



Икономика на футбола в България

Дискусия върху организацията и комерсиалното управление на професионалния футбол в България¹

* Докладът е изготвен с подкрепата на Фондация за свободата „Фридрих Науман“

Институт за пазарна икономика

2021

¹ Основен автор на доклада е Петър Ганев – старши изследовател в Институт за пазарна икономика. Ганев е член на Тръст „Синя България“ и член на Надзорния съвет на „Професионален футболен клуб Левски“ АД. Материалът дава личната гледна точка на авторите и не следва да се приема, че отразява официалната позиция на „ПФК Левски“ или на Тръст „Синя България“.

Съдържание

Предговор	2
Въведение	3
Тенденции в управлението на футбола	4
Сравнителен поглед към финансите на отборите в Европа	5
Приходите в Първа професионална лига в сравнителен план	7
Собственост и финансов контрол	9
Собствеността на футболните клубове в родния контекст	9
Финансов контрол на клубовете	11
Комерсиално управление на професионалния футбол	13
Ролята на лигата в един работещ модел	13
Балансът при телевизионните права	13
Повече възможности за реклама	17
Инвестиции в спортната инфраструктура	19
Промяна в организацията и управлението	20
Конкретни предложения за промени	21

Предговор

Институт за пазарна икономика и Фондация за свободата „Фридрих Науман“ работят заедно по различни инициативи от над 25 години. Във фокуса на съвместната работата винаги са били защитата на свободата и намирането на пазарни решения в различни сфери от обществения живот. Настоящият доклад може и да изглежда извън традиционния обхват на партньорството между двете организации, но по същество той представя един алтернативен поглед към развитието на сфера, която може да служи като лакмус за икономиката и уреждането на сложни обществени отношения в едно общество.

Футболът е социален феномен. Пресният опит за сформирание на т. нар. Суперлига в Европа и последвалата бурна реакция от привържениците на стария континент, ясно показаха, че това е материя, в която се търси баланс между чисто търговските въпроси и традицията, защитавана от обикновените привърженици. Собствеността във футбола често стъпва както на формални институции – например мажоритарен пакет акции или членство, така и на неформални такива – традиция и принадлежност на голяма група хора към съответния клуб. Именно неформалните институции и традицията поставят футболните клубове в една различна светлина от обичайните търговски дружества.

Футболът у нас обединява интересите на клуба – като търговско дружество, привържениците – като пазители на традицията, федерацията – като частна/обществена организация и на държавата, която създава рамката и в общия случай е собственик на инфраструктурата. Създаването на работещ модел изисква промени на всяко едно от тези нива. Модел, който намира баланса между традицията и комерсиалното управление, стъпва на повече прозрачност и контрол в собствеността и финансите, гарантира частния и обществения интерес при договарянето и делението на телевизионните права, премахва ненужни регулации и дава повече свобода за реклама, може да служи като успешен пример не само за спорта като цяло, но и за други области от обществения живот.

Футболът предоставя и някои интересни казуси, които също могат да бъдат релевантни към други сфери от икономическия живот. Надграждането на държавната регулация в спорта с „футболна“ регулация в процеса на лицензирането показва, че голяма част от правилата в дадена област могат да бъдат извън законодателната рамка и не винаги има нужда от тежката ръка на държавата. Гарантирането на баланса в управлението на телевизионните права и прилагането на добрите европейски практики са пример в провеждането на отворени и състезателни процедури. Намирането на дългосрочно решение за инвестициите в публичната спортна инфраструктура и партньорството с клубовете също намира по-широки измерения от чисто футболните такива.

Вярваме, че настоящият доклад отваря вратата за един дълбок дебат за промяна в комерсиалното управление на професионалния футбол у нас. Отчитаме също, че докладът покрива множество бизнес въпроси пред най-популярната игра, без да засяга други футболни теми от голямо значение, в т. ч. взаимодействието с привържениците, сигурността по стадионите и футболното хулиганство. Дълбоката реформа в родния футбол изисква откровен разговор и по тези въпроси.

Въведение

Настоящият доклад се опитва да предложи реформа в организацията и комерсиалното управление на родния футбол. Българският професионален футбол е в криза, която е видима както на футболния терен – натрупване на слаби резултати на клубно и национално ниво и липса на български играчи във водещите първенства в Европа, така и в търговски план – ниска посещаемост на мачовете, финансови задължения и фалити на отбори, проблеми със собствеността във водещи клубове, липса на инвестиции в спортната база и неизползван потенциал за генериране на собствени средства чрез реклама, спонсорства и т. н. В основата на тези процеси, наред с чисто спортно-техническите въпроси, стоят и неуредици в организацията и бизнес управлението на ниво лига и отделни клубове.

Реформата в българския футбол от последните години касае в по-голяма степен формата на първенството и донякъде спортната инфраструктура, но почти не засяга ключови търговски въпроси от управлението на клубовете и първенството. В това изследване се опитваме да насочим вниманието именно към такава дискусия, която предвижда по-дълбока промяна в управлението на футбола, в т. ч. с промени в законодателството, което касае потенциала за развитие на родните клубове. Засегнати са въпросите за собствеността, прозрачността и финансовия контрол върху дейността на българските клубове, комерсиалното управление на първенството и постигането на баланс при телевизионните права, разширяването на възможностите за реклама и спонсорства, както и инвестициите в стадионите и спортната инфраструктура. Всяка от темите стъпва на анализи на УЕФА и/или черпи опит от други първенства в Европа.

Визията за бъдещето на футбола у нас, последно разписана в план на БФС² за периода 2018-2022 г., се фокусира в различни социални аспекти на играта – възприятия в обществото, и в тесни отговорности на БФС за развитието на футболната игра у нас. Въпроси от по-широк характер, включително такива, които касаят промени в законодателството – например по отношение на телевизионни права и рекламата, или комерсиалното управление на професионалния футбол, по-скоро остават настрана. Последните би следвало да стъпят на по-широка основа и да бъдат припознати не просто от БФС, но и от самите клубове и широката общественост.

В този материал ще се фокусираме върху организацията и търговското управление на професионалния футбол у нас, като ще потърсим възможности за промени, които да отключат организационния и финансов потенциал на родния футбол. Материалът не претендира за изчерпателност и цели да провокира дискусия както по конкретни въпроси, така и въобще към визия за по-дълбока промяна в българския футбол. Разглеждаме този материал като отворен документ, който подлежи на критичен поглед и на допълнения във всяко едно отношение.

² Виж [Визия за бъдещето 2018-2022 г.](#), БФС

Тенденции в управлението на футбола

Ежегодно УЕФА публикува своя доклад по лицензирането³, който дава пълната картина за състоянието на футбола в Европа. Подобен доклад, който да разглежда комерсиалното развитие на играта, липсва в България. Дискусията в българския контекст обикновено е концентрирана в спортно-техническите въпроси. Реформите в родния футбол – например промените от 2016 г.⁴, са всъщност промени по формата на провеждане на първенството и нямат директно отношение към собствеността и финансите на клубовете, не засягат пропастта между собственик и привърженици, нито дават дългосрочно решение за трагичното състояние на стадионите в страната. Всяка реформа, заключена само в рамките на правомощията на БФС, на практика би била непълна и няма да отговори на всички пречки през развитието на футбола в България.

Последните доклади на УЕФА показват, че в навечерието на пандемията повечето първенства в Европа продължават да са в традиционен формат – 32 от 54 лиги имат класически сезон, при който всички отбори играят по равен брой пъти помежду си. В 15 първенства това са по два мача, в т. ч. в топ 5 лигите – Англия, Испания, Италия, Германия и Франция. Разделянето на първенствата обаче е все по-често срещано, като вече 12 лиги са във формат две плюс две, а други 4 – във формат две плюс една срещи между отборите. Данните сочат, че извън най-големите и богати лиги, наличието на плейофи или втора фаза на първенството набира популярност.

Първенствата в България (14 отбора), Румъния (16 отбора) и Гърция (14 отбора) са във формат с втора фаза на първенството и разделение на отборите на групи след „редовния сезон“. Първенството в Сърбия за кратко беше в класически формат с 20 отбора, но през тази година се върна към 16 отбора и формат с втора фаза и разделение на групи след „редовния“ сезон. В Македония (12 отбора) няма втора фаза или плейофи, като отборите играят три пъти помежду си.

Видимо от промените в региона през последните години, в организационен план лигите постоянно търсят своята оптимална структура. Можем обаче да заключим, че в нашия регион все пак преобладава моделът с втора фаза или плейофи, което отлага развързката в борбата за ключовите позиции в първенството и повишава важността на мачовете в рамките на целия сезон. Случилата се реформа в България по отношение на формата на първенството е важна, но тя не касае ключови организационни и комерсиални въпроси. В този смисъл, новият формат на първенството или опит за поредна промяна в него не може да се счита за дълбока реформа на българския футбол.

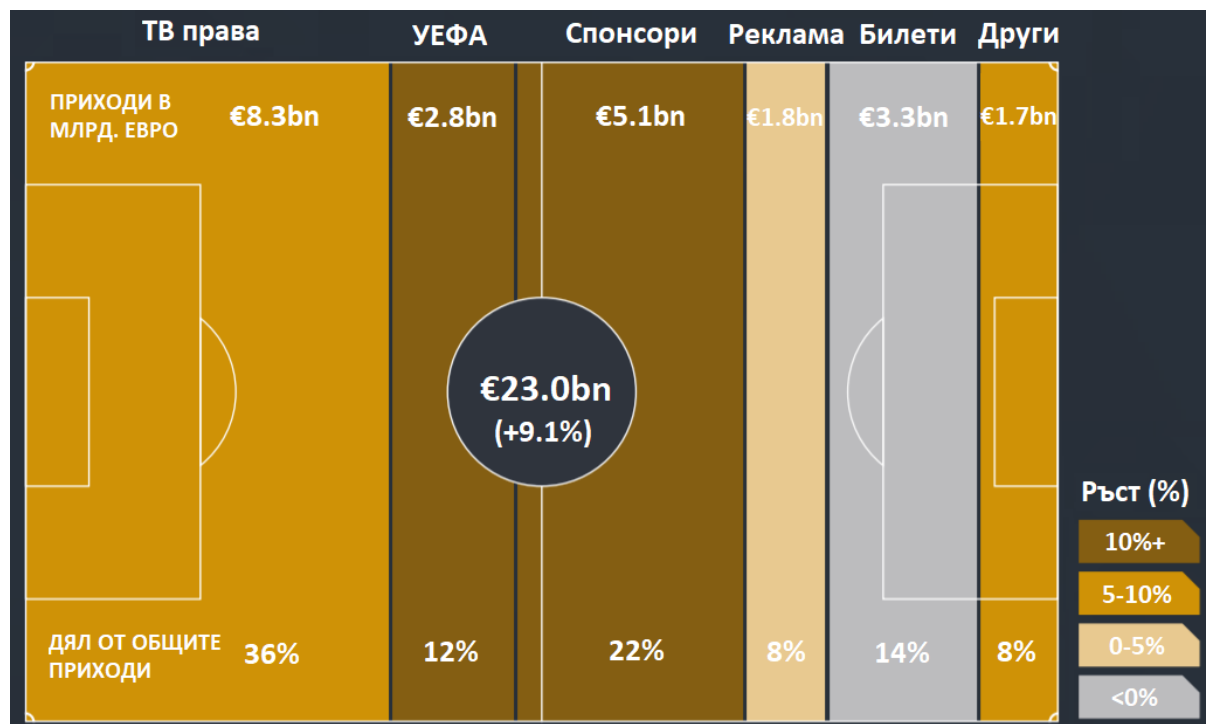
³ Виж [Club Licensing Benchmarking Report: Football during the pandemic](#) (UEFA, 2021) & [Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018](#) (UEFA, 2020)

⁴ През 2016 г. е последната голяма промяна в българското футболно първенство. Името на първенството е променено на „Първа професионална футболна лига“ или съкратено Първа лига, приети са нови критерии за лицензиране на клубовете и е променен форматът на провеждане на първенството, като е въведена втора фаза и деление на първа шестлица и втора осмица след изиграване на първите 26 кръга.

Сравнителен поглед към финансите на отборите в Европа

Комерсиалните приходи на футболните отбори в Европа нарастват за поредна година в навечерието на пандемията. Общо приходите на клубовете в Европа през 2019 г. достигат 23 млрд. евро. Коронавирусът безспорно промени драматично картината, но фокусът на този доклад е не толкова в ефектите на кризата, колкото в дългите трендове и посока на развитие на футболните финанси. Данните за лигите в Европа показват, че водещи са приходите от продажба на телевизионни права (36%), следвани от приходите от спонсори (22%). Това са и перата със солиден ръст на приходите в навечерието на пандемията. Сериозен ръст се наблюдава и при приходите от УЕФА. Приходите от билети традиционно са в рамките на 14-15%. Важно е да се отбележи, че представените по-долу данни не включват приходите от трансфери, които УЕФА разглежда отделно.

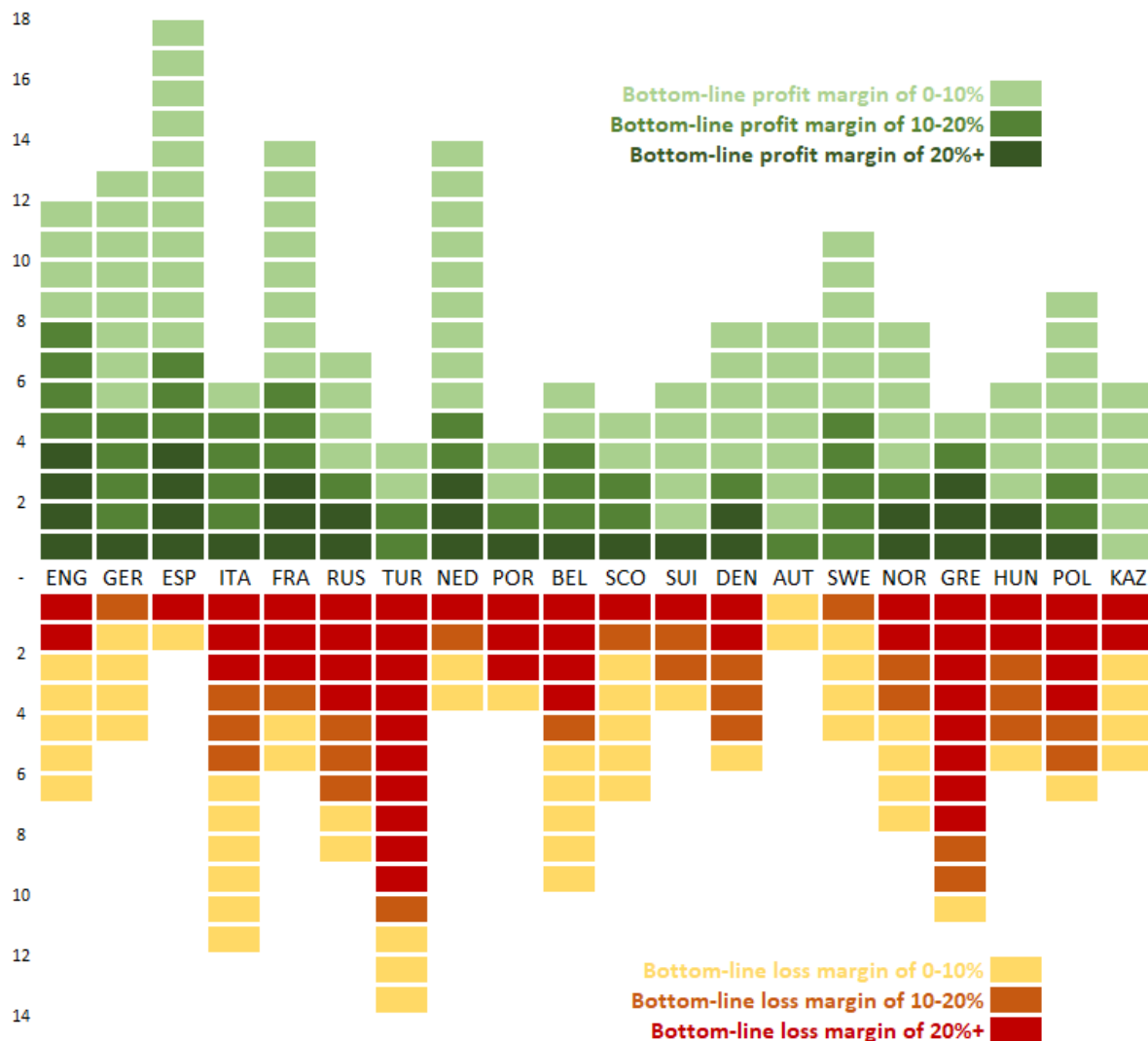
Графика 1: Приходи на клубовете в Европа преди пандемията



Източник: [Club Licensing Benchmarking Report: Football during the pandemic](#) (UEFA, 2021)

Взети всички заедно, футболните клубове в топ 20-те първенства в Европа отчитат сериозни оперативни печалби непосредствено преди пандемията. В случая детайлна разбивка за всички лиги е налична за 2018 година. Над половината от клубовете са на печалба, като разпределението по страни е много различно. Печалбите са концентрирани във водещите първенства – голяма част от печалбите на клубовете в Европа се реализират в Англия, Испания и Германия. И в трите страни има строги механизми за финансов контрол. В Испания се наблюдава сериозно подобрене през последните години – преди удара на пандемията, което е резултат и от въведените механизми за финансов контрол преди няколко години.

Графика 2: Печалби и загуби на клубовете в топ 20 лигите на Европа

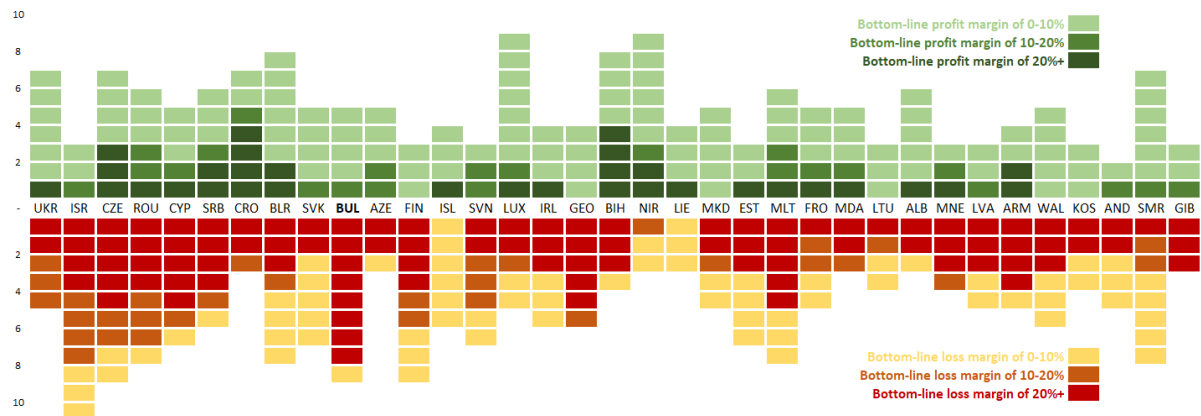


Източник: [Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018](#) (UEFA, 2020)

Трите примера от топ 20 лигите, в които се наблюдава натрупване на загуби са Италия, Турция и Гърция. Видимо по-големите първенства в нашия регион трупат сериозни загуби през последните години. През сезон 2019/2020 г. в Турция се въвежда механизъм за финансов контрол, който цели да вкара разходите на клубовете в някакви нормални рамки и да ограничи загубите. Турция де факто установи собствен модел на финансов феърплей, който идва на фона на близо 2 млрд. долара дългове на четирите големи клуба – Бешикташ, Фенербахче, Галатасарай и Трабзонспор.

Докато във водещите първенства в Европа клубовете са по-скоро на печалба, то в тези извън топ 20 повечето отбори са на загуба. Все още е много висок броят на отборите, които регистрират загуби от над 20%, или срещу всеки 5 лв. приход стои разход за поне 6 лева. Такъв е случаят и в България, където повечето отбори са в тъмно червено, тоест регистрират чувствителни загуби. Сходна е картината в Румъния и донякъде в Сърбия, макар и двете да стоят по-добре и да имат повече клубове на печалба.

Графика 3: Печалби и загуби на клубовете в лигите извън топ 20 на Европа



Източник: [Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018](#) (UEFA, 2020)

Приходите в Първа професионална лига в сравнителен план

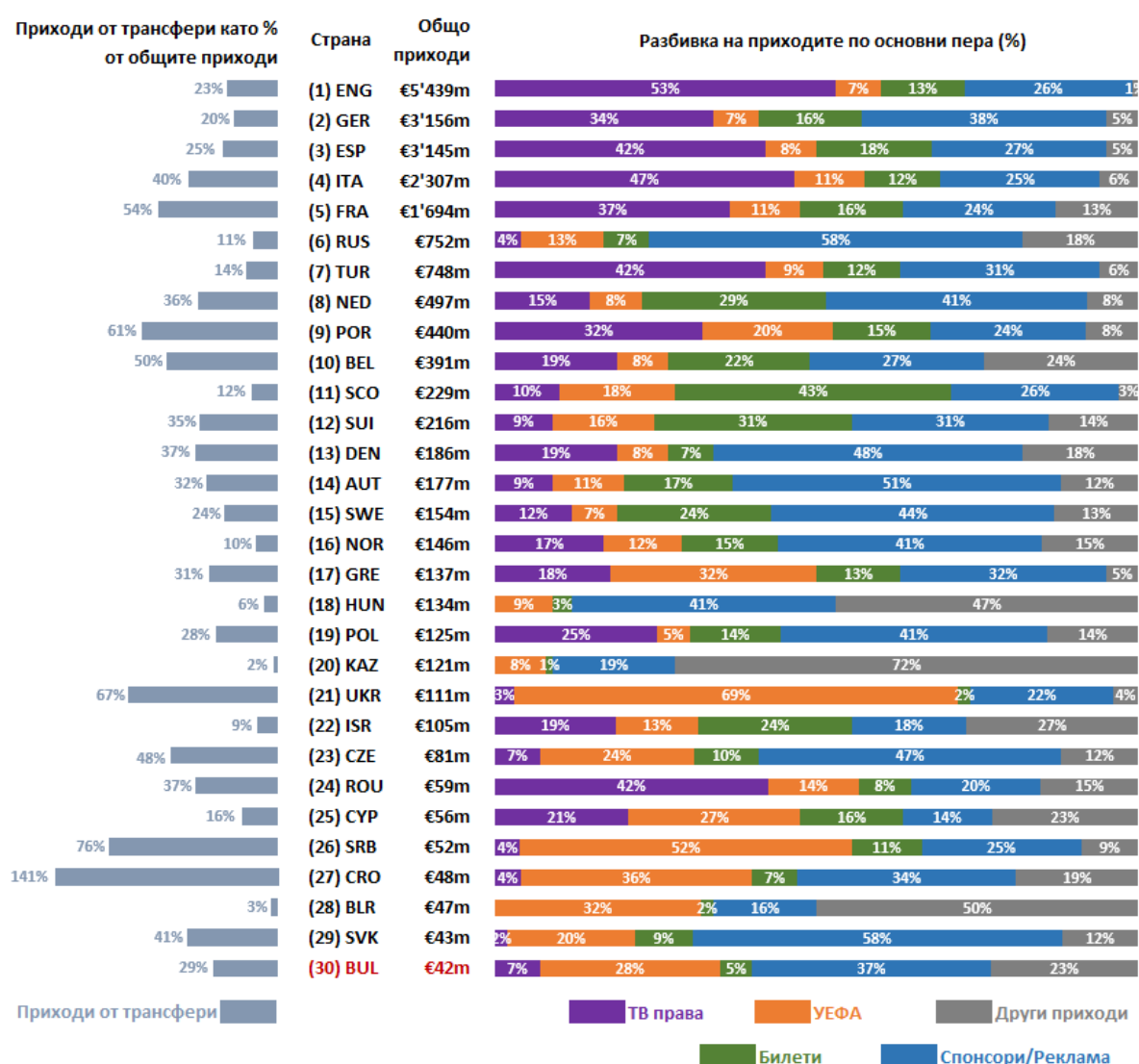
Данните на УЕФА показват, че общите оперативни приходи (без трансфери) през 2018 г. на 14-те отбора в Първа лига у нас са 42 млн. евро или средно по около 3 млн. евро на отбор. Това ни отрежда 30-то място в УЕФА, като 84% от тези средства отиват за заплати. Подобен висок процент не е изненада за Балканите – в Сърбия дори са над 100% от приходите, но в топ 20 лигите в Европа разходите за заплати са около 60-70%.

Общо 7% от приходите на отборите в Първа лига в България идват от телевизионни права. Всички лиги в топ 20 разчитат в по-голяма степен на телевизионните права – в Англия тези приходи достигат над 50%. Дори и да приемем, че нивата от топ първенствата са непостижими, другите примери не са за пренебрегване. В Румъния и Турция около 40% от приходи на отборите идват от ТВ права, а в Гърция и Полша са в рамките на 20-25%. Имайки предвид интереса и броя мачове, които се предават на живо в България, можем да твърдим, че приходите от ТВ права у нас са силно подценени. Подписването на по-добър договор обаче изисква законодателни промени, промяна в комерсиалното управление на лигата, ясни правила и състезателна процедура.

Други 28% от приходите на отборите в Първа лига идват от УЕФА. Приходите от УЕФА обаче са концентрирани в първите 3-4 отбора и особено в шампиона, ако последният успее да пробие до групите на Шампионската лига. Участието в най-комерсиалния европейски турнир позволява, грубо казано, да се генерират приходи от света на богатите, докато се състезаваш в лигата на бедните. Това неравенство едва ли ще бъде избегнато в идните години. То обаче означава, че отборите, които инвестират и се борят за първо място в първенството, но не успяват да го постигнат, са изправени пред риск да бъдат постоянно на загуба. Изходът е единствено в изключително добро представяне в Лига Европа и/или покачване нивото на родния футбол и класирането на повече отбори в Шампионската лига. Това означава влизане в топ 15 на Европа – ниво на Австрия и Украйна, което към момента изглежда нереално.

Приходите от билети са едва 5% от всички постъпления на българските клубове, което е малко по всякакви стандарти. Интересно е, че тежестта на приходите от билетите не са различава толкова драматично в големите и малките лиги. Средно за Европа постъпленията от билети са около 15% от всички приходи, тоест около три пъти над тези в родните клубове. Това общо взето отговаря на посещаемостта у нас отпреди 20 години – средно над 5 хиляди души на мач, което исторически изглежда е „нормалното“ ниво за България. Резерви в посещаемостта определено има, но разбивката на приходите показва, че само с активизиране на привържениците трудно може да се покрие евентуална дупка във финансите на клубовете.

Графика 4: Разбивка на приходите на клубовете в топ 30 лигите в Европа



Източник: [Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2018](#) (UEFA, 2020)

Дотук описахме 40% от приходите на футболните клубове у нас, които са директно обвързани с играта – платени билети от привържениците, телевизионни права и средства от участието в турнирите на УЕФА. Останалите средства се попълват от „спонсори и реклама“ – 37% от всички приходи, както и 23% от „други“, което са основно

дарения от собствениците. Именно в договорите за спонсорство и реклама, както и в даренията, са най-сериозните подводни камъни по отношение на финансовия феърплей. Опитът на другите първенства показва, че перото „други“ (разбирай даренията) трябва почти да изчезне, за сметка на повече средства от играта – успехи на терена, привърженици на стадиона и пред телевизионните екрани.

Приходите от спонсори играят ключова роля, тъй като имат най-голям дял в бюджета на родните клубове. Очаквано бетинг компаниите са най-често срещаните основни партньори на футболните клубове в Първа лига. Бетинг компаниите са водещи и в цяла Европа, което е обяснимо със спецификата на тяхната дейност. На второ и трето място във водещите европейски лиги обаче са секторите на търговията на дребно и финансовите услуги, които са слабо представени в родния футбол.

Собственост и финансов контрол

- ✓ Разширена роля на привържениците в управлението на клубовете
- ✓ Специализиран орган за финансов контрол в професионалния футбол

Въпросите за собствеността и финансовия контрол във футболните клубове са ключови както в европейския футбол, така и у нас. Множеството проблеми пред собствеността на водещите клубове в българското първенство през последните 10-15 години, натрупването на дългове и постоянна опасност от фалит на един или друг футболен отбор показват, че трябва да се търсят механизми за опазване на традицията и подобряване на финансовото здраве на клубовете.

Собствеността на футболните клубове в родния контекст

В чл. 12 от Закона за физическото възпитание и спорта е записано, че спортните клубове, които развиват и осъществяват професионален спорт, могат да се регистрират под два вида правно-организационни форми: 1) като капиталови търговски дружества или 2) като сдружения с нестопанска цел. Масово професионалните футболни клубове в България са регистрирани като акционерни дружества. Има случаи, в които сдружение с нестопанска цел – обединение на привържениците притежава част или дори контролния пакет акции от акционерното дружество професионален спортен клуб.

На този етап е спорно да твърдим, че трябва законово да се определи само една форма на собственост на клубовете – било то търговски дружества или сдружения. Въпреки нарастващата роля на сдруженията на привържениците в родния футбол, не изглежда реалистично всички клубове да бъдат задължени да преминат към такава форма на собственост. Опитът от други страни показва, че това не гарантира автоматично финансов успех – тенденцията е по-скоро да се търсят форми, при които се запазва в

определена степен контролът на привържениците (членовете), но се освобождава комерсиалното управление на клуба. На фона на процесите в Европа и на финансовите показатели на клубовете в България е възможно да се търсят механизми за 1) повече прозрачност и засилена роля на привържениците, включително и чрез гарантирано участие с право на глас в общото събрание, и/или 2) стимулиращи мерки по отношение на управлението на инфраструктурата – за клубове, които биха се преформатирани от акционерни дружества в сдружения и/или биха дали по-голяма роля на привържениците в управлението.

Важен момент при сдруженията е, че те на практика не могат да формират печалба, тоест собствениците не могат да разпределят такава, а следва да я инвестират наново в основната дейност на сдружението. Друга разлика е отпадането на възможността един едър инвеститор в клуба да прави значими промени без да отчита мнението на останалите членове и/или привържениците. Последното обаче може да подлежи на контрол независимо от правно-организационната форма на футболния клуб. Процесът по лицензиране позволява обичайните регулации на едно търговско дружество да бъдат наградени с „футболни“ правила, които пазят традицията.

От практическа гледна точка съществуват и редица ограничения съгласно чл. 12, ал. 1 от Закона за юридическите лица с нестопанска цел, по силата на който едно ЮЛНЦ, каквото е сдружението на привържениците, не би могло да се преобразува в търговско дружество, а именно АД или ООД. По този начин де факто един клуб, възникнал като ЮЛНЦ, трудно би могъл да привлече инвеститор, който да получи правната и фактическа власт в

Правилото 50+1 в Германия

Исторически футболните отбори в Германия са оперирали като асоциации (сдружения) от своите членове, като преди 1998 г. е забранена всякаква частна собственост на отборите. Реформата в Германия позволява навлизането на частни собственици/ инвеститори в клубовете, но въвежда правилото 50+1. Правилото означава, че клубът – разбирай членовете/ привържениците, имат над половината от гласовете. На практика е забранено участието на клуб в Първа Бундеслига, ако частният инвеститор държи над 49% от гласовете в управлението.

Правилото позволява навлизането на частни инвеститори и комерсиалното развитие на клубовете, но защитава и традициите на отборите. В правилото могат да се правят и изключения, ако даден инвеститор има участие в клуба от над 20 години. Такива са случаите с Байер (Лeverкузен) и Волфсбург, които са исторически обвързани с фармацевтичната компания „Байер“ и автомобилната компания „Фолксваген“. Правилото 50+1 в Германия показва, че е възможно „футболната“ регулация да награти обичайната търговска такава в интерес на играта.

организацията на клуба или това би могло да се осъществи чрез редица сложни и скъпи юридически процедури, които не дават правна сигурност на инвеститора и биха го поставили в позиция да заобикаля закона. Отново от гледището на практиката работещ вариант, който да удовлетвори разпоредбите на действащото законодателство, би бил сдружение на привържениците да учреди АД или ООД, в което да бъде едноличен или мажоритарен собственик на акциите или дяловете и в случай на инвеститорски интерес да продаде определен обем от акциите или дяловете от капитала на футболния клуб.

От друга страна е важно да се отчете и съществуващата към момента връзка между собственици и основни рекламодатели в клубовете. Модел, при който дългосрочното управление на клуба не е защитено с притежание на контролния пакет акции, а е зависимо от мнението и гласовете на всички членове на сдружението, потенциално би ограничило желанието на собственика да обвърже дългосрочно собствения си бизнес с финансовото състояние на клуба. Този модел, макар в последните 10-15 години да се проваля в най-големите клубове в страната, също не следва да бъде насила отречен.

Балансът между двете е във възможността за избор на самия клуб в каква правна форма да оперира, като отчете своите особености – зависимост от едноличен собственик или преобладаваща роля на привържениците и желание за повече прозрачност и контрол. Вторият вариант, който е по-отворен към обикновените привърженици, следва да има достъп до по-облекчени правила за партньорство с публичните власти и инвестиции в спортната инфраструктура. И двата модела обаче могат да бъдат надградени с правила, които да гарантират баланс на интересите в дългосрочен план.

Финансов контрол на клубовете

Към момента няма ясен инструмент за финансова прозрачност в родния футбол. Клубовете публикуват отчети в Търговския регистър, но това е твърде обобщена информация и често се публикува с голямо забавяне. В същото време водещите отбори – особено тези, които кандидатстват за европейски лиценз, подават изключително детайлни финансови справки в БФС и УЕФА във връзка с лицензирането и финансовия феърплей. Тази информация е налична в БФС, но тя няма публичен характер. На практика привържениците нямат работещ механизъм за контрол и прозрачност по

Национална дирекция за контрол на управлението (Франция)

The Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) е организация, която отговаря за мониторинга и контрола на финансите на професионалните футболни клубове във Франция. Организацията е основана през 1984 г. и е административна единица към професионалната лига (Ligue de Football Professionnel).

Мисията на DNCG е да осъществява надзор върху финансите на клубовете, да съблюдава спазването на правилата и да налага санкции, както и да защитава морала и интересите на френския футбол.

отношение на финансовото управление и задълженията на клубовете. Често смяната на собствеността е придружена с оставянето на сериозни задължения, които застрашават функционирането на футболния клуб.

Приемането на нов инструмент и/или контролиращ орган може да осигури пълна прозрачност, без това да е сериозна административна тежест за клубовете. Това може да стане със специализиран орган, който да бъде към Професионалната футболна лига – в новите ѝ правомощия, като този орган подава регулярно информация към Министерство на младежта и спорта. Последното гарантира, че информацията ще бъде публично достъпна, независимо от вътрешни промени в новия орган. В общия случай обаче за да работи подобен орган, то неговата независимост и капацитет следва да бъдат гарантирани с дългосрочен хоризонт.

Пример за подобен модел е френския Direction Nationale du Contrôle de Gestion – организация, която отговаря за мониторинга на финансите на професионалните клубове във Франция⁵. Организацията има достъп до финансите на всички отбори и публикува годишен доклад, който обобщава финансовото състояние на отборите и дава справка за всеки един професионален клуб. Подобен орган може да бъде с разширени функции, като клубовете не просто са прозрачни по отношение на своите финанси, но декларират реалната собственост и настъпили промени. Това би позволило потенциалното въвеждане на правила за собствеността – по примера на Owners' and Directors' Test във Висшата лига. Последното е набор от правила, разписани в Premier League Handbook⁶, които налагат изисквания върху собствениците и управителите на футболните клубове във Висшата лига.

Новата рамка би позволила да се натрупа нужният капацитет за нов тип управление на футбола в България. Силна професионална лига, която управлява търговските въпроси на футбола, и независим орган за финансова прозрачност и контрол биха повишили доверието в родните клубове и биха създали аналитични звена, които имат поглед към комерсиалното развитие на най-популярната игра. Ролята на

Тест за собствениците и директорите (Англия)

Популярният Owners' and Directors' Test във Висшата лига разписва изискванията, които биха забранили на дадено лице да стане собственик или директор на футболен клуб. Те включват наказателни присъди за широк набор от престъпления, забрана от спортна или професионална организация, както и нарушения на ключови футболни разпоредби, като уреждането на мачове. Тестът се прилага спрямо бъдещи собственици и директори, които подлежат на преглед през всеки нов сезон.

⁵ Виж [годишния доклад](#) на Direction Nationale du Contrôle de Gestion (DNCG) за 2019/2020 г.

⁶ Виж [Premier League Handbook Season 2020/21](#)

Професионалната лига в този модел обаче е ключова и затова по-дълбоката реформа в родния футбол минава през ясно деление на функциите на БФС и ПФЛ.

Комерсиално управление на професионалния футбол

- ✓ Професионална лига поема комерсиалното управление на футбола
- ✓ Нов модел за управление на телевизионните права
- ✓ Отпадане на ограничения и повече възможности за реклама

Ролята на лигата в един работещ модел

Общо 28 или над половината от първенствата в Европа имат отделна организация, която отговаря за някоя от следните дейности: продажба на комерсиални права, управление на програмата, както и отговорности по дисциплинарни и/или съдийски въпроси. Към момента Професионалната лига администрира турнирите за купата и суперкупата на България, но няма реални функции по отношение на бизнес въпросите в Първа лига.

В миналото е имало идеи за по-сериозна роля на Лигата, но те така и не са се реализирали. Класическото разпределение би било Професионална лига да управлява комерсиалните въпроси в топ нивото на родния футбол, докато БФС да провежда цялостната политика по развитие на футбола като спорт в страната. Последното е сравнително широко споделяно във футболните среди, в т. ч. в публични изказвания по отношение предстоящия конгрес на БФС и бъдещето пред управлението на футбола.

Логиката за подобно разделение е, че в БФС има широко представителство, което отговаря на мандата на организацията – да развива футбола в цялата страна, включително детските школи и аматьорския спорт. Отделянето на комерсиалното управление на топ нивото на професионалния футбол цели да обедини интересите на водещите клубове и да допринесе за подобряване финансовото състояние на отборите в Първа лига. Подобен модел работи във водещите първенства в Европа и носи повече възможности за клубовете. Ключов въпрос в това отношение са правилата за колективното управление на телевизионните права, което е и водещото перо за собствени приходи в големите европейски клубове.

Балансът при телевизионните права

Футболният сезон у нас започна и практически новият договор за телевизионните права влезе в сила. Договорът е за пет сезона (до 2026 г.), като клубовете, както беше обявено от Българският футболен съюз (БФС), ще разпределят по 6,5 млн. лв. на сезон⁷.

⁷ Виж [„Българското футболно първенство остава в „Нова бродкастинг груп“ до 2026 г.“](#), Дневник (25 юни 2020 г.)

Договорът за телевизионните права в родния футбол е бил критикуван многократно⁸, най-вече заради липсата на реална състезателна процедура и поставянето на клубовете пред свършен факт. По-детайлен поглед към управлението на телевизионните права във футбола у нас показва много слабости, които в крайна сметка ощетяват както футболните клубове, така и обществеността.

В чл. 27 от Закона за физическото възпитание и спорта е записано, че лицензираната спортна федерация може и да: притежава изключителните права за реклама, за радио- и телевизионно разпространение на всички спортни състезания, организирани от нея, като предоставя на договорна основа процент от постъпленията на спортните клубове – участници в състезанието. В същото време в чл. 17 пише, че спортните клубове притежават правата за реклама, за телевизионно и радиоразпространение на спортни състезания, организирани от тях по ред, определен от съответната спортна федерация. Ключовият момент, който определя кой притежава правата, е в организацията на спортното събитие.

Опитът от последните години в родния футбол показва, че общото разбиране е за ексклузивни права на БФС по отношение телевизионните права в Първа и Втора лига, тоест клубовете нямат собственост върху правата на своите мачове от първенството и не могат да търсят различни решения от това, което им предоставя БФС. Договорът за ТВ правата зависи в най-голяма степен от БФС, а интересите на клубовете не винаги са защитени. Последните подписват при свършен факт, в т. ч. споразумението за разпределението на средствата, което няма директно отношение към параметрите на самия телевизионен договор.

Ако проследим паричния поток, то основният поток на приходите е от телевизиите (купувачът) към клубовете (реално продавачът). В повечето модели в Европа клубовете са притежатели на правата, тоест те са първоизточник на продукта. Колективното продаване на правата е комерсиално обосновано решение, но то не променя собствеността върху правата. Това, че колективното управление на правата може да донесе по-добър договор и евентуално по-голяма сигурност и баланс между клубовете, не означава, че федерацията трябва по закон да има водещата роля и да стои над интересите на клубовете.

Търговията с телевизионните права във футбола стъпва на два основни модела. Първият е всеки клуб да продава правата за домакинските си мачове, като в някои случаи може и да споделя приходите с гостуващия отбор. Вторият е всички отбори в съответното състезание/лига да обединят своя продукт и да продадат заедно правата – обикновено през организация на самите клубове. На практика всички големи първенства в Европа стъпват на втория модел, тоест продават колективно телевизионните права, като

⁸ Виж [„Телевизионните права за български футбол: мачът е „свирен“](#), Дневник (3 юли 2020 г.)

последно и Испания премина към този вариант. Това най-често се случва през съответната професионална лига, а не през федерацията.

Колективното продаване на телевизионните права обаче трябва да отговори на някои предизвикателства. Обединението на телевизионния продукт води до модел с един продавач и на практика картелизиране на пазара. Подобен картел, при спазване интересите на индивидуалните клубове, води до ползи за продавача, но поставя под въпрос обществения интерес. Литературата⁹ по въпроса за обществените ефекти от колективната продажба на телевизионните права във футбола е огромна и разглежда множество аргументи. Интересното при нас е, че това своеобразно картелизиране е направено така, че е нарушен както обществения интерес, така и интереса на индивидуалните клубове.

Европейската комисия също е разглеждала в детайли въпроса поне няколко пъти, като на този етап определя, че обществените ползи за потребителите от колективното търгуване на телевизионните права надвишават недостатъците на модела. За да работи този модел обаче следва да се спазят няколко много важни принципи:

- ✓ **Частично разделяне на правата (partial unbundling):** централизираното предлагане на правата не следва да се състои от един общ пакет продаден на един търг. Телевизионните права следва да се предлагат в няколко пакета за да избегне възпрепятстване/затваряне на пазара (market foreclosure);
- ✓ **Повече от един купувач на правата (no single buyer obligation):** правилото допълва разделянето на правата, като гарантира, че пакетите (поне два) ще бъдат продадени на различни компании;
- ✓ **Конкурентна процедура и търг (competitive tendering):** търговете трябва да бъдат отворени и прозрачни, така че да осигурят честна и състезателна среда за всички потенциални купувачи на отделните пакети;
- ✓ **Ограничение на продължителността на договора (sun-setting):** договорът следва да е с ограничена продължителност и автоматично да се прекратява след определен период, без каквато и да е опция за удължаване. След края на периода трябва да се проведе изцяло нова конкурентна процедура. Практиката на Комисията в момента е договорите за телевизионните права да бъдат за максимум три години;
- ✓ **Отворени опция за неизползваните права и паралелна експлоатация (fall-back option & parallel exploitation):** за да се отстранят ограниченията на картелното

⁹ Виж Budzinski, Oliver; Gänßle, Sophia; Kunz-Kaltenhäuser, Philipp (2019): [How does online streaming affect antitrust remedies to centralized marketing? The case of European football broadcasting rights](#), Ilmenau Economics Discussion Papers, No. 128, Technische Universität Ilmenau, Institut für Volkswirtschaftslehre, Ilmenau

споразумение, неизползваните права трябва да се върнат на отделните клубове за паралелна експлоатация. При положение, че домакинският мач на даден клуб е изключен от пакета на живото излъчване, клубът следва да има правото да продаде правата за този мач индивидуално;

- ✓ **Надзор над състезателната процедура** (trustee supervision): състезателната процедура по продажба на телевизионните права следва да е прозрачна и отворена и да подлежи на външен контрол, в т.ч. от заинтересованите клубове.

Тези условия са резултат от три решения на Европейската комисия, които покриват колективното управление на телевизионните права в Шампионската лига, Висшата лига и Бундеслигата. Първото знаково решение, което касае случая на Шампионската лига¹⁰ (2003 г.), въвежда повечето от тези изисквания, в т. ч. частичното разделяне на правата, конкурентната процедура, ограничението в продължителността на договора и отворената опция за неизползваните права. Другите две решения, които адресират колективното управление на телевизионните права в Бундеслигата¹¹ (2005 г.) и Висшата лига¹² (2006 г.) подкрепят тази рамка и детайлизират някои изисквания, като добавят правилото за повече от един купувач и надзора на състезателната процедура.

Управлението на телевизионните права в големите европейски първенства към днешна дата следва тази рамка от правила. Телевизионните права във Висшата лига се притежават от самите клубове, които ги предоставят за колективно управление на лигата. Големи промени в този процес се приемат от 2/3 от клубовете. Колективният договор се сключва за три години – последният е за периода 2019-2022 г., като се договарят отделни пакети – общо 200 мача се поделят в различни пакети между Sky Sports (128 мача), BT Sport (52 мача) и Amazon Prime Video (20 мача). Остава възможността някои от правата да се оползотворят директно от клубовете.

Ако сравним процедурата по договаряне на ТВ правата в родната Първа лига, то видимо посочените по-горе правила не се следват. В случая с българското първенство водещата роля е на БФС, няма истинска състезателна процедура, липса какъвто и да е надзор върху процедурата, продава се един общ пакет на единствен купувач. Всичко това означава, че нито интересът на клубовете, нито общественият интерес са защитени. Насочването на общественото внимание предимно към последващото разпределение на средствата всъщност пренебрегва истинския проблем с управлението на

¹⁰ Виж [2003/778/EC: Commission Decision of 23 July 2003 relating to a proceeding pursuant to Article 81 of the EC Treaty and Article 53 of the EEA Agreement](#) (COMP/C.2-37.398 — Joint selling of the commercial rights of the UEFA Champions League).

¹¹ Виж [2005/396/EC: Commission Decision of 19 January 2005 relating to a proceeding pursuant to Article 81 of the EC Treaty and Article 53 of the EEA Agreement](#) (Case COMP/C.2/37.214 — Joint selling of the media rights to the German Bundesliga).

¹² Виж [Summary of Commission Decision of 22 March 2006 relating to a proceeding pursuant to Article 81 of the EC Treaty](#) (Case COMP/38.173 — Joint selling of the media rights to the FA Premier League). Виж също [Annex: COMMITMENTS OF THE FA PL](#).

телевизионните права у нас, които са в нарушения търговски и обществен баланс и в липсата на адекватна процедура.

Загубите от модела в България са лесно видими, когато сравним условията с тези в Румъния. Изходните условия, които евентуално определят интереса, в северната ни съседка са сходни с тези у нас – липса на успехи и проблеми пред водещите отбори, но все още голям интерес към играта пред телевизионния екран. Договорът за телевизионните права в Румъния за периода 2019-2024 г. е на стойност близо 28,5 млн. евро на сезон, тоест близо 10 пъти над този у нас. Сумата за всеки от 16-те отбора в румънската Лига 1 варира от над 3 млн. евро на сезон за първия до около 1 млн. евро на сезон за последния в класирането. Това е единственият приход, който нараства по време на тежката 2020 г., като при някои клубове парите от телевизионни права през миналата година са над половината от бюджета. На практика, последният в класирането в Румъния получава чувствително повече от телевизионни права от шампиона в България. Договорът в Румъния се подписва от професионалната футболна лига и мачовете се предават от няколко канала.

На фона на практиката в Европа и успешните примери в региона, можем да твърдим, че моделът в България трябва да се промени. Вместо модел, при който федерацията притежава телевизионните права, следва те да са при спортните клубове, които да имат право да предоставят правата за реклама, за телевизионно- и радио разпространение на спортни състезания, организирани от тях, на съответните федерации или професионални лиги, при условия, договорени между съответните клубове. Последното изисква прецизиране на текстовете в Закона за физическото възпитание и спорта, който в момента отнема правата от клубовете и ги дава на футболния съюз.

Това е по законодателната част, докато другото вече касае самите клубове и адекватното комерсиално управление на лигата. Клубовете могат да предоставят колективното управление на правата на отделно юридическо лице, което управлява бизнес въпросите на лигата – това не би следвало да е БФС, а професионална лига от отборите в Първа лига, както е практиката в почти цяла Европа. Лигата провежда състезателна процедура, която да отговори на всички изисквания и добри практики в Европа. Договорът за ТВ правата се одобрява от клубовете, като остава възможността всеки клуб да оползотворява част от правата – например дигиталните права. Това е модел, който пази както обществения интерес, така и този на футболните клубове.

Повече възможности за реклама

Прегледът на спонсорите в България показва сериозна тежест на сектора на залаганията, докато други сектори, като например търговията, са слабо представени. В родното първенство няма достатъчно широк набор от спонсори и рекламодатели, което е индикатор за неизползвани възможности. Финансовата прозрачност и контрол, по-

добрите условия на стадионите и работата с привържениците би следвало да са в основата на разширяване на базата за партньорства с реалния бизнес.

Допълнителни промени в законодателството също могат да дадат повече опции пред клубовете. Такъв пример е биреният сектор, който традиционно е близо до футболната игра, но заради регулаторни ограничения не носи никакви приходи на клубовете. Това подлежи на промяна, при това без да се засяга основният въпрос за продажба на алкохолни напитки в рамките на спортното съоръжение.

В Закона за опазване на обществения ред при провеждането на спортни мероприятия (чл. 15 ал. 1) е записано, че се забранява продажбата и предлагането на алкохолни напитки в спортната зона в деня на спортното мероприятие и до три часа след неговото приключване. Отделно в чл. 15 ал. 2 е отбелязано, че организаторите на спортни мероприятия предприемат мерки за недопускане продажбата и предлагането на алкохолни напитки в спортния обект, както и на напитки в твърди опаковки в деня на спортното мероприятие.

По смисъла на закона „Спортен обект“ е обект и съоръжения, които служат за осъществяване на спортни дейности, а „Спортна зона“ е определената с акт на кмета на общината зона, в която се осъществява контрол или пропускателен режим и която включва поземления имот, на чиято площ е разположен спортният обект, и прилежащата територия и инфраструктура до 500 м от неговите граници.

Така разписана, забраната не прави разлика между „спиртни напитки“ и другите алкохолни напитки, като вино и бира. В Закона за виното и спиртните напитки терминът „спиртни напитки“ се отнася до течности, съдържащи етилов алкохол, които, наред с други качества, имат алкохолно съдържание най-малко 15 обемни процента. Разлика в третирането на алкохолните напитки – на спиртни напитки от една страна и вино и бира от друга, има например в Закона за здравето, в който е забранена пряката реклама на спиртни напитки, но това не се отнася за бирата и виното. Дефиницията на спиртни напитки в Закона за здравето също е: течности, предназначени за консумация, които съдържат най-малко 15 обемни процента етилов алкохол.

Тези текстове означават, че в рамката на спортната зона, тоест извън стадионите, може да се прави реклама на бира и вино. Забраната за консумация в спортната зона обаче обезсмисля подобна реклама, тъй като на практика липсва точка на продажба. Не е случайно, че бирени компании избягват самото спортно събитие – провеждането на футболен мач, и са се насочили към собствени аматьорски събития – футболни турнири, които комбинират футбола и консумацията на бира.

С промяна в забраната за продажба на бира в спортната зона – без това да засяга спортните обекти, ще отпадне пречката пред комуникацията между производители и потребители (футболни фенове), което би позволило на бирените компании да влезнат

в професионалния футбол и да допринесат, както за оформянето на празник по време на „matchday”, така и за финансовото състояние на отборите.

В повечето страни в Европа е позволено да се консумира бира в рамките на спортната зона и дори на самия стадион. Това е позволено и по време на международните мачове, в т. ч. на мачовете от Шампионската лига. По всички личи, че справянето с футболното хулиганство зависи от множество други мерки, в т. ч. инвестиции в спортната инфраструктура и ясни правила, а не от ограничение в продажбата на бира.

Инвестиции в спортната инфраструктура

По данни на УЕФА поне 240 проекта за стадиони са станали реалност в Европа в последните 10 години. Половината (48%) са нови стадиони, 38% са инвестиции в модернизация, а 14% са възстановявания. Най-голям брой са стадионите с капацитет 5 000 – 12 500 зрители, както и 12 501 – 20 000 зрители. Полша и Турция се отличават с инвестициите в нови стадиони, като имат по над 20 нови стадиона (над 5 хил. зрители) в последните 10 години. България е в групата на най-малко активните страни, като единични са примерите за нови стадиони или сериозни реновации.

Под 20% от отборите в Европа притежават своите стадиони. Най-често собствеността е в държавата или общината и стадионът не влиза в баланса на отбора. Подобна е картината и в България – собствеността е предимно общинска. Някои клубове са поели ангажименти за инвестиции в базата, тоест стадионът частично се отразява в баланса на клуба. В общ план обаче, родните клубове имат дългосрочна морална обвързаност със своя стадион, която обаче не е подкрепена и гарантирана документално.

Прегледът на инвестициите в стадионите в България показва, че в общия случай основна роля играе публичният ресурс – държавен или общински. Публичните инвестиции в стадионите обаче са хаотични – няма създадена обща рамка, и не изискват дълбоки промени в управлението на клубовете. Двата процеса – реформа на футбола и рамка за инвестиции в спортна инфраструктура, следва да вървят заедно. Това дава стимул на отборите да приемат повечето правила за прозрачност и финансов контрол, тъй като насреща получават възможност за дългосрочни инвестиции в базата.

Вместо фрагментиран подход, при който публичен ресурс се насочва хаотично за различни по мащаб интервенции – било изцяло нов стадион или инвестиции в осветлението, при това без ясно разписани насрещни ангажименти, следва да се търси цялостно решение на въпроса със спортната инфраструктура в българския футбол. Имайки предвид публичната собственост на стадионите у нас, последното означава или мащабна публична инвестиция в спортната инфраструктурата или дългосрочна концесия, която да осигури нужния хоризонт на клубовете за осъществяване на подобна инвестиция.

Оставяйки настрана някои коментирани законови промени, ролята на държавата при една дълбока реформа в родния футбол е именно да намери работещия модел за инвестиции в стадионите.

Промяна в организацията и управлението

Реформата в българското първенство от 2016 г. на практика не засегна нито една от структурните слабости в родния футбол. Промяната на модела всъщност е промяна на начина, по който се определя класирането, като се добави разделянето на групата и фазата на плейофите. Нищо от това не касае собствеността и управлението на отборите, финансовата стабилност и трупането на загуби, правата върху спортната инфраструктура и стадионите, взаимодействието с привържениците и т. н. Реформа в българския футбол от търговска гледна точка не е имало.

Моделът на собственост трябва да се върне към здравите основи на привържениците – истинските преносители на капитала на един клуб. Дали чрез преформатиране на клубовете в сдружения или чрез ясни правила за контрол, важно е да се засили ролята на привържениците за опазване на традициите на клубовете, без това да накърнява комерсиалното управление и развитие на клубовете. Моделът „бащица“ е възможен и в Европа, но там има институционални правила, които защитават обществения интерес, осигуряват прозрачност и търсят по-добра финансова основа на клубовете.

Време е и да се търси различен баланс в управлението на футбола. БФС трябва да има цялостна отговорност към футбола в

Реформата на футбола в Англия

Най-големият пример за реформа в сферата на футбола безспорно е Англия и създаването на Премиър лигата. В края на 80-те години посещаемостта на мачовете в Англия е на едно от най-ниските нива, футболното хулиганство е огромен проблем и поредица от трагедии отпущват промените. Интересното е, че промените в Англия не са хаотични, а резултат от сериозни аналитични усилия – особено по отношение на стадионите и футболното хулиганство, както и от чисто комерсиален интерес на големите клубове. Спокойно можем да твърдим, че днес България е в сходна ситуация, тоест нуждата от генерална промяна е видима и има своите бизнес измерения.

Ключовите моменти в промяната в Англия от началото на 90-те години е създаването на Премиър лигата, която поема комерсиалното управление в топ дивизията на английския футбол. Най-големият пробив е по отношение на телевизионните права, като новият формат успява да привлече рекордни договори. Ролята на държавата в промяната в английския футбол е в инвестициите в спортната инфраструктура, което е ключово както за справяне с футболното хулиганство, така и за комерсиалното развитие на играта.

България, докато Професионалната лига да поеме комерсиалното управление на Първа лига. Подобно деление би отворило възможност за по-силна позиция на клубовете по бизнес въпросите и по-изгоден договор за телевизионните права. Открита състезателна процедура, която следва добрите практики в Европа, би била ключова за опазване интереса на клубовете и публиката.

Проблемът със стадионите също следва да бъде адресиран. Спортната инфраструктура всъщност е в основата на ролята на държавата за една дълбока реформа на футбола у нас – поради публичната собственост на стадионите. Ключово е както намиране на дългосрочно решение за собствеността, така и работещ модел за първоначална инвестиция в стадионите. Спортната инфраструктура обаче не може да се разглежда изолирано от всички въпроси, коментирани в този доклад. Публичната инвестиция в стадионите е обвързана с промяна в управлението на родния футбол.

Конкретни предложения за промени

- ✓ Ясен механизъм за подкрепа на спортната инфраструктура и инвестициите в футболните стадиони в професионалния футбол – дългосрочен ангажимент на клубовете, прозрачни правила и процедури;
- ✓ Създаване/преформатиране на Професионалната футболна лига (ПФЛ), която да управлява комерсиалните въпроси на родния професионален футбол – Първа и Втора лига. Отделянето на комерсиалното управление на топ нивото на професионалния футбол цели да обедини интересите на водещите клубове и да допринесе за подобряване финансовото състояние на отборите в Първа лига;
- ✓ Създаване на финансова комисия към ПФЛ, която да гарантира прозрачност в собствеността и финансите на професионалните футболни отбори в страната - годишен доклад, който обобщава финансовото състояние на отборите и дава справка за всеки един професионален клуб;
- ✓ Нов механизъм за колективно управление на телевизионните права, който отчита правата на носителите на футболния продукт (отборите) и гарантира обществен интерес – законодателни промени, които връщат телевизионните права при футболните клубове, водеща роля на професионалната лига и спазване на европейската практика, в т.ч. открита състезателна процедура, частично разделяне на правата и повече от един купувач;
- ✓ Отпадане на забраната за продажба на бира и вино в спортната зона – извън самия спортен обект, което да отвори възможността за партньорства с нови компании и навлизането на допълнителни средства във футбола.