

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO BỘ VĂN HÓA, THỂ THAO VÀ DU LỊCH**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC THỂ DỤC THỂ THAO BẮC NINH**

---

**BÙI VIỆT HÀ**

**NGHIÊN CỨU GIẢI PHÁP NÂNG CAO HIỆU QUẢ**  
**TẠO NGUỒN TÀI CHÍNH CHO CÁC CÂU LẠC BỘ**  
**BÓNG ĐÁ CHUYÊN NGHIỆP VIỆT NAM**

**Ngành : Giáo dục học**

**Mã số : 9140101**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ GIÁO DỤC HỌC**

**BẮC NINH -2023**

**Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học TDTT Bắc Ninh**

**Người hướng dẫn khoa học:**

**Hướng dẫn 1: PGS.TS. Nguyễn Văn Phúc**

**Hướng dẫn 2: PGS.TS. Phạm Ngọc Viên**

**Phản biện 1: PGS.TS Đặng Hà Việt**

**Cục Thể dục thể thao**

**Phản biện 2: PGS.TS Lê Đức Chương**

**Trường Đại học Sư phạm TDTT Hà Nội**

**Phản biện 3: TS. Trần Quốc Tuấn**

**Liên đoàn Bóng đá Việt Nam**

**Luận án được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án tiến sĩ tại:**

**Trường Đại học TDTT Bắc Ninh**

*Vào hồi..... giờ..... ngày..... tháng..... năm .....*

**Có thể tìm luận án tại:**

1. Thư viện Quốc gia Việt Nam
2. Thư viện Trường Đại học TDTT Bắc Ninh

## A. GIỚI THIỆU LUẬN ÁN PHẦN MỞ ĐẦU

### **Tính cấp thiết của đề tài**

Bóng đá Việt Nam chính thức bước vào tên gọi chuyên nghiệp từ mùa giải 2000-2001. Nhưng 23 năm trôi qua, các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam vẫn chưa thể chủ động tạo nguồn tài chính. Hầu hết các địa phương vẫn phải hỗ trợ cho các CLB từ tài chính, cơ sở vật chất đến công tác đào tạo trẻ.

Theo báo cáo thường niên của Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (VPF), khoản thu trung bình mỗi năm của một câu lạc bộ (CLB) tại V.League dao động từ 1,9 đến 2,7 triệu USD. Tuy nhiên, khoản chi lại dao động từ 2,7 đến 3 triệu USD. Điều này có nghĩa, mỗi năm, một CLB lỗ ít nhất gần 1 triệu USD. Mặc dù, các CLB đã có những nhà tài trợ đồng hành, nhưng cũng cần nhìn nhận rằng, các CLB đang gặp phải những khó khăn nhất định, đặc biệt là khả năng tạo nguồn tài chính (không có khả năng kinh doanh, doanh thu bán vé thấp...). Bên cạnh đó, tuy nguồn thu đã ít ỏi nhưng năng lực quản lý tài chính cũng chưa được tốt khiến nguồn tài chính phục vụ hoạt động của các CLB gặp nhiều khó khăn, dẫn đến một số CLB phải giải thể.

Các CLB đã nỗ lực tìm ra các phương thức tạo nguồn tài chính nhưng việc phụ thuộc vào ngân sách nhà nước và các nhà tài trợ đã dẫn đến nguyên nhân một số CLB phải giải thể cũng như không thể tham dự giải đấu V.League. Việc khai thác tài chính từ chính giá trị nội tại của CLB còn bỏ ngỏ. Điều này đòi hỏi cần có những giải pháp phù hợp để nâng cao hiệu quả tạo nguồn cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Xuất phát từ những vấn đề thực tiễn nêu trên, việc nghiên cứu đề tài ***“Nghiên cứu giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”*** là cần thiết nhằm cung cấp các cơ sở khoa học, thông tin thực tiễn, khách quan, hữu ích góp phần thúc đẩy công tác xã hội hóa trong sự phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được hiệu quả hơn trong tương lai, giúp Bóng đá Việt Nam phát triển theo hướng bền vững và toàn diện.

### **Mục đích nghiên cứu:**

Trên cơ sở nghiên cứu lý luận và đánh giá thực trạng nguồn thu tài chính, cũng như các yếu tố ảnh hưởng đến nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, đề tài lựa chọn các giải pháp phù hợp, có hiệu quả nhằm tạo ra nguồn tài chính dồi dào, ổn định, bền vững cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, góp phần nâng cao vị thế của Bóng đá Việt Nam trên trường quốc tế.

### **Nhiệm vụ nghiên cứu:**

Nhiệm vụ 1: Thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Nhiệm vụ 2: Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

### **Đối tượng nghiên cứu**

Đối tượng nghiên cứu: Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

### **Phạm vi nghiên cứu**

- Đối tượng quan trắc: Ban lãnh đạo chủ sở hữu CLB Bóng đá, huấn luyện viên, VĐV, các chuyên gia, nhà quản lý, các doanh nghiệp.

- Qui mô nghiên cứu, bao gồm: 13 CLB Bóng đá chuyên nghiệp tham gia giải ngoại hạng (V.League) tại Việt Nam.

### **Giả thuyết khoa học của đề tài:**

Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam hiện nay còn nhiều hạn chế, chưa tương xứng với tiềm lực và chưa đáp ứng được với tiêu chí cấp phép về tài chính của LĐBĐ Châu Á (AFC). Nếu lựa chọn được các giải pháp hợp lý, phù hợp với quy luật vận hành của Bóng đá chuyên nghiệp trong nền kinh tế thị trường xã hội chủ nghĩa ở Việt Nam sẽ tạo ra được nguồn tài chính phong phú, lành mạnh, bền vững cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp góp phần xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phát triển bền vững và nâng cao vị thế của Bóng đá Việt Nam trên trường quốc tế.

## **NHỮNG ĐÓNG GÓP MỚI CỦA LUẬN ÁN**

Luận án đã hệ thống hóa và góp phần bổ sung, hoàn thiện về lý luận các vấn đề liên quan đến vấn đề tài chính, hiệu quả tạo nguồn tài chính trong lĩnh vực Bóng đá chuyên nghiệp, đồng thời xây dựng nội dung giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Xác định được 12 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt nam theo 2 nhóm: Các yếu tố khách quan (5 yếu tố) và các yếu tố chủ quan (7 yếu tố).

Khảo sát được thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên các mặt: Thực trạng nguồn thu tài chính; Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng. Từ đó đánh giá được các điểm mạnh, yếu, cơ hội,

thách thức của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam trong quá trình tạo nguồn tài chính đồng thời xác định được các nguyên nhân của hạn chế.

Đã đề xuất và xây dựng nội dung 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB theo 3 nhóm: Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại của các CLB; Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước và Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

## **CẤU TRÚC CỦA LUẬN ÁN**

Luận án gồm 160 trang A4: Gồm các phần: Mở đầu (4 trang); Chương 1. Tổng quan các vấn đề nghiên cứu (51 trang); Chương 2. Phương pháp và tổ chức nghiên cứu (8 trang); Chương 3. Kết quả nghiên cứu và bàn luận (96 trang). Luận án đã sử dụng tổng số 92 tài liệu, trong đó có 59 tài liệu tiếng Việt, 20 tài liệu tiếng Anh và 13 website. Trong đó, luận án đã sử dụng 25 bảng số liệu, 3 sơ đồ, 22 biểu đồ và 4 phụ lục.

## **B. NỘI DUNG LUẬN ÁN**

### **CHƯƠNG I. TỔNG QUAN CÁC VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU**

Trong chương tổng quan các vấn đề nghiên cứu, luận án đi sâu tìm hiểu những vấn đề sau:

#### **1.1. Các khái niệm liên quan**

#### **1.2. Một số vấn đề cơ bản về Bóng đá chuyên nghiệp**

#### **1.3. Quan điểm, đường lối của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước về phát triển Bóng đá chuyên nghiệp tại Việt Nam**

#### **1.4. Các vấn đề lý luận và thực tiễn cơ bản về nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp**

#### **1.5. Kinh nghiệm tạo nguồn thu tài chính của 1 số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và bài học đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**

#### **1.6. Các tài liệu và công trình nghiên cứu liên quan**

Các vấn đề được trình bày cụ thể từ trang 5 tới trang 54 của luận án.

#### ***Qua nghiên cứu chương 1, chúng tôi đi đến một số kết luận sau:***

(1) Từ nhiều góc độ tiếp cận, luận án đã làm rõ khái niệm có liên quan đến vấn đề nghiên cứu gồm: Thể thao chuyên nghiệp; Bóng đá chuyên nghiệp; Câu lạc bộ thể thao chuyên nghiệp; Tài chính, nguồn tài chính và hiệu quả tài chính. Trên cơ sở đó, rút ra khái niệm có tính khái quát và phù hợp nhất với

mục đích nghiên cứu luận án.

(2) Quan điểm xuyên suốt của Đảng, chính sách pháp luật của Nhà nước là chú trọng thúc đẩy thể thao chuyên nghiệp nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng phát triển. Đặc biệt là việc đổi mới phương thức quản lý, điều hành Bóng đá theo cơ chế chuyên nghiệp trên cơ sở tăng cường quản lý Nhà nước về Bóng đá, đồng thời phát huy được vai trò, hiệu quả hoạt động của các tổ chức xã hội - nghề nghiệp trong lĩnh vực Bóng đá.

(3) Kinh nghiệm huy động và quản lý nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp của Anh, Nhật Bản, Đức, Hàn Quốc cho thấy: Cần thiết phải xây dựng được chiến lược phát triển Bóng đá chuyên nghiệp một cách đồng bộ trên cả nước; Thúc đẩy xã hội hóa trong phát triển Bóng đá chuyên nghiệp nhưng không giảm vai trò của Nhà nước; Cần khai thác đa dạng hóa nguồn tài chính từ chính nội tại của các CLB...

(4) Phân tích các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước cho thấy: Các nghiên cứu dù tiếp cận theo hướng nào thì đều khẳng định, tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp giữ vai trò quyết định trong việc duy trì hoạt động của các CLB. Tuy nhiên, các nghiên cứu lại chưa đưa ra được tổng thể các giải pháp mà mới đưa ra các giải pháp cũng như các phương pháp đơn lẻ để tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

## **CHƯƠNG 2. PHƯƠNG PHÁP VÀ TỔ CHỨC NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Phương pháp nghiên cứu**

#### **2.1.1 Phương pháp phân tích và tổng hợp tài liệu**

#### **2.1.2. Phương pháp phỏng vấn**

#### **2.1.3 Phương pháp điều tra xã hội học**

#### **2.1.4. Phương pháp so sánh**

#### **2.1.5. Phương pháp phân tích SWOT**

#### **2.1.6. Phương pháp toán học thống kê**

### **2.2. Tổ chức nghiên cứu:**

#### **2.2.1. Địa điểm nghiên cứu:**

Đề tài tiến hành nghiên cứu: trên toàn quốc – nơi có các CLB Bóng đá chuyên nghiệp, Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, Trường Đại học TDTT Bắc Ninh.

**2.2.2. Thời gian nghiên cứu:** Thời gian nghiên cứu trong 4 năm (từ năm 2019 đến năm 2023).

#### **2.3.3. Kế hoạch tổ chức thực hiện**

Từ tháng 11/2019 đến tháng 12/2023 với 03 giai đoạn nghiên cứu.

## CHƯƠNG 3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ BÀN LUẬN

### 3.1. Thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam

#### 3.1.1. *Khái quát mô hình hoạt động và thực trạng nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thời điểm trước năm 2018*

##### 3.1.1.1. *Giai đoạn từ 2000 - 2011*

Trong giai đoạn 2000-2011, Bóng đá Việt Nam hoạt động theo cơ chế bán chuyên nghiệp, dưới sự tổ chức của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam, số lượng CLB tham dự giải trong giai đoạn này từ 10-14 CLB. Vấn đề tài chính gặp nhiều khó khăn, nguồn thu chủ yếu đến từ thương quyền của V-League. Giai đoạn này, có tất cả 7 đơn vị tài trợ cho giải. Trong đó, công ty Strata là đơn vị tài trợ trong 2 mùa giải với số tiền 15 tỷ/ mỗi giải. 4 năm tiếp theo, các nhà tài trợ không được duy trì đều đặn. Cho đến năm 2007, giải được PetroVietnam Gas tài trợ liên tục 4 năm. Tuy nhiên, số tiền này vẫn chưa đủ để chi trả hoạt động tham dự giải của các CLB.

##### 3.1.1.2. *Giai đoạn từ 2012 - 2017*

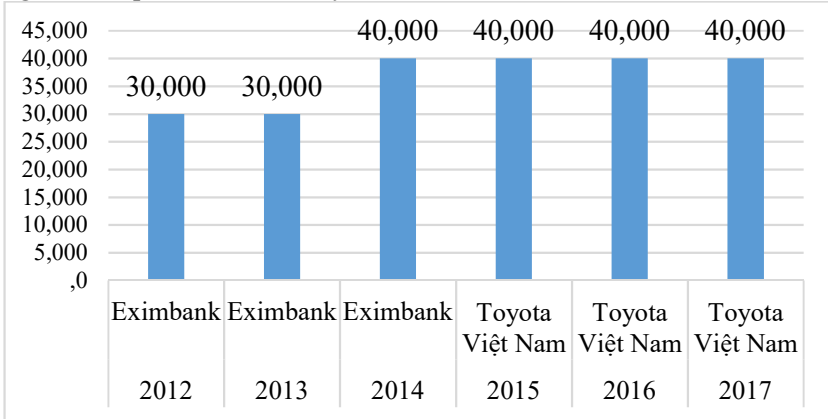
Giai đoạn 2012 – 2017, Bóng đá Việt Nam bắt đầu hoạt động theo cơ chế chuyên nghiệp do VPF điều hành với số lượng CLB tham dự từ 12-14 CLB, nguồn thu tài chính bước đầu đã có nhiều tiến triển.

Số lượng các CLB đăng ký tham dự giải V-League tại các mùa giải cũng có nhiều sự thay đổi, mà trong đó, đặc biệt phải kể đến mùa giải 2013, số lượng các CLB chỉ còn 12, đến 2 mùa giải tiếp theo duy trì ở 13 CLB và số lượng 14 CLB ở các mùa giải từ 2015 đến 2017. Theo số liệu thống kê từ các CLB và công ty tổ chức giải VPF, chúng tôi nhận thấy trong giai đoạn này, nhiều CLB đã phải giải thể và không tiếp tục tham dự V-League như: Hòa Phát Hà Nội (giải thể năm 2011); Hà Nội ACB, Khataco Khánh Hòa (giải thể năm 2012); Xi măng Xuân Thành Sài Gòn, Kienlongbank Kiên Giang (2014) vì các yếu tố chủ quan (thiếu kinh phí hoạt động) hoặc các yếu tố khách quan...

Bên cạnh những khó khăn về tài chính của một số CLB thì không thể phủ nhận nguồn thu tài chính cho hoạt động Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung đã có nhiều tiến triển. Qua khảo sát cho thấy: Các sân Lạch Tray, Chi Lăng và Gò Đậu có doanh thu lớn từ 6-13 tỷ đồng trong giai đoạn 2012-2015, tương ứng trung bình mỗi mùa giải đạt từ 1.5 tỷ - 3.25 tỷ. Đây là số tiền mặc dù chưa lớn nhưng đã phần nào hỗ trợ các CLB trong giai đoạn chuyển đổi này. Trong số các CLB có doanh thu từ bán vé thì sân Thống

Nhất và Hàng Đầy có nguồn thu thấp nhất, chỉ đạt từ 1-3 tỷ trong 4 năm. Mà nguyên nhân chủ yếu là do giá vé quá thấp và nhiều sân cho khán giả vào xem tự do.

Giai đoạn này đánh dấu sự khá ổn định trong công tác tài trợ giải V-League. Kết quả được trình bày tại biểu đồ 3.5.



**Biểu đồ 3.5. Tổng hợp nguồn thu từ tài trợ của Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2012-2017 (triệu đồng)**

### **3.1.2. Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn từ năm 2018 - 2022**

Đối với vấn đề tài chính hoạt động, trong giai đoạn này, tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đã có nhiều bước tiến, trong đó phải kể đến sự đa dạng từ các nguồn thu. Kết quả tổng hợp, phân tích báo cáo của VPF và LĐBĐVN về nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong năm 2019 được trình bày tại bảng 3.2.

**Bảng 3.2. Tổng hợp nguồn thu tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam năm 2019**

STT	Các nguồn thu	m <sub>i</sub> (USD)	Tỷ lệ %
1	Nhà tài trợ	13,706,202	51.18
2	Bản quyền truyền hình và các khoản thu khác	2,993,355	11.18
3	Từ cơ quan nhà nước	5,403,235	20.18
4	Cho thuê sân vận động	35,690	0.13
5	Từ Liên đoàn Bóng đá quốc gia, giải League	1,102,224	4.12



6	Phí chuyển nhượng	773,220	2.89
7	Bán hàng (vật phẩm)	1,955,597	7.30
8	Phí thành viên	4,934	0.02
9	Tiền bán vé	803,842	3.00
<b>Tổng</b>		<b>26,778,299</b>	

Qua bảng 3.2 cho thấy, trong năm 2019, tổng nguồn thu của các CLB đến từ 9 nguồn, trong đó, nguồn thu từ các nhà tài trợ chiếm tỷ lệ cao nhất với 51.18%; tiếp đến là nguồn thu từ cơ quan nhà nước là 20.18%, nguồn thu thấp nhất là phí thành viên và cho thuê SVĐ với tỷ lệ lần lượt là 0.02% và 0.13%.

Theo số liệu của LDBĐVN, nguồn thu của các CLB năm 2019 tính trung bình như sau: mỗi CLB là 1.912.763 USD/năm (tương đương khoảng 44 tỷ VNĐ/năm), trong đó nguồn thu từ nhà tài trợ là 979,014 USD/năm chiếm trên 50% tổng các nguồn thu (chi tiết tại biểu đồ 3.8). Các nguồn thu khác từ bản quyền truyền hình, phí chuyển nhượng, bán vật phẩm, vé... còn chưa cao. Chính vì những nguyên nhân trên, nên việc tạo nguồn tài chính, cân đối thu – chi của các CLB luôn gặp khó khăn, năm 2019 tính trung bình mỗi CLB lỗ 751.029 USD (tương đương lỗ khoảng 17 tỷ VNĐ/năm).

Tóm lại, từ năm 2018 đến nay, Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam đã và đang có nhiều đổi mới, phù hợp với xu thế phát triển của Bóng đá thế giới. Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói chung và các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói riêng đã chủ động hơn trong việc tạo nguồn thu tài chính cho hoạt động của mình, đã huy động được đa dạng nguồn lực tài chính từ các hoạt động như kêu gọi tài trợ, quảng cáo, chuyển nhượng, bán các vật phẩm... Mặc dù vậy, vẫn chưa đảm bảo được hoàn toàn hoạt động của CLB.

#### *3.1.2.1. Nguồn thu từ hỗ trợ kinh phí từ Ngân sách nhà nước (các đơn vị chủ quản)*

Thực trạng nguồn kinh phí hỗ trợ từ NSNN cho một số CLB cho thấy, mỗi một CLB lại được NSNN hỗ trợ nội dung và hình thức khác nhau. Mặc dù các CLB (ngoại trừ CLB Viettel) đều được các doanh nghiệp lớn quản lý nhưng hàng năm, Sở Văn hóa và Thể thao vẫn hỗ trợ cho các CLB thông qua việc giao quyền sử dụng, quản lý sân bãi hay cung cấp các thể hệ VĐV tuyển trẻ, nòng cốt cho CLB hoặc có thể là cung cấp một nguồn kinh phí nhất định để chi trả các hoạt động của CLB. Ngoại trừ Hà Nội và Thanh Hóa thì 4 CLB còn lại đều được nhà nước hỗ trợ kinh phí tiền mặt, trong đó Hải Phòng nhiều nhất với 40 tỷ đồng/ năm. Có thể khẳng định rằng, trong bối cảnh tình hình kinh tế - chính trị - xã hội của nước ta hiện nay, để phát

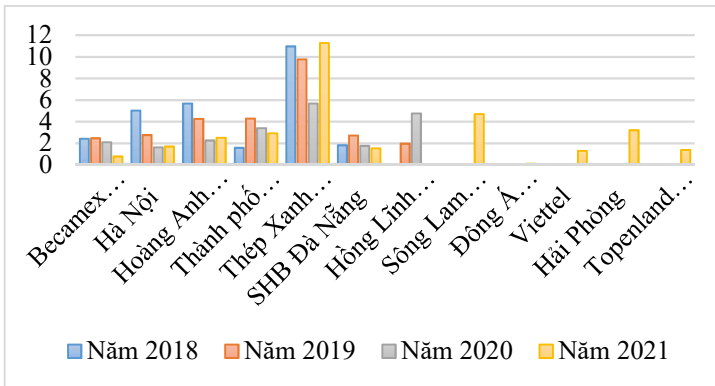
triển các môn thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam nói riêng việc đồng hành, hỗ trợ từ Nhà nước là rất quan trọng.

### 3.1.2.2. Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo

Nguồn thu từ tài trợ và quảng cáo của các CLB đều có xu hướng gia tăng, đặc biệt là CLB Hà Nội và SHB Đà Nẵng có nguồn thu từ quảng cáo tăng mạnh ở năm 2021. Đây là tín hiệu rất đáng mừng. Tuy nhiên, một số CLB vẫn chưa phát huy được thế mạnh trong việc tạo nguồn tài chính từ quảng cáo khi tỷ lệ nguồn thu từ quảng cáo trên tổng nguồn thu trong năm của CLB chiếm tỷ lệ thấp, chưa đầy 5% như: Viettel, SLNA, Đông Á Thanh Hóa... Do vậy, các CLB cần đa dạng hóa việc tạo nguồn thu tài chính đồng thời cân bằng được tỷ lệ các thành phần tạo nguồn cho hợp lý, tránh việc lệ thuộc hoàn toàn dẫn đến tài chính hoạt động không ổn định.

### 3.1.2.3. Nguồn thu từ bán vé thi đấu

Thực trạng nguồn thu từ bán vé thi đấu trong giai đoạn 2018-2021 của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam được tổng hợp tại biểu đồ 3.13. Qua biểu đồ 3.13 cho thấy, chỉ có CLB Thép Xanh Nam Định là có nguồn thu tương đối ổn định từ bán vé thi đấu khi nguồn thu này chiếm tỷ lệ từ 9.76% đến 11.27% tổng nguồn thu của CLB trong giai đoạn 2018-2021. Các CLB còn lại chỉ thu được dưới 6% tổng nguồn thu, thậm chí có CLB nguồn thu này chiếm chưa đầy 3% trong suốt 4 năm (CLB SHB Đà Nẵng, Becamex Bình Dương). Điều này cho thấy nguồn thu từ bán vé xem thi đấu vẫn còn là phương thức tạo nguồn khá mới mẻ và chưa tạo được vai trò trong tổng nguồn thu của các CLB.



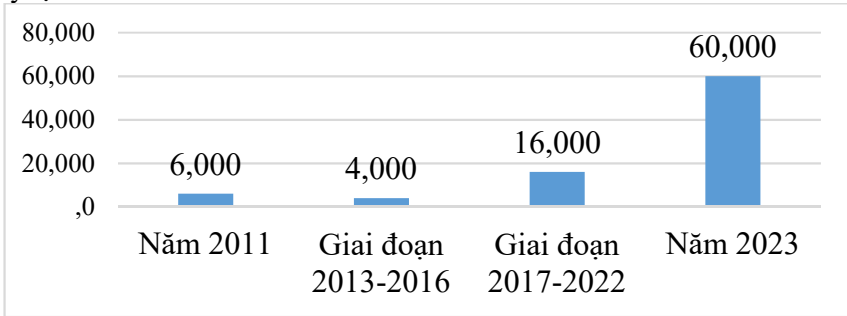
**Biểu đồ 3.13. Tổng hợp tỷ lệ phần trăm nguồn thu từ bán vé thi đấu của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018-2021**

Tóm lại, trong bối cảnh phát triển Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam hiện nay cũng còn nhiều khó khăn, cần có sự hỗ trợ của Nhà nước cho miễn thuế nguồn doanh thu từ vé vào sân để lấy một phần kinh phí tái đầu tư cho

CLB. Thậm chí cũng tính đến cơ chế Nhà nước giao SVĐ cho các CLB khai thác sử dụng, sẽ giúp CLB chủ động kêu gọi đầu tư, nâng cấp SVĐ, giúp người hâm mộ đến sân thật thoải mái. Và các CLB cũng cần đa dạng hóa các cấp bậc giá vé phù hợp với từng đối tượng; linh hoạt trong công tác truyền thông về trận đấu tới người hâm mộ thì tất yếu sẽ tăng nguồn thu từ bán vé vào sân.

#### 3.1.2.4. Nguồn thu từ bản quyền truyền hình

Diễn biến nguồn thu từ bản quyền truyền hình được chúng tôi trình bày tại biểu đồ 3.14.



**Biểu đồ 3.14. Tổng hợp nguồn thu từ bản quyền truyền hình từ năm 2011 đến nay của Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và VPF (triệu đồng)**

**Tóm lại,** thông qua việc đẩy mạnh, nâng tầm giá trị của bản quyền truyền hình, ngoài việc tăng nguồn thu cho VPF và CLB, người hâm mộ Việt Nam có thể theo dõi và hiểu hơn về những khó khăn vất vả của các đội bóng cấp CLB trên toàn quốc, nơi uơm mầm các cầu thủ cho quốc gia. Nhờ sự lan tỏa đó, thương hiệu của V.League không chỉ được khẳng định ở trong nước mà còn dần tạo ảnh hưởng ra các quốc gia khác. Và với mức giá bản quyền truyền hình cũng là một phần nói lên tầm cỡ, vị trí của giải vô địch quốc gia. Giải đấu hấp dẫn hoàn toàn có thể chào đón các nhà đầu tư từ nước ngoài đến mua bản quyền truyền hình trong tương lai...

#### 3.1.2.5. Nguồn thu từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng

Việc xây dựng bản sắc thương hiệu riêng để tạo sự khác biệt của các CLB chính là chất xúc tác để tạo ra hình ảnh hấp dẫn trong giới truyền thông, truyền hình và quan trọng nhất, với khán giả; cũng từ đó giúp các sản phẩm thương hiệu của đội bóng đến gần hơn với người hâm mộ và tăng dần giá trị.

HAGL là CLB tiên phong trong lĩnh vực kinh doanh áo đấu và đồ lưu niệm từ mùa giải 2015. Một số CLB khác cũng đã bước đầu tạo nguồn tài chính từ việc kinh doanh các sản phẩm thương hiệu như CLB Than Quảng

Ninh, CLB Hà Nội, CLB Thành phố Hồ Chí Minh... Tuy nhiên, một phần vì các CLB mới chỉ tập trung vào áo thi đấu mà áo lại chủ yếu nhập từ nước ngoài, giá thành cao, mặt khác CLB chưa có bộ phận tạo dựng thương hiệu CLB chuyên nghiệp nên nguồn thu từ các vật phẩm còn thấp.

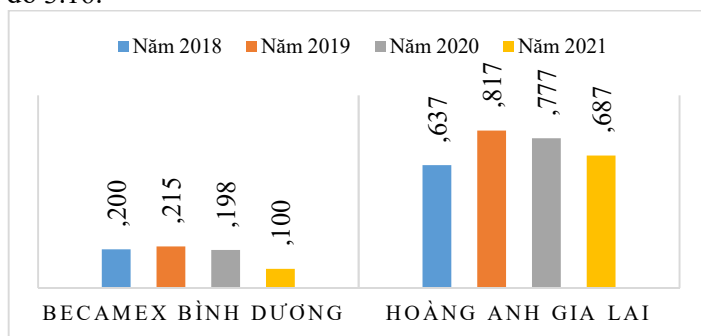
Tóm lại, thực tế việc tạo nguồn tài chính từ các sản phẩm thương hiệu của đội bóng chưa được các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam chú trọng, trong khi đó, đối với các CLB Bóng đá trên thế giới, đây là nguồn thu lớn giúp các CLB tự chủ trong hoạt động của mình, không phải phụ thuộc nhiều vào các nhà tài trợ.

### 3.1.2.6. Nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ

Qua tổng hợp nguồn thu phí chuyển nhượng của các CLB trong giai đoạn 2018-2022 cho thấy, số lượng các CLB có nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ ít, tuy nhiên, kinh phí chuyển nhượng ngày càng tăng theo thời gian. Nếu như trong năm 2018 chỉ có CLB HAGL có nguồn thu từ phí chuyển nhượng cầu thủ khiêm tốn ở mức 600 triệu thì đến năm 2021, số lượng CLB có nguồn thu từ phí chuyển nhượng là 6 CLB, trong đó HAGL đạt 5,7 tỷ đồng, tiếp đến là Topenland Bình Định (4,685 tỷ). Và trong số các CLB có nguồn thu từ phí chuyển nhượng thì có duy nhất HAGL giữ được nguồn thu này trong suốt giai đoạn 2018-2022.

### 3.1.2.7. Nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động

Trong số 13 CLB chúng tôi đã tổng hợp được số liệu của 2 CLB: Becamex Bình Dương và Hoàng Anh Gia Lai, kết quả cụ thể được trình bày tại biểu đồ 3.16.



**Biểu đồ 3.16. Bảng tổng hợp nguồn thu từ cho thuê sân vận động và tổ chức các dịch vụ tại sân vận động của một số CLB Bóng đá chuyên nghiệp trong giai đoạn 2018-2022 (triệu đồng)**

Biểu đồ 3.16 cho thấy, nguồn thu từ cho thuê SVĐ và tổ chức các dịch

vụ tại SVD của các CLB còn hạn chế. Các CLB chưa khai thác và tận dụng được tối đa nguồn thu từ cho thuê SVD và tổ chức các dịch vụ tại SVD.

### *3.1.2.8. Nguồn thu từ lệ phí thành viên của LĐBĐVN và VPF*

Mỗi năm VPF đều có những khoản hỗ trợ cho tất cả các CLB tham dự 2 hạng đấu chuyên nghiệp. Năm 2020, mỗi CLB ở V-League được hỗ trợ 800 triệu đồng và giải Hạng Nhất là 400 triệu đồng. Tổng cộng trong giai đoạn 3 năm 2018-2020, tổng số tiền VPF hỗ trợ các CLB là 43,4 tỷ đồng. Mùa giải 2021 (bị hủy giữa chừng do dịch COVID-19), VPF cũng hỗ trợ bằng tiền cho các đội bóng dưới hình thức chi trang bị cabin kỹ thuật.

Sau V-League 2022, VPF bán bản quyền truyền hình V-League với giá cao kỷ lục. Các CLB tham dự V-League và giải Hạng Nhất cũng được chia quyền lợi từ khoản thu này (khoảng 60 tỷ đồng/mùa giải), theo mức chia được quyết định ở Đại hội đồng cổ đông VPF vào cuối năm.

Nguồn kinh phí từ lệ phí thành viên của VFF và VPF cấp cho các CLB có tỷ lệ khác nhau. Kinh phí này bao gồm cả tiền thưởng, do vậy các CLB như Hà Nội, Thành phố Hồ Chí Minh và Viettel là những CLB mạnh, luôn đạt các thứ hạng cao tại V-League nên nguồn thu này tăng

### *3.1.2.9. Các nguồn thu khác*

Bên cạnh nguồn thu từ các thành phần chính như Ngân sách nhà nước, nhà tài trợ, quảng cáo, bán vé thi đấu hay cho thuê SVD thì các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam còn tạo nguồn tài chính từ các nguồn thu khác như: Hoạt động đào tạo chuyên môn, các dịch vụ ăn uống tại sân vận động, tiền lãi ngân hàng hay việc chuyển đổi chủ sở hữu...

### *3.1.2.10. Đánh giá chung*

Qua đánh giá về thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn 2018 đến nay cho thấy: Việc tự chủ hoàn toàn bằng nguồn lực từ Bóng đá vẫn là điều khá khó, khi mà vấn đề kinh doanh Bóng đá vẫn chưa mang lại nhiều kết quả. Một trong lý do được đưa ra là sự phụ thuộc quá lớn vào các nhà tài trợ cũng như ngân sách địa phương và thiếu nhà đầu tư chuyên nghiệp. Trong khi đó, khả năng vận hành, tạo ra các sản phẩm để thu lại nguồn kinh phí cho đội bóng hoạt động gặp hạn chế. Nói đúng hơn, những nguồn thu từ chuyển nhượng cầu thủ, bản quyền, tài trợ áo đấu, bán áo đấu, bán vé,... còn vô cùng hạn chế và chưa phát huy được tiềm lực.

## ***3.1.3. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

### *3.1.3.1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

Qua tham khảo tài liệu và các công trình nghiên cứu khoa học ở

trong nước và nước ngoài, kết hợp trao đổi với các chuyên gia, các nhà quản lý của LDBĐVN, VPF và các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, chúng tôi đã tổng hợp được 12 yếu tố của 2 nhóm: Các yếu tố khách quan và các yếu tố chủ quan đã ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá, cụ thể:

**\* Nhóm các yếu tố khách quan: Gồm 5 yếu tố**

- YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương  
 - YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương

- YT1.3. Truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương

- YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LDBĐVN

- YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông

**\* Nhóm các yếu tố chủ quan: Gồm 7 yếu tố**

- YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ

- YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ

- YT2.3. Truyền thống của câu lạc bộ

- YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của câu lạc bộ

- YT2.5. Mối quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư

- YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ

- YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ

Để xác định được chính xác, khách quan các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, luận án tiến hành phỏng vấn các chuyên gia Bóng đá, các cán bộ quản lý của LDBĐVN, VPF và cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Số phiếu phát ra là 35, thu về là 35, trong đó có 8 chuyên gia, 6 cán bộ quản lý của LDBĐVN và VPF, 21 cán bộ quản lý của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp.

Cách trả lời cụ thể theo thang độ likert 5 mức tương ứng: Ảnh hưởng rất lớn tới rất không ảnh hưởng.

Chúng tôi sẽ lựa chọn những yếu tố đạt điểm trung bình từ 3.41 trở lên (tương ứng mức ảnh hưởng và rất ảnh hưởng) để đánh giá thực trạng các yếu tố ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

Kết quả phỏng vấn được trình bày tại bảng 3.14.

**Bảng 3.14. Kết quả phỏng vấn xác định yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam (n=35)**

T T	Yếu tố ảnh hưởng	Kết quả phỏng vấn					Tổng điểm	Đi m TB
		5	4	3	2	1		
<b>Yếu tố khách quan</b>								
1	YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương	24	7	2	2	0	158	4.51
2	YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương	23	8	2	2	0	157	4.49
3	YT1.3. Truyền thông đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương	21	9	4	1	0	155	4.43
4	YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LĐBĐVN	24	6	3	2	0	157	4.49
5	YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông	23	7	4	1	0	157	4.49
<b>Yếu tố chủ quan</b>								
6	YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ	25	6	2	2	0	159	4.54
7	YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ	25	7	2	1	0	161	4.60
8	YT2.3. Truyền thống của câu lạc bộ	22	7	5	1	0	155	4.43
9	YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của câu lạc bộ	25	5	4	1	0	159	4.54
10	YT2.5. Môi quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư	23	8	1	3	0	156	4.46
11	YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ	24	6	2	3	0	156	4.46
12	YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ	25	5	3	2	0	158	4.51

Qua bảng 3.14 cho thấy, theo nguyên tắc phỏng vấn đặt ra, chúng tôi lựa chọn được cả 5 yếu tố khách quan và 7 yếu tố chủ quan ảnh hưởng tới hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, các yếu tố đều đạt mức điểm trung bình từ 3.43 điểm trở lên (tương ứng với mức ảnh hưởng và rất ảnh hưởng).

*3.1.3.2. Thực trạng các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

**(1) YT1.1. Cơ chế chính sách của Nhà nước và địa phương**

Có thể khẳng định là yếu tố có tính chất “sống còn” đối với các CLB, đặc biệt là đối với các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam giai đoạn hiện nay. Tuy, Đảng và Nhà nước đã có nhiều chủ trương, quy định để đẩy mạnh công tác xã hội hóa trong lĩnh vực TDTT, nhưng trên thực tế triển khai,

những chính sách, quy định, cơ chế để thu hút đầu tư của các nguồn lực xã hội để phát triển các dịch vụ công ngoài công lập, đẩy mạnh công tác XHH chưa đủ thu hút, chưa đủ mạnh; các chính sách đòn bẩy kinh tế như thuế, tín dụng, đất đai, chế độ tiền lương, bảo hiểm xã hội chưa được triển khai thực hiện đồng bộ và nhất quán để thúc đẩy sự phát triển của hệ thống các cơ sở dịch vụ ngoài công lập

### **(2) YT1.2. Trình độ phát triển kinh tế - xã hội và thu nhập của người dân địa phương**

Yếu tố này đóng một vai trò rất quan trọng, khi trình độ Kinh tế - Xã hội địa phương phát triển, các doanh nghiệp hoạt động tốt, ổn định sẽ thường dành sự quan tâm, đầu tư cho các CLB nhiều hơn và bền vững hơn.

Nền kinh tế phát triển, người dân có thu nhập cao sẽ tạo quan tâm đến tập luyện thể thao nâng cao sức khỏe, giải trí thông qua tham gia các sự kiện thể thao trong đó có Bóng đá. Ngược lại, nếu nền kinh tế kém phát triển, thu nhập của người dân thấp, lượng khán giả đến sân ít, khó thuyết phục các nhà tài trợ đồng hành cùng các Đội bóng thì việc huy động nguồn tài chính cho các CLB là rất hạn chế.

### **(3) YT1.3. Truyền thống đam mê, yêu thích Bóng đá của địa phương**

Với những địa phương có lực lượng cổ động viên đông đảo, trung thành, cuồng nhiệt như Hải Phòng, Nam Định, Hà Tĩnh,...thì giúp các CLB tăng được nguồn thu khá lớn từ bán vé. Bên cạnh đó, các CLB cũng cần phải thay đổi cách tiếp cận, thu hút khán giả qua cách bán vé thuận lợi, nhiều gói mua phù hợp với từng đối tượng khán giả,...và đặc biệt cần thường xuyên tuyên truyền sâu rộng, thổi niềm đam mê, tự hào địa phương tới khán giả để duy trì và tăng lượng khán giả trung thành lâu dài.

### **(4) YT1.4. Sự quan tâm, đồng hành của VPF và LDBĐVN**

Xét từ góc độ khách hàng, CLB là bên đóng vai trò trọng yếu trong việc cung cấp và duy trì chất lượng sản phẩm, từ đó tạo được lợi ích tối đa cho người mua bao gồm khán giả và nhà tài trợ. Các gói sản phẩm là do VPF chủ động và có toàn quyền quyết định để mang lại lợi ích tốt nhất cho VPF nói riêng và giải đấu nói chung mà trong đó có cả lợi ích của CLB.

### **(5) YT1.5. Sự quan tâm của các cơ quan truyền thông**

Là yếu tố tác động, giúp quảng bá hình ảnh CLB đến quần chúng, tăng tương tác, sự quan tâm của doanh nghiệp/nhà tài trợ cho CLB, Đội Bóng. Tuy nhiên, thực tế phần lớn các CLB chưa có một chiến lược truyền thông bài bản để thu hút các cơ quan truyền thông hay đạt hiệu quả thông qua truyền thông.

### **(6) YT2.1. Thành tích thi đấu của câu lạc bộ**

Thành tích thi đấu của CLB sẽ quyết định được tổng giá trị đội hình của CLB. Thành tích thi đấu sẽ là cú hích cảm xúc vô cùng lớn đối với người



hâm mộ. Thông qua đó, lượng người theo dõi CLB tăng cao, chỉ số rating (chỉ số đo lường phần trăm khán giả theo dõi truyền hình) tăng cao, đi cùng với đó là kinh phí tài trợ, quảng cáo sẽ cao.

### **(7) YT2.2. Thương hiệu của câu lạc bộ**

Để huy động một cách tốt nhất các nguồn tài chính, để các doanh nghiệp/nhà đầu tư tin tưởng đồng hành thì CLB Bóng đá chuyên nghiệp phải khẳng định được thương hiệu của mình một cách rõ ràng về: thành tích thi đấu, phong cách chơi, đặc điểm nổi bật truyền thống của CLB, có các cầu thủ sao nổi bật, có bộ nhận diện rõ ràng,...Thực tế cho thấy, công tác xây dựng thương hiệu hiện nay của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam còn hạn chế.

### **(8) YT2.3. Truyền thống của câu lạc bộ**

Bóng đá luôn là một trong những môn thể thao được nhiều người yêu thích. Trong lịch sử Bóng đá Việt Nam, không ít những CLB nổi tiếng được ra đời và giành được nhiều thành tích đáng khâm phục. Có nhiều CLB có truyền thống lâu đời. Với những truyền thống đã đi vào lịch sử và là niềm tự hào, in dấu trong tâm trí của người hâm mộ địa phương qua bao thế hệ thì các CLB phải biết duy trì, phát huy thế mạnh này sẽ gián tiếp giúp tăng nhiều nguồn thu cho CLB.

### **(9) YT2.4. Phương pháp huy động nguồn tài chính của CLB**

Người quản lý/chủ các CLB Bóng đá phải thật sự linh hoạt, sáng tạo; căn cứ vào chiến lược (kế hoạch), đặc điểm, mục tiêu, nhiệm vụ của CLB mà có những quyết định phù hợp, nhằm huy động có hiệu quả các nguồn tài chính. Cho đến thời điểm hiện tại, Bóng đá nước ta vẫn chưa có được những CLB có thể tự “nuôi mình”, làm ra tiền từ Bóng đá theo mô hình chuyên nghiệp như nhiều nước đã làm qua việc kinh doanh dịch vụ, quảng cáo thương hiệu, bán vé vào sân...

### **(10) YT2.5. Mối quan hệ với chính quyền địa phương và các doanh nghiệp/nhà đầu tư**

Các CLB cần được sự ủng hộ, hỗ trợ từ chính quyền địa phương rất lớn về cơ sở vật chất, đào tạo trẻ, cơ chế tạo điều kiện tổ chức các hoạt động kinh doanh dịch vụ tại địa phương,...Bên cạnh đó, một số chính quyền địa phương như Bình Dương, Quảng Ninh,...cũng tạo nhiều điều kiện thuận lợi trong hoạt động kinh doanh cho các doanh nghiệp trên địa bàn có đầu tư cho đội bóng của địa phương.

### **(11) YT2.6. Nguồn nhân lực của câu lạc bộ**

Có bộ máy điều hành, làm việc chuyên trách, chuyên nghiệp sẽ là một yếu tố quan trọng giúp CLB được vận hành đạt hiệu quả. Nguồn nhân lực chuyên môn tốt sẽ giúp nâng cao giá trị thương hiệu của CLB, tăng nguồn

thu từ phí chuyển nhượng, đào tạo chuyên môn, bán logo, vật phẩm lưu niệm của CLB, bán vé, nhà đầu tư/doanh nghiệp tin tưởng đồng hành,...đồng thời cũng tạo niềm tin cho các cầu thủ thi đấu hết mình vì màu cờ sắc áo của CLB địa phương

### **(12) YT2.7. Công tác quản lý tài chính tại câu lạc bộ**

Thực tế cho thấy, đã có rất nhiều CLB đã bị xuống hạng hay thậm chí giải thể vì không đủ kinh phí để duy trì hoạt động, điều này đặt ra câu hỏi, việc quản lý tài chính ở các CLB đó như thế nào.

#### **3.1.4. Phân tích điểm mạnh, điểm yếu trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**

*3.1.4.1. Phân tích SWOT trong thực trạng tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

*3.1.4.2. Nguyên nhân của hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

Từ kết quả phân tích SWOT kết hợp trao đổi với các chuyên gia, cán bộ quản lý tại VFF, VPF và cán bộ quản lý của các CLB cho thấy, những hạn chế còn tồn tại trong thực trạng tạo nguồn tài chính tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam bị ảnh hưởng bởi các nguyên nhân sau:

- Nguyên nhân trọng yếu là chất lượng, thành tích của phần lớn đội bóng chưa cao, chưa đều dẫn đến mất niềm tin của các nhà đầu tư/doanh nghiệp, người hâm mộ.

- Tình hình suy thoái kinh tế thế giới nói chung và trong nước nói riêng nên cũng ảnh hưởng đến sự hỗ trợ từ các doanh nghiệp trong nước.

- Việc chỉ trông chờ vào nguồn tài trợ, đầu tư từ “Công ty mẹ”, NSNN chưa theo kịp, đổi mới phương thức làm Bóng đá chuyên nghiệp, tạo nguồn thu đa dạng đã làm một số CLB gặp khó khăn khi nhà tài trợ rời bỏ giữa chừng.

- Cơ chế quản lý, các quy định của pháp luật liên quan hiện nay cũng chưa thực sự đồng bộ, chưa tạo điều kiện thuận lợi cho các CLB chủ động tổ chức các hoạt động dịch vụ để tăng nguồn thu.

- Các CLB chưa xây dựng được mối quan hệ bền chặt, hai chiều với các Hội Cổ động viên. Đây là điều cần cải thiện sớm bởi khán giả chính là những “khách hàng”, nguồn thu của CLB dưới góc nhìn chuyên nghiệp, nhà nghề.

- Vẫn chưa có CLB Bóng đá chuyên nghiệp nào đủ khả năng tham gia sản chứng khoán để thu hút thêm các nhà đầu tư chiến lược đóng góp vào sự phát triển của đội bóng.

- Phần lớn các CLB chưa quan tâm hoặc chưa triển khai công tác xây dựng thương hiệu của CLB thật bài bản, chuyên nghiệp, dài hạn.

- Nhiều lãnh đạo CLB chưa nhận thức rõ về vai trò của công tác tạo nguồn tài chính, quản lý và sử dụng hiệu quả nguồn tiền của CLB.

- Cơ chế phân chia lợi ích giữa LĐBĐVN, VPF và CLB chưa thực sự công bằng, chưa theo kịp tốc độ phát triển, trình độ và quy mô của giải đấu, nên nguồn thu cho các CLB từ LĐBĐVN và VPF còn hạn chế.

- Do lịch Bóng đá quốc gia và quốc tế tương đối dày đặc, nên VPF còn gặp khó khăn trong công tác sắp xếp thời gian thi đấu hợp lý để phục vụ người hâm mộ đến sân thi đấu cũng như khán giả xem truyền hình trực tiếp; chất lượng, công tác tổ chức các giải đấu cũng chưa được đổi mới nhiều, không gắn với hoạt động giải trí, vẫn nặng nhiều về thành tích thi đấu.

- Các đơn vị truyền hình vẫn mang tư tưởng đến phục vụ quảng bá cho các đội bóng chứ chưa tiến đến việc thực hiện bản quyền truyền hình nhằm tăng nguồn thu cho các đội cũng như quảng bá rộng rãi cho các đơn vị tài trợ.

- Nguồn nhân lực của CLB ở một số bộ phận còn hạn chế, kiêm nhiệm, không được đào tạo bài bản, đúng chuyên môn được giao do vậy chất lượng tham mưu, triển khai công việc còn ở mức cầm chừng, chưa có nhiều sáng tạo, tạo ra những đột phá mới.

***3.1.5. Bàn luận kết quả nghiên cứu thực trạng hiệu quả tạo nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

**3.2. Giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**

***3.2.1. Xác định cơ sở lý luận và thực tiễn lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

*3.2.1.1. Xác định cơ sở lý luận*

*3.2.1.2. Xác định cơ sở thực tiễn*

***3.2.2. Nguyên tắc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

Từ cơ sở lý luận và thực trạng được trình bày ở chương 1 và mục 3.1 cho thấy, việc đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam là cần thiết. Việc nghiên cứu, lựa chọn các giải pháp cần đảm bảo các nguyên tắc về: tính hệ thống và lâu dài; tính khoa học và tính thực tiễn, khả thi.

***3.2.3. Lựa chọn giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

***3.2.3.1. Quan điểm tiếp cận trong quá trình đề xuất giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

Như vậy, sau khi kiểm định thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha và tiến hành phân tích nhân tố khám phá, chúng tôi đã lựa chọn được ba nhóm giải pháp với 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, cụ thể:

**\* Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 5 giải pháp**

GP1.1. Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương

GP1.2. Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB

GP1.3. Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn

GP1.4. Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông

GP1.5. Tăng cường công tác quản lý tài chính hiệu quả

**\* Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước: Gồm 3 giải pháp**

GP2.1. Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng

GP2.2. Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương

GP2.3. Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB

**\* Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam: Gồm 4 giải pháp**

GP3.1. Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam

GP3.2. Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính

GP3.3. Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu

GP3.4. Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB

*3.2.2.3. Nội dung các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

**(1) Nhóm giải pháp cốt lõi từ nội tại các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**

*Giải pháp 1: Xây dựng Chiến lược tạo nguồn tài chính của CLB Bóng đá chuyên nghiệp gắn với tiêu chí cấp phép của AFC, phù hợp với định hướng và tình hình kinh tế - xã hội của địa phương*

*Mục đích:* Đánh giá rõ thực trạng hiện nay của CLB để đề ra những giải pháp phù hợp sẽ là cơ sở, định hướng, kế hoạch rõ ràng để CLB triển khai và phân đầu thực hiện đạt kết quả, giúp CLB nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu ổn định cho hoạt động.

*Nội dung:* Xây dựng chính sách đảm bảo quyền lợi cho nhà tài trợ, phối hợp truyền hình xây dựng hình ảnh, tăng nguồn thu

*Tổ chức thực hiện:* Tham vấn chuyên gia, xây dựng chiến lược

*Đơn vị phối hợp:* CLB, Hội đồng quản trị...

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng chiến lược ngắn hạn, dài hạn được ban hành

### ***Giải pháp 2: Tăng cường công tác xây dựng thương hiệu CLB***

*Mục đích:* Thu hút được nhiều tài trợ, quan tâm của giới truyền thông và lượng người hâm mộ lớn, sẽ tạo ra nguồn thu lớn cho CLB.

*Nội dung:* Hoàn thiện công tác xây dựng thương hiệu; Nâng cao thành tích thi đấu; Xây dựng phong cách thi đấu...

*Tổ chức thực hiện:* CLB xây dựng thương hiệu với đầy đủ bộ nhận diện và các giá trị bên trong của thương hiệu

*Đơn vị phối hợp:* CLB, LDBĐVN, VPF

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng cổ động viên, người hâm mộ, tài trợ, doanh thu của CLB

### ***Giải pháp 3: Tăng cường đầu tư hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn, đổi mới cơ chế khai thác sân vận động***

*Mục đích:* Đảm bảo chất lượng phục vụ công tác chuyên môn, tăng lượng người hâm mộ đến sân, doanh nghiệp thuận lợi khi để biển quảng cáo, các hoạt động kinh doanh dịch vụ khác cũng thuận lợi hơn giúp tăng các nguồn thu cho CLB

*Nội dung:* Có kế hoạch và dành nguồn kinh phí nhất định; Làm việc với chính quyền tạo điều kiện cho phép CLB có quyền chủ động khai thác; Đổi mới đa dạng hóa hình thức khai thác; ....

*Tổ chức thực hiện:* CLB đề xuất xây dựng phương án cải tạo, nâng cấp sân vận động...

*Đơn vị phối hợp:* CLB, LDBĐVN, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch địa phương

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng cơ sở vật chất đạt chuẩn theo tiêu chí cấp phép của AFC

### ***Giải pháp 4: Tăng cường công tác truyền thông, quan hệ công chúng, thu hút quảng cáo, tài trợ và bản quyền truyền thông***

*Mục đích:* Tạo hiệu ứng tích cực, thu hút người hâm mộ và nhà tài trợ

*Nội dung:* Xây dựng website, fanpage theo chuẩn mực chung; Xây dựng chiến truyền thông dài hạn, trung hạn, ngắn hạn; Tiếp cận thông tin về CLB tới các nhà tài trợ;...

*Tổ chức thực hiện:* CLB có chiến lược, giải pháp rõ ràng, cụ thể

*Đơn vị phối hợp:* CLB chủ trì thực hiện

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng người truy cập, theo dõi các kênh truyền thông; số lượng nhà tài trợ đồng hành cùng CLB

***Giải pháp 5: Tăng cường hiệu quả công tác quản lý tài chính hiệu quả***

*Mục đích:* Giúp CLB xây dựng, lập kế hoạch ngân sách, quản lý và báo cáo về các khía cạnh tài chính trong những hoạt động của mình nhằm đạt được mục tiêu

*Nội dung:* Lập kế hoạch ngân sách; Phân quyền quyết định về ngân sách đối với từng vị trí nhân sự trong CLB; Xây dựng bảng cân đối thu chi; Xây dựng phương án quản lý rủi ro trong quá trình vận hành CLB; ...

*Tổ chức thực hiện:* CLB lập kế hoạch tài chính hàng năm.

*Đơn vị phối hợp:* CLB chủ trì thực hiện

*Kiểm tra, đánh giá:* Thực tế nguồn thu – chi hàng năm của CLB

**(2) Nhóm giải pháp chủ trương, chính sách của Đảng và Nhà nước**

***Giải pháp 6: Tăng cường vai trò chủ đạo, quản lý của Nhà nước trong hoạt động thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng***

*Mục đích:* Triển khai được các hoạt động thúc đẩy xã hội hóa, nâng cao hiệu quả trong công tác chủ động tạo nguồn thu cho thể thao nói chung và Bóng đá chuyên nghiệp nói riêng.

*Nội dung:* Tạo lập và phát triển thị trường sản phẩm hàng hóa, dịch vụ thể thao chuyên nghiệp; Tạo điều kiện mở rộng các hoạt động liên doanh, liên kết, hợp tác; Hoàn thiện cơ sở pháp lý ...

*Tổ chức thực hiện:* Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch; Các Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch kịp thời điều chỉnh các mục tiêu không phù hợp và đề xuất các giải pháp phát triển, tạo nền tảng vững chắc cho các CLB Bóng đá

*Đơn vị phối hợp:* Bộ Tài chính, Bộ Kế hoạch Đầu tư; Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch...

*Kiểm tra, đánh giá:* Các hoạt động, các văn bản đã triển khai

***Giải pháp 7: Tạo điều kiện để các CLB Bóng đá chuyên nghiệp được tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương***

*Mục đích:* Tăng nguồn thu cho CLB từ bán vé, từ các hoạt động dịch vụ xung quanh giải đấu, từ đó giúp gia tăng bán sản phẩm của các nhà tài trợ..

*Nội dung:* Đề xuất các câu thủ nổi tiếng tham gia các hoạt động chính trị, văn hóa, xã hội tại địa phương; CLB tham gia các hoạt động thiện nguyện, cộng đồng tại địa phương...

*Tổ chức thực hiện:* Chính quyền địa phương thông báo các hoạt động chính trị, xã hội tới CLB, CLB căn cứ vào kế hoạch chuyên môn, chủ động đề xuất tham gia chương trình, sự kiện

*Đơn vị phối hợp:* Ủy ban nhân dân tỉnh, Sở Văn hóa và Thể thao; CLB

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng cầu thủ, số lượt CLB tham gia; Các sự kiện tham gia..

***Giải pháp 8: Đào tạo nguồn nhân lực, thực hiện các chính sách đãi ngộ, khen thưởng, ưu tiên trong đào tạo văn hóa, hướng nghiệp cho cầu thủ CLB***

*Mục đích:* Giúp nguồn nhân lực của CLB ổn định, yên tâm học hỏi, cống hiến lâu dài, nâng cao chất lượng hoạt động của các CLB, tăng nguồn thu.

*Nội dung:* Tăng cường chính sách đầu tư của địa phương; Xây dựng kế hoạch đầu tư, phát triển nguồn nhân lực; Xây dựng các quy chế, chính sách mới trong đào tạo, chuyển giao nguồn nhân lực trình độ cao....

*Tổ chức thực hiện:* Chính quyền địa phương tạo điều kiện cho nguồn nhân lực quản lý của CLB tham gia các khóa đào tạo, bồi dưỡng

*Đơn vị phối hợp:* Ủy ban nhân dân tỉnh, Sở Văn hóa, thể thao và Du lịch; CLB

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng cán bộ được tham gia các khóa đào tạo; Số lượng các cầu thủ được đào tạo hướng nghiệp, tuyển dụng...

**(3) Nhóm giải pháp đối với Liên đoàn Bóng đá Việt Nam và Công ty cổ phần Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam**

***Giải pháp 9: Thường xuyên rà soát, điều chỉnh kịp thời Quy chế Bóng đá chuyên nghiệp và các quy định pháp lý liên quan tuân thủ các quy định quốc tế và phù hợp thực tiễn kinh tế - xã hội của Việt Nam***

*Mục đích:* Giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu tài chính ổn định, vững mạnh có điều kiện đầu tư bài bản cho hoạt động chuyên môn, góp phần nâng cao thành tích của Đội bóng.

*Nội dung:* Cập nhật kịp thời các văn bản pháp quy như Luật thi đấu, quy chế bóng đá chuyên nghiệp; điều lệ giải...; Đồng hành cùng CLB tháo gỡ khó khăn trong việc thực hiện các tiêu chí cấp phép; Xây dựng phần mềm quản lý tư cách cầu thủ...

*Tổ chức thực hiện:* LĐBĐVN, VPF kịp thời cập nhật, ban hành theo thẩm quyền và thông báo, tổ chức hướng dẫn cho các CLB

*Đơn vị phối hợp:* LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện; Cục TDTT chịu trách nhiệm giám sát

*Kiểm tra, đánh giá:* Số lần điều chỉnh, rà soát văn bản; Số lượng văn bản được ban hành, phổ biến...

***Giải pháp 10: Định hướng, tạo môi trường thuận lợi, bình đẳng cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp tăng nguồn thu tài chính***

*Mục đích:* Tăng nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp

*Nội dung:* Hỗ trợ, kết nối với các nhà tài trợ; Đưa ra các dự án tài trợ theo cấp bậc phù hợp; Xây dựng cơ chế phân chia lợi ích phù hợp; ...

*Tổ chức thực hiện:* LĐBĐVN, VPF chủ trì họp bàn với các CLB cùng nghiên cứu triển khai các hoạt động hỗ trợ

*Đơn vị phối hợp:* LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện

*Kiểm tra, đánh giá:* Sự gia tăng nguồn thu của các CLB; Số lượt thay đổi các phương pháp triển khai...

***Giải pháp 11: Nâng cao chất lượng giải đấu, mở rộng hoạt động truyền thông và các dịch vụ đi kèm với giải đấu***

*Mục đích:* Tạo nên thành công của V.League, giúp tăng số lượng khán giả đến sân, nhà đầu tư/doanh nghiệp tìm đến và yên tâm đồng hành lâu dài cùng CLB giúp tăng nguồn thu cho các CLB.

*Nội dung:* Nâng cao chất lượng chuyên môn, hình ảnh, âm thanh giải V. League; Nâng cao chất lượng trọng tài; Giáo dục chính trị, tư tưởng cho các cầu thủ; Đổi mới phương thức tổng kết giải, tránh hình thức....

*Tổ chức thực hiện:* LĐBĐVN, VPF nâng cao chất lượng trọng tài điều hành; phối hợp với ban tổ chức, CLB nâng cao chất lượng hình ảnh, âm thanh; tổ chức đa dạng các hình thức truyền thông

*Đơn vị phối hợp:* LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện

*Kiểm tra, đánh giá:* Sự gia tăng nguồn thu của các CLB; Số lượt thay đổi các phương pháp triển khai...

***Giải pháp 12: Mở rộng quan hệ hợp tác quốc tế cho các CLB***

*Mục đích:* Giúp các CLB có cơ hội học hỏi, tiếp cận mô hình hoạt động hiệu quả của một số quốc gia trên thế giới giúp nâng cao hiệu quả hoạt động, tạo nguồn thu tài chính ổn định.

*Nội dung:* Kết nối, tạo điều kiện giúp các CLB tổ chức những trận thi đấu giao hữu quốc tế; Kết nối với các dự án đào tạo nguồn nhân lực chuyên môn của các tổ chức Bóng đá quốc tế

*Tổ chức thực hiện:* LĐBĐVN, VPF kết nối và hỗ trợ các CLB trong các hoạt động quốc tế

*Đơn vị phối hợp:* LĐBĐVN, VPF chủ trì, CLB phối hợp thực hiện



*Kiểm tra, đánh giá:* Số lượng các Hội thảo, khóa đào tạo, các trận giao hữu quốc tế, nhân lực CLB được cử đi đào tạo và các ký kết đàm phán giữa các CLB và các tổ chức Bóng đá quốc tế.

*3.2.2.4. Kiểm định các giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam*

Sau khi lựa chọn và xây dựng nội dung chi tiết của 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB, chúng tôi tiến hành kiểm định lý thuyết các giải pháp đã lựa chọn trên đối tượng nghiên cứu, qua đó đảm bảo, các giải pháp sẽ tuân thủ các nguyên tắc đặt ra của luận án. Kết quả kiểm định ở từng nguyên tắc của các giải pháp cho thấy, đa số các chuyên gia, cán bộ quản lý LĐBĐVN, VPF và cán bộ quản lý các CLB Bóng đá chuyên nghiệp có sự đồng nhất trong kết quả phỏng vấn và đều đánh giá các giải pháp ở mức khả thi và rất khả thi ở 3 nguyên tắc: Hệ thống, lâu dài, tính khoa học và tính thực tiễn, khả thi. Như vậy, các giải pháp đã lựa chọn của luận án hoàn toàn có khả năng áp dụng vào thực tế và mang lại hiệu quả cao.

***3.2.4. Bàn luận kết quả nghiên cứu xây dựng giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam***

**Tóm lại, từ kết quả nghiên cứu được trình bày tại chương 3, chúng tôi đi đến một số kết luận sau:**

(1) Thực trạng nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp thời điểm trước năm 2018 còn nhiều hạn chế, chủ yếu phụ thuộc vào nguồn tài trợ, chưa khai thác được đa dạng các nguồn tài chính khác. Do vậy, nhiều CLB đã gặp rủi ro, thậm chí phải giải thể.

(2) Từ năm 2018 đến nay, nguồn thu tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp đã có nhiều thay đổi. Việc đa dạng hóa nguồn thu từ quảng cáo, bản quyền truyền hình, bán vé, vật phẩm lưu niệm... đã giúp các CLB Bóng đá duy trì hoạt động. Mặc dù vậy, nguồn thu chính vẫn từ tài trợ, quảng cáo mà chưa khai thác được tiềm năng sẵn có của các CLB.

(3) Qua phân tích SWOT, luận án đã tìm hiểu được các hạn chế trong quá trình tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, từ đó xác định được 11 nguyên nhân của hạn chế.

(4) Luận án đã xây dựng được nội dung của 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam, trong đó có 3 giải pháp đề xuất với chủ trương, chính sách của Đảng, Nhà nước; 4 giải pháp đối với LĐBĐVN và VPF; Và 5 giải pháp đối với các CLB.

## **KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ**

### **A. Kết luận**

Kết quả nghiên cứu luận án đã rút ra được những kết luận như sau:

1. Thực trạng tạo nguồn thu của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam thi đấu ở giải Vô địch Quốc gia hiện nay mới cơ bản đáp ứng được theo tiêu chí cấp phép về tài chính của AFC. Tuy nhiên, công tác lãnh đạo, quản trị vận hành, xây dựng Chiến lược phát triển dài hạn của phần lớn các CLB chưa được quan tâm; công tác chỉ đạo, điều hành, quản lý những tình huống rủi ro trong quá trình hoạt động của CLB còn lúng túng, dẫn đến một số CLB phải giải thể hoặc gặp nhiều khó khăn trong hoạt động.

Nguồn thu chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp chủ yếu đến từ ngân sách địa phương và tiền đầu tư của các “ông bầu”; việc khai thác thương quyền, bán vé, hay kinh doanh các sản phẩm liên quan đến đội bóng vẫn chưa đạt được hiệu quả cao. Đặc biệt là dưới góc độ tài trợ cho giải Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam cần những giải pháp đồng bộ, xuyên suốt, thống nhất từ VFF, VPF tới các CLB.

Đã xác định và đánh giá được thực trạng của 12 yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả tạo nguồn tài chính của các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam.

2. Quá trình nghiên cứu của đã định hướng và xây dựng được 3 nhóm giải pháp với 12 giải pháp nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam. Các giải pháp được xây dựng dựa trên các nguyên tắc đảm bảo tính mục tiêu, tính khả thi, tính thực tiễn, tính đồng bộ và phát triển.

### **B. Kiến nghị**

Từ những kết luận trên, nghiên cứu có những kiến nghị sau:

1. Đề tiếp tục phát triển Bóng đá chuyên nghiệp ở Việt Nam một cách ổn định, bền vững, các nhóm giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả công tác tạo nguồn tài chính cho các CLB Bóng đá chuyên nghiệp mà kết quả nghiên cứu đã xây dựng cần tiếp tục được triển khai áp dụng một cách đồng bộ.

2. Các nhóm giải pháp mà nghiên cứu lựa chọn cần tiếp tục nghiên cứu chuyên sâu, bổ sung, hoàn thiện để có thể trở thành mô hình áp dụng giúp các CLB nâng cao hiệu quả tạo nguồn thu, góp phần xây dựng nền Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam phát triển ổn định, bền vững.

3. Kiến nghị các cấp có thẩm quyền xem xét, ban hành hoặc sửa đổi, bổ sung các chính sách, tạo cơ chế thu hút đầu tư, đẩy mạnh công tác xã hội hóa từ kết quả nghiên cứu của luận án này giúp các CLB tăng nguồn thu từ nhiều nguồn khác nhau.

## DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ CÓ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1. Bùi Việt Hà (2023), “Kinh nghiệm huy động nguồn tài chính của các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp trên thế giới và bài học đối với Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao*, số 2, Trường Đại học Thể dục thể thao Bắc Ninh

2. Bùi Việt Hà (2023), “Đề xuất giải pháp cốt lõi nâng cao hiệu quả tạo nguồn tài chính cho các câu lạc bộ Bóng đá chuyên nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học Đào tạo và Huấn luyện thể thao*, số 4, Trường Đại học Thể dục thể thao Bắc Ninh