



Футбольный менеджмент в Азербайджане: от кризиса роста – к новым стратегиям эффективности

Алтухов С.В.¹, Асташкина В.А.²

¹ Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

² Всероссийский государственный университет юстиции, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ:

В данной работе рассматриваются основные управленческие проблемы футбола как системы в Азербайджане. Результаты исследования выявляют значительные управленческие недостатки и предлагают обсуждение решений и соответствующие рекомендации на основе международного опыта и интервью с экспертами в области спортивного менеджмента в Азербайджане. В статье анализируется текущее состояние системы управления спортом, в особенности футболом, Азербайджана.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: футбол, Азербайджан, УЕФА, спонсорство, национальная сборная, спортивный менеджмент, образование, трансляции, маркетинг, брендинг города

Football management in Azerbaijan: from a growth crisis to new efficiency strategies

Altukhov S.V.¹, Astashkina V.A.²

¹ National Research University – Higher School of Economics, Russia

² All-Russian State University of Justice, Russia

Введение

Более 10 лет азербайджанские футбольные клубы выступают в еврокубках, выходят на одно поле с английскими, испанскими и итальянскими грандами, но их борьба заканчивается на предварительной стадии. Столичные стадионы заполняются лишь на матчах с зарубежными элитными клубами, а матчи Премьер-лиги обычно собирают чуть меньше половины крупных стадионов. Сборная страны ищет тренеров за рубежом, а трансферный рынок настолько узкий, что трансфер на сумму 1 миллион евро считается достижением. Как так получилось, что клубы с серьезной государственной поддержкой и перспективными спонсорскими контрактами с крупнейшими компаниями оказываются настолько бессильными как на игровом поле, так и на трансферном рынке?

Ответов на эти вопросы много, и все они раскрывают одну масштабную проблему в системе управления футболом. И эта проблема комплексная, она не образовалась на высшем уровне, она зарождается с самых низов. В этой работе мы постараемся емко объяснить основные и фундаментальные промахи системы спортивного управления, приведшие к такому поистине плачевному состоянию футбола.

В современном Азербайджане футбол, наверное, самый популярный вид спорта. Еще до восстановления независимости в 1991 году азербайджанский футбол развивался в рамках советского государства и подарил миру известных игроков – Анатолия Банишевского, Виталия Крамаренко, Казбека Туаева, Искандера Джавадова, футбольного судью Тофика Бахрамова и многих других. До середины 90-х годов в стране сформировалась довольно сильная футбольная школа, однако кризис конца XX века, оказавшийся для Азербайджана довольно тяжелым, принесший войну и ряд проблем, отодвинул футбол, как и весь спорт, на задний план. Если во времена СССР спорт был подвластен во всех отношениях непосредственно государству, то в первое время восстановленного демократического устройства государство не имело прежнего арсенала возможностей в отношении футбола. Однако ситуация стала меняться уже в 2000-е. Нужно отдать должное правительству, которое специально для этого вида спорта разработало в 2005 году государственную программу развития сроком на 10 лет. Если сейчас, спустя 20 лет, взглянуть на тот шаг, то можно провести параллель с тем, что в наши дни предпринимает Саудовская Аравия, вкладываясь в футбол, ради того, чтобы сделать эту сферу прибыльной наравне с нефтяным сектором.

Объектом исследования выступает система управления футболом Азербайджана. Предметом исследования являются организационная структура и управленческие

ABSTRACT:

The article examines the main managerial problems of football as a system in Azerbaijan. The results of the study reveal significant managerial shortcomings and offer a discussion of solutions and relevant recommendations based on international experience and interviews with experts in the field of sports management in Azerbaijan. The article analyzes the current situation in the sports management system, especially football, in Azerbaijan.

KEYWORDS: football, Azerbaijan, UEFA, sponsorship, national team, sports management, education, broadcasting, marketing, city branding

JEL Classification: L80, L83, M20, Z21, Z29

Received: 28.05.2024 / **Published:** 30.06.2024

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Altukhov S.V. (Altukhov22@gmail.com)

CITATION:

Altukhov S.V., Astashkina V.A. (2024) Futbolny menedzhment v Azerbaydzhanе: ot krizisa rosta – k novym strategiyam effektivnosti [Football management in Azerbaijan: from a growth crisis to new efficiency strategies]. *Ekonomika i upravlenie v sporte*. 4. (2). – 107–124. doi: [10.18334/sport.4.2.121207](https://doi.org/10.18334/sport.4.2.121207)

отношения в азербайджанском футболе. Выявление текущих проблем и вместе с тем разработка новых стратегий для эффективного футбольного менеджмента в Азербайджане являются целью данного исследования. Исследование основано на интервью лиц, занимающих должности на различных уровнях и областях спорта в Азербайджане. Также применены методы ассесмента и подсчета данных. Все данные и цифры были получены авторами в ходе самостоятельного и независимого исследования из открытых источников. Исследовательская проблема заключается в том, что, по мнению авторов, эффективное внедрение современных практик и стратегий управления в футбольной индустрии Азербайджана приведет к ее устойчивому развитию и улучшению международных спортивных результатов.

Спорт в независимом Азербайджане

В уже далеком 2005 году относительно молодое азербайджанское государство должно было выстраивать репутацию привлекательной в инвестиционном, туристическом, экономическом аспектах страны. Спорт мог ей в тот момент помочь решить ряд имиджевых (и не только) проблем – избавиться от статуса «постсоветской» страны в глазах международного сообщества, развить туристический сектор, привлечь инвестиции. И спорт во многом помог Азербайджану этого добиться. С 2005 по 2023 год страна приняла такие крупные спортивные события, как финал Лиги Европы УЕФА 2019, Европейские Олимпийские Игры 2015, мировые чемпионаты художественной гимнастики, соревнования этапов Гран При Формулы 1, Исламские Игры 2017 года, игры групповых этапов чемпионата Европы УЕФА 2020 и др. Таким образом, можно констатировать, что саудовский кейс, пользующийся популярностью в наше время, совершенно не уникален.

Однако, по мнению ряда экспертов, после истечения 10-летнего срока действия Правительственной программы никаких реальных изменений в самой футбольной системе страны не произошло. Тахир Сулейманов, экс-вице-президент ПФК «Нефтчи», отмечает, что несмотря на обширную и мощную поддержку со стороны государства, реализация поставленных целей и задач значительно усложнилась из-за заполнения руководящих должностей на уровне федерации и клубов крайне непро-

ОБ АВТОРАХ:

Алтухов Сергей Витальевич, профессор Высшей школы юриспруденции и администрирования НИУ ВШЭ, кандидат экономических наук, доцент (Altukhov22@gmail.com)

Асташкина Вероника Александровна, студентка (niko.law@yahoo.com)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Алтухов С.В., Асташкина В.А. Футбольный менеджмент в Азербайджане: от кризиса роста – к новым стратегиям эффективности // Экономика и управление в спорте. – 2024. – Том 4. – № 2. – С. 107–124. doi: [10.18334/sport.4.2.121207](https://doi.org/10.18334/sport.4.2.121207)

фессиональными кадрами, которые не понимают специфики из профессионального футбольного бизнеса. Отсутствие управленческого профессионализма на обоих уровнях сделало реализацию правительственной программы трудновыполнимой.

Анализ проблемных зон системы управления футболом

Начнем с того, что менеджмент – это руководство процессами и людьми. «Любое достижение в менеджменте представляет собой достижение менеджера. Управляют люди, а не силы или факты. Значит, было бы полезно подчеркнуть, что первый критерий для идентификации тех сотрудников организации, кто отвечает за менеджмент, – это не руководство другими людьми, а ответственность за вклад. Важным критерием и организационным принципом должна быть не власть, а деятельность» [6] (*Drucker, 2008*).

Качество и эффективность любой системы управления напрямую зависят от профессионализма, компетенций и квалифицированности кадров менеджмента. Система спортивного (равно как и футбольного) менеджмента сама по себе специфична и зачастую требует специальных знаний в этой области и повышенной общей подготовки. Принято считать образование фундаментом квалификации и компетентности любого спортивного управленца. На данный момент в высших учебных заведениях Азербайджана реализуется лишь одна программа по подготовке спортивных менеджеров, рассчитанная на уровне бакалавриата и магистратуры. Ее преимуществом считается сотрудничество с европейскими университетами. Однако при этом проходной балл на такую программу крайне низкий по сравнению с программами менеджмента и управления бизнесом в других вузах страны. Низкие баллы для поступления свидетельствуют об общей подготовленности будущих специалистов.

Отчетность Ассоциации футбольных федераций Азербайджана (далее – АФФА) предлагает нам лишь статистику по полученному образованию среди лиц, занимающих должность финансового менеджера в клубах Премьер-Лиги. Среди них большинство составляют лица, получившие образование в области финансов и бухгалтерского учета. Их 6 из 8 человек. Еще 2 человека – это лица, обладающие сертификатами, связанными с участием в семинарах под эгидой АФФА [2]. При этом нет уточнений относительно первой группы лиц – высшее ли у них образование или среднее специальное. Таким образом, при отсутствии отчетности по другим должностям мы основываем свой дальнейший анализ на тех данных, которые мы получили в ходе самостоятельного исследования.

При проведении исследования мы использовали метод ассесмента и данные из открытых источников. Важно отметить, что под образованием мы предполагаем степень бакалавра в той или иной специализации, полученной лицами, занимающими ключевые позиции в управлении клубами. В рамки нашего исследования

не были включены специальности, по которым эти лица получили степень магистра или второе высшее образование.

Образование ключевых лиц в управлении клубов Азербайджанской Премьер-Диги



Рисунок 1. Специальности, по которым получили образование лица, занимающие ключевые позиции в управлении футбольными клубами в рамках Азербайджанской Премьер-Лиги

На представленной диаграмме указано, что на данный момент абсолютное большинство управленческих должностей занимают лица, которые не формировались изначально как специалисты в области спорта.

Еще одним признаком невысокого уровня профессионализма спортивных менеджеров и функционеров стало пополнение рядов национальной сборной по футболу вчерашними легионерами, массово получавшими азербайджанское гражданство. Прежде чем углубиться в анализ данной проблемы, важно отметить, что в целом в Азербайджане сложилась уже привычная для большинства стран СНГ конфигурация, при которой футбольные клубы массово вкладываются в иностранных игроков и тренеров вместо того, чтобы развивать domestic players. Сторонники такого подхода в формировании трансферной политики обычно аргументируют это нацеленностью на скорейший результат на поле и отсутствием достаточного времени и ресурсов на вложения и развитие юношеского футбола не только в самой столице, но и в провинции. Как отмечает Виталий Ковалев, ассистент главного тренера в ФК Сабах, конкуренция, без которой невозможно прогрессивное развитие,

существует во многом благодаря легионерам. По его мнению, процессы привлечения легионеров и развития местных кадров должны протекать параллельно и не во вред друг другу.

В то же время, согласно мнению футбольного функционера Яшара Сеидова, натурализованные футболисты практически не отличаются от domestic players и в значительной степени мешают местным попадать в основные команды клубов, а также национальную сборную команду. Также, по его мнению, более активное приглашение доморощенных игроков поможет принести большую пользу для улучшения качества игры национальной сборной, и как следствие – повысить ее рейтинг и шансы на попадание в рамки чемпионатов Европы и мира. Футбольный агент Рамиль Адигезалов видит разницу между доморощенными и иностранными игроками, прежде всего, в уровне подготовки. Согласно его точке зрения, образование и уровень подготовки иностранных игроков намного выше, чем у доморощенных. Но в реальности большое количество легионеров получали гражданство Азербайджана с целью выступления в составе сборной. Здесь возникает вопрос: настолько ли эффективны эти натурализованные легионеры, чтобы занимать места местных игроков в сборной для защиты чести страны на международной арене? Полагаем, что вопрос носит в большей степени риторический характер.

Мы обратились к исследованию динамики изменений количества легионеров и доморощенных игроков в национальной сборной страны в период с 2005 по 2023 год. Больше всего нас интересовали данные 2005, 2015 и 2023 годов, поскольку именно эти периоды означали начало и конец действия государственной программы, а также период постпандемии. В приведенной диаграмме мы приводим полученные данные по трем представленным периодам. Отметим, что в рамках данного исследования к категории доморощенных игроков мы отнесли тех, кто имеет гражданство Азербайджана по праву рождения, и получивших футбольное образование на родине, а к категории легионеров – игроков, получивших гражданство Азербайджана по иным причинам и ранее являвшихся гражданами иностранных государств и получивших образование за рубежом.

Иностранные игроки – это игроки, бывшие в гражданстве иных стран и получившие гражданство Азербайджана по разным причинам, а также получившие футбольное образование за рубежом.

Доморощенные игроки – это игроки, состоящие в гражданстве Азербайджана по рождению и получившие футбольное образование в Азербайджане.

Таким образом, на основании приведенных данных мы можем прийти к закономерному выводу о том, что за 20 лет динамика сложилась явно не в пользу domestic players. Количество легионеров за этот период существенно увеличилось, что для такой небольшой страны является негативным показателем.



Рисунок 2. Соотношение показателей количества domácорощенных и иностранных игроков в национальной сборной Азербайджана по футболу

Каким видится решение проблемы? Такая ситуация требует комплексного подхода и долгосрочной стратегии. Питер Друкер считает, что «менеджмент всегда должен оценивать и будущее, и настоящее, как с краткосрочной, так и с долгосрочной точки зрения. Задачу менеджмента нельзя считать решенной, если решение было «куплено» ценой ухудшения «здоровья» или самого выживания компании в долгосрочной перспективе. Решение менеджмента будет безответственным, если оно связано с серьезным риском сегодня во имя грандиозного будущего» [6] (*Drucker, 2008*). Наиболее прагматичным решением в данном случае представляется разработка и реализация проекта по усилению футбольных академий при клубах и создание системы оценивания игроков, которая откроет им больше путей попадания в основную команду клуба. При отсутствии мест в основной команде игроков предполагается отправлять в краткосрочную аренду в клубы турецкой Супер-Лиги или РПЛ. Это поможет молодым игрокам набраться игрового опыта в более развитых лигах и в последующем применить полученные навыки в родном клубе. Для того чтобы эти игроки отправлялись в аренду в конкретные лиги, необходимо наличие ряда меморандумов, затрагивающих вопросы взаимопомощи в развитии юношеского футбола, заключенных между АФФА и, например, ТФФ или РФС. Аренда также поможет большинству небольших клубов, играющих в Премьер-Лиге, стабилизировать финансовую ситуацию. Предложенное решение основано на реальном опыте лондонского клуба Челси, который инвестировал в академию более 10 лет и довольно быстро получил впечатляющие результаты. Кейс «Челси» также помог

обогатить сборную Англии сильными игроками. Подобный подход сможет стабилизировать ситуацию как с финансами, так и с игровыми показателями не только у клубов Премьер-лиги, но и у клубов «Чемпионшип». Так, у них появится больше возможностей выступать в Премьер-Лиге, и появится больше шансов на финансовую устойчивость. Более того, такая активность поможет вывести на европейский трансферный рынок больше азербайджанских футболистов. Кроме того, более высокая стоимость азербайджанских игроков на трансферном рынке будет благоприятно способствовать повышению выплат солидарности, что, в свою очередь, создаст больше финансовых возможностей для развития небольших клубов.

Справедливым будет отметить, что подобные начинания в Азербайджане уже есть. Единственным и первым за историю современного Азербайджана клубом, создавшим детскую футбольную академию, был «Гябьяля» (Qəbələ). Достаточное количество азербайджанских футболистов, которые сейчас играют в клубах Премьер-Лиги и национальной сборной, являются воспитанниками именно футбольной академии Гябьяля. В 2008–2009 гг. аналогичная академия была создана и при футбольном клубе «Баку», но она просуществовала до 2016 года. Наш респондент Виталий Ковалев видит плоды совместной работы федерации, клубов и тренеров по подготовке тренерских кадров, создании академий. По его мнению, при систематической работе в этих направлениях в течение нескольких лет можно существенно повысить уровень детско-юношеского футбола в Азербайджане. Такие действия в перспективе позволят воспитать больше местных талантливых игроков и, возможно, в какой-то степени снизить зависимость клубов от легионеров.

На наш взгляд, пусть и недолговременным, но очень важным и плодотворным шагом к восстановлению и развитию юношеского футбола была сделка между азербайджанским оператором мобильной связи и провайдером мобильного интернета компании Bakcell и английским футбольным клубом Манчестер Юнайтед в 2013 году. В рамках проекта компании «Football with Bakcell» и указанной сделки в страну были приглашены тренеры из футбольной школы Манчестер Юнайтед, которые проводили селекцию среди юных игроков и предоставляли им возможность дальнейшего обучения в школе МЮ. Программа продлилась чуть больше одного сезона, и к сожалению, не продлилась. Однако, по нашему мнению, подобную программу необходимо продолжать и менять школы-партнеры из разных европейских стран. При этом необходимо позаботиться о том, чтобы условием участия молодого игрока в такой программе было его обязательное возвращение в национальную лигу. Также подобные соглашения должны предусматривать условие с приоритетным правом выкупа игрока по достижении совершеннолетия со стороны молодежной команды клуба, с чьей школой или академией заключается договор. Довольно жесткие на первый взгляд условия предоставят молодым игрокам больше возможностей развития как за рубежом, так и внутри страны, с одной стороны, так и удержание талантливых

молодых игроков в рамках национальных турниров с возможностью последующего попадания в национальную сборную.

Инфраструктура, логистика и развитие городского бренда

Основным источником финансирования клубов остаются выплаты со стороны АФФА и нефтяной компании SOCAR, а также выплаты со стороны УЕФА и выплаты со стороны генеральных спонсоров [2]. Доходы от продажи билетов, прав на трансляции, матч-дэй не очень высоки. Причина предельно ясна: отсутствие фанатской культуры, недостаток массового интереса со стороны болельщиков, потенциальных зрителей и СМИ. Например, столичные стадионы не заполняются во время домашних игр в рамках Премьер-Лиги, максимальной заполняемости достигают лишь на время матчей в рамках соревнований под эгидой УЕФА. В рамках данного исследования мы можем дать общее название причине – отсутствие городского брендинга и развитого маркетинга.

Европейский опыт многократно доказал важность расположения футбольных клубов и их инфраструктуры в развитии городского бренда. Проведенные исследования [9] (*Govers and Go, 2009; San Eugenio 2011*) продемонстрировали, что процесс создания брендинга территории практически идентичен по логике созданию коммерческих брендов. Однако стоит иметь в виду, что создание территориального брендинга в любом географическом масштабе должно обязательно включать в себя элементы, которые отличаются от тех, которые развернуты в корпоративной сфере по двум основным причинам. Во-первых, необходимое прочтение создания бренда начинается с перспективы региона и относительно чувствительной окружающей среды, то есть с оценки осязаемых и неосязаемых активов места. Во-вторых, государственный интерес, лежащий между таких инициатив, который прямо ассоциируется с созданием брендинга территории с политическими потребностями местности.

В Баку и его пригородах расположено 10 стадионов, из которых активно и регулярно эксплуатируются для игр Премьер-Лиги всего 5. Остальные числятся на балансе АФФА и практически не эксплуатируются. Большинство из этих стадионов могут по стандартам УЕФА принимать матчи организации того или иного уровня. Интересно отметить, что стадионы, входящие в активную группу, расположены за пределами города и обладают не очень привлекательной инфраструктурой. То есть бакинские болельщики испытывают сложности с регулярным и быстрым доступом к стадионам. Как мы знаем, большинство легендарных европейских клубов формируют собственный фанатский «электорат» за счет расположения своих стадионов, доступных цен на билеты и различных видов программ лояльности. Большинство болельщиков тех или иных известных клубов в Европе посещают матчи и поддерживают свои клубы целыми поколениями. Чаще всего сообщества болельщиков формируются вокруг стадионов клубов, расположенных в местах про-

живания. Эта история подтверждается опытом наиболее успешных клубов Англии, Германии, России, Турции и ряда других стран. В Азербайджане также немало людей, которые еще с советских времен поддерживают бакинскую легенду «Нефтчи» или агдамский «Карабах», а также тех, кто потенциально готов поддерживать любимые команды, посещая стадион.

В этом вопросе Эмиль Шукюров обращает наше внимание на тот факт, что сам город Баку совсем небольшой, а мест для постройки грандиозных спортивных объектов либо нет, либо его строительство слишком дорого обходится. При этом необходимо учитывать, что неправильно построенный спортивный объект обойдется дорого как для частного инвестора, так и для государственного бюджета. Расположение крупных стадионов за пределами города, на наш взгляд, является ошибкой спортивных функционеров, которая привела к существенному снижению заполняемости стадионов и уменьшению интереса со стороны болельщиков и потенциальных спонсоров.

Таблица 1

Таблица с данными, отображающими вместимость стадионов, находящихся в городе Баку и его пригороде, и их нахождение на балансе клубов и АФФА

Название стадиона	Название клуба	Расположение	Вместимость
AzerSun Arena	Qarabag FC	Пригород Баку	5 800
ASK Arena	Keshla FC	Центр Баку	8 300
ASCO Arena	Sabail FC	Пригород Баку	3 200
Bank Respublika Arena	Sabah FC	Пригород Баку	13 000
Neftchi Arena	Neftchi FC	Центр Баку	11 000
Tofiq Bahramov Stadium	AFFA	Центр Баку	31 200
Dalga Arena	AFFA	Пригород Баку	6 500
Baku Olympic Stadium	AFFA	Центр Баку	68 700
Ismet Qayibov Stadium	Neftchi FC	Центр Баку	5 000

Привлечение болельщиков на регулярное посещение стадионов является важным направлением в программе развития клуба. Ведь любой футбольный клуб – это, прежде всего, его болельщики и многочисленные фанаты, формирующие культуру и аутентичность клуба. Более того, заполняемость стадионов непосредственно влияет на доходы футбольных клубов.

Расим Мовсумзаде, международный журналист, пишущий для издания Kicker (Германия), обращает внимание на цифры: более 60 тысяч болельщиков присутствовали на матчах ФК Карабах против ФК Рома и ФК Челси в рамках Лиги Чемпионов 2017 года и ПФК Арсенал в рамках Лиги Европы в 2019 году на Олимпийском стадионе в Баку. В то же время на каждую международную игру ФК Карабах на Стадионе имени Тофика Бахрамова, приходит более 30 тысяч болельщиков. По мнению Расима Мовсумзаде, эти показатели доказывают большой интерес азербайджанского болельщика к футболу, преимущественно к матчам отечественных команд в еврокубках, нежели национального чемпионата, куда чаще всего приходит менее 1000 болельщиков. На его взгляд, это показывает, что болельщики заинтересованы в настоящем футбольном зрелище, конкуренции, футболе европейского уровня, и поэтому для domestic clubs так важно иметь историю.

Решить проблему с заполняемостью стадионов, по крайней мере в Баку, довольно сложно, поскольку единственным вариантом нам видится именно эксплуатация тех стадионов, что находятся в черте города в местах с доступом к транспорту. Расположение стадионов, пусть и с небольшой вместимостью, предоставит болельщикам и другим больше возможностей регулярно посещать матчи и, в свою очередь, повысит продаваемость билетов. Другим, более сложным вариантом является организация регулярных перевозок посетителей матчей на стадионы. Формирование онлайн-расписаний отбытия специальных автобусов от ближайших станций метро до стадионов нам видится наиболее реальным, хоть и довольно трудноосуществимым решением. Подобная организация перевозок должна быть делегирована «транспортным партнерам» клуба на основании соответствующих соглашений.

При этом, если рассматривать эту проблему более масштабно, то мы видим значительный недостаток развитого бренда клубов, связанного с городом. С чем ассоциируется город Манчестер? А с чем ассоциируется Стамбул? Или Прага? Все эти города в первую очередь ассоциируются со своими самыми успешными футбольными клубами – «Манчестер Сити» и «Манчестер Юнайтед», «Галатасарай», «Спарта» соответственно. То есть местные футбольные клубы в значительной степени формируют городской бренд.

В этом контексте города позволяют проецировать свою идентичность на новый символический фон, который частично управляется путем превращения знаковых мест в бренды. Исторические и культурные центры в этой глобальной среде испытывают растущую потребность в установлении своей идентичности не только из-за экономических потребностей, но и из-за нового спроса на укрепление идентичности в глобальном обществе. Некоторые исследования показывают, что логика внедрения местных брендов в большинстве случаев следовала процессам, практически идентичным созданию коммерческих брендов, перенимая свои собственные связанные с этим маркетинговые и коммуникационные методы. Однако создание локальных брендов в любом географическом масштабе обязательно должно включать элементы,

отличающиеся от тех, которые используются в корпоративной сфере, по двум основным причинам [12, 8] (*San Eugenio, 2011; Ginesta, Vinas, 2023*).

Ярким примером может послужить опыт ФК «Барселона», который относительно недавно ворвался в глобальный элитный спорт и стал бессменным брендом одноименного испанского города. Стать успешным брендом Барселоне помогли два события: Олимпиада 1992 года, повлекшая беспрецедентную трансформацию города и титул Лиги Чемпионов 2006 года, который открыл возможность клубу заключить крупную спонсорскую сделку с UNICEF. Благодаря этому клуб глобализировал свой нарратив, превратив «Больше, чем клуб» в «Больше, чем клуб в мире». Еще одним шагом к глобализации бренда клуба было подписание контракта с Правительством Каталонии, которое, в свою очередь, преследовало цель развития бренда «Каталония». Это соглашение действительно принесло свои плоды, когда Агентство по туризму Каталонии совместно с ФК «Барселона» разработало показательный слоган: «Если ты любишь «ФК Барселону», твой пункт назначения – Каталония». Если посмотреть на кейс Барселоны через призму экономики, то мы увидим, что деятельность клуба обеспечивает 1,4 миллиона ночевков в год и составляет 19% прямой добавленной стоимости жилья, еды и напитков в городе, согласно данным PwC. Стадион Кэмп Ноу стал третьим самым посещаемым местом города [8] (*Ginesta, Vinas, 2023*).

Есть и обратный пример того, как город помог сформировать футбольный бренд. Так произошло с FC Venezia из одноименного легендарного итальянского города. Итальянцы пошли другим, не менее креативным путем: в основу футбольного бренда они положили историю своего города. Например, в символику команды добавили городскую эстетику, тем самым став одним из самых стильных команд в мире. Вскоре на веб-сайте ФК «Венеция» появились поэтические эссе о городе и интервью с такими светилами культуры, как Сесилия Алемани, художественный руководитель Биеннале. Даже послематчевые заметки приобрели страстный редакторский тон, редко встречающийся в игре [14] (*Teasdale, 2022*).

Таким образом, мы видим достойный пример того, как футбол стал элементом, во многом сформировавшим городской бренд, тем самым став экономическим драйвером для города, получающего выгоду от деятельности особенно тех клубов, что часто участвуют в европейских соревнованиях. В этой же призме решением для восполнения недостатка городского брендинга нам видится программа сотрудничества между топ-клубами Премьер-Лиги с Государственным агентством туризма Азербайджанской Республики. Такое сотрудничество будет преследовать цель роста привлечения иностранного интереса к стране посредством формирования территориального брендинга вокруг городов, которые представляют эти клубы.

Медиа и спонсорство

Повышать интерес болельщиков и горожан к локальным клубам необходимо посредством развития онлайн-платформ трансляций матчей, которые были бы доступны как на TV, так и в мобильном приложении. На данный момент трансляция футбола в Азербайджане происходит посредством телевещания, что во многом некомфортно для оперативного доступа и совершенно не мобильно. Приложения футбольных клубов, как на примере клубов La Liga, English Premier League, Bundesliga, создают удобство для болельщиков в отслеживании результатов матчей, новостей о команде, а также дают возможность смотреть матчи вне зависимости от своего местонахождения. Для совершенствования и популяризации данного вида приложений логичными выглядели бы сделки между клубами и провайдерами мобильного интернета, которые предоставляли бы привилегии своим абонентам. Справедливо отмечает Расим Мовсумзаде о том, что, прежде всего, в данном вопросе менеджменту необходимо учитывать потребности и запросы своих болельщиков.

Решение проблемы непосредственно связано с другим сопутствующим и не менее важным фактором – спонсорством. Именно спонсорские сделки с цифровыми платформами позволят клубам и лигам воплотить это в реальность. Потому как именно сотрудничество со спонсорами в лице крупных компаний является одной из основных строк доходов абсолютного большинства субъектов системы современного футбола и спорта в целом.

Спонсорские соглашения, также известные как спонсорские сделки, представляют собой коммерческие соглашения, заключаемые бенефициаром (организацией, частным лицом или мероприятием) и спонсором (компанией или брендом). По своей сути, спонсорские соглашения позволяют спонсору извлекать выгоду из известности и/или положительного имиджа, связанного со спортсменом или субъектом спорта. В то же время они могут позволить спортивным субъектам повысить свою узнаваемость и развивать собственные бренды в партнерстве со спонсором.

В целом спонсорские соглашения играют ключевую роль в мире спорта. Помимо финансовых выгод, которые они приносят, они отражают ценности и индивидуальность участвующих партнеров. Выходя за рамки транзакционных соображений, эти сделки превратились в альянсы, стимулирующие рост, эмоциональную вовлеченность и долгосрочную жизнеспособность. Они воплощают общую страсть к спорту и постоянное стремление к совершенству.

Но как обстоят дела с этим популярным и при этом давно укоренившимся явлением в мировой практике, в Азербайджане? Азербайджанские футбольные клубы имеют в качестве спонсоров довольно серьезные и крупные компании в стране и регионе: SOCAR, Azersun Holding, Turkish Airlines, Bank Respublika, Bona Dea, ASC and etc. Здесь важно отметить, что в программу спонсорства авиакомпании Turkish Airlines, не считая турецкие команды, входит Лига Чемпионов УЕФА, и это говорит

о многом. Однако в реальности спонсорские сделки даже с такими крупными игроками не приносят результатов в виде продуктов развития футбольных клубов и их академий. Необходимо заметить, что под развитием понимаются не успехи клуба в рамках национального турнира или чистые финансовые отчеты, а именно подъем академий и успех клубов на международной арене, а также конкурентоспособный трансферный рынок.

Помимо коммерческой привлекательности, спонсорство на более глобальном уровне выполняет миссию мягкой силы «soft power». Мягкая сила определяется как способность нации или отдельного человека *“привлекать и кооптировать [других], чтобы они хотели того, чего хотите вы”*. Мягкая сила в этом качестве представляет собой форму репутационной политики и дипломатии и отражает силу притяжения нации, влияющую как на внутренние, так и на внешние перспективы государства с целью укрепления доброй воли и усиления политического, экономического и культурного влияния [11] (Nye 1990). Спонсорство мягкой силы, как описано Чедвиком, Уиддопом и Бертоном [5] (Chadwick, Widdop, Burton 2022), предполагает спонсорство спортивной собственности государственной корпорацией с намерением продвигать привлекательность, культуру или политику национального государства. Такие соглашения стали обычным явлением в мировом спорте, предоставляя странам возможность взаимодействовать с признанными и уважаемыми спортивными организациями и вступать в дипломатические и экономические отношения с различными рынками.

Впрочем, такой шаг был предпринят лишь однажды. В 2013 году Министерство культуры и туризма Азербайджана заключило спонсорский контракт с испанским клубом «Атлетико Мадрид» сроком на 18 месяцев. В рамках этой сделки слоган «Land of Fire» присутствовал на игровой форме испанской команды. Первоначальные условия сделки, рассчитанной на полтора сезона с января 2013 года, обошлись Азербайджану всего в 12 миллионов евро. Это включало не только спонсорство футболок, но и более широкое стратегическое соглашение, согласно которому команда «Атлетико» и тренерский штаб отправились в страну, а также план подготовки молодых азербайджанских футболистов в Мадриде и Баку [10] (Gibson, 2014). Крайне выгодная сделка, выполнившая сразу несколько задач: заявление о стране и привлечение внимания, вклад в развитие юношеского футбола. Именно такие соглашения необходимо заключать и в будущем, однако они должны быть более стратегически проработанными и рассчитанными на долгосрочную перспективу.

Однако в Азербайджане до сих пор не сформировалось спонсорство как самостоятельная система, позволяющая финансово обеспечиваться футбольным клубам. Фарид Халилов, спортивный консультант, объясняет проблему тем, что законодательная база Азербайджана просто не располагает к привлечению спонсоров. Если в других странах Европы спонсоры получают льготы по налогам и компаниям выгодно подписывать спонсорские сделки со спортивными организациями,

то в Азербайджане спонсоры де-факто занимаются благотворительностью и видят в таком сотрудничестве лишь очередную инструмент рекламы. В большинстве случаев такие сделки заключаются лишь на основе личных взаимоотношений между спонсорами и руководством федерации или клубов. То есть, чтобы решить этот вопрос, необходимо внести поправки в законодательство, которые реформировали бы систему спонсорства и открыли бы намного больше возможностей для sports entities для развития.

У всех спонсоров есть одна общая черта, которая их объединяет, – желание получить выгоду и доход от спонсорской деятельности. Возможности выбора партнеров для последующего сотрудничества в спортивной отрасли, наличие перспективных планов развития и программ только подогревают интерес спонсора. Спонсоры хотят, чтобы их бренд или торговая марка имели дело с другим известным брендом из спорта. А спортивный бренд – это история клуба, традиции, атрибутика, целевая аудитория болельщиков и маркетинговые стратегии этого самого бренда.

Для крупнейших игроков рынка это означает беспрецедентную возможность дальнейшего укрепления популярности своих торговых марок через сотрудничество со спортсменами-победителями и разработка сбытовых стратегий. Использование спортсменами продукции, относящейся к хорошо известным в мире спорта брендам, позволяет усилить эффект, производимый «вездесущими» логотипами, подобными найковскому swoosh или адидасовскому equipment, которые легко узнаются на любых соревнованиях [1] (Altukhov, 2021).

Заключение

Недосток квалифицированных административных кадров, отсутствие постоянной работы с болельщиками и планов стратегического развития не только на средне- и долгосрочную, но и даже на краткосрочную перспективу у большинства клубов, как подчеркивает Эмиль Шукюров, создает общую проблемную картину застойного состояния системы футбольного менеджмента в стране. Конечно, в бизнесе экономическая эффективность стоит на первом месте, потому что это главная цель бизнес-предприятия; это то, ради чего оно создается. Однако если работой и работниками управляют плохо, то ни о какой эффективности не может быть и речи, независимо от того, насколько компетентен топ-менеджер в вопросах ведения бизнеса. Экономическая эффективность при плохом управлении трудом и людскими ресурсами иллюзорна и деструктивна для капитала в относительно короткий период времени. Такая ситуация ведет к повышению издержек до уровня, на котором предприятие перестает быть конкурентоспособным.

В каждой ситуации, когда не учитываются требования настоящего и будущего, когда их потребности не гармонизированы или хотя бы не сбалансированы, наносится серьезный вред капиталу, т.е. ресурсу, создающему богатство компании.

Менеджер обязан заботиться об эффективности института сегодня, чтобы его компания могла успешно работать завтра. Он должен сделать предприятие эффективным, способным к росту и переменам в будущем. Если он этого не делает, то разрушает капитал, т.е. снижает способность ресурсов производить богатство завтра. [6, 7] (*Drucker, 2008; Drucker, 1993*)

Таким образом, подводя итоги проведенному нами анализу, мы делаем однозначный вывод о том, что система управления футболом, как и спортом в целом, в Азербайджане нуждается в существенных реформах, прежде всего в самых низах, и практической поддержке и вовлеченности с верхних эшелонов спортивного управления. Особенно стоит уделить внимание кадровым решениям, повысив стандарты управленца как на уровне клуба, так и на уровне федерации.

Все вышеперечисленные факторы формируют модель управления, цель которой состоит не в привычном устойчивом развитии и прогрессе во всех областях деятельности, а в устойчивом существовании системы как таковой.

ИСТОЧНИКИ:

1. Алтухов С.В. Менеджмент спортивных мероприятий. Как организовать чемпионат мира? От идеи до пьедестала победы. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2021. – 375 с.
2. İllik Həsəbat 2022 il üzrə. – Baku: AFFA, 2022.
3. Altukhov S., Nauright J. [The new sporting Cold War: Implications of the Russian doping allegations for international relations and sport](#) // Sport in Society. – 2018. – № 8. – p. 1120–1136. – doi: 10.1080/17430437.2018.1442194.
4. Coakley J. Sport in society: issues and controversies. – Boston: Mc Graw-Hill International Editions, 2001.
5. Chadwick S., Widdop P., Burton N. [Soft power sports sponsorship – A social network analysis of a new sponsorship form](#) // Journal of Political Marketing. – 2022. – № 2. – p. 196–217. – doi: 10.1080/15377857.2020.1723781.
6. Drucker P.F., Maciariello J.A. Management. – New York, NY: Collins, 2008.
7. Drucker P.F. Managing for Results. – New York: HarperCollins, 1993. – 256 p.
8. Ginesta X., Vinas C. A sports place branding perspective of Barcelona and Manchester, in The Geopolitical Economy of Sport: Power, Money, Politics and the State. – London and New York: Routledge, 2023. – 211–212 p.
9. Govers R., Go F.M. Place Branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced. – Hampshire: Palgrave Macmillan, 2009.
10. Gibson O. Azerbaijan Sponsorship Atletico Madrid Spectacular Success. The Guardian. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.theguardian.com/football/2014/may/01/azerbaijan-sponsorship-atletico-madrid-spectacular-success>.
11. Nye J.S. Soft power // Foreign Policy. – 1990. – p. 153–171.

12. San Eugenio J. La transformacio de territoris en marques: El reconeixement I la diferenciacio d'identitats especials en temps postmoderns. Un estat de la question. PhD thesis. Universitat Pompeu Fabra. – 2011
13. Order No. 1038 dated October 10, 2005, on the approval of the State Program for the Development of Football in the Republic of Azerbaijan for 2005–2015 («Azerbaijan» Newspaper, October 18, 2005, No. 242)
14. Teasdale C. Fashion FC: How Venezia Became the Trendiest Football Team in the World. Esquire. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.esquire.com/uk/style/a42097347/venezia-fc/>.
15. Vezina S., Lavallee E. Sponsorship agreements in the sports world: the promise of fame and exposure. Lexology.com. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=7b5cb6ea-f808-482f-ae85-13b8bc58cd66#:~:text=THE%20POWER%20OF%20SPONSORSHIP%20AGREEMENTS,in%20partnership%20with%20the%20sponsor.>

REFERENCES:

İllik Həsabat 2022 il üzrə (2022). Baku: AFFA.

Altukhov S., Nauright J. (2018). *The new sporting Cold War: Implications of the Russian doping allegations for international relations and sport* *Sport in Society*. 21 (8). 1120–1136. doi: [10.1080/17430437.2018.1442194](https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1442194).

Altukhov S.V. (2021). *Menedzhment sportivnyh meropriyatiy. Kak organizovat chempionat mira? Ot idei do pedestala pobedy* [Sports event management. How to organize the World Cup? From the idea to the victory podium] M.: YuNITI-DANA. (in Russian).

Chadwick S., Widdop P., Burton N. (2022). *Soft power sports sponsorship – A social network analysis of a new sponsorship form* *Journal of Political Marketing*. 21 (2). 196–217. doi: [10.1080/15377857.2020.1723781](https://doi.org/10.1080/15377857.2020.1723781).

Coakley J. (2001). *Sport in society: issues and controversies* Boston: Mc Graw-Hill International Editions.

Drucker P.F. (1993). *Managing for Results* New York: HarperCollins.

Drucker P.F., Maciariello J.A. (2008). *Management* New York, NY: Collins.

Gibson O. Azerbaijan Sponsorship Atletico Madrid Spectacular Success *The Guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/football/2014/may/01/azerbaijan-sponsorship-atletico-madrid-spectacular-success>

- Ginesta X., Vinas C. (2023). *A sports place branding perspective of Barcelona and Manchester, in The Geopolitical Economy of Sport: Power, Money, Politics and the State* London and New York: Routledge.
- Govers R., Go F.M. (2009). *Place Branding: Glocal, virtual and physical identities, constructed, imagined and experienced* Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Nye J.S. (1990). *Soft power Foreign Policy*. 80 153–171.
- Teasdale C. Fashion FC: How Venezia Became the Trendiest Football Team in the WorldEsquire. Retrieved from <https://www.esquire.com/uk/style/a42097347/venezia-fc/>
- Vezina S., Lavallee E. Sponsorship agreements in the sports world: the promise of fame and exposureLexology.com. Retrieved from <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=7b5cb6ea-f808-482f-ae85-13b8bc58cd66#:~:text=THE%20POWER%20OF%20SPONSORSHIP%20AGREEMENTS,in%20partnership%20with%20the%20sponsor>