= годовой выручке	
Ман Сити (2018)		65,571		27,855		37,716	✓	
ЦСКА (2017)		272,06		2,079		269,981	☒	
	Релевантный долг (Т-1)	Чистый долг (2018)	Задолженность, связанная со строительством или реконструкцией инфраструктуры		=		<= 30 млн евро	
Ман Сити (2018)		37,716		65,571		-27,855	✓	
ЦСКА (2017)		269,981		272,06		-2,079	✓	
	Релевантный результат (Т-1)	Операционные доходы (2018)	Операционные расходы	Прибыль от продажи трансферов игроков	=			
Ман Сити (2018)		503,491	525,654	39,057		16,894		
ЦСКА (2017)		76,345	89,469	3,087		-10,037		
	Релевантный результат (Т-2)	Операционные доходы	Операционные расходы	Прибыль от продажи трансферов игроков	=			
Ман Сити (2017)		475,825	506,004	34,563		4,384		
ЦСКА (2016)		57,694	91,011	26,602		-6,715		
	Средний релевантный результат (Т-1 и Т-2)	Релевантный результат (Т-1)	Релевантный результат (Т-2)	2	=			
Ман Сити						10,639		
ЦСКА						-8,376		
	Релевантный долг (Т)	Чистый долг	Сумма задолженности, связанная с инфраструктурой		=			
Ман Сити (2019)		-64,685	65,171			-129,856	✓	
ЦСКА (2018)		310,575	322,425			-11,85	✓	

Окончание таблицы 2 / Table 2 (continued)

Клуб / Club	Расчет показателей / Calculation				Значение / Value	Норматив / Standard	
	Степень леввереджа	=	Чистая прибыль	+	Активы	Общий долг с учетом краткосрочной кредиторской задолженности	=
Ман Сити (2019)			10,079		853,093	265,015	325,7%
ЦСКА (2018)			25,853		337,103	403,307	90%
	Коэффициент покрытия	=	Проценты по кредитам	/	Чистая прибыль		=
Ман Сити (2019)			5,332		10,079		53%
ЦСКА (2018)			15,562		25,915		60%
	Коэффициент абсолютной ликвидности	=	Наличные денежные средства	/	Краткосрочные обязательства		
Ман Сити			129,856		186,112		0,7
ЦСКА			11,85		70,084		0,2
	Трансферный баланс	=	Получено от продажи трансферов игроков	-	Потрачено на покупку трансферов игроков		=
Ман Сити (2019)			41,576		86,886		-45,31
ЦСКА (2018)			33,781		10,574		23,207
	Трансферный баланс (Т-1)	=	Получено от продажи трансферов игроков	-	Потрачено на покупку трансферов игроков		=
Ман Сити (2018)			155,47		328,073		-172,603
ЦСКА (2017)			14,432		6,434		7,998
	Трансферный баланс (Т-2)	=	Получено от продажи трансферов игроков	-	Потрачено на покупку трансферов игроков		=
Ман Сити (2017)			39,02		203,535		-164,515
ЦСКА (2016)			24,601		10,456		14,145
	Зарплата к выручке	=	Расходы на оплату труда	/	Выручка		=
Ман Сити (2019)			315,257		535,169		59%
ЦСКА (2018)			39,68		100,38		40%

Источник / Source: составлено автором на основе годовых отчетов Bluecastle Enterprises Limited по состоянию на 31.12.2018, 31.12.2017, 31.12.2016 (в млн долл. США) и Manchester City Football Club Limited по состоянию на 30.06.2019, 30.06.2018, 30.06.2017 (в млн фунтов стерлингов) / compiled by the author on the basis of annual reports of Bluecastle Enterprises Limited as of December 31, 2018, December 31, 2017, December 31, 2016 (USD million) and Manchester City Football Club Limited as of June 30, 2019, June 30, 2018, 06.30.2017 (GBP million).  
Примечания / Note: ✓ – норматив соблюдается; ☒ – норматив не соблюдается / ✓ – standard observed, ☒ – standard not observed.

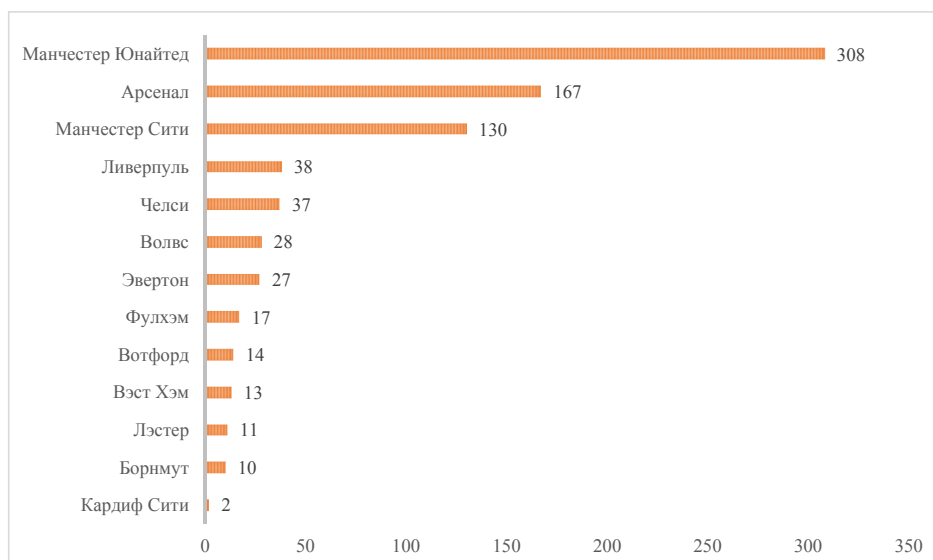


Рис. 6 / Fig. 6. Остаток денежных средств у клубов АПЛ, 2018/2019, млн фунтов / Cash balance of the Premier League clubs, 2018/2019, million pounds

Источник / Source: The Swiss Ramble: The shutdown of football until at least end-April due to the coronavirus pandemic, published online 24.03.2020. URL: <https://threadreaderapp.com/thread/1242351518319366144.html> (дата обращения: 16.05.2020)/(accessed on 16.05.2020).

Руководствуясь критериями, в соблюдении которых футбольные клубы Европы столкнулись с наибольшими сложностями, автором также были произведены расчеты для «Манчестер Сити» и российского ПФК «ЦСКА Москва», подтвердившие наличие проблем, релевантных для каждого из клубов и позволившие выявить набор показателей, которые могут использоваться для регулярного мониторинга и управления долгосрочной финансовой устойчивостью футбольных клубов.

В целом по итогам проведенного исследования могут быть сформулированы следующие рекомендации для российских футбольных клубов, нацеленные на соблюдение правил ФФП и укрепление финансовой устойчивости:

1. Утверждение перечня и целевых значений финансовых и операционных показателей, учи-

тывающих требования правил ФФП и формирующих систему мониторинга.

2. Создание финансовой модели клуба, позволяющей прогнозировать контролируемые показатели. Включение данных показателей в состав стратегии развития клуба.

3. Назначение сотрудников клуба, ответственных за мониторинг и соблюдение контролируемых показателей.

4. Утверждение схемы (бизнес-процесса) сбора и передачи данных, необходимых для расчета контролируемых показателей.

5. Утверждение системы взаимодействия с УЕФА.

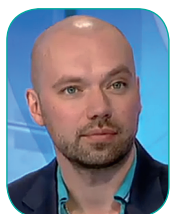
В дальнейшем аналогичные системы мониторинга и управления финансовой устойчивостью могут быть адаптированы и для других командных видов спорта.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Vöpel H. Do we really need financial fair play in European club football? An economic analysis. CESifo DICE Report. 2011;9(3):54–59. URL: <https://www.ifo.de/DocDL/dicereport311-rr1.pdf>
2. Vöpel H. Is financial fair play really justified? An economic and legal assessment of UEFA's financial fair play rules. HWWI Policy Paper. 2013;(79). URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/77926/1/74985863X.pdf>
3. Szymanski S. The economic design of sporting contests. *Journal of Economic Literature*. 2003;41(4):1137–1187. DOI: 10.1257/002205103771800004
4. Szymanski S. Insolvency in English professional football: Irrational exuberance or negative shocks? AIES/IASE Working Paper. 2012;(02). URL: [https://college.holycross.edu/RePEc/spe/Szymanski\\_Insolvency.pdf](https://college.holycross.edu/RePEc/spe/Szymanski_Insolvency.pdf) (дата обращения: 15.07.2017).
5. Szymanski S. Insolvency in English football. In: Goddard J., Sloane P., eds. Handbook on the economics of professional football. Cheltenham, Northampton, MA: Edward Elgar Publishing Ltd; 2014:100–114.
6. Szymanski S. Fair is foul: A critical analysis of UEFA financial fair play. *International Journal of Sport Finance*. 2014;9(3):218–229.

7. Müller J. C., Lammert J., Hovemann G. The financial fair play regulations of UEFA: An adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*. 2012;7(2):117–140.
8. Preuss H., Haugen K. K., Schubert M. UEFA financial fair play: The curse of regulation. *European Journal of Sport Studies*. 2014;2(1):33–51. DOI: 10.12863/ejssax2x1-2014x1
9. Morrow S. Financial fair play: Implications for football club financial reporting. Edinburgh: Institute of Chartered Accountants of Scotland; 2014. 78 p. URL: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/21393/1/ICAS%20Financial%20Fair%20Play%20Report%20-%20Stephen%20Morrow.pdf>
10. Budzinski O. The competition economics of financial fair play. In: Budzinski O., Feddersen A., eds. Contemporary research in sports economics. Proc. 5<sup>th</sup> ESEA conf. in sports economics (Esbjerg, 19–20 Sept. 2013). Frankfurt/Main: Peter Lang; 2014:75–96. (Schriften zur Politischen Oekonomik. Vol. 14).
11. Schubert M., T. Könecke T. 'Classical' doping, financial doping and beyond: UEFA's financial fair play as a policy of anti-doping. *International Journal of Sport Policy and Politics*. 2015;7(1):63–86. DOI: 10.1080/19406940.2013.854824
12. Bachmaier B., Lammert J., Plumley D., Wilson R., Hovemann G. Regulatory intensity in English and German professional football: A comparative analysis of national requirements for ensuring financial stability. *Sport, Business and Management*. 2018;8(3):276–297. DOI: 10.1108/SBM-02-2017-0012
13. Dietl H. M., Franck E. Governance failure and financial crisis in German football. *Journal of Sports Economics*. 2007;8(6):662–669. DOI: 10.1177/1527002506297022
14. Franck E. Financial fair play in European club football: What is it all about? *International Journal of Sport Finance*. 2014;9(3):193–217.
15. Olsson L.-C. Decisive moments in UEFA. In: Gammelsæter H., Senaux B., eds. The organisation and governance of top football across Europe: An institutional perspective. New York, Abingdon: Routledge; 2011:17–31. (Routledge Research in Sport, Culture and Society. Vol. 7).
16. Gallagher R., Quinn B. Regulatory own goals: The unintended consequences of economic regulation in professional football. *European Sport Management Quarterly*. 2020;20(2):151–170. DOI: 10.1080/16184742.2019.1588344
17. Ghio A., Ruberti M., Verona R. Financial constraints on sport organizations' cost efficiency: The impact of financial fair play on Italian soccer clubs. *Applied Economics*. 2019;51(24):2623–2638. DOI: 10.1080/00036846.2018.1558348
18. Birkhäuser S., Kaserer C., Urban D. Did UEFA's financial fair play harm competition in European football leagues? *Review of Managerial Science*. 2019;13(1):113–145. DOI: 10.1007/s11846-017-0246-z
19. Солнцев И.В., Пименов С.А. Применение правил финансового «фэйр плей»: зарубежный опыт и российская практика. *Финансы и кредит*. 2015;(41):35–49.  
Solntsev I. V., Pimenov S. A. Applying the financial fair play rules: Foreign experience and Russian practice. *Finansy i kredit = Finance and Credit*. 2015;(41):35–49. (In Russ.).
20. Солнцев И.В. Повышение финансовой устойчивости российских футбольных клубов. *Экономический журнал Высшей школы экономики*. 2020;24(1):117–145. DOI: 10.17323/1813-8691-2020-24-1-117-145  
Solntsev I. V. Improving the financial sustainability of Russian football clubs. *Ekonomicheskii zhurnal Vysshei shkoly ekonomiki = The HSE Economic Journal*. 2020;24(1):117–145. (In Russ.). DOI: 10.17323/1813-8691-2020-24-1-117-145

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Илья Васильевич Солнцев** — кандидат экономических наук, доцент, директор центра стратегических исследований в спорте РЭУ им. Г.В. Плеханова  
**Ilya V. Solntsev** — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Director of sports research department, Plekhanov Russian University of economics, Moscow, Russia  
 ilia.solntsev@gmail.com

Статья поступила в редакцию 22.05.2020; после рецензирования 11.06.2020; принята к публикации 15.06.2020.  
 Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.  
 The article was submitted on 22.05.2020; revised on 11.06.2020 and accepted for publication on 15.06.2020.  
 The author read and approved the final version of the manuscript.