
ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗМІНИ В СТРУКТУРІ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОФЕСІЙНИХ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ ПІД ВПЛИВОМ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ

Богдан Устенко

Аннотація. Установлено, що под впливом комерціалізації проходять організаційні зміни в структурі професійних футбольних клубів, які призводять до суттєвих змін в організаційно-управлінських і ресурсних аспектах. Освітлено характерні особливості організаційних трансформацій футбольних клубів провідних європейських країн. Виявлено, що організаційні зміни в структурі професійних футбольних клубів торкнулися формування відділів маркетингу, комунікацій, роботи з болельщиками. Проаналізовані організаційно-правові форми європейських професійних футбольних клубів і підтверджена тенденція збільшення комерційних форм їх організації, які відображають реалії сучасного ринку спортивних послуг.

Ключевые слова: футбольный клуб, структура, комерціалізація, ринок, організація, маркетинг.

Abstract. It was found that under the influence of commercialization, organizational changes in the structure of professional football clubs tend to occur, leading to significant changes in the organizational-management and resource aspects. Peculiar features of the organizational transformations of football clubs of the leading European countries were highlighted. It was revealed that the organizational changes in the structure of professional football clubs affected the formation of departments of marketing, communications, work with fans. Organizational and legal forms of European professional football clubs were analyzed, the trend to increase of commercial forms of their organization, which reflect the realities of today's market of sports services was confirmed.

Keywords: football club, structure, commercialization, market, organization, marketing.

Постановка проблеми. Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні футбол є одним із найпопулярніших видів спорту серед населення всієї планети. Розвивається та ускладнюється система змагань, підвищується рівень вимог до функціонування футбольного клубу та ускладнюється його структура, відбуваються організаційні зміни відповідно до вимог сучасного ринку спортивних послуг. Сучасний футбольний клуб являє собою складну багаторівневу систему, для ефективного управління якою необхідні великі витрати фінансових, трудових, інформаційних та інших ресурсів [1]. Виявлення проблемних ситуацій та визначення стану футбольного клубу є одними з найважливіших аспектів ефективного управління.

Сутність організаційних перетворень професійних футбольних клубів під впливом комерціалізації є темою досліджень багатьох зарубіжних фахівців. Підходи до їх визначення представлені в багатьох роботах [1–4]. Деякі учені досліджують організаційні зміни з позиції напрямів діяльності підприємства, на якому проводяться ці зміни (С. Гомес, К. Матрі, М. Опазо), інші (Р. Бенітес, П. Штольце) акцентують увагу на організаційно-управлінських і ресурсних аспектах діяльності та особистісних характеристиках генерального менеджера, а також команди управління.

Актуальність даної теми дослідження обумовлена тим, що багато підприємств потребують організаційних змін із метою підвищення їх конкурентоспроможності. Це може бути пов'язано зі слабкою, недосконалою системою організації на підприємстві, застарілою системою управління, збоями в інформаційному обміні, негараздами серед персоналу, недоліками в фінансах, технологіях.

У зв'язку з цим виникає необхідність впровадження в структуру професійних футбольних клубів фахівців широкого кола галузей і видів господарської діяльності (наприклад, у сфері маркетингу, фінансів, комунікації, індустрії розваг, засобів масової інформації), котрі можуть поділитися своїми знаннями й досвідом, аби краще задовольняти потреби тих учасників футбольної індустрії й зацікавлених сторін, яких варто розглядати як клієнтів. Змагальна атмосфера, в якій функціонують професійні клуби, сьогодні все більше переростає в економічну конкуренцію. Разом з цим, як відмічає П. Штольце, також виникає необхідність у трансформації організаційно-правових форм суб'єктів професійного футболу відповідно до вимог зовнішнього середовища, що є важливим аспектом формування оптимальної моделі функціонування професійного футбольного клубу [3].

Аналіз спеціальної літератури дає підстави говорити про актуальність розробки цієї теми, а також про стабільне зростання наукового інтересу до проблем функціонування професійних футбольних клубів. Сьогодні фахівцями розглядаються питання організаційної структури професійних футбольних клубів, а також зміни, які в них відбуваються під впливом комерціалізації [2–5].

Дослідження проведено згідно зі Зведеним планом НДР у сфері фізичної культури і спорту на 2011–2015 рр. за темою 1.7 «Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті» (номер держреєстрації 0111U001719).

Мета дослідження – обґрунтувати специфіку організаційних змін в європейських футбольних клубах в умовах комерціалізації.

Методи дослідження: теоретичний аналіз й узагальнення наукової літератури та документів, абстрагування, системний аналіз, порівняння та зіставлення.

Результати дослідження та їх обговорення. На сучасному етапі розвитку футболу виникає необхідність модернізації системи управління футбольними клубами, що обумовлена як активним розвитком їхньої фінансової діяльності, так і вимогами ліцензування з боку УЄФА. У нормативно-правових документах УЄФА [8, 9] відображено організаційні аспекти діяльності футбольних клубів, виконання яких необхідне для отримання ліцензії на участь у змаганнях під егідою УЄФА. Так, у штатному розписі клубу в обов'язковому порядку повинні бути передбачені такі структурні одиниці [8]: адміністративний сектор, генеральний менеджер (директор), фінансовий сектор, служба безпеки, сектор зв'язків із засобами масової інформації, медична служба, спортивний сектор (команда), сектор молодіжного футболу та зовнішні ринкові посередники (розпорядники). Враховуючи нові вимоги УЄФА щодо ліцензування професійних футбольних клубів [9], у структурі футбольного клубу повинен функціонувати сектор з роботи з уболівальниками.

Як стверджує Р. Бенітес, у структурі футбольних клубів Іспанії та Італії існує посада – футбольний директор, або головний скаут. Зазвичай він відповідає за трансфери футболістів та діяльність головного тренера. В більшості випадків його функціональним обов'язком є консультування президента (власника), який відповідає за всі процеси у футбольному клубі [5]. На відміну від Іспанії та Італії в Англії такі функції виконує менеджер (головний тренер), до числа повноважень якого входить також управління футбольними справами (в тому числі командою) [5]. На практиці обидва типи структури залежать від двох обставин: доступних коштів на трансфери та заробітної плати грав-

ців. Що стосується сектору молодіжного футболу, в Іспанії та Італії його діяльністю керує спортивний директор, а головний тренер усувається від контролю над даною структурою. В Англії головний тренер отримує повний контроль над усією молодіжною системою і може безперервно слідувати одному стилю гри у всіх вікових групах.

Практика діяльності професійних футбольних клубів показує, що ефективність їх функціонування залежить від діяльності керівника (генерального менеджера). Це положення підтверджується нормативно-правовими документами УЄФА [8, 9], де зокрема зазначається, що посада генерального менеджера є ключовою в організації діяльності футбольного клубу. Генеральний менеджер в своїй діяльності підзвітний контрольному органу (Раді директорів).

Протягом п'ятирічного періоду, як вказує З. Сіріч, відбулися зміни в структурі клубів Першої ліги Хорватії. Що стосується конкретних організаційних одиниць, адміністративні, фінансові, спортивні підсистеми присутні у всіх структурах клубів. Також автор зазначає, що за останні п'ять років в Хорватії зросла кількість клубів, які організували служби маркетингу як окремий департамент своєї організаційної структури. До сезону 2011–2012 рр. маркетингова служба була організована як окремий департамент в 75 % клубів, тоді як в 25 % ще й досі не створено відділу маркетингу. Причини такого становища пов'язані з обмеженістю бюджетів клубів, застарілими бізнес-поглядами керівників, відсутністю знань про маркетинг і застосування його елементів у діяльності футбольних клубів, невдачі і невизнання необхідності в окремому відділі маркетингу та безперервності маркетингової діяльності. Вдосконалення організації професійних футбольних клубів може бути здійснене за допомогою сучасних ринкових принципів управління, що дозволять забезпечити функціонування клубу як економічно ефективної спортивної організації [4].

На думку М. Медіча, М. Панчіча, у сучасних бізнес-організаціях, у тому числі і в професійних футбольних клубах, маркетингова діяльність відіграє важливу роль у загальному доході, а від якості маркетингової концепції залежить остаточний бюджет. Вони зазначають, що маркетингова діяльність, спонсорство, меценатство та членські внески для футбольних клубів Хорватії мають важливе значення на сучасному етапі.

Таким чином, М. Медіч, М. Панчіч, З. Сіріч сходяться на думці, що в контексті обмежених бюджетів футбольних клубів Хорватії формування відділів маркетингу є важливим аспектом діяльності, який зможе значно поліпшити фінансове становище. На підставі отриманих результатів можна зробити висновок, що у Хорватії фут-

больні клуби Першої ліги не є однаковими з точки зору організаційної структури і в них існують певні відмінності в кількості і типі організаційних одиниць.

Основним завданням професійного футбольного клубу є формування конкурентоспроможної команди, яка бере участь в офіційних змаганнях і досягає спортивних результатів, котрих очікують члени клубу та вболівальники. Це основне завдання являє собою систему, яка у взаємодії з навколишнім середовищем визначає підсистеми для ефективного реагування на поточні завдання, що постають перед організацією. Серед них процеси професіоналізації та комерціалізації мають особливий вплив на діяльність професійних футбольних клубів. Найбільш характерними підсистемами організаційних структур іспанських професійних футбольних клубів на сучасному етапі, як вважає С. Гомес, є спорт, комунікації, зовнішні зв'язки, комерція, фінанси, управління активами, маркетинг, спортивні споруди, правові та соціальні питання [1].

Що стосується розподілу обов'язків, дані К. Матрі, М. Опазо показують, що організаційні структури іспанських футбольних клубів розробляють, як правило, навколо певних посад (функцій), а не певної функціональної сфери. Відрізнити ж конкретні функції (комунікації, зовнішні зв'язки, соціальні, юридичні тощо) можна при розгляді двох або трьох функціональних сфер. Тому організаційну структуру, на думку С. Гомеса, К. Матрі, М. Опазо, більш правильно слід розглядати відносно конкретної функції, ніж певного напрямку діяльності футбольного клубу [1]. Факт виконання різних завдань однією підсистемою (структурним підрозділом) відображає те, що тепер вони повинні виконувати не тільки спортивні завдання, що належать до їх основного напрямку діяльності, а й економічні.

Щодо професійного футболу Німеччини, П. Штольце зазначає, що наприкінці ХХ ст. мало місце відставання від інших «футбольних» країн Європи в здійсненні німецькими професійними клубами заходів з адаптації систем управління до вимог ринку. Початок ХХІ ст. ознаменувався позитивними змінами ситуації. Професійний футбол в Німеччині робить кроки, які забезпечують підвищення конкурентоспроможності її клубів на континентальному ринку видовищних послуг. Першим із таких кроків стала професіоналізація управління клубами і Бундеслігою в цілому. Вона проявилася в ряді моментів кадрового, організаційного та правового характеру. В клубах на зміну керівникам-добровольцям прийшли професійні менеджери, було створено відділи маркетингу, реклами, зовнішніх комунікацій. Професіоналізація систем управління ряду клубів Бундесліги дозво-

лила їм зробити новий крок до ринку – заснувати акціонерні товариства.

На сьогодні клуби нарощують темпи в зміцненні корпоративних початків свого розвитку. З цією метою вони використовують таку форму ділових відносин із представниками бізнесу, як стратегічне партнерство. Насамперед, слід відзначити основні напрями діяльності футбольних команд Бундесліги з більш повного використання можливостей сучасного ринку з метою забезпечення стабільного розвитку. До них П. Штольце відносить професіоналізацію управління футболом та використання маркетингу. Відмітною рисою першого напрямку є використання професійними клубами організаційних форм ринкового характеру, зокрема, заснування ними акціонерних товариств. На сьогодні 14 клубів Бундесліги та Бундесліги 2 діють як акціонерні товариства й виступають активними учасниками фондових ринків, одержуючи при цьому досить великі доходи. Більшість із них мають контрольні пакети акцій, що дозволяє їм контролювати фінансову ситуацію в клубах і забезпечувати економічну незалежність від представників бізнесу. Професіоналізація управління відкриває великі можливості для використання маркетингу у футболі. Враховуючи це, клуби німецької Бундесліги в новому столітті розвивають різні напрями маркетингу, головними серед яких є: робота з глядачами, продаж медіа-прав, робота зі спонсорами і рекламодавцями, а також мерчандайзинг [4].

Згідно з даними УЄФА [6, 7], станом на 2010 р. європейські футбольні клуби вищих дивізіонів були об'єднані в узагальнені категорії організаційно-правових форм, 49 % клубів мають форму асоціацій, некомерційних або державних юридичних осіб. Якщо ми розглянемо тільки 80 клубів, які були учасниками групових етапів УЄФА цього року, цей відсоток різко падає – до 25 %. У 2012 р. тенденція змінюється, до числа клубів, що брали участь у турнірах УЄФА сезону 2012–2013 рр., входять 17 футбольних клубів (8 %), які котируються на фондовій біржі, і шість клубів з Сербії, Ізраїлю та Росії, що фінансуються на державному або регіональному рівні. 22 % клубів позначили свою форму організації як спортивна комерційна організація. Вони знаходяться в 16 країнах, де футбольні клуби (і часто клуби інших видів спорту) класифікуються як унікальні корпоративні форми, а їхня діяльність регулюється окремими законами. 40 % футбольних клубів від загальної кількості, які змагалися в клубних турнірах УЄФА 2012–2013, сформовані як некомерційні організації або асоціації. Таким чином, слід відмітити тенденцію збільшення комерційних форм організації європейських футбольних клубів, що відображає реалії сучасного ринку спортивних послуг.

Висновки. Аналіз спеціальної зарубіжної літератури показав, що проблема впливу ринку на діяльність професійних футбольних клубів різних країн є об'єктом численних наукових досліджень. Дослідники сходяться на тому, що з кінця ХХ – початку ХХІ ст. професійний футбол піддався активній комерціалізації, що привело до істотних змін у різних аспектах діяльності футбольних клубів, а найбільш чітко це виявилось в організаційно-управлінських і ресурсних аспектах. М. Медіч, М. Панчіч та З. Сіріч сходяться на думці, що в контексті обмежених бюджетів футбольних клубів Хорватії формування відділів маркетингу є важливим аспектом діяльності, який зможе значно поліпшити їхнє фінансове становище. П. Штольце акцентує увагу на тому, що клуби професійних ліг Англії, Італії, Іспанії, Франції, Німеччини активно трансформують систему внутрішнього менедж-

менту в напрямі використання ринкових технологій управління – маркетингу, комунікацій, брендингу тощо, переходу до організаційно-правових форм ринкового типу, активного використання ринкових посередників. Дослідження УЄФА свідчать про те, що відбувається активна комерціалізація діяльності європейських професійних футбольних клубів.

З огляду на це, важливим завданням дослідників, а також менеджменту організацій професійного футболу є узагальнення власного й зарубіжного досвіду інтеграції в систему ринкових відносин з метою формування теоретичних основ більш ефективного використання можливостей сучасного ринку в діяльності професійних футбольних клубів.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні позитивних та негативних моментів організаційних змін у вітчизняних професійних футбольних клубах під впливом комерціалізації.

Література

1. Gomez S. The structural characteristics of organisations: differentiation within elite Spanish professional football / S. Gomez, C. Matri, M. Opazo. – Barcelona: Av. Pearson, IESE Business School University of Navarra, 2010. – 235 p.
2. Medic M. Marketing Basics – Practice / M. Medic, M. Pancic. – Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku (SJSO), 2009. – 82 p.
3. Shtolze P. The basic direction of integration of professional football of germany in modern market / P. Stolze // Physical education of students. – 2011. – N 6. – P. 124–127.
4. Siric Z. Organisational structure in relation to performance of the professional football clubs in the Croatian First League/ Z. Siric// Acta Kinesiologica: Science-Theoretical J. – Osijek, 2013(7). – P. 71–74.
5. A Football Club's Structure Rafa Benitez's view. – [Electronic resource] // Access mode:<http://www.rafabenitez.com/web/in/blog/football-clubs-structure-rafa-benitez-view/57/>
6. The European Club Footballing Landscape: Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010. – [Electronic resource] // Access mode: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf
7. The European Club Licensing Benchmarking Report: Financial Year 2011. – [Electronic resource] // Access mode: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/91/61/84/1916184_DOWNLOAD.pdf
8. UEFA Club Licensing Regulations. Edition 2008. – [Electronic resource] // Access mode:http://www.uefa.com/multimediafiles/download/regulations/uefa/others/77/40/04/774004_download.pdf
9. UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edition 2012. - [Electronic resource] // Access mode: http://ru.uefa.org/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf