

Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України
Національний університет фізичного виховання і спорту України

ШТОЛЬЦЕ ПЕТЕР

УДК 796.32.071.24(420)

**РОЛЬ РИНКОВИХ ФАКТОРІВ У РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНОГО ФУТБОЛУ В
НІМЕЧЧИНІ НАПРИКІНЦІ ХХ - ПОЧАТКУ
ХХІ СТОРІЧЧЯ**

24.00.01 - олімпійський і професійний спорт

АВТОРЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата наук з фізичного виховання і спорту

Київ - 2012

Дисертацією є рукопис

Робота виконана в Національному університеті фізичного виховання і спорту України, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України

Науковий керівник доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор **Мічуда Юрій Петрович**, Національний університет фізичного виховання і спорту України, завідувач кафедри менеджменту і економіки

Офіційні опоненти:

доктор наук з фізичного виховання і спорту, професор **Максименко Ігор Георгійович**, Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка, завідувач кафедрою олімпійського й професійного спорту;

кандидат педагогічних наук, доцент **Ніколаєнко Валерій Вадимович**, Національний університет фізичного виховання і спорту України, докторант

Захист відбудеться 31 жовтня 2012 року о 14 год. 00 хв. на засіданні спеціалізованої вченої ради Д.26.829.01 Національного університету фізичного виховання і спорту України (03680, Київ-150, вул. Фізкультури, 1).

З дисертацією можна ознайомитися в бібліотеці Національного університету фізичного виховання і спорту України (03680, Київ-150, вул. Фізкультури, 1).

Автореферат розісланий 28 вересня 2012 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради

В.І.Воронова

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність. Розвиток сучасного професійного футболу відбувається в умовах активного впливу на нього ринку. Не є виключенням і футбол у Німеччині. Клуби вищого ешелону німецького футболу - Бундесліги сьогодні ведуть активний пошук шляхів ефективної інтеграції в систему ринкових відносин з метою забезпечення стабільного економічного розвитку й досягнення на цій основі високих спортивних результатів.

Проблема впливу ринку на розвиток німецького професійного футболу останніми роками привертає увагу дослідників у Німеччині й інших країнах. У їхніх роботах розкриваються різні аспекти даної проблеми. Серед них: загальні проблеми розвитку футболу в умовах ринку й використання ринкових технологій управління в професійному футболі (Н. М. Schellhaaß, 2000; С. Лисенчук, 2002; W. Tobien, 2004; К. Schmen, 2005; Н. Woratschek, 2007; І. Максименко, 2009; В. Ніколаєнко, 2010; Ю. Мічуда, 2011); особливості діяльності Бундесліги в умовах ринку (D. Czarnitzki, 2002; J. Kruse, 2002; С. Biechele, 2004; R. Franzke, 2004; І. Тарасенко, 2010); комерційна діяльність клубів (Е. Ahlers, 2001; А. Feddersen, 2006; К-Н. Rummenigge, 2004; Н. Woratschek, 2007); управління німецькими професійними клубами (М. Henkel, 2003, 2004; G. Röwekamp, 2003; К-Н. Rummenigge, 2004); рекламно-спонсорська діяльність клубів Бундесліги (N. Adjouri, 2006; R. Franzke, 2003, 2004; К. Schmen, 2005); партнерські відносини Бундесліги з телевізійними компаніями (G. Freese, 2001; R. Franzke, 2004; К. Schmen, 2005; Н. Woratschek, 2005).

Водночас, дотепер не сформована цілісна система знань про особливості ринку видовищних послуг в елітному ешелоні футболу Німеччини, а також про інтегральний вплив ринкового механізму на діяльність учасників німецької Бундесліги.

Взаємозв'язок роботи з науковими планами, темами. Дослідження проводилися в рамках наукової теми 1.3.3."Теоретичні основи використання ринкових технологій різними видами фізкультурно-спортивних організацій України" "Зведеного плану НДР в сфері фізичної культури і спорту на 2006-2010 рр." Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, номер державної реєстрації 0106U010765, а також наукової теми 1.7. "Теоретико-методологічні та прикладні аспекти застосування інноваційних технологій у спортивному менеджменті" "Зведеного плану НДР у сфері фізичної культури та спорту на 2011-2015 рр." Міністерства України у справах сім'ї, молоді та спорту, номер державної реєстрації 0111U001719. Особистим внеском автора є аналіз і узагальнення практики використання ринкових технологій фізкультурно-спортивними організаціями зарубіжних країн.

Мета роботи – визначити особливості розвитку професійного футболу в Німеччині, обумовлені впливом ринкових факторів, наприкінці ХХ – початку ХХІ сторіччя.

Завдання:

1. За даними спеціальної наукової літератури визначити характер і основні напрямки впливу ринку на розвиток професійного футболу Німеччини наприкінці ХХ – початку ХХІ сторіччя.

2. Виявити й здійснити комплексний аналіз кількісних і якісних параметрів ринку в професійному футболі Німеччини.

3. Охарактеризувати діяльність клубів Бундесліги як суб'єктів ринку.

4. Обґрунтувати основні напрямки інтеграції професійного футболу Німеччини в сучасний ринок.

5. Розробити рекомендації з інтеграції професійного футболу Німеччини в ринок на початку ХХІ сторіччя.

Об'єкт дослідження – професійний футбол Німеччини (Бундесліга й Бундесліга 2).

Предмет дослідження – ринкове середовище, що визначає функціонування та розвиток професійного футболу Німеччини наприкінці ХХ – початку ХХІ сторіччя.

Методи дослідження. У роботі використані наступні методи дослідження:

- аналіз спеціальної літератури;
- аналіз законодавчих і нормативних документів;
- системний аналіз;
- порівняння й зіставлення;
- соціологічне опитування;
- методи математичної статистики.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що вперше:

- на основі системного аналізу визначені й охарактеризовані основні напрямки впливу ринку на діяльність клубів Бундесліги. Показано, що в сучасних умовах сукупність факторів ринкової природи обумовлюють таке явище, як комерціалізація футболу. Проведене дослідження дозволило виділити два основних напрямки такого впливу. Перше відбиває вплив ринку на організаційно-управлінські аспекти, а друге – на ресурсні аспекти діяльності клубів;

- здійснена комплексна оцінка ринкових позицій клубів Бундесліги на основі використання розроблених дисертантом критеріїв. З метою визначення ринкових рейтингів клубів Бундесліги в роботі представлений підхід, що базується на моделі мережі цінностей. З урахуванням цього запропоновані критерії, за допомогою яких були диференційовані клуби Бундесліги як учасники ринку послуг професійного футболу (ППФ): кількість членів клубу; рівень популярності (відвідуваність) у внутрішньому чемпіонаті; кількість ділових партнерів (спонсорів, рекламодавців); участь у міжнародних клубних змаганнях;

- визначені кількісні і якісні показники діяльності компаній, що є спонсорами й рекламодавцями клубів Бундесліги, які відрізняються від показників, представлених у роботах інших авторів. Результати проведеного соціологічного дослідження дозволили представити проблеми рекламно-спонсорської діяльності клубів з позицій компаній-спонсорів, що сприяло визначенню шляхів їхнього вирішення;

- наведена комплексна характеристика маркетингу, здійснюваного учасниками Бундесліги. У дисертації визначені конкретні часткові характеристики маркетингу учасників Бундесліги, які забезпечують їм переваги у вирішенні економічних питань

у порівнянні із представниками професійних топ-ліг інших європейських країн. До них віднесені такі характеристики: соціально-етичний характер маркетингу; націленість маркетингу на запобігання відчутної фінансової диференціації клубів; збалансованість напрямків маркетингу й джерел доходів;

- набули подальшого розвитку наукові уявлення про комерціалізацію спорту як форму вияву впливу ринку на діяльність суб'єктів професійного спорту.

Практична значущість роботи полягає у визначенні факторів ринкового походження, які впливають на процес розвитку професійного футболу в Німеччині і які варто взяти до уваги при розробці й реалізації комерційних програм Бундеслигою та її учасниками – професійними клубами. Результати дослідження впроваджені в практику підготовки фахівців зі спортивного менеджменту й маркетингу у вищому навчальному закладі Німеччини “Hochschule Anhalt” (Bernburg), а також у практику підвищення кваліфікації менеджерів в сфері футболу в Національному університеті фізичного виховання й спорту України, що підтверджено актами впровадження.

Особистий внесок здобувача в опубліковані зі співавторами наукові праці полягає у виборі напрямку досліджень, формуванні мети й завдань досліджень, організації та проведенні досліджень, обробці, аналізі й описі отриманих результатів.

Апробація результатів дисертації. Результати дослідження повідомлені й обговорені на IX, XII, XIV і XV Міжнародних наукових конгресах "Сучасний олімпійський спорт і спорт для всіх" (Київ, 2005, 2010; Москва, 2008; Алма-Ати, 2009; Кишинів, 2011), курсах підвищення кваліфікації зі спортивного менеджменту, які проводилися Національним університетом фізичного виховання і спорту України спільно з Міжнародним центром спортивної освіти (CIES, Швейцарія) за підтримки FIFA і Федерації футболу України (Київ, 2009-2010), науково-практичних конференціях Національного університету фізичного виховання і спорту України, науково-практичних конференціях кафедри менеджменту і економіки Національного університету фізичного виховання і спорту України (Київ, 2009-2011).

Публікації. Основні положення дисертації знайшли відображення в семи опублікованих роботах, у тому числі в трьох наукових статтях у спеціалізованих виданнях.

Структура та обсяг дисертації. Робота складається із вступу, п'яти розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Дисертація викладена на 172 сторінках основного тексту, містить 25 таблиць 35 рисунків. У бібліографії наведено 190 літературних джерел.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ

У вступі обґрунтована актуальність теми дисертації, визначений зв'язок роботи з науковими планами, темами, з'ясовані мета, завдання, об'єкт, предмет, методи дослідження, розкриті наукова новизна й практична значущість отриманих результатів, визначений особистий внесок здобувача в опубліковані зі співавторами наукові праці, надана інформація про апробації результатів дослідження й публікації автора.

У першому розділі **"Ринок як середовище розвитку професійного футболу в Німеччині"** представлені позиції сучасних дослідників з питань впливу ринку на діяльність суб'єктів сучасного німецького професійного футболу.

Аналіз спеціальної літератури засвідчив, що проблема впливу ринку на діяльність професійних футбольних клубів різних країн, у тому числі і Німеччині, є об'єктом чисельних наукових досліджень. Важливим аспектом таких досліджень є розгляд особливостей ринкових відносин, що виникають між суб'єктами професійного футболу з приводу виробництва і реалізації специфічного "продукту" – послуги професійного футболу (ППФ). Перетворення ППФ на товар є передумовою комерціалізації футболу. Дослідники сходяться на тому, що з кінця ХХ століття професійний футбол зазнав активної комерціалізації, що привело до істотних змін у різних аспектах діяльності футбольних клубів. Найбільш виразно це виявилось в організаційно-управлінських і ресурсних аспектах (рис. 1).

Клуби професійних ліг провідних країн Європи (Англії, Італії, Іспанії, Німеччини, Франції) трансформували систему внутрішнього менеджменту в напрямку використання ринкових технологій управління – маркетингу, брендингу тощо, переходу до організаційно-правових форм ринкового типу, широкого використання ринкових посередників та ін.

Сучасні дослідники вказують на існуючі відмінності в змінах, що відбулися у професійному футболі різних країн під впливом ринку. Щодо професійного футболу Німеччини відзначається, що наприкінці минулого століття мало місце відставання від інших "футбольних" країн Європи в здійсненні німецькими професійними клубами заходів з адаптації систем управління до вимог ринку. Водночас, початок нового століття ознаменувався зміною ситуації в позитивний бік.

У сучасній літературі (R. Franzke, 2004; K. Schmen, 2005; A. Feddersen, 2006; H. Woratschek, 2005, 2007) окреслені основні позитивні підходи керівних органів німецької Бундеслиги й клубів, що входять до неї, до зміни організаційно-управлінських основ і ресурсного забезпечення їхньої діяльності. Подальший розвиток даних підходів вимагає відповідного наукового обґрунтування, що і є завданням дисертаційного дослідження.

У другому розділі **"Методи та організація дослідження"** обґрунтована необхідність використання таких методів дослідження, як: аналіз спеціальної літератури, законодавчих і нормативних документів; метод системного аналізу; метод порівняння й зіставлення; соціологічне опитування; методи математичної статистики.

Дослідження проводилися в Національному університеті фізичного виховання і спорту України на кафедрі менеджменту і економіки в три етапи.



Рис.1. Основні наслідки впливу ринку на розвиток сучасного футболу

Перший етап (грудень 2008 року – травень 2009 року) був присвячений визначенню теоретико-методологічного підходу до аналізу проблеми дослідження. З цією метою був здійснений аналіз спеціальної літератури, присвяченої питанням економіки й управління діяльністю футбольних клубів різних країн, а також німецької Бундесліги. На даному етапі також проаналізовані фактичні й статистичні матеріали, що відбивають процес ринкового функціонування учасників німецької Бундесліги, визначені об'єктивні умови й особливості використання ними нових

видів ринкових технологій. За підсумками аналізу першоджерел були визначені мета, завдання, об'єкт і предмет дослідження.

На цьому етапі було проведено соціологічне опитування серед представників 93-х компаній-спонсорів футбольних клубів Бундесліги, а також зроблена обробка й інтерпретація отриманих результатів. Опитування проводилось з метою одержання достовірних даних про мотиви спонсорів і особливості рекламно-спонсорської діяльності в Бундеслізі Німеччини. До складу респондентів увійшли: президенти компаній – 2 чол.; віце-президенти компаній – 3 чол.; керівники відділів маркетингу – 79 чол.; заступники керівників відділів маркетингу – 6 чол.; фізичні особи-підприємці – 3 чол. Всі респонденти на момент опитування мали безпосереднє відношення до забезпечення ринкової діяльності компаній. Переважна більшість респондентів (89%) безпосередньо реалізували функції маркетингу, тобто відповідали за встановлення й підтримку партнерських відносин з футбольними клубами. Це свідчить про високий рівень компетенції респондентів, а виходить, високої вірогідності отриманої в результаті дослідження інформації.

Другий етап (червень 2009 року – квітень 2010 року) присвячений аналізу кількісних і якісних параметрів ринку в професійному футболі Німеччини. Розглянуто функціонування клубів Бундесліги як суб'єктів ринку. Проведено порівняльний аналіз показників комерційної діяльності клубів Бундесліги й клубів інших європейських країн. Аналізу піддана також нормативно-правова база розвитку ринкового функціонування суб'єктів професійного футболу Німеччини.

Протягом *третього етапу* (травень 2010 року – червень 2011 року) був проаналізований процес професіоналізації управлінської діяльності клубів Бундесліги. На цьому етапі були визначені особливості використання клубами Бундесліги ринкових технологій управління, зокрема, маркетингу, піддані аналізу нові форми їхнього співробітництва із представниками бізнесу.

Робота на даному етапі була завершена аналізом і узагальненням результатів дослідження, що дозволило усвідомити принципові відмінності виконаної дисертації від інших робіт, присвячених розгляду схожих проблем, встановити, які раніше отримані наукові результати набули в дисертації підтвердження або подальшого розвитку.

На даному етапі також було здійснене впровадження результатів дослідження в практику підготовки й підвищення кваліфікації фахівців зі спортивного менеджменту вищими навчальними закладами Німеччини й України.

Третій розділ "**Стан і тенденції розвитку ринкових відносин у сфері професійного футболу Німеччини**" присвячений аналізу кількісних і якісних параметрів ринку в професійному футболі Німеччини, характеристиці клубів Бундесліги як суб'єктів ринку, а також розгляду основних напрямків нормативно-правового регулювання ринкових відносин у німецькому футболі.

У роботі показано, що ринок ППФ в Німеччині має порівняно коротку історію. Початок його формування варто віднести до 1963 року, коли була створена Бундесліга, керована Німецькою Футбольною Лігою (DFL-Deutsche Fußball Liga). І з цього часу виробництво послуг здійснювалося на професійній основі, що є необхідною передумовою забезпечення їхньої високої якості й, як наслідок цього, можливості перетворення їх у товар.

Протягом п'ятидесяти років попит на послуги в Бундеслізі демонстрував тенденцію до зростання. Сьогодні клуби Бундесліги перевершують найсильніші клуби інших провідних країн Європи й за показником середньої відвідуваності ігор. Такий стан речей обумовлений комплексом факторів. Найважливіший з них – величезна популярність футболу серед населення країни. За даними соціологічних досліджень, проведених німецькими вченими, 99% населення країни віком понад 14 років знають про існування Бундесліги, а 32,8 мільйонів чоловік цікавляться футболу. При цьому найбільший інтерес громадяни країни виявляють до змагань клубів Бундесліги (94% респондентів). Це істотно перевищує рівні інтересу до інших футбольних змагань, навіть до такого престижного, як турнір Ліги чемпіонів УЄФА.

Стабільно високий інтерес до футболу з боку населення став передумовою його ринкової активності, що втілюється в істотному зростанні сукупних доходів клубів Бундесліги від відвідування глядачами ігор ("matchday") (рис. 2). Протягом п'яти сезонів (з 2005 по 2010 рік) цей вид доходів збільшився більш ніж на 25%.

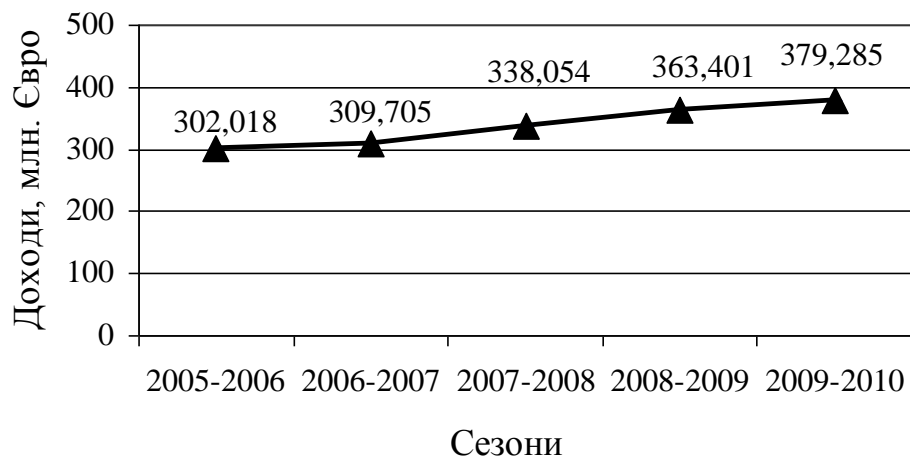


Рис. 2. Динаміка доходів клубів Бундесліги від відвідування глядачами ігор

Великою групою споживачів ППФ на німецькому ринку є компанії, що виступають у ролі спонсорів, рекламодавців і ліцензіатів. У цілому доходи від рекламних послуг клубів Бундесліги спонсорам також мають тенденцію до зростання. Так, протягом п'яти сезонів (2005-2010р.) вони збільшилися на 42% і перевищили 510 мільйонів Євро (рис. 3).

Дослідження також засвідчили, що в німецькому професійному футболі створені матеріальні основи, які дозволяють ефективно формувати пропозицію ППФ. Насамперед, це стосується пропозиції на національному ринку послуг. З початку ХХІ століття в Німеччині проведена значна робота зі зміцнення матеріальних основ зростання пропозиції послуг. Тільки напередодні Чемпіонату світу 2006 року було побудовано сім нових стадіонів і реконструйовано п'ять. Наступними роками ця робота тривала. У підсумку професійні футбольні клуби отримали можливість задовольняти зростаючий глядацький попит на національному ринку ППФ. Сьогодні клуби Бундесліги можуть прийняти на іграх за їхньої участі від 22808 глядачів у Коттбусі ("FC Energie") до 80708 глядачів у Дортмунді ("Borussia"). При цьому більшість

стадіонів Бундесліги відповідають найвищим стандартам якості UEFA, удостоївшись категорії "Elite". Середня місткість стадіонів становить 46747 місць і є найбільшою в Європі. Стадіони відрізняються високим рівнем комфорту, безпеки, відмінною інфраструктурою.

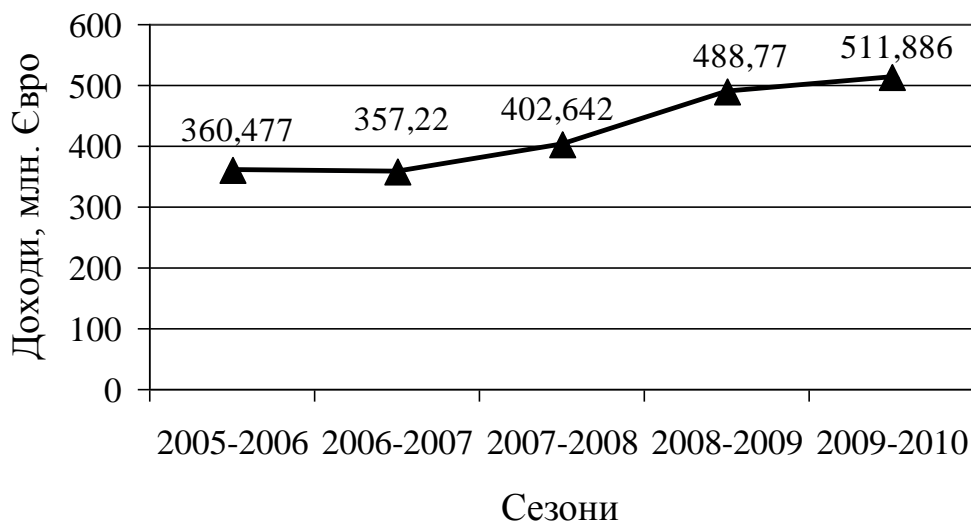


Рис. 3. Динаміка доходів клубів Бундесліги від рекламно-спонсорської діяльності

Варто підкреслити, що рівень пропозиції ППФ у Німеччині перевищує аналогічні показники інших провідних футбольних країн Європи. Так, якщо в Німеччині середня місткість арен складає 47642, то в Італії – 42904, в Іспанії – 37509, в Англії – 37083.

Головними суб'єктами німецького ринку ППФ є клуби. 12 футбольних дивізіонів країни об'єднують 23856 клубів, які містять 180 тисяч команд (сезон 2010-2011р.). Всі вони тією чи іншою мірою піддаються впливу ринку. У той же час не всі є активними учасниками ринку, такими, які спроможні використати його можливості з метою ресурсного забезпечення власного розвитку.

Реальними суб'єктами ринку є, насамперед, професійні клуби, переважна більшість із яких входять до складу Бундесліги й Бундесліги 2 (рис. 4). Ці клуби відіграють найбільшу роль у розвитку ринку. Вони формують пропозицію на ринку ППФ, тому що спільно роблять і реалізують футбольний "продукт"- спортивне видовище. Водночас клуби виступають активними покупцями на інших ринках – ринках економічних та інформаційних ресурсів.

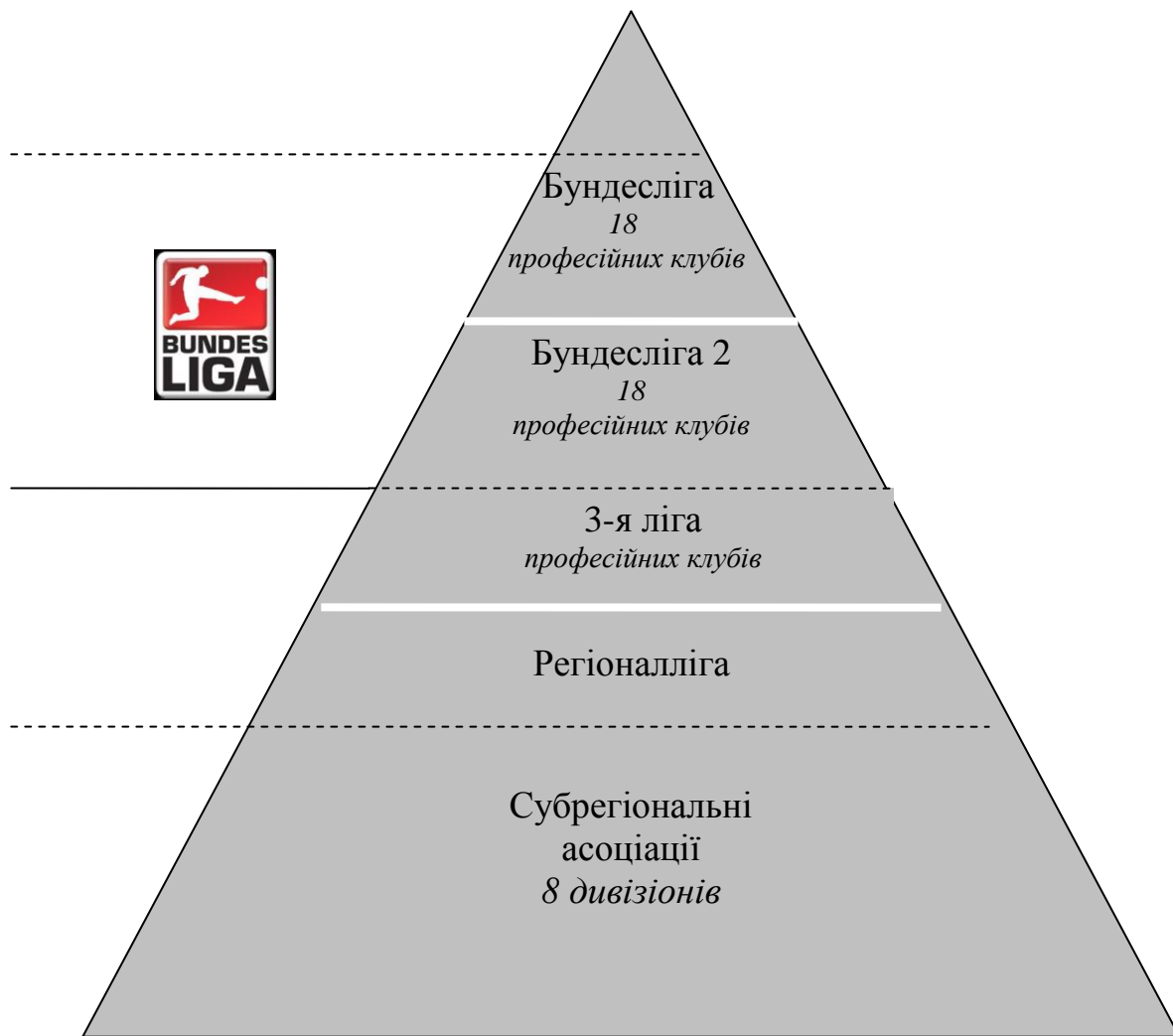


Рис. 4. Структура німецького футболу

Клуби Бундесліги є суб'єктами не тільки національного ринку ППФ. Частина з них регулярно виходять на континентальний ринок, виборюючи право стати учасниками європейських клубних турнірів – Ліги чемпіонів УЄФА й Ліги Європи.

Кожний із клубів Бундесліги посідає своє місце й відіграє певну роль на ринку ППФ. Як і на будь-якому іншому ринку, на ринку ППФ відбувається диференціація учасників. Відповідно до загальноприйнятої класифікації, вони поділяються на лідерів, середняків та аутсайдерів. У дисертації в основу визначення місця й ролі клубу Бундесліги на ринку ППФ покладено підхід, що базується на моделі мережі цінностей (М. Porter, 1985), яка найбільше підходить для аналізу ринкової діяльності Бундесліги. Дана модель побудована на аналізі зв'язків, які виникають між виробниками цінності й інших учасників, які мають відношення до її виробництва й реалізації на ринку. У цьому контексті, ринкова діяльність клубів Бундесліги характеризується як рівнем самої цінності, яку вони створюють, так і кількістю активних носіїв цієї цінності, а також інтенсивністю зв'язків клубу зі споживачами ППФ (глядачами й діловими партнерами). Це стосується також зв'язків з учасниками інших (зовнішніх) ринків. Дані теоретичні положення покладені в основу запропонованих в роботі критеріїв диференціації клубів Бундесліги як учасників

ринку ППФ Німеччини, в яких враховані результати діяльності клубів із залучення членів клубу, рівня популярності (відвідуваність) у внутрішньому чемпіонаті, кількості ділових партнерів (спонсорів, рекламодавців), а також участі в міжнародних клубних змаганнях.

Кількісна оцінка кожного критерію дозволила визначити інтегральний показник для кожного клубу, за допомогою якого клуби Бундеслигі були розбиті на три групи, що відображають їхні реальні позиції на ринку ППФ. Клуби, які отримали оцінку, що перевищує 100000 балів, можна визнати домінуючими на ринку, його лідерами. Оцінка від 50000 до 100000 балів відповідає середній позиції на ринку. Нарешті, клуби, що набрали менше 50000 балів, посідають замикаючі позиції на ринку ППФ, тобто є його аутсайдерами. Таким чином, за станом на 2009 рік лідерами ринку УПФ в Германії визначено чотири клуби, такими, що посідають середні позиції – сім клубів і аутсайдерами – сім клубів (табл. 1).

Таблиця 1

Ринкова диференціація клубів Бундеслигі

Ринкова позиція	Оціночний інтервал (балів)	Клуби
Домінуюча	Понад 100000	«FC Bayern», «FC Schalke 04», «Hamburger SV», «Borussia» Dortmund
Середня	50000-100000	«VfB Stuttgart», «1. FC Köln», «Werder», «Borussia» Mönchengladbach, «Eintracht», «Hertha SC», «Hannover 96»
Замикаюча	Менше 50000	«Bayer 04», «VfL Wolfsburg», «1899 Hoffenheim» «Karlsruher SC», «DSC Arminia», «VfL Bochum», «FC Energie»

Отримані нами результати в цілому підтверджуються дослідниками, які аналізують економічні результати діяльності професійних футбольних клубів як суб'єктів ринку, такі як дохід, прибуток, вартість команд. Порівняно до запропонованої нами методики, даний підхід по диференціації клубів щодо їх ринкових позицій є доповнюючим, таким, що дає можливість виразити приватні критерії, що відображають характер мережі цінності, через інтегральний критерій, що відображає економічний результат ринкового функціонування клубів.

У четвертому розділі "**Основні напрями інтеграції професійного футболу Німеччини в сучасний ринок**" вирішено ряд питань.

Насамперед, були визначені основні напрями діяльності учасників німецької Бундеслигі по більш повному використанню можливостей сучасного ринку з метою забезпечення стабільного розвитку. До них віднесені: 1) професіоналізація управління футболом, 2) використання маркетингу.

Відмінною 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 із спонсорами і рекламодавцями, а також мерчендайзинг.

Водночас, соціологічне дослідження, проведене серед керівників і фахівців з маркетингу компаній-спонсорів клубів Бундесліги показали, що головну увагу клубам слід приділяти удосконаленню роботи із спонсорами. Це тим більш актуально в ситуації, що склалася сьогодні, на німецькому ринку, коли компанії не демонструють впевненості в необхідності розвитку спортивного спонсорства. Так, лише кожен третій респондент спрогнозував зростання ролі спонсорства в розвитку футболу. При цьому сильне зростання спонсорства передбачила незначна частина респондентів – всього один відсоток (рис. 5).

Враховуючи це, клубам Бундесліги слід акцентувати увагу на наданні компаніям-спонсорам таких послуг у відповідь, значення яких вони оцінюють найвище. Отримані від респондентів відповіді дають підставу стверджувати, що практика використання реклами на щитах сьогодні не має альтернативи в системі маркетингу їхніх компаній. Переважна більшість респондентів (91%) оцінили рекламу на щитах як дуже важливий, важливий або досить важливий аспект їхньої маркетингової діяльності (рис. 6). Цю обставину клубам Бундесліги слід враховувати в процесі формування своїх маркетингових програм.

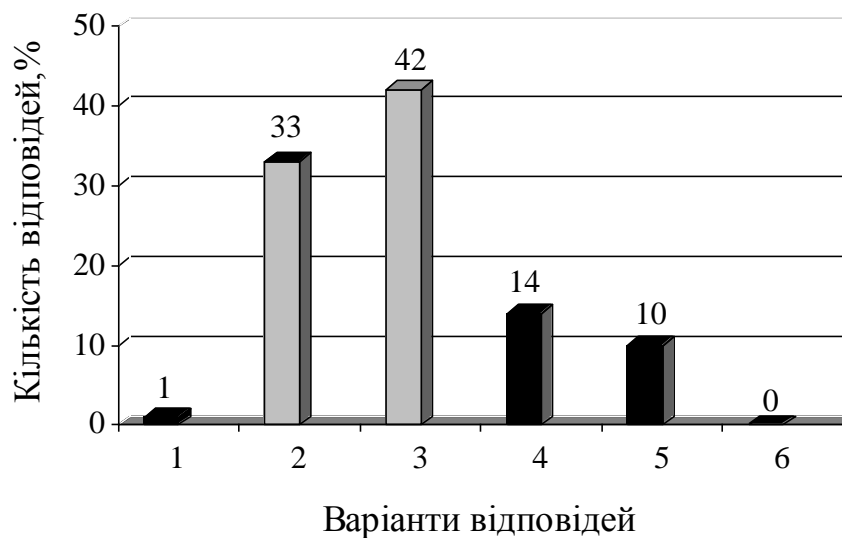


Рис. 5. Оцінка зміни значущості спонсорства в майбутньому розвитку футболу:
1 – сильно зростатиме; 2 – зростатиме; 3 – не зміниться;
4 – зменшиться; 5 – істотно зменшиться; 6 – важко відповісти

Лише мало чим поступається рекламі такий вид послуг у відповідь компаніям-спонсорам з боку клубів Бундесліги, як використання компанією-спонсором послуг клубу під час спеціальних фірмових подій. Три чверті респондентів підтвердили той факт, що їх компанії використовують такі послуги. При цьому 64% респондентів оцінили цей вид отримуваних ними послуг як дуже важливий, важливий або досить важливий аспект їхньої маркетингової діяльності (рис. 7).

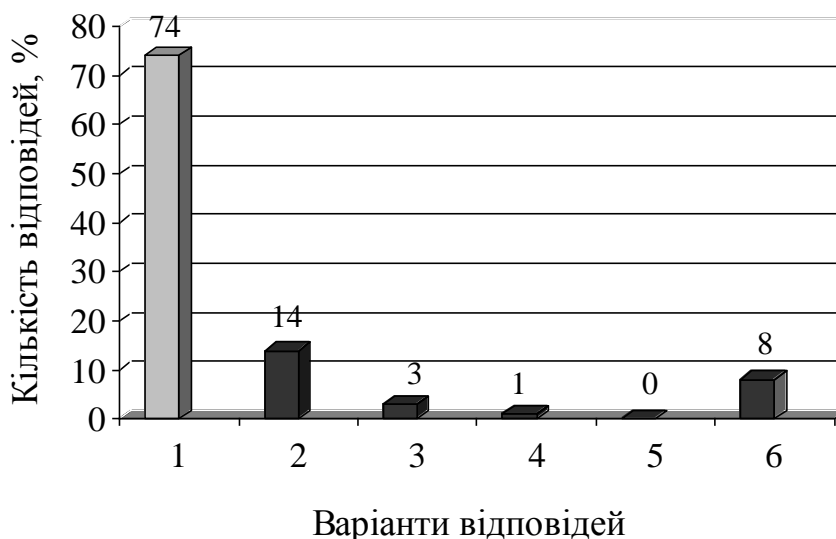


Рис. 6. Оцінка значущості розміщення реклами компанії-спонсора на щитах: 1 – дуже важливо; 2 – важливо; 3 – досить важливо; 4 – менш важливо; 5 – не важливо; 6 – важко відповісти

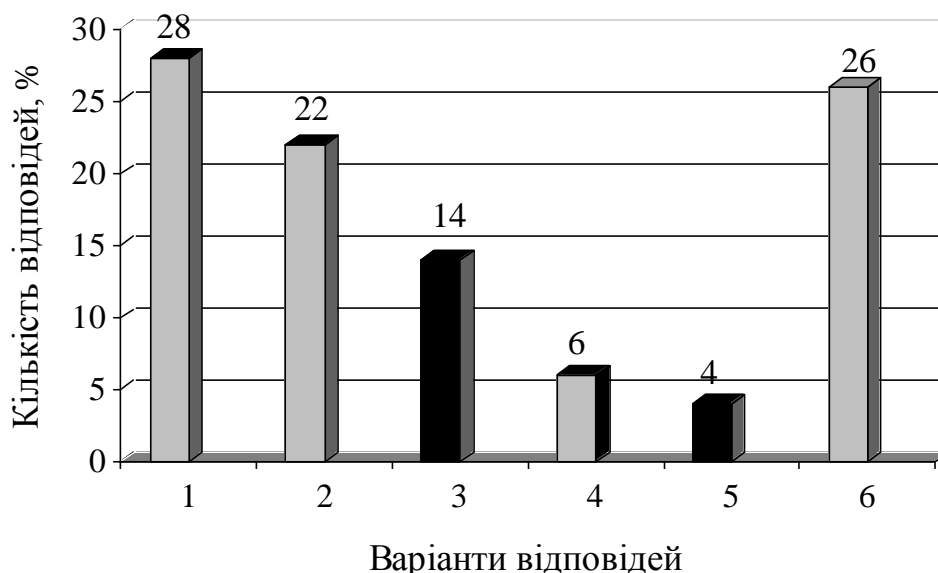


Рис. 7. Оцінка значущості використання компанією-спонсором послуг спонсорованого клубу під час спеціальних фірмових подій: 1 – дуже важливо; 2 – важливо; 3 – досить важливо; 4 – менш важливо; 5 – не важливо; 6 – важко відповісти

До інших напрямів маркетингу, які рекомендується розвивати клубам Бундесліги в перспективі, слід також віднести: формування нових цільових груп споживачів ППФ, розширення перекресних продаж, диверсифікація комерційної діяльності клубів, продаж прав на назву стадіонів.

У п'ятому розділі "**Аналіз і узагальнення результатів дослідження**" представлені три групи даних, отриманих у ході дисертаційного дослідження.

Аналіз діяльності учасників Бундесліги дозволив, насамперед, *підтвердити* положення про те, що професійний спорт тієї або іншої країни в умовах ринку може розвиватися на основі використання однієї з двох моделей – комерційно-спортивної та спортивно-комерційної (В.М. Платонов, С.І. Гуськов, 2000; Ю.П. Мічуда, 2007; М. Edelman, 2009). Було також підтверджено представлене в роботах інших авторів положення про основні фактори ринкового походження, що спричиняють визначальний вплив на діяльність суб'єктів професійного спорту (V. Andreff, 1990; B. Mullin, S. Hardy, W. Sutton, 2007). Знайшло підтвердження положення про те, що в умовах ринку розвиток спорту на професійній основі неминуче вимагає використання ринкових технологій управління, у першу чергу маркетингу (W.Freuer,1991; J. Klisinski, 1994; B. Mullin , S. Hardy, W. Sutton, 2007).

У роботі отримали *подальшого розвитку* положення, що містяться в інших роботах. Насамперед, мова йде про розвиток наукових уявлень про комерціалізацію спорту як форму вияву впливу ринку на діяльність суб'єктів професійного спорту (Т. Hoehn, 1999; М. Friedrichsen, 2002; Т. Fisher, 2003). На прикладі Бундесліги показано, що комерційні підходи усе більше проникають у багато аспектів діяльності учасників професійного футболу в Німеччині. Це породжує тенденцію до розвитку німецького професійного футболу в рамках комерційно-спортивної моделі. Дана тенденція в німецькому професійному футболі значною мірою врівноважується діями, які дозволяють зберегти важливі елементи спортивно-комерційної моделі професійного футболу, що була переважаючою в Німеччині до кінця 1980-х років, а отже, зберегти споконвічні цінності футболу для сучасного німецького соціуму. До таких дій автором дисертації віднесені: лояльна цінова політика клубів, що забезпечує доступність ППФ для всіх груп населення; створення в країні умов для виховання власних молодих гравців шляхом реалізації DFB "Програми заохочення талантів" та ін.

У роботі *отримані нові наукові результати*:

- на основі системного аналізу визначені та охарактеризовані основні напрямки впливу ринку на діяльність клубів Бундесліги. Показано, що в сучасних умовах сукупність факторів ринкової природи обумовлює таке явище, як комерціалізація футболу. Проведене дослідження дозволило виділити два основних напрямки такого впливу. Перше відбиває вплив ринку на організаційно-управлінські аспекти, а друге – на ресурсні аспекти діяльності клубів;

- здійснена комплексна оцінка ринкових позицій клубів Бундесліги на основі використання розроблених дисертантом критеріїв. З метою визначення ринкових рейтингів клубів Бундесліги в роботі представлений підхід, що базується на моделі мережі цінностей. З урахуванням цього запропоновані критерії, за допомогою яких

були диференційовані клуби Бундесліги як учасники ринку УПФ: кількість членів клубу; рівень популярності (відвідуваність) у внутрішньому чемпіонаті; кількість ділових партнерів (спонсорів, рекламодавців); участь у міжнародних клубних змаганнях;

- визначені кількісні і якісні показники діяльності компаній, що є спонсорами й рекламодавцями клубів Бундесліги, які відрізняються від показників, представлених у роботах інших авторів. Результати проведеного соціологічного дослідження дозволили представити проблеми рекламно-спонсорської діяльності клубів з позицій компаній-спонсорів, що сприяло визначенню шляхів їхнього вирішення;

- наведена комплексна характеристика маркетингу, здійснюваного учасниками Бундесліги. У дисертації визначені конкретні часткові характеристики маркетингу учасників Бундесліги, які забезпечують їм перевагу у вирішенні економічних питань у порівнянні із представниками професійних топ-ліг інших європейських країн. До них віднесені такі характеристики: соціально-етичний характер маркетингу; націленість маркетингу на запобігання відчутної фінансової диференціації клубів; збалансованість напрямків маркетингу й джерел доходів.

ВИСНОВКИ

1. Аналіз спеціальної літератури показав, що проблема впливу ринку на діяльність професійних футбольних клубів різних країн, у тому числі й Німеччині, є об'єктом численних наукових досліджень. Дослідники сходяться на тому, що з кінця ХХ століття професійний футбол піддався активній комерціалізації, що привело до істотних змін у різних аспектах діяльності футбольних клубів. Найбільш чітко це виявилось в організаційно-управлінських і ресурсних аспектах. Клуби професійних ліг провідних країн Європи (Англії, Італії, Іспанії, Франції) трансформували систему внутрішнього менеджменту в напрямку використання ринкових технологій керування – маркетингу, брендингу та ін., переходу до організаційно-правових форм ринкового типу, широкого використання ринкових посередників. З огляду на це, важливим завданням дослідників, а також менеджменту організацій професійного футболу Німеччини (DFL і професійних клубів) є узагальнення власного й зарубіжного досвіду інтеграції в систему ринкових відносин з метою формування теоретичних основ більш ефективного використання можливостей сучасного ринку.

2. Характеристиками кількісних і якісних параметрів ринку в професійному футболі Німеччини є: позитивна динаміка попиту на послуги професійного футболу (ППФ), позитивна динаміка пропозиції ППФ, забезпечення відносного балансу попиту та пропозиції ППФ, забезпечення високої якості ППФ. Сполучення позитивної динаміки попиту та пропозиції вилилося в досягнення позитивного співвідношення між даними параметрами німецького ринку ППФ. Це виявилось в показниках заповнюваності стадіонів клубів Бундесліги, що є одним з найвищих у Європі. У сезоні 2008-2009 років більшість клубів Бундесліги (11 з 18) забезпечили заповнюваність своїх стадіонів більш ніж на 90 %. У порівнянні з попереднім сезоном середній по лізі показник заповнюваності стадіонів збільшився майже на три відсотки, що в умовах економічної кризи стало видатним результатом.

3. Клуби Бундеслиги є активними учасниками як національного, так і континентального ринків ППФ. Різні можливості клубів (економічні ресурси, організаційна структура, технології менеджменту та ін.) приводять до ринкової диференціації клубів. Запропоновані в роботі критерії (кількість членів клубу; рівень популярності (відвідуваність) у внутрішньому чемпіонаті; кількість ділових партнерів (спонсорів, рекламодавців); участь у міжнародних клубних змаганнях), дозволяють диференціювати ринкові позиції клубів. Станом на 2009 рік лідерами ринку ППФ у Німеччині визначені чотири клуби, такими, що посідають середні позиції й аутсайдерами – по сім клубів.

На відміну від професійних футбольних ліг інших країн Бундеслига демонструє зовсім унікальні приклади ділового співробітництва між клубами. В її історії є випадки надання лідерами національного ринку ППФ ("FC Bayern") безплатної допомоги клубам, що зазнали фінансових ускладнень.

4. На межі XX і XXI століть Бундеслигою та її членами – футбольними клубами були започатковані кроки у напрямку реальної інтеграції в сучасний ринок. Основними з них є професіоналізація управління футболом і використання маркетингу. Протягом останнього десятиліття багатьма клубами виконана значна робота, спрямована на підвищення рівня професіоналізації управління. Основними результатами такої роботи стали зміни в структурі управління, створення відділів маркетингу, укомплектування клубів фахівцями з ринкового управління, впровадження корпоративних початків у діяльність клубів, широке використання послуг ринкових посередників, заснування Бундеслигою дочірніх комерційних фірм.

Як і в професійному футболі інших країн, у Німеччині маркетинг передбачає діяльність футбольних організацій у таких основних напрямках: робота з глядачами; продаж медіа-прав; робота зі спонсорами та рекламодавцями; мерчендайзинг. Завдяки його позитивним відмітним рисам (реальній орієнтації на першочергове задоволення потреб глядачів; збалансованості напрямків маркетингу й джерел доходів) Бундеслига та її клуби зберігають фінансову стабільність, забезпечують беззбитковість комерційної діяльності, ефективно протистоять кризовим явищам у національній та світовій економіці. До слабких позицій маркетингу варто віднести низьку економічну ефективність ділового партнерства з представниками ЗМІ, а також недостатню віддачу від мерчендайзинга.

5. Визначальним напрямком маркетингу в Бундеслизі є рекламно-спонсорська діяльність. За підсумками проведеного нами соціологічне опитування серед компетентних представників компаній-спонсорів футбольних клубів Бундеслиги виявлено ряд проблем, які потребують вирішення. Основні серед них: залучення малого числа спонсорів (11,8% відповідей) до співволодіння стадіоном клубу, що позбавляє клуб стабільних джерел модернізації матеріальної бази; переважна кількість короткострокових і середньострокових контрактів зі спонсорами (1-3 роки) (81,7% відповідей) на шкоду довгостроковому співробітництву, яке є економічно вигіднішим для клубів; мала кількість спонсорів, що розміщають свій логотип на футболках гравців (37,6% відповідей); низька оцінка значущості використання компанією-спонсором відповідних послуг клубу, що спонсорується (28% відповідей).

6. Практична реалізація положень дисертаційної роботи сприяла зростанню ефективності процесу підготовки та підвищення кваліфікації фахівців зі спортивного менеджменту й маркетингу у вищих навчальних закладах Німеччини ("Hochschule Anhalt" (Bernburg), та України (Національний університет фізичного виховання й спорту України).

Результати проведеного дисертаційного дослідження відкривають перспективи більш поглибленого наукового аналізу ряду проблем розвитку професійного футболу Німеччини в новому сторіччі. Існує настійна потреба у науковому обґрунтуванні шляхів подолання відставання Бундеслиги від професійних футбольних ліг інших країн (Великобританії, Італії) в організації й підвищенні ефективності ділового співробітництва з телевізійними компаніями. Спираючись на ряд положень дисертації (про забезпечення рівних економічних можливостей всім клубам, про подальше стимулювання підготовки молодих гравців), доцільно провести наукові дослідження, присвячені визначенню шляхів впровадження в практику господарської діяльності клубів Бундеслиги положень UEFA про необхідність використання концепції "фінансово справедливої гри", розпочинаючи з сезону 2012-2013 років. Вимагає наукового обґрунтування також пропозиція ряду німецьких фахівців про необхідність розширення складу Бундеслиги до двадцяти клубів.

СПИСОК РОБІТ, ОПУБЛІКОВАНИХ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Роботи, у яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Штольце Петер. Правові основи діяльності футбольних клубів німецької Бундеслиги / Петер Штольце // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2008. – №1. – С. 99-103;

2. Штольце Петер. Основні параметри ринку в професійному футболі Німеччини / Петер Штольце, Юрій Мічуда // Спортивний вісник Придніпров'я. – 2011. – №1. – С. 128-132. *Особистим внеском автора є постановка проблеми дослідження, інтерпретація результатів дослідження;*

3. Штольце Петер. Основные направления интеграции профессионального футбола Германии в современный рынок // Физическое воспитание студентов / Петер Штольце. – 2011. – № 6. – С. 124-127.

Опубліковані роботи апробаційного характеру:

4. Штольце П. Особенности интеграции немецкого футбола в систему современного рынка // Sportul Olimpic și sportul pentru toți": Materialele Congresului șt. Intern. : [în vol.] / col. red.: Manolachi V., Danail S. / П. Штольце. – Ch.: USEFS, 2011. – P. 611-613.

5. Мичуда Ю.П. Рекламно-спонсорская деятельность футбольных клубов Немецкой Бундеслиги // IX Міжн. наук. конгрес „Олімпійський спорт і спорт для всіх”. Тези доповідей / Ю.П. Мичуда, П. Штольце. – К, 2005. – С. 76. *Особистим внеском автора є формулювання мети дослідження, інтерпретація результатів дослідження;*

6. Мичуда Ю.П. Современный рынок труда в футболе Германии // XII Межд. научн. конгресс „Современный олимпийский и паралимпийский спорт и спорт для

всех”. Материалы конгресса. Т.1 / Ю.П. Мичуда, П. Штольце. – М, 2008. – С. 83. *Особистим внеском автора є формулювання мети дослідження, інтерпретація результатів дослідження;*

7. Штольце П. Рыночные трансформации современного футбола // XIV Міжн. наук. конгрес „Олімпійський спорт і спорт для всіх”. Тези доповідей / П. Штольце. – К, 2010. – С. 707.

АНОТАЦІЇ

Штольце П. Роль ринкових факторів у розвитку професійного футболу в Німеччині наприкінці ХХ – початку ХХІ століть. – На правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з фізичного виховання і спорту за спеціальністю 24.00.01 – олімпійський і професійний спорт. – Національний університет фізичного виховання і спорту України, Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, Київ, 2012.

Робота присвячена дослідженню особливостей розвитку сучасного професійного футболу під впливом ринку на прикладі німецької Бундеслиги. Проведене дослідження показало, що з кінця ХХ століття професійний футбол піддався активній комерціалізації, що привело до істотних змін в різних аспектах діяльності футбольних клубів.

Наведена розгорнута характеристика кількісних і якісних параметрів ринку в професійному футболі Німеччини, серед яких: позитивна динаміка попиту на послуги професійного футболу (ППФ), позитивна динаміка пропозиції ППФ, забезпечення відносного балансу попиту і пропозиції ППФ, забезпечення високої якості ППФ.

В процесі дослідження було встановлено, що на межі ХХ і ХХІ століть Бундеслигою та її членами – футбольними клубами були зроблені кроки у напрямі реальної інтеграції в сучасний ринок. Основними з них є професіоналізація управління футболом і використання маркетингу.

Ключові слова: професійний футбол; ринок; комерціалізація; послуга професійного футболу; футбольні клуби; Бундеслига; маркетинг.

Штольце П. Роль рыночных факторов в развитии профессионального футбола в Германии в конце ХХ – начале ХХІ столетия. – На правах рукописи.

Диссертация на соискание ученой степени кандидата наук по физическому воспитанию и спорту по специальности 24.00.01 – олимпийский и профессиональный спорт. – Национальный университет физического воспитания и спорта Украины, Министерство образования и науки, молодежи и спорта Украины, Киев, 2012.

Работа посвящена исследованию особенностей развития современного профессионального футбола под влиянием рынка на примере немецкой Бундеслиги. Проведенное исследование показало, что с конца ХХ века профессиональный футбол подвергся активной коммерциализации, что привело к существенным изменениям в различных аспектах деятельности футбольных клубов. Наиболее отчетливо это проявилось в организационно-управленческих и ресурсных аспектах. Клубы профессиональных лиг ведущих стран Европы (Англии, Италии, Испании,

Франции) трансформировали систему внутреннего менеджмента в направлении использования рыночных технологий управления – маркетинга, брендинга и др., перехода к организационно-правовым формам рыночного типа, широкого использования рыночных посредников.

Приведена развернутая характеристика количественных и качественных параметров рынка в профессиональном футболе Германии, среди которых: позитивная динамика спроса на услуги профессионального футбола (УПФ), позитивная динамика предложения УПФ, обеспечение относительного баланса спроса и предложения УПФ, обеспечение высокого качества УПФ.

Проанализирована роль клубов Бундеслиги как участников национального и континентального рынков УПФ. Показано, что различные возможности клубов (экономические ресурсы, организационная структура, технологии менеджмента и др.) приводят к рыночной дифференциации клубов. Предложенные в работе критерии позволили дифференцировать рыночные позиции клубов. По состоянию на 2009 год лидерами рынка УПФ в Германии определены четыре клуба, середняками и аутсайдерами – по семь клубов.

В процессе исследования было установлено, что на рубеже XX и XXI столетий Бундеслигой и ее членами-футбольными клубами были предприняты шаги в направлении реальной интеграции в современный рынок. Основными из них являются профессионализация управления футболом и использование маркетинга. В течение последнего десятилетия многими клубами проделана значительная работа, направленная на повышение уровня профессионализации управления. Основными результатами такой работы стали изменения в структуре управления, создание отделов маркетинга, укомплектование клубов специалистами в области рыночного управления, внедрение корпоративных начал в деятельность клубов, широкое использование услуг рыночных посредников, учреждение Бундеслигой дочерних коммерческих фирм.

В профессиональном футболе Германии маркетинг предполагает деятельность футбольных организаций по таким основным направлениям: работа со зрителями; продажа медиа-прав; работа со спонсорами и рекламодателями; мерчендайзинг. Благодаря его позитивным отличительным чертам (реальной ориентации на первоочередное удовлетворение потребностей зрителей; сбалансированности направлений маркетинга и источников доходов) Бундеслига и ее клубы сохраняют финансовую стабильность, обеспечивают безубыточность коммерческой деятельности, эффективно противостоят кризисным явлениям в национальной и мировой экономике. К слабым позициям маркетинга следует отнести низкую экономическую эффективность делового партнерства с представителями СМИ, а также недостаточную отдачу от мерчендайзинга.

Ключевые слова: профессиональный футбол; рынок; коммерциализация; услуга профессионального футбола; футбольные клубы; Бундеслига; маркетинг.

Stolze P. Role of market factors in development of professional football in Germany at the end of XX – beginning of XXI century. – On rights for a manuscript.

The dissertation for awarding of scientific degree of Candidate of Sciences in Physical Education and Sport in speciality 24.00.01 – Olympic and Professional Sport. –

National university of physical education and sport of Ukraine, Ministry of Education and Science, Youth and Sports of Ukraine, Kyiv, 2012.

Work is devoted research of features of development of modern professional football under act of market on the example of German Bundesliga. The conducted research rotined that from the end of XX century professional football was added active commercialization, that resulted in substantial changes in the different aspects of activity of football clubs.

The unfolded description of quantitative and high-quality parameters of market is resulted in professional football of Germany, among which: positive dynamics of demand on spectacle services, positive dynamics of suggestion of spectacle services, providing of relative balance of demand and supply of spectacle services, providing of high quality of spectacle services.

It was set in the process of research, that on a border XX and XXI ages Bundesliga and its members – football clubs were the done steps in the direction of the real integration in a modern market. Basic from them is professionalization of management football and of the use of marketing.

Keywords: professional football; market; commercialization; service of professional football; soccer clubs; Bundesliga; marketing.

Підписано до друку 26.09.2012 р. Формат 60x90/16. Папір офс.
Друк офс. Автор. арк. 0,9. Тираж 100 екз. Замовл. № 141.

Видавництво та друк - Інформаційно-видавничий центр Товариства "Знання України".
03680, м. Київ, вул. Велика Васильківська (Червоноармійська), 57/3, к.314.
Тел. 287-41-45, 287-30-97.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №217 від 11.10.2000 р.