



ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ «А-ЛІГА»

КРИЗА СОЦІАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В АМАТОРСЬКОМУ СПОРТІ

Практичний кейс функціонування в умовах воєнного стану



Автор: Денис Євдокименко

Голова ГО «А-Ліга» | Ліцензований тренер | Юрист

Київ, Україна | Липень 2026 року

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Історична ретроспектива.	5
Розділ 2. Анатомія «замкненого кола». Чому економічна модель класичного аматорського спорту потребує перезавантаження	8
Розділ 3. Міжнародний досвід: між соціальним капіталом Америки та клубною солідарністю Європи.....	11
Розділ 4. Феномен МедіаЛіг та формату 3х3: як спортивний ентертейнмент переміг класичний спорт	15
Розділ 5. Психологія споживацтва: чому дорослі, успішні чоловіки відмовляються бути суб'єктами бізнесу.....	18
Розділ 6. Вихід із кризи: Покрокова стратегія монетизації аматорського баскетболу	20
Висновок	23
Як приєднатися або стати партнером?	24
 Контакти для зв'язку:	25

Ця аналітична доповідь відображає особистий професійний досвід, спостереження та погляди автора, здобуті під час управління баскетбольними проєктами в Україні. Всі фінансові приклади (розміри внесків, податкових зобов'язань, вартості оренди) наведені виключно з ілюстративною метою та для пояснення макроекономічних процесів у масовому спорті. Документ не є офіційною юридичною чи фінансовою консультацією.

При повному або частковому цитуванні даного матеріалу активне посилання на автора та сайт «А-Ліги» (<https://A-League.top>) є обов'язковим. Для створення ілюстрацій у цій доповіді частково використовувалися технології штучного інтелекту.

Криза соціального капіталу в аматорському спорті: економіка поточної ситуації та шляхи трансформації баскетбольних ліг в Україні (або чому аматорський баскетбол помирає в порожніх залах і як гравцям перестати бути споживачами)

Автор: Євдокименко Денис - президент відкритого чемпіонату м. Київ з баскетболу "А-Ліга", ліцензований тренер з баскетболу. Колишній функціонер Федерації баскетболу України (ФБУ), відповідальний за розвиток баскетболу 3х3 в Україні. Фахівець, який має практичний досвід роботи в статусі ліцензованого гравця, тренера (як дитячого, так і дорослого), секретаря змагань та судді на майданчику.

Вступ

Будь-який аналіз екосистеми, зокрема і спортивної, неможливий без глибокого розуміння її внутрішніх процесів. Упродовж своєї кар'єри в українському баскетболі мені довелося пройти шлях, який дозволив дослідити цей вид спорту під усіма можливими кутами. Маючи за плечима досвід ліцензованого гравця, я розумію психологію людини, яка виходить на паркет заради емоцій та перемоги. Працюючи ліцензованим тренером з дитячими та дорослими командами, я бачу різницю в мотивації, дисципліні та здатності сприймати гру як систему. Досвід роботи суддею та секретарем за столиком дав мені чітке усвідомлення операційної вартості кожної секунди ігрового часу. Крім того, робота у Федерації баскетболу України, де я відповідав за розвиток та масштабування баскетболу 3х3 на національному рівні, сформувала розуміння того, як створюються нові спортивні продукти, здатні залучати масову аудиторію та олімпійські перспективи.

Сьогодні, обіймаючи посаду президента відкритого чемпіонату міста Києва з баскетболу "А-Ліга", я щоденно стикаюся з фундаментальною кризою, яка охопила масовий спорт в Україні. Суть цієї кризи полягає у глибокому когнітивному дисонансі між очікуваннями команд і суворою реальністю спортивної економіки. Гравці вимагають, щоб баскетбол ставав дешевшим, а в ідеалі безкоштовним за рахунок залучення міфічних спонсорів, грантів, допомоги спортивних федерацій.

Організатори, зі свого боку, опиняються в заручниках постійного зростання цін на оренду залів, оплату роботи арбітрів, медиків та статистиків. Додають вартості також транспортні витрати та організаційні внески в місцеву та національну федерації, що баскетболісти на майданчику ніколи не побачать фізично. Утворилося замкнене коло: спонсори не інвестують у продукт, який не генерує доданої вартості, а баскетболісти не бажають створювати цю вартість, вважаючи, що сам факт їхнього виходу на майданчик вже є достатньою підставою для зовнішнього фінансування.

Щоб проілюструвати абсурдність ситуації, достатньо порівняти два полярні явища в сучасному українському баскетболі. З одного боку, ми маємо дитячо-юнацькі змагання або турніри на кшталт «Кубка Авангарду» серед старшокласників. З технічної та тактичної точки зору це далеко не найвищий рівень баскетболу. Проте ці ігри супроводжуються неймовірною динамікою, щирими емоціями, заповненими балконами, де збираються однокласники, батьки та друзі. Вони генерують на трибунах не тільки фоновий шум, але і створюють соціальний резонанс, генерують сотні публікацій у соціальних мережах і, як наслідок, формують привабливе середовище для локальних партнерів. З іншого боку - класичний матч двох



Рис. 1. Джерело:
<https://www.facebook.com/AvangardArenaCup/photos>

місцевих дорослих чоловічих команд аматорської ліги. На паркеті змагаються дорослі, фізично сформовані чоловіки, які демонструють значно вищий рівень розуміння гри, агресії, суперечок з арбітрами. Однак цей матч відбувається в абсолютній тиші порожнього залу. За межами майданчика немає нікого, крім персоналу ліги і поодиноких вболівальниць, які складають компанію своєму чоловіку, тому що баскетбольний матч виступає перехідною точкою перед подальшими сумісними сімейними розвагами. Ці гравці не приводять глядачів, не піарять захід на своїх особистих сторінках і не генерують жодного медіа-трафіку. Для зовнішнього світу цієї гри просто не існує. Відповідно, жоден раціональний

бізнес не бачить сенсу інтегрувати свій бренд у подію, аудиторія якої дорівнює кількості гравців на майданчику.

Розділ 1. Історична ретроспектива.

Для розуміння того, як український аматорський баскетбол опинився в цьому глухому куті, необхідно відійти від емоцій та проаналізувати історичний контекст. Сучасна криза є наслідком тривалого процесу трансформації спортивної індустрії, який можна чітко розділити на три ключові етапи, кожен з яких наклав свій відбиток на менталітет гравців та можливості організаторів.

Перший етап - це період до 2014 року. Український спорт, і баскетбол зокрема, тривалий час існував у парадигмі пострадянської інерції. Інфраструктура, хоч і застаріла, була відносно доступною. Багато державних та відомчих спортивних залів надавалися в оренду за символічні кошти або за бартерними домовленостями. Економіка аматорського спорту підживлювалася залишками корпоративного фінансування: підприємства, заводи, банки та навіть окремі політики охоче утримували власні команди, розглядаючи це як елемент престижу або соціального навантаження. Місцеві федерація проводили першості міст, областей, турніри, присвячені регіональним визначним датам та державним святкам, участь в яких була безкоштовною. У цей період гравці звикли до того, що фінансовий тягар участі у змаганнях лежить на комусь іншому. Організаторам було відносно легко знаходити спонсорів, оскільки ринок був перенасичений грошима, які не вимагали суворого розрахунку повернення інвестицій (ROI). Це сформувало стійку ілюзію стабільності та закріпило в свідомості баскетболістів думку, що баскетбол має бути безкоштовним для гравця.

Другий етап розпочався у 2014 році, з анексією Криму та початком антитерористичної операції (згодом ООС) на сході України. Економічний шок, девальвація національної валюти та переорієнтація державних бюджетів на потреби оборони призвели до різкого скорочення фінансування спорту. Корпоративні команди та турніри почали масово зникати, оскільки бізнес оптимізував витрати. Саме в цей період фінансовий тягар почав поступово перекладатись на плечі самих гравців у вигляді стартових внесків. Водночас, криза класичного баскетболу 5х5 дала потужний поштовх для розвитку баскетболу 3х3. Працюючи в цей час у Федерації баскетболу України, я бачив, як вуличний формат, який потребував менших інфраструктурних витрат і був більш динамічним, почав

стрімко набирати популярність. Баскетбол 3х3 став своєрідним рятувальним колом для тисяч гравців, але він також заклав міну сповільненої дії для організаторів класичних ліг: гравці відчули смак коротких, інтенсивних турнірів, що згодом ускладнило «продаж» їм довгострокового класичного сезону. Можливо саме тому став набирати оберти концепт коротких змагань, коли за сезон проводилось 3-4 окремих турніри, а команди могли витратити за можливість отримати медалі в рази менше коштів. Не будемо забувати і про COVID, який оголосив тайм-аут всім масовим видам спорту на 6 місяців. Період 2014-2022 років став епохою чистого ентузіазму, коли ліги трималися на бажанні окремих фанатів своєї справи втримати спорт на плаву, незважаючи на постійне зростання вартості послуг персоналу, комунальних послуг та оренди.

Видатки держбюджету України на спорт: динаміка в доларах США

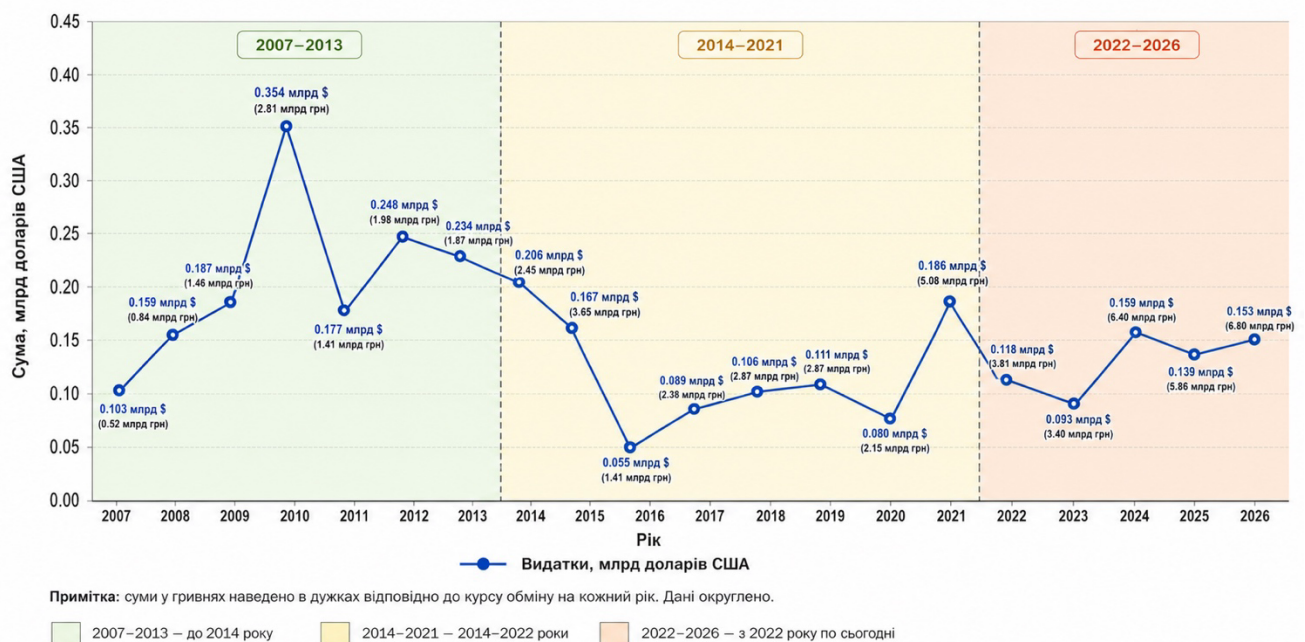


Рис. 2. Джерело інформації: <https://www.slovoidilo.ua/2025/04/14/infografika/ekonomika/skilky-koshtiv-rozvytok-fizkultury-ta-sportu-vytrachaye-ukrayina>

Третій, найтрагічніший та найскладніший етап, розпочався 24 лютого 2022 року з повномасштабним вторгненням російської федерації. Для українського масового спорту настала епоха екзистенційного виживання. Значна частина спортивної інфраструктури була зруйнована ворожими обстрілами або перепрофільована під гуманітарні штаби та укриття. Ті зали, що залишилися придатними для гри, стали дефіцитними, а їхня вартість злетіла до небес через необхідність використання генераторів під час блекаутів, здорожчання логістики та утримання персоналу. Додалися безпрецедентні виклики: постійні переривання матчів через повітряні тривоги, що ламає сітку мовлення та оренди;

відтік гравців за кордон; мобілізація значної частини баскетбольної спільноти до лав Збройних Сил України. Купівельна спроможність населення катастрофічно впала.

З юридичної точки зору організація аматорських змагань в умовах воєнного стану перетворилася на мінне поле. Сьогодні проведення турніру жорстко регламентується нормативною базою, зокрема Наказом Мінмолодьспорту від 28.05.2022 № 1587 (із подальшими змінами)¹ та затвердженими «Додатковими заходами безпеки для організації та проведення в Україні змагань в умовах воєнного стану»².

Згідно з цими офіційними вимогами, проведення матчів неможливе без наявності захисної споруди або найпростішого укриття на відстані не більше 500 метрів від місця проведення заходу. Організатор зобов'язаний мати затверджені шляхи евакуації, а згідно з останніми змінами до нормативів, навіть кількість присутніх у залі глядачів тепер жорстко лімітована місткістю цього укриття. У разі ігнорування цих вимог або недбалості під час сигналу повітряної тривоги, будь-який інцидент на майданчику тягне за собою пряму кримінальну відповідальність для організатора (ст. 270 ККУ «Порушення встановлених законодавством вимог пожежної або техногенної безпеки» та ст. 367 ККУ «Службова недбалість»)³.

Коли команди вимагають від організатора знайти «дешевий зал» (щоб зменшити свої стартові внески), вони часто не розуміють базових принципів управління спортивною інфраструктурою. Легально та дешево - це сьогодні поняття-антоніми. Якщо мова йде про державний або комунальний спортивний заклад (наприклад, зал університету чи школи), то згідно із Законом України «Про оренду державного та комунального майна»⁴, офіційно орендувати його можна виключно через електронну систему аукціонів «Прозорро.Продажі». Ця процедура вимагає експертної оцінки, сплати гарантійних внесків, страхування об'єкта та суворого документообігу, що формує відповідну ринкову ціну.

Якщо ж гравці пропонують "домовитися" з керівництвом залу напрямую за готівку (без офіційного договору), вони наражають Лігу на смертельний ризик. По-перше, це порушення фінансового законодавства. По-друге, без легального договору оренди команда не має жодних гарантій: власник приватного чи комунального залу може в будь-який момент скасувати матчі, змінити ціну або взагалі виставити лігу за двері посеред сезону. Тому стабільний, безпечний та легальний чемпіонат апіорі не може коштувати дешево. Безпека учасників,

¹ <https://mms.gov.ua/npas/pro-deyaki-pitannya-provedennya-vseukrayinskih-sportivnih-zahodiv-v-umovah-voyennogo-stanu>

² <https://mms.gov.ua/news/minmolodsport-rozrobilo-poriadok-uzgodzhennia-ta-provedennia-sportyvnykh-zmahan-z-hliadachamy>

³ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>

⁴ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-20#Text>

юридична чистота оренди та гарантія того, що турнір буде дограно до кінця, стали головною статтею "невидимих" витрат, які гравці-споживачі відмовляються помічати.

У цих умовах проведення будь-якого аматорського турніру є справжнім менеджерським подвигом. Проте, парадоксальним чином, саме війна мала б стати тим каталізатором, який змусить гравців переосмислити своє ставлення до організації змагань. Стара модель, де гравець лише споживає послугу, остаточно вмерла. Сучасні реалії диктують жорсткі умови: якщо ми хочемо зберегти баскетбол у Києві та Україні, кожна команда, кожен гравець має стати співавтором продукту. Продовжувати вимагати від організатора "знайти спонсора", не створюючи при цьому жодного медіа-охоплення, в умовах воєнної економіки є не просто наївністю, а відвертим нерозумінням базових макроекономічних процесів.

Розділ 2. Анатомія «замкненого кола». Чому економічна модель класичного аматорського спорту потребує перезавантаження

Щоб остаточно розвіяти ілюзії щодо можливості існування "безкоштовного" аматорського баскетболу в сучасних українських реаліях, необхідно препарувати саму структуру витрат будь-якого турніру. Коли капітани команд або окремі гравці висловлюють невдоволення розміром стартових внесків, вони найчастіше стають жертвами когнітивного упередження, оцінюючи турнір лише через призму двох годин власного перебування на паркеті. Насправді ж, організація якісних змагань — це складний, безперервний операційний процес, економіка якого сьогодні працює на межі рентабельності.

Давайте поглянемо на математику процесу відкрито з позиції організатора. Сучасний гравець-аматор є надзвичайно вимогливим. Він не бажає грати в холодному шкільному залі зі слизькою підлогою та дерев'яними щитами. Він очікує професійного паркету, сучасних роздягалень, електронного табло, якісного освітлення, кваліфікованого суддівства (бажано від арбітрів ФБУ, щоб уникнути конфліктів), наявності медичного працівника, ведення детальної статистики у режимі реального часу, професійних фотографій та відео-хайлайтів після матчу. Кожна з цих вимог має свою жорстку ринкову ціну. Оренда якісної спортивної інфраструктури в Києві, особливо з урахуванням витрат баз на автономне живлення та опалення, є колосальною статтею бюджету. Оплата праці

кваліфікованого персоналу - від суддів до статистиків - не може здійснюватися на волонтерських засадах, адже це системна робота, яка вимагає професіоналізму.

З огляду на це, стартовий внесок команд не є прибутком ліги. У більшості випадків це лише фонд покриття базової операційної собівартості. І саме тут виникає ключовий конфлікт: гравці вважають, що цю різницю має покривати абстрактний "генеральний спонсор", якого ліга чомусь недопрацювала знайти. Проте, як ми вже зазначали у вступі, спонсору не потрібен сам факт вашої гри. Сучасний бізнес, особливо в умовах воєнного часу, ретельно рахує кожну гривню інвестицій. Компанії шукають конкретну ціннісну пропозицію: доступ до лояльної цільової аудиторії, можливості для B2B (business-to-business) нетворкінгу, якісний контент для своїх соціальних мереж та реалізацію програм корпоративної соціальної відповідальності (CSR).

Як юрист, я щодня бачу фундаментальну помилку, якої припускаються 95% аматорських команд у спробах знайти фінансування. Вони не розуміють базових принципів податкового та цивільного законодавства України.

Уявімо ситуацію: капітан команди приходить до директора успішного ТОВ і просить 50 000 гривень на форму та стартові внески. Навіть якщо директор згоден, виникає логічне питання: куди перерахувати ці гроші? На особисту банківську картку капітана? Для підприємства це юридичний нонсенс. Згідно з пп. 168.1.1 Податкового кодексу України (ПКУ)⁵, юридична особа в такому випадку виступає податковим агентом і зобов'язана утримати податки з цієї суми перед виплатою. Відповідно до пп. 164.2.20 ПКУ, такі кошти класифікуються як «інші оподатковувані доходи». З них необхідно сплатити ПДФО за ставкою 18% (ст. 167 ПКУ) та військовий збір (базово 1,5%, проте законодавчі ініціативи останнього часу передбачають суттєве збільшення цієї ставки). Тобто, майже п'яту частину спонсорських коштів доведеться віддати державі просто через неправильне юридичне оформлення.

Не варто забувати й про фінансовий моніторинг. Відповідно до Закону України «Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення»⁶, систематичне отримання коштів на особисту картку від гравців та спонсорів без економічного обґрунтування є прямим маркером ризику. Банк має законне право заблокувати такий рахунок до надання пояснень щодо джерел походження грошей.

⁵ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n3850>

⁶ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>

Більшість команд в Україні юридично не існують - це просто група фізичних осіб. Вони не зареєстровані як Громадська організація (ГО) або Спортивний клуб зі статусом неприбутковості (ознака 0032). Відповідно, серйозний бізнес просто не має легального інструменту, щоб надати їм фінансування. Бізнесу потрібен або офіційний «Договір про надання рекламних послуг» (щоб легально списати кошти на маркетингові витрати), або договір про надання благодійної допомоги неприбутковій організації.

Фінансування спорту в українському правовому полі чітко регламентоване. Якщо бізнес хоче надати команді кошти як благодійність, то згідно зі ст. 51-1 Закону України «Про фізичну культуру і спорт»⁷, така меценатська допомога надається виключно на підставі письмового договору між меценатом та бенефіціаром (яким не може бути просто група фізичних осіб). Якщо ж мова йде про комерційне спонсорство (гроші в обмін на розміщення логотипа на формі), ці відносини регулюються Законом України «Про рекламу»⁸, що також вимагає офіційного договору про надання рекламних послуг. Поки команда не легалізує свій статус, не створить Громадську організацію (або ФОП) і не відкриє офіційний банківський рахунок IBAN, жодна корпорація з «білими» бюджетами з нею працювати не буде. Баскетболісти повинні усвідомити: перш ніж просити гроші, ви маєте створити правовий суб'єкт, здатний ці гроші легально та без податкових втрат прийняти.

Коли ми в керівництві "А-Ліги" аналізували цю проблематику, готуючись до нового сезону, який традиційно стартує наприкінці вересня, ми дійшли радикального висновку: продавати спонсорам просто "назву на банері" більше неможливо. Ми трансформуємо лігу в комунікаційну платформу. Наша мета - залучити до нового сезону ті команди, які розуміють, що вони є не просто клієнтами, а партнерами. Ми створюємо екосистему, де спонсор "А-Ліги" отримує не просто рекламну площу, а живу взаємодію з ком'юніті успішних чоловіків, які грають у баскетбол. Водночас, ми відверто кажемо потенційним партнерам: інвестиції в наш чемпіонат - це інвестиції в збереження фізичного та ментального здоров'я нації, це підтримка спільноти, яка працює, платить податки та донатить на ЗСУ. Для компаній, які хочуть бути соціально відповідальними восени цього року, інтеграція в такий живий спортивний організм є набагато ефективнішою за стандартну зовнішню рекламу.

Проте зміна парадигми має відбутися і на рівні самих команд. Ідеальним прикладом того, як повинна функціонувати любительська баскетбольна структура,

⁷ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#top>

⁸ <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80>

є філософія, яку ми заклали при створенні нашої аматорської команди "Хулігани". Ми відмовилися від формату "просто зібратися побігати у вихідні". "Хулігани" - це мікро-клуб, родина однодумців, які поділяють спільні цінності не лише на майданчику, але й поза ним. Ми будуємо власну айдентику, працюємо над командним духом, створюємо внутрішню культуру, яка робить нас цікавими як для нас самих, так і для зовнішнього світу. Це свідомий підхід, коли гравці інвестують час та ресурси у свій колектив, розуміючи, що саме такий рівень самоорганізації здатен в майбутньому залучити партнерів. До речі, саме тому двері команди "Хулігани" завжди відкриті для нових дорослих гравців, які втомилися від безсистемного баскетболу і шукають справжню спортивну сім'ю, готову до серйозного підходу в рамках аматорського спорту.



Рис. 3. Джерело: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100083667005749>

Розділ 3. Міжнародний досвід: між соціальним капіталом Америки та клубною солідарністю Європи

Щоб знайти вихід із нашої локальної кризи, варто звернутися до міжнародного досвіду, де аматорський спорт давно навчився бути самодостатнім. Важливо розуміти, що ні американська, ні європейська моделі не можуть бути

просто скопійовані та перенесені на український ґрунт без адаптації, але їхні базові принципи є ключем до вирішення наших проблем.

У Сполучених Штатах Америки аматорський баскетбол тримається на концепції "громади" (community) та "шоу" (entertainment). Феномен ліг формату Pro-Am (Professional-Amateur), таких як всесвітньо відома Drew League у Лос-Анджелесі⁹, доводить, що навіть у соціально складних, історично неблагополучних районах можна побудувати комерційно успішний спортивний продукт без жодних державних дотацій.

Drew League зароджувалася у 70-х роках у криміногенному районі South Central як соціальний проєкт - безпечний прихисток (Safe Haven), щоб забрати молодь з вулиць. Але секрет їхнього економічного дива полягає в тому, що цей турнір не продає баскетбол як сухий статистичний результат. Він продає ідентичність та гордість за свій район. Гравці виходять на майданчик не як безликі споживачі послуг, а як репрезентанти своїх кварталів. Вони створюють навколо себе інформаційний шум та емоційну напругу, яка притягує глядачів. Коли на матч місцевих аматорів приходять сотні сусідів, локальний бізнес сам вишиковується в чергу, щоб стати спонсором і підтримати свою громаду.

Європейська модель кардинально інша, але вона так само успішно вирішує проблему фінансування. У країнах Західної Європи (Німеччина, Франція, скандинавські країни) домінує система добровільних спортивних клубів (у Німеччині - Sportvereine). Незалежних аматорських команд-одиначок, які збираються лише на вихідні, щоб зіграти в лізі, там практично не існує.

Замість цього функціонують повноцінні клуби, які мають потужну вертикаль: від дітей 5-6 років до команд ветеранів. Як доводять дослідження європейської моделі спорту, фінансова та інфраструктурна стабільність таких організацій тримається на двох стовпах: щорічних членських внесках та муніципальних пільгах. Кожен учасник клубу платить регулярний членський внесок (membership fee), що формує спільний бюджет. Своєю чергою, маючи статус соціально важливої організації з дитячими секціями, клуб отримує право



Рис. 4. Джерело:
https://www.instagram.com/p/DLSHnMRuuVk/?img_index=1

⁹ <https://drewleague.com/>

домовлятися з муніципалітетом про оренду комунальних спортивних залів безкоштовно або за символічні кошти (субсидована інфраструктура). Сформувавши бюджет та отримавши зал, клуб самостійно заявляє свої команди різного віку в локальні чемпіонати¹⁰.

Найважливіша риса європейської моделі - це наступність поколінь і цілісність культури. Дорослі аматори є частиною тієї ж структури, що й діти. Вони приходять вболівати за молодь, а діти рівняються на дорослих. Це створює величезну соціальну базу. Місцевий європейський спонсор інвестує в клуб не заради трансляцій по телебаченню, а тому, що він знає: логотип його компанії щотижня бачитимуть тисячі членів клубу, їхні батьки, родичі та друзі, які мешкають у цьому ж місті.

Більше того, цей клубний підхід є частиною значно ширшого офіційного фреймворку — «Європейської моделі спорту» (The European Sport Model). Згідно з документами Європейської Комісії (зокрема, Білою книгою про спорт 2007 року та профільним Дослідженням 2022 року), європейський спорт функціонує як єдина піраміда, в основі якої лежить масовий та аматорський спорт, а на вершині - спорт вищих досягнень¹¹.

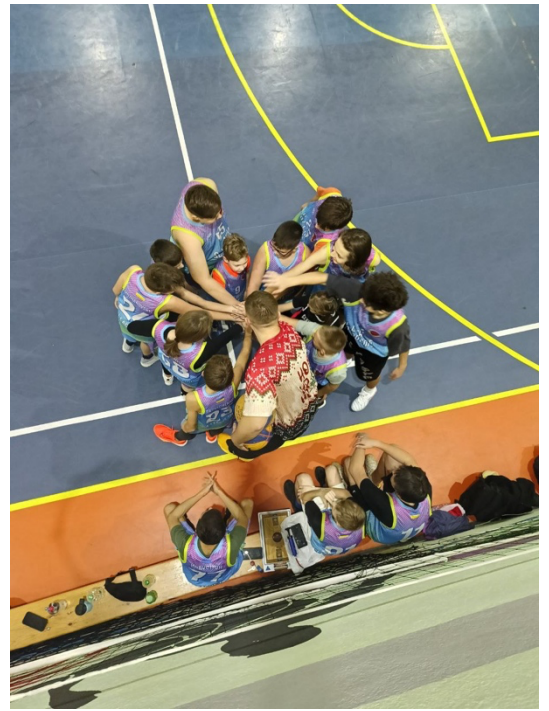
На противагу українським реаліям, де аматорські ліги часто існують у повному відриві від професійного баскетболу (як ізольовані комерційні острівці), Європейська модель вимагає солідарності та взаємозалежності (Solidarity and interdependence). Це означає, що доходи від професійного спорту повинні підтримувати розвиток молоді, аматорів та інфраструктури. Зі свого боку, аматорський масовий спорт є фундаментом, який генерує вболівальників та виховує кадри.

Ще одним критичним стовпом Європейської моделі є волонтерство. Єврокомісія офіційно визнає, що роль волонтерів є життєво важливою для організації спорту на всіх рівнях. Але волонтерство не повинно бути стихійним: для нього мають створюватися структури, де людей навчають, стимулюють та інтегрують у процеси управління. В Україні ж ми часто бачимо знецінення волонтерської праці з боку самих гравців-аматорів, які сприймають організаторів та суддів виключно як найманий персонал.

¹⁰ https://www.researchgate.net/profile/Christoph-Breuer/publication/282641670_A_Cross-National_Comparative_Perspective_on_Sport_Clubs_in_Europe/links/5614cd8508ae983c1b40caa1/A-Cross-National-Comparative-Perspective-on-Sport-Clubs-in-Europe.pdf

¹¹ <https://sport.ec.europa.eu/sport-in-the-eu/the-european-sport-model>

Саме цей європейський підхід до формування правильної спортивної ментальності з раннього віку ми поклали в основу нашої дитячої баскетбольної академії. Ми розуміємо, що проблема сучасних дорослих аматорів, які мислять виключно категоріями споживання, закладалася ще в їхньому дитинстві, коли спорт існував окремо від життєвих реалій та економіки. У нашій академії ми прагнемо виховати не просто гравців, які вміють віддавати передачу та забивати з-під кошика. Ми формуємо особистостей, які розуміють командну етику, поважають працю організаторів, суддів та тренерів, і усвідомлюють, що вони є частиною великої баскетбольної культури. Більше того, наші перші випускники вже отримали ліцензії і секретарів, і баскетбольних арбітрів, і навіть тренерів. Сьогодні ми активно шукаємо нових школярів, хлопців та дівчат, які готові приєднатися до нашої академії, щоб пройти правильний шлях довгострокового спортивного розвитку (LTAD - Long-Term Athlete Development)¹². Бо саме ці діти через 10-15 років стануть тим новим поколінням гравців, уболівальників та, можливо, спортивних менеджерів, які виведуть український баскетбол з глибокої концептуальної кризи.



Створення відкритої системи (з прозорим переходом між лігами за спортивним принципом), інтеграція дитячих академій та повага до волонтерської праці - це ті європейські принципи, які ми сьогодні закладаємо у фундамент відкритого чемпіонату «А-Ліга». Це не просто турнір, це спроба побудувати правильну баскетбольну піраміду на локальному рівні.

Розуміння цих міжнародних моделей підводить нас до одного простого висновку: український аматорський спорт застряг у транзитній зоні. Ми відмовилися від радянської системи державного утримання спорту, але так і не спромоглися побудувати ні американське комерційне шоу, ні європейську клубну солідарність. Проте поява нових, революційних форматів на ринку доводить, що зміни не просто можливі - вони вже неминучі.

¹² https://www.academia.edu/91541315/Long_Term_Athlete_Development

Розділ 4. Феномен МедіаЛіг та формату 3х3: як спортивний ентертейнмент переміг класичний спорт

Справжнім тектонічним зсувом у світовому та вітчизняному аматорському спорті, який остаточно оголив проблеми класичного баскетболу, стала поява так званих МедіаЛіг – спочатку футбольної, потім баскетбольної. Особливо яскраво цей феномен спалахнув у 2025 році, змусивши багатьох традиційних функціонерів та гравців переосмислити саму суть спортивного видовища. Проте, щоб зрозуміти природу цього явища, потрібно повернутися трохи назад, до витоків популяризації формату 3х3.

Працюючи у Федерації баскетболу України та відповідаючи за розвиток баскетболу 3х3 на національному рівні, я бачив, як цей вуличний формат поступово завойовував аудиторію. Головна перевага 3х3 полягала в його динаміці: гра триває всього 10 хвилин чистого часу (або до 21 очка), атака обмежена 12 секундами, музика лунає безперервно, а трибуни розташовані впритул до майданчика. Це створювало щільний, безперервний потік емоцій, який ідеально підходив для кліпового мислення сучасного глядача. Ми перетворювали вулиці, площі та торговельні центри на арени, і люди, які просто проходили повз, зупинялися, захоплені енергетикою гри. Цей досвід довів ключову тезу: спорт продається лише тоді, коли він стає доступним та зрозумілим для масового глядача, коли він генерує миттєву емоцію.

МедіаЛіги пішли ще далі, довівши цю концепцію до абсолюту і створивши продукт, який базується виключно на законах шоу-бізнесу. Що ми побачили? Забиті вщент трибуни з платними квитками, якісні онлайн-трансляції з коментаторами, інтеграції топових брендів і, що найбільше здивувало класичних аматорів, - безкоштовну або майже безкоштовну участь для команд. Здавалося б, ось він, ідеал! "Зробіть нам так само в класичному чемпіонаті!" - почали вимагати команди аматорських ліг. Але в цій вимозі криється фундаментальна помилка та нерозуміння того, як працює індустрія спортивного розваг (sports entertainment).

МедіаЛіга - це не баскетбол у його класичному, академічному розумінні. Це театр на спортивному майданчику, ближчий за своєю структурою до реслінгу (WWE) або футбольної Kings League Жерара Піке¹³. Організатори таких ліг свідомо ламають традиційні правила заради динаміки. Вони впроваджують формат 3х3 на весь корт, що створює величезні вільні зони для швидких відривів. Вони опускають баскетбольні кільця нижче стандартних 3.05 метрів, щоб кожен гравець міг регулярно та ефектно забивати згори, адже саме слем-данки найкраще

¹³ <https://kingsleague.pro/>

продаються в соціальних мережах у вигляді коротких відео. Вводяться зони бонусних кидків та інші доповнення до класичних правил задля подвоювання чи потроювання звичаних набраних очок.



Рис. 5. Джепело: <https://usport.com.ua/sport-uk/basketbol/2026/04/06/king-media-basket-top-match-king-crew-ta-og-chetverta-peremoga-hollywood-i-novi-shou-momenty/>

Найголовніше: у такі проєкти відбирають гравців не за їхнє вміння грамотно ставити заслін чи грати у позиційному захисті. Туди беруть контент-мейкерів. Гравці МедіаЛіги - це часто блогери, інфлюенсери, артисти або колишні професіонали з великою аудиторією в TikTok та Instagram. Вони виходять на паркет не просто грати, вони виходять працювати акторами та генераторами трафіку. Їхня участь безкоштовна саме тому, що вони приносять лізі свою багатотисячну аудиторію, яку організатори потім успішно продають спонсорам.

Коли класичний гравець-аматор дивиться на цей фінансовий успіх, він робить абсолютно хибний висновок. Він вважає, що спонсорські гроші з'явилися просто через те, що хтось "добре їх пошукав". Аматор відмовляється розуміти гірку правду: класичний баскетбол формату 5x5 із його довгими розіграшами по 24 секунди, позиційною боротьбою, частими зупинками гри, фолами та, відверто кажучи, низьким відсотком реалізації кидків (що є нормою для любителів) - для масового нейтрального глядача є відверто нудним. А те, що нудно для глядача і не

збирає переглядів, є абсолютно мертвим активом для спонсора. Якщо команди не готові перетворювати свою гру на медіа-продукт, вони не мають морального та економічного права вимагати до себе ставлення, як до зірок медіа-простору.

Поява медійних шоу-турнірів висвітлила ще одну критичну проблему сучасного спортивного ринку України - відсутність цивілізованої B2B-комунікації та глибоку неповагу до інституційної пам'яті українського баскетболу.

Більшість класичних аматорських ліг (зокрема й "А-Ліга") будувалися роками. Це офіційно зареєстровані торговельні марки (ТМ) в Україні, це легальна історія, яка тягнеться ще з кінця 2000-х років, коли ентузіасти власним коштом утримували баскетбол на плаву крізь усі економічні кризи. Натомість нові медіа-проекти часто виникають як калька або франшиза форматів, запозичених із сусідніх ринків (зокрема, з ринку країни-агресора, де подібні формати баскетбольних медіаліг фінансуються букмекерськими конторами).

Коли професійна баскетбольна спільнота ставить цілком логічні запитання щодо походження цих форматів, прозорості фінансування чи наявності зареєстрованих прав інтелектуальної власності в Україні, організатори таких шоу часто демонструють абсолютну нездатність до адекватної кризової комунікації. Замість аргументованої відповіді застосовується агресія, перехід на особистості та знецінення праці тих людей, які розвивають баскетбол десятиліттями.

Але найбільш тривожним симптомом є використання маніпулятивних піар-технологій. Коли організаторам комерційних шоу-турнірів ставлять незручні бізнес-запитання (наприклад, про схожість їхнього продукту з російськими аналогами), вони нерідко починають прикриватися участю військовослужбовців у своїх проєктах. Це вкрай неетичний прийом. Використання статусу ЗСУ як "щита" для захисту власної некомпетентності в маркетингу чи комунікаціях - це перехід червоних ліній у спортивному менеджменті.

Цей феномен показує різницю між довгостроковим розвитком спорту та короткостроковим хайпом. Можна влити величезні бюджети у світло, звук та запрошення зірок, але якщо за цим не стоїть повага до колег по ринку, юридична чистота продукту та елементарна культура ділового спілкування - такий проєкт залишається просто яскравою мильною бульбашкою. Спонсори, які цінують свою репутацію (Brand Safety), сьогодні дуже ретельно оцінюють не лише кількість переглядів у TikTok, але й те, наскільки адекватно організатори здатні вести публічний діалог.

Розділ 5. Психологія споживацтва: чому дорослі, успішні чоловіки відмовляються бути суб'єктами бізнесу

Ми підходимо до найболючішої, але найважливішої точки нашого аналізу. Чому ж команди аматорів вперто не хочуть адаптуватися до нових умов? Щоб знайти відповідь, потрібно розібрати соціально-психологічний портрет середньостатистичної команди відкритого чемпіонату Києва з баскетболу.

Хто ці люди, які виходять на паркет у неділю ввечері? Це не підлітки і не студенти, які живуть на кишенькові гроші батьків. Здебільшого це чоловіки віком від 25 до 45 років. Серед них - успішні IT-спеціалісти, керівники відділів продажів, маркетологи, юристи, приватні підприємці. У своєму повсякденному, професійному житті вони щодня вирішують складні бізнес-завдання: пишуть стратегії, проводять переговори на мільйони гривень, оптимізують податки, керують колективами. Це люди з високим рівнем інтелекту та чудовим розумінням того, як працюють гроші.

Але відбувається дивовижна метаморфоза: щойно цей успішний топ-менеджер чи сеньйор-розробник надягає баскетбольні кросівки та заходить до спортивного залу, його бізнес-інтелект ніби вимикається. Він миттєво перетворюється на примхливого споживача. Типова позиція такої команди звучить так: "Ми скинулися по тисячі гривень на місяць. За ці гроші ви, організатори, зобов'язані надати нам найкращий зал у зручний для нас час, забезпечити суддів рівня ФБУ, професійну статистику, фотографії і, будь ласка, знайдіть нам спонсора, який покриє половину цих витрат, щоб нам було дешевше. А ми просто приїдемо, пограємо годину і поїдемо у своїх справах".

Це класичне, кристалізоване споживацтво. Дорослі чоловіки свідомо відмовляються розуміти, що організатор турніру - це не їхній обслуговуючий персонал, а партнер, який і так бере на себе левину частку операційного болю (пошук залів під час війни, перенесення ігор через тривоги, логістика, адміністрування).

Давайте задамо кілька незручних питань цій умовній команді.

Чому команда, яка наполовину складається з працівників великої IT-компанії, не може підготувати якісну презентацію і запітчити власний HR-відділ стати їхнім титульним спонсором? Адже корпоративна баскетбольна команда - це ідеальний інструмент тимбилдингу, лояльності співробітників та просування HR-бренду компанії на ринку праці.

Чому юристи чи підприємці не залучають компанії своїх друзів чи клієнтів у якості партнерів команди, пропонуючи їм нанесення логотипу на форму та згадки в соціальних мережах?

Чому команда з 15 заможних чоловіків не може скинутися по 200 гривень додатково, щоб найняти здібного студента-маркетолога, який буде вести їхній командний Instagram, писати цікаві пости, знімати смішні TikTok-відео з тренувань і створювати той самий соціальний капітал, який згодом можна буде продати?

Відповідь проста: лінощі та залишки радянської ментальності, згідно з якою спорт - це щось відокремлене від економіки, і хтось завжди "повинен" його фінансувати. Аматори вимагають від організатора ліги магічним чином продати їхній безликий, нікому не відомий колектив (у якого навіть немає сторінки в соцмережах) транснаціональній корпорації або великому національному бренду. Це абсурд.



Рис. 6. Згенерована з використанням ШІ

Для того, щоб розірвати це замкнене коло, гравцям необхідно здійснити ментальний перехід від моделі B2C (де вони є споживачами послуги "оренда залу + судді") до моделі B2B (Business-to-Business). Кожна команда повинна усвідомити себе як мікро-організацію, як малий бізнес. У команди має бути свій менеджер, свій медіа-план і своя відповідальність за залучення коштів.

Саме з такою філософією відкритого партнерства ми в "А-Лізі" підходимо до старту нового сезону наприкінці вересня. Наш чемпіонат - це платформа для тих, хто готовий мінятися. Ми, як організатори, беремо на себе зобов'язання

створити бездоганну спортивну та медійну інфраструктуру: якісні зали, професійні трансляції, аналітику, роботу з медіа. Ми шукаємо генеральних партнерів для Ліги загалом, і ми їх знайдемо, бо створюємо якісний продукт. Але ми відверто заявляємо командам: ваш локальний успіх, ваше фінансове розвантаження - це ваша зона відповідальності.

Ми чекаємо в новому сезоні "А-Ліги" колективи, капітани яких розуміють: щоб зробити участь дешовшою для своїх гравців, потрібно не торгуватися з лігою за кожну копійку внеску, а витратити ці зусилля на створення презентації та пошук спонсора для своєї команди. Ми, як керівництво Ліги, зі свого боку, готові надавати таким командам максимальну підтримку: ділитися статистикою для їхніх спонсорів, інтегрувати їхніх партнерів у наші трансляції, надавати консультації з того, як правильно "упакувати" свій баскетбольний колектив для бізнесу. Ми шукаємо партнерів по майданчику, а не просто споживачів.

Розділ 6. Вихід із кризи: Покрокова стратегія монетизації аматорського баскетболу

Ми детально проаналізували історичні передумови, сувору математику баскетбольної економіки та психологічні бар'єри, які заважають розвитку масового спорту. Тепер настав час дати конкретну, дієву відповідь на питання: "Що робити?". Ця стратегія, яку ми вже почали імплементувати в рамках відкритого чемпіонату Києва "А-Ліга", вимагає синхронних дій на трьох рівнях: гравця, команди та самої ліги. Саме ці кроки ляжуть в основу навчальних програм і онлайн-курсів для нового покоління спортивних менеджерів, які ми готуємо до запуску.

Рівень перший - гравець як медіа-одиниця та мікро-інфлюенсер

Будь-які зміни починаються з усвідомлення кожним баскетболістом своєї нової ролі. Епоха, коли можна було "просто грати", минула. Сьогодні кожен гравець на майданчику - це мікро-медіа. У соціології мереж та цифровому маркетингу існує поняття мікро-інфлюенсерів - людей із відносно невеликою, але високо лояльною аудиторією (від 500 до 2000 підписників). Якщо в команді 15 гравців, і кожен з них має в середньому 700 підписників у соціальних мережах (колеги, родичів, друзів по університету), то сукупне органічне охоплення команди становить понад 10 000 осіб. Це аудиторія, яку можна порівняти з тиражем регіонального глянцевого журналу.

Завдання кожного гравця - активувати цей капітал. Що це означає на практиці? Це означає обов'язковий репост анонсу матчу на свою сторінку. Це публікація "сторіз" із роздягальні. Це тегування спонсорів ліги або команди. Це запрошення своїх друзів та колег на трибуни, навіть якщо гра відбувається в понеділок або вівторок ввечері. Якщо гравець відмовляється це робити, посилаючись на "небажання вести соцмережі" або соромлячись свого статусу аматора, він повинен чітко розуміти: він власноруч позбавляє свою команду можливості залучити фінансування, а отже - добровільно погоджується платити високі стартові внески з власної кишені.

Рівень другий - команда як суб'єкт B2B-бізнесу

Трансформація окремих гравців має консолідуватися на рівні команди. Як я вже зазначав на прикладі нашої команди "Хулігани", колектив повинен перестати бути "групою за інтересами" і стати мікро-клубом. У кожній команді має відбутися розподіл ролей. Капітан, який відповідає за тактику на майданчику, не повинен бути єдиним, хто тягне на собі адміністративне навантаження. Команді потрібен менеджер - людина (можливо, травмований гравець, студент-ентузіаст або один із тих самих успішних менеджерів з продажу у складі), яка візьме на себе бізнес-процеси.

Перший крок для будь-якого амбітного колективу - це юридична легалізація. Створення Громадської організації (ГО) зі спортивним спрямуванням сьогодні є абсолютно безкоштовною процедурою, яку можна ініціювати навіть через органи юстиції або ДІЮ¹⁴. Отримання статусу неприбутковості дає право легально збирати членські внески гравців на банківський рахунок клубу (без оподаткування їх як доходу) та підписувати офіційні договори зі спонсорами. Команда, яка приходить до партнера з підготовленим проектом договору про рекламні послуги та рахунком у банку, автоматично виглядає в очах бізнесу на дві голови вище за тих, хто просить «скинути на Монобанку».

Другий крок - це внутрішня трансформація команди. Дослідник Майкл Джеффрі влучно називає аматорський спорт «соціальним клеєм» (social glue)¹⁵. Аналізуючи успішні спортивні клуби, він виділив ключові елементи, які створюють справжнє почуття спільноти. Серед них: наявність спільних інтересів поза майданчиком, справедливість у прийнятті внутрішніх рішень, надання лідерських можливостей різним гравцям та, що найважливіше, - створення «соціальних просторів» (social spaces), де гравці взаємодіють після гри.

¹⁴ <https://diia.gov.ua/services/reiestratsiia-hromadskoi-orhanizatsii-na-pidstavi-modelnoho-statutu>

¹⁵ <https://www.plusscommunities.com/blog/community-building-through-team-sports>

Якщо ваша команда розбігається по домішках через 5 хвилин після фінальної сирени - ви не спільнота, ви просто «орендарі м'яча». Команди, які будують внутрішню культуру (спільно ходять на каву, обговорюють матчі, мають спільні традиції), демонструють вищий рівень утримання гравців, легше залучають волонтерів і магнітом притягують локальних спонсорів.

Що має зробити менеджер такої команди? По-перше, створити якісний Pitch Deck (презентацію) команди. У цій презентації має бути не просто перелік досягнень, а аналітика аудиторії: хто грає в команді, де вони працюють, яке сумарне охоплення їхніх соцмереж, які цінності вони транслюють. По-друге, розробити спонсорські пакети. Продавати можна не лише логотип на формі. Компаніям можна продавати право на спільні тренування, інтеграцію в командні відео, корпоративний мерч та тімбілдинги на базі баскетбольних тренувань. По-третє, розпочати цілеспрямований пошук партнерів, починаючи з HR-відділів тих компаній, де працюють самі гравці. Коли ви приходите до бізнесу і кажете: "Ми не просимо милостиню, ми пропонуємо вам майданчик для вашого HR-бренду та лояльну аудиторію", - ставлення до аматорів кардинально змінюється.



Рис. 7. Згенеровано з використанням ШІ

Рівень третій - ліга як комунікаційна платформа.

Нарешті, настав час переосмислити роль організаторів турнірів. Сучасна ліга більше не може бути просто "прокатником залу та суддів". Ліга має стати цифровою інфраструктурою та B2B-платформою. Саме таку архітектуру ми зараз

фіналізуємо в "А-Лізі" перед стартом нового сезону, який розпочнеться наприкінці вересня.

Що ми робимо як організатори? Ми створюємо медійний продукт, який команди можуть використовувати для своїх продажів. Ми забезпечуємо трансляції, професійну фотозйомку, нарізку хайлайтів та детальну електронну статистику кожного матчу. Ми створюємо контент. Коли команда приходить до свого потенційного спонсора, їй не потрібно виправдовуватися, що вони грають у невідомому підвалі. Вони показують йому якісний продукт "А-Ліги" і кажуть: "Ваш логотип буде ось на цій трансляції, і ось у цих звітах, які генерує ліга". Ми, як організатори, готові максимально сприяти командам у їхній комерціалізації, адже їхній успіх - це фінансова стабільність нашого чемпіонату.

Більше того, ми створюємо мережу партнерств усередині самої ліги. Якщо гравець однієї команди має власний бізнес (наприклад, мережу кав'ярень), він може стати партнером ліги або надати знижки іншим учасникам чемпіонату. Таким чином, гроші починають циркулювати всередині баскетбольної екосистеми, створюючи справжню додану вартість, як це відбувається в європейських клубах.

Висновок

Український масовий баскетбол сьогодні перебуває у точці біфуркації - на перетині двох доріг. Війна, економічна нестабільність та зміна поколінь зруйнували старі моделі існування. Продовжувати грати за старими правилами, скаржачись на високі внески і очікуючи на появу меценатів, - це шлях у нікуди, шлях до маргіналізації та поступового вмирання класичного формату 5x5 на фоні яскравих, але штучних МедіаЛіг.

Однак у цій кризі закладено колосальний потенціал для тих, хто готовий адаптуватися. Баскетбол - це більше, ніж гра. Це інструмент формування характеру, побудови спільнот та створення соціального капіталу.

Ми запрошуємо тих, хто поділяє цю філософію, до спільної розбудови нової баскетбольної реальності в Україні.

Для команд та компаній повідомляємо, що новий сезон "А-Ліги" стартує традиційно раніше за всі інші аматорські ліги столиці - наприкінці вересня. Ми чекаємо колективи, які готові стати справжніми партнерами, та бізнес, який розуміє цінність інтеграції у живе, активне співтовариство. Це ваша можливість бути не просто спонсором, а частиною екосистеми, що розвивається.

Дорослим гравцям нагадуємо, що якщо ви шукаєте не просто місце, де можна побігати у вихідні, а команду з власною культурою, корпоративним духом та системним підходом, родина нашого мікро-клубу "Хулігани" завжди відкрита для підсилення.

Також звертаємо увагу батьків та школярів, що культура поваги до спорту, розуміння його внутрішньої структури та професійне ставлення до розвитку (LTAD) закладаються з раннього віку. Наша баскетбольна академія продовжує набір нових учнів. Ми не просто вчимо дітей кидати м'яч у кільце - ми виховуємо нове покоління, яке через 10-15 років змінить обличчя українського спорту.

Аматорський баскетбол у Києві не повинен помирати в порожніх залах. Він може і має стати потужним соціальним явищем. Усе необхідне для цього у нас вже є: гравці, інфраструктура, технології. Залишилося змінити лише одне - наше мислення. І ми вже почали цей процес.

Приєднуйтесь. Гра тільки починається.



Як приєднатися або стати партнером?

Відкритий чемпіонат «А-Ліга» - це офіційно зареєстрована торговельна марка (ТМ) та Громадська організація зі статусом неприбутковості. Ми працюємо виключно в правовому полі, маємо офіційні рахунки та готові до підписання прозорих договорів про партнерство чи надання рекламних послуг (B2B).

Для команд - реєстрація на новий сезон відкрита. Отримати пакет документів та Регламент можна за запитом.

Для гравців (дорослі) - запис на перегляд до мікро-клубу «Хулігани» триває.

Для батьків - запис дітей до нашої баскетбольної академії (LTAD підхід).

Для бізнесу та спонсорів - готові надіслати нашу Комерційну пропозицію (Sponsorship Deck) та обговорити інтеграцію вашого бренду в нашу екосистему.



Контакти для зв'язку:

Email: a.league.kyiv@gmail.com

Телефон / Telegram: +38 (050) 138-42-11

Instagram: <https://www.instagram.com/a.league.kyiv/>

Офіційний сайт: <https://a-league.top>

Денис Євдокименко - Президент А-Ліги.