

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ

Кафедра олімпійського, професійного та адаптивного спорту

**Бріскін Ю.А.**

**ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО СПОРТУ**

Лекція  
з дисципліни „Професійний спорт”

“ЗАТВЕРДЖЕНО”  
на засіданні кафедри ОПтаАС  
„27” серпня 2015 р. протокол № 1  
Зав. каф \_\_\_\_\_ Ю.Бріскін

## 1. Специфіка бізнесу у професійному спорті

За класифікацією ООН спортивні заходи відносяться до сфери послуг. У зв'язку з тим, що спортсмен-професіонал своєю діяльністю в межах спорту виробляє специфічний товар (видовище), час, який він витрачає на спорт, за своєю сутністю є робочим часом. Про це зокрема свідчать: режими тренувань; виїзди на тренувальні збори; порівняння енерговитрат спортсменів з енерговитратами представників інших професій; календарі змагань, що передбачають у деяких видах спорту безперервну участь у змаганнях протягом 6-8 місяців на рік; характер матеріальної винагороди спортсменів тощо. В умовах розвинених товарно-грошових відносин спортивна послуга стає товаром (Фомін, 1989; Гуськов, 1992; Мічуда, 2005 та ін.). Американські фахівці називають професійний спорт "індустрією". Вони вважають, що професійний спорт - це насамперед бізнес, кінцевим результатом котрого є не рахунок у матчі чи результат поєдинку, а прибуток. Але бізнес у спорті не є бізнесом у повному розумінні цього слова. Йому притаманні особливості, що закладені у самій природі спорту. Зазвичай бізнесмени намагаються продати якомога більше своїх товарів і позбавитися конкурентів у цьому виді бізнесу. У спортивному ж бізнесі суперництво між окремими спортсменами чи командами точиться тільки на спортивних майданчиках у процесі змагань. Бізнес вони ведуть спільно об'єднавшись у клуби, ліги, асоціації (Гуськов, 1990; Линець, 2001). **Клуби, що об'єдналися в лігу, ведуть між собою безкомпромісну спортивну боротьбу, а у бізнесі вони партнери, співучасники одного підприємства.** Професійний спорт, - як відмічав комісіонер NBA Д.Стерн, - являє собою дивовижну аномалію. Бізнес в ньому залежить від виживання конкурентів. У звичайному ж бізнесі навпаки. Виходить, на перший погляд, парадоксальна для бізнесу ситуація: власники провідних команд не зацікавлені в тому, щоб їх конкуренти були слабкими, бо глядачі перестануть ходити на матчі або дивитися їх по телебаченню, оскільки боротьба буде не надто цікавою, а результат заздалегідь відомим (Grydiel, 1976). Наприклад, на початку 1980-х років відвідуваність ігор команд NBA значно знизилась і становила в середньому 9,5 тис. глядачів на одну гру. У більшості команд асоціації заповнюваність залів складала 40-50% при середній вартості квитків 8 доларів. Фахівці стверджували, що головна причина цього явища криється у нерівнозначності складів команд. І це мабуть було насправді так. Організаційні зміни дозволили NBA досягти наприкінці 1980-х років майже вдвічі більшої відвідуваності при дворазовому збільшенні цін на квитки (16 доларів середня вартість одного квитка). Команда-новачок ліги "Шарлотт Хорнетс" мала середню відвідуваність 23172 глядача. Команда "Сакраменто Кінгз", що грала в залі на 16517 місць, мала 100-відсоткову його заповненість на всіх

іграх. Навіть остання, за показником відвідуваності, команда NBA "Вашінгтон Буллетс" мала на трибунах свого залу в середньому 9,8 тис. глядачів, що більше, аніж була середня відвідуваність ігор усіх команд NBA на початку 1980-х років (9,5 тис. глядачів). Про велику залежність відвідуваності змагань від напруженості спортивної боротьби красномовно свідчить фінал плей-офф Кубка NBA 2005 р. між командами „Сан-Антоніо” і „Детройт”, де переможець визначився лише в останній сьомій зустрічі. На кожному з семи матчів побувало в середньому 20202 глядача, що стала абсолютним рекордом фіналів плей-офф NBA.

**Таким чином, з одного боку - прибутки команди (спортсмена) зростають коли вона успішно виступає у змаганнях, а з іншого – чим нижча конкуренція з боку інших команд, тим менш цікаві змагання і тим нижчі прибутки усіх команд (спортсменів). У цьому і полягає специфіка і своєрідність спортивного бізнесу на відміну від інших видів шоу-бізнесу і бізнесу взагалі.**

Окрім того, у північно-американському професійному спорті застосовується специфічна система найму робочої сили (“драфт”) і укладання контрактів, що має низку обмежувальних положень ("резерв систем"), котрі у деяких пунктах навіть вступають у протиріччя з трудовим законодавством і Конституцією США. Не випадково сенатор С.Ервін на одному з засідань сенатського комітету заявив, що професійні спортсмени у США це раби, яким добре платять. Завдяки великим заробіткам вони і не виступають проти свого безправного положення в цілому, а лише борються за поліпшення окремих пунктів контракту, що стосуються переважно фінансового та пенсійного забезпечення. Аналогічні системи обмежень прав спортсменів функціонують, як у національних професійних спортивних лігах інших країн, так і в міжнародних лігах (Кузин, Кутепов, 1996). Мабуть не випадково власники команд виступають проти пропозицій гравців щодо вільного ринку працевлаштування у професійному спорті бо це, на їх думку, зруйнує спортивний бізнес.

**Отже система обмежень соціальних прав і свобод спортсменів ("резерв систем") є другим специфічним чинником бізнесу у професійному спорті.**

**Третім специфічним аспектом здійснення спортивного бізнесу в ігрових видах північно-американського професійного спорту є виключне право команди на визначену для неї територію. Це означає, що будь-яка інша команда цієї ж ліги може бути розташована тільки на строго визначеній відстані від уже діючої. Наприклад, у Національній лізі MLB ця відстань обмежується 20-мильною зоною від межі міста у якому вже знаходиться команда цієї ліги. На відміну, в Американській лізі тієї ж MLB ця відстань обмежується уже 100-мильною зоною. Коли ж на території будь-якої команди ліга дозволяє розташування ще однієї команди, то остання повинна сплатити клубові, що вже розташований на цій території, певну**

суму за поступку території. Розмір суми компенсації за територію встановлює ліга. Проте слід наголосити, що в елітних лігах північно – американського професійного спорту вкрай рідко в одному місті базуються дві команди однієї і тієї ж ліги і тільки в таких мегаполісах як Лос-Анжелес і Нью-Йорк.

У європейській моделі професійного спорту такі обмеження не практикується. Як це позначається на відвідувані, наприклад, футбольних матчів київських і донецьких команд досить переконливо видно на рис. 1. На домашніх матчах „Арсенала” побувало у 2,5 рази менше глядачів чим на матчах „Динамо”, а на матчах „Металурга” у 6,4 разів менше чим на матчах „Шахтаря”.

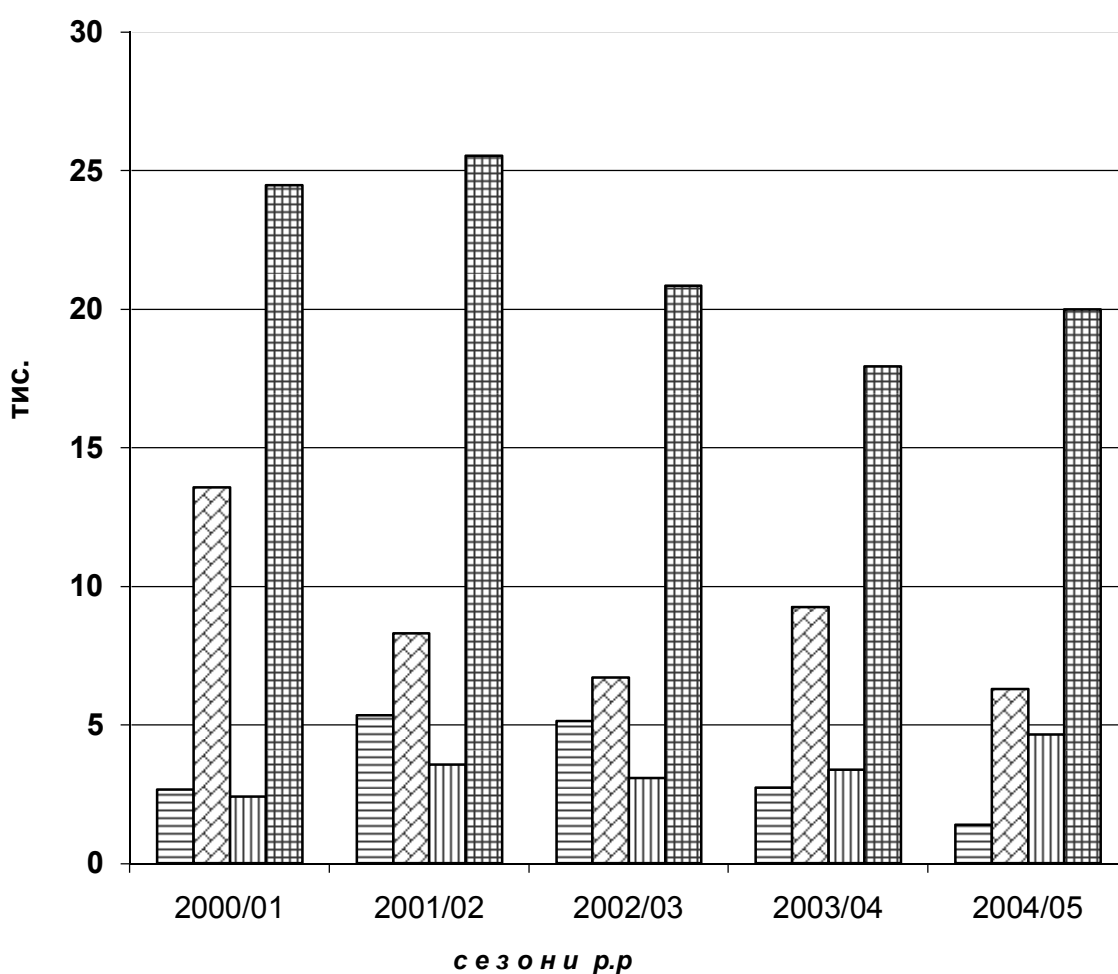


Рис. 1. Динаміка середньої домашньої відвідуваності глядачами ігор команд

■ "Арсенал"    □ "Динамо"    ▣ "Металург"    ▤ "Шахтар"

Наступним специфічним компонентом спортивного бізнесу є виключне право ліги на прийом нових команд. Розширення ліг відбувається

на конкурсній основі. Право створення нової команди надається тій особі чи фінансовій групі, котра має найкращі комерційні передумови для отримання високих прибутків (кількість населення у місті, популярність виду спорту, наявність потужного телеринку тощо). Власник, котрий отримав на конкурсній основі право на створення нової команди, має сплатити до ліги одноразовий вступний внесок, який потім порівну розподіляється між всіма командами ліги. Суму вступного внеску визначає ліга. Наприклад, наприкінці XX ст. NHL розширилася на чотири команди, власники кожної з яких сплатили лізі по 75 млн доларів вступних внесків, а вступ до NBA на початку 2000-х років коштував 100 млн.

Окрім цих витрат власники нових команд повинні придбати собі гравців належного класу (драфт - розширення), що також приносить клубам певні прибутки.

Питання розширення ліг досить складне і не позбавлене протиріч. Навіщо це робити, коли відпрацьовано стабільний календар ігор, вболівальники і телеглядачі звикли до нього, прибутки зростають? Причини є як внутрішні, так і зовнішні. Перші – це загальне бажання для будь-якого бізнесу збільшити випуск товару на ринок і отримати більші прибутки. Другі – пов'язані зі зростанням попиту і загрозою появи нової ліги. Подібна система контролю ринку також не має аналогів в інших видах бізнесу.

**До специфіки спортивного бізнесу в командних ігрових видах професійного спорту слід віднести і принципи розподілу прибутків між командами від продажу квитків та прав на трансляції ігор національним, регіональним і місцевим телекомпаніям.**

Практика розподілу прибутків від продажу квитків в елітних лігах суттєво відрізняється. Так, в NFL команда-господар залишає в себе 60% надходжень від продажу квитків, а 40% перераховує команді-суперниці. В MLB це співвідношення складає 90 і 10%. В NBA та NHL всі вилучені кошти залишаються у команди-господаря, за винятком 6%, які відраховуються до бюджетів ліг. В іграх плей-офф (NBA) команда-господар отримує 55% надходжень від продажу квитків, а решта 45% - сама NBA.

До 1961 р. кожний клуб самостійно продавав телекомпаніям права на телетрансляції матчів своєї команди. В 1961 р. ліги добилися від Конгресу США прийняття закону, згідно з яким продаж прав на телетрансляції національним телекомпаніям став їх виключним правом. Прибутки, що отримані від цих контрактів, в NFL, MLB, NBA та NHL розподіляються порівно між всіма командами відповідної ліги. Права на телетрансляції матчів, що не увійшли до національного телеконтракту, клуби самостійно продають регіональним і місцевим телекомпаніям. Ці прибутки повністю залишаються в клубах (Гуськов, Платонов, Линец, Юшко, 2000).

**Специфіка спортивного бізнесу тісно пов'язана зі спортивними спорудами, на котрих проводять ігри професійні команди. Команди елітних ліг професійного спорту США, зазвичай, проводять змагання на му-**

ніципальних спортивних спорудах, котрі вони орендують на пільгових умовах.

Штат Флорида, керівництво котрого було зацікавлене у розташуванні сильної професіональної команди на своїй території, наприкінці 1980-х років став першим штатом, що надав субсидії професіональним клубам. У 1991 р. губернатор Флориди затвердив проект, згідно з яким штат гарантує щорічну 2-мільйонну субсидію протягом 30 років всім новоствореним професійним клубам елітних ліг, що розташовані на його території. Цим правом скористалися нові команди MLB та NHL. Слід наголосити, що це не просто добродійність влади штату стосовно професійного спорту, а виважена акція, котра сприяє значному пожвавленню економіки відповідного регіону.

**Специфічною особливістю американського спортивного бізнесу є також пільгове застосування до нього антимонопольного законодавства.** Контрактна система найму робочої сили, що обмежує соціальні права гравців, надання лігам виключних прав на прийом команд до ліги або їх переїзд до іншого міста, виключне право команди на територію, особливості продажу, прав на телетрансляції тощо вступає у протиріччя з діючим антимонопольним законодавством. Проте комісії Конгресу США та суди, що неодноразово розглядали ці питання, визнали, що професійні спортивні ліги - це специфічні суб'єкти підприємницької діяльності. Тому зазначені принципи їх функціонування не можуть бути обмеженнями підприємництва в класичному його розумінні, оскільки, на відміну від промислових фірм і корпорацій, команда з будь-якого виду спорту не може "виробити продукцію" без кооперації з усіма іншими командами-суперницями. Пільгове застосування антимонопольного законодавства характерне і для європейської та азіатської моделей професійного спорту.

**Специфічною особливістю спортивного бізнесу слід вважати і високий рівень зарплати професіональних спортсменів, тренерів і суддів щодо інших професій.** Провідні професіональні спортсмени отримують надзвичайно високі прибутки і вони мають тенденцію до значного зростання.

Американський телекоментатор Д.Мрайнер відмічав, що середній футболіст або бейсболіст мав у 1987 р. зарплату в 20 разів більшу ніж учитель у школі. Так, у середині 1980-х років лише 100 спортсменів провідних північно-американських ліг мали зарплату понад 1 млн доларів на рік, а на початку 1990-х років їх стало уже близько 500, а в сезоні 2003/2004 рр. середня зарплата всіх баскетболістів NBA становила 4 917 000 доларів.

Згідно з дослідженням Forbes, станом на 2013-2014 рр. хокеїсти NHL в середньому отримують менше, ніж гравці NBA і MLB, але більше, ніж футболісти в NFL. Середня зарплата в NBA становить 4,9 мільйона доларів. Найбільш високооплачуваний баскетболіст - Кобе Брайант ("Лос-Анджелес Лейкерс") - 30,45 млн. дол. Мінімальна зарплата - 490,180 тис. дол. У MLB середня зарплата бейсболіста становить 3,82 млн. дол., мінімальна - 500 тис.

дол., а найбільш високооплачуваний спортсмен ліги - Кліфф Лі ("Філадельфія") – 25 млн.дол. Середня зарплата хокеїста в NHL дорівнює 2,58 млн. дол., мінімальна - 550 тис. дол. Найбільш високооплачуваний гравець Ліги - Ши Вебер ("Нешвілл") – 14млн.дол. У NFL. середня зарплата становить 2 млн. дол., мінімальна - 405 тис.дол, а найбільш високооплачуваний футболіст ліги - Метт Райан ("Атланта Фалконс") - 24,5 млн. дол.разом з бонусами.

Ціни на футболістів на трансферному ринку також кожні п'ять років майже подвоюються. У 1982 р. Д.Марадона коштував 5 млн доларів, Роналдо в 1997 р. – 32 млн доларів, З.Зідан у 2001 р. – 73,5 млн. євро; а Л. Суарес в 2014 р.- 94 млн.євро.

За даними американського журналу „Forbes Magazine” 100 найбільш високооплачуваних спортсменів планети заробили за період - з червня 2014 по червень 2015 року - \$ 3,2 млрд, що на 17% більше, ніж роком раніше. Оцінка включала доходи атлетів від професійної діяльності та участі у спонсорських турнірах, рекламних контрактів і власних бізнес-починань. Учасники представляли 10 видів спорту. Найбільша "діаспора" в списку - бейсболісти - налічувала 27 чоловік (табл.1).

Таблиця 1

Заробітки провідних професійних спортсменів світу у 2014-2015 р. (\$ млн.)

№ з/п	С п р т с м е н и	Вид спорту	Заробітки
1	Флойд Мейвезер	Бокс	300
2	Менні Пак`ято	Бокс	160
3	Криштіану Роналду	Футбол	79,6
4	Ліонель Мессі	Футбол	73,8
5	Роджер Федерер	Теніс	67
6	Леброн Джеймс	Баскетбол	64,8
7	Кевін Дюрант	Баскетбол	54,1
8	Філ Мікелсон	Гольф	50,8
9	Тайгер Вудс	Гольф	50,6
10	Кобі Брайант	Баскетбол	49,5
63	Володимир Кличко	Бокс	22,5

Високі зарплати спортсменів зумовлені тим, що саме вони є головними дійовими особами професійного спорту і мають право на свою справедливую частку у цьому бізнесі. Окрім того слід враховувати відносну короткочасність спортивної кар'єри професійних спортсменів. У середньому вона триває 5-7 років, а в американському футболі – ще менше, що спонукає спортсменів до боротьби за підвищення зарплати з метою забезпечення свого майбутнього. Зростання зарплат спортсменів зумовлене і специфікою трудових взаємовідносин у професійному спорті. Незважаючи на заходи ліг

щодо регулювання ринку робочої сили попит на “зірок” і “мегазірок” зростає, а з ним і зарплата провідних спортсменів.

Останнім часом високі, щодо інших професій, заробітки мають і тренери та спортивні судді.

Зарплата тренера NBA від 5-12 млн.дол/рік. Так Л. Браун у 2005 р. уклав чотирьохрічний контракт з клубом „Нью-Йорк Нікс” (NBA) на суму 32 млн доларів.

Подібні тенденції спостерігаються і в європейському футболі. За даними тижневика France Football середня річна зарплата десяти найбільш високооплачуваних тренерів європейських футбольних клубів у 2005 р. становила 4,11 млн євро. Станом на 2015 р. , португалець Жозе Моурінью - тренер лондонського "Челсі" - найбільш високооплачуваний тренер . Його річний оклад дорівнює 18 мільйонам євро. Щодо українського футболу, то в 2015 р. найбільш високооплачуваним залишається тренер "Шахтаря" Мірча Луческу. Його заробіток оцінено в розмірі близько \$ 5 млн на рік. Ще в 2014 р. номінально найдорожчим тренером в Україні вважався іспанський наставник "Дніпра" Хуанде Рамос з зарплатою \$ 4 млн. У Луческу чистий заробіток тоді був на мільйон менше, але в нього була ще система бонусів, практично порівнювати його з Рамосом.

Суддя-новачок NBA отримує 91 тис.дол/рік, згодом його зарплата зростає до 550 тис.дол/рік.

Найвищу оплату праці серед європейських спортивних суддів мають іспанські рефері. Вони отримують річний оклад 18 000 євро. Окрім цього за обслуговування кожного матчу додатково ще 2 100 євро. На загал суддя вищої категорії заробляє за рік 60-70 тис євро. При цьому переважна більшість іспанських футбольних рефері мають основну професію, а суддівством займаються за сумісництвом.

Зарплата спортсменів-професіоналів залежить не тільки від виду спорту і рівня їхньої майстерності, а й від того, за яку команду вони виступають і яке в них ігрове амплуа. Так, навіть висококласний спортсмен у фінансово малоспроможній команді може заробляти менше, ніж гравець середнього класу, що виступає за багатий клуб, а одного і того ж рівня майстерності хокеїст-форвард буде отримувати більшу зарплату, ніж захисник. Розмір зарплати буде також залежати від іміджу спортсмена в засобах масової інформації та його стосунків з власником команди і тренером.

**Отже диференційований підхід до оплати послуг професіональних спортсменів є безумовним законом спортивного бізнесу.**

<p><b>Специфічними особливостями бізнесу у професійному спорті є такі:</b></p>
--



- 1. Клуби, команди, спортсмени вступають у конкурентні стосунки лише у процесі змагань. У бізнесі вони не конкуренти, а партнери.**
- 2. Система найму робочої сили “драфт” та контрактна система, що має низку обмежень прав спортсменів (“резерв систем”) і навіть вступає у протиріччя з чинним трудовим законодавством і Конституцією США та інших країн.**
- 3. Виключне право клубу (команди) на визначену для нього територію.**
- 4. Правила вступу до ліги (асоціації) нових клубів (команд).**
- 5. Принципи розподілу прибутків між клубами (командами) від продажу прав на телетрансляції ігор та продажу квитків на ігри.**
- 6. Надання в оренду муніципальних спортивних споруд за символічну оплату.**
- 7. Пільгове застосування до професійного спорту антимонопольного законодавства.**
- 8. Високий рівень зарплати професіональних спортсменів, тренерів і суддів щодо представників інших професій.**
- 9. Диференційований підхід до оплати праці професіональних спортсменів.**

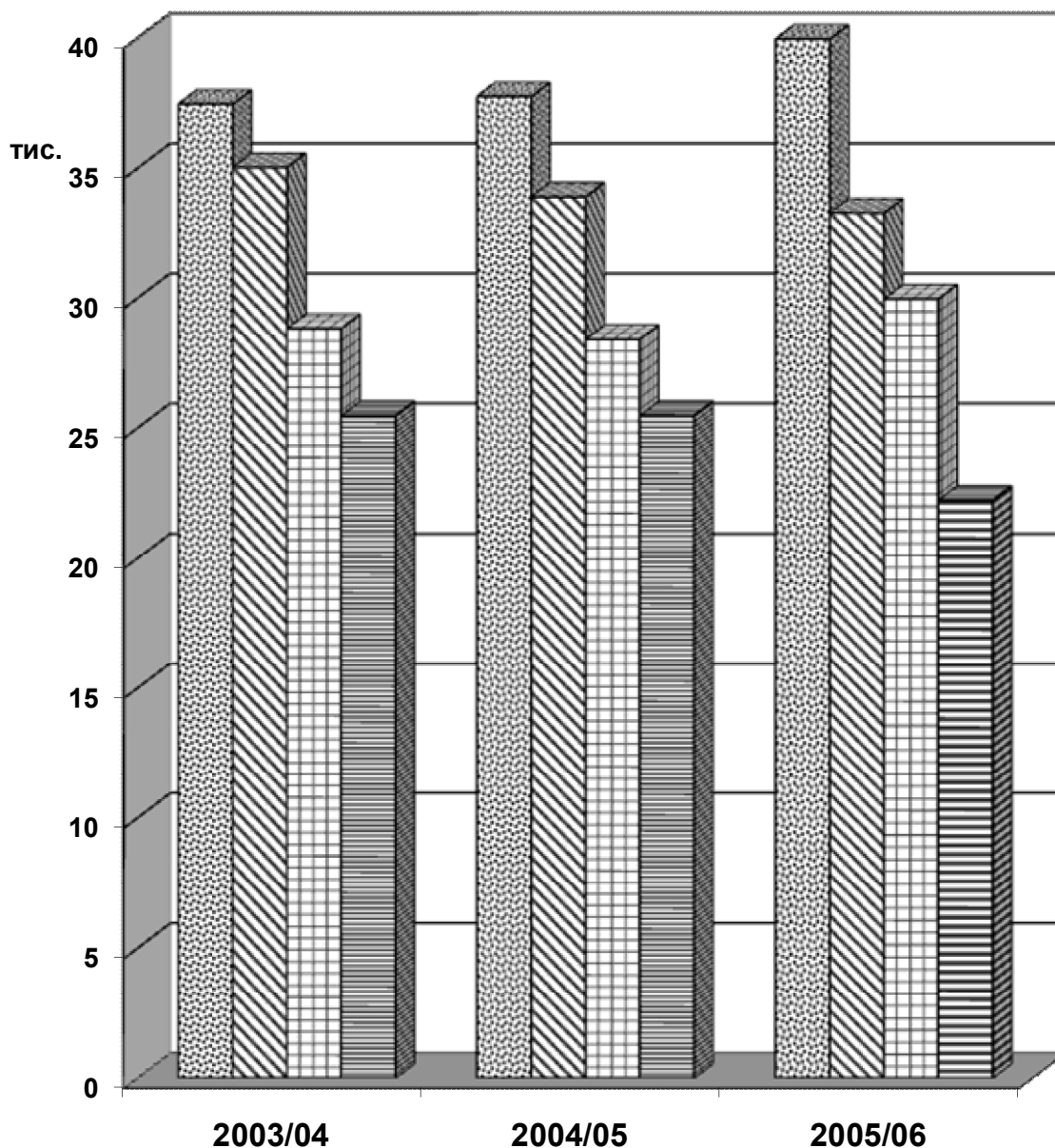
## 2. Джерела прибутків у професійному спорті

Професійний спорт - це гігантська галузь індустрії розваг. Найбільш видовищними і прибутковими видами спорту є автоперегони, американський футбол, бейсбол, баскетбол, бокс, боротьба, гольф, кінні скачки, теніс, хокей та ін. Річний обіг коштів в гонках Формула – 1 становить понад 2 млрд доларів. У 2001 р. 11 етапів Гран-прі у європейських країнах відвідали понад 2 млн вболівальників і витратили біля 600 млн. доларів на квитки, проживання, харчування, обслуговування автомобілів тощо. Гран-прі Малайзії у 2001 і 2002 рр. давав місту 120-130 млн. доларів прибутку (Лебедко, 2002).

**Одним із основних джерел прибутків, протягом всього періоду існування професійного спорту, є реалізація квитків на змагання.** Наприклад, один з найбагатших футбольних клубів світу „Манчестер Юнайтед” у 2003 р. отримав прибуток 251,4 млн євро, у тому числі від продажу квитків і абонементів 101 млн, що 40,2%. Навіть бурхливий розвиток телебачення не позначився негативно на відвідуванні спортивних змагань. Зокрема, в NBA у 1980-х роках середня відвідуваність ігор безперервно зростала. В сезоні 1987/88 рр. ігри команди "Детройт Пістонз" вперше в історії NBA відвідало понад мільйон глядачів. Незважаючи на зростання цін на квитки у 1980-х роках в середньому у 2,5 рази, відвідуваність ігор команд NHL зросла з 10,7 до 13,7; NFL - з 14 до 17,3; NBA - з 9,4 до 18,6; MLB - з 43 до 55 млн чоловік.

Взірцем організації роботи з глядачами можна вважати MLB. Лише в однієї з команди ліги відвідуваність змагань у 1990 р. становила менше 2 млн глядачів. У двох команд ліги відвідуваність становила 6,9 млн чоловік. Для порівняння відзначимо, що в сезоні 2004/2005 рр. матчі всіх команд вищої ліги національного чемпіонату футболу відвідали тільки 1,7 млн глядачів.

Досить висока середня відвідуваність характерна для провідних національних чемпіонатів з футболу європейських країн (Рис. 2). Високий рівень відвідуваності Бундесліги (Німеччина) та позитивна динаміка упродовж останніх трьох сезонів зумовлена як значною конкуренцією між командами, так і зростанням інтересу до футболу внаслідок проведення в Німеччині Кубку світу у 2006 р. Негативна динаміка відвідуваності у Прем'єр-лізі (Англія) пояснюється зниженням конкуренції у боротьбі за звання чемпіона упродовж останніх двох сезонів (незаперечним лідером є „Челсі”) та відносно високою ціною на квитки. Негативну динаміку відвідуваності ігор Серії А президент італійської ПФЛ А.Галліані вбачає у низькій якості сервісу, що надається на стадіонах оскільки більшість з них застарілі і потребують реконструкції. Останнім часом на італійських стадіонах знизився також рівень безпеки не тільки глядачів, а й футболістів та футбольних рефері, що також негативно впливає на відвідуваність матчів.



**Рис.2. Динаміка середньої відвідуваності матчів національних чемпіонатів з футболу**

■ Німеччини    ▨ Англії    ▩ Іспанії    ▤ Італії

Відвідуваність змагань обумовлюється багатьма чинниками: кількістю і демографічним складом населення у місті, де розташована команда; популярністю виду спорту; рівнем прибутків переважної більшості населення та цінами на квитки; наявністю в команді зірок та суперзірок; зручністю і комфортністю місць на спортивних аренах; рівнем безпеки для глядачів; додатковими послугами на спортивних аренах тощо. За розрахунками еко-

номістів у містах з населенням 900 тис. чоловік середня відвідуваність, наприклад, хокейних матчів може становити близько 8,4 тис. вболівальників на гру. Кожний наступний мільйон жителів (понад 900 тис.) збільшуватиме відвідуваність змагань у середньому на 2 тис. глядачів. Звичайно ж відвідуваність матчів конкретної команди залежатиме переважно від її успіхів у змаганнях.

Проте деякі фахівці вважають, що необов'язково мати добре зіграну і збалансовану команду, яка буде стабільно виступати в чемпіонаті. Потрібно насамперед мати гравця, на якого йдуть глядачі, а телекомпанії показують матчі за його участю. Так за підрахунками фахівців чотирирічне перебування П.Івінга у команді Джорджтаунського університету, у подальшому одного з провідних гравців NBA, принесло навчальному закладові близько 12 млн доларів, а видатки на нього за цей же час склали лише 50 тис. доларів.

В 1984 р. клуб NHL "Пітсбург Пінгвінз" уклав контракт з М.Лемьйо, котрий став у попередньому сезоні "Найціннішим гравцем" і "Хокеїстом року" юніорської ліги провінції Квебек. Його поява в команді сприяла різкому зростанню проданих сезонних абонементів з двох до п'яти тисяч і загальної відвідуваності домашніх матчів. До появи М.Лемьйо в клубі на матчі приходило в середньому 6839 глядачів, а в сезоні 1984/85 рр. відвідуваність зросла до 15 234 чоловік.

Формування ("розкрутка") майбутніх зірок розпочинається уже під час „драфту”. Активну участь у цьому беруть засоби масової інформації. Так, випускник середньої загальноосвітньої школи, зірка шкільного баскетболу Л.Джеймс завдяки „розкрутці” у засобах масової інформації ще не ставши професійним баскетболістом уклав з компанією „Найк” семирічну рекламну угоду на суму 90 млн доларів.

Найпочеснішим рівнем популярності спортсмена у професійному спорті вважається наречення його прізвиськом. Наприклад, в NHL: Моріс Рішар - "Ракета", Бобі Халл - "Винищувач", Шульц - "Кувалда", Уейн Гретцкі - "Великий", Маріо Лемьйо - "Чаклун", Павло Буре - "Російська ракета". Коли суперзірка покидає команду, чи спорт взагалі, це відразу ж негативно позначається не тільки на відвідуваності матчів, а й в цілому на її фінансовому стані. Так, заява кумира вболівальників популярного англійського футбольного клубу "Манчестер Юнайтед" Еріка Кантона про те, що він покидає великий футбол призвела до падіння курсу акцій клубу на Лондонській біржі на 12,5 пенса, що призвело до падіння їх загальної вартості на 8,7 млн фунтів стерлінгів.

На думку фахівців відвідуваність спортивних змагань залежить також від рівня безпеки на спортивних аренах. Наприклад, на арені хокейного клубу „Вашингтон Кепіталс” є навіть своя в'язниця, якою керує поліція округу Колумбія. У кожному проході між глядацькими рядами стоять службовці у фірмовій одежі з написом на куртці „Персонал”, які підказують глядачам як знайти своє місце і слідкують за порядком. Варто комусь порушити громад-

ський порядок як його силоміць виведуть за межі арени. Коли ж хтось сильно сп'яніє або розпочне бійку, його відправлять до в'язниці.

Ціни на квитки коливаються у дуже широкому діапазоні і залежать від популярності команди та рівня комфорту тієї чи іншої арени і місця. Наприклад, ціни квитків на матчі команд NBA на початку 1990-х років коливалися від 2 до 350 доларів. У Філадельфії вони становили 8–30, в Чікаго - 12–175, а в Лос-Анджелесі - 2–50 доларів. Вартість сезонних абонементів на ігри Чікаго Булз в сезоні 2012-2013 рр. становила 1710 - 8100 дол., на одну гру 38-180 дол.

Основою квиткового бізнесу в командних ігрових видах професійного спорту є продаж сезонних абонементів. Так, усі 27 палаців спорту, де виступали команди NBA наприкінці 1980-х років, могли вмістити 463 081 глядача. В сезоні 1989/90 рр. на ці місця було продано 294 400 сезонних абонементів, що становило 63% загальної кількості місць у залах. Це означає, що у вільний продаж перед іграми надійшло лише 37% квитків. В сезоні 2002/2003 рр. клуби „Детройт” і „Лейкерс” реалізували 80% місць на своїх майданчиках через абонементи.

Ще ефективніше організовано продаж абонементів в NHL, де доходи від реалізації квитків склали 60% загальної суми доходів. Тут у вільний продаж надходило тільки 15-20% квитків. В сезоні 2001/2002 рр. 5 клубів NHL („Колорадо”, „Коламбус”, „Даллас”, „Детройт”, „Мінне сота”) реалізували всі квитки на всі домашні матчі. При цьому ціни на квитки у порівнянні з попереднім сезоном зросли в середньому на 1,3%. Високу ефективність роботи з глядачами демонструє англійська Прем'єрліга. В сезоні 2002/2003 рр. матчі її команд відвідували в середньому по 35 570 глядачів, що становило 93,8% від середньої кількості місць на стадіонах де проходилися ігри. Слід відзначити, що понад 75% абонементів на ігри купують різні фірми і корпорації за рахунок статті "ділові зустрічі", а не з власних прибутків їхніх керівників. Ці абонементи потім роздаються безкоштовно постійним клієнтам фірм або їх гостям. Наприклад, відома у США корпорація "Меньюфекчерс ганновер траст" щорічно купувала понад 2000 абонементів на різні спортивні змагання у Нью-Йорку. Окрім цього корпорація орендувала за рахунок статті "ділові зустрічі" розкішні ложі на бейсбольному стадіоні "Дисайєнт" і в палаці спорту "Медісон сквер гарден", де виступали хокейна команда "Нью-Йорк Рейнджерс" та баскетбольна команда "Нью-Йорк Нікс". На домашній арені хокейного клубу NHL „Вашингтон Кепіталс” по всьому її периметру розташовано біля 200 лож-люксів. За рівнем комфорту вони відповідають висококласному ресторану і номеру у п'ятизірковому готелі. Оренда однієї такої ложі від 100 до 150 тис. доларів за сезон. В середині 1980-х років ця "квиткова афера", як її охрестили журналісти, стала відома податковому управлінню США. Воно відразу ж запропонувало обкласти податком суми, що витрачають корпорації на придбання квитків. Такий захід міг призвести до різкого зменшення прибутків від продажу абонементних

квитків. Але адміністрація Р. Рейгана не пішла на загострення конфлікту і залишила все так як і було.

Ще більш вражаючі ціни на оренду приватних лож у європейському футболі. Наприклад, відомий англійський співак Роббі Уільямс у 2003 р. орендував одну з чотирьох приватних лож на стадіоні футбольного клубу „Челсі” на 10 років за 10 млн фунтів стерлінгів. Слід зауважити, що приватні ложі на стадіоні клубу „Челсі” оздоблені панелями з горіхового дерева, централізовано опалюються в холодну пору року, оснащені кондиціонерами та двома великими плазмовими екранами для перегляду телепередач. В ложах встановлено сучасні комп’ютери з виходом в Інтернет і факси. Угода щодо оренди лож передбачає їх використання в якості тимчасових офісів. Окрім цього адміністрація стадіону надає можливість заздалегідь обговорити меню і карту напоїв.

Ціни на квитки у професійному боксі ще вищі. Так їх вартість на поєдинок між чемпіоном світу у важкій ваговій категорії за версією WBA Е.Холіфілдом та чемпіоном світу у цій же ваговій категорії за версією IBF М. Мурером коливалася від 100 до 1000 доларів.

В 2015 р. в Лас-Вегасі відбувся "бій століття" між американцем Флойдом Мейвезером і філіппінцем Менні Пакьяо. За можливість спостерігати за найдорожчим боксерським поєдинком в історії людства глядачі в перших рядах заплатили по 150 тис. доларів. Безпрецедентний випадок - квитки в цей раз продавалися не тільки на поєдинок, але навіть на церемонію зважування боксерів. Вхід був по 10 доларів. Зазвичай він безкоштовний. Але вплив уболівальників теж не бувалий. Майже 200 000 людей прийшли подивитися на бій у Лас-Вегасі, ще мільйони глядачів спостерігали телетрансляцію. Вперше з 2009 року її вело відразу два канали - NBO і Showtime. Разом їм вдалося зібрати 300 млн. доларів на підписці.

**На відвідуваність змагань впливає низка чинників: престижність виду спорту, реклама та організація змагань, ритуали і церемонії, додаткові послуги перед, під час і після закінчення змагання, комфортність спортивних споруд, ціни на квитки тощо.** В США широко розповсюджена думка про престижність спорту. Численні ділові розмови розпочинаються з обміну думками щодо футбольних або баскетбольних матчів. Модним стало обговорення та вирішення ділових питань у басейнах, на тенісних кортах, за грою у гольф та у ложах стадіонів і палаців спорту.

Важливу роль у залученні глядачів на змагання відіграє якісна реклама та організація і проведення самих змагань. Особливо важливу роль відіграє реклама у видах спорту, де змагання проводяться періодично в різних містах (бокс, теніс, легка атлетика тощо). Професійні командні ігрові види спорту мають стабільні календарі і більшість вболівальників заздалегідь знають, коли і де відбудуться ігри їхніх улюблених команд. Тому основна

частка рекламних витрат у цих видах спорту припадає на виготовлення кольорових програм, фотографій команд та окремих гравців, які згідно контрактів також зобов'язані проводити рекламну роботу.

Спортивні змагання у професійному спорті супроводжуються численними ритуалами і церемоніями, котрі приваблюють глядачів своєю барвистістю і є своєрідними засобами ідейно-психологічного впливу. Продемонструємо це на прикладі хокейного клубу NHL „Вашингтон Кепіталс” коли він проводить матчі на власній арені „Ем-Сі-Ай-Центр”. Кожний матч це своєрідне шоу і над його постановкою окрім хокейних команд працює спеціальний підрозділ клубу. Важливого значення надається музичному оформленню матчу. Музику для „підзаводки” глядачів відбирають два звукооператори на основі інформації про її популярність фахівців однієї з радіостанцій міста. Головна вимога – пізнаваність, захоплюючий ритм, потужний драйв і привабливість для різних категорій слухачів.

У кожного матчу-шоу свій сценарій, своя інтрига. Наприклад, в один з вечорів хокеїсти гостьової команди виходять на ковзанку у повній темряві, а світло вмикається лише коли на арену починають виїжджати хокеїсти „Кепіталс”. Інколи замість прожекторів можуть бути спалахи феєрверка. Іншим разом повне освітлення до початку матчу і проведення якихось урочистих церемоній.

Перед кожною грою виконується державний гімн з солістом, хором, або навіть військовим оркестром. Глядачі підспівують стоячи і приклавши праву руку до серця.

Коли шайбу закидають хокеїсти „Кепіталс”, звукооператори вмикають сирену, а потім бравурний роковий програш. Коли ж господарі пропускають шайбу настає гробова тиша.

Важливого значення у професійному спорті надається роботі з глядачами. Власники спортивних споруд поділяють їх на такі категорії: ті, що не відвідують змагань; відвідують випадково; відвідують декілька разів на рік; часто відвідують; постійні вболівальники (мають абонементи). Особливої уваги надають першим трьом категоріям. Для підвищення зацікавленості глядачів застосовують різноманітну рекламу і концерти популярних виконавців перед грою; проводять зустрічі спортсменів з мешканцями мікрорайонів; надають право ввести м'яч або шайбу в гру власникові квитка, на який випав виграш у лотереї, розігрують цінні призи в лотереї квитків тощо.

Багато уваги надається створенню комфортних умов на спортивних аренах: зручні місця, чистота, різноманітні і якісні додаткові послуги (продаж продуктів харчування, напоїв, сувенірів тощо), доброзичливе ставлення обслуговуючого персоналу та інше.

Важливе місце у боротьбі за глядача має політика цін на квитки. Враховуються як ціни на квитки в інших командах ліги, так і можливості конкуренції за глядача з альтернативними засобами заповнення дозвілля людей, у тому числі й з іншими видами професійного спорту. Власники команд і спортивних споруд розуміють, що надто великі ціни на квитки відштовхнуть

численних глядачів, так само як і надто дешеві квитки не принесуть значних прибутків. Порівняно з театрами ціни на спортивні видовища у 2-3 рази нижчі, що значною мірою сприяє підтриманню високого рівня відвідуваності змагань професійних спортсменів.

В 1934 р. MLB вперше продала права на радіотрансляцію матчів "Світової серії" компанії "Форд" за 100 тис. доларів. Слід відзначити, що окрім бейсболу в 1930-ті роки транслювалися по радіо і поєдинки боксерів. Телебачення вперше показало на своїх екранах спорт у 1939 р., коли телекомпанія Ен-бі-сі здійснила трансляцію матчу з американського футболу між командами "Бруклін доджерс" та "Філадельфія іглс". В 1940 р. телекомпанія Ен-бі-сі платила по 2500 доларів за право трансляції футбольного матчу. Але трансляції змагань по телебаченню на той час носили епізодичний характер.

**Лише після другої Світової війни в бюджетах футбольних та бейсбольних команд з'являється нова перспективна стаття прибутків, що відіграє значну роль у розквіті футбольного та бейсбольного, а врешті і всього спортивного бізнесу - продаж прав телекомпаніям на телетрансляції спортивних змагань.** У 1952 р. кожна команда NHL отримувала 52 тис., в 1960 р. - 200 тис., в 1972 р. - 1,6 млн, а наприкінці 1980-х рр. - близько 17 млн доларів тільки від національних телекомпаній. Тут не враховані грошові надходження від місцевих і регіональних телекомпаній. Англійська Прем'єр-ліга у 2001-2003 рр. щорічно отримувала по 367 млн фунтів стерлінгів від компанії BS-ку-В за право телетрансляцій футбольних матчів її клубів. Французька перша футбольна ліга отримувала на початку 2000-х рр. від продажу прав на телетрансляції ігор 51% її загального річного прибутку.

Спочатку телетрансляції негативно позначилися на відвідуваності змагань, а отже й на прибутках від продажу квитків. Тому власники команд не були зацікавлені у розширенні обсягів телетрансляцій аж до початку 1960-х років. В 1961 р. Конгрес США прийняв закон, який дозволяв професійним лігам продаж прав на трансляцію не окремих ігор, як було раніше, а більшості ігор в пакеті. Це значно зміцнило позиції ліг у стосунках з телебаченням і сприяло суттєвому зростанню прибутків від нього. Прибутки, що отримують ліги і команди від телекомпаній, значною мірою гарантовані, оскільки контракти укладаються на досить тривалий час (в середньому 3-5 років). Важливо і те, що прибутки від продажу прав на телетрансляції матчів мають тенденцію до значного зростання, тоді як ціни на квитки на ті ж змагання зростають значно повільніше. Наприклад, за період з 1971 до 1998 рр. середня вартість квитка на футбол зросла в 5 разів, а вартість прав на телетрансляції матчів команд NHL зросла більше ніж у 20 разів.

В NBA з 1970 по 1985 р. вартість прав на телетрансляції ігор також зросла більше ніж у 20 разів. Широкий прорив NBA на телебачення сприяв значному зростанню популярності професійного баскетболу в США та далеко за їх межами. Наприклад, матч "Всіх зірок" 1997 р., котрий проводив-



ся на честь 50-річчя NBA, дивилися 600 млн глядачів. Трансляція велась у 172 країнах світу на 41 мові. Зростання популярності у свою чергу сприяло зростанню відвідуваності матчів та зростанню у подальшому цін на право їх трансляції по телебаченню. В середині 1990-х років частка прибутків від продажу прав на телетрансляції в NFL зросла до 65%, в MLB - до 55%, в NBA - до 40% і тільки в NHL вона не перевищила 20% від загальної суми прибутків.

На відміну від NBA, MLB та NFL хокейна ліга має відносно невеликі прибутки від продажу прав на телетрансляції матчів. Для цього є об'єктивні причини. Справа у тому, що хокей залишається в США поки що регіональною грою, яка більш популярна у північно-східних штатах країни. У зв'язку з цим хокей транслює переважно кабельне телебачення, а отже глядацька аудиторія значно менша. Очевидно, що саме потребами телеринку зумовлена останнім часом політика NHL щодо розташування команд у південно-західних штатах.

Професійний спорт має від телебачення не тільки безпосередні, а й опосередковані прибутки. Так трансляція матчів англійського, італійського, іспанського чемпіонатів та Ліги чемпіонів УЄФА на азійський континент сприяли тому, що європейський футбол знайшов своїх споживачів. В багатьох країнах Азії відкриті мережі магазинів „Реал”, „Ліверпуль”, „Манчестер Юнайтед” та ін., котрі приносять великі прибутки.

Велика частка прибутків від телебачення має й зворотню сторону. Ліги все більше починають залежати від національних телекомпаній. Наприклад, в Італії на вимогу телекомпаній Ліга змушена була змінити календар національного чемпіонату з футболу. З 1997 р. головні матчі з неділі виносяться на інші дні тижня, чого в історії футболу Італії раніше не бувало. Проте проведення матчів конкретного туру в різні дні тижня дозволяє зібрати більшу аудиторію телеглядачів (Клещев, 1997). Окрім цього посилюється конкуренція з боку інших видовищних форм організації дозвілля. Усвідомлюючи це, керівники професійних ліг і клубів наприкінці 1980-х років минулого століття стали вдаватися до послуг фахівців у сфері маркетингу для пошуку нових джерел прибутків (Платонов, 1998).

**Сучасний маркетинг трактується як метод, ідеологія і філософія підприємництва, як основа для прийняття рішень, котрі приводять діяльність організації (ліга, клуб) у відповідність до потреб ринку (Ван ден Эйде, 1989).** Оскільки маркетинг орієнтований насамперед на ринок, то і всі дії мають відповідати побажанням замовника (споживача) з урахуванням можливостей конкурентів. Маркетинг як універсальна концепція ліги (асоціації) включає такі аспекти:

- розробка концепції маркетингу: визначення мети, стратегічних напрямів і тактичних планів діяльності в сфері розважального бізнесу;
- сприйняття ідеї маркетингу спортивними клубами (командами);

- професіональна реалізація цієї ідеї з урахуванням можливостей клубу та місця його розташування.

Розробка концепції маркетингу має включати низку провідних критеріїв спортивного бізнесу (Гуськов, 1995; Мічуда, 1995).

1. Планування пакету послуг, що включає основні заходи та додаткові послуги і розваги перед, під час і після основних.
2. Визначення можливостей вірогідних конкурентів.
3. Оцінка демографічних характеристик, способу життя та інших параметрів населення (комплексна сегментація ринку глядачів).
4. Вивчення рівня поінформованості потенційних глядачів і "знаку" їхнього сприйняття (позитивний, негативний, не визначений) спортивних заходів.
5. Створення комплексного образу спортивного заходу на основі сукупності його компонентів (команди, спортсмени, зірки та суперзірки, традиції тощо).
6. Планування реклами спортивного заходу залежно від складу основної і потенційної глядацької аудиторії та можливостей використання різних засобів масової інформації.
7. З'ясування ринкових цін та собівартості послуг. Надто високі ціни на квитки та додаткові послуги без урахування потенційних можливостей глядачів так само як і надто низькі - призведуть до зменшення прибутків.
8. Планування заходів заохочення участі глядачів (розігриш цінних призів і сувенірів по вхідних квитках; організація торгівлі сувенірами, напоями, гамбургерами, тютюновими і кондитерськими виробами, фотографіями спортсменів з автографами; надання місць для паркування автомобілів на час матчу; знижки вартості квитків на колективні відвідування тощо).
9. Якісно-кількісна оцінка заходу (кількість і характеристика глядачів, результати групових опитувань щодо якості отриманих послуг тощо).

У практиці спортивного маркетингу найкращим середовищем для поширення рекламної інформації та інших послуг зацікавленим глядачам є спортивне змагання. Для цього застосовується реклама на спортивних спорудах, на спортивній екіпіровці, у назві певних турнірів тощо. Самі спортсмени також виступають носіями реклами.

Одним з найбільш ефективних місць розташування реклами є спортивні споруди. Досвід рекламної діяльності елітних ліг північно-американського професійного спорту (NFL, MLB, NBA, NHL) свідчить, що найчастіше рекламуються продукти харчування, товари широкого вжитку і послуги бізнесу, роздрібна торгівля (табл. 2.). У другій половині 1990-х років на 95 спортивних спорудах цих ліг було розташовано 5000 елементів реклами понад 1000 різних фірм-спонсорів. Найбільше представництво мали компанії "Кока-Кола", "Анхойзер-Буш" і "Пепсі-Кола". Саме ці компанії вкладають великі кошти як у професійний, так і в олімпійський спорт.

## Рекламні написи на спортивних спорудах, %

Види рекламних написів	Ліги			
	MLB	NBA	NFL	NHL
Харчові продукти, напої	37	40	45	34
Товари широкого вжитку, послуги	22	24	26	26
ЗМІ, комунікації	15	12	13	14
Послуги бізнесу	13	12	9	14
Роздрібна торгівля	13	12	7	12

Підкреслюючи важливу функцію реклами у спонсорстві, фахівці називають її рекламно-спонсорською діяльністю. Професійні ліги, клуби, спортсмени охоче рекламують продукцію певних фірм, а ті, у свою чергу, щедро оплачують ці послуги. Наприклад, мадридський футбольний клуб „Реал” у 2004 р. уклав восьмирічний рекламно-спонсорський контракт з фірмою „Адідас”, згідно якого він отримає від неї 180 млн євро та ще 50% від суми вартості кожної проданої футболки з його емблемою. Та щедрість пояснюється тим, що для підвищення дієвості реклами потрібний контакт з великою і різноманітною аудиторією. Спорт надає таку можливість, будучи ідеальним посередником, котрий сприяє проникненню реклами у маси. Швидке поширення рекламно-спонсорської діяльності у професійному спорті пояснюється саме тим, що на відміну від класичної реклами характерним для неї є не прямі, а опосередковані контакти з великою аудиторією глядачів. На думку психологів такий спосіб подачі реклами є більш ефективним, ніж класична реклама. Підприємці це добре розуміють і вкладають великі кошти в рекламно-спонсорську діяльність.

Широкої популярності у професійному спорті набула рекламно-спонсорська діяльність у формі індосаменту. Фірми укладають персональні угоди з певними спортсменами, імена яких, на їхню думку, асоціюються у споживачів з продукцією фірми і будуть сприяти кращій її реалізації. Наприклад, японський автомобільний концерн “Ніссан” збільшив за рік продаж своїх автомобілів на 14% завдяки рекламному контрактові з провідним японським бейсболістом І.Сузукі.

У 1990-х роках ХХ ст. серед альтернативних телебаченню джерел фінансування американського професійного спорту все більшої значущості стало набувати спортивне ліцензування.

**Під ліцензуванням у професійному спорті розуміється продаж підприємцям прав на застосування символіки ліги, клубу (емблема, назва команди, портрет чи ім'я гравця тощо) у своїх інтересах.** Між лігами, клубами, спортсменами з одного боку та виробниками з іншого укладаються угоди, згідно з якими останні за певну винагороду отримують право розташування відповідної символіки на своїх товарах. Зазвичай ціна ліцензованого товару вища за ціну такого ж товару без відповідної символіки на 10-

15%, із яких від 3 до 9% відраховується лігам, клубам чи певним спортсменам. За повідомленнями засобів масової інформації у 1996 р. NBA отримала від ліцензування товарів 2,6 млрд доларів прибутку. Результати досліджень свідчать, що кожний долар, який вкладається у ліцензійну програму, приносить прибуток 3-5 і навіть більше доларів. Тому професійні ліги, асоціації, команди і окремі спортсмени надають великої уваги ліцензуванню. За даними журналу "Фактешл уорлд" продаж ліцензованих спортивних товарів збільшився з 5,5 млрд у 1985 р. до 20,0 млрд доларів наприкінці 1990-х років.

Ця тенденція спостерігається не лише у північно-американському, а і в європейському професійному спорті. Керівники Європейських ліг очікують суттєвої активізації індустрії ліцензійних товарів. З цього приводу уряд Португалії прийняв навіть спеціальний законопроект, що був спрямований на захист комерційних прав пов'язаних з проведенням у цій країні у 2004 р. чемпіонату Європи з футболу. Його мета – підтримка офіційного бренду, торгових знаків і ліцензованих товарів, які повинні бути легально захищені від всіх форм піратської діяльності.

Сьогодні більшість американських фахівців вважають спортивне ліцензування одним з найперспективніших джерел прибутків професійних ліг і команд оскільки інші джерела практично вичерпані. Доречно відзначити, що і МОК у своїх економічних програмах надає великої уваги розширенню саме цього напрямку комерційної діяльності.

Важливим напрямом підвищення ефективності ліцензійних програм є залучення до цієї роботи професійних ліцензійних агентств. В них працюють кваліфіковані фахівці. Вони добре знають тонкощі міжнародного ліцензування, і високо оцінюють свої послуги. За посередницьку роботу ліцензійні агентства вимагають до 25-30% річних прибутків від ліцензій. Проте, очевидно, це вигідно, оскільки не найбагатша у професійному спорті ліга - NHL користується послугами подібних агенств.

Слід також відмітити, що ліцензування є не тільки вагомим і перспективним джерелом фінансування професійного спорту. Воно допомагає підтримувати певний імідж виду спорту, ліги, команди серед вболівальників і широкого загалу населення, що, у свою чергу, позитивно позначається на успішності спортивного бізнесу в цілому.

**Важливим джерелом прибутку у професійному спорті є дохід від концесії спортивних споруд.** Концесії палаців спорту та інших спортивних споруд – це продаж підприємцям права здійснювати торгівлю товарами чи послугами на їхній території перед початком і під час матчу та безпосередньо після його закінчення. Не може бути продаж закусок, напоїв, тютюнових виробів, сувенірів тощо. Наприклад, під час пересічної гри хокейної команди "Нью-Йорк Рейнджерс" в палаці спорту "Медісон сквер гарден" загальний прибуток від концесій становить близько 80 тис. доларів. Враховуючи те, що команда проводить на своєму майданчику 41 гру регулярного

чемпіонату NHL, сумарний прибуток за сезон становитиме понад 3 млн доларів (Гуськов, 1995). Розмір прибутку від концесій залежить від того, чи сам клуб здійснює торгівлю товарами широкого попиту на спортивній споруді, чи надає це право торгівельним фірмам з відрахуванням певної частки від продажу до бюджету команди. Слід наголосити, що надання різноманітних послуг безпосередньо на спортивних аренах позитивно впливає і на відвідуваність змагань.

**Суттєвий дохід мають клуби і від паркування автомашин глядачів на час проведення матчу.** Вартість паркування становить 2-8 доларів. В NBA та NHL команди мають прибуток з цього джерела близько 1 млн доларів за сезон. Клуби будують автостоянки поблизу спортивних споруд і на час матчів дозволяють паркування на них тільки тим, хто має квиток на змагання. Власники абонементів фешенебельних лож мають на клубних автостоянках закріплені за ними на весь сезон місця паркування автомобілів. Ця послуга приносить не тільки додаткові прибутки, а й суттєво сприяє розширенню реалізації квитків.

**Наступним джерелом прибутків є продаж атрибутики клубів:** значки, вимпели, прапорці, краватки, шалі, косинки, шапочки, шарфи та інші сувеніри. Продаються також фотографії гравців з їхніми автографами, плакати, буклети, відеокасети з записами ігор тощо. Зокрема, англійський футбольний клуб „Манчестер Юнайтед” у 2000-му році отримав 23,6 млн фунтів стерлінгів від продажу товарів з клубною символікою та інших дрібних торгових операцій.

**Клуби, котрі володіють сучасними спортивними спорудами, отримують також прибутки від здачі їх в оренду.**

Цікаву статтю прибутків віднайшли підприємці з Франції, організатори чемпіонату світу-98 з футболу. Вони пропонували увічнити своє відвідування головної арени чемпіонату "Стад де Франс" за 250 франків. За цю суму працівники стадіону гравірували прізвище кожного, хто цього бажав, на бронзовій плиті, котра розташована біля входу на стадіон. Аналогічні послуги, але за меншу ціну, можна було отримати і на інших стадіонах, де відбувалися матчі чемпіонату світу-98.

**Продаж гравців** до інших команд в окремі сезони також дає деякі доходи. Це джерело прибутків успішно використовують голандські, бельгійські та деякі інші футбольні клуби. В елітних клубах такі доходи, як правило, не плануються, оскільки на місце проданих гравців необхідно купувати інших.

**Доходи команд поповнюються також з центральних фондів ліг, проценту на капітал, що вкладено до банку тощо.** Наприклад, кожен з 32 футбольних клубів, що брали участь у груповій стадії європейської Ліги чемпіонів в сезоні 2004/05 рр., отримав від УЄФА лише за вихід в число тридцяти двох по 1,62 млн євро, премії за кожний проведений матч в групах (по 324 тис.), премії за результати на груповому етапі (324 тис. за перемогу,

162 тис. за нічию), премії за вихід до 1/8 фіналу (1,62 млн), 1/4 фіналу (1,95 млн) і до 1/2 фіналу (2,6 млн) Окрім того, переможець Ліги чемпіонів отримав 6,5 млн, а той хто програв у фіналі – 3,9 млн євро. Клуби також отримали додаткові кошти від продажу прав на телетрансляції та інших джерел. Клубний чемпіон Європи англійський „Ліверпуль” поповнив свій бюджет на 30,6 млн євро, а фіналіст турніру – на 26 млн.

До несистематичних прибутків в американському професійному спорті слід віднести кошти, що надходять до ліг при вступі до них нових команд, компенсації за поступку території тощо.

**Прибутки у професійному спорті отримують з таких джерел:**

- 1. Продаж квитків.**
- 2. Продаж прав на радіо- та телетрансляції ігор.**
- 3. Рекламно-спонсорська діяльність.**
- 4. Комерційно-ліцензійна діяльність.**
- 5. Концесії спортивних споруд.**
- 6. Паркування автомашин глядачів на час ігор.**
- 7. Продаж атрибутики клубів та видавничої діяльності.**
- 8. Надання спортивних споруд в оренду.**
- 9. Продаж гравців.**
- 10. Надходження з центральних фондів ліг.**
- 11. Проценти на капітал, що вкладений до банку.**

### 3. Статті видатків у професійному спорті

Видатки у командних ігрових видах професійного спорту залежать від особливостей того чи іншого виду спорту.

**Найбільші видатки у професійному спорті пов'язані з зарплатою гравцям.** Вони становлять від 40 до 75% загальної суми доходів. На початку 1980-х років відбувається формування спортивної еліти, зарплата якої у 2-3 і більше разів вища за середню у лігах. "Рекордсменом" серед професіональних спортсменів за величиною зарплати станом на 2005 р. є один з найпопулярніших спортсменів 1990-х років, баскетболіст команди "Чікаго Булз" М.Джордан. Згідно з контрактом на 1997/98 рр. він отримував зарплату 36 млн доларів на рік.

З метою врівноваження конкурентоспроможності команд і регулювання заробітної плати гравців між власниками клубів і Асоціацією професійних гравців укладається Колективна угода, в яких визначається частка доходу Ліги, яка відраховується на заробітну плату гравців. Так, внаслідок п'ятимісячного локауту в NBA було укладено нову Колективну угоду, розраховану на 10 років. Нові умови угоди більш вигідні для власників клубів. Частка доходів ліги, що йде на зарплати гравцям, скорочена з 57% до 49-51%, що ближче до рівня NFL і MLB. З початком дії угоди власники будуть економити \$ 250 млн на рік.

Окрім зарплати клуби виплачують гравцям професійних ліг різні премії: за вихід до плей-офф; за перемоги в 1/8, 1/4, 1/2 та у фіналі плей-офф; за збільшення відвідуваності матчів команд тощо. Окрім грошових винагород переможці Кубка NBA та NHL, наприклад, отримують спеціальні золоті перстні з діамантами. Такого ж призу удостоюються баскетболісти, котрі попали до числа 50-ти найкращих гравців в історії NBA. Суттєвих видатків потребує і оплата перебування дітей гравців у платних дитячих закладах, доплати до пенсій батькам пенсійного віку тощо.

Розмір зарплати гравця залежить від його спортивної кваліфікації, популярності, досвіду, стажу, ігрового амплуа, впливовості агента, що веде його фінансові справи, та фінансового стану команди. Наприклад, в NHL її середня сума найвища у воротарів, потім у центральних форвардів.

Залежно від величини зарплати сума податку на неї складає від 21 до 48% в США і до 50% у Канаді. Окрім того спортсмен після укладання контракту сплачує своєму агенту 10-15% від суми контракту. Тому реальна зарплата професіональних спортсменів значно нижча за суми, що публікуються у пресі.

**Значні витрати у професійному спорті пов'язані з оплатою суддівства ігор.** Наприклад, в NBA судді-новачки отримують зарплату 75 тис. доларів у перший рік суддівської кар'єри, а в подальшому - до 99 тис. доларів. Найбільш кваліфіковані арбітри з великим стажем роботи отримують 300 і більше тисяч доларів на рік.

**Суттєвих видатків у професійному спорті потребують адміністративні витрати** (зарплата спортивних функціонерів, тренерів, обслуговуючого персоналу, утримання офісів тощо). Вони мають тенденцію до зростання. З середини 1970-х до середини 1990-х років ці витрати зросли з 14 до 20% загального прибутку (Гуськов, 1995). Наприкінці 1990-х років вони зросли до 25%.

Зарплата тренерів значно нижча, ніж гравців відповідної ліги, але вона також має тенденцію до зростання. Наприклад, на початку 1990-х років зарплата головних тренерів NBA становила 100-400 тис. доларів на рік, а наприкінці 1990-х років зросла більш ніж у два рази, а у 2000-х роках сягає кількох мільйонів доларів. Як і гравці, тренери NBA мають найвищу, серед наставників елітних ліг професійного спорту, зарплату. Найбільш високооплачуваним тренером NBA наприкінці 1990-х років був Рік Пітіно, який уклав 6-річний контракт на суму 40 млн. доларів з клубом "Бостон Селтікс". Одночасно (1998 р.) легендарний тренер, єдиний в NHL, хто приводив до перемог у Кубку Стенлі три різні команди, Скотті Боумен отримував лише 970 тис. доларів на рік.

**Значну суму в бюджетах команд становлять транспортні видатки.** Наприклад, в NHL наприкінці 1990-х років транспортні видатки становили 1,0-1,5 млн доларів на сезон. Вони залежать від кількості гравців у команді та відстані переїздів. Кількість гравців у кожному виді спорту чітко регламентована. Найменша чисельність команди в баскетболі, що дає змогу клубам економити кошти за цією статтею. Відстань переїздів залежить від розташування команд та систем розіграшу чемпіонатів. Ліги жорстко тримають у своїх руках права на розташування команд, а також намагаються знайти такі системи розіграшу, котрі стимулювали б інтерес глядачів і давали змогу економити кошти на турнірних переїздах. Так всі елітні ліги у північно-американському професійному спорті поділені на конференції та дивізіони за територіальною ознакою.

**Всі витрати на час поїздки на гру клуб бере на себе. Сюди окрім транспортних видатків входить оплата житла та харчування гравців.**

**Ліги і клуби не шкодують коштів на придбання сучасного інвентаря, обладнання, спортивної екіпіровки тощо.** Найбільші видатки за цією статтею несе NHL.

**Значних видатків потребує оренда спортивних споруд.** Найбільша орендна вартість спорспоруд у хокеї. Вона становить понад 500 тис. доларів на сезон. Оренда ковзанки для тренувальних занять становить понад 100 доларів за годину. Тому не дивно, що більшість команд NHL з метою економії коштів тренуються на приміських спортивних базах.

**Суттєвих видатків потребує також реклама спортивних заходів в засобах масової інформації.** Наприклад, у NHL на зв'язки з громадськістю та рекламу витрачається близько 200-250 тис. доларів на рік. Щоб зменшити видатки на неї професійні ліги розробляють стабільні календарі зма-



гань і більшість потенційних глядачів заздалегідь знають коли і де буде виступати їх улюблена команда. Тому основна частка рекламних видатків у цих видах спорту припадає на виготовлення кольорових програм та буклетів, рекламних роликів для телебачення тощо.

Асоціації спортсменів MLB, NFL, NBA та NHL добилися створення пенсійного і медичного фондів відповідних ліг. **Фінансування цих фондів здійснюють переважно клуби.** Пенсійні фонди фінансуються також Асоціаціями гравців та шляхом відрахувань від міжнародних зустрічей.

**Команди здійснюють також оплату страхування гравців.** Серед інших професійних видів спорту гравці NHL мають найкращі умови оплати травмованих спортсменів. Вони отримують за цей період середню зарплату за контрактом.

**Ліги також здійснюють фінансування спортивних програм:** дотації на утримання команд в нижчих лігах (фарм-ліги, фарм-клуби), пошук новобранців, зйомки навчальних та інших фільмів, виготовлення атрибутики тощо. Всі елітні північно-американські професійні ліги, окрім NBA, частково утримують нижчі ліги, де готується поповнення кваліфікованими гравцями. На початку 1990-х років клуби NHL на утримання фарм-клубів витрачали по 0,5-1,0 млн доларів на рік, а деякі клуби MLB - до 1,5-2,5 млн. Тільки NBA комплектується за рахунок студентського баскетболу, та частково провідними гравцями з іноземних країн. У командних видах європейського професійного спорту всі клуби, згідно статутів ліг, повинні здійснювати підготовку спортивного резерву. Зокрема згідно останніх вимог ФІФА і УЄФА до заявок футбольних клубів повинна входити певна кількість гравців, котрих виховано у відповідному клубі.

**Значних видатків потребує також сплата федеральних та місцевих податків.** Їхня величина залежить від податкового законодавства країни, де функціонує конкретна ліга.

**Величина видатків залежить від особливостей певного виду професійного спорту. Проте статті видатків у більшості видів професійного спорту подібні:**

- Зарплата спортсменів - понад 50% загального прибутку;
- Адміністративні видатки - близько 25% загального прибутку;
- Транспортні видатки;
- Оплата житла та харчування гравців у матчах на виїзді;
- Придбання устаткування, інвентаря, спортивної форми тощо;
- Оренда спортивних споруд, або їх утримання;
- Витрати на рекламу;
- Внески до пенсійного та медичного фондів;
- Оплата страхування гравців;
- Фінансування спортивних програм.;
- Сплата федерального та місцевих податків.

## Література

1. Ван Дей Эйде А. Спорт – безотходное предприятие? // Спорт за рубежом. – 1989. – N 24. – С. 12–15.
2. Гуськов С.И. Профессиональный спорт в США // Спорт за рубежом. 1990. – N 8. – С. 12-15; N11. – С. 12-14.
3. Гуськов С.И. Организационные и социально-экономические основы развития профессионального спорта в США на современном этапе. Автореф. дис. докт. пед. наук. – К., 1992. – 45 с. (КГИФК).
4. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг. – К.: Олимпийская литература, 1995. – 296 с.
5. Клещев К. 32 миллиона долларов. Кто больше? //Спортэкспресс. – 1997. – № 8. – С. 35.
6. Кузин В.В., Кутепов М.Е. Спортивный менеджмент и практика развития спорта: выводы и предложения зарубежных специалистов //Теория и практика физической культуры. – 1996. – N 2. – С. 58-60.
7. Лебедко С. Королевские гонки //Олімпійська арена. – 2002. – №5. – С. 50–53.
8. Линець М.М. Специфіка бізнесу у професіональному спорті //Всеукраїнська нав.-практ. конф. „Роль фізичної культури і спорту в здоровому способі життя”. – Львів, 2001. – С. 46-49.
9. Мічуда Ю.П. Ринкові відносини та підприємництво у сфері фізичної культури і спорту. - К.: Олімпійська література, 1995. – 152 с.
10. Мічура Ю. Професійний спорт як різновидність діяльності //Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2005. – № 1. – С.30–35.
11. Профессиональный спорт: Учебник для вузов /С.И.Гуськов, В.Н.Платонов, М.М.Линец, Б.Н.Юшко. -К.: Олимпийская литература, 2000. – 392 с.
12. Платонов В. Труден путь к истинному профессионализму. Украинский футбол: несбывшиеся надежды, поиски, ошибки //Зеркало недели. – 13 июня; № 25(194). – 20 июня.
13. Фомин Ю.А. Профессионализация современного большого спорта // Теория и практика физической культуры. – 1989. – N 4. – С. 2–4.
14. Grygiel F. The Economic and Sporting Competetion in the Organized Baseball Indusstry. – Northen Illinois University. – 1976.