

DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-90-103

УДК 336.64(045)

JEL G32, Z23

## Новые требования финансового fair play в контексте глобальных ограничений

И.В. Солнцев<sup>а</sup>, А.Г. Кудряева<sup>б</sup><sup>а</sup> Финансовый университет, Москва, Россия;<sup>б</sup> ФК «Спартак Москва», Москва, Россия

### АННОТАЦИЯ

**Цель статьи** — разработать рекомендации для российских футбольных клубов, направленные на укрепление их финансовой устойчивости. **Предмет исследования** — правила финансового fair play УЕФА и их влияние на финансовую устойчивость футбольных клубов. **Актуальность** работы подтверждается изменениями, происходящими в регулировании финансов футбольных клубов со стороны УЕФА и Российского футбольного союза, которые вызваны глобальным кризисом и еще не изучены в научной литературе, что подтверждает **новизну исследования**. В качестве **метода** авторами выбран анализ редакций правил финансового fair play УЕФА и правил лицензирования РФС начиная с 2011 г., их нарушений и последовавших санкций. Также были проанализированы годовые отчеты публичных футбольных клубов Европы, исследования консалтинговых компаний, академические публикации в этой сфере. Проведенный анализ позволил выявить хронологию развития правил финансового регулирования и направления их совершенствования. Авторами проведен детальный анализ финансовых показателей клубного футбола Европы и России с учетом влияния пандемии, который выявил основные проблемы и пути их решения на базе передового опыта. **Результатом исследования** стала разработка рекомендаций по соблюдению финансовых требований международных федераций и РФС и по обеспечению долгосрочной устойчивости российской индустрии футбола.

**Ключевые слова:** экономика спорта; финансы в спорте; экономика футбола; финансы в футболе; финансовый менеджмент в футболе

**Для цитирования:** Солнцев И.В., Кудряева А.Г. Новые требования финансового fair play в контексте глобальных ограничений. *Финансы: теория и практика*. 2023;27(5):90-103. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-90-103

## New Financial Fair Play Requirements in the Context of Global Restrictions

I.V. Solntsev<sup>а</sup>, A.G. Kudryaeva<sup>б</sup><sup>а</sup> Financial University, Moscow, Russia;<sup>б</sup> FC "Spartak Moscow", Moscow, Russia

### ABSTRACT

The **purpose** of the paper is to develop recommendations for Russian football clubs aimed at strengthening their financial stability. The **subject** of the study is the UEFA financial fair play rules and their impact on the financial stability of football clubs. The **relevance** of the paper is confirmed by the changes taking place in financial regulation of football clubs by the UEFA and the Football Union of Russia (FUR), which are caused by the global crisis and have not yet been studied in the scientific literature, which confirms the **novelty** of the study. The authors' method is an analysis of the editions of the UEFA financial fair play rules and RFC licensing rules that have been in effect since 2011, along with any violations and subsequent sanctions. The annual reports of European public football clubs, studies of consulting companies, and academic publications in this field were also considered. This paper helped identify the chronology of financial rules in football and directions for their improvement. The authors conducted a detailed analysis of financial performance of club football in Europe and Russia, taking into account the impact of the pandemic, revealed the main problems and ways to solve them based on best practices. The **results** of the research included recommendations for conforming to the financial requirements of international federations and FUR as well as ensuring the long-term sustainability of the Russian football industry.

**Keywords:** economics of sports; finance in sports; economics of football; finance in football; financial management in football

**For citation:** Solntsev I.V., Kudryaeva A.G. New financial fair play requirements in the context of global restrictions. *Finance: Theory and Practice*. 2023;27(5):90-103. DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-90-103

## ВВЕДЕНИЕ

В последние годы правила финансового регулирования в Европе подверглись большой волне критики, особенно после начала кризиса, вызванного пандемией COVID-19, который показал необходимость реформирования системы финансового контроля в индустрии футбола.

Правила финансового fair play (далее — ФФП) были внедрены УЕФА в 2011 г. после рекордных финансовых трудностей европейских футбольных клубов: 664 клуба, участвующие в высших лигах стран, входящих в УЕФА, показали совокупный убыток в 1 млрд 675 млн евро.

Важной предпосылкой к контролю и регулированию финансов футбольных клубов стали ежегодно растущие зарплатные ведомости, а также трансферные выплаты клубам и агентам. По данным УЕФА, в 2007–2011 гг. в среднем клубы высших европейских лиг расходовали на выплату зарплат, бонусов, премий, налоговых и социальных отчислений от 62 до 71% от совокупной выручки клуба за сезон, что пагубно влияло на возможность вкладывать средства в развитие футбола, а иногда и не давало возможность покрывать постоянные затраты, не связанные с футболом.

При этом ведущие клубы часто вкладывали в покупку игроков деньги акционеров, не задумываясь об окупаемости [1–3]. Это приводило к ослаблению конкурентного баланса, так как клубы, «жившие по средствам», уже не могли конкурировать с топ-командами.

Наконец, избыточные траты на игроков не позволяли вкладывать в инфраструктуру, развитие детского и молодежного футбола, а также в новые бизнес-направления. Например, «за период 2006–2014 гг. совокупные чистые инвестиции в развитие французских футбольных клубов из высших лиг составили всего около 3,6% от их доходов» [4].

Сами правила финансового ФФП являются частью общего регламента по лицензированию европейских клубов для участия в Лиге чемпионов, Лиге Европы и Лиге конференций. Несмотря на то что в регламенте УЕФА по лицензированию клубов представлено около 35 различных требований к соискателям лицензии, 2 основополагающих принципа, вокруг которых возникает большая часть споров — это отсутствие у клуба просроченной кредиторской задолженности и «правило безубыточности». Эти требования, их ограничения, а также наиболее громкие нарушения уже довольно подробно рассмотрены в существующей литературе [1, 2, 4–14], поэтому далее мы сосредоточимся на реформе ФФП и предложениях по их соблюдению.

Основным методом, примененным в рамках исследования, стал анализ следующих документов:

- Правила лицензирования УЕФА<sup>1</sup>.
- Сравнительные отчеты по лицензированию за период 2010–2021 гг.<sup>2</sup>
- Отчеты Органа УЕФА по финансовому контролю клубов (Club Financial Control Body)<sup>3</sup>.
- Отчеты консалтинговых компаний<sup>4</sup>.
- Годовые отчеты футбольных клубов<sup>5</sup>.
- Постановления спортивного арбитражного суда<sup>6</sup>.
- Дополнительно были проанализированы национальные правила лицензирования клубов в топ-5 лигах Европы и России (табл. 1).

Национальное регулирование не является статичным и регулярно адаптируется под текущие условия. Например, в последней редакции правил лицензирования от декабря 2021 г. РФС ввел несколько новых рекомендательных финансовых критериев, которые с сезона 2023/2024 станут обязательными. Первый критерий называется «финансовая устойчивость» и предписывает клубам иметь счета и держать средства в надежных банках РФ, которые входят в топ-100 банков страны. Второй критерий оценивает чистые долговые обязательства клубов по сравнению с суммой активов. Последний новый критерий оценивает расходы на

<sup>1</sup> UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulation. Edition 2022. URL: [https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408\\_club\\_licensing\\_and\\_financial\\_sustainability\\_regulations\\_2022-en.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408_club_licensing_and_financial_sustainability_regulations_2022-en.pdf) (дата обращения: 05.07.2022).

<sup>2</sup> UEFA. The European club footballing landscape. Club licensing benchmarking report. Financial year 2010–2021. URL: <https://www.uefa.com/insideuefa/uefaeuropeanclubfootballinglandscape/> (дата обращения: 18.08.2023).

<sup>3</sup> CFCB. Compliance and investigation activity reports. URL: <https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/club-financial-controlling-body/> (дата обращения: 18.08.2023).

<sup>4</sup> Deloitte Sports Business Group. Football Money League. Restart 2022. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-dfml22.pdf> (дата обращения: 05.07.2022).

<sup>5</sup> Manchester City Football Club. Financial Reports 2018, 2019, 2020, 2021. URL: [https://annualreport2018.mancity.com/downloads/ManCity\\_AR\\_17-18\\_Financials.pdf](https://annualreport2018.mancity.com/downloads/ManCity_AR_17-18_Financials.pdf) (дата обращения: 05.07.2022); РФС. Публикуемая финансовая информация клубов. URL: [https://rfs.ru/subject/1/documents?cat\\_id=46](https://rfs.ru/subject/1/documents?cat_id=46) (дата обращения: 18.08.2023).

<sup>6</sup> CAS 2019/A/6298 Manchester City FC v. UEFA. Court of Arbitration for Sport. 2019 (a). URL: [https://editorial.uefa.com/resources/025c-0f122029fcb9-b43067df434a-1000/cas\\_2019\\_a\\_6298\\_manchester\\_city\\_fc\\_v\\_uefa.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/025c-0f122029fcb9-b43067df434a-1000/cas_2019_a_6298_manchester_city_fc_v_uefa.pdf) (дата обращения: 05.07.2022); CAS 2018/A/5937 Paris Saint-Germain Football SASP v. Union des Associations Europeennes de Football (UEFA). Court of Arbitration for Sport. 2019 (b). URL: <https://jurisprudence.tas-cas.org/Shared%20Documents/5937.pdf> (дата обращения: 05.07.2022).

Сравнение национальных систем финансового регулирования и ФФП УЕФА /  
Comparison of National Financial Regulation Systems and UEFA FFP

Лига/Характеристики / League/ Characteristics	Основной принцип финансового регулирования / Basic principle of financial regulation	Основные финансовые критерии и показатели / Main financial criteria and indicators	Возможные санкции за несоблюдение / Possible sanctions for non-compliance
Ла Лига (Испания) <sup>a</sup>	Индивидуальный потолок зарплат и запрет чрезмерных расходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Доходы и расходы за 3 сезона;</li> <li>– прогнозный бюджет;</li> <li>– собственный капитал;</li> <li>– расходы на «стоимость состава»;</li> <li>– скорректированные обязательства клуба</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Снижение расходов на стоимость состава в следующем сезоне;</li> <li>– корректировка бюджета;</li> </ul>
АПЛ (Англия) <sup>b</sup>	Платежеспособность перед кредиторами и ограничение убытков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовый результат за 3 предыдущих сезона;</li> <li>– справедливость контрактов и сделок;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– текущая и будущая финансовая информация;</li> <li>– сведения об игроках и трансферах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Вычет суммы задолженности из доходов от Лиги;</li> <li>– вычет очков;</li> <li>– штрафы;</li> <li>– запрет на регистрацию игроков</li> </ul>
Бундеслига (Германия) <sup>c</sup>	Финансовая подотчетность и платежеспособность перед кредиторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Наличие и показатель ликвидности;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– текущая и будущая финансовая информация;</li> <li>– сведения об игроках и трансферах, маркетинговых и спонсорских контрактах;</li> <li>– юридическая и организационная информация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Отстранение от процедуры лицензирования;</li> <li>– отказ в лицензии;</li> <li>– штрафы;</li> <li>– запрет на регистрацию игроков;</li> <li>– контрольные меры по устранению недочетов</li> </ul>
Серия А (Италия) <sup>d</sup>	Платежеспособность перед кредиторами и ограничение убытков	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовый результат за 3 предыдущих сезона;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– финансовая отчетность и юридическая информация за прошлый сезон;</li> <li>– сведения об игроках и трансферах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Штрафы;</li> <li>– вычет очков в лицензируемом сезоне</li> </ul>
Лига 1 (Франция) <sup>e</sup>	Инвестиции в спорт не должны превышать финансовые возможности клуба	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ежемесячные и годовые отчеты о зарплатах, игроках, трансферах;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– трехлетний прогнозный бюджет;</li> <li>– «покрытие убытков вложениями владельцев»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запрет на регистрацию игроков;</li> <li>– ограничение заявки;</li> <li>– штрафы;</li> <li>– ограничение заявки;</li> <li>– вычет очков;</li> <li>– понижение в низшие лиги;</li> <li>– отстранение от должности ответственных руководителей</li> </ul>

Окончание таблицы 1 / Table 1 (continued)

Лига/Характеристики / League/ Characteristics	Основной принцип финансового регулирования / Basic principle of financial regulation	Основные финансовые критерии и показатели / Main financial criteria and indicators	Возможные санкции за несоблюдение / Possible sanctions for non-compliance
РПЛ (Россия) <sup>f</sup>	Финансовая подотчетность и платежеспособность перед кредиторами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Финансовая и юридическая информация;</li> <li>– прогнозная финансовая информация;</li> <li>– безубыточность в течение 3-летнего периода;</li> <li>– сведения об игроках и задолженностях перед агентами;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– отсутствие задолженностей перед РФС, УЕФА и межрегиональными федерациями;</li> <li>– лимит на зарплаты и трансферы;</li> <li>– лимит долговой нагрузки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Штрафы</li> <li>– отзыв лицензии;</li> <li>– отказ в выдаче лицензии;</li> <li>– запрет на регистрацию игроков;</li> <li>– ограничение заявки;</li> <li>– балансовое ограничение на трансферы</li> </ul>
УЕФА (Европа)	Достижение безубыточности и «жизнь по средствам»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Безубыточность в течение 3-летнего периода;</li> <li>– отсутствие просроченной кредиторской задолженности;</li> <li>– юридическая и финансовая информация об организации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Штрафы;</li> <li>– отказ в выдаче лицензии;</li> <li>– рекомендации, контроль бюджета;</li> <li>– ограничение заявки</li> </ul>

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Примечание / Note:

<sup>a</sup> Liga nacional de futbol profesional. Standards for the preparation of the budgets of clubs and sads. Full text and annexes. La Liga. 2021. URL: <https://assets.laliga.com/assets/2021/08/12/originals/c53d54179cc68e9215f82a058325468d.pdf> (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022);

<sup>b</sup> The FA. Premier League Handbook. Season 2020/2021. 2020. URL: <https://resources.premierleague.com/premierleague/document/2020/09/11/dc7e76c1-f78d-45a2-be4a-4c6bc33368fa/2020-21-PL-Handbook-110920.pdf> (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022);

<sup>c</sup> DFL. Lizenzierungsordnung (LO). 2019. URL: <https://media.dfl.de/sites/2/2019/06/Lizenzierungsordnung-LO-2019-05-16-Stand.pdf> (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022);

<sup>d</sup> Lega Nazionale Professionisti Serie A. Sistema Licenze Nazionali 2016. LNP. 2016. URL: [https://www.legaseriea.it/uploads/default/attachments/documentazione/documentazione\\_m/814/files/allegati/895/sistema\\_licenze\\_nazionali\\_2016-2017\\_serie\\_a.pdf](https://www.legaseriea.it/uploads/default/attachments/documentazione/documentazione_m/814/files/allegati/895/sistema_licenze_nazionali_2016-2017_serie_a.pdf) (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022);

<sup>e</sup> DNCG. Direction Nationale du Contrôle de Gestion. 2008–2009 saison. 2008. URL: <https://web.archive.org/web/20100331205939/http://www.lfp.fr/reglements/pdf/statuts/DNCG.pdf> (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022);

<sup>f</sup> РФС. Правила Российского футбольного Союза по лицензированию футбольных клубов в Российской Федерации, редакция 5.0. 2021. URL: <https://static.rfs.ru/documents/1/61e7dbdf86a03.pdf> (дата обращения: 05.07.2022) / RFU. Rules of Football Union of Russia on licensing of football clubs in the Russian Federation, edition 5.0. 2021. URL: <https://static.rfs.ru/documents/1/61e7dbdf86a03.pdf> (accessed on 05.07.2022);

<sup>g</sup> UEFA Club Licensing and Financial Sustainability Regulation. Edition 2022. 2022. URL: [https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408\\_club\\_licensing\\_and\\_financial\\_sustainability\\_regulations\\_2022-en.pdf](https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408_club_licensing_and_financial_sustainability_regulations_2022-en.pdf) (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022).

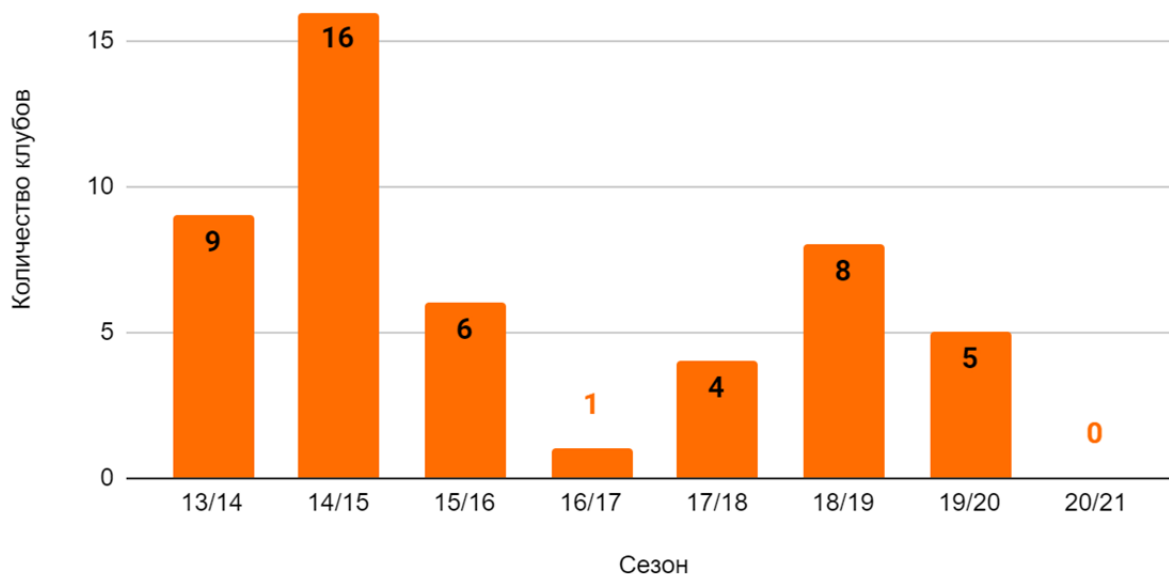


Рис. 1 / Fig. 1. Количество клубов (открытых дел), которые нарушили правило о безубыточности УЕФА / Number of Clubs (Open Cases) that Violated the UEFA Break-Even Rule

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

игроков (зарплаты, расходы на трансферы, налоговые и страховые отчисления) и выражается в процентах от операционной выручки. На конец 2021 отчетного года этот процент составляет 85, но уже начиная с конца 2024 г. он должен быть ниже 70. Данный критерий введен в силу того, что многие клубы отечественного футбола характеризуются большими зарплатными ведомостями, и таким образом РФС стремится ограничить расходы на игроков и их заработные платы.

### НАРУШЕНИЯ ПРАВИЛ ФФП

По данным УЕФА, в сезоне 2021/2022 были заведены расследования в отношении лишь 8 клубов (рис. 1). Причем все они нарушили правило о просроченной кредиторской задолженности, затем последовали финансовые санкции в размере 75–350 тыс. евро (кроме ФК АЕК, чьи нарушения УЕФА посчитал слишком значительными, вынеся ему штраф в 1,5 млн евро и удержав 15% будущих доходов от европейских соревнований). Обзор санкций за нарушение правил ФФП представлен на рис. 2.

Таким образом, финансовое регулирование в футболе осуществляется на международном и страновом уровнях, существует уже длительный период времени и решает важную задачу обеспечения финансовой устойчивости участников соревнований. Цель настоящего исследования — разработать рекомендации для клубов по адаптации к новой реальности на основе анализа

глобальных изменений, произошедших в мире, выявить их влияние на клубные финансы и изменения в регулировании.

### ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

В УЕФА понимали сложную ситуацию клубов в связи с сокращением доходов и возможным несоответствием системе ФФП. Так, в сезоне 2020/2021 УЕФА не применял санкций в отношении клубов из-за нарушения правила о безубыточности, так как новые санкции еще сильнее усугубили бы финансовое положение футбольных клубов Европы.

Более того, в связи с ухудшением экономической ситуации в мире в целом УЕФА ввел ряд мер, которые ослабили финансовое регулирование для участия в европейских турнирах. Во-первых, клубам предоставляли дополнительное время для покрытия всех своих задолженностей перед кредиторами. Во-вторых, клубы могли предоставлять сведения о своей дебиторской задолженности, дабы никакие другие клубы не ушли от оплаты своих обязательств перед ними и сделали это вовремя. В-третьих, во время процедуры лицензирования в сезоне 2020/2021 не учитывался 2020 финансовый год, который был впоследствии совмещен с 2021 финансовым годом для целей мониторинга безубыточности на сезон 2021/2022 (таким образом, при оценке клубов на 2021/2022 сезон было охвачено 4 финансовых периода — 2018, 2019, 2020 и 2021 гг.).



Рис. 2 / Fig. 2. Частота применяемых санкций за нарушение требования о безубыточности со стороны CFCB и УЕФА / Frequency of Sanctions Applied for Violation of the Break-Even Requirement by the CFCB and UEFA

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

Влияние пандемии на финансовые показатели клубов Европы представлено в табл. 2.

Падение доходной части бюджета в первую очередь связано с сокращением выручки от билетов и match-day. В среднем по лигам клубы потеряли около 66–88% этих доходов в 2021 г., что зависело от формата проведения сезона (с игрой в зимнее время или с перерывом) и от национальных ограничений. Разумеется, из-за ограничений на посещаемость и «локдаунов» сократились и коммерческие доходы от использования объектов вне дней матчей: за период пандемии они сократились примерно на 76%. Неудивительно, что прослеживается снижение прямых доходов от мерчандайзинга во время пандемии на 7% в 2020 финансовом году и еще на 2% в 2021 финансовом году (для клубов, которые отчитались ранее).

Другая, довольно большая часть доходов клуба — от спонсоров, в 2020 г. снизилась незначительно, на 3%. При этом ведущие клубы Европы, наоборот, показали рост доходов по этому показателю, поэтому небольшое снижение обусловлено переоценкой спонсорских контрактов средних и маленьких клубов Европы. В целом тенденция на увеличение спонсорских контрактов (и, что не менее важно, количества спонсоров у клуба) продолжалась и во время пандемии, что говорит о растущем интересе к футболу со стороны компаний, а также вызвано приходом в футбольное спонсорство букмекеров.

На компании, занимающиеся ставками на спорт и азартными играми, приходится 19% всех основных спонсоров в высших дивизионах Европы.

Несмотря на неуклонный рост доходов от продажи ТВ-прав, в 2020 г. футбольные клубы Европы потеряли около 14% дохода по этой статье, которые эквивалентны 1,2 млрд евро, в связи с отменой/переносом матчей, снижением ТВ-аудитории, из-за которых некоторые контракты с основными вещателями были пересмотрены, а также в связи с переносом доходов на 2021 г. Поэтому уже в 2021 г. рост выручки от телевизионных контрактов продолжился, некоторые клубы показали увеличение доходов по этой статье, а 5 клубов Европы («Манчестер Сити», «Манчестер Юнайтед», «Бавария», «Барселона» и «Реал Мадрид») превысили планку в 200 млн евро за сезон 2020/2021. Глобальный тренд роста доходов от телетрансляций поддерживается такими факторами, как рост популярности футбола, конкуренция, вызванная приходом новых игроков и OTT-платформ, рост числа цифровых каналов.

Похожая ситуация произошла и с доходами клубов от соревнований под эгидой УЕФА. В 2020 г. доходы упали на те же 14% из-за пересмотра ряда контрактов УЕФА (со спонсорами, телевещателями и т.д.), однако уже в 2021 г. был основан новый турнир — Лига конференций. УЕФА объявил об увеличении призового фонда до более чем 2,7 млрд евро в год, который будет

**Влияние пандемии COVID-19 на основные финансовые показатели европейских и российских футбольных клубов / Impact of the COVID-19 Pandemic on Key Financial Indicators of European and Russian Football Clubs**

Статья / Revenue item	2018	2019	2020	Изменение в 2020 к 2019, % / Change from 2019 to 2020, %
<b>ДОХОДЫ</b>				
ТВ-права	7,9	8,3	7,1	-14,46
Билеты и match-day	3,1	3,3	2,5	-24,24
Выплаты УЕФА	2,1	2,8	2,4	-14,29
Спонсорство и мерчандайзинг	6,4	6,9	6,6	-4,35
Другие доходы	1,6	1,7	1,8	5,88
<b>РАСХОДЫ</b>				
Заработная плата игроков	10,3	11,3	11,1	-1,77
Заработная плата остального персонала	3,4	3,5	3,3	-5,71
Операционные расходы	6,9	7,3	7	-4,11
Чистые неоперационные расходы	1,005	1,03	2	194,17
Чистые расходы на трансферы	-	0,5	1,4	180,00
<b>ФИНАНСОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ</b>				
Чистый собственный капитал	9,01	10,3	9,3	-9,71
Кредиторская задолженность по трансферам	5,1	5,7	6,5	14,04
Операционная прибыль / убыток	0,7	0,9	-1,01	-212,22
Прибыль до налогообложения	0,5	-0,1	-3,09	-3090,00

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

распределен между 96 клубами, участвующими в трех клубных соревнованиях. Общая динамика доходов клубов Европы представлена на рис. 3.

При этом динамика роста доходов довольно существенно различается для топ-лиг и всех остальных (рис. 4).

Следующий показатель, который требует анализа для оценки эффективности ФФП — расходы на заработную плату. С 2012 г. эти затраты выросли на 56,5%, или на 5,2 млрд евро. Стоит отметить, что данный рост обусловлен именно ростом зарплат игроков, который составляет 70–80% всех выплат работников клуба (рис. 5).

Отсутствие зрителей и возможность снижения затрат на проведение матчей и товарищеские игры сказались на снижении операционных расходов. Так как в 2020 г. лишь часть сезона была затронута

пандемией, снижение операционных расходов было незначительным — около 4% по сравнению с 2019 г. При этом на 7% выросли долгосрочные обязательства и банковские кредиты.

До 2013 г. — первого финансового периода, когда было введено правило о безубыточности, футбольные клубы стабильно показывали операционные убытки. После введения данного требования вплоть до начала пандемии клубы стабильно показывали операционную прибыль, которая с 2014 г. ни разу не опускалась ниже показателя в 700 млн евро (рис. 6).

### ИЗМЕНЕНИЕ ФИНАНСОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УЕФА

О необходимости изменения правил ФФП в период кризиса эксперты говорили еще в 2020 г., когда

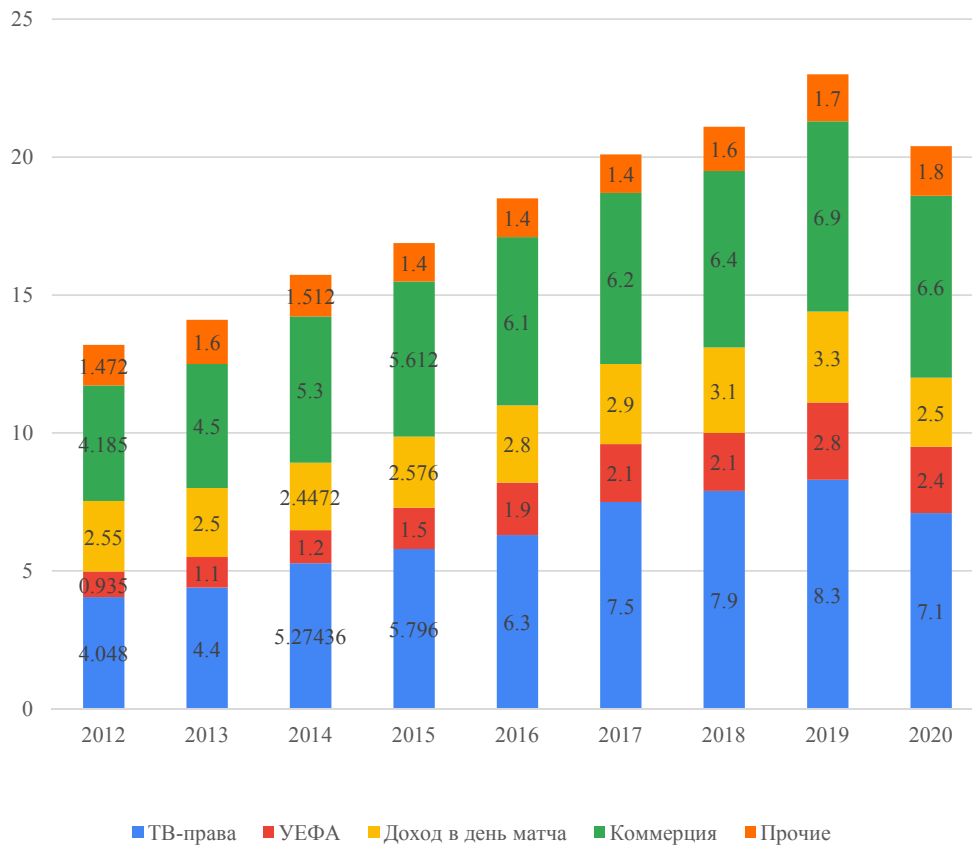


Рис. 3 / Fig. 3. Динамика основных статей доходов футбольных клубов Европы за 2012–2020 гг. / Dynamics of the Main Income Items of Football Clubs in Europe for 2012–2020

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.



Рис. 4 / Fig. 4. Динамика доходов футбольных клубов в странах «Большой пятёрки» и в других лигах за 2012–2020 гг. / Dynamics of Football Club Revenues in the Big Five Countries and in other Leagues for 2012–2020

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.





Рис. 5 / Fig. 5. Динамика расходов на заработную плату футбольных клубов за 2012–2020 гг. / Dynamics of Wage Costs of Football Clubs in 2012–2020

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

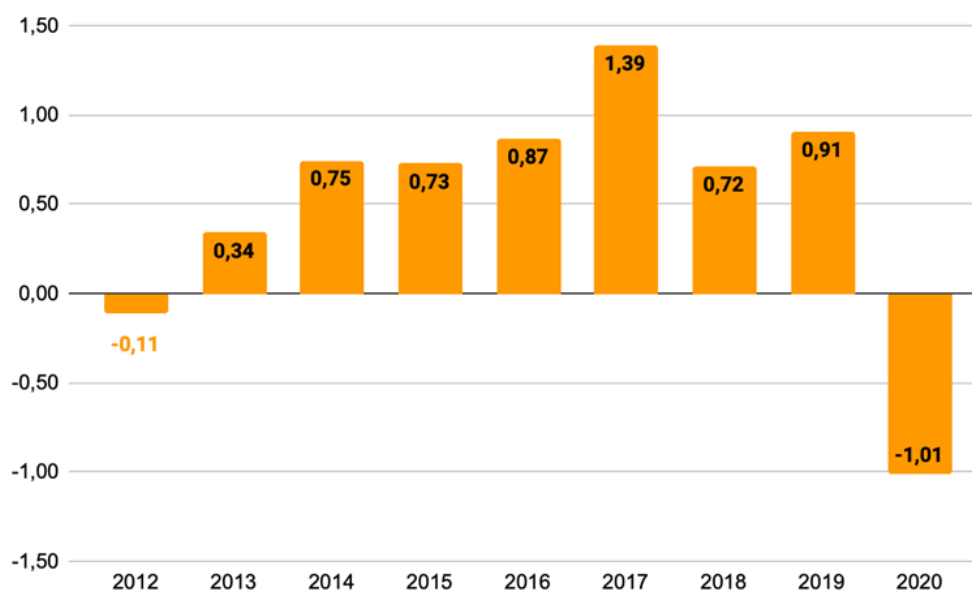


Рис. 6 / Fig. 6. Операционная прибыль футбольных клубов Европы в 2012–2020 гг. / Operating Income of European Football Club 2012–2020

Источник / Source: составлено авторами / Compiled by the authors.

стало понятно, что доходы клубов резко падают. УЕФА подтвердил, что правила будут пересмотрены, и весной 2022 г. в силу вступил обновленный регламент клубного лицензирования. Во многих положениях регламент от 7 апреля 2022 г. ничем не отличается от предыдущих версий.

В обновленных правилах большое значение придается чистому собственному капиталу клубов, который на период мониторинга за предыдущий год должен быть либо положительным, либо показать изменение в сторону увеличения более чем на 10% по сравнению с предыдущим отчетным

периодом. Основное отличие от старых правил ФФП заключается в том, что вместо двух ключевых требований для клубного лицензирования появились три отчасти новых: о платежеспособности, стабильности и о контроле затрат.

Требование к платежеспособности подразумевает отсутствие просроченной кредиторской задолженности по трансферам, заработной плате всем сотрудникам и игрокам, социальным выплатам, а также перед УЕФА и национальными федерациями. В новых правилах появился пункт, контролирующий отсутствие действующих обязательств перед УЕФА (включая дисциплинарные меры). Также задолженность теперь проверяется чаще, а именно 3 раза в год: 15 июля, 15 октября и 15 января.

Требование о стабильности подразумевает под собой немного измененное требование о безубыточности. Правило о доходах футбольного клуба, как теперь его называют, в таком же формате оценивает релевантные и нерелевантные доходы и расходы клуба (в соответствии с правилом о безубыточности ФФП), а также разницу между соответствующими доходами и расходами. Допустимый «убыток» в новом регламенте составляет те же 5 млн евро. Основное изменение состоит в сумме возможного увеличения убытка за счет взносов владельцев: он может быть увеличен не до привычных 30 млн а уже до 60 млн евро.

Последнее требование обновленного регламента — о контроле затрат. До 2022 г. УЕФА оценивал расходы клуба на заработную плату. Если они превышали 70% совокупного дохода, у лицензируемого клуба запрашивалась дополнительная информация. По новому регламенту правило о контроле затрат выделено в отдельный критерий клубного лицензирования, за несоблюдение которого предусмотрены существенные санкции. Контролируемый показатель не должен превышать 70% и рассчитывается по формуле:

расходы на оплату труда + амортизация контрактов игроков + расходы на агентов/посредников  
скорректированный операционный доход +  
+ чистая прибыль (убыток) от продажи  
регистраций игроков.

Первое требование должно выполняться всеми клубами, участвующими в соревнованиях под эгидой УЕФА. Под второе требование подпадают только клубы, у которых расходы на выплату зарплат составляют более 5 млн евро за каждый из двух предыдущих отчетных периодов. И наконец,

под последнее требование о контроле затрат не подпадают только те клубы, чьи статьи вышеперечисленных затрат составляют менее 30 млн евро за период, который заканчивается в сезон проведения клубных соревнований УЕФА.

Обновленный регламент введен в действие с 1 июня 2022 г., уже на сезон 2022/2023, однако полноценно вступит в силу только через 3 года. Требование о контроле затрат начнет применяться лишь с сезона 2023/2024 с ограничением в 90% на первый и 80% на второй сезон. Требование о стабильности также не будет применяться в сезоне 2022/2023 и будет заменено привычным правилом о безубыточности из предыдущей редакции регламента. До сезона 2025/2026 не будет применяться трехлетний период мониторинга: в сезоне 2023/2024 необходимо представить отчетность лишь за период, заканчивающийся в 2023 г., а в сезон 2024/2025 — за 2023 и 2024 гг. Это, по мнению УЕФА, позволит клубам адаптироваться к новым финансовым правилам, а также избежать включения в оценку периодов, значительно затронутых пандемией COVID-19. И наконец, требование о платежеспособности будет применяться с момента вступления регламента в законную силу.

Что касается санкций за нарушение правил финансового контроля, то с точки зрения правила о платежеспособности и стабильности санкции остались схожими с предыдущим регламентом лицензирования. Так как правило о контроле затрат вводится впервые, санкции за его нарушение имеют немного другой характер. За превышение допустимого коэффициента расходов на заработную плату, трансферы и соответствующие выплаты, УЕФА и CFCB будут удерживать часть доходов и призовых денег от участия в европейских клубных соревнованиях пропорционально тяжести нарушения и количества таких нарушений за последние 4 года.

## РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ КЛУБОВ

Руководствуясь проведенным анализом, могут быть сформулированы рекомендации для российских футбольных клубов, которые направлены на увеличение доходов, оптимизацию затрат, повышение финансовой устойчивости и соответствие требованиям обновленного регламента УЕФА по лицензированию.

1. Планомерное снижение зарплатных и трансферных ведомостей. В связи с постоянно возрастающими расходами на эти статьи многие клубы не смогут соответствовать новому требованию по контролю затрат даже при значитель-

ном росте доходов. При этом сложившийся рынок не позволит одновременно снизить данные затраты: денежный критерий по-прежнему остается решающим для игроков при выборе клуба. Этим всегда пользуются топ-клубы, не ограниченные в бюджетах. Выходом может стать пересмотр системы вознаграждения, когда основные выплаты переходят в разряд премиальных и выплачиваются только при достижении определенных показателей, например, побед в отдельных матчах или турнирах.

2. Снижение расходов на выплату агентских вознаграждений, что может значительно сократить не только расходные ведомости, но и упростить процесс соответствия правилу о контроле затрат. При этом нужно отметить, что у многих российских клубов на выплаты агентам приходятся крайне существенные суммы. Например, ФК «Спартак-Москва» в 2021 г. заплатил агентам 608 млн руб.<sup>7</sup> (рис. 7), а в 2022 г. клуб принял решение закрыть молодежную команду «Спартак-2», содержание которой обходилось в 300–400 млн руб. в год<sup>8</sup>. С точки зрения операционной эффективности вторая команда могла бы позволить существенно сэкономить на трансферах и заработной плате легионеров, что делает подобное решение несколько странным.

3. Использование инновационных технологий. Современные технологии требуют существенных вложений, однако в среднесрочной перспективе позволяют снизить общий бюджет затрат. Например, сервис TransferRoom на базе искусственного интеллекта помогает клубам подбирать футболистов на проблемные позиции клуба. Это позволяет снизить расходы на трансферы и агентские вознаграждения. Кроме того, современные технологии могут увеличить доходы клуба за счет повышения удобства болельщиков и зрелищности матчей. В данном случае применяются CRM-системы и технологии виртуальной и дополненной реальности, которые, к слову, уже используются в некоторых американских и европейских клубах. Наконец, новые технологии применяются в тренировочном про-

цессе и восстановлении игроков, что позволяет улучшить спортивный результат.

4. Использование цифровых активов. В последнее время среди западных клубов набирает популярность выпуск клубных NFT-токенов для болельщиков. Выступая высокотехнологичным аналогом классических акций, токены дают право своим держателям пользоваться различными преимуществами: возможность участвовать в принятии решений (например, выбрать песни, которые будут играть в перерыве матча), пользоваться привилегиями при покупке билетов, правом выбора места и многое другое. Более того, на изменении курса токенов можно заработать. Для клуба данный инструмент может не только повысить лояльность болельщиков, но и стать новым источником дохода.

5. Выстраивание коммуникации с болельщиками. Активное взаимодействие и правильная коммуникация с каждым сегментом болельщиков важны не только для привлечения на стадионы и увеличения продажи клубных товаров, но и в рамках работы со спонсорами. Для российских клубов это особенно важно в контексте введения Fan ID, что может серьезно сказаться на снижении выручки в день проведения матчей. Общение с болельщиками через пресс-конференции, социальные сети, в рамках специальных мероприятий, создание программ лояльности — важная часть бизнес-модели любого клуба, который стремится к эффективной работе и безубыточности.

6. Развитие инфраструктуры, молодежного и женского футбола. Во-первых, соответствующие расходы не учитываются при лицензировании клубов, но напрямую влияют на дальнейшую эффективность работы футбольного клуба. Развитие инфраструктуры может генерировать дополнительный доход от мероприятий и аренды коммерческой недвижимости. Инвестиции в воспитанников клубной академии сокращают разрыв между затратами на трансферные кампании и доходами от них. А наличие женской команды с лета 2022 г., по новому регламенту, является одним из критериев клубного лицензирования. Более того, женский футбол может стать перспективным направлением, так как уже сейчас стремительно набирает популярность у зрителей (например, 29 апреля 2022 г. на матч женской «Барселоны» пришло более 91,5 тыс. зрителей). Несмотря на то что увеличение вложений по вышеуказанным направлениям — это одна из рекомендаций УЕФА, многие клубы, тем

<sup>7</sup> URL: <https://www.championat.com/football/news-4713329-spartak-lider-rpl-po-vyplatam-agentam-v-2021-godu-krasno-belye-otdali-608-mln-rublej.html> (дата обращения: 05.07.2022).

<sup>8</sup> Куимова П. «Спартак» закрыл вторую команду. Клуб включил режим жесткой экономии? Championat.com. 2022. URL: <https://www.championat.com/football/article-4703811-spartak-obyavil-o-zakrytii-vtoroj-komandy-po-finansovym-prichinam-cto-eto-znachit-dlya-kluba-podrobnosti.html> (дата обращения: 05.07.2022).

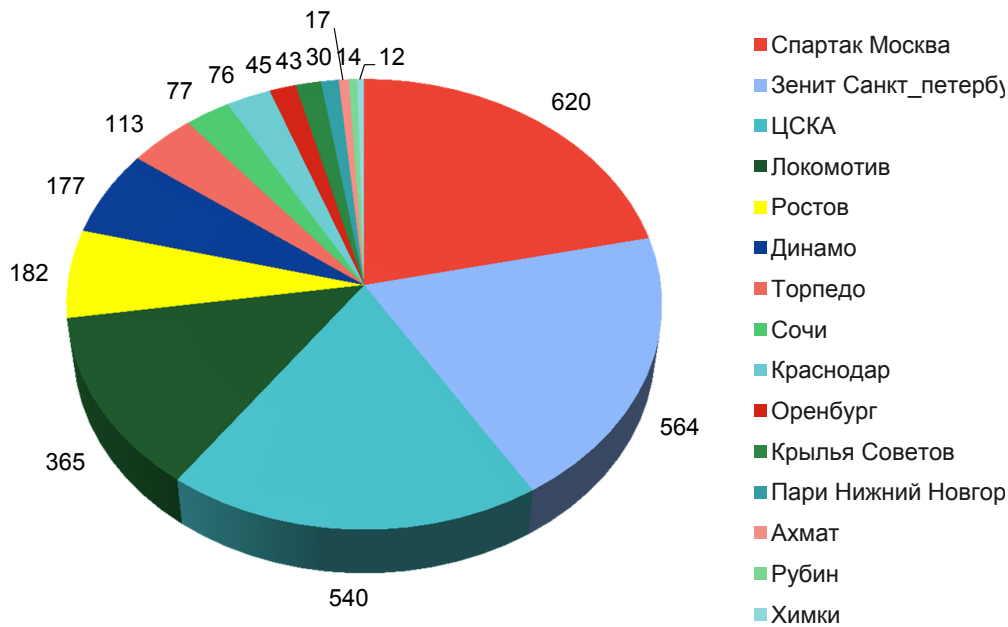


Рис. 7 / Fig. 7. Выплаты агентам клубов российской премьер-лиги в сезоне 2021/2022, в млн руб. / Payments to Agents of Russian Premier League Clubs in the 2021/2022 Season, RUB million

Источник / Source: РФС. Публикуемая финансовая информация клубов. 2022 / FUR. Published financial information of clubs. 2022 URL: file:///Users/annakudryaeva/Downloads/6297924fdef11%20(3).pdf (дата обращения: 05.07.2022) / (accessed on 05.07.2022).

не менее, ею пренебрегают и стремятся достичь результата быстро и с помощью значительных денежных вливаний, которые в связи со спецификой спортивного бизнеса и неопределенностью спортивного результата редко окупаются.

7. Использование аренд игроков для снижения расходов на трансферы. В правилах ФФП аренды с правом дальнейшего выкупа рассматриваются как фактический постоянный переход футболиста с даты заключения договора (даже в тех случаях, когда выкуп предусмотрен только при наступлении определенных условий, что является распространенной практикой в последние годы). В данной ситуации клубы могут заключать договоры аренды без дальнейшего обязательства к выкупу, что к тому же и снижает затраты клуба, так как стоимость аренды обычно значительно ниже приобретения. Дополнительно нужно учитывать, что аренда игроков позволяет избежать селекционных ошибок, а также не требует одномоментных вложений в покупку игроков. Это принципиально важно для обеспечения требования безубыточности. Также при определенных условиях это может положительно сказаться на сокращении зарплатных ведомостей.

8. Диверсификация спонсорских контрактов и увеличение их справедливой стоимости. Одним из самых популярных способов обхода

требований ФФП было завышение стоимости спонсорских контрактов с компаниями, аффилированными с акционерами клуба. Такую схему применяли «ПСЖ», «Манчестер Сити» и «Динамо-Москва». При этом вполне легальным способом может быть заключение контрактов с дочерними компаниями, входящими в холдинг (по такому пути, в частности, пошли питерский «Зенит» и московский «Спартак», а также привлечение в качестве спонсоров небольших компаний на отдельные категории и заключение бартерных соглашений с транспортными компаниями, производителями воды и т.д. Дополнительно имеет смысл наполнять спонсорские контракты большим числом активаций, уникальных предложений и бонусов для партнеров, совмещать активации с повесткой устойчивого развития. Все это может повысить стоимость соглашения и приблизить ее к справедливой оценке, которую контролирует УЕФА. Безусловно, в текущий кризисный период возможностей для заключения новых спонсорских контрактов стало меньше. Вместе с тем в связи с необходимостью замещения продукции иностранных компаний отечественный бизнес будет нуждаться в новых каналах продвижения и рекламы, что открывает определенные возможности и перед профессиональными спортивными клубами.

9. Работа с просроченной кредиторской задолженностью. Для снижения объемов просроченной кредиторской задолженности клубы могут заключать соглашения об отсрочке платежей, что является основанием не учитывать эти платежи в качестве просроченных долгов. Данная рекомендация в первую очередь относится к задолженности по трансферам — наиболее распространенной статье. При этом нужно учитывать, что подобные соглашения потребуют согласия контрагентов и, возможно, увеличения итоговых выплат.

### ВЫВОДЫ

Несмотря на длительный срок существования системы регулирования клубных финансов, ее постоянную модернизацию под меняющиеся внешние условия, требования клубов и их акционеров, остаются аспекты, нуждающиеся в доработке, в том числе и с учетом особенностей отдельных стран. Данное исследование, опираясь на существенный объем данных, обобщает накопленный опыт и доказывает необходимость комплексного подхода к управлению финансовыми потоками футбольных клубов и обеспечению их финансовой устойчивости.

Рекомендации, разработанные авторами, объединяют несколько важных направлений работы и будут способствовать более рациональным расходам, генерации дополнительных или новых источников дохода и, как следствие, помогут российским клубам обеспечить соответствие требованиям лицензирования УЕФА и РФС. К сожалению, в связи с глобальным кризисом и целым рядом ограничений отечественные клубы в ближайшие несколько лет, вероятно, не смогут принимать участие в европейских соревнованиях. Однако правила ФФП нацелены на обеспечение общей финансовой устойчивости, а, значит, основной мотивацией для российских клубов в нынешних условиях должен стать не допуск к еврокубкам, а общее финансовое оздоровление, что, безусловно, положительно скажется на долгосрочном развитии отечественного футбола и обеспечит не только развитие спорта, но и приток частных инвесторов, а также снижение государственных расходов. Данное исследование построено исключительно на информации индустрии футбола, однако авторы надеются, что его результаты окажутся полезны и для других командных видов спорта, где вопросы финансовой стабильности не менее актуальны.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCE

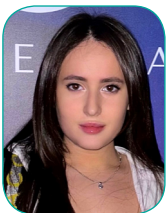
1. Franck E. European club football after “five treatments” with financial fair play — time for an assessment. *International Journal of Financial Studies*. 2018,6(4):97. DOI: 10.3390/ijfs6040097
2. Gallagher R., Quinn B. Regulatory own goals: The unintended consequences of economic regulation in professional football. *European Sports Management Quarterly*. 2020;20(2):151–170. DOI: 10.1080/16184742.2019.1588344
3. Taormina G. UEFA’s financial fair play: Purpose, effect, and future. *Fordham International Law Journal*. 2019;42(4):1269–1324. URL: <https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2752&context=ilj>
4. Dermitt-Richard N., Scelles N., Morrow S. French DNCG management control versus UEFA financial fair play: A divergent conception of financial regulation objectives. *Soccer & Society*. 2019;20(3):408–430. DOI: 10.1080/14660970.2017.1323740
5. Peeters T., Szymanski S. Financial fair play in European football. *Economic Policy*. 2014;29(78):345–390. DOI: 10.1111/1468-0327.12031
6. Morrow S. Financial fair play — implications for football club financial reporting. Edinburgh: ICAS; 2014. 78 p. URL: <https://dspace.stir.ac.uk/bitstream/1893/21393/1/ICAS%20Financial%20Fair%20Play%20Report%20-%20Stephen%20Morrow.pdf>
7. Franck E.P. Financial fair play in European club football — what is it all about? *SSRN Electronic Journal*. 2014. DOI: 10.2139/ssrn.2284615
8. Carlsson-Wall M., Kraus K., Messner M. Performance measurement systems and the enactment of different institutional logics: Insights from a football organization. *Management Accounting Research*. 2016;32:45–61. DOI: 10.1016/j.mar.2016.01.006
9. Plumley D., Ramchandani G. M., Wilson R. The unintended consequence of financial fair play: An examination of competitive balance across five European football leagues. *Sport, Business and Management*. 2019;9(2):118–133. DOI: 10.1108/SBM-03-2018-0025
10. Terrien M., Andreff W. Organizational efficiency of national football leagues in Europe. *European Sport Management Quarterly*. 2020;20(2):205–224. DOI: 10.1080/16184742.2019.1598455

11. 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  
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. DOI: 10.26794/2587–5671–2020–24–4–120–135
12. Plumley D., Serbera J.-P., Wilson R. Too big to fail? Accounting for predictions of financial distress in English professional football clubs. *Journal of Applied Accounting Research*. 2021;22(1):93–113. DOI: 10.1108/JAAR-05–2020–0095
13. Ahtiainen S., Jarva H. Has UEFA’s financial fair play regulation increased football clubs’ profitability? *European Sport Management Quarterly*. 2020;22(4):569–587. DOI: 10.1080/16184742.2020.1820062
14. Francois A., Dermit-Richard N., Plumley D., Wilson R., Heutte N. The effectiveness of UEFA financial fair play: Evidence from England and France, 2008–2018. *Sport, Business and Management*. 2022;12(3):342–362. DOI: 10.1108/SBM-03–2021–0024

### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



**Илья Васильевич Солнцев** — доктор экономических наук, доцент, руководитель департамента маркетинга и спортивного бизнеса, Финансовый университет, Москва, Россия  
**Илья V. Solntsev** — Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Head of Marketing & sport business Department, Financial University, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0000-0001-9562-8535>  
 Автор для корреспонденции / Corresponding author:  
 Iliia.solntsev@gmail.com



**Анна Георгиевна Кудряева** — менеджер по продажам отдела партнерства АО «ФК «Спартак Москва», Москва, Россия  
**Anna G. Kudryaeva** — sales manager of partnership department, FC “Spartak Moscow”, Moscow, Russia  
<https://orcid.org/0009-0000-9357-1571>  
 anna.ku0408@gmail.com

*Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*  
*Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.*

*Статья поступила в редакцию 26.06.2022; после рецензирования 10.07.2022; принята к публикации 26.12.2022.*

*Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 26.06.2022; revised on 10.07.2022 and accepted for publication on 26.12.2022.*

*The authors read and approved the final version of the manuscript.*