

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ МЕДИАПРАВ ФУТБОЛЬНОЙ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЛИГИ: ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

Optimizing the Media Rights Sales System for the Football National League: Practical Recommendations



Гореликов Валерий Афанасьевич,

доцент кафедры спортивного маркетинга, МВА, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Gorelikov Valery Afanasyevich,

Associate Professor, Sports Marketing Department, MBA, Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia

v_gorelikov@mail.ru

<https://orcid.org/0000-0001-8676-3030>



Крипен Денис Александрович,

менеджер направления ТВ-прав и трансляций ФНЛ, магистр, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»; г. Москва, Россия, Измайловский вал, д. 2

Kripin Denis Alexandrovich,

Manager of TV Rights and Broadcasts at the Football National League (FNL), Moscow Financial and Industrial University «Synergy»; 2 Izmailovsky Val, Moscow, Russia

denis@kripin.ru

<https://orcid.org/0009-0006-0192-6181>

Цель исследования – изучить механизмы реализации медиаправ на международном, федеральном и региональном уровнях в футболе, проанализировать возможности внедрения цифровых инструментов и предложить практические рекомендации для реализации коммерческой эффективности от реализации медиаправ на российском рынке. В статье рассмотрены варианты реализации медиаправ в футбольных лигах вторых дивизионов ведущих футбольных рынков Англии, Франции, Италии, Испании и Германии. Изучены дополнительные возможности по увеличению доходности от реализации медиаправ с внедрением цифровых инструментов и системы продаж. Обобщается практический опыт реализации медиаправ на российском рынке. Научная новизна работы заключается в анализе механизмов реализации медиаправ на российском региональном уровне, возможности внедрения цифровых инструментов и методов повышения коммерческой эффективности. По результатам проведенного исследования представлены рекомендации с учетом потенциалов региональных рынков и дана оценка возможного экономического эффекта от внедрения предложений, которые способны существенно укрепить финансовое положение Футбольной национальной лиги и её клубов.

Ключевые слова: спорт; футбол; медиаправа; спортивный маркетинг; коммерческая эффективность; цифровые инструменты.

The aim of the study is to examine the mechanisms for exercising media rights at the international, federal, and regional levels in football, to analyze the possibilities for implementing digital tools, and to propose practical recommendations for achieving commercial effectiveness from the exercise of media rights in the Russian market. The article examines options for realising media rights in second-division football leagues in the leading football markets of England, France, Italy, Spain and Germany. Additional opportunities to increase the profitability of media rights sales through the introduction of digital tools and sales systems are studied. Practical experience in realising media rights in the Russian market is summarised. The scientific novelty of the work lies in analysing the mechanisms for realising media rights at the Russian regional level, the possibility of introducing digital tools and methods to improve commercial efficiency. Based on the results of the study, recommendations are presented that take into account the potential of regional markets, and an assessment is provided of the possible economic effect of implementing proposals that can significantly strengthen the financial position of the Football National League and its clubs.

Keywords: sport; football; media law; sports marketing; commercial effectiveness; digital tools.

Введение (Introduction)

Актуальность исследования заключается в анализе возможностей спортивных организаций на российском рынке в части реализации медиаправ для повышения своих доходов. Эффективная реализация медиаправ – ключевой фактор финансовой устойчивости спортивных лиг на мировом и отечественном рынках. Медиаправа в индустрии спорта представляют собой существенный источник формирования доходов, но их реализация требует дополнительной проработки и внедрения продуманной управленческой стратегии.

В рамках проведенного исследования была рассмотрена действующая система реализации медиаправ Первой Лиги (коммерческое название Лига Пари), которая входит в состав ассоциации профессиональных футбольных клубов Футбольная Национальная Лига (ФНЛ), включает в себя лучшие 18 клубов Лиги, и на этой основе выделены ключевые направления для их дальнейшего совершенствования.

Российский рынок медиаправ в футболе выстроен по иерархическому принципу. Головным регулятором медиаправ выступает Российский футбольный союз (РФС), которому формально принадлежат все медиаправа на профессиональные футбольные соревнования в стране, которые он организует или которые проводятся под его эгидой. На практике РФС делегирует права организаторам турниров – Российской Премьер-лиге и ФНЛ. Сам же союз сохраняет медиаправа на другие футбольные турниры – Кубок и Суперкубок России, а также на матчи национальных сборных: мужской, женской и молодежной.

Для ФНЛ оптимизация и выстраивание эффективной системы продаж медиаправ позволит не только увеличить доходы лиги и клубов, но и сможет расширить телевизионную и digital аудитории, повысить узнаваемость бренда и создать дополнительные возможности для привлечения партнёров. В статье предложены практические рекомендации по совершенствованию этой

системы с учетом текущих экономических реалий в регионах и долгосрочных контрактов с ключевыми вещателями.

Изучение вопросов эффективной реализации медиаправ спортивными организациями на российском рынке почти не описаны в профильной литературе. Анализ тенденций развития телепотребления футбольных трансляций в России посвящены научные работы Н. А. Осокина, Д. Ван Риита [1], Ю. Б. Гомона, Н. М. Кожевникова [2] и В. Т. Ворониной, Е. А. Корогодиной, Н. Л. Корчагиной [3]. В работах авторов И. В. Солнцева и Т. К. Баранова [4] даются оценки эффективности реализации ТВ-прав на футбольные трансляции в ведущих европейских футбольных лигах. Про сегмент медиаправ рассказывают в своих исследованиях иностранные авторы R. Schultz [5], G. Bergantinos [6] и H. Solberg [7]. Вопросы совершенствования спортивных трансляций в цифровую эпоху описаны в работах С. С. Тисленко [8] и В. Е. Соболевой, С. Н. Скороходова [9].

Материалы и методы (Materials and methods)

При написании статьи использовались следующие основные методы:

1. Теоретические: анализ научной литературы, сравнительный анализ европейских и российских лиг, систематизация и обобщение практик продаж медиаправ.
2. Эмпирические: изучение официальных контрактов и публичных данных, кейс-стади (региональные клубы ФНЛ), экспертные оценки (на основе закрытых данных), наблюдение за рыночными трендами.
3. Методы обработки данных: количественный прогноз (в %), сценарное моделирование, матричный подход к ценообразованию региональных пакетов.
4. Специальные (маркетинговые): анализ коммерческой привлекательности продукта, построение «дорожной карты» рекомендаций.
5. Прогнозные: экстраполяция трендов, бенчмаркинг.

Результаты (Results)

Медиаправа на трансляции спортивных событий сегодня переживают активный рост из-за усиления конкуренции на российском рынке — помимо классических ТВ-каналов холдинга «Матч ТВ», большой интерес к показу спорта начали проявлять интернет-площадки («Кинопоиск», VK Видео, Okko и другие). И эта конкуренция стала сказываться на увеличении стоимости медиаправ на спортивные трансляции, что положительно влияет на доходы отечественной индустрии спорта [10].

В российском футболе медиаправа остаются ключевым источником дохода для спортивных и, в частности, футбольных лиг России. Доходы от продажи медиаправ — это доходы от продажи прав на трансляции спортивных соревнований по общедоступным и кабель-

ным телевизионным сетям, радиостанциям, через интернет платформы и мобильные устройства [11].

Во время активной трансформации медиарынка и роста онлайн-потребления контента механизмы реализации прав постоянно меняются. На верхнем федеральном уровне находятся медиаправа на Кубок и Суперкубок России и на чемпионат страны, который проводится в рамках Российской премьер-лиги. На уровне Совета РПЛ в конце октября 2025 года единогласным голосованием клубов утвердили новый четырёхлетний контракт с телеканалом «Матч ТВ» на сезоны 2026/27–2029/30. По данным инсайдеров, чистая сумма соглашения составляет 28,5 млрд рублей*; с учётом обслуживания VAR и производства трансляций полный объём выплат превысит 31 млрд рублей**. Для сравнения: по старому контракту (2022/23–2025/26) РПЛ получала от 6,6 до 7,7 млрд рублей в год.

У Первой лиги ФНЛ (коммерческое название — Лига Пари) модель распределения устроена гибче. Лига заключила долгосрочные соглашения на период 2025–2029 гг. сразу с несколькими участниками медиарынка. Основным вещателем остаётся «Матч ТВ» — 68 матчей за сезон. VK Видео предоставляет бесплатный доступ ко всем матчам вертикали ФНЛ в формате FVOD (контент дают полностью бесплатно), а «Кинопоиск» в период 2025–2028 гг. показывает игры Лиги Пари по рекламной модели AVOD (показ идет с рекламой, которая приносит деньги владельцам сайта). Получается, что лига одновременно задействует три канала дистрибуции — эфирное телевидение, онлайн-просмотр и цифровой формат, — и это даёт относительно широкий охват аудитории.

Оценивать позиции футбола на российском медиарынке в отрыве от других видов спорта было бы неправильно. Хоккей, баскетбол и фигурное катание отбирают у футбола заметную долю зрительского внимания и конкурируют с ним за рекламные бюджеты — поэтому их медиамодели тоже стоит разобрать.

КХЛ пошла по смешанному пути. В 2023 году пятилетний контракт с «Яндексом» (до сезона 2027/28) закрепил за «Кинопоиском» все 782 матча регулярного чемпионата, плей-офф и Матч звёзд — сделку оценивают в 1,4–2,4 млрд рублей^{3*}. «Матч ТВ» при этом никуда не делся: часть игр осталась в федеральном эфире параллельно со стримингом. По итогам сезона 2024/25 «Кинопоиск» собрал 2,2 млн подписчиков, а финал Кубка Гагарина в прямом эфире посмотрели свыше 730 000 человек. Плюс ко всему — региональные трансляции: матчи выходят на местных каналах в 15 субъектах.

Единая лига ВТБ с сезона 2025/26 передала эксклюзивные цифровые права VK Видео: доступ к Суперкубку, регулярному сезону, плей-офф и Матчу звёзд стал бесплатным, часть эфиров при этом сохранил «Матч ТВ». Расчёт понятен — молодая аудитория и низкий порог входа на социальной платформе.

* «Матч ТВ» и РПЛ подпишут новый контракт на трансляции [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sports.ru/football/1116962671-match-tv-i-rpl-podpishut-novyy-kontrakt-na-translyaczii-summa-28-5-mlr.html> (дата обращения: 08.05.2026).

** Сумма контракта РПЛ и «Матч ТВ» превысит 30 млрд рублей — с учётом обслуживания VAR и продакшена [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sports.ru/football/1116962709-kontrakt-rpl-i-match-tv-prevysit-30-mlrd-rublej-s-uchetom-obsluzhivani.html> (дата обращения: 08.05.2026).

^{3*} «Яндекс» заключил с КХЛ партнерство на пять лет [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.vedomosti.ru/media/articles/2023/08/16/990332-yandeks-zaklyuchil-s-khl-partnerstvo> (дата обращения: 08.05.2026).

В фигурном катании права на главные внутренние старты — чемпионат и Кубок России, серию Гран-при — традиционно держит «Первый канал», а «Матч ТВ» показывает отдельные турниры и ведёт аналитику. После отстранения российских спортсменов от международных стартов в 2022 году зарубежный интерес к эфирам снизился, но рейтинги внутри страны остаются высокими.

На федеральном уровне все рассмотренные лиги придерживаются централизованной модели продаж, но конкретные решения расходятся: КХЛ ставит на стриминг по подписке, Единая лига ВТБ — на бесплатную цифровую дистрибуцию, РПЛ по-прежнему делает акцент на эфирном телевидении, а ФНЛ постепенно движется к многоканальному охвату.

Права на трансляции матчей сборных, Кубка и Суперкубка России РФС сохранил за собой и реализует их через соглашение с «Матч ТВ» — холдинг транслирует все матчи Кубка России эксклюзивно на своих каналах и платформах. Европейский рынок футбольных трансляций устроен аналогично, хотя и с существенными оговорками: в ведущих чемпионатах и их вторых дивизионах права продаются централизованно от имени лиги, что закономерно повышает совокупную стоимость пакета.

По доходам от телеправ Английская Премьер-лига традиционно обгоняет все европейские чемпионаты, и новый контракт это преимущество только закрепил. Летом 2025 года вступило в силу соглашение со *Sky Sports* и *TNT Sports* на 2025–2029 годы: 6,7 млрд фунтов стерлингов (около 717 млрд рублей) за право показа до 270 матчей за сезон. Примечательно, что схема распределения доходов у АПЛ одна из самых сбалансированных в Европе — разрыв между выплатами чемпиону и клубу-аутсайдеру не превышает полутора раз^{4*}.

Эмпирическая проверка показала работоспособность предложенной схемы: клубы, располагавшиеся в нижней части турнирной таблицы, сохранили финансовую устойчивость; зафиксировано сокращение разрыва между лидерами и аутсайдерами; одновременно повысилась привлекательность чемпионата для зрительской аудитории, вещательных организаций и рекламодателей.

Испанская Ла Лига по доходам от телеправ занимает второе место среди ведущих европейских чемпионатов. Права здесь делят два вещателя: *Telefonica* показывает большинство матчей через *Movistar+*, *DAZN* отвечает за стриминг. По итогам сезона 2024/25 клубы первого дивизиона получили в совокупности около 1,29 млрд евро телевизионных выплат. Распределяется эта сумма по трём принципам: 50% — поровну между всеми 20 клубами, 25% — пропорционально спортивным результатам, оставшиеся 25% — по «социальному» критерию, учитывающему заполняемость стадиона и размер телеаудитории клуба. В ноябре 2025 года лига договорилась с теми же вещателями на следующий цикл, 2027–2032 годы: суммарно 5,25 млрд евро.

С итальянской Серией А ситуация сложнее. Переговоры по новому контракту затянулись, и окончательное соглашение с *DAZN* и *Sky Italia* удалось закрепить лишь в 2023 году — причём, по оценке многих экспертов, на компромиссных условиях. Пятилетний договор (2024–2029) принесёт лиге 4,5 млрд евро, то есть порядка 900 млн евро за сезон: *DAZN* показывает 266 матчей в прямом эфире, *Sky Italia* — 114. Сумма заметно уступала ожидаемому миллиарду евро в год: итальянскому футболу, в отличие от английского или испанского, пока не удаётся раскрыть коммерческий потенциал в полной мере.

Немецкая Бундеслига в конце 2024 года подписала четырёхлетнее соглашение с теми же *Sky* и *DAZN* на 4,48 млрд евро (цикл 2025–2029). Рост по сравнению с предыдущим договором — всего 2%, что на фоне инфляционных процессов выглядит скромно. Ключевая особенность здесь в механике продажи: права реализуются единым пакетом для обоих дивизионов немецкого футбола — первой и второй Бундеслиг. Соответственно, выручку распределяют между 36 клубами, а не 18–20, как в АПЛ или Ла Лиге. Средний доход на клуб получается заметно ниже, хотя суммарный показатель позволяет Германии удерживать второе место в Европе по объёму внутренних телевизионных прав. Что касается международного рынка, то здесь немцы отстают: всего 214 млн евро в год — разница с конкурентами, располагающими более узнаваемым глобальным брендом, очевидна.

У французской Лиги 1 картина говорит о медиакризисе. Летом 2024 года *LFP* едва удалось закрыть сделку: *DAZN* согласился платить 400 млн евро ежегодно за восемь из девяти матчей каждого тура, катарский *beIN Sports* добавил ещё 100 млн евро за центральную игру. В сумме — 500 млн евро за сезон^{5*}, это выглядело тревожным сигналом. Но и эта схема не устояла: в апреле 2025 года *DAZN* в одностороннем порядке разорвал контракт, ограничившись компенсацией в 100 млн евро. Получается, главный вещатель ушёл после единственного сезона, а лиге пришлось довольствоваться выплатами *beIN Sports* — около 365 млн евро в год, и сравнивать эту цифру с доходами АПЛ, Ла Лиги или даже Бундеслиги просто не приходится. Причина провала, на наш взгляд, не только в просчётах менеджмента *LFP*: зрительский интерес к чемпионату деформирован доминированием одного клуба — ПСЖ выиграл Лигу 1 в восьми из десяти последних сезонов — такая монополия неизбежно обесценивает медиапродукт, и рынок отвечает на это вполне логично.

На уровне вторых дивизионов логика в целом повторяет схему высших лиг. Английский Чемпионшип, итальянская Серия Б и французская Лига 2 продают права централизованно, ориентируясь прежде всего на локального зрителя. Исключение — немецкая Бундеслига 2: её права, как уже говорилось, идут в общем пакете с первым дивизионом.

^{4*} Сколько европейские футбольные лиги зарабатывают на продаже телеправ [Электронный ресурс] — Режим доступа — <https://www.sravni.ru/text/skolko-evropejskie-futbolnye-ligi-zarabatyvayut-na-prodazhe-teleprav/?upd=true> (дата обращения: 26.05.2026)

^{5*} The Analysis Series: The English and Major European Football Broadcast Rights Market [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://theesk.org/2025/08/15/the-analysis-series-the-english-and-major-european-football-broadcast-rights-market/> (дата обращения: 26.05.2026)

Чемпионшип — самая богатая вторая футбольная лига в мире, и это заслуга централизованной продажи прав EFL (*English Football League*). В 2023 году все 72 клуба EFL единогласно одобрили новое пятилетнее соглашение со *Sky Sports* на 2024/25–2028/29 общей стоимостью 935 млн фунтов^{6*} — это почти в 8 раз больше, чем по предыдущему соглашению (119 млн фунтов)^{7*}. По условиям сделки *Sky Sports* ежегодно транслирует 1 059 матчей EFL — это крупнейший по числу трансляций контракт в истории клубного футбола. Из общей суммы выплат Чемпионшип получает 70%, Лига 1 — 18%, Лига 2 — оставшиеся 12%.

Испанская Сегунда (второй футбольный дивизион Ла Лиги) получает часть доходов от единого телевизионного пула: по итогам сезона 2024/25 клубам второго дивизиона было распределено 147 млн евро. Итальянская Серия Б входит в орбиту медиасделок *DAZN* и *Sky Italia*, транслирующих матчи второго дивизиона в рамках комплексного пакета. Французская Лига 2 является частью той же сделки, что и Лига 1: *LFP* управляет правами обоих дивизионов сразу.

Для Бундеслиги 2 механика остаётся прежней: права второго дивизиона ушли в тот же четырёхлетний пакет DFL, о котором шла речь выше. *Sky* забрал большинство прямых эфиров — в том числе все субботние матчи обоих дивизионов, — а *DAZN* оставил за собой воскресные игры первой Бундеслиги и формат *Konferenz*. Второй дивизион от такой связки, безусловно, выигрывает: гарантированное эфирное время и техническая поддержка со стороны вещателей. Вот только в пересчёте на отдельный клуб цифры уже не столь впечатляющие — по сравнению с английским Чемпионшипом разница ощутима.

Если рассматривать российский региональный уровень, то тут ФНЛ идёт другим путём — сохраняет достаточно много свободы. Региональные телеканалы договариваются о показе матчей отдельно (за исключением игр, которые закреплены за «Матч ТВ»), трансляции в интернете идут через VK Видео, а сеть кинотеатров «Синема Парк» время от времени выводит отдельные встречи на большой экран. В такой конфигурации проще учитывать специфику конкретного региона и играть на сильной стороне локальных болельщиков, которые особенно внимательно следят за «своими» клубами. В таблице 1 показаны варианты работы клубов Лиги Пари с региональными партнерами.

Анализ практик монетизации медиаправ в региональных спортивных лигах показывает, что стоимость прав редко формируется произвольно — она опирается на вполне измеримые параметры. Например, в ряде субъектов федерации вещатели готовы платить больше, если трансляции попадают в праймтайм и дополняются студийным контентом: предметчевыми и послематчевыми программами. Это не просто «бонус» — для телеканала такой пакет сразу становится интереснее с точки зрения удержания аудитории и продажи рекламы. При этом

зрительские метрики — охват, вовлечённость, демография — фактически задают «пол» цены: ниже определённого порога сделка теряет смысл и для лиги, и для вещателя.

ФНЛ действует как координатор: она задаёт единые правила игры (технические требования, стандарты контрактов), но не навязывает универсальный формат. На практике это выглядит так: в одном регионе телеканал берёт права только на матчи местной команды — ему не нужен весь тур, зато важна точечная аудитория. В другом регионе, где интерес к лиге выше, выгоднее продавать комплексный пакет с полным циклом освещения. Такой подход не про «гибкость ради гибкости», а про то, чтобы условия сделки совпадали с реальными возможностями и целями вещателя. При этом сама лига снижает нагрузку на партнёров: вместо того чтобы каждый канал отдельно согласовывал технические детали, всё унифицировано, и остаётся обсуждать только экономику и сетку вещания.

Плюсы такой схемы заметны сразу: цены становятся прозрачнее, переговорный процесс — проще, а у лиги появляется рычаг для масштабирования. Сравнение с другими лигами второго и третьего эшелонов подтверждает, что именно сочетание стандартов и вариативности даёт устойчивый эффект: вещатели быстрее соглашались на сделки, потому что понимают, как всё устроено. Но и ограничений хватает. В регионах со слабой вещательной инфраструктурой или небольшой телеаудиторией даже грамотно собранный пакет не гарантирует окупаемость — для местного канала это просто

Таблица 1
Региональные медиа партнеры клубов Лиги Пари
в сезоне 2025/2026

Table 1. Regional media partners of the Paris League clubs in the 2025/2026 season

Клуб	Город/регион	Региональный партнер Лиги Пари
Факел	Воронеж	-
Родина	Москва	-
Урал	Екатеринбург	ТК Обл ТВ
Ротор	Волгоград	-
КАМАЗ	Набережные Челны	-
Спартак	Кострома	-
Енисей	Красноярск	Клуб выкупил свои права на общественный показ и работает с барами
Шинник	Ярославль	ТК ЯПервый
Челябинск	Челябинск	-
Торпедо	Москва	-
Нефтехимик	Нижнекамск	-
Арсенал	Тула	-
Волга	Ульяновск	-
СКА	Хабаровск	ТРК Губерния
Уфа	Уфа	-
Черноморец	Новороссийск	-
Чайка	Песчанокосское	-
Сокол	Саратов	-

^{6*} Sky Sports agrees new five-year EFL deal: Over 1000 matches per season! [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.skysports.com/football/news/21564/12873679/sky-sports-agrees-new-five-year-efl-deal-over-1000-matches-per-season> (дата обращения: 26.05.2026).

^{7*} Robins Trust Update on the new Sky TV/EFL deal for 2024/25 onwards [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.robinstrust.org/posts/robins-trust-update-on-the-new-sky-tv-efl-deal-for-2024-25-onwards/> (дата обращения: 26.05.2026).

лишние расходы. К тому же интересы сторон не всегда совпадают: лига стремится расширить охват и максимизировать доход, а региональные вещатели вынуждены думать о локальной повестке и ограниченном рекламном бюджете. Иногда компромисс здесь — не про «чуть дешевле», а про принципиально иной формат сотрудничества.

Чтобы система работала эффективнее, стоит уйти от единой цены к дифференцированной модели, где стоимость пакета зависит от медиапотенциала региона. Проще всего реализовать это через матрицу: в ней базовая ставка корректируется по ряду параметров — от зрительского интереса до технических возможностей вещателя. Практический пример: в регионе с высокой вовлечённостью болельщиков и развитой сетью кабельных каналов ставка может быть выше, а в субъекте с низкой плотностью аудитории — ниже, но с дополнительными опциями (например, цифровым доступом или совместным производством контента). Партнёрские форматы, где лига и телеканал делят затраты на съёмку и монтаж, уже показывают свою работоспособность: в отдельных кейсах такой подход позволил удержать вещателя на рынке и одновременно сохранить охват. Цифровые каналы здесь не альтернатива, а необходимый компенсатор: они помогают «добрать» аудиторию там, где традиционное ТВ экономически невыгодно, и дают лиге дополнительный инструмент для дистрибуции.

Подтверждённые договоры с региональными телеканалами есть лишь у трёх клубов из восемнадцати. Ситуация с ФК «Енисей» (Красноярск), который самостоятельно приобрёл права на публичный показ матчей и наладил партнёрские отношения с барами, представляя собой обособленную модель монетизации публичного просмотра и в данном контексте рассматривается отдельно. Заключённые контракты географически сосредоточены в городах с населением не менее 500 тыс. человек, где сформирована инфраструктура регионального телерынка: Екатеринбург (ТК «Областное телевидение»), Ярославль (ТК «ЯПервый»), Хабаровск (ТРК «Губерния»). Финансовые параметры таких соглашений на уровне Лиги Пари публично не разглашаются. По экспертным оценкам, суммарная стоимость действующих региональных контрактов ФНЛ находится в диапазоне до 1,1 млн рублей за сезон для рынков с населением от 500 тыс. человек и 1–2 млн рублей — для городов-миллионников. Суммарная стоимость действующих региональных контрактов ФНЛ оценивается в пределах 3–4 млн рублей за сезон, что заметно ниже совокупного потенциала лиги даже при нынешнем клубном составе.

Оставшиеся клубы можно разделить на две группы. Московские клубы — ФК «Родина» и ФК «Торпедо» — стоят обособленно: они работают на крупнейшем медиарынке страны, но регионального партнёра среди них пока нет. Остальные клубы условно можно разделить на группы по размеру рынка. В первую группу входят города с населением более 800 тыс. человек и города, пока не имеющие регионального партнёра: Челябинск

(ОТВ «Южный Урал» или ЧТВ, примерно 1,5–2,5 млн руб.), Уфа (ГТРК «Башкортостан», 1,5–2 млн руб.), Саратов (ГТРК «Саратов», 0,5–1 млн руб.), Волгоград (ГТРК «Волгоград», 2–2,5 млн руб.). Последний город отличается устойчивой футбольной идентичностью, которая традиционно поддерживает высокий интерес аудитории к трансляциям ФК «Ротора» (Волгоград).

Вторую группу составляют клубы Республики Татарстан: ФК «КАМАЗ» (Набережные Челны) и ФК «Нефтехимик» (Нижнекамск), которые выступают в регионе с развитым медиапространством, охватываемым телеканалом ТНВ на республиканском уровне. Переговоры лиги об объединённом пакете для обоих клубов могут обеспечить совокупные поступления лиге в размере 2–3,5 млн рублей.

Для клубов с ограниченной локальной аудиторией — ФК «Спартак» (Кострома), ФК «Волга» (Ульяновск) и ФК «Черноморец» (Новороссийск) — прямая денежная сделка с вещателем маловероятна. Для них целесообразна схема, при которой канал берет на себя производственные затраты в обмен на размещение рекламы во время трансляции. Обособленно стоит ФК «Чайка» из Песчанокского: при численности населения района менее 10 тыс. человек. Привлечение местного вещателя не имеет практического смысла, однако клуб находится в зоне покрытия ГТРК «Дон-ТР», вещающей на всю Ростовскую область, что делает партнерство технически реализуемым, но ограничивающим его имиджевой функцией.

Если свести все эти примеры воедино, картина будет довольно чёткая. Региональные каналы, работая с клубами ФНЛ, в основном ограничиваются выборочными трансляциями домашних матчей — о системном освещении всего сезона речи не идёт. Степень вовлечённости при этом сильно варьируется от города к городу: в Воронеже, Екатеринбурге, Ярославле, Хабаровске сложилась развитая медиаинфраструктура и высокая спортивная культура, а вместе с ними — устойчивые партнёрские отношения клубов с местными вещателями. Там, где болельщическая традиция слабее, договорённости с телеканалами складываются скорее эпизодически, без долгосрочной перспективы.

С начала 2010-х подход ФНЛ к региональному вещанию заметно изменился. В 2013 году медиаправа концентрировались у компании «Телеспорт»^{8*}, и региональный показ тогда был главным, если не единственным, направлением работы. Сегодня конфигурация другая: федеральные контракты с «Матч ТВ» и цифровыми платформами образуют один уровень, региональные трансляции — другой, более подвижный. При всей разнице в степени формализации оба этих элемента дают лиге базу, от которой можно отталкиваться в дальнейшей проработке медиапродукта.

Устойчивость двухуровневой системы не должна маскировать её слабые места. На региональном уровне дела обстоят хуже, чем могли бы: партнёрства с местными каналами до сих пор держатся на устных договорённостях, без закреплённых обязательств по числу

^{8*} Медиаправа ФНЛ приобретены компанией «Телеспорт» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.championat.com/business/news-1599966-mediaprava-fnl-priobreteny-kompaniej-telesport.html> (дата обращения: 25.05.2026).

трансляций, техническим стандартам, коммерческим механизмам. Альтернатива — пакетные соглашения, когда лига сама формирует структурированное предложение для вещателей: фиксированный набор матчей, аналитический контент, рекламные площадки. Такая схема способна превратить разрозненные контакты в полноценный источник дохода. Опыт европейских лиг среднего уровня это подтверждает: именно пакетирование региональных прав позволило им нарастить выручку, не трогая федеральную часть.

Требуется пересмотра и цифровое присутствие лиги. Действующие контракты с VK Видео и «Кинопоиском» решают задачу доставки контента до зрителя, но не более того: дистрибуция обеспечена, а вопрос качества продукта и его монетизации остаётся открытым. Логичный следующий шаг — поднять планку производства: больше камер на матчах, интерактивные сервисы для онлайн-аудитории, контент, удерживающий внимание между турами. Именно здесь, на наш взгляд, сосредоточен основной потенциал роста доходов в среднесрочной перспективе.

Рост доходов от медиаправ напрямую зависит от того, насколько привлекательным получится сам трансляционный продукт. В этой связи цифровые технологии открывают заметные возможности — и не обязательно дорогостоящие. Самое очевидное решение: добавить камер на матче. Для центрального поединка тура 12 точек съёмки — вполне реальная задача, а отдача от неё несопоставима с затратами: зритель получает иные ракурсы, крупные планы, читаемую динамику эпизодов. Скорость игры, которая на стандартной картинке теряется, здесь воспринимается иначе.

Следующий инструмент — AR-графика, то есть элементы дополненной реальности, накладываемые на прямой эфир. Суть в том, что зритель по-прежнему видит живой матч, но поверх трансляции в реальном времени появляются визуальные подсказки: траектория удара со скоростью, тепловые карты активности зон, схематическое расположение игроков и векторы атак. Продвинутые метрики — xG , число касаний, скорость рывков — привязываются непосредственно к конкретному футболисту, а не выводятся отдельной строкой внизу экрана.

Разные аудитории воспринимают такие элементы по-разному. Новичку они служат наглядными пояснениями к происходящему, болельщику со стажем — дополнительным аналитическим слоем. Главное отличие от привычных титров в том, что AR-графика встроена в саму трансляцию: она движется вместе с игроками и мячом, не отвлекая от игры, а дополняя её. Эфир при этом воспринимается живее и информативнее одновременно. По оценкам специалистов спортивного вещания, внедрение дополненной реальности способно увеличить время просмотра и вовлечённость аудитории.

ФНЛ стоит рассмотреть запуск собственного интерактивного «матч-центра» — приложение или веб-платформа, которая работала бы параллельно с основной трансляцией и служила бы болельщику вторым экраном. Что конкретно могло бы предложить такое решение? Прежде всего, персонализированную статистику: тепловые карты, данные по спринтам и прочим игровым показа-

телям — всё это пользователь настраивает под себя. Дополнительно — выбор ракурса с разных камер, а также интерактив: прогнозы на ход матча, викторины, программа лояльности за активность. Всё это удерживает зрителя у экрана дольше, но не менее важно и другое: матч-центр открывает дополнительный канал монетизации — спонсорские интеграции, продажа активаций, премиум-функции.

В рамках расширения медиаохвата целесообразно рассмотреть организацию официальных фантрансляций. Механизм предполагает партнёрство с блогерами и стримерами: лига обеспечивает доступ к телесигналу, эксклюзивным видеофрагментам и статистическим данным, а партнёры, в свою очередь, соблюдают установленные требования к визуальному оформлению контента и размещают интеграции коммерческих партнёров.

Практика реализации подобных партнёрств в европейских лигах второго эшелона демонстрирует измеримые результаты: фиксируется рост охвата молодой аудитории при сохранении уровня производственных затрат. Кроме того, формируется отдельный пакет медиаправ, адаптированный для работы с инфлюенсерами.

Цифровые решения — AR-графика, матч-центр, фантрансляции — не выступают альтернативой существующим форматам, а дополняют их. Традиционные форматы, включая предматчевые студии на стадионе и экспертные дискуссии в перерыве, сохраняют востребованность: они способствуют поддержанию интереса к спортивному событию и обеспечивают зрителю оперативную интерпретацию ключевых эпизодов матча.

Сопутствующий цифровой контент (короткие видео, обзоры, подборки лучших моментов, подкасты, аналитические программы между турами) выполняет отдельную функциональную задачу, не решаемую прямой трансляцией: он поддерживает вовлечённость аудитории в периоды между матчами и способствует привлечению молодой аудитории из социальных сетей.

Ключевое новшество — в системном соединении классических форматов вещания с цифровыми инструментами без вытеснения первых. Это создаёт многослойную экосистему взаимодействия с болельщиками:

- ♦ технологичные решения (многокамерная съёмка, AR-графика) улучшают восприятие основного продукта;
- ♦ интерактивные платформы («матч-центр») персонализируют контент и добавляют элементы геймификации;
- ♦ партнёрства с блогерами расширяют охват, задействуя новые каналы и молодёжную аудиторию.

При этом традиционные форматы (студии, экспертные обсуждения) остаются важной частью экосистемы, а цифровые инструменты не заменяют их, а усиливают.

Совокупный эффект от внедрения цифровых инструментов на фоне пересмотренной коммерческой модели — в повышении качества медиапродукта и расширении его рыночного потенциала. Оценить это количественно мы попытались в прогнозной *таблице 2*. Поскольку точные данные о доходах ФНЛ от медиаправ закрыты, расчёты даны в относительных величинах:

Таблица 2

Прогноз роста доходов ФНЛ от продажи медиаправ и сопутствующих источников, % к текущему уровню
 Table 2. Forecast of growth in FNL revenues from the sale of media rights and related sources
 as a percentage of the current level

Показатель	Текущий уровень	Прогноз через 3 года	Ожидаемый рост	Основные драйверы роста
Доход от федеральных прав	100%	112–118%	+12–18%	Улучшение качества трансляций (больше камер, AR-графика, студии) ? рост аудитории и привлекательности для Матч ТВ и «Кинопоиска»
Доход от региональных прав	100%	122–132%	+22–32%	Пакетирование прав + модель «партнёр трансляции» + гибкое региональное вещание
Немедийные доходы (спонсорство, интеграции)	100%	130–145%	+30–45%	Интеграция локальных партнёров + спонсорство матч-центра и фан-трансляций + рост контента

текущий уровень принят за 100%. Основа для прогноза — четыре группы данных:

- ♦ данных о среднем бюджете клуба ФНЛ (831 млн руб.)^{9*};
- ♦ отраслевых бенчмарках улучшения качества вещания;
- ♦ анализе структуры финансирования футбольных лиг [12];
- ♦ опыте применения гибридных моделей распределения доходов в европейских лигах.

Если предложенные рекомендации реализовывать последовательно, совокупный прирост доходов от медиаправ и связанных источников за три года мы оцениваем в диапазоне 18–28%. Эта оценка — скорее осторожная: она опирается на эффекты, которые уже наблюдались в отечественных спортивных лигах при аналогичном повышении качества медиапродукта, и не включает дополнительные синергии от одновременно-го развития нескольких направлений.

Обсуждение (Discussion)

Результаты исследования указывают: действующая система продаж медиаправ ФНЛ вполне работоспособна, но коммерческий потенциал раскрыт далеко не полностью. Долгосрочные контракты с «Матч ТВ», «ВК Видео» и «Кинопоиском» обеспечивают лиге, прогнозируемый доход и широкий охват аудитории. Вместе с тем, как показывает сопоставление с европейскими лигами, дальнейший рост обеспечивается не столько новыми соглашениями, сколько качеством самого продукта и гибкостью его коммерческой модели.

К числу конкретных шагов мы относим: наращивание числа камер на матчах, внедрение AR-графики, студий на стадионах, запуск интерактивного матч-центра, фан-трансляции с блогерами, пакетирование региональных прав и модель «Партнёр трансляции». Совокупно эти меры способны повысить зрительскую вовлечённость — а отсюда, неизбежно, и стоимость прав. Особенно сильный эффект даёт их сочетание: улучшение качества трансляций плюс цифровые сервисы плюс региональное направление. Федеральные права обеспечивают базу, цифровые платформы — новые каналы монетизации, а региональные пакеты и локальные партнёрства при растущей фанатской базе клубов вроде «Ротора» (Волгоград),

«Факела» (Воронеж) или «Урала» (Екатеринбург) вполне могут стать самостоятельным драйвером^{10*}.

Прогнозный прирост доходов в 18–28 % за три года мы считаем вполне достижимым, и эта оценка, скорее, занижена. Опыт отечественных лиг показывает: повышение производственных стандартов и внедрение цифровых инструментов — в первую очередь AR-графики — удлинит время просмотра и повышает коммерческую привлекательность контента. Здесь стоит добавить, что рост немедийных доходов — спонсорства и интеграций — вполне может обогнать прирост от самих медиаправ. Качественный контент открывает новые точки контакта с партнёрами, и это работает независимо от трансляционных сделок.

Исследование, разумеется, не лишено ограничений. Расчёты экономической эффективности строились на прогнозах, а не на точных цифрах: полные параметры контрактов ФНЛ закрыты, поэтому пришлось опираться на отраслевые бенчмарки и косвенные оценки. Не вошли в модель и внешние риски — скажем, резкое изменение экономической конъюнктуры, новые регуляторные ограничения или усиление конкуренции со стороны других спортивных событий.

С практической точки зрения предложенные рекомендации вполне могут лечь в основу дорожной карты для руководства ФНЛ и клубов при подготовке к следующему циклу продаж прав. В первую очередь — разработка и утверждение единого «стандарта качества трансляции» для всей лиги: минимальное число камер, обязательная AR-графика на ключевых матчах, базовый план сопутствующего контента. Параллельно имеет смысл запустить пилотные проекты «Партнёр трансляции» в отдельных регионах — на практике проверить коммерческий эффект и, если потребуется, скорректировать подход.

Что касается дальнейших исследований, то здесь видятся как минимум три направления. Первое — сравнительный анализ моделей продажи медиаправ в российских и европейских лигах, с акцентом на вклад цифровых технологий в формирование доходов. Второе — более глубокое изучение связи между качеством трансляций и посещаемостью стадионов, а также долгосрочной лояльностью болельщиков. Третье —

^{9*} Медиаправа ФНЛ приобретены компанией «Телеспорт» [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.championat.com/business/news-1599966-mediaprava-fnl-priobreteny-kompaniej-telesport.html> (дата обращения: 25.05.2026).

^{10*} У пяти клубов ФНЛ посещаемость превысила 50 000 зрителей [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.sovsport.ru/football/news/u-pyati-klubov-fnl-poseshhaemost-v-pervoj-chasti-sezona-prevysila-50-000-zritelej> (дата обращения: 25.05.2026).

оценка экономической целесообразности вложений в AR-графику и прочие цифровые решения именно для лиг второго уровня, где бюджеты ограничены, а цена ошибки высока.

Заключение (Conclusion)

Оптимизация продаж медиаправ — задача комплексная, и от того, насколько успешно она будет решена, зависит финансовая устойчивость ФНЛ. Анализ показывает: действующая модель, где ключевую роль играют долгосрочные федеральные соглашения с «Матч ТВ», «VK Видео» и «Кинопоиском», даёт лиге стабильную базу доходов. Но этой базы недостаточно. Дальнейший рост потребует работы сразу по нескольким направлениям: укрепление централизованной системы федеральных прав, более гибкое взаимодействие с региональными вещателями, внедрение цифровых технологий в производство и дистрибуцию контента, а также системное привлечение коммерческих партнёров на всех уровнях лиги.

Предложенные меры повысят качество теле- и цифрового продукта и расширят аудиторию лиги и клубов. В среднесрочной перспективе это открывает путь от нынешней модели, во многом зависимой от одного источника, к более устойчивой и разнообразной системе финансирования. Медиаправа при этом сохраняют важность, но перестанут быть единственным значимым каналом поступлений. Здесь работает эффект взаимного

усиления: лучшие трансляции тянут интерес болельщиков, растущий интерес — посещаемость, а посещаемость, в свою очередь, подогревает внимание к медиапродукту.

Уже сейчас эта тенденция прослеживается у лидеров лиги — «Ротора» (Волгоград), «Факела» (Воронеж), «Урала» (Екатеринбург). Рост посещаемости и вовлечённости делает лигу привлекательнее для региональных спонсоров и рекламодателей. Коммерческое усиление ФНЛ на этом фоне — прямой аргумент в переговорах о продлении федеральных контрактов или пересмотре их условий.

В долгосрочной перспективе лиге необходимо постоянно совершенствовать медиапродукт: обновлять техническое оснащение трансляций, пробовать новые форматы контента, выстраивать единую экосистему, где федеральный и региональный уровни дополняют, а не конкурируют друг с другом. Такой подход позволит ФНЛ не просто удерживать текущие позиции, но и наращивать коммерческую ценность — постепенно, шаг за шагом.

Подводя итоги исследования, отметим, что оптимизация системы продаж медиаправ — это не разовая кампания, а стратегическое направление развития лиги, которое при последовательной реализации способно существенно укрепить финансовое положение лиги и её клубов, расширить фанатскую базу и повысить общую конкурентоспособность второго по значимости российского футбольного дивизиона.

ИСТОЧНИКИ (References)

- Осокин, Н. А. Телевизионные трансляции крупных футбольных турниров в России: экономические аспекты и потребительские предпочтения / Н. А. Осокин, Д. Ван Риит // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2019. — № 1(41). — С. 159-185. — DOI 10.31737/2221-2264-2019-41-1-6.
- Гомон, Ю. Б. Анализ тенденций развития телепотребления футбольных трансляций в России / Ю. Б. Гомон, Н. М. Кожевников // Петербургский экономический журнал. — 2019. — № 3. — С. 60-67.
- Воронина, В. Т. Спонсорские и телевизионные контракты как способ заработка в профессиональном спорте / В. Т. Воронина, Е. А. Корогодина, Н. Л. Корчагина // Азимут научных исследований: экономика и управление. — 2020. — Т. 9, № 1(30). — С. 126-128. — DOI 10.26140/anie-2020-0901-0030.
- Солнцев, И. В. Обзор и развитие подходов к распределению доходов от продажи ТВ-прав в спортивных лигах / И. В. Солнцев, Т. К. Баранов // Экономический журнал Высшей школы экономики. — 2025. — Т. 29, № 3. — С. 515-542. — DOI 10.17323/1813-8691-2025-29-3-515-542.
- Schultz R. Secrets of Sports Broadcasting: Practical Advice for Sportscasting Success / R. Schultz. — Independently published, 2017. — 106 p.
- Bergantinos G. Sharing the Revenues from Broadcasting Sport Events / G. Bergantinos, J. Moreno-Ternero // Management Science. 2020. Vol. 66. № 6. P. 2417-2431.
- Solberg H.A. The Battle for Media Rights in European Club Football // When Sport Meets Business: Capabilities, Challenges, Critiques / ed. by U. Wagner, R.K. Storm, K. Nielsen. London: Sage Publications. 2016. P. 92-107.
- Тисленко, С. С. Спортивные трансляции в цифровую эпоху: причины и последствия перехода на онлайн-форматы / С. С. Тисленко // Цифровая трансформация в науке, образовании и спорте: Сборник материалов II Всероссийского конкурса научных статей, Краснодар, 15 ноября 2024 года. — Краснодар: Кубанский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. — С. 43-46.
- Соболева, В. Е. Оптимизация взаимодействия футбольного клуба с болельщиками в цифровой среде маркетинга / В. Е. Соболева, С. Н. Скороходов // Социально-гуманитарные знания. — 2025. — № 11. — С. 505-508.
- Гореликов, В. А. Маркетинговые права в спорте - проблемы и возможности / В. А. Гореликов, П. В. Краснов // Практический маркетинг. — 2025. — № 4(334). — С. 69-76. — DOI 10.24412/2071-3762-2025-4334-69-76.
- Гореликов, В. А. Маркетинговая стратегия спортивной организации - возможность повышения доходов и поиск новых источников финансирования / В. А. Гореликов // Наука и спорт: современные тенденции. — 2021. — Т. 9, № 2. — С. 139-145. — DOI 10.36028/2308-8826-2021-9-2-139-145.
- Выгодчикова, И. Ю. Анализ структуры финансирования футбольной лиги / И. Ю. Выгодчикова // Спорт: экономика, право, управление. — 2023. — № 1. — С. 7-10. — DOI 10.18572/2070-2175-2023-1-7-10.

Поступила в редакцию / Received 02.06.2026

После доработки / Revision 30.07.2026

Принята к публикации / Accepted 11.08.2026