

UDC338.33:796

JEL Classification: L25, Z23

## ЕКОНОМІЧНА ДИВЕРСИФІКАЦІЯ, ЯК ТРЕНДОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ

В.Ю. Філіппов, к.е.н., доц.

А.С. Борисенко

*Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна*

*Філіппов В.Ю., Борисенко А.С. Економічна диверсифікація, як трендовий елемент стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів.*

У даній статті головною метою є визначення диверсифікації, як трендового елементу стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів, опираючись на дослідження з диверсифікації та інтеграції, які здійснили фахівців у області економічних наук. Первинний аналіз виявив, що головна причина поганого стану, в якому сьогодні знаходиться український футбол – це те, що футбол повністю залежить від своїх власників та спонсорів і не заробляє на своє існування та розвиток. В результаті дослідження було виділено три напрями в яких потрібно застосувати стратегію диверсифікації у футбольних клубах: робота з відвідуваністю глядачів, робота над фінансуванням, робота над інфраструктурою футбольних клубів. Представлені результати являються початковою ланкою і потребують застосування зарубіжного досвіду і впровадження у конкретному футбольному клубі.

**Ключові слова:** управління, диверсифікація, діяльність, стратегія, оцінка, футбольний клуб

*Філіппов В.Ю., Борисенко А.С. Экономическая диверсификация, как трендовый элемент стратегического управления деятельности украинских футбольных клубов.*

В данной статье главной целью является определение диверсификации, как трендового элемента стратегического управления деятельности украинских футбольных клубов, опираясь на исследования по диверсификации и интеграции, которые совершили специалисты в области экономических наук. Первичный анализ выявил, что главная причина плохого состояния, в котором сегодня находит Украинский футбол - это то, что футбол полностью зависит от своих владельцев и спонсоров и не зарабатывает на свое существование и развитие. В результате исследования были выделены три направления в которых нужно применить стратегию диверсификации в футбольных клубах: работа с посещаемостью зрителей, работа над финансированием, работа над инфраструктурой футбольных клубов. Представлены результаты являются начальным звеном и требуют применения зарубежного опыта и внедрения в конкретном футбольном клубе.

**Ключевые слова:** управления, диверсификация, деятельность, стратегия, оценка, футбольный клуб

*Filippov V.Yu., Borisenko A.S. Economic diversification as a strategic management trending element of the Ukrainian football clubs activities.*

In this article a primary objective is to define diversification as a strategic management trend element of the Ukrainian football clubs activities, relying on research on diversification and integration, the study was made by specialists in the field of economic sciences. The primary analysis revealed that the main reason for the bad state in which Ukrainian football is today is that football is completely dependent on its owners and sponsors and does not earn a living and development. The study highlighted three areas in which to apply the strategy of diversification in football clubs: work with audience attendance, work on financing, work on the infrastructure of football clubs. The presented results are the starting point and require the use of foreign experience and implementation in a particular football club.

**Keywords:** management, diversification, activity, strategy, evaluation, football club

Для більшості українських футбольних клубів є необхідність оптимізації і розширення асортименту послуг, виходячи з потреб споживачів. У зв'язку з цим виникає необхідність стратегічного підходу до управління такими підприємствами. Перед ними стоїть завдання пошуку стратегій розвитку, що дозволяють вирішити ряд економічних проблем діяльності футбольних клубів. Однією із стратегічних альтернатив перспективного планування є диверсифікація. Сьогодні диверсифікація вважається елементом стратегічного управління, який виник за рахунок задоволеного споживчого попиту і виникнення необхідності у підприємств зберегти своє місце на ринку за рахунок створення ними додаткових переваг. В останній час диверсифікація набуває все більшого обговорення серед науковців [1-3]. Це обумовлено перш за все тим, що організації прагнуть вистояти в умовах нерівномірного економічного і політичного розвитку країни. Складну економічну ситуацію в розвитку професійних футбольних клубів можна пояснити рядом проблем з якими зіткнулися акціонери: нестача коштів, недосвідченість кадрів, які повинні реагувати на кризове становище підприємства і приймати вірні управлінські рішення, незацікавленість держави до цієї сфери. Саме тому на сьогоднішній день виникає актуальність диверсифікації діяльності українських футбольних клубів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій

Питання, пов'язані з диверсифікацією, в своїх роботах розглядали багато українських і зарубіжних авторів. Так, перші дослідження диверсифікації та інтеграції здійснили М. Горт в 1962 році (по відношенню до американських компаній) і Е. Есінара в 1979 році (по відношенню до японських компаній). Розробки в тому ж напрямку продовжили такі закордонні автори, як І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Портер, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд і інші.

Серед публікацій авторів з країн СНД з питань диверсифікації становлять інтерес роботи А. Аронова, Р. Кунца, Г. Немченко, Н. Рудика, О. Семенкової, Г. Гольдштейна, М. Радевіт,

О. Шарко та ін. Організаційні аспекти диверсифікації розглядали в своїх роботах М. Корінько, Л. Мармуль і ін., проблеми її ефективності досліджували Л. Шутенко, І. Дмитрук, В. Кутовий, особливостей визначення рівня диверсифікації підприємства стосувався в своїх роботах В. Андрійчук, формування механізму диверсифікації та управління диверсифікацією розглядали М. Радева, В. Шишкін та ін.

Більшість українських вчених розглядає диверсифікацію діяльності підприємства як оновлення (диференціацію) і товару, і ринку підприємства одночасно, вихід за межі основного бізнесу, яким підприємство займалося досі, проникнення в нові області і сфери економіки.

З нашої точки зору найбільш повне визначення даного поняття дав М.Д. Корінько, який розглядає диверсифікацію як інноваційний процес різнобічного розвитку господарюючого суб'єкта шляхом перерозподілу ресурсів, проникнення в інші галузі виробництва і на ринки нових товарів і послуг з метою зниження ризиків і збільшення доходу.

### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Стосовно вітчизняного футбольного бізнесу, представники футбольної індустрії не можуть похизуватися великими прибутками у цій сфері. Український футбол переживає нелегкі часи. Наша модель футбольного бізнесу завжди буда далека від світового досвіду. У теперішньому форматі української прем'єр ліги участь бере усього 12 команд, а до цього їх завжди було 16. Вже третій рік наші футбольні клуби не можуть подолати кризу і це насамперед пов'язано з ситуацією на сході України. Головна причина плачевного стану, в якому сьогодні знаходить український футбол – це те, що футбол повністю залежить від своїх власників та спонсорів і не заробляє на своє існування та розвиток.

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

*Метою статті є* визначення диверсифікації, як трендового елементу стратегічного управління діяльності українських футбольних клубів, опираючись на дослідження з диверсифікації та інтеграції, які здійснили фахівців у області економічних наук.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Професійні футбольні клуби стали дуже прибутковим видом бізнесу. Провівши дослідження аудиторська компанія Deloitte виявила, що до отриманих доходів вони враховують податки які стягуються з виручки від продажів, а також плату за трансфер гравців. Появу спортивного бізнесу в футбольній сфері зумовила диверсифікація видів діяльності. Нова економіка передбачає розвиток цього сегменту ринку, чим викликає необхідність розробки наукових підходів до подальшого розвитку та функціонування цієї галузі. В наш час футбол є платною послугою в якій зацікавленими особами виступають професіональні спортсмени, глядачі, професійні спортивні організації, а також органи управління спортом. Для успішної побудови цього бізнесу необхідно використовувати знання ефективного менеджменту. Адже ключовими питаннями в цьому бізнесі стали: «як правильно делегувати повноваження?», «розробка стратегічних планів розвитку», «побудова взаємовідносин з державними органами та засобами масової інформації».

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

Для вирішення проблем розвитку українських футбольних клубів застосовується стратегія диверсифікації, яка дозволить забезпечити зростання доходів підприємства та його ефективне функціонування.

Пропонується застосувати стратегію диверсифікації в таких напрямках діяльності українських футбольних клубів:

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

Робота з відвідуваністю глядачів. З економічної точки зору вболівальники становлять інтерес для виробників найрізноманітніших спортивних товарів і послуг як основна категорія споживачів, оскільки вони спостерігають за змаганнями з відкритого і кабельного телебачення, виступають як радіослухачі, споживають спортивні послуги та інформацію через мобільні телефони й Інтернет, а також за допомогою друкованих ЗМІ. Задовольняючи потреби вболівальників у частині надання спортивної інформації і видовищ, компанії-виробники вирішують і власні економічні

завдання з отримання прибутку. Вставляючи в спортивні трансляції рекламні сюжети і повідомлення, електронні та друковані ЗМІ, отримують доходи від рекламодавців [4].

Комплекс заходів по відношенню до глядачів повинен бути спрямований на створення умов, які стимулювали б їх, з одного боку регулярно відвідувати ігри, а з іншого боку – залишати під час перебування на стадіоні якомога більше

коштів, витративши їх на покупку супутніх товарів. Зараз в Україні з відвідуванням футбольних матчів існують певні проблеми (табл. 1), які виникли декілька років тому. Якщо раніше квитки на футбол розкупали за тиждень до проведення матчу і навіть не всі встигали їх придбати, то зараз стадіони майже спорожніли. В табл. 1 приведена кількість глядачів, які відвідали матч у 2016/2017 сезоні.

Таблиця 1. Відвідуваність глядачами матчів української прем'єр ліги 2016/2017 сезон

Команда	Усього глядачів	Кількість матчів	Середня кількість глядачів
«Динамо» Київ	205 894	21	9 804
«Шахтар» Донецьк	177 021	22	8 046
«Дніпро»	102 453	22	4 657
«Чорноморець» Одеса	89 071	22	4 049
«Карпати» Львів	77 630	21	3 697
«Олімпік» Донецьк	75 819	21	3 610
«Зірка» Кропивницький	73 374	22	3 335
«Зоря» Луганськ	71 844	22	3 266
«Ворскла» Полтава	68 349	22	3 107
«Волинь» Луцьк	59 249	20	2 962
«Олександрія»	58 119	22	2 642
«Сталь» Кам'янське	38 449	21	1 831

*Джерело: складено авторами за матеріалами [5]*

Шляхи вирішення проблеми? Перш за все, варто знайти корінь проблем, інакше проведена робота буде поверхневою і не дасть довгострокового ефекту. І ось тут починається найцікавіше. Коріння проблеми настільки глибоко запуснені і розгалужені, що знайти відповідну точку, від якої і варто починати боротьбу, майже неможливо. Можна все перекидати прикладами із зарубіжних чемпіонатів. Люди не ходять на стадіони через погану якість футболу (особливо це припущення актуально для київського «Динамо», яке зберегло бренд, зберегло імідж, але не радує вболівальників гідною грою). У Франції, наприклад, люди повністю забували трибуни «Велодрому», а в знак протесту проти бездарної гри «Марселя» поверталися до поля спиною. І тут варто говорити про поняття роботи з вболівальниками. Кожен клуб повинен максимально продуктивно працювати з вболівальниками. Організувати акції, брати активну участь в соціально-культурному житті міста, організувати зустрічі з вболівальниками. Футбольна команда повинна стати візитною карткою того або іншого міста. Особливо це стосується відносно невеликих міст, де вибір культурно-просвітницьких заходів не так вже й широкий [6]. Отже розглянемо 3 варіанти залучення глядачів на стадіон.

Варіант 1 – скромний. Публіка завжди була частиною футбольного дійства. Жоден матч не буде такий цікавий без емоцій, висловлювань, прапорів, кричалок. Можливо, ці кричалки не завжди відповідають моралі, але це інша сторона медалі – в цьому випадку треба змінювати менталітет і інші речі, які за це відповідають. Є інша можливість – зробити перегляд комфортним. Створити пункти роздачі безкоштовної води,

більш комфортні місця, зрозумілі покажчики і чисті туалети. Звичайні дрібниці, але вони дуже допомагають у створенні красивого футболу. Доведено досвідом Англії.

Варіант 2 – комерційний. Всі вболівальники люблять знижки й безкоштовні речі і готові користуватися ними при першій можливості. Одним з таких способів є абонементи. Візьмемо для прикладу німців. У мюнхенській Баварії існують програми лояльності, для кожної вікової групи своя. За ним надаються пільги, привілеї тощо. Тобто публіку заманюють економією. Інший спосіб – розважальна програма. Шоу, виступи музикантів – все це дуже вплине на підвищення інтересу до змагання. Або інша реклама, не така, як ми звикли бачити у вигляді банера, а заманююча, інтригуюча, що робить зі звичайного матчу середняків протистояння гігантів. Як не дивно, але це діє. Доведено досвідом голландців.

Варіант 3 – фінансовий. Зараз не та ситуація, щоб витрачати гроші на непотрібні речі. Але поліпшити умови перегляду гри легко і за невеликі суми. Наприклад, більшість наших стадіонів не накриті навісом. Не маючи на увазі робити величезні, дорогі навіси з бездоганним підсвічуванням, системою розумного обігріву і багато чого іншого. Це можна впроваджувати поступово. Досить стандартних, які вбережуть хоча б від дощу. Інший спосіб – газон. Така маленька, але вагома причина. Покриття підвищеної якості зможе підвищити якість гри, а значить, буде більше боротьби, більше моментів, більше інтриги. І це буде не тільки тримати вболівальників до останніх хвилин на місцях, а й змусить приходити нових. За рахунок цього і розцвів бельгійський футбол. Інша можливість – англійська

система розсадження глядачів. Так, не всі стадіони зможуть під таку перебудуватися, але треба замислитись, як цікавіше дивитися гру – роздивляючись гравців метрів так з 20-ти з першого ряду, або сидіти в метрі від лінії поля. А якщо з'являться питання про безпеку глядачів, зокрема їх осіб від попадання м'ячем – існують сітки з дрібними дірочками. Вони дуже легко встановлюються, але дозволяють врятувати людину від травми.

Робота над фінансуванням футбольних клубів. На сьогоднішній день фінансова звітність будь

якого українського клубу – це велика таємниця. Фінансування спортивних клубів складається з коштів, отриманих від спонсорів, реклами, продажів квитків, телеправ, атрибутики та іншої комерційної діяльності. У більшості європейських футбольних клубах увага приділяється отриманню доходів від усіх видів діяльності. Жоден з українських футбольних клубів не отримує прибутку і не розкриває фінансову звітність. В табл. 2 приведена оцінка вартості футбольних клубів, якщо власники раптом захочуть їх продати.

Таблиця 2. Вартість футбольних клубів в сезоні 2016/2017

Команда	Власник	Вартість футбольного клубу, млн. Є	Рік створення
«Динамо» Київ	Ігор Суркіс	93,4	1927
«Шахтар» Донецьк	Рінат Ахметов	112,25	1936
«Дніпро»	Ігор Коломойський	10,8	1918
«Чорноморець» Одеса	Леонід Клімов	9,8	1936
«Карпати» Львів	Петро Димінський	9,8	1963
«Олімпік» Донецьк	Владислав Гельзін	8,5	2001
«Зірка» Кропивницький	Максим Березкін	7	1911
«Зоря» Луганськ	Євгеній Геллер	16,3	1923
«Ворскла» Полтава	Костянтин Жеваго	13	1955
«Волинь» Луцьк	Ігор Палиця	5,15	1960
«Олександрія»	Сергій Кузьменко	10,1	1990
«Сталь» Кам'янське	Сергій Тарута	7	1926

*Джерело: складено авторами за матеріалами [7]*

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

час є найприбутковішою статтею українських футбольних клубів. Але на жаль не всім клубам надається така розкіш як участь у Європейських турнірах. В табл. 3 приведена характеристика фінансових винагород учасників Єврокубків.

Таблиця 3. Характеристика фінансових винагород за участь футбольного клубу в Європейських турнірах на 2015-2018 рр.

Захід	Ліга Чемпіонів, млн. Є	Ліга Європи, млн. Є
Участь у груповій стадії	12	2,4
Бонус на груповому етапі за нічию	1,5	0,12
Бонус на груповому етапі за перемогу	0,5	0,36
Участь у 1/16 фіналу	-	0,5
Участь у 1/8 фіналу	5,5	0,75
Участь у 1/4 фіналу	6	1
Участь у 1/2 фіналу	7	1,5
Вихід у фінал	10,5	3,5
Перемога у турнірі	15	6,5

*Джерело: складено авторами за матеріалами [8]*

В Україні у Єврокубках брати участь мають право лише 5 команд, які посіли перші 5 місць у турнірній таблиці прем'єр Ліги (перші 2 команди

змагаються у Лізі Чемпіонів, наступні 3 в Лізі Європи). В табл. 4 приведена сума доходів, яку отримали наші команди за участь у Єврокубках.

Таблиця 4. Доходи українських клубів в єврокубковому сезоні 2016/2017

Назва футбольного клубу	Дохід, млн. Є
«Динамо» Київ	15,2
«Шахтар» Донецьк	6,28
«Зоря» Луганськ	2,84
«Ворскла» Полтава	0,235
«Олександрія»	0,235

*Джерело: складено авторами за матеріалами [9]*

З цієї таблиці ми бачимо, що винагороди за участь в Європейських турнірах приносять хороший дохід і чим довше клуб протримається в Єврокубках, тим більше коштів він отримає.

Переорієнтувати наш футбол з імпорту на експорт.

Падіння курсу гривні, насправді, може не вбити наш футбол, а дати йому ідеальний шанс для розвитку. Продаж хоча б одного гравця за 500 тисяч євро кожне трансферне вікно покриває річну зарплату 20 гравців і тренера клубу-середняка. Достатньо лише розвивати власні школи і селекційні служби. Як показує досвід європейських клубів при вмілому підході до справи, досить витратити лише 10% бюджету, щоб повністю компенсувати витрати всього клубу продажем гравців.

Вести «спортивний кредит» від держави.

Фінансування футбольних клубів з державного або місцевих бюджетів – звичайно, річ архаїчна і абсолютно неприйнятна, особливо під час війни і економічної кризи. Але можна подумати, як стимулювати розвиток футболу і прозорість фінансів в українському футболі. Можливо, варто зняти оподаткування з клубів або надавати преференції власникам команд.

Підвищити компенсації за власних вихованців.

Як розповідав директор однієї з приватних футбольних шкіл, зараз за власного випускника вони можуть отримати максимум 100 тис. грн. –

якщо він провчився в школі з 12 до 18 років. Що одно місячної середньої зарплати гравця УПЛ. Більш того, професійні клуби часто знаходять лазівки в правилах, просто крадучи дітей. Вікову межу треба розширити – вважати з 8 років. Суми ж необхідно збільшити в рази. Зробити хоча б градацію – якщо контракт з молодим гравцем підписує клуб УПЛ, він повинен платити максимальну суму, клубам першої та другої ліг можна робити знижки (інакше більшість футболістів просто опиняться на вулиці). Це стане кращою мотивацією для клубів, тим більше приватних дитячих шкіл, розвивати свій «інкубатор».

Робота з інфраструктурою. Для того щоб футбольні клуби могли вести комерційну діяльність і досягати економічної ефективності, потрібно створити платформу і інструменти комерційної інфраструктури футбольних клубів. Її розвиток, фінансування футбольних академій, реконструкції та будівництва сучасних стадіонів змінить структуру фінансування клубів та буде стимулом для пошуку клубами ефективного управління і досягнення економічної ефективності в поточній діяльності. В табл. 5 приведено характеристику футбольних стадіонів України, які брали участь у Євро 2012. Але слід зауважити, що не кожен клуб має свій власний стадіон, деякі з них знаходяться у володінні держави.

Таблиця 5. Характеристика футбольних стадіонів України, що брали участь у Євро-2012

Характеристика	«Металіст» (Харків)	«Олімпійський» (Київ)	«Донбас Арена» (Донецьк)	«Арена-Львів» (Львів)
Вартість робіт	\$50 млн	\$250 млн	\$400 млн	\$75 млн
Категорія	4 зірки	Еліт	Еліт	4 зірки
Вид	3 біговими доріжками	3 біговими доріжками	Без бігових доріжок	Без бігових доріжок
Місткість	42 000 місць	69 000 місць	51 500 місць	33 400 місць
Процент місць під дахом	100	100	93	100
Місця для паркування	2 252 (1 місце на 18 глядачів)	10 000 (1 місце на 7 глядачів)	7000 (1 місце на 7 глядачів)	1 593 (1 місце на 20 глядачів)
Турнікети	88 (1 турнікет на 465 глядачів)	120 (1 турнікет на 575 глядачів)	116 (1 турнікет на 431 глядачів)	90 (1 турнікет на 371 глядачів)
Фаст-фуди	34 (1 фаст-фуд на 1200 глядачів)	40 (1 фаст-фуд на 1725 глядачів)	52 (1 фаст-фуд на 960 глядачів)	124 (1 фаст-фуд на 270 глядачів)
Туалети	120 (1 туалет на 341 глядачів)	180 (1 туалет на 383 глядачів)	227 (1 туалет на 220 глядачів)	130 (1 туалет на 259 глядачів)

Джерело: складено авторами за матеріалами [10]

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

дозволить розширити асортимент послуг, які надає футбольний клуб, покращити комфортність місць та забезпечити відвідувачам безпечний перегляд матчів. Такі заходи дозволять збільшити кількість глядачів і тим самим підвищити прибуток клубу.

#### Висновки

Одним із методів успішного виживання футбольних клубів в конкурентному середовищі і нарощування ними фінансових коштів є диверсифікація їх діяльності. Зараз багато

іноземних футбольних клубів успішно диверсифікують свою діяльність, пристосовуючись до умов оточуючого середовища. Однак в Україні цей напрям нечасто використовується при реалізації стратегії розвитку. В результаті дослідження ми виділили три напрями в яких потрібно застосувати

стратегію диверсифікації у футбольних клубах: робота з відвідуваністю глядачів, робота над фінансуванням, робота над інфраструктурою футбольних клубів. Представлені результати являються початковою ланкою і потребують застосування зарубіжного досвіду і впровадження у конкретному футбольному клубі.

### Abstract

For most Ukrainian football clubs there is a need to optimize and expand the range of services, based on the needs of consumers. In this regard, there is a need for a strategic approach to managing such enterprises. Before them there is a task of finding strategies for development, which allow to solve a number of economic problems of the activities of football clubs. One of the strategic alternatives to long-term planning is diversification. Today, diversification is considered to be an element of strategic management, which arose from the satisfaction of consumer demand and the emergence of the need for enterprises to maintain their place in the market by creating additional benefits.

Most Ukrainian scientists consider the diversification of the company's activities as an upgrade (differentiation) and the product, and the market of the company at the same time, the way out of the main business, which the enterprise was still engaged, penetration into new areas and spheres of the economy.

The difficult economic situation in the development of professional football clubs can be explained by a number of problems faced by shareholders: lack of funds, inexperience of staff, which must respond to the crisis situation of the enterprise and make sound management decisions, the state's lack of interest in this sphere. That is why, for today, the urgency of diversification of activity of Ukrainian football clubs arises.

In order to solve the problems of the development of Ukrainian football clubs, a diversification strategy is applied that will ensure the growth of the company's income and its effective functioning.

It is proposed to apply a strategy of diversification in the following areas of activity of Ukrainian football clubs: work with audience attendance; work on financing; work on the infrastructure of football clubs.

As a result of the study, we have identified three areas in which we need to apply a strategy of diversification in football clubs: work with audience attendance, work on financing, work on the infrastructure of football clubs. The presented results are the starting point and require the use of foreign experience and implementation in a particular football club.

### Список літератури:

1. Дозорова Ю.І. Диверсифікація як напрямок стратегічного розвитку зовнішньоекономічної діяльності / Ю.І. Дозорова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 4. – С. 121-124.
2. Слава С.С. Диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства / С.С. Слава, В.В. Галагурич // Науковий вісник Ужгородського університету. Сер.: Економіка. – 2014. – Вип. 1. – С. 109-111.
3. Бокань О. Диверсифікація підприємства: передумови, види та форми / О. Бокань // Схід. – 2010. – № 4 (104). – С. 7-12.
4. Попичев М.І. Проблемні питання правового регулювання професійного спорту / М.І. Попичев, О.А. Шаповалова, В.М. Маслов // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. Фізичне виховання та спорт. – 2014. – № 118 (1). – С. 282-285.
5. Відвідуваність української прем'єр-ліги // Новинний портал FOOTBOOM[Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.footboom.com/ukrainian/high/attendance>.
6. Вбивча порожнеча. В чому головна проблема українського футболу // Веб-ресурс вболівальників кийвського «Динамо» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://1927.kiev.ua/news/view/62500>.
7. Гра мільярдів: український футбол опинився на фінансовому роздоріжжі // Інтернет-издание для предпринимателей[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ageyenko.ua/business/2016/10/18/igra-milliardov-ukrainskij-futbol-okazalsja-na-finansovom-gaspute>.
8. Схема розподілу доходів в Єврокубках // Офіційний сайт УЕФА [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229949.html>.
9. Доходи українських клубів в єврокубковому сезоні 2016/2017 // Офіційний сайт футбольних новин сайт football24 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://football24.ua/ru/dohod\\_ukrainskih\\_klubov\\_v\\_evrokubkovom\\_sezone\\_20162017\\_infografika\\_n368446](https://football24.ua/ru/dohod_ukrainskih_klubov_v_evrokubkovom_sezone_20162017_infografika_n368446).

10. Батіщева Н.М. Облік господарської діяльності професійних футбольних клубів / Н.М. Батіщева, Г.П. Лукашук // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. Сер.: Бухгалтерський облік, контроль і аналіз: збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 1. – С. 424-441.

## References:

1. Dozorova, Yu.I. (2015). Dyversyfikatsiya yak napryamok stratehichnoho rozvytku zovnishnoekonomichnoyi diyalnosti [Diversification as the direction of strategic development of foreign economic activity]. Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Bulletin of Zhytomyr State Technological University. Economic Sciences, 4, 121-124 [in Ukrainian].
2. Slava, S.S., Halahurych, V.V. (2014). Dyversyfikatsiya yak efektyvnyy mekhanizm zabezpechennya rozvytku pidpryyemstva [Diversification as an effective mechanism for enterprise development]. Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Ekonomika – Scientific herald of Uzhgorod University. Economy, 1, 109-111 [in Ukrainian].
3. Bokan, O. (2010). Dyversyfikatsiya pidpryyemstva: peredumovy, vydy ta formy [Diversification of the enterprise: preconditions, types and forms]. Skhid. 4, 7-12 [in Ukrainian].
4. Popycheyev, M.I., Shapovalova, O.A., & Maslov, V.M. (2014). Problemni pytannya pravovoho rehulyuvannya profesiynoho sportu [Problematic issues of legal regulation of professional sports]. Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu. Pedahohichni nauky. Fizychnye vykhovannya ta sport – Bulletin of Chernihiv National Pedagogical University. Pedagogical Sciences. Physical education and sports, 1, 282-285 [in Ukrainian].
5. Vidviduvanist ukrayinskoyi premyer-lihy [Visiting Ukrainian Premier League]. Novynnyy portal FOOTBOOM. Retrieved from: <https://www.footboom.com/ukrainian/high/attendance> [in Ukrainian].
6. Vbyvcha porozhnecha. V chomu holovna problema ukrayinskoho futbolu [Killer emptiness. What is the main problem of Ukrainian football]. Veb-resurs vbolivalnykiv kyyivskoho "Dynamo". Retrieved from: <http://1927.kiev.ua/news/view/62500> [in Ukrainian].
7. Hra milyardiv: ukrayinskyy futbol opynyvsya na finansovomu rozdorizhzi [The game of billions: Ukrainian football is on a financial crossroads]. Ynternet-zydanye dlya predprynymateley. Retrieved from: <https://ageyenko.ua/business/2016/10/18/igra-milliardov-ukrainskij-futbol-okazalsja-na-finansovom-raspute> [in Ukrainian].
8. Skhema rozpodilu dokhodiv v Yevrokubkakh [Scheme for distributing revenues in Eurocups]. Ofitsiyyny sayt UEFA. Retrieved from: <http://ru.uefa.org/stakeholders/clubs/news/newsid=2229949.html> [in Ukrainian].
9. Dokhody ukrayinskykh klubiv v yevrokubkovomu sezoni 2016/2017 [Revenues of Ukrainian clubs in the European Cup season 2016/2017]. Ofitsiyyny sayt futbolnykh novyn sayt football24. Retrieved from: [https://football24.ua/ru/dohod\\_ukrainskih\\_klubov\\_v\\_evrokubkovom\\_sezone\\_20162017\\_infografika\\_n368446](https://football24.ua/ru/dohod_ukrainskih_klubov_v_evrokubkovom_sezone_20162017_infografika_n368446) [in Ukrainian].
10. Batishcheva, N.M., & Lukashuk, H.P. (2015). Oblik hospodarskoyi diyalnosti profesiynykh futbol'nykh klubiv [Accounting for the business of professional football clubs]. Problemy teorii ta metodolohiyi bukhhalterskoho obliku, kontrolyu i analizu. Bukhhaltersky oblik, kontrol i analiz – Problems of the theory and methodology of accounting, control and analysis. Accounting, control and analysis: a collection of scientific works, 1, 424-441 [in Ukrainian].

Надано до редакційної колегії 12.10.2017

Філіппов Володимир Юрійович / Volodymyr Y. Filippov  
[v.filippov@opu.ua](mailto:v.filippov@opu.ua)

Борисенко Анастасія Сергіївна / Anastasia S. Borisenko

## Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Філіппов В. Ю. Економічна диверсифікація, як трендовий елемент стратегічного управління діяльністю українських футбольних клубів [Електронний ресурс] / В. Ю. Філіппов, А. С. Борисенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2017. – №5 (33). – С. 24-30. – Режим доступу до журн.: <https://economics.opu.ua/files/archive/2017/No5/24.pdf>