

Санкт-Петербургский государственный университет

**МОРДАНОВ Кирилл Игоревич**

Выпускная квалификационная работа  
**Механизмы формирования положительного имиджа  
футбольных организаций (международный опыт)**

Уровень образования: Магистратура  
Направление 41.04.05 «Международные отношения»  
Основная образовательная программа  
ВМ.5568.2018  
«Связи с общественностью в сфере международных отношений»

Научный руководитель:  
доцент кафедры международных гуманитарных связей СПбГУ, к.и.н.  
НИКОЛАЕВА Юлия Вадимовна

Рецензент:  
профессор кафедры социальных технологий и массовых  
коммуникаций в спорте НГУ физической культуры, спорта и здоровья  
им. П.Ф. Лесгафта,  
к.и.н., доцент  
ПУТЯТОВА Эмилия Георгиевна

Санкт-Петербург  
2020

## Оглавление

Введение .....	3
Глава I. Теоретические аспекты формирования имиджа в сфере футбола.....	13
1.1. Имидж как составляющая спортивного маркетинга.....	13
1.2. Значение положительного имиджа в современном футболе .....	19
Глава II. Механизмы формирования положительного имиджа футбольных организаций.	26
2.1. Международные футбольные федерации и проблема построения имиджа: вызовы и тенденции .....	26
2.2. Национальные футбольные ассоциации: значение положительного имиджа и механизмы его формирования.....	46
2.3. Механизмы формирования международного имиджа футбольных клубов.....	54
Заключение.....	61
Список использованных источников и литературы.....	64

## Введение

В современном мире, в котором глобализация охватила практически все сферы общественной жизни – начиная с экономики и политики и заканчивая научными и гуманитарными связями, – а явление коммерциализации проникло во многие сферы культурной жизни, в том числе и в спорт высших достижений, значение имиджа возрастает многократно. Вовлечение спорта в политические и экономические процессы, его информатизация, изменение его статуса в сфере социальной деятельности, укрепление его роли в качестве инструмента международных отношений, – все это повлияло на развитие инструментария спортивного маркетинга, брендинга, имиджмейкинга. Как отмечают эксперты, «спорт превращается в инструмент имиджмейкерства многих государств, а также в средство поддержания их национальной идентичности».<sup>1</sup> Действительно, использование спорта в качестве механизма национального брендинга и процессы формирования и поддержания устойчивого положительного имиджа спортивных организаций и отдельных спортсменов, прочих деятелей спорта отражают современные мировые тенденции, связанные с коммерциализацией и глобализацией данной сферы. Благоприятный имидж в глазах деловых партнеров и болельщиков играет большую роль в контексте финансовой поддержки спонсорами или прибыли от телевизионных и интернет-трансляций спортивных событий или непосредственных доходов в дни домашних матчей.

Необходимость применения инструментов формирования положительного имиджа только усиливается в эпоху резкой коммерциализации большого спорта и скандалов, распространившихся в данной сфере: является приоритетом сохранение репутации спорта и спортивных организаций, как источников важнейших этических, культурных и гуманистических принципов, способных обеспечить гармоничное развитие и благополучие общества. В свою очередь выбор футбола как вида спорта для изучения данного вопроса обоснован его популярностью и распространением в мире, а также огромным (и активно реализуемым) потенциалом для спортивного маркетинга и брендинга.

Актуальность данного исследования продиктована следующими факторами. Во-первых, спорт, становясь не только частью культурной жизни, но и мощным политическим и экономическим фактором, активно используется как средство укрепления национального имиджа на внутри- и внешнеполитической арене. Также в силу данного явления возрастает

---

<sup>1</sup> Костиков В.Ю. Концепт спортивного брендинга: теоретико-методологические параметры. // Вопросы теории и практики журналистики. 2017. Т. 6. No 4. С. 617. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-sportivnogo-breninga-teoretiko-metodologicheskie-parametry/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

интерес к спорту со стороны средств массовой информации и общественности, что, в свою очередь, дает толчок развитию брендинга в спорте высоких достижений. Во-вторых, футбол сохраняет за собой статус наиболее популярного и распространенного вида спорта в мире, современного социально-культурного феномена глобального масштаба, что в свою очередь способствует расширению возможностей для так называемого футбольного брендинга и футбольной дипломатии и, вместе с тем, актуализируется задача формирования имиджа и репутации в сфере футбола. В связи с вышеизложенным представляется целесообразным рассмотреть и проанализировать основные механизмы, используемые в процессе формирования положительного имиджа зарубежных и отечественных футбольных организаций, в числе которых как национальные федерации, так и отдельные клубы.

Цель данной работы - выявить механизмы формирования положительного имиджа международных и национальных футбольных организаций, а также футбольных клубов.

Соответственно данной цели выделяются следующие задачи:

- 1) рассмотреть теоретическую составляющую имиджа в контексте феномена спортивного маркетинга;
- 2) определить ценность положительного имиджа в современном футболе;
- 3) проанализировать ключевые вызовы имиджу руководящих организаций, представленных в европейском и международном футболе, и механизмы его формирования;
- 4) рассмотреть механизмы формирования положительного имиджа национальных футбольных ассоциаций и футбольных клубов;
- 5) сформировать представление об общих закономерностях в области формирования имиджа футбольных организаций.

Объектом данного исследования являются международные и национальные футбольные федерации и футбольные клубы; предмет исследования – механизмы формирования имиджа футбольных федераций и клубов.

В рамках данного исследования рассмотрена деятельность по формированию имиджа Международной федерации футбола (ФИФА) и Союза европейских футбольных ассоциаций (УЕФА). Выбор данных объектов исследования обусловлен руководящим положением и особым статусом в системе мирового футбола, а также, в особой степени, вызовами их имиджу и репутации, имевшими место в недалеком прошлом и имеющими место сейчас. Кроме того, аналогичным образом рассмотрены механизмы формирования

имиджа футбольных объединений национального уровня, ассоциированных членов вышеуказанных международных организаций, отвечающих за развитие футбола в отдельных государствах и за формирование международного спортивного имиджа этих государств. Также объектами данного исследования являются футбольные клубы, основные акторы футбольной жизни, пользующиеся огромной популярностью и поддержкой глобальной аудитории, бенефициары коммерциализации и глобализации футбола,<sup>2</sup> имеющими по этой причине некоторую специфику в формировании брендов и имиджей по сравнению с руководящими федерациями.

В ходе исследования нашли применение следующие методы:

- 1) аналитический метод, позволивший выявить формы деятельности футбольных организаций, направленные на создание положительного имиджа;
- 2) компаративный метод (метод сравнения), позволивший сопоставить и сравнить механизмы формирования имиджа рассматриваемых футбольных организаций;
- 3) метод контент-анализа документов, в частности, программ развития, финансовых отчетов, отчетов о гуманитарной деятельности футбольных клубов и федераций, проектов их социальных программ и т.д., который способствовал определению основных механизмов формирования имиджа изучаемых организаций;
- 4) метод case-study, который способствовал анализу отдельных вызовов имиджу рассматриваемых организаций, а также кампаний и проектов, направленных на формирование и укрепление их имиджа;
- 5) метод обобщения, позволивший сформировать итоговое представление о механизмах формирования положительного имиджа футбольных организаций.

В ходе проведения исследования были использованы разнообразные источники. Значительную часть источниковой базы исследования составили документы и информационные материалы изучаемых футбольных федераций и клубов, которые раскрыли основные аспекты их деятельности по формированию положительного имиджа, а также вызовы, с которыми они сталкиваются в данной области: например, это

---

<sup>2</sup> Deloitte Football Money League 2020. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%253A+DeloitteGlobal+%2528Deloitte+Global+headlines%2529](https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%253A+DeloitteGlobal+%2528Deloitte+Global+headlines%2529), свободный (дата обращения: 22.04.2020 г.)

учредительные документы<sup>3</sup> и программы развития<sup>4</sup>, отчеты о финансовых показателях<sup>5</sup> и данные о партнерских соглашениях<sup>6</sup>, проекты и кампании социальной направленности<sup>7</sup>. Важное значение для оценки успешности реализации мер по укреплению имиджа имели статистические данные, основанные на результатах социологических опросов.<sup>8</sup> В рассмотренных нами источниках раскрывается информация об историческом развитии и текущем положении дел изучаемых международных и национальных организаций и клубов, концепциях их развития, механизмах формирования и укрепления их имиджа и репутации.

Также мы активно обращались к материалам средств массовой информации, которые были посвящены проблемам имиджа<sup>9</sup> и инструментам его формирования<sup>10</sup> в контексте деятельности рассматриваемых футбольных организаций. В связи с огромным значением современных веб-технологий и социальных медиа для брендинга и маркетинга футбольных организаций мы обращались к информации официальных аккаунтов в социальных сетях объектов данного исследования.<sup>11</sup>

Теоретическая база исследования:

Теоретической основой для данной работы послужили труды исследователей спорта, спортивного маркетинга, брендинга, процесса формирования имиджа спортивных, в том числе футбольных, организаций.

---

<sup>3</sup> Напр., FIFA Statutes. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/the-fifa-statutes-2018.pdf?cloudid=whhncbdzio03cuhmwfxa>, свободный (дата обращения: 29.04.2020 г.)

<sup>4</sup> Напр., Программа РФС «Поиск талантов» на 2016-2020 годы. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj\\_id=6](https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj_id=6), свободный (дата обращения: 16.05.2020 г.)

<sup>5</sup> Напр., FIFA Financial Report 2018. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttuyquuxhq0.pdf>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>6</sup> Напр., Партнеры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/uefaeuro-2020/sponsors/>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

<sup>7</sup> Напр., 100% Werder WorldWide. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.werder.de/werder-bewegt/hilfsbereitschaft/100-werder-worldwide/>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>8</sup> Напр., Global Attitudes Towards the FIFA World Cup 2018 in Russia. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ipsos.com/en/global-attitudes-towards-fifa-world-cup-2018-russia>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>9</sup> Напр., Миллиарды из бюджета для «Зенита», расизм в ПСЖ, новая европейская Суперлига. Что мы узнали из публикаций проекта Football Leaks. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://meduza.io/slides/milliardy-iz-byudzheta-dlya-zenita-rasizm-v-pszh-novaya-evropeyskaya-superliga>, свободный (дата обращения: 6.05.2020 г.)

<sup>10</sup> Напр., Asia pre-season tours: Barcelona, Manchester clubs and Juventus lead visits to China, Japan and Singapore. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scmp.com/sport/football/article/3008389/asia-pre-season-tours-barcelona-manchester-clubs-and-juventus-lead>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>11</sup> Напр.: Juventus Football Club, Instagram. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.instagram.com/juventus/?hl=ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

Так, работы О.В. Гадючкина и Е.А. Макаровой<sup>12</sup>, В.И. Филонова и А.В. Юдиной<sup>13</sup>, С.А. Фомичева и Н.М. Фроловой<sup>14</sup> и ряда других авторов способствовали пониманию самой сути концепции имиджа в спорте, ее роли как продукта спортивного маркетинга, значению имиджа для спортивного и коммерческого успеха спортсменов и спортивных клубов, а также роли спорта в формировании внешнеполитического имиджа государства. Кроме того, в этих работах раскрываются основные направления деятельности спортивных организаций в области формирования имиджа спортивных организаций.

В данном контексте нельзя не отметить работы специалиста в области спортивного брендинга и медиакоммуникаций в сфере спорта В.Ю. Костикова<sup>15</sup>, в которых он исследует теоретические аспекты спортивного брендинга и спортивного маркетинга. Автор отмечает, что вследствие развития спорта как культурного и политического явления и развития инструментов Интернет-технологий и медиакоммуникаций, обе концепции стали самостоятельными отраслями, имеющими определенную специфику, не свойственную иным областям маркетинга и брендинга. Подробно останавливаясь на развитии этих концепций, исследователь уделяет особое внимание на их возросшей роли в условиях глобализации и коммерциализации спортивных процессов, новом статусе спорта в политической, экономической сферах, в области международных отношений, влиянии на общественное мнение, привлечении колоссального внимания средств массовой информации и общественности. В.Ю. Костиков отмечает возрастающую в условиях глобальной конкуренции важность формирования устойчивого бренда в спорте, укреплении драйверных характеристик бренда и имиджа, развития бренд-коммуникаций для общения с аудиторией и расширения базы болельщиков, коммерческих партнеров, иных деловых связей, формирования имиджа успешной в спорте, значимой в социальном аспекте и привлекательной с экономической точки зрения организации. Автор

---

<sup>12</sup> Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57-58. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlema-ya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>13</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 103-111. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

<sup>14</sup> Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>15</sup> Напр., Костиков В.Ю. Влияние имиджа спорта на формирование трендов и развитие имиджа страны за рубежом. // Вестник МНЭПУ. 2014. №1. С.21. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22676205\\_73160073.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22676205_73160073.pdf), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

рассматривает основные направления деятельности в сфере создания спортивного бренда, технологии формирования и продвижения имиджа в спорте.

Сью Бриджуотер, специалист в области спортивного маркетинга и администрирования, в своих исследованиях<sup>16</sup> также рассматривает проблему создания бренда и формирования имиджа спортивных организаций. Автор анализирует влияние глобализации на спорт и подчеркивает возрастающее значение наличия брендов в спорте, которые в современных условиях необходимы для эффективной коммуникации со средствами массовой информации, болельщиками и иными заинтересованными лицами. С. Бриджуотер рассматривает ключевые факторы, имеющие значение для восприятия футбольного клуба аудиторией как успешной организации и способствующие установлению более тесного и открытого диалога с болельщиками и деловыми партнерами, так же как и расширению числа зрителей и иных заинтересованных лиц. Исследователь проанализировала брендинговую стратегию английского футбольного клуба «Манчестер Юнайтед», отметила ключевые аспекты и задачи, стоящие перед клубом в данном направлении. Автор отмечает важность активной коммуникации с аудиторией, в том числе посредством реализации социальных функций.

В работе экспертов в области маркетинга Дженса Блумродта, Мишеля Деборде, Доминика Бодина «Professional football clubs and corporate social responsibility» (рус. «Профессиональные футбольные клубы и корпоративная социальная ответственность»)<sup>17</sup> рассматривается влияние гуманитарной деятельности на формирование имиджа футбольных клубов. В рамках исследования авторы акцентировали внимание на социально-ориентированной деятельности клубов «Ренн» и «Лорьен», представляющих Лигу 1 Чемпионата Франции, проанализировали мотивы реализации подобных проектов и кампаний, оценки данных действий болельщиками клубов и пришли к выводу, что гуманитарная деятельность является одной из основ имиджа футбольного клуба и напрямую влияет на его репутацию. В статье авторы отмечают огромный потенциал феномена корпоративной социальной ответственности для развития и укрепления положительного имиджа в условиях, свойственных современному футболу.

---

<sup>16</sup> Напр., Bridgewater S. What is a football brand? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/304635276\\_What\\_is\\_a\\_football\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/304635276_What_is_a_football_brand), свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)

<sup>17</sup> Blumrod J., Desbordes M., Bodin D. Professional football clubs and corporate social responsibility. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013, Vol. 3 Issue: 3, p.205. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/262891508\\_Professional\\_football\\_clubs\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/262891508_Professional_football_clubs_and_corporate_social_responsibility), свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

Исследователи в области спортивного маркетинга Христос Анагностопулос и Дэвид Шилбери в работе «Integrating corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration» (рус. «Интеграция корпоративной социальной ответственности в английском футболе: на пути к мультитеоретической интеграции») <sup>18</sup> также оценивают важность гуманитарной деятельности для положительного имиджа организации, но уже на примере английского футбола. Проанализировав данный аспект деятельности клубов Английской Премьер-лиги и Чемпионшипа на основе интервьюирования руководителей их специализированных фондов, а также в целом рассмотрев историю развития концепции социальной ответственности в Англии, исследователи пришли к выводу, что в эпоху коммерциализации спорта значительно возросло значение гуманитарных фондов и других соответствующих структурных подразделений клубов. Исследователи подчеркивают особую роль подобных структур и их деятельности в контексте развития и укрепления имиджа организации. Они отмечают, что подобные акции и кампании способствуют укреплению связей и благоприятствуют сотрудничеству с коммерческими организациями, т.е. потенциальными спонсорами, и властными структурами.

В контексте изучения крупного коррупционного скандала в футболе, имевшего место в первой половине 2010-х годов, и его последствий для имиджа ФИФА, УЕФА и всего футбола в целом, были полезны работы экспертов в области массовых коммуникаций Чука Онвумечили «Corruption Arrests of May 26 and FIFA's Attempts at Image Repair» (рус. «Аресты 26 мая, связанные с коррупцией, и попытки ФИФА восстановить имидж») <sup>19</sup> и Лабиба Ибрахим «Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis» (рус. «Управление репутацией Международной федерации футбола (ФИФА): коррупционный кризис») <sup>20</sup>. Авторы проанализировали действия ФИФА и его руководства, в частности, направленные на сохранение репутации и защиту имиджа организации после скандала в мае 2015 года. Исследователи разобрали новостные и пресс-релизы, содержание конференций, данные

---

<sup>18</sup> Anagnostopoulos C., Shilbury D. Integrating corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013. Vol. 3 Issue: 4, p. 272. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/259633215\\_Integrating\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_English\\_Football\\_Towards\\_Multi-theoretical\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/259633215_Integrating_Corporate_Social_Responsibility_in_English_Football_Towards_Multi-theoretical_Integration), свободный (дата обращения: 11.04.2020 г.)

<sup>19</sup> Onwumechili C. Analysis of FIFA's attempt at image repair. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/298330066\\_Analysis\\_of\\_FIFA%27s\\_attempt\\_at\\_image\\_repair](https://www.researchgate.net/publication/298330066_Analysis_of_FIFA%27s_attempt_at_image_repair), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>20</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

веб-сайта и пришли к выводу, что стратегия «отрицания», которой придерживался Й. Блаттер, не позволила защитить имидж ФИФА, а работа со средствами массовой информации не принесла особой пользы. Авторы также отмечают, что коррупционный скандал и нанесенный им ущерб имиджу повлияли и на сотрудничество ФИФА с партнерами в рамках спонсорских соглашений. Подчеркивается значение положительного имиджа для экономически выгодных спонсорских отношений.

Кроме того, огромным подспорьем в изучении процессов становления Международной федерации футбола и Союза европейских футбольных ассоциаций, а также национальных футбольных федераций стали труды «FIFA 100 лет. Век футбола»<sup>21</sup> и «Планета Футбол: Путеводитель по странам и континентам» Н.И. Травкина<sup>22</sup>, – в них раскрывается весь тот путь, который проделали данные организации с момента их основания, а также процесс развития и изменения общественного и политического значения самого футбола.

Хронологические рамки данной работы охватывает второе десятилетие XXI века, поскольку именно в данный промежуток времени имели место крупные скандалы, которые в той или иной степени потрясли всю систему мирового футбола, подточили имидж ведущих федераций. Что касается возросшей коммерциализации футбола, то стоит выделить следующий факт: среди 100 самых дорогих трансферов футболистов по состоянию на май 2020 года (нижняя планка суммы – 42 миллиона евро) лишь 10 относятся к более раннему периоду, а в топ-20 представлены исключительно переходы с суммой от 80 миллионов евро, начиная с сезона 2009/2010 (рекордный на тот момент переход Криштиану Роналду из «Манчестер Юнайтед» в мадридский «Реал»).<sup>23</sup> В то же время начался рост прибыли Английской Премьер-лиги от реализации телевизионных прав: за спадом с 1,2 до 1,0 миллиарда фунтов стерлингов в циклах 2001-2004 и 2004-2007 последовал взлет 1,7 – 1,8 – 3,0 – 5,1 миллиардов фунтов стерлингов в циклах 2007-2010, 2010-2013, 2013-2016, 2016-2019 соответственно.<sup>24</sup>

---

<sup>21</sup> Айзенберг К., Ланфранши П., Мейсон Т., Валь А. FIFA 100 лет. Век футбола. /Пер. с англ. Н. Гринцер; отв. ред. Т. Фролова. М.: Махаон, 2005.

<sup>22</sup> Травкин Н.И. Планета Футбол: Путеводитель по странам и континентам. - М: Терра-Спорт, Олимпия Пресс, 2002.

<sup>23</sup> Transfer records. Transfermarkt. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transfermarkt.com/statistik/transferrekorde>, свободный (дата обращения: 24.05.2020 г.)

<sup>24</sup> Market insight: the rights track: a history of the Premier League's UK TV deals. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.soccerex.com/insight/articles/2018/the-rights-track-a-history-of-the-premier-league-s-uk-tv-deals>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

Научная новизна работы заключается в проведении комплексного анализа механизмов формирования имиджа спортивных организаций, а не только использования инструментов медиакоммуникаций. Практическая значимость данного исследования заключается в возможности ознакомления с опытом международных и зарубежных футбольных организаций в данной сфере и потенциального использования данного опыта в отечественной спортивной среде. Теоретическая значимость определяется тем, что в отечественной научной литературе представлено крайне малое количество работ, посвященных данной, довольно специфической проблематике, при полном отсутствии крупных комплексных исследований. Кроме того, результаты данной работы дополняют имеющиеся в литературе представления касательно рассматриваемого вопроса и могут быть использованы в дальнейших исследованиях.

Настоящая работа состоит из двух глав, каждая из которых делится на параграфы. В первой главе раскрывается теоретическая информация о природе имиджа как составляющей брендинговой стратегии в контексте спортивного маркетинга, а также рассматривается ценность и значение имиджа в современном футболе. Вторая глава содержит информацию о вызовах, причинах и непосредственно направлениях деятельности футбольных организаций по формированию и укреплению их положительного имиджа.

Апробация результатов выпускной квалификационной работы:

Морданов К.И. Гуманитарные аспекты деятельности английских футбольных клубов // Международные гуманитарные связи: материалы заочных сессий ежеквартальной студенческой научной конференции. Том VIII, июнь. Великий Новгород, 2015. С. 69-76. Режим доступа: [http://mgs.org.ru/?page\\_id=597](http://mgs.org.ru/?page_id=597) (ISBN 2310-9203), свободный

Морданов К.И. Гуманитарные аспекты деятельности испанских футбольных клубов // Гуманитарные аспекты деятельности английских футбольных клубов // Международные гуманитарные связи: материалы заочных сессий ежеквартальной студенческой научной конференции. Том X, декабрь. С. 43-50. Великий Новгород, 2015. Режим доступа: [http://mgs.org.ru/?page\\_id=597](http://mgs.org.ru/?page_id=597) (ISBN 2310-9203), свободный

Морданов К.И. Гуманитарные проекты в деятельности европейских футбольных клубов/Доклад на конференции с международным участием «Межкультурный диалог в современном мире», Санкт-Петербург, СПбГУ, 27-28 апреля 2018 г.

Морданов К.И. Футбольная дипломатия и формирование международного имиджа России/Доклад на международной научно-практической студенческой конференции «Общественная дипломатия глазами студента-международника», Санкт-Петербург,

СПбГУ, 24 сентября 2018 г. Режим доступа:  
[https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_37202249\\_46628091.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_37202249_46628091.pdf), свободный

## Глава I. Теоретические аспекты формирования имиджа в сфере футбола

### 1.1. Имидж как составляющая спортивного маркетинга

Формирование благоприятного имиджа спортивных организаций является неотъемлемой частью и ключевой задачей спортивного маркетинга. Несмотря на то, что среди продуктов спортивного маркетинга выделяются самые различные объекты – начиная от спортивных товаров и физкультурно-оздоровительных услуг и заканчивая спортивными мега-событиями и спортивными брендами, – именно имидж признается<sup>25</sup> в качестве важнейшего и специфического продукта деятельности в сфере спортивного маркетинга, в том числе по причине огромного значения в контексте спонсорских отношений: совсем не секрет, что чем лучше имидж организации, тем проще ее руководству найти надежных спонсоров.

Считаем необходимым рассмотреть теоретическую составляющую вопроса и определить значение используемых терминов. Так, под имиджем мы понимаем мнение рационального или эмоционального характера об объекте, возникшее у группы людей на основе целенаправленно или произвольно сформированного образа.<sup>26</sup> Имидж является социально обусловленным феноменом, информационным и смысловым посланием общественности, инструментом коммуникации с аудиторией.<sup>27</sup> Исследователями отмечается, что природа имиджа двойственна, поскольку он может выступать и в качестве инструмента налаживания диалога с обществом, и как средство целевого воздействия на общественное мнение, инструмент управления настроениями аудитории.<sup>28</sup> Формирование имиджа спортивной организации – это задача, реализация которой требует системной и целенаправленной стратегии и большого количества времени и усилий, направленных на выстраивание отношений с аудиторией, что связано с самой природой спортивных событий

---

<sup>25</sup> Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlemaya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>26</sup> Черемушникова И.К. Имидж как выразитель культурных смыслов. // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 7, Филос. 2008. №2 (8). С. 86. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-vyrazitel-kulturnyh-smyslov/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>27</sup> Там же.

<sup>28</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 104. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

– неуправляемостью и непредсказуемостью их результатов.<sup>29</sup> Исследователи отмечают<sup>30</sup> наличие следующих этапов формирования стратегии по формированию и продвижению положительного имиджа спортивной организации: анализ и мониторинг текущей ситуации (исследование текущего положения дел с имиджем организации, его восприятием аудиторией, развитие имиджевой стратегии (выбор направлений деятельности, формирование целей и задач), а также реализация мер, отдельных акций, направленных на формирование положительного имиджа и соответствующий контроль.

В литературе отмечается, что понятие имиджа спортивной организации включает в себя целую совокупность факторов, которые могут благоприятно или негативно сказываться на нем: «представление о команде или спортсмене, совокупная материальная и нематериальная ценность, поведение, имидж тренеров и отдельных спортсменов, входящих в команду, спортивные результаты и прочее». <sup>31</sup> Переплетение различных факторов формирует сложный социокультурный феномен имиджа.<sup>32</sup> Репутация является составной частью имиджа.<sup>33</sup> В этой связи не представляется удивительным тот факт, что в командных видах спорта и, в частности, в футболе, персональный имидж спортсмена должен быть максимально связан с имиджем клуба, за который он выступает, и национальной сборной страны, честь которой он защищает на международном уровне. Вместе с тем, важно понимать, что и имидж всего спорта, или его отдельного вида, в рассматриваемом нами случае, футбола, также аналогичным образом зависит от целой совокупности элементов, и скандал, связанный с коррупцией в ФИФА, главной футбольной организации мира, наносит удар по имиджу всего футбола в глобальном масштабе, а непрекращающиеся допинговые скандалы, связанные с российскими спортсменами, бьют как по имиджу российского спорта в целом, так и по международному имиджу государства.

---

<sup>29</sup> Kunkel T., Funk D., King C. Consumer Based Brand Associations for Professional Football Leagues. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/143878666.pdf>, свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)

<sup>30</sup> Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>31</sup> Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlemaya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>32</sup> Костиков В.Ю. Влияние имиджа спорта на формирование трендов и развитие имиджа страны за рубежом. // Вестник МНЭПУ. 2014. №1. С.21. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22676205\\_73160073.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22676205_73160073.pdf), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>33</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 105. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

Формирование положительного имиджа является ключевой задачей спортивного брендинга. Термин «спортивный брендинг» означает «деятельность по созданию долгосрочного предпочтения к бренду как совокупному спортивному продукту, основанному на совместном воздействии на потребителя спортивной составляющей товарного знака, информационно-коммуникативных обращений, специальных и PR-мероприятий, объединенных общей целью, и выделяющих спортивную организацию среди конкурентов».<sup>34</sup> Отмечается, что целью брендинга как маркетинговой технологии является создание имиджа организации/человека/других объектов, а также информирование общественности о присущих объекту брендинга ценностях с целью привлечения целевой аудитории.<sup>35</sup>

Спортивный брендинг является технологией продвижения ценностей, символом и смыслами, непосредственно связанными со спортом и сохраняющими актуальность для общества. Под брендом понимается «набор утилитарных и символических ценностей, предназначенных для удовлетворения ... нужд потребителя».<sup>36</sup> Бренд в спорте – это имя спортсмена или название клуба, иной организации, символизирующих наиболее важные ценности спорта. Необходимость его развития обусловлена требованиями спортивного рынка и современной экономики в целом. С брендом связаны ассоциации, символы и образы, он является «проявлением социокультурных норм и принципов».<sup>37</sup> Исследователи отмечают,<sup>38</sup> что бренд представляет собой айсберг: за видимой всем внешней оболочкой – логотипом и названием, – скрывается комбинация прочих многочисленных и значимых составляющих бренда: это его ценности, история, культура, символы, личности и так далее.

Трансформации, произошедшие в обществе и в сфере спорта, в частности, его глобализация и политизация, профессионализация и коммерциализация актуализировали спортивный брендинг. Поскольку сегодня многие спортивные организации и деятели спорта выходят за чисто спортивные рамки, они не только символизируют определенный вид спорта, но их самостоятельные бренды становятся символами целых стран, они

---

<sup>34</sup> Костиков В.Ю. Концепт спортивного брендинга: теоретико-методологические параметры. // Вопросы теории и практики журналистики. 2017. Т. 6. No 4. С. 626-627. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://jq.bgu.ru/reader/article.aspx?id=21766>, свободный (дата обращения: 15.04.2020 г.)

<sup>35</sup> Там же. С. 619.

<sup>36</sup> Там же. С. 618.

<sup>37</sup> Там же. С. 621.

<sup>38</sup> Bridgewater S. What is a football brand? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/304635276\\_What\\_is\\_a\\_football\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/304635276_What_is_a_football_brand), свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)

воплощают и транслируют определенные ценности и идеалы.<sup>39</sup> К футбольным брендам относятся футбольные клубы, отдельные игроки, национальные сборные, футбольные властные структуры, а также соревнования.<sup>40</sup>

Важно понимать причину, по которой спортивный маркетинг выделяется в самостоятельный вид деятельности. Как отмечают эксперты<sup>41</sup>, стандартные маркетинговые подходы, принципы, инструменты, используемые в сфере спорта, формирующие концепцию так называемого «маркетинга в спорте», не доказывают свою состоятельность и эффективность в рассматриваемой сфере общественных отношений, поскольку они не учитывают один из ее ключевых элементов – а именно, эмоциональную составляющую. Спортивный маркетинг, напротив, учитывает и социально-психологические особенности спорта, – так называемую «непредсказуемость среды», которая, как признается экспертами, положительно влияет на привлекательность спортивных событий и организаций, – и свойственные ему гуманистические принципы – например, честную конкуренцию, уважение к соперникам и другие идеалы олимпийского движения, – и вовлеченность большого количества людей: спортсменов, болельщиков, зрителей, иных потребителей спортивного продукта, – которая в большинстве случаев характеризуется искренней преданностью и лояльностью к спортивному клубу или отдельному спортсмену, что позволяет данному виду маркетинга более эффективно добиваться поставленных задач. Спортивный маркетинг направлен на грамотное формирование имиджа спортивной организации, который обладал бы привлекательностью для потребителей и спонсоров и создавал с ними ассоциативные связи, которые, в конечном результате, сформировали бы лояльность к клубу или спортсмену.

Безусловно, спортивный маркетинг отличается от стандартных маркетинговых концепций, поскольку его результаты в этой сфере зависят от непосредственных спортивных успехов. Имидж футбольного клуба, а, следовательно, и его привлекательность как для болельщиков, так и для спонсоров, будет неизбежно ухудшаться в случае

---

<sup>39</sup> Костиков В.Ю. Концепт спортивного брендинга: теоретико-методологические параметры. // Вопросы теории и практики журналистики. 2017. Т. 6. № 4. С. 617. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-sportivnogo-breninga-teoretiko-metodologicheskie-parametry/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>40</sup> Bridgewater S. What is a football brand? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/304635276\\_What\\_is\\_a\\_football\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/304635276_What_is_a_football_brand), свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)

<sup>41</sup> Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlemaya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

чувствительных неудач, даже при наличии высоких показателей финансовых доходов. Вместе с тем, важно выстраивать правильную стратегию, которая бы уменьшала риски для имиджа при плохих результатах. Инструментарий спортивного маркетинга основан на сотрудничестве профессиональной спортивной организации или деятеля профессионального спорта со средой потребителей: болельщиками, зрителями, представителями местного сообщества, – позволяющем им приобщиться к имиджу объекта, а ему, как результат, получить их признание и лояльное отношение.

Имя спортсмена и название команды выступают в качестве мощных имиджевых драйверов бренда. При это отмечается, что имидж, в первую очередь, отдельного спортсмена, хотя в целом, данная позиция подходит и для организаций, должен быть драматичен: он должен заставлять зрителя внимательно следить за развитием объекта и сопереживать его истории. Истории и легенды являются элементами поддержания нарратива вокруг бренда, привлекают интерес аудитории, усиливают лояльность болельщиков или сторонних зрителей.<sup>42</sup>

Имидж футбольной команды связан не только с персональными брендами, личным имиджем игроков, но и психологическими факторами, присущими любой группе лиц: например, уровень сплоченности или разрозненности, наличие коллектива либо совокупности «единоличников», взаимозаменяемость. Имидж тренера, в свою очередь, зависит от его достижений, результатов его команд(ы), вклада в развитие теории и методики футбола.<sup>43</sup>

Сегодня мы видим, что многие спортсмены стремятся максимально использовать свой имидж с целью построения собственного бренда, который, будучи основанным на успехах их профессиональной спортивной деятельности, не только помогает достигать новых вершин на спортивной арене, но способствует заключению крупных рекламных контрактов, развитию других направлений деятельности, диверсификации источников доходов, что имеет большое значение для жизни после завершения спортивной карьеры. В пример можно привести карьеру английского футболиста Дэвида Бэкхема, который стал, пожалуй, первым, кто смог успешно объединить футбол и светскую жизнь, благодаря своим достижениям на поле и популярности, вызванной данными успехами, покорить мир

---

<sup>42</sup> Костиков В.Ю. Влияние имиджа спорта на формирование трендов и развитие имиджа страны за рубежом. //Вестник МНЭПУ. 2014. №1. С.20. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22676205\\_73160073.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22676205_73160073.pdf), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>43</sup> Там же. С. 21

шоу-бизнеса.<sup>44</sup> Кроме того, некоторые спортсмены сами активно занимаются гуманитарной деятельностью, что способствует укреплению их персонального имиджа. Примером может служить испанский футболист «Манчестер Юнайтед» Хуан Мата и его проект «Common Goal» (рус. «Единая цель»), в рамках которого присоединившиеся к нему спортсмены жертвуют 1% от своей заработной платы на благотворительные цели.<sup>45</sup>

Важно отметить, что поскольку имидж спортсменов является составляющей имиджей их клубов, сборных, а, следовательно, и национальных и международных федераций, организации могут вовлекать известных и успешных футболистов и тренеров с отличной репутацией в различные проекты или иным образом использовать их персональные бренды для восстановления или укрепления собственного имиджа.<sup>46</sup>

Использование инструментов PR крайне необходимо для формирования положительного имиджа. Взаимодействие со средствами массовой информации также имеет огромное значение, поскольку именно от них зависит подача материала зрителю, то, с какой стороны спортсмен, да и клуб в целом, может быть преподнесен публике.<sup>47</sup>

Гуманитарный аспект деятельности становится значимым фактором укрепления имиджа и репутации организации. Исследователи данного вопроса Дженс Блумродт, Мишель Деборде и Доминик Бодин отмечали<sup>48</sup>, что активная социально-ориентированная деятельность спортивных организаций положительно влияет на имидж, а Христос Анагностопулос и Дэвид Шилбери подчеркивали<sup>49</sup> важную роль специализированных гуманитарных подразделений в структуре клуба для укрепления репутации и

---

<sup>44</sup> Медведев С.Н., Степанова О.С. Экзистенциалы спорта в гламуре. // Известия Самарского научного центра РАН. – 2015. – Т.17, No1-1. – С. 212. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2015/2015\\_1\\_211\\_213.pdf](http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2015/2015_1_211_213.pdf), свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

<sup>45</sup> Common Goal. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.common-goal.org>, свободный (дата обращения: 30.05.2020 г.)

<sup>46</sup> Bovim E. Making FIFA Great Again: Mission Impossible? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theglobalist.com/fifa-sports-corruption-football/>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

<sup>47</sup> Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>48</sup> Blumrod J., Desbordes M., Bodin D. Professional football clubs and corporate social responsibility. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013, Vol. 3 Issue: 3, p.205. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/262891508\\_Professional\\_football\\_clubs\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/262891508_Professional_football_clubs_and_corporate_social_responsibility), свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>49</sup> Anagnostopoulos C., Shilbury D. Integrating corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013. Vol. 3 Issue: 4, p. 272. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/259633215\\_Integrating\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_English\\_Football\\_Towards\\_Multi-theoretical\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/259633215_Integrating_Corporate_Social_Responsibility_in_English_Football_Towards_Multi-theoretical_Integration), свободный (дата обращения: 11.04.2020 г.)

формирования положительного имиджа, что также проявлялось в более активном сотрудничестве с коммерческими партнерами и органами власти.

Кроме того, важно отметить, что в рамках реализации социально-ориентированных проектов футбольные организации находятся в плотном взаимодействии с крупными «нефутбольными» партнерами, коммерческими и некоммерческими объединениями, сотрудничают с международными и национальными органами власти. Подобное сотрудничество позволяет укрепить имидж футбольной организации, поскольку статус партнеров ассоциируется и на клуб или объединение, а также способствует продвижению футбола и непосредственно имиджа участника партнерства в не связанные с футболом сферы общественной жизни. Это способствует привлечению новых сторонников, болельщиков, партнеров.

Таким образом, имидж является ключевым продуктом спортивного маркетинга и спортивного брендинга – технологий, учитывающих специфику и природу спортивной сферы. Имидж в спорте представляет собой сложный феномен: он многоаспектен, имидж любой из составляющих системы влияет на всю систему и наоборот. Создание и укрепление благоприятного имиджа требует правильной стратегии и выполнения определенных задач, среди которых выделяются работа с национальными и зарубежными средствами массовой информации, увеличение целевой аудитории, развитие социально-ориентированной деятельности.<sup>50</sup>

## **1.2. Значение положительного имиджа в современном футболе**

История футбола уходит в далекие времена: если верить древним источникам, найденным в разных уголках мира и принадлежащим разным цивилизациям, игра с мячом была известна более тысячи лет назад.<sup>51</sup> Спустя эпохи игра не утратила своей популярности. Особое развитие футбол получил во второй половине XIX века, когда были заложены основы профессионального футбола. В эти годы были сформированы единые правила и формат игр, были созданы первые футбольные клубы (старейший клуб мира «Шеффилд» был образован в 1857 году), началось формирование национальных федераций (Футбольная Ассоциация Англии основана в 1863 году). Это послужило основой для организации и проведения первых национальных турниров и международных встреч. В

---

<sup>50</sup> Костиков В.Ю. Технологии продвижения образа спортивной организации в современных СМИ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov\\_statya.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov_statya.pdf), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>51</sup> Травкин Н.И. История футбола. Планета футбол. Путеводитель по странам и континентам. М: 2002. С. 23.

свою очередь, XX век стал переломным для футбола. В 1904 году была образована Международная федерация футбола (ФИФА, фр. *Fédération internationale de football association*), объединившая под своей эгидой существовавшие на тот момент национальные футбольные федерации. С проведения первого Чемпионата мира по футболу в 1930 году было дано начало организации крупных международных турниров. Распространение футбола по земному шару шло быстрыми темпами, его популярность росла. Появилось огромное число профессиональных клубов, национальных федераций и наднациональных объединений, было организовано немалое количество турниров, в том числе и международного уровня.

Профессиональный футбол развивается стремительно, и большую роль в этом играют доходы, получаемые от рекламных соглашений и контрактов на реализацию прав показа телевизионных и Интернет-трансляций матчей. С 1998 по 2015 годы, за время президентства в ФИФА Йозефа Блаттера, доходы главной футбольной организации мира возросли в 17 раз.<sup>52</sup> Так, стоит отметить, что стоимость реализованных ФИФА прав на телевизионные трансляции матчей Чемпионата мира 2010 года в ЮАР превысила 3 миллиарда долларов.<sup>53</sup> Доходы ФИФА от реализации маркетинговых и телевизионных прав, связанных с проведением Кубка мира 2014 года в Бразилии, превысили 4 миллиарда долларов.<sup>54</sup> Доходы от проведения Чемпионата мира 2018 в России составили рекордные 5,4 миллиардов долларов<sup>55</sup>. Согласно действующему контракту, права на трансляцию матчей Английской Премьер-Лиги трех сезонов 2019/2020, 2020/2021 и 2021/2022 были реализованы за 4,5 миллиарда фунтов стерлингов<sup>56</sup>. Пакет прав на трансляцию матчей предыдущего трехлетнего периода – сезоны 2016/2017, 2017/2018 и 2018/19 – был продан за 5,1 миллиард фунтов стерлингов<sup>57</sup>. Вместе с тем, следует уточнить, что эти доходы не лежат мертвым грузом, а выплачиваются региональным ассоциациям и национальным

---

<sup>52</sup> Breiding R.J. Hail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>53</sup> Development and Dreams: The Urban Legacy of the 2010 Football World Cup. // Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2010-05-01/development-and-dreams-urban-legacy-2010-football-world-cup>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>54</sup> FIFA Financial Report 2014. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://img.fifa.com/image/upload/e4e5lkxrbqvgscxgjnpx.pdf>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>55</sup> FIFA Financial Report 2018. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>56</sup> Premier League UK live broadcasting rights update. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.premierleague.com/news/623304>, свободный (дата обращения: 23.04.2020 г.)

<sup>57</sup> Premier League reveals £5 billion British TV rights deal. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.espnfc.com/barclays-premier-league/story/2291898/premier-league-reveals-5-billion-british-tv-rights-deal-with-sky-and-bt>, свободный (дата обращения: 23.04.2020 г.)

федерациям (в случае с ФИФА), футбольным клубам – участникам чемпионата соответствующего сезона (в случае с Премьер-Лигой), что способствует дальнейшему развитию футбольных организаций. Кроме того, крупная часть данных средств идет на продвижение футбола в разных уголках мира, развитие детско-юношеского и женского футбола, проведение социальных программ и так далее.

Сегодня футбол является самым популярным и самым распространенным видом спорта на планете. Более чем в 84% странах мира футбол является видом спорта «номер один» как с экономической точки зрения, так и согласно подсчетам числа любителей данной игры.<sup>58</sup> За международными футбольными событиями следят многомиллионные аудитории. Футбол действительно стал лингва франка, языком международного общения, эпохи глобализации.<sup>59</sup> Финальный матч чемпионата мира, проводимого раз в четыре года, является самой популярной телевизионной программой в мире: охват аудитории составляет 2 миллиарда человек.<sup>60</sup> Число зрителей Чемпионата мира 2014 года, проводившегося в Бразилии, превысило более 3 миллиарда человек из 204 стран.<sup>61</sup> Согласно данным по аудитории официальных трансляций Чемпионата мира 2018 года, за турниром следило более половины населения планеты – 3,572 миллиарда человек.<sup>62</sup> Подобная популярность и практически повсеместное распространение игры обосновывается целым рядом причин: массовость и зрелищность, относительная простота правил и минимальное количество необходимого инвентаря, возможность играть практически в любом месте и в любое время. Игра существует на самых разных уровнях: от дворовой «коробки» до международных мега-событий уровня мировых чемпионатов. Современный футбол не имеет границ, он доступен всем желающим, независимо от пола, возраста и иных субъективных факторов. Согласно мнению президента ФИФА (с 2016 г.) Джанни Инфантино, «футбол - спорт для

---

<sup>58</sup> Eden J.T. Major Research Paper: Soccer and International Relations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/26069/1/EDEN%2C%20Jon%20Theis%2020135.pdf>, свободный (дата обращения: 24.04.2020 г.)

<sup>59</sup> Breiding J.R. Hail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.).

<sup>60</sup> Eden J.T. Major Research Paper: Soccer and International Relations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/26069/1/EDEN%2C%20Jon%20Theis%2020135.pdf>, свободный (дата обращения: 24.04.2020 г.)

<sup>61</sup> Breiding J.R. Hail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.).

<sup>62</sup> ЧМ-2018 посмотрело более половины населения планеты. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/news/208896>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

всех, независимо от убеждений, цвета кожи и вероисповедания»<sup>63</sup>. Сегодня футбол представляет собой феномен международного масштаба и неотъемлемую составляющую общественной жизни, ее культурной, экономической и политической сфер.

Футбол как явление, имеющее значимый вес в жизни общества, находит свое отражение в мировой культуре. Во всем мире спортивной игре посвящено большое количество музыкальных композиций, фильмов, произведений живописи. Деятели искусства не оставляют футбол без внимания: например, можно упомянуть композиции «World in Motion» группы «New Order», «Аргентина - Ямайка 5:0» группы «Чайф», фильмы «Гол!» («Goal!») режиссера Дэнни Кэннона, «Хулиганы» («Green Street Hooligans») Лекси Александр, «Тренер» Данилы Козловского, «Лев Яшин. Вратарь моей мечты» Василия Чигинского, «Футбол - это наша жизнь» («Fußball ist unser Leben») Томи Виганда, «Любовь, ложь и футбол» («Amore, bugie e calcetto») Люки Лючини, «Дни футбола» («Días de fútbol») Давида Серрано, картины «Деревенская игра» Александра Карса, «Футбол» А. А. Дейнеки, «Супрематизм. Живописный реализм футболиста, красочные массы в 4-м измерении» Казимира Малевича, «Футболист» Пабло Пикассо и другие произведения). Это в очередной раз подтверждает, что футбол преодолел границы спорта и стал социокультурным феноменом глобального масштаба.

Таким образом, мы видим, что современный футбол не имеет не только географических границ, но и социальных ограничений. Он больше, чем вид спорта. Его популярность, распространение по всему миру, заложенные в природе игры спортивные, этические, гуманитарные принципы делают футбол важным инструментом «мягкой силы», фактора развития международных связей в сфере культуры, спорта, гуманитарной деятельности. Развитие футбола как социально-культурного феномена со свойственными ему спортивными и гуманитарными ценностями и современными экономическими характеристиками привело к формированию футбольной дипломатии, способствующей развитию и укреплению международных связей и взаимодействию сторон при решении не только спортивных, но и политических, экономических, гуманитарных вопросов, а также формированию и продвижению позитивного международного имиджа государства и решению иных внешнеполитических вопросов. Роль футбола в общественной жизни

---

<sup>63</sup> Открыто для всех. Практический справочник УЕФА и CAFE по доступности стадионов и удобствам в игровые дни. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/UEFAandCAFEGoodPracticeGuide-RUSSIAN.pdf>, свободный (дата обращения: 21.03.2020 г.)

настолько велика, что в 2001 году он был номинирован на Нобелевскую премию мира.<sup>64</sup> Для сохранения данного статуса футбол должен сохранять свой имидж и репутацию. Поскольку имидж футбола непосредственно связан с имиджем футбольных организаций и деятелей спорта, важной задачей является работа в сторону их укрепления и защиты.

Известные футбольные организации, как, впрочем, и отдельные спортсмены, пользуются высокой популярностью и обладают огромным авторитетом. К их действиям на футбольном поле и вне его приковано внимание миллионов зрителей. По этой причине они служат моделями поведения для других организаций и людей. В данном контексте имидж имеет огромное значение. Кроме того, подобное отношение к игре колоссального числа людей привлекает внимание средств массовой информации. Футбольная жизнь привлекает внимание как спортивных, так и неспортивных СМИ, которые следят не только за результатами клубов, но и за частной жизнью спортсменов.

Вместе с тем, футбол сталкивается и с вызовами. Коммерциализация спорта становится не только фактором продвижения и развития игры, но создает предпосылки для негативных социальных явлений. Так, несмотря на принятые правила финансового fair play (подробнее в параграфе 2.1) существует тенденция к усилению неравенства между крупными клубами из топ-чемпионатов и остальными, беспрецедентный рост стоимости футболистов на трансферном рынке и агентская деятельность наносят ущерб мировому футболу во благо сравнительно небольшой группы топ-клубов. Это не способствует развитию конкуренции и состязательности, в определенной степени идет во вред спортивным принципам и этическим ценностям. Рост доходов организаций, возможности заключения самых разнообразных спонсорских контрактов, ценность отдельных голосов при выборе места проведения следующего мундиала, – все перечисленное создает благоприятные условия для коррупции<sup>65</sup>. Беспрецедентный рост зарплат футболистов и тренеров создает напряжение в обществе. Так, неоднократно высказывалось мнение о несоответствии доходов и «общественной пользы» игроков в футбол и, например, врачей, учителей, ученых, заводских рабочих.<sup>66</sup> Кроме того, негативно на имидже футбольных клубов, национальных сборных и всего футбола в целом сказывается отрицательный

---

<sup>64</sup> Премия мира - у ООН и ее генсека. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://news.bbc.co.uk/1/hi/russian/news/newsid\\_1595000/1595280.stm](http://news.bbc.co.uk/1/hi/russian/news/newsid_1595000/1595280.stm), свободный (дата обращения: 05.05.2020 г.)

<sup>65</sup> Breiding R.J. Hail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>66</sup> Рабинович А. Закон спроса и предложения. Почему футболисты так много зарабатывают. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.eurosport.ru/football/story\\_sto7721222.shtml](https://www.eurosport.ru/football/story_sto7721222.shtml), свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

личный имидж спортсменов: на них проецируются персональные негативные черты, свойственные некоторым футболистам, – аморальное и противоправное поведение, употребление запрещенных препаратов (допинг, наркотики), погоня за финансовыми доходами вместо верности одной команде.<sup>67</sup>

Также из-за повышенного внимания общественности и средств массовой информации к игре, социальные проблемы, существующие в современном обществе и находящие отражение в том числе и в спорте, более заметны. Футбол сталкивается с проявлениями расизма и национализма, насилия и хулиганства, дискриминации – как в профессиональной среде, так и среди болельщиков. Данные проблемы требуют решения, а сфера футбола – укрепления и защиты имиджа.

Решением данных задач занимаются футбольные организации путем развития и продвижения игры, реализации гуманитарных программ, проведения других акций и кампаний, способствующих формированию положительного имиджа как их собственного, так и системы футбола в целом. Основные направления деятельности футбольных организаций, будь то международные объединения, национальные федерации или профессиональные футбольные клубы, связаны со спортом, – это организация спортивных мероприятий или участие в них. Но, вместе с тем, важно понимать, что деятельность рассматриваемых организаций охватывает целый спектр других направлений: среди прочего, это и разработка с последующим выполнением стратегий развития, и привлечение партнеров, и заключение спонсорских соглашений, и деятельность на трансферном рынке, и реализация гуманитарных программ. И на современном этапе развития футбола успех данных начинаний во многом зависит от имиджа спортивной организации. Чем лучше имидж, тем проще привлекать новых зрителей, выгоднее условия спонсорских контрактов, большее число «звездных» игроков стремится попасть в клуб.

Как отмечалось выше, одним из аспектов деятельности футбольных организаций является реализация программ и проектов гуманитарного характера. Клубы и федерации несут серьезную социальную ответственность.<sup>68</sup> Гуманитарная деятельность футбольных организаций включает в себя организацию и проведение программ в сфере образования и здравоохранения, проектов, направленных на популяризацию спорта, пропаганду

---

<sup>67</sup> Костиков В.Ю. Влияние имиджа спорта на формирование трендов и развитие имиджа страны за рубежом. // Вестник МНЭПУ. 2014. №1. С.21. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22676205\\_73160073.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22676205_73160073.pdf), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>68</sup> Blatter stresses football's social responsibility. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fifa.com/about-fifa/news/y=2007/m=5/news=blatter-stresses-football-social-responsibility-529917.html>, свободный (дата обращения: 02.05.2020 г.)

спортивных и этических ценностей, здорового образа жизни, реализацию инициатив, направленных на противодействие негативным социальным явлениям, будь то насилие, хулиганство или дискриминация любого рода, организацию благотворительных проектов. Для решения поставленных задач в структурах футбольных клубов создаются специализированные подразделения, непосредственно занятые организацией и реализацией гуманитарных программ.

Основываясь на вышеизложенном, мы можем сделать вывод, что современный футбол является не просто видом спорта, но настоящим социокультурным феноменом глобального масштаба. Он обладает исключительным потенциалом для использования его в качестве культурного явления, инструмента «мягкой силы», спортивной дипломатии, в международных отношениях, для продвижения этических и гуманитарных ценностей, пропаганды спорта и здорового образа жизни, реализации социальных проектов. Коммерциализация ведет к быстрому развитию профессионального футбола, усиливает его возможности. Вместе с тем, это становится причиной проблем, которые, ввиду популярности футбола, невозможно скрыть, и которые омрачают репутацию всей футбольной сферы. Для противодействия этим явлениям и укрепления имиджа футбола футбольными организациями и клубами реализуются различные меры, которые более подробно рассмотрены в следующих параграфах.

## **Глава II. Механизмы формирования положительного имиджа футбольных организаций**

### **2.1. Международные футбольные федерации и проблема построения имиджа: вызовы и тенденции**

Переходя к практической части исследования, следует в первую очередь отметить, что всю систему международного футбола можно условно разделить на две категории: национальные структуры, управляющие футболом на территории национального государства, и наднациональные, т.е. международные организации, которые имеют главенствующую роль в данной системе и управляют футболом на глобальном и международном (континентальном) уровнях. Представляется правильным начать рассмотрение механизмов формирования положительного имиджа футбольных ассоциаций с объединений наднационального уровня в связи с их более высоким статусом и положением в иерархии футбольных организаций.

Важнейшей организацией в международном футболе является Международная федерация футбола (ФИФА, фр. *Fédération internationale de football association*). Организация была основана 21 мая 1904 года в Париже представителями Бельгии, Дании, Испании, Нидерландов, Франции, Швеции и Швейцарии в качестве международного союза данных национальных футбольных федераций. Сегодня Международная федерация футбола включает в себя 211 аффилированных ассоциаций и имеет главенствующую роль в международном футболе, руководит мужским и женским футболом, футзалом, пляжным футболом, занимается организацией международных турниров и товарищеских матчей.

ФИФА стала считаться коммерчески успешной организацией при Й. Блаттере, за 17 лет президентства которого доходы ФИФА выросли многократно.<sup>69</sup> Рост финансовых показателей, необходимость привлечения спонсоров и заключения все более и более выгодных контрактов требовала продуктивной работы над имиджем и репутацией организации. К тому же, ФИФА, как организация, руководящая всем футболом в глобальном масштабе, отвечала и за процессы, развитие и влияние которых в спорте в

---

<sup>69</sup> Breiding J.R. Hail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

последнее время усилилось: коммерциализация и глобализация. Таким образом, положительный имидж стал требованием современности.

Крайне негативное значение для имиджа организации имел во многом сенсационный выбор России и Катара в качестве стран-хозяек чемпионатов мира 2018 и 2022 годов. Данное решение послужило причиной начала расследований о коррупции в организации и до сих пор несет в себе политически связанные риски для организации, которая подобным образом связала один из главных международных спортивных турниров с государствами с недемократическими режимами, в которых отмечается нарушение прав человека.<sup>70</sup> Таким образом, это событие стало отправной точкой коррупционного скандала 2010-2015 годов, в который оказались вовлечены высокопоставленные официальные лица организации, и который оставил до сих пор заметный след на имидже ФИФА.

Расследование итогов заявочных кампаний чемпионатов мира 2018 и 2022 годов привело к обвинению в коррупции (подкупе и продаже голосов), последующей дисквалификации и уголовному преследованию целого ряда функционеров ФИФА в 2011 году. Тогдашний руководитель ФИФА Йозеф Блаттер лично отмечал, что коррупционный скандал крайне негативно повлиял на имидж организации.<sup>71</sup> В 2012–2014 году продолжился скандал, связанный с победой заявки Катара: публикации о систематическом нарушении в азиатской стране прав человека, в частности, при строительстве спортивных объектов к ЧМ-2022, несли серьезные имиджевые и репутационные риски для организации, кроме того, была обнаружена утечка документов, свидетельствующих о наличии секретных платежей в пользу заявки Катара. В январе 2015 года в Брюсселе, в Европейском парламенте, была образована инициативная группа New FIFA Now, объединившая политиков и спортивных функционеров, выступавших за реформирование ФИФА, за «революцию» в организации.<sup>72</sup> В мае 2015 года, в преддверии очередных выборов президента организации, на основании обвинения Министерства юстиции США в коррупции, мошенничестве и отмывании денег швейцарская полиция задержала семерых

---

<sup>70</sup> Мишеля Платини закрыли за обед. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4004523?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4004523?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>71</sup> Блаттер: "Пострадал имидж ФИФА" // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://football.ua/countrise/131622-blatter-postradal-ymydzh-fyfa.html>, свободный (дата обращения: 22.03.2020 г.)

<sup>72</sup> 'New Fifa Now' group unveiled in Brussels. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sportbusiness.com/news/New-Fifa-Now-group-unveiled-in-Brussels/>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

высокопоставленных представителей ФИФА.<sup>73</sup> Так, отмечается, что в 2011–2014 годах, в рамках реализации маркетинговых прав, прибыль от которой в тот период составляла до 70% от всех доходов ФИФА, футбольными функционерами были получены взятки, в совокупном размере превышающие 150 миллионов долларов.<sup>74</sup> Швейцарский арест нанес тяжелый удар по отмеченным в предыдущие годы стараниям ФИФА, направленным на восстановление положительного имиджа. Несмотря на то, что эксперты отмечали<sup>75</sup> причастность каждого лица, работающего в организации, на целенаправленное или стихийное формирование ее репутации и имиджа, Й. Блаттер продолжал настаивать на индивидуальной ответственности признанных виновными лиц и дистанцировании ФИФА от скандала. Президент ФИФА придерживался «стратегии отрицания», настаивал на собственной непричастности, отмечая, что он «не мог постоянно следить за всеми».<sup>76</sup> Таким образом, руководство ФИФА отказывалось принять ответственность за случаи коррупции в организации, чем только ухудшило ситуацию, поскольку это позволило общественности считать, что главные виновные лица все еще находятся в структурах организации, которая, в свою очередь, остается коррумпированной и не заслуживает доверия.<sup>77</sup>

На фоне скандалов Мишель Platini, на тот момент занимавший должность президента УЕФА, призывал Й. Блаттера уйти с должности, которую он занимал на протяжении 17 лет. «Имидж ФИФА сейчас в очень негативном свете, поэтому Й. Блаттер должен уйти. Он должен отдать пост новому человеку», - подчеркивал он.<sup>78</sup> Руководство ведущего коммерческого партнера ФИФА Visa отметило неадекватность мер организации, направленных на разрешение кризиса, а также подчеркнуло отсутствие веры в изменения при действующем руководстве ФИФА: Й. Блаттеру было предложено покинуть пост, кроме

<sup>73</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>74</sup> Clinch N., Pagani M., Osland A. How Can FIFA President Gianni Infantino Improve FIFA's Tarnished Image? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sfc.org/jci/docs/JCI%20v9%202016.pdf>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)

<sup>75</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>76</sup> Там же.

<sup>77</sup> Onwumechili C. Analysis of FIFA's attempt at image repair. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/298330066\\_Analysis\\_of\\_FIFA%27s\\_attempt\\_at\\_image\\_repair](https://www.researchgate.net/publication/298330066_Analysis_of_FIFA%27s_attempt_at_image_repair), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>78</sup> Platini: Имидж ФИФА сейчас очень негативный, Блаттер должен уйти. // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sportrbc.ru/news/5756a0159a79476449f5eef1?ruid=UET9A1215d9EXv0/AwXaAg==>, свободный (дата обращения: 20.03.2020 г.)

того, был представлен план реформирования ФИФА с целью восстановления имиджа организации.<sup>79</sup> Согласно результатам общественного опроса Transparency International и Forza Football, в котором приняло участие более 35,000 человек из 30 стран мира, 69% признались, что не испытывают доверия к ФИФА (против 17%), а 83% проголосовали за уход Й. Блаттера с поста главы Федерации (против 12%).<sup>80</sup> В июне 2015 года, спустя несколько дней после переизбрания на пятый срок, Й. Блаттер подал в отставку, завершив тем самым эпоху своего правления в главной футбольной организации мира. Швейцарец подчеркнул необходимость проведения полной реструктуризации и «капитального ремонта» ФИФА.<sup>81</sup> Тем не менее, отставка Й. Блаттера не имела особого эффекта для улучшения имиджа организации, поскольку общественность требовала масштабных структурных изменений.<sup>82</sup>

Отмечалось, что восстановление имиджа ФИФА не будет мгновенным, а займет несколько лет и будет зависеть от приверженности руководства организации данной цели, соблюдения им принципов полной прозрачности и открытости, несовместимых с коррупцией,<sup>83</sup> от реструктуризации администрации ФИФА, изменения внутренней корпоративной культуры, установления политики нулевой терпимости в отношении коррупции.<sup>84</sup> Кроме того, Федерация должна была подтвердить свой статус ведущей организации в мире спорта, ключевая задача которой развитие и продвижение футбола, спорта, здорового образа жизни во всех уголках мира, содействие развитию национальных ассоциаций, клубов, детского и женского футбола.<sup>85</sup> Также отмечалось, что важное значение для формирования положительного имиджа ФИФА имеют вопросы, связанные с

---

<sup>79</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>80</sup> 4 in 5 football fans say Blatter should not stand for FIFA president: poll of 35,000 in 30 countries. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/4-in-5-football-fans-say-blatter-should-not-stand-for-fifa-president-poll-o>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>81</sup> Naim M. What FIFA and the Berlin Philharmonic Reveal About Power. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegieendowment.org/2015/06/04/what-fifa-and-berlin-philharmonic-reveal-about-power-pub-60315>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>82</sup> Onwumechili C. Analysis of FIFA's attempt at image repair. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/298330066\\_Analysis\\_of\\_FIFA%27s\\_attempt\\_at\\_image\\_repair](https://www.researchgate.net/publication/298330066_Analysis_of_FIFA%27s_attempt_at_image_repair), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>83</sup> Bovim E. Making FIFA Great Again: Mission Impossible? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theglobalist.com/fifa-sports-corruption-football/>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

<sup>84</sup> Trust in Fifa has improved only slightly under Gianni Infantino, survey finds. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theguardian.com/football/2017/mar/02/fifa-gianni-infantino-survey>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

<sup>85</sup> Bovim E. Making FIFA Great Again: Mission Impossible? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theglobalist.com/fifa-sports-corruption-football/>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

концепцией корпоративной социальной ответственности, то есть гуманитарной деятельностью организации, в частности, в контексте защиты и продвижения прав человека на фоне многократных случаев гибели рабочих, задействованных в строительстве объектов Чемпионата мира-2022.<sup>86</sup>

Таким образом, требовалась реализация крупных организационных реформ, затрагивающих как персонал, так и структуру ФИФА.<sup>87</sup> План по реформированию Федерации был сформирован Комиссией ФИФА по аудиту под председательством Доменико Скала. Первые изменения были связаны с ограничением срока полномочий президента организации, опубликованием документации, касающейся доходов руководителей ФИФА, увеличение числа женщин на руководящих позициях в комитетах. Эксперты отмечали, что данные шаги носят системный характер и, в первую очередь, направлены на то, чтобы дать старт постепенному восстановлению имиджа организации, продемонстрировать миру, что ФИФА готова быть открытой для общественности и готова меняться, а фундаментальные изменения последуют после выборов нового президента.<sup>88</sup> Согласно опубликованным в феврале 2016 года результатам общественного опроса 25,000 болельщиков из 28 стран мира, организованного Transparency International и Forza Football, 69% (как и годом ранее) участников опроса не испытывали доверия к ФИФА (против 19%), 57% считали, что футбол является наиболее коррумпированным видом спорта, 50% признались, что не верят в восстановление репутации ФИФА (против 25%).<sup>89</sup>

Джанни Инфантино, бывший функционер УЕФА, имидж которого во время пребывания в должности генерального секретаря УЕФА не пострадал от коррупционного скандала<sup>90</sup>, занял пост президента ФИФА в 2016 году и выделил в качестве своих ключевых задач на посту главы мирового футбола дальнейшее реформирование ФИФА и

---

<sup>86</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>87</sup> Onwumechili C. Analysis of FIFA's attempt at image repair. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/298330066\\_Analysis\\_of\\_FIFA%27s\\_attempt\\_at\\_image\\_repair](https://www.researchgate.net/publication/298330066_Analysis_of_FIFA%27s_attempt_at_image_repair), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>88</sup> «Имидж FIFA серьезно пострадал в связи с коррупционными скандалами». //Коммерсантъ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2807269>, свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)

<sup>89</sup> Global corruption report: sport and results of new poll on fan distrust of FIFA. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/global-corruption-report-sport-and-results-of-new-poll-on-fan-distrust-of-f>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)

<sup>90</sup> Clinch N., Pagani M., Osland A. How Can FIFA President Gianni Infantino Improve FIFA's Tarnished Image? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sfc.org/jci/docs/JCI%20v9%202016.pdf>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)

восстановление имиджа организации.<sup>91</sup> Реализация ранее намеченных задач была продолжена.<sup>92</sup> Согласно опубликованным в марте 2017 года результатам очередного исследования Transparency International и Forza Football, в котором приняло участие более 25,000 болельщиков из 50 стран, число людей, испытывающих недоверие к главной футбольной организации мира, резко уменьшилось – до 53% (против 32%), 26% отметило вклад Дж. Инфантино в восстановление имиджа ФИФА (против 44%), 34% отметило активную борьбу организации с проявлениями коррупции. 97% опрошенных отметили наличие проблемы коррупции в футболе, впрочем, подавляющее большинство 66% и 56% получили варианты ответов (договорные матчи, подкуп судейского персонала), не имеющие прямого отношения к организационной структуре ФИФА и событиям 2010-2015 годов.<sup>93</sup>

Согласно исследованию Ipsos Global Advisor, проведенному весной 2018 года среди более чем 19 тысяч человек из 27 стран, имидж ФИФА оценивался положительно: 60% опрошенных доверяют организации и считают, что она делает все возможное для развития и продвижения футбола, а также действует в интересах болельщиков и зрителей. Лишь 46% опрошенных считали, что подготовка к Чемпионату мира в России не была запятнана случаями коррупции, впрочем, данная претензия в большей мере относится не к ФИФА, а к принимающему государству.<sup>94</sup> Результаты социологических опросов демонстрировали постепенное улучшение отношения общества к ФИФА, укрепление имиджа и репутации организации. На конгрессе Международной ассоциации спортивной прессы (АИПС) 2020 года Дж. Инфантино в очередной раз отметил, что главная футбольная организация мира должна быть очищена от коррупции, а ее имидж подлежит улучшению.<sup>95</sup>

Институциональная структура организации предполагает наличие подразделений, отвечающих за продвижение имиджа ФИФА. Такой задачей занимается отдел

---

<sup>91</sup> Джанни Инфантино: имидж ФИФА будет восстановлен, пришло время вернуться к истокам. // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/2700199>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)

<sup>92</sup> FIFA Executive Committee unanimously approves extensive reforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-executive-committee-unanimously-approves-extensive-reforms-2741812>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)

<sup>93</sup> FIFA must do more to win back trust of football fans. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/news/fifa-must-do-more-to-win-back-trust-of-football-fans>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)

<sup>94</sup> Global Attitudes Towards the FIFA World Cup 2018 in Russia. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ipsos.com/en/global-attitudes-towards-fifa-world-cup-2018-russia>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>95</sup> Забыть о Блаттере. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/02/09/glava-fifa-dzhanni-infantino-hochet-izmenit-imidzh-bolshogo-futbola.html>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)

маркетинга.<sup>96</sup> Также комитет по этике ФИФА имел особый статус в ходе разбирательств в рамках коррупционного скандала 2010-2015 годов<sup>97</sup> и остается важнейшим органом для расследования нарушений Кодекса этики ФИФА. Вместе с тем, Устав организации подчеркивает, что Президент ФИФА несет особую ответственность за поддержание и укрепление положительного имиджа Федерации наряду с продвижением и защитой ценностей, миссии и стратегических инициатив организации,<sup>98</sup> т.е. выполнением задач, которые, безусловно, также являются факторами, имеющими влияние на имидж и репутацию ФИФА.

Отмечая взаимосвязь положительного имиджа и спонсорских соглашений, стоит подчеркнуть, что в последние годы руководства организацией Й. Блаттера многие крупные спонсоры отказывались от сотрудничества с ФИФА. Еще в 2011 году, после первых публикаций и обвинений, ключевые партнеры ФИФА Adidas, Coca-Cola и Visa выразили озабоченность происходящими вокруг Федерации событиями.<sup>99</sup> Несмотря на монопольный статус ФИФА, проявляющийся в практическом отсутствии у спонсоров возможности для выбора альтернативных партнеров, продолжение подобного сотрудничества представлялось нецелесообразным, поскольку репутационные риски, связанные с негативным имиджем организации, могли затронуть и имидж спонсоров. Поэтому неудивительно, что по окончании коррупционного скандала и многолетних разбирательств касательно честности выбора стран-хозяек турниров 2018 и 2022 года многие западные партнеры пересмотрели свои спонсорские обязательства: некоторые (например, BP Castrol, Johnson & Johnson) отказались от продолжения сотрудничества, другие (такие как, Emirates Airline и Sony) покинули список топовых «партнеров ФИФА».<sup>100</sup> После проведения реформ и прихода на должность президента Дж. Инфантино Федерация снова начал получать выгодные контракты: ФИФА обратилась к новым спонсорам, в число которых вошли, например, «Газпром», Qatar Airways и Wanda, компании, представляющие Россию, Катар и

---

<sup>96</sup> Marketing. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/what-we-do/marketing/>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>97</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>98</sup> FIFA Statutes. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/the-fifa-statutes-2018.pdf?cloudid=whhncbdzio03cuhmwfxa>, свободный (дата обращения: 29.04.2020 г.)

<sup>99</sup> FIFA Bribery Case: Media Reputation Analysis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wikileaksreputationcrisis.wordpress.com/2011/06/01/fifa-bribery-case-media-reputation-analysis/>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)

<sup>100</sup> Marketing. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/worldcup/organisation/partners/>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

Китай соответственно. Интересно, что на фоне остальных спонсоров, поддерживавших идею реформирования организации, «Газпром» изначально придерживался обособленной позиции, согласно которой ситуация, сложившаяся вокруг ФИФА, не могла повлиять и не влияла на спонсорское соглашение, заключенное между двумя организациями.<sup>101</sup> В целом, такой поворот в сторону компаний из государств с недемократическими режимами критикуется западными специалистами,<sup>102</sup> но с другой стороны, сложно сказать, что сотрудничество с условной компанией Qatar Airways, которая также была титульным спонсором ряда ведущих европейских клубов, является для имиджа ФИФА более сомнительным, чем партнерство организации, выступающей за продвижение спорта и здорового образа жизни, с Coca Cola, Bud или McDonalds, имеющим в данном контексте абсолютно противоположный образ.<sup>103</sup>

Укрепление влияния ФИФА, успешное проведение крупных турниров и внимание к ним миллионов зрителей, в целом коммерциализация и продвижение футбола, рост гонораров спортсменов и тренеров создают условия для привлечения новых партнеров, в том числе и мировых брендов из так называемого «премиум-сегмента»: ФИФА сотрудничает с Hublot, Taittinger, Louis Vuitton.<sup>104</sup> Успешное партнерство рассматривается как важный драйвер для брендинга организации.<sup>105</sup>

Важным фактором становления и поддержания имиджа и репутации любой организации является ее продукт: ФИФА заинтересована в популярности, узнаваемости, коммерческой успешности реализуемых проектов, то есть проводимых под ее эгидой турниров.

---

<sup>101</sup> Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>102</sup> Die neuen Fifa-Geldgeber: Hauptsache, der Rubel rollt weiter! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt\\_id\\_9114957.html](https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt_id_9114957.html), свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)

<sup>103</sup> Study questions Fifa's health promotion and fast-food links. Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/study-questions-fifas-health-promotion-and-fast-food-links-6098116.html>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

<sup>104</sup> Люксовы марки полюбили футбол. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/05/23/770487-lyuksovie-futbol>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

<sup>105</sup> Mankevich V., Holmström J., McCarthy I.P. Why Zlatan Ibrahimović is Bigger Than Manchester United: Investigating Digital Traces in Co-branding Processes on Social Media Platforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа:

[https://www.researchgate.net/publication/330799227\\_Why\\_Zlatan\\_Ibrahimovic\\_is\\_Bigger\\_Than\\_Manchester\\_United\\_Investigating\\_Digital\\_Traces\\_in\\_Co-branding\\_Processes\\_on\\_Social\\_Media\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/330799227_Why_Zlatan_Ibrahimovic_is_Bigger_Than_Manchester_United_Investigating_Digital_Traces_in_Co-branding_Processes_on_Social_Media_Platforms), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

Крупнейшим (и самым значимым) турниром, который ФИФА организует под своей эгидой, является чемпионат мира по футболу среди национальных сборных, проводимый раз в 4 года. ФИФА использует как Чемпионат мира по футболу, так и другие международные соревнования в качестве крупной платформы для продвижения своих интересов, определенных посылов, в том числе социальных и гуманитарных инициатив, которые играют большую роль в продвижении имиджа как спорта и футбола, так, безусловно, и самой организации. Грамотное использование турниров международного уровня является фактором эффективной реализации инициатив, направленных на формирование имиджа организации. Вместе с тем, не только имидж турнира отражается на имидже организатора, но и наоборот: имидж ФИФА имеет прямое влияние на имидж проводимого чемпионата.<sup>106</sup>

Эксперты в области спортивного маркетинга отмечают, что Чемпионат мира традиционно является «дойной коровой» ФИФА, поскольку доходы от спонсорских соглашений, продажи телевизионных прав и реализации билетов являются важнейшим источником прибыли в бизнес-модели организации.<sup>107</sup> Так, если говорить о последнем Чемпионате мира 2018 года, прошедшем в России, у ФИФА было три категории спонсоров: непосредственно партнеры ФИФА (Adidas, Coca-Cola, «Газпром», Qatar Airways, Wanda Group, Hyundai Motor Group, Visa), которые на ежегодной основе выплачивают Федерации от 25 до 50 миллионов долларов, спонсоры мирового первенства (McDonald's, Bud, Hisense, Mengniu, Vivo), которым данный статус обходится в сумму от 10 до 25 миллионов долларов, а также региональные спонсоры, в число которых входили исключительно российские компании (РЖД, «Ростелеком», Альфа-банк, «Алроса»).<sup>108</sup> Чемпионат мира как крупнейшее мега-событие рассматривается спонсорами как уникальная возможность закрепить и укрепить связь их бренда с футболом, пользующимся огромной популярностью в мире. Кроме того, для этих компаний причастность к мега-событию – это способ глобализировать их рынки предложений и продаж, поскольку крупный международный турнир представляет собой особую мультинациональную коммуникационную платформу,

---

<sup>106</sup> Coelho M.G.R., de Amorim J.G.B., de Almeida V.M.C. Sports Mega-Event Sponsorship: The Impact of FIFA Reputation and World Cup Image on Sponsor Brand Equity. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75), свободный (дата обращения: 15.05.2020 г.)

<sup>107</sup> Новые спонсоры ФИФА: главное, чтобы денежки плыли! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inopressa.ru/article/18Jun2018/focus/fifa.html>, свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)

<sup>108</sup> Чего ждут от чемпионата мира по футболу его спонсоры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/05/28/770888-chempionata-sponsori>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)

позволяющую преодолеть культурные, религиозные, политические и языковые различия.<sup>109</sup> Заключение контрактов с крупными компаниями подчеркивает особый статус ФИФА в мировой экономике, а сотрудничество с территориальными партнерами способствует продвижению организации в регионах.

В планах руководства ФИФА организация еще двух крупных турниров: клубного чемпионата мира и лиги для национальных сборных, – а также расширение сетки финального турнира Чемпионатов мира – с 32 до 48 участников. Помимо того, что расширение финального турнира приведет к увеличению числа матчей и моментальному росту связанных с этим доходов (билеты, телевизионные права), данное решение положительно повлияет на продвижение футбола во всем мире, поскольку большее количество стран из разных уголков мира будет представлено на турнире, а значит большее внимание глобальной аудитории будет получено. Кроме того, известно, что на финальных турнирах имеют место сенсационные результаты, связанные с участием команд «второго эшелона»: Корея на чемпионате 2002 года, Греция – Евро-2004, Россия и Турция – на Евро-2008, Коста-Рика – в 2014 году, Венгрия, Исландия и Уэльс – на Чемпионате Европы 2016 года, и, наконец, Япония, Россия и Хорватия – на Чемпионате мира 2018 года. Данные результаты подтверждают непредсказуемость футбола, а потому привлекают внимание зрителей, способствуют популяризации данного вида спорта.<sup>110</sup>

Как уже отмечалось, имидж игры и Федерации неразрывно связаны и взаимозависимы. По этой причине особое значение имеет честность игры, соблюдение справедливости на поле, выражаемое в первую очередь решениями судьи. С этой целью ФИФА инициировало использование видеоповторов, т.н. системы VAR (англ. Video Assistant Referee, «видеопомощник судьи»), впервые использованной в 2016 году и получившей широкое распространение после Кубка Конфедераций 2017 года и Чемпионата мира 2018 года, проводимых в России. Данное решение направлено на повышение справедливости в игре, прозрачности решений судьи, честности со стороны всех участников матча. Принятие меры ознаменовало начало новой эры в футболе, сделало его

---

<sup>109</sup> Coelho M.G.R., de Amorim J.G.B., de Almeida V.M.C. Sports Mega-Event Sponsorship: The Impact of FIFA Reputation and World Cup Image on Sponsor Brand Equity. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75), свободный (дата обращения: 15.05.2020 г.)

<sup>110</sup> Зуенко Е. Освоение нормальности. Чемпионат мира как опыт жизни по правилам. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegie.ru/commentary/76778>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)

более современным, избавив от консервативных предрассудков о том, что ошибки являются частью игры.<sup>111</sup>

Несмотря на то, что некоторые исследователи<sup>112</sup> небезосновательно признают провозглашенный Пьером де Кубертенем олимпийский лозунг «Спорт вне политики» устаревшим, ФИФА остается противником открытой демонстрации политических взглядов и мнений на футбольном поле, к которому приковано внимание миллионов зрителей. Сохранение имиджа футбола незатронутым сферой политики, в той или иной степени воспринимаемой «грязным делом»<sup>113</sup>, остается важной задачей. По этой причине ФИФА сохраняет за собой право на принятие жестких мер в отношении нарушителей установленной модели поведения. Одним из наиболее свежих примеров тому является наказание футболистов сборной Швейцарии – этнических косовских албанцев – за «неспортивное поведение» в матче против сборной Сербии в рамках Чемпионата мира 2018 года.<sup>114</sup>

Также ФИФА заинтересована в ограничении деятельности футбольных агентов. Дж. Инфантино требует от агентского рынка открытости и прозрачности: их контрактные условия должны быть доступны для общественности, оплата услуг не должна превышать 10% от трансферной стоимости футболиста плюс 3% от личного контракта игрока. 30% от стоимости трансфера, получаемые агентами, обедняют клубы и игроков<sup>115</sup>, создают гиперинфляцию на трансферном рынке.

ФИФА заинтересована в развитии женского футбола и повышении его популярности.<sup>116</sup> В современном мире задача более активного вовлечения женщин к участию в спортивной жизни, как в качестве игроков, так и в качестве футбольных функционеров представляет особую важность, в том числе и в контексте имиджевой

---

<sup>111</sup> Historic step for greater fairness in football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theifab.com/news/historic-step-for-greater-fairness-in-football>, свободный (дата обращения: 06.05.2020 г.)

<sup>112</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 104. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

<sup>113</sup> «Политика — грязное дело»: что Сокуров говорил о власти, цензуре и церкви. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/29/03/2017/58db9a989a7947d2d9a03f6f>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)

<sup>114</sup> FIFA Fines Three Swiss Players for 'Unsporting Behavior'. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-25/fifa-fines-3-swiss-players-for-goal-celebration-gestures>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)

<sup>115</sup> Забыть о Блаттере. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/02/09/glava-fifa-dzhami-infantino-hochet-izmenit-imidzh-bolshogo-futbola.html>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)

<sup>116</sup> Там же.

стратегии. ФИФА целенаправленно продвигает женский футбол, руководит действиями национальных ассоциаций в данной области. В 2011 году была запущена программа Live Your Goals, ее цель заключалась в вовлечении девочек в занятия спортом, популяризацию игры среди женщин.<sup>117</sup>

С целью популяризации спорта и здорового образа жизни и воспитания детей в развивающихся странах мира, ФИФА реализует проекты, направленные на региональное развитие. К числу таковых относятся программы, получившие распространение на африканском континенте (например, «Победим в Африке с Африкой»), Океании и Индии.<sup>118</sup>

Что касается гуманитарной деятельности организации, которая, как мы уже отмечали выше, является важным инструментом формирования и укрепления положительного имиджа, то ФИФА проводит активную политику в данном направлении. Начнем с того, что Устав ФИФА содержит положение о том, что распространение культурных и гуманитарных ценностей футбола, пропаганда спортивных принципов, норм этики и справедливости, характерных и для футбола, и для цивилизованного общества, является ключевой целью организации. Кроме того, отмечается, что ФИФА признает равные права за всеми и запрещает дискриминацию в любой ее форме.<sup>119</sup>

Деятельность ФИФА в данной области охватывает большой спектр направлений: от борьбы с расизмом до поддержки образования и медицины. Также, возвращаясь к значению уровня партнерства, стоит отметить, что в рамках реализации гуманитарных проектов ФИФА на равных сотрудничает с такими авторитетными организациями, как Организация Объединенных Наций (ООН) (благотворительные «Матчи против бедности», кампании «Say Yes for Children» и «Red Card to Child Labour» и другие), Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) (программа по борьбе с курением «Tobacco Free Sports»), Международная организация труда (МОТ) и Детский фонд ООН (ЮНИСЕФ) (кампании, направленные на защиту детей и борьбу с принудительным трудом), Всемирное антидопинговое агентство (ВАДА) и Международный Олимпийский комитет (МОК) (сотрудничество в борьбе с феноменом допинга в спорте).

---

<sup>117</sup> FIFA Women's Football Development programmes. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fifa.com/womens-football/programmes.html>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>118</sup> Николаева Ю.В., Боголюбов М.А. Гуманитарные программы футбольного сообщества. // Приволжский научный вестник. 2011. №4. С. 121. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/gumanitarnye-programmy-futbolnogo-soobshchestva>, свободный (дата обращения: 25.05.2020 г.)

<sup>119</sup> FIFA Statutes. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/the-fifa-statutes-2018.pdf?cloudid=whhncbdzio03cuhmwfxa>, свободный (дата обращения: 29.04.2020 г.)

В области прав человека ФИФА последовательно реализует меры, направленные на их защиту. Весной 2016 года в Устав были внесены поправки, согласно которым «ФИФА привержена соблюдению всех международно признанных прав человека и будет прилагать усилия для содействия защите этих прав». В сентябре 2016 года в структуре организации была создана позиция Директора по правам человека: а в марте 2017 года – Экспертный совет по правам человека. Также весной 2017 года ФИФА опубликовала Отчет о выполнении обязательств в области прав человека и Политику в области прав человека.<sup>120</sup> Также стоит отметить, что весной 2016 года, на фоне критики выбора России и Катара хозяйками турниров 2018 и 2022 годов соответственно, было принято решение по включению критерия защиты прав человека в заявочную кампанию Чемпионата мира 2026 года. [Впрочем, это не позволило избежать очередной порции критики. Так, победа, казалось бы, «демократической и западной» совместной заявки США, Канады и Мексики на проведение турнира 2026 года над заявкой Марокко вызвала подозрения в том, что данный выбор был связан с потенциально высокими доходами турнира: считается, что чемпионат мира, организуемый в Северной Америке, принесет организации на 7 миллиардов евро больше, чем турнир, проводимый на африканском континенте<sup>121</sup>].

Основываясь на изложенной выше информации, можно сказать, что необходимость активных действий по укреплению имиджа была обусловлена коррупционным скандалом 2010-2015 годов. От ФИФА отвернулись некоторые спонсоры, ситуация угрожала будущему всей системы мирового футбола. Для восстановления репутации и укрепления имиджа ФИФА провела структурные изменения, направленные на улучшение прозрачности и отчетности организации, сосредоточилась на развитии игры, успешном проведении крупных турниров. Особое место в процессе формирования имиджа ФИФА занимают кампании по развитию детского и женского спорта, программы регионального развития и гуманитарные инициативы.

В свою очередь, Союз европейских футбольных ассоциаций (УЕФА, англ. Union of European Football Associations) является международной футбольной организацией регионального масштаба, отвечающей за руководство футболом на европейском континенте. УЕФА был образован в 1954 году и сегодня включает 55 национальных

---

<sup>120</sup> FIFA: 2026 World Cup Bids Test Reforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hrw.org/news/2018/06/12/fifa-2026-world-cup-bids-test-reforms>, свободный (дата обращения: 16.05.2020 г.)

<sup>121</sup> Die neuen Fifa-Geldgeber: Hauptsache, der Rubel rollt weiter! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt\\_id\\_9114957.html](https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt_id_9114957.html), свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)

ассоциаций.<sup>122</sup> Важность положительного имиджа для УЕФА обосновывается руководящим статусом организации, ее ролью в европейском футболе, необходимостью привлечения финансовых спонсоров и партнеров для реализации спортивных, гуманитарных и иных организационных инициатив.

Проблемы с коррупцией в ФИФА нанесли ущерб имиджу всего футбола, в том числе и УЕФА. Отстранение в 2016 году от должности Мишеля Platini, возглавлявшего УЕФА с 2007 года, и последующий арест в 2019 году по подозрению в участии в коррупционных схемах, в том числе и в контексте назначения Катара страной-хозяйкой Чемпионата мира 2022 года, не могли не сказаться на имидже организации, которой он в тот момент руководил. Несмотря на то, что Александер Чеферин, президент УЕФА с 2016 года, впоследствии, очевидно, с целью дистанцирования от негативного события, отмечал, что коррупционный скандал ФИФА никак не связан с УЕФА, в своей предвыборной программе он подчеркивал острую необходимость в борьбе с коррупцией, и одной из первых реализованных мер стало ограничение сроков полномочий президента УЕФА и членов исполкома УЕФА, направленное на укрепление принципов добросовестного управления.<sup>123</sup> В связи с отсутствием, в т.ч. финансовой, прозрачности, в начале 2010-х годов эксперты отмечали негативный имидж организации.<sup>124</sup>

Вместе с тем, еще одним вызовом имиджу организации является конкуренция. Что в определенной мере удивительно, это не внешняя конкуренция с другими континентальными конфедерациями ФИФА, а внутренняя: сегодня крупным европейским клубам становится тесно в рамках национальных чемпионатов, поскольку возможности топ-клубов для продвижения внутри национальных границ достигли потолка. Чемпионом Италии который год подряд становится туринский «Ювентус», аналогичная ситуация сложилась в высших лигах Германии и Франции, где «царствуют» мюнхенская «Бавария» и парижский «ПСЖ», соответственно. В чемпионате Испании наблюдается троевластие: «Барселона», «Реал Мадрид», «Атлетико Мадрид» – единственные клубы, выигрывавшие

---

<sup>122</sup> Чем занимается УЕФА. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/> <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2561784.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>123</sup> Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

<sup>124</sup> Lienhard P., Preuss H. Legacy, Sustainability and CSR at Mega Sports Events. An Analysis of the UEFA Euro 2008 in Switzerland. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://books.google.ru/books?id=Xm71AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Legacy,+Sustainability+and+CSR+at+Mega+Sport+Events:&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKewjc4Y7mhd\\_pAhVIcZoKHSXvCDcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Legacy%2C%20Sustainability%20and%20CSR%20at%20Mega%20Sport%20Events%3A&f=false](https://books.google.ru/books?id=Xm71AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Legacy,+Sustainability+and+CSR+at+Mega+Sport+Events:&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKewjc4Y7mhd_pAhVIcZoKHSXvCDcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Legacy%2C%20Sustainability%20and%20CSR%20at%20Mega%20Sport%20Events%3A&f=false), свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

чемпионат с 2005 года.<sup>125</sup> Несмотря на запрет со стороны ФИФА ряд топ-клубов заинтересованы в создании Европейской Суперлиги («Арсенал», «Бавария», «Барселона», «Ливерпуль», «Манчестер Сити», «Манчестер Юнайтед», «Милан», ПСЖ, «Реал», «Челси», «Ювентус» + пять других команд в зависимости от отбора) как альтернативы Лиге Чемпионов УЕФА с целью привлечения большего внимания за счет увеличения числа «больших» матчей и получения за счет этого большей прибыли.<sup>126</sup> Данная инициатива наносит большой ущерб интересам УЕФА, подтачивает статус организации, ее имидж и репутацию.

Кроме того, еще один аспект, связанный с «наследием» М. Платини, подрывает имидж организации. Важнейшим фактором поддержания организацией имиджа авторитетного игрока на европейской спортивной арене является независимость в проведении «внутренней политики», сохранение за собой решающего голоса в принятии ключевых решений, обеспечение соблюдения установленных ей правил, стандартов и норм. Одним из столпов деятельности современного УЕФА является финансовый fair play (англ. financial fair play, FFP). Данные правила действуют с сезона 2011/2012, в качестве средства обеспечения финансовой и спортивной конкуренции в европейском футболе в условиях поляризации доходов между элитными клубами и остальными. Правила FFP предусматривают жесткие ограничения на прямое спонсирование клубов их владельцами и предполагают прозрачность заключения спонсорских контрактов на рыночных условиях: изначально не более 105 миллионов евро за 3 отчетных года, затем – не более 90 миллионов евро за тот же период<sup>127</sup>). Согласно FFP, расходы клуба должны быть основаны на его собственных коммерческих доходах.<sup>128</sup>

Механизм, который, по мнению президента УЕФА А. Чеферина, «стабилизировал корабль европейских финансов»,<sup>129</sup> не является эффективным средством смягчения неравенства между богатыми клубами и остальными, не имеющими столь высоких коммерческих доходов или созданных лишь недавно. Обход правил со стороны топ-клубов

---

<sup>125</sup> Чемпионат Испании. Победители. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eurosport.ru/football/la-liga/palmares.shtml>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>126</sup> Миллиарды из бюджета для «Зенита», расизм в ПСЖ, новая европейская Суперлига. Что мы узнали из публикаций проекта Football Leaks. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://meduza.io/slides/milliardy-iz-byudzhet-dlya-zenita-rasizm-v-pszh-novaya-evropeyskaya-superliga>, свободный (дата обращения: 6.05.2020 г.)

<sup>127</sup> Игра честной не бывает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4269625>, свободный (дата обращения: 19.04.2020 г.)

<sup>128</sup> Там же.

<sup>129</sup> Правила игры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4269564?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4269564?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

(в первую очередь, «ПСЖ») при запрете на столь необходимые для усиления состава трансферы, который получают молодые клубы (например, «Краснодар»<sup>130</sup>), вызывает критику и не решает задачу «деполяризации» и сохранения конкуренции в европейском футболе: за 2016 год доходы 30 ведущих клубов Европы составили 9,1 миллиард евро – сумму, приблизительно равную совместным доходам более, чем 650 других клубов континента.<sup>131</sup>

В 2015 году состоялась попытка отмены FFP в европейском футболе: группа заинтересованных физических и юридических лиц подала в суд иск с соответствующим требованием. Суд Брюсселя его частично удовлетворил, но отметил, что не является органом, уполномоченным решать вопрос об отмене FFP. Затем дело было передано в Европейский суд, который, впрочем, отказался его рассматривать. Аргументация истцов была основана на том, что существующие правила тормозят развитие европейского футбола, ограничивают трансферную деятельность, препятствуют быстрому росту молодых клубов, которым, чтобы стать конкурентоспособными, необходим резкий скачок – вливание средств приведет к привлечению качественных игроков и персонала, что, в свою очередь, станет основой спортивных успехов. В 2020 году возник конфликт между УЕФА и «Манчестер Сити», который за серьезные нарушения правил лицензирования и FFP в 2012 – 2016 годах был отстранен решением Союза от европейских турниров на два года.<sup>132</sup> Английский клуб, ранее уже сталкивавшийся с менее жесткими санкциями УЕФА, на этот раз обратился в Спортивный арбитражный суд (CAS) с апелляцией. Помимо имиджевого ущерба, отсутствие прибыли за участие в еврокубках и снижение спонсорской привлекательности нанесет сильный финансовый удар по клубу (потери свыше 200 миллионов евро<sup>133</sup>), может спровоцировать потерю ведущих игроков и именитого тренерского штаба. Однако, от решения суда зависит не только будущее клуба в краткосрочной и среднесрочной перспективе, но и судьба всего континентального футбола:

---

<sup>130</sup> Роголев А. «Футбол нельзя считать бизнесом». Почему «Краснодар» раздражают правила FFP. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/gendirektor-krasnodara-vystupil-s-obrascheniem-k-bolelschikam-remi-kabella-vybyl-na-polgoda-1578179/>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

<sup>131</sup> Fair play сделают справедливее. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3528397>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>132</sup> Club Financial Control Body Adjudicatory Chamber decision on Manchester City Football Club. // UEFA [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2638659.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>133</sup> У «Манчестер Сити» отбирают будущее и немного прошлого. // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4258667?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4258667?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 20.03.2020 г.)

УЕФА позиционирует FFP в качестве краеугольного инструмента всей системы европейского футбола, и решение суда в пользу англичан на фоне недовольства многих клубов данными правилами может негативно сказаться на УЕФА, чей статус главного регулирующего органа в таком случае может существенно пострадать.<sup>134</sup>

Для укрепления имиджа УЕФА реализует ряд мер. Одно из основных направлений деятельности организации, аналогично ФИФА, – организация международных соревнований на континенте. Под эгидой УЕФА раз в четыре года проводится Чемпионат Европы по футболу. Турнир пользуется огромной популярностью как среди болельщиков (права на трансляцию реализуются более чем в 180 странах мира)<sup>135</sup>, так и спонсоров, среди которых можно выделить такие крупные организации как Alipay, Booking.com, FedEx, Volkswagen, Coca-Cola.<sup>136</sup> Общий доход от Чемпионата Европы 2016 года составил 1,93 миллиарда евро, что в полтора раза больше, чем доход от Чемпионата Европы 2012 года.<sup>137</sup> А возможный доход от турнира Евро-2020 оценивается в 3 миллиарда евро.<sup>138</sup>

С осени 2018 года началось проведение еще одного турнира национальных сборных – Лиги наций УЕФА. Данный турнир проводится раз в два года и связан с квалификационными турнирами чемпионатов мира и Европы. Таким образом, Лига наций призвана заменить «бессмысленные»<sup>139</sup> товарищеские матчи национальных сборных, предоставляя дополнительную возможность для выхода в финальную часть главных международных турниров.

Создание Лиги Наций и расширение финальной стадии Чемпионата Европы создает новые возможности для развития футбола в отдельных государствах, предоставляет аудитории возможность познакомиться с «новыми лицами», не дает крупному турниру стать своего рода «закрытым клубом» для небольшого числа традиционно сильных сборных.

---

<sup>134</sup> Игра честной не бывает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4269625>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>135</sup> Доход УЕФА от проведения чемпионата Европы 2020 года составит около €3 млрд. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/7887833>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>136</sup> Игра честной не бывает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4269625>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

<sup>137</sup> Партнеры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/uefaeuro-2020/sponsors/>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

<sup>138</sup> Больше евро. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2016/07/10/v-uefa-podveli-itogi-chempionata-evropy-i-podschitali-rekordnye-dohody.html>, свободный (дата обращения: 21.05.2020 г.)

<sup>139</sup> Доход УЕФА от проведения чемпионата Европы 2020 года составит около €3 млрд. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/7887833>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>139</sup> Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

Клубные турниры также имеют огромное значение для УЕФА, в том числе и в контексте развития имиджа. Брендинг Лиги Чемпионов и Лиги Европы – крупнейших клубных турниров Старого Света, которые, в отличие от Чемпионата Европы, проводятся на ежегодной основе и в куда большей мере зависят от УЕФА (а не от страны-хозяйки турнира), – влияет на имидж и позиционирование всего бренда организации.

Сегодня Лига Чемпионов УЕФА – это не только спортивный турнир, поскольку данное мероприятие вышло за рамки спорта и стало значимой составляющей глобальной индустрии развлечений. Как отметил Ги-Лоран Эпстейн, Маркетинговый директор УЕФА: «Лига чемпионов УЕФА - узнаваемый в мире футбольный, спортивный и развлекательный бренд».<sup>140</sup> УЕФА активно работает над повышением престижа главного европейского турнира для продвижения всего европейского футбола.<sup>141</sup> Принятая в организации политика ревизии брендинговой кампании турнира каждые три года направлена на своевременное обновление для поддержания актуальности бренда турнира и организации и его привлекательности как для зрителей, так и для коммерческих партнеров: установленные сроки обоснованы аналогичной продолжительностью циклов реализации телевизионных и спонсорских прав.<sup>142</sup> Подобный периодический ребрендинг турнира с целью поддержания его современного имиджа соответствующим образом влияет на имидж УЕФА. Марк Хайд, директор BT Sport по дизайну, отмечал: «Бренд Лиги чемпионов УЕФА сохраняет позиции, возможно, самого узнаваемого спортивного бренда».<sup>143</sup>

Второй по значимости клубный турнир на европейском пространстве – Лига Европы УЕФА. Вместе с тем, данное международное соревнование представляет собой крупнейший турнир континента в контексте географического охвата, количества участников и проведенных между ними матчей. Брендинг Лиги Европы направлен продвижение и повышение престижа турнира, его представление в выгодном и привлекательном свете, выражение взаимодействия клубов и игроков с болельщиками, создание возможностей для УЕФА и заинтересованных сторон к партнерству на основе использования и продвижения данного соревнования.<sup>144</sup>

---

<sup>140</sup> УЕФА освежил бренд Лиги чемпионов. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2562097.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

<sup>141</sup> Welcome to the 2018–21 UEFA Champions League brand identity. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://uclbranding.uefa.com>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

<sup>142</sup> УЕФА освежил бренд Лиги чемпионов. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2562097.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

<sup>143</sup> Там же.

<sup>144</sup> Лига Европы УЕФА проведет ребрендинг. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2561058.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

Также с целью укрепления имиджевых характеристик национальных ассоциаций, входящих в УЕФА, с 2015 года УЕФА реализует программу GROW, направленную на содействие национальным ассоциациям в их брендинге.<sup>145</sup> УЕФА отмечает важность успешного брендинга для привлечения болельщиков, спонсоров и решения стратегических задач, связанных непосредственно с развитием футбола. Важной задачей представляется формирование положительного имиджа, выявление ценностей, миссии, разработка концепции развития.

Аналогично ФИФА, УЕФА уделяет особое внимание установлению партнерских соглашений с «внефутбольными» организациями. Подписание Меморандума о взаимопонимании с Советом Европы и Соглашения о сотрудничестве с Европейской комиссией, во-первых, свидетельствует о высоком уровне отношений организации с важнейшими общественно-политическими европейскими институтами, во-вторых, расширяет возможности официального диалога и сотрудничества для продвижения «позитивных ценностей футбола и европейской спортивной модели в целом», а также «прав человека и добросовестного управления спортом на основе общих европейских ценностей - многообразия и солидарности».<sup>146</sup>

УЕФА активно развивает женский футбол. Программа развития женского футбола УЕФА была создана в 2010 году и направлена на создание необходимых условий, развитие инфраструктуры, борьбу с дискриминацией и так далее. Число спортсменок, занимающихся футболом на профессиональной или полупрофессиональной основе, а также число академий для девочек существенно возросло (значительный скачок – в 2 раза – в период с 2012/2013 по 2016/2017).<sup>147</sup> Результаты деятельности УЕФА в данном направлении привели к окупаемости расходов организации на развитие и популяризацию женского футбола, к привлечению таких крупных спонсоров, как Visa и Barclays.<sup>148</sup>

В контексте гуманитарной деятельности, проводимой УЕФА, необходимо отметить разнообразие программ и проектов, призванных бороться с самыми различными социальными проблемами. УЕФА принимает меры по борьбе с расизмом и иными формами

---

<sup>145</sup> The role and importance of branding. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2589589.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

<sup>146</sup> УЕФА и Совет Европы подписали меморандум о взаимопонимании. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2561784.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>147</sup> Women's football across the national associations 2016/17. [Электронный ресурс]. [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women%27sfootball/02/43/13/56/2431356\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women%27sfootball/02/43/13/56/2431356_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 03.05.2020 г.)

<sup>148</sup> Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

дискриминации. В сотрудничестве с организацией «Футбол против расизма в Европе» (англ. Football Against Racism in Europe, FARE) реализуются проекты, направленные на борьбу с расизмом, ксенофобией, дискриминацией по половому признаку.<sup>149</sup> Стоит отметить, что Устав организации содержит нормы о задачах ФИФА в области продвижения футбола на континенте на основе этических принципов и без дискриминации.<sup>150</sup> Вместе с тем, А. Чеферин отметил, что несмотря на то, что футбол представляет собой мощный гуманитарный инструмент, а УЕФА делает все от него возможное в данной области и реализует целый ряд социальных программ по всему миру, для положительного результата в борьбе с расизмом, гомофобией, иными формами дискриминации необходим отклик и содействие всего общества.<sup>151</sup>

Также можно отметить меры, направленные на защиту социально уязвимых групп населения и укреплению принципа инклюзивности: в партнерстве с организацией CAFE (англ. Centre for Access to Football in Europe, «Центр доступа к футболу в Европе») реализуются инициативы в области создания безопасной и комфортной среды (как на стадионах, так и спортивных площадках) для лиц с ограниченными возможностями.<sup>152</sup> Таким образом, «УЕФА стремится использовать всемирную популярность футбола для продвижения и поддержки социальной интеграции».<sup>153</sup>

С увеличением значимости экологической повестки в жизни общества, УЕФА намерен реализовывать программы, направленные на сохранение окружающей среды, борьбу с последствиями изменения климата. В этой связи организацией рассматривается вероятность пересмотра контрактных обязательств с рядом спонсоров, например, российским «Газпромом».<sup>154</sup>

---

<sup>149</sup> FARE uniting football against racism. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://es.uefa.com/insideuefa/news/newsid=56645.html>, свободный (дата обращения: 21.05.2020 г.)

<sup>150</sup> UEFA Statutes. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 17.05.2020 г.)

<sup>151</sup> Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

<sup>152</sup> Открыто для всех. Практический справочник УЕФА и CAFE по доступности стадионов и удобствам в игровые дни. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/UEFAandCAFEGoodPracticeGuide-RUSSIAN.pdf>, свободный (дата обращения: 17.05.2020 г.)

<sup>153</sup> Неделя действий CAFE. Футбол для всех, доступ для всех. Сводный отчет. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/cafe\\_wofa\\_rus.pdf](http://www.cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/cafe_wofa_rus.pdf), свободный (дата обращения: 17.05.2020 г.)

<sup>154</sup> Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

Вслед за ФИФА и Международным Олимпийским комитетом (МОК) УЕФА включила процедуру выбора принимающей турнир страны (начиная с Чемпионата Европы 2024 года) критерий соблюдения и защиты прав человека. Во-первых, данное решение соответствует политике УЕФА в области защиты и продвижения прав человека, во-вторых, при соблюдении данных норм уменьшаются возможности злоупотребления и коррупции при подготовке турнира.<sup>155</sup>

Таким образом, мы видим, что УЕФА, находясь в иерархии системы футбола ниже ФИФА, сталкивается с новыми вызовами своему имиджу. Коррупционный скандал ФИФА, проблемы с реализацией FFP, угроза создания Европейской Суперлиги и выхода ряда ведущих клубов из-под влияния УЕФА, создают определенные риски положительному имиджу организации. Для его укрепления УЕФА пользуется теми же инструментами, что и ФИФА: организация успешных турниров, расширение представительства клубов и сборных, развития детского и женского спорта, активная гуманитарная деятельность.

Как ФИФА, так и УЕФА, играют важную руководящую роль в системе международного футбола. Особое внимание СМИ и общественности, необходимость привлечения аудитории и спонсоров, в конце концов, последствия коррупционного скандала первой половины 2010-х годов – факторы, определяющие необходимость построения положительного имиджа. Для достижения данной цели обе организации активно используют целый спектр механизмов, позволяющих взаимодействовать с аудиторией, потребителями, коммерческими партнерами, продвигать принципы спорта и этики, ценности футбола и здорового образа жизни, содействовать решению гуманитарных проблем. Результаты социологических опросов, рассмотренные в параграфе, подтверждают успешность выбранной стратегии.

## **2.2. Национальные футбольные ассоциации:**

### **значение положительного имиджа и механизмы его формирования**

Проблема формирования, защиты и укрепления положительного международного имиджа государства приобретает особое значение в условиях, характерных современному миру, в котором информационные ресурсы и массовые коммуникации во всем

---

<sup>155</sup> UEFA incorporates human rights & anti-corruption criteria into bidding requirements. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/uefa-incorporates-human-rights-anti-corruption-criteria-into-bidding-requirements>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

многообразии своих форм играют важную роль во внешней политике государств. Наряду с целенаправленной деятельностью в данной области внешнеполитических органов государственной власти, средств массовой информации, работающих в том числе и на зарубежное вещание, среди инструментов формирования и изменения международного образа страны, в качестве одного из механизмов т.н. «мягкой силы» выделяется спорт высших достижений. Здесь важно отметить, что согласно законодательству Российской Федерации, под спортом высших достижений понимается непосредственно та часть спорта, которая направлена на достижение спортсменами высоких спортивных результатов на официальных всероссийских спортивных соревнованиях и официальных международных спортивных соревнованиях.<sup>156</sup> В свою очередь массовый спорт рассматривается как средство объединения нации, инструмент формирования национальной идентичности и, в определенной степени, средство укрепления внутривнутриполитического имиджа.<sup>157</sup> Но достижения массового спорта не могут быть эффектно представлены на международной арене, где государство демонстрирует в первую очередь успехи профессиональных спортсменов и профессиональных спортивных организаций.

Обращаясь к истории вопроса, стоит отметить, что еще в начале XX века в прессе отмечали влияние спортивных результатов на образ страны: выражения «спортивная битва народов» и «спортивная Цусима» говорят сами за себя. В тот же период времени начали формировать общекомандный медальный рейтинг стран, участвующих в Олимпийских играх, подчеркивая значение успехов для национального имиджа.<sup>158</sup> Однако, стоит отметить, что по сей день данные рейтинги, которые, впрочем, учитываются во всем мире, сохраняют за собой статус неофициальных, поскольку в определенной степени вступают в противоречие с принципами Олимпийского движения. Среди нескольких столпов, призванных подчеркнуть привлекательность и престиж страны, на которые опирался образ Советского Союза как великой сверхдержавы, наряду с космосом и балетом, был и спорт высших достижений. Достижения в спорте использовались для формирования привлекательного образа страны, спортивный триумф стал национальным символом

---

<sup>156</sup> Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2007/12/08/sport-doc.html>, свободный (дата обращения: 15.05.2020 г.)

<sup>157</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 105. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

<sup>158</sup> Там же. С. 106.

СССР.<sup>159</sup> Международное лидерство советских спортсменов выступало в качестве патриотической идеи, которая могла бы не только консолидировать народ, но и показать преимущество коммунистического образа жизни, свойственного восточно-европейскому лагерю, над капиталистическими странами Запада. А президент США Дж. Кеннеди отмечал, что для престижа страны важны лишь успешные космические полеты и золотые олимпийские медали.<sup>160</sup> Отмечается, что особенно умело спорт использовался в качестве инструмента пропаганды в государствах с тоталитарными режимами: спортивный триумф служил инструментом демонстрации расового, интеллектуального, морального или физического превосходства населения, и в целом превосходства режима над демократиями, правильности выбранного пути развития.<sup>161</sup> Так стоит отметить, что в Третьем рейхе вся спортивная деятельность находилась в подчинении министерства пропаганды и просвещения, что недвусмысленно говорит о роли в формировании имиджа страны, отводимой спорту.<sup>162</sup>

Сегодня международные турниры транслируются по телевидению, а также с использованием иных средств, на многомиллионные аудитории по всему миру, что создает возможность для формирования представлений о государствах на основе результатов их представителей. Имена спортсменов неотделимы от указания сборных стран, честь которых они защищают на соревнованиях. Победы и поражения также становятся частью международного имиджа государства: триумф на футбольном или хоккейном поле - весомый повод для национальной гордости, это достижение, положительно влияющее на престиж страны, крупное поражение, в свою очередь, может негативно сказаться на внешнеполитическом имидже государства.

---

<sup>159</sup> Алексеев К.А. Спортивная составляющая имиджа страны. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravo33.wordpress.com/2010/02/16/к-а-алексеев-спортивная-составляющая/>, свободный (дата обращения: 22.04.2020 г.)

<sup>160</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 106. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

<sup>161</sup> The Dictators Discover Sport. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/russian-federation/1936-07-01/dictators-discover-sport>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)

<sup>162</sup> Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 106. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

Триумф на международной спортивной арене практически неизменно<sup>163</sup> связан с демонстрацией национальной символики и подчеркиванием национальной принадлежности спортсменов или команд: триумф кенийского стайера на мировом первенстве – это триумф кенийской легкой атлетики, Кении и всего Африканского континента, в свою очередь победа испанского клуба в европейском турнире способствует развитию имиджа и продвижению испанской Ла Лиги, Королевской испанской футбольной ассоциации и национального имиджа Испании в целом.

По этой причине современные имиджевые стратегии государств включают и деятельность по формированию национального спортивного имиджа, который, как уже отмечалось выше, зависит от множества факторов и включает несколько важных элементов, одним из которых, по праву, являются национальные спортивные федерации. Успехи федерации (в данном случае мы рассматриваем образования, действующие исключительно в сфере футбола), будь то триумф спортсменов на международных соревнованиях, коммерческая прибыльность лиги или укрепление статуса ассоциации, неизбежно проецируются на образ всей страны. Таким образом, имидж национальной футбольной федерации неразрывно связан с имиджем государства.

Национальная футбольная федерация – это организация, обеспечивающая контроль и регулирование в сфере футбола на территории определенного государства, и единственно признанная Международной федерацией футбола в качестве таковой.<sup>164</sup>

Если в предыдущем параграфе работы мы говорили, что имидж международной организации взаимосвязан с имиджем футбола в глобальном масштабе, то имидж национальных федераций непосредственно связан с популярностью футбола в отдельно взятой стране, которая в свою очередь зависит от деятельности организации, которая отвечает за развитие и популяризацию футбола, успешность национальных лиг, успехи национальных сборных. Таким образом, национальные федерации выступают в качестве своеобразных «серых кардиналов»: они управляют всей системой национального футбола, место на авансцене которой отведено не им, а продуктам их деятельности – в первую очередь, сборной и лиге. От позитивного имиджа данных проектов напрямую зависят

---

<sup>163</sup> John T. No, 'OAR' Isn't a New Country. Here's the Story Behind the OAR Winter Olympics Team. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://time.com/5141549/oar-team-winter-olympics-2018-russia/>, свободный (дата обращения: 24.04.2020 г.)

<sup>164</sup> Российский футбольный союз. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/subject/1>, свободный (дата обращения: 03.05.2020 г.)

объемы спонсорских вложений в мероприятия, прибыль, а значит и коммерческая успешность федерации.<sup>165</sup>

Успехи национальных сборных команд имеют важнейшее значение. Неоднократно подчеркивалось, что после неудачных турниров ухудшается имидж национального футбола, теряется доверие болельщиков и спонсоров.<sup>166</sup> Отсутствие успехов ведет к ухудшению имиджа и инвестиционного климата, спонсоры отказываются от подписания контрактов.<sup>167</sup> Схожее влияние на имидж сборных имеет противоправное, аморальное или недисциплинированное поведение отдельных представителей сборных, по этой причине оно пресекается руководством федераций.<sup>168</sup>

Обращая внимание на личностный фактор, стоит отметить, что в отличие от профессиональных футбольных клубов, сборные не могут привлекать зарубежные «звездные» кадры, впрочем, это не мешает федерациям из разных государств бороться за привлечение молодых и перспективных игроков, ранее не заигранных в официальных матчах, и которые в будущем могут стать фигурами, имеющими ключевое значение для имиджа сборной и национального футбола: в пример можно привести истории из биографий Диего Косты, Аднана Янузая, Лукаса Подольски, Эдуардо да Сильвы и целого ряда других известных спортсменов.<sup>169</sup>

Вместе с тем, национальные федерации имеют право привлекать на работу в сборных зарубежных тренеров. Так, сотрудничество с известными специалистами, прославившимися на клубном и международном уровнях, может положительно повлиять на узнаваемость сборной в мировом масштабе, а также улучшить или освежить имидж национального футбола. Примерами могут служить привлечение в качестве главного тренера успешного на уровнях клубов и сборных Гуса Хиддинка (2006-2010 гг.) и имевшего триумфальные результаты в работе с итальянскими и испанскими топ-клубами Фабио Капелло (2012-2015 гг.) в сборную России, чемпиона Европы (в качестве игрока и в

---

<sup>165</sup> Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>166</sup> Из РФС исключены семь клубов. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3266977>, свободный (дата обращения: 30.04.2020 г.)

<sup>167</sup> «Удача ходит рядом с Виталием Мутко». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/2801448?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/2801448?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 1.05.2020 г.)

<sup>168</sup> Для сборной России важен имидж. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rfs.ru/news/206296>, свободный (дата обращения: 30.04.2020 г.)

<sup>169</sup> 16-Best Players Who Could Have Played for Other Countries. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bleacherreport.com/articles/2262277-16-best-players-who-could-have-played-for-other-countries>, свободный (дата обращения: 1.05.2020 г.)

качестве тренера) и мира Берти Фогтса в сборную Азербайджана (2008-2014 гг.), чемпиона мира и Европы Юргена Клинсмана в сборную США (2011-2016 гг.) и даже привлечение в качестве ассистента главного тренера сборной Бельгии легенды мирового футбола Тьерри Анри (2016-2018 гг.).

Что касается клубного уровня, то необходимость в формировании имиджа обусловлена возрастающей конкуренцией на международной спортивной арене. В условиях глобализации, в стремлении достижения спортивных и коммерческих целей, каждая ассоциация решает задачу по привлечению аудитории и спонсоров, чему, как было отмечено в предыдущих параграфах, способствует положительный имидж.

Для укрепления имиджа и продвижения финансовой привлекательности лиг национальные федерации передают им коммерческие права. В данном контексте в пример можно привести соглашение об эксклюзивном партнерстве, заключенное Российской Премьер-Лигой с японской компанией «Konami», которая является разработчиком развлекательной продукции и производителем компьютерного футбольного симулятора «Pro Evolution Soccer». В рамках сотрудничества «Konami» выдвинула российский чемпионат на фасад своего маркетингового плана, что имеет положительное значение для роста узнаваемости и привлекательности российской лиги и российского футбола в целом.

Еще одним элементом создания имиджа лиги на зарубежных рынках является присутствие в международных социальных медиа. Примером тому может служить партнерство с рядом популярных аккаунтов, и в первую очередь сотрудничество в рамках джентельменского соглашения с популярным футбольным Instagram-аккаунтом «433» с аудиторией, превышающей 27,6 миллионов подписчиков (по состоянию на 7.05.2020 г.).<sup>170</sup> Так, по итогам 2019 года в тройку наиболее популярных роликов аккаунта попали два видеофрагмента из матчей РПЛ.<sup>171</sup> Данная стратегия способствует росту популярности и продвижению лиги за рубежом, привлечению зарубежной аудитории и новых партнеров. Эта политика является составляющей диджитал-стратегии РФС, направленной на укрепление имиджа национального футбола. В 2018 году кампания РФС по поддержке

---

<sup>170</sup> В 433 много видео про РПЛ – но лига не покупает посты. Мы выяснили, как это работает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportconnect/2740536.html>, свободный (дата обращения: 2.05.2020 г.)

<sup>171</sup> Моменты матчей РПЛ попали в топ-3 самых популярных видео. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://premierliga.ru/news/rfpl/news\\_24372.html](https://premierliga.ru/news/rfpl/news_24372.html), свободный (дата обращения: 2.05.2020 г.)

сборной России и улучшению ее имиджа была номинирована на престижную премию УЕФА.<sup>172</sup>

Кроме того, на национальном уровне внимание уделяется развитию женского футбола. Развитие и продвижение женского футбола является важным аспектом деятельности национальных ассоциаций. В рамках стратегий развития создаются и поддерживаются женские футбольные клубы и академии, создаются условия для профессионального роста в спорте, реализуются подготовительные программы для арбитров и тренеров в женском футболе.<sup>173</sup><sup>174</sup> Также стоит отметить появление судей-женщин в мужском футболе. В сезоне 2017/2018 впервые главным судьей на матчах чемпионата Германии была назначена женщина, Бибиана Штайнхаус.<sup>175</sup> В марте 2020 впервые резервным арбитром на матче Чемпионата России стала женщина, Анастасия Пустовойтова,<sup>176</sup> которую РФС планирует задействовать в качестве главного судьи на матчах сезона 2021/2022.<sup>177</sup>

Неоднократно отмечалось, в том числе и руководителями российского спорта, что для развития привлекательности футбола, для привлечения спонсоров и зрителей необходимо развивать данный вид спорта на региональном уровне.<sup>178</sup> Развитие детского футбола на местах и соответствующей инфраструктуры является базисом для будущего футбола.<sup>179</sup>

---

<sup>172</sup> Диджитал-стратегия РФС номинирована на премию УЕФА. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/news/208264>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>173</sup> We Can Play: Inspiring girls to play football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/womens-girls-football/participation/we-can-play>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

UEFA Women's Football Development Programme. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WFprogramme/02/41/42/32/2414232\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WFprogramme/02/41/42/32/2414232_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>174</sup> Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport\\_NEU\\_A4\\_FINAL\\_02.pdf](http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>175</sup> Женщину впервые назначили судьей на матчи немецкой Бундеслиги. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2017/05/19/womangermany/>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>176</sup> Первая женщина-арбитр в РПЛ: «Эмоции — суперские. Теперь хочу выйти на поле главным рефери». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sport24.ru/news/football/2020-03-08-pervaya-zhenshchina-arbitr-v-rpl-emotsii-superskiye-teper-zhdu-vyuiti-na-pole-glavnoy>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>177</sup> Левников: арбитр Пустовойтова может начать работать на матчах РПЛ с сезона-2021/22. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/6886526>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

<sup>178</sup> В.Мутко: "РФС предстоит вернуть позитивный имидж". // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sportrbc.ru/news/575535f49a7947102987d75f?ruid=UET9A1215d9EXv0/AwXaAg==>, свободный (дата обращения: 17.04.2020 г.)

<sup>179</sup> Программа РФС «Поиск талантов» на 2016-2020 годы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj\\_id=6](https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj_id=6), свободный (дата обращения: 16.05.2020 г.)

Наряду с международными футбольными ассоциациями, национальные федерации осознают значимость активной и эффективной гуманитарной деятельности для укрепления собственного имиджа. Национальные ассоциации реализуют кампании, направленные на борьбу с дискриминацией по расовому («Football for Everyone», «Show Racism the Red Card»<sup>180</sup>), религиозному («Faith in football»<sup>181</sup>), половому («Football v. Homophobia. Football for everyone»<sup>182</sup>) и иным признакам. Реализуются меры, цель которых оказание содействия и поддержки лицам с ограниченными возможностями физического и психического здоровья. Создается безопасная и комфортная среда, формируются условия для развития в сфере спорта, социализации.<sup>183</sup> Некоторые ассоциации имеют в своей структуре специализированные гуманитарные фонды: в этом контексте стоит выделить Немецкий футбольный союз, который имеет в своей структуре сразу несколько инструментов социальной деятельности: Фонд Эгидиуса Брауна<sup>184</sup>, Фонд имени Зеппа Хербергера, Культурный фонд DFB, Фонд имени Роберта Энке, Фонд Бундеслиги и Социальный комитет Немецкого футбольного союза.<sup>185</sup>

Таким образом, имидж национального футбола, который зависит от деятельности национальных футбольных ассоциаций, влияет на международный имидж страны. Кроме этого, необходимость развития имиджа на национальном уровне связана с глобальной конкуренцией за спонсоров и рынки, за внимание международной аудитории. С этой целью национальные ассоциации развивают футбол в стране, в том числе детский и женский, создают инфраструктуру, реализуют диджитал-стратегии, направленные на коммуникацию с международной аудиторией, ради успеха сборной ведут борьбу за лучших тренеров и молодых футболистов с несколькими гражданствами. Разумеется, эти меры сопровождаются активной деятельностью в области корпоративной социальной

---

<sup>180</sup> Race Equality. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/race-equality>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>181</sup> Faith in Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/faith-in-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>182</sup> LGBT Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/lgbt-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>183</sup> Disability Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/disability-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>184</sup> DFB establishes Egidius-Braun-foundation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-establishes-egidius-braun-foundation-176/>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)

<sup>185</sup> Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport\\_NEU\\_A4\\_FINAL\\_02.pdf](http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

ответственности: борьба с негативными социальными явлениями, поддержка уязвимых групп населения являются особым приоритетом в коммуникациях с сообществом.

### **2.3. Механизмы формирования международного имиджа футбольных клубов**

В условиях глобализации спортивной индустрии, повсеместной интеграции спорта с другими социокультурными сферами, резкой коммерциализации футбольного рынка появилась необходимость в развитии брендов и формировании устойчивого положительного имиджа, имеющего значение как для укрепления фан-базы, так и для привлечения спонсоров и партнеров. Профессиональные футбольные клубы превратились в крупные бизнес-проекты, привлекающие многомиллионные аудитории потребителей – болельщиков, зрителей, крупных спонсоров, в том числе и зарубежных. Сегодня в целях заключения новых деловых соглашений, коммерческой выгоды, продвижения бренда на новых рынках, поиска талантливых спортсменов клубы крайне заинтересованы в формировании своего положительного международного имиджа.

Создание и поддержание успешного и инвестиционно-привлекательного имиджа футбольной организации, как уже отмечали выше, требует времени и системной стратегии. Впрочем, как отмечают исследователи<sup>186</sup>, имидж организаций, действующих в спортивной сфере, неоднозначен, поскольку, в целом, он может существовать в условиях абсолютного отсутствия мер по его формированию или управлению им: результаты клуба говорят сами за себя – чем они выше, тем крепче имидж, тем лучше репутация. Действительно, помимо реализации брендинговой кампании, огромное значение для имиджа клуба имеют текущие спортивные результаты, состав первой команды, актуальная ситуация в области спонсорства и взаимоотношений со зрительской аудиторией и целый ряд других факторов. Да и в целом существует, так сказать обратная ситуация, в которой не только положение и успехи клуба влияют на его имидж, но репутация и имидж способствуют финансовому благополучию и перспективам дальнейшего развития как спортсменов, тренерского штаба, так и клуба.<sup>187</sup> Меры по формированию и защите положительного имиджа футбольных клубов направлены на расширение аудитории болельщиков и укрепление связей с фан-

---

<sup>186</sup> Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)

<sup>187</sup> Там же.

базой, рост финансовой прибыльности и создание имиджа социально ответственной организации.<sup>188</sup>

Интерактивные форматы взаимодействия с аудиторией выходят на первый план в качестве ключевых каналов коммуникации. Важное значение имеет построение и развитие бренд-платформы в сети Интернет, т.е. присутствия организации в веб-пространстве – наличие официального веб-сайта и аккаунтов в социальных медиа. Использование цифровых площадок, социальных медиа, инструментов прямого диалога болельщиков с игроками, тренерами, руководителями клубов демонстрирует открытость клуба, способствует формированию и расширению аудитории, повышает лояльность болельщиков к клубу, вовлекает их в жизнь первой команды. Эксклюзивный контент, наличие аккаунтов на иностранных языках, активное взаимодействие с пользователями, – все это повышает интерес к клубу, продвигает его популярность.<sup>189</sup> Президент «Ювентуса» Андреа Аньелли подчеркивал важность использования социальных медиа для продвижения и закрепления статуса крупного игрока в среде «миллениалов» и «поколения Z».<sup>190</sup> Возможность более активного взаимодействия с болельщиками отмечают и игроки.<sup>191</sup>

Крайне положительно на имидже клуба и возможностях его дальнейшего продвижения сказывается приглашение известных спортсменов. Примером тому может служить приобретение в 2018 году итальянским «Ювентусом» Криштиану Роналду. Президент клуба Андреа Аньелли отмечал<sup>192</sup>, что решение о подписании 33-летнего португальца, которое обошлось «Ювентусу» в 340 миллионов евро (стоимость на трансферном рынке, выплаты игроку и налоги), было обосновано не только со спортивной точки зрения, но и с позиции использования возможностей личного бренда спортсмена для продвижения клуба и извлечения финансовой прибыли. Важно отметить, что Криштиану Роналду является не только выдающимся спортсменом, но и крупной медиаперсоной: он

---

<sup>188</sup> Костиков В.Ю. Технологии продвижения образа спортивной организации в современных СМИ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov\\_statya.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov_statya.pdf), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>189</sup> Там же.

<sup>190</sup> Doyle M. The Ronaldo Effect: What Cristiano has done for the Juventus brand. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goal.com/en/news/the-ronaldo-effect-what-cristiano-has-done-for-the-juventus/y2io1bd9hyv0100m35astqwxz>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>191</sup> MasterCard представляет исследование: что и как обсуждают футбольные болельщики в социальных сетях. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.s-bc.ru/news/mastercard-predstavlyayet-issledovanie-cto-i-kak-obsuzhdayut-futbol-nye-bolel-shiki-v-social-nyh-setyah.html>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>192</sup> Doyle M. The Ronaldo Effect: What Cristiano has done for the Juventus brand. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goal.com/en/news/the-ronaldo-effect-what-cristiano-has-done-for-the-juventus/y2io1bd9hyv0100m35astqwxz>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

самый популярный человек в Instagram с 217,3 миллионами подписчиков (по состоянию на 9.05.2020)<sup>193</sup>. Трансфер популярного игрока был грамотно использован для глобального продвижения клуба, в том числе и на неевропейском рынке. Так называемый «эффект Роналду» привел к тому, что за сутки (с 10 по 11 июля) после официального объявления сделки число подписчиков аккаунта клуба в социальных сетях увеличилось на 2,2 миллиона.<sup>194</sup> Число подписчиков в социальной сети Instagram увеличилось с 9,8 миллионов до 39,4 миллионов (по состоянию на 9.05.2020)<sup>195</sup>, а в Weibo, китайском аналоге Facebook, возросло с 200 тысяч до 2,7 миллионов.<sup>196</sup>

Как известно, для построения собственного успешного персонального имиджа спортсмены часто экспериментируют со своей внешностью. Вместе с этим, клубы, осознавая, что персональный имидж является частью имиджа организации, могут влиять на данный процесс. Топ-клубы заинтересованные в том, чтобы их имидж был привлекателен для зрителя, стремятся, среди прочего, и к внешней привлекательности их игроков. Так, многие спортсмены резко меняли свой стиль после переходов в крупные клубы<sup>197</sup>. Кроме того, в средствах массовой информации отмечалось, что, например, «Реал Мадрид», всегда стремившийся собрать всех лучших игроков, «galácticos», учитывал внешность спортсменов при формировании своей трансферной политики: «Флорентино Перес [Президент клуба «Реал Мадрид» – прим. автора] внимательно следит за мировым рынком и хочет, чтобы «галактикос» все восхищались. Перес продает международный бренд, и Роналду – флагман клуба»<sup>198</sup> Примерами такой политики могут служить отказ от

---

<sup>193</sup> Cristiano Ronaldo, Instagram. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.instagram.com/cristiano/?hl=ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>194</sup> Doyle M. The Ronaldo Effect: What Cristiano has done for the Juventus brand. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goal.com/en/news/the-ronaldo-effect-what-cristiano-has-done-for-the-juventus/y2io1bd9hyv0100m35astqwxz>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>195</sup> Juventus Football Club, Instagram. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.instagram.com/juventus/?hl=ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>196</sup> Juventus, Weibo. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.weibo.com/juventusfccn>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

<sup>197</sup> The Biggest Football Player Transformations. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://the18.com/soccer-entertainment/biggest-football-player-transformations>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)

<sup>198</sup> Angel Di Maria was sold to Manchester United because he was 'too ugly', says former Barcelona player and coach // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/angel-di-maria-was-sold-to-manchester-united-because-he-was-too-ugly-says-former-barcelona-player-10080450.html>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)

приобретения Роналдиньо в пользу трансфера Дэвида Бэхема<sup>199</sup>, продажа одного из лидеров клуба Анхеля Ди Марии.<sup>200</sup>

В продолжение, следует отметить, что персональные бренды игроков клуба имеют огромное значение с социально-коммерческой точки зрения. В контексте продвижения клуба важно наличие в составе известных игроков, поскольку спонсоры заинтересованы в привлечении в свои проекты звезд футбола.<sup>201</sup> Для продвижения своего имиджа клубы, обладающие правами на использование имиджа футболистов, используют их для участия в различных рекламных кампаниях крупных брендов. Участие в подобных проектах не только приносит коммерческую прибыль, но и улучшает имидж организации, создает соответствующие положительные ассоциации.

Касательно позиционирования футбольных клубов в качестве бизнес-предприятий, стоит отметить, что их имидж также очень сильно зависит от используемой ими инфраструктуры<sup>202</sup>. Высокий уровень и комфортабельность спортивных сооружений: стадиона, тренировочной базы, современные фан-шопы, – все это имеет огромное значение для привлекательности организаций, не только для болельщиков и спонсоров, но и для профессиональных спортсменов, которым предстоит работать на этих объектах.

Продвижение бренда клуба на международном уровне не может не влиять на получение доходов от мерчендайзинга, инвестиций международных спонсоров, реализации телевизионных прав.<sup>203</sup> Для продвижения футбольных клубов на неевропейском пространстве используется ряд механизмов. Во-первых, в рамках подготовки к очередному сезону клубы путешествуют по разным уголкам мира, и в рамках этого турне проводят товарищеские матчи с местными командами, либо участвуют в крупном выставочном турнире с участием других топ-клубов. Примерами последнего могут служить International

---

<sup>199</sup> Real Madrid rejected Barcelona legend Ronaldinho because he was 'too ugly' // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.thesun.co.uk/archives/football/769137/real-madrid-rejected-barcelona-legend-ronaldinho-because-he-was-too-ugly/>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)

<sup>200</sup> Manchester United winger Di Maria was 'too ugly' for Real Madrid. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.skysports.com/football/news/11667/9740563/manchester-united-winger-di-maria-was-too-ugly-for-real-madrid>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)

<sup>201</sup> Костиков В.Ю. Технологии продвижения образа спортивной организации в современных СМИ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov\\_statya.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov_statya.pdf), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

<sup>202</sup> Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlemaaya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)

<sup>203</sup> Костиков В.Ю. Технологии продвижения образа спортивной организации в современных СМИ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov\\_statya.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov_statya.pdf), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

Champions Cup (рус. Международный кубок чемпионов) и ранее упоминавшийся турнир English Premier League Asia Trophy, (рус. Премьер-Лига Азия Трофи), проводимые в Азии.<sup>204</sup> Во-вторых, это трансферы игроков, представляющих зарубежные государства. На самом деле, таких историй много, и в качестве одного из многочисленных примеров можно привести трансфер Кейсуке Хонды в московский ЦСКА, после которого резко возрос интерес японских любителей спорта к российскому клубу.<sup>205</sup> В-третьих, еще одним аспектом данной деятельности является открытие франчайзинговых школ и проведение футбольных лагерей, серий тренировок с представителями клубов.<sup>206</sup> В-четвертых, это непосредственное коммерческое сотрудничество с национальными структурами. Например, лондонский «Арсенал» с 2018 года сотрудничает с туристическим брендом Руанды «Visit Rwanda»<sup>207</sup> – инструментом продвижения внешнеполитического имиджа и развития экономики развивающейся африканской страны. Кроме того, в рамках партнерства реализуются и проекты по развитию футбола, другие социальные инициативы. Таким образом, гуманитарная деятельность является еще одним инструментом продвижения футбольных клубов за рубежом.

Для укрепления своего имиджа клубы также используют гуманитарный потенциал футбола. Как правило, клубы, активно занимающиеся гуманитарной деятельностью, имеют в своей структуре специализированные органы – фонды. Сотрудничество с гуманитарными организациями (например, «Save the Children»), вышестоящими в футбольной иерархии структурами (ассоциации, УЕФА, ФИФА), организациями системы ООН<sup>208</sup> также способствует более эффективной реализации проектов, а также продвижению инициатив в международном масштабе. Кроме того, в целях продвижения социальных инициатив значение имеет сотрудничество с амбассадорами брендов клубов и их действующими

---

<sup>204</sup> Asia pre-season tours: Barcelona, Manchester clubs and Juventus lead visits to China, Japan and Singapore. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scmp.com/sport/football/article/3008389/asia-pre-season-tours-barcelona-manchester-clubs-and-juventus-lead>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>205</sup> Хонда приехал в ЦСКА суперзвездой: не понимал Россию, бесился после интервью Дудю и мечтал о «Реале». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.sports.ru/tribuna/blogs/football\\_texts/2751405.html](https://www.sports.ru/tribuna/blogs/football_texts/2751405.html), свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>206</sup> Real Madrid trains refugee children in Panama City suburb. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unhcr.org/468255d14.html>, свободный (дата обращения: 25.05.2020 г.)

<sup>207</sup> About the Partnership. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.visitrwanda.com/arsenal/about-the-partnership/>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>208</sup> The Foundation, at a glance. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://media1.fcbarcelona.com/media/asset\\_publics/resources/000/128/105/original/MAPA\\_ANGLES.v1414431504.pdf?\\_ga=1.192785898.1328816552.1413999111](http://media1.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/128/105/original/MAPA_ANGLES.v1414431504.pdf?_ga=1.192785898.1328816552.1413999111), свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

United for Unicef. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mufoundation.org/en/Charity/United-For-Unicef.aspx>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

спортсменами.<sup>209</sup><sup>210</sup> Деятельность клубов направлена на борьбу с дискриминацией<sup>211</sup>, реализацию образовательных инициатив за рубежом<sup>212</sup>, содействие развитию детского спорта<sup>213</sup> и защиту прав детей<sup>214</sup>, интеграцию мигрантов в местное общество<sup>215</sup>, продвижение благотворительных инициатив.<sup>216</sup>

Таким образом, мы видим, что в условиях глобализации спорта, проблема международной конкуренции футбольных клубов за аудиторию, рынки и спонсоров приобретает важную роль. Клубы целенаправленно работают над развитием и продвижением своего положительного имиджа на международной арене. С этой целью клубы регулируют свою трансферную политику, приобретая зарубежных игроков из «экзотических» стран или мировых суперзвезд, имеющих глобальную популярность. Развитие технологий привело к появлению новых ресурсов для продвижения необходимого имиджа международной аудитории. Использование социальных медиа и активное взаимодействие с зарубежными пользователями имеет интегрирующий эффект, сближает клуб с аудиторией, повышает лояльность фан-базы, позволяет расширить армию болельщиков. Немаловажным фактором остается гуманитарная деятельность, в рамках которой клубы реализуют не только проекты локального или национального масштаба, но и выходят на международный уровень, продвигая социально-ориентированные инициативы за рубежом, в других странах и даже континентах. Данные способы

---

<sup>209</sup> A message from Arsène Wenger. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arsenal.com/thearsenalfoundation/a-message-from-arsene-wenger>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>210</sup> Звезды против расизма. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/news/newsid=2014005.html>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>211</sup> В Италии пройдет вторая конференция Европейской коалиции городов против расизма. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.un.org/russian/news/ru/print.asp?newsid=10267>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>212</sup> The Barça Foundation's Alliances. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://foundation.fcbarcelona.com/projects/detail/card/partnership-with-unicef>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

100% Werder WorldWide. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.werder.de/werder-bewegt/hilfsbereitschaft/100-werder-worldwide/>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

<sup>213</sup> The Fundación Real Madrid gave its second training course in Trinidad and Tobago. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.realmadrid.com/en/news/2014/08/the-fundacion-real-madrid-gave-its-second-training-course-in-trinidad-and-tobago>, свободный (дата обращения: 19.05.2020 г.)

<sup>214</sup> United for Unicef. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mufoundation.org/en/Charity/United-For-Unicef.aspx>, свободный (дата обращения: 19.05.2020 г.)

Save the children. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arsenal.com/thearsenalfoundation/charity-partners/save-the-children>, свободный (дата обращения: 19.05.2020 г.)

<sup>215</sup> Bleib an Ball – Refugees. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.efdn.org/blog/project/bleib-an-ball-refugees/>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

<sup>216</sup> 'Be a Gunner. Be a Runner' is back! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.arsenal.com/news/news-archive/-be-a-gunner.-be-a-runner-is-back->, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)

коммуникации с зарубежным сообществом способствуют укреплению и продвижению международного имиджа футбольных клубов.

## Заключение

В основе нашего исследования лежало изучение феномена имиджа в футболе. Сегодня, когда футбол вышел за рамки спортивной игры и стал действительно значимой частью культурной, экономической и политической жизни общества, когда он обрел глобальную популярность и привлекает пристальное внимание общественности и средств массовой информации, важность наличия положительного имиджа в данной сфере не может быть переоценена. В условиях профессионализации, коммерциализации и глобализации спорта, формирование и укрепление положительного имиджа имеет огромное значение для успехов футбольных организаций, как в коммерческой, так и в спортивной областях.

Сегодня футбол – больше, чем игра. Как глобальное социокультурное явление, он имеет особую роль в экономике и политике. Футбол характеризуется высокой скоростью развития и распространения рынка и огромной прибыльностью. Политически, он имеет большое значение для продвижения международного имиджа территорий – городов, регионов и целых государств, – посредством футбольной дипломатии.

Особый статус футбола в мировой культуре и общественной жизни, резкий взлет футбольной экономики, рост его популярности и связанное с этими причинами пристальное внимание к действиям, речам, поступкам деятелей данного вида спорта способствуют гиперболизации социальных проблем, имеющих место в повседневной жизни, которые так или иначе связаны с футболом. Проявления дискриминации и нарушений прав человека, аморальное поведение футболистов не остаются незамеченными и наносят ущерб имиджу всей системы футбола. Особую роль в этой негативной тенденции имели коррупционные скандалы начала 2010-х в главной футбольной организации мира, ФИФА.

Важно отметить, что на имидж имеет влияние множество составляющих, этим обуславливается разнообразие мер, направленных на его формирование. Для восстановления репутации, формирования и укрепления положительного имиджа футбольные организации проводят структурные преобразования, направленные на укрепление открытости и подотчетности. Важное значение имеет заключение крупных партнерских соглашений, как с коммерческими организациями, так и некоммерческими, в некоторых случаях, властными структурами, которое подчеркивает особый статус и имидж футбольной организации. Особую роль в формировании имиджа играет продукт –

спортивные турниры, организуемые на международном и национальном уровнях. На уровне национальных ассоциаций значение также имеет и имидж сборной страны. Ее прошлые и настоящие успехи, именитость состава благоприятно влияют на имидж всего футбола на национальном уровне.

Безусловно, нельзя не выделить особое значение действий социальной направленности, начиная от мер поддержки, оказываемых развивающимся регионам, и заканчивая акциями, направленными на борьбу с дискриминацией и хулиганством. Концепция корпоративной социальной ответственности имеет огромное значение для формирования и дальнейшего продвижения положительного имиджа футбольных организаций. Чем активнее деятельность в данной сфере, тем ближе организация к обществу и тем крепче связь и коммуникация с аудиторией, лучше возможности для привлечения новых болельщиков, спонсоров, ресурсов. В стремлении укрепить свой имидж, футбольные клубы и федерации, пользующиеся вниманием миллионов, выступают в качестве ролевых моделей и объектов для подражания, транслируют культурные и этические нормы и принципы, привлекают внимание общественности к насущным проблемам гуманитарного характера, реализуют собственные социальные инициативы.

Также стоит отметить значение современных технологий и ресурсов, в частности социальных медиа, позволяющих добиться еще более активного взаимодействия с аудиторией, привлечения новых партнеров и болельщиков. Освещение деятельности, информирование о реализованных проектах, общение с игроками и руководством способствует созданию имиджа открытой и готовой к диалогу организации, укреплению связей с аудиторией, привлечению новых ресурсов как для спортивной, так и социальной или коммерческой деятельности, успех на ниве которых, в свою очередь, также ведет к улучшению и продвижению имиджа.

Таким образом, проблема формирования положительного имиджа в футболе является актуальной: международные федерации, национальные ассоциации и профессиональные футбольные клубы заинтересованы в создании, укреплении и защите успешного имиджа и безупречной репутации. Каждая организация сталкивается с определенными вызовами в данной области, которые могут быть связаны как с репутационными скандалами, так и все более возрастающей конкуренцией на рынке; Решить данную задачу позволяет активная деятельность организации в различных направлениях. Действенными механизмами укрепления имиджа федераций как международного, так и национального уровня являются кампании, проекты, акции,

направленные на активное взаимодействие с общественностью, будь то решение социальных проблем или меры по защите прав человека, программы продвижения футбола в регионах, развития детского и женского спорта, а также организацию первоклассного продукта, то есть спортивных мероприятий, а также укрепление сотрудничества с крупными партнерами. На клубном уровне процессы формирования имиджа имеют относительную специфику, по сравнению с деятельностью ассоциаций, поскольку они являются основными акторами и системообразующими звеньями всей системы футбола, в условиях коммерциализации спорта, ставшими настоящими бизнес-проектами, заботящимися о привлечении болельщиков и спонсоров, талантливых спортсменов и авторитетных тренеров. Формирование положительного имиджа способствует успеху как в спортивной, так и коммерческой областях деятельности современных футбольных клубов.

## Список использованных источников и литературы

### Источники

#### Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 4 декабря 2007 г. N 329-ФЗ "О физической культуре и спорте в Российской Федерации". // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2007/12/08/sport-doc.html>, свободный (дата обращения: 15.05.2020 г.)

#### Документы футбольных организаций

1. Неделя действий CAFE. Футбол для всех, доступ для всех. Сводный отчет. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/cafe\\_wofa\\_rus.pdf](http://www.cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/cafe_wofa_rus.pdf), свободный (дата обращения: 17.05.2020 г.)
2. Открыто для всех. Практический справочник УЕФА и CAFE по доступности стадионов и удобствам в игровые дни. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://cafefootball.eu/sites/default/files/contentfiles/pdfs/UEFAandCAFEGoodPracticeGuide-RUSSIAN.pdf>, свободный (дата обращения: 21.03.2020 г.)
3. Auf dem Weg zur Nachhaltigkeit. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport\\_NEU\\_A4\\_FINAL\\_02.pdf](http://www.dfb.de/uploads/media/CSRReport_NEU_A4_FINAL_02.pdf), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
4. Bleib an Ball – Refugees. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.efdn.org/blog/project/bleib-am-ball-refugees/>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)
5. FIFA Financial Report 2014. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://img.fifa.com/image/upload/e4e5lkxrbqvgscxgjnpx.pdf>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)
6. FIFA Financial Report 2018. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/xzshsoe2ayttyquuxhq0.pdf>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)
7. FIFA Statutes. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://resources.fifa.com/image/upload/the-fifa-statutes->

- 2018.pdf?cloudid=whhncbdzio03cuhmwfxa, свободный (дата обращения: 29.04.2020 г.)
8. The Foundation, at a glance. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://media1.fcbarcelona.com/media/asset\\_publics/resources/000/128/105/original/MAPA\\_ANGLEES.v1414431504.pdf?\\_ga=1.192785898.1328816552.1413999111](http://media1.fcbarcelona.com/media/asset_publics/resources/000/128/105/original/MAPA_ANGLEES.v1414431504.pdf?_ga=1.192785898.1328816552.1413999111), свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
  9. UEFA Statutes. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/uefaorg/General/02/54/12/62/2541262_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 17.05.2020 г.)
  10. UEFA Women's Football Development Programme. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WFprogramme/02/41/42/32/2414232\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/WFprogramme/02/41/42/32/2414232_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
  11. Women's football across the national associations 2016/17. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women%27sfootball/02/43/13/56/2431356\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/OfficialDocument/uefaorg/Women%27sfootball/02/43/13/56/2431356_DOWNLOAD.pdf), свободный (дата обращения: 03.05.2020 г.)

#### Информационные материалы футбольных организаций

1. Диджитал-стратегия РФС номинирована на премию УЕФА. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/news/208264>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
2. Для сборной России важен имидж. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rfs.ru/news/206296>, свободный (дата обращения: 30.04.2020 г.)
3. Звезды против расизма. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/social-responsibility/news/newsid=2014005.html>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
4. Лига Европы УЕФА проведет ребрендинг. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2561058.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)

5. Моменты матчей РПЛ попали в топ-3 самых популярных видео. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://premierliga.ru/news/rfpl/news\\_24372.html](https://premierliga.ru/news/rfpl/news_24372.html), свободный (дата обращения: 2.05.2020 г.)
6. Партнеры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/uefaeuro-2020/sponsors/>, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)
7. Программа РФС «Поиск талантов» на 2016-2020 годы. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj\\_id=6](https://www.rfs.ru/subject/1/projects/view?proj_id=6), свободный (дата обращения: 16.05.2020 г.)
8. Российский футбольный союз. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/subject/1>, свободный (дата обращения: 03.05.2020 г.)
9. УЕФА и Совет Европы подписали меморандум о взаимопонимании. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2561784.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
10. УЕФА освежил бренд Лиги чемпионов. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2562097.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)
11. Чем занимается УЕФА. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.uefa.com/insideuefa/about-uefa/what-uefa-does/>  
<https://ru.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2561784.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
12. ЧМ-2018 посмотрело более половины населения планеты. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rfs.ru/news/208896>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
13. A message from Arsène Wenger. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arsenal.com/thearsenalfoundation/a-message-from-arsene-wenger>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
14. 'Be a Gunner. Be a Runner' is back! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.arsenal.com/news/news-archive/-be-a-gunner.-be-a-runner-is-back->, свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)
15. Blatter stresses football's social responsibility. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fifa.com/about-fifa/news/y=2007/m=5/news=blatter-stresses-football-social-responsibility-529917.html>, свободный (дата обращения: 02.05.2020 г.)

16. Club Financial Control Body Adjudicatory Chamber decision on Manchester City Football Club. // UEFA [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uefa.com/insideuefa/about-uefa/news/newsid=2638659.html>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
17. DFB establishes Egidius-Braun-foundation. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.dfb.de/news/detail/dfb-establishes-egidius-braun-foundation-176/>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
18. Disability Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/disability-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
19. Faith in Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/faith-in-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
20. FARE uniting football against racism. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://es.uefa.com/insideuefa/news/newsid=56645.html>, свободный (дата обращения: 21.05.2020 г.)
21. FIFA Executive Committee unanimously approves extensive reforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/who-we-are/news/fifa-executive-committee-unanimously-approves-extensive-reforms-2741812>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)
22. FIFA Women's Football Development programmes. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fifa.com/womens-football/programmes.html>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
23. Historic step for greater fairness in football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theifab.com/news/historic-step-for-greater-fairness-in-football>, свободный (дата обращения: 06.05.2020 г.)
24. LGBT Football. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/lgbt-football>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
25. Marketing. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/what-we-do/marketing/>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)
26. Marketing. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fifa.com/worldcup/organisation/partners/>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)

27. Premier League UK live broadcasting rights update. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.premierleague.com/news/623304>, свободный (дата обращения: 23.04.2020 г.)
28. Race Equality. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/football-rules-governance/equality/race-equality>, свободный (дата обращения: 12.05.2020 г.)
29. Save the children. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.arsenal.com/thearsenalfoundation/charity-partners/save-the-children>, свободный (дата обращения: 19.05.2020 г.)
30. The Barça Foundation's Alliances. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://foundation.fcbarcelona.com/projects/detail/card/partnership-with-unicef>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
31. The Fundación Real Madrid gave its second training course in Trinidad and Tobago. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.realmadrid.com/en/news/2014/08/the-fundacion-real-madrid-gave-its-second-training-course-in-trinidad-and-tobago>, свободный (дата обращения: 19.05.2020 г.)
32. The role and importance of branding. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2589589.html>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)
33. United for Unicef. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.mufoundation.org/en/Charity/United-For-Unicef.aspx>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
34. We Can Play: Inspiring girls to play football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.thefa.com/womens-girls-football/participation/we-can-play>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
35. Welcome to the 2018–21 UEFA Champions League brand identity. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://uclbranding.uefa.com>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)
36. 100% Werder WorldWide. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.werder.de/werder-bewegt/hilfsbereitschaft/100-werder-worldwide/>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)

## Материалы социальных медиа

1. Cristiano Ronaldo, Instagram. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.instagram.com/cristiano/?hl=ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
2. Juventus Football Club, Instagram. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.instagram.com/juventus/?hl=ru>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
3. Juventus, Weibo. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.weibo.com/juventusfcen>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

## Материалы специализированных организаций

1. В Италии пройдет вторая конференция Европейской коалиции городов против расизма. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.un.org/russian/news/ru/print.asp?newsid=10267>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
2. About the Partnership. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.visitwanda.com/arsenal/about-the-partnership/>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
3. Deloitte Football Money League 2020. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html?utm\\_source=feedburner&utm\\_medium=feed&utm\\_campaign=Feed%253A+DeloitteGlobal+%2528Deloitte+Global+headlines%2529](https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%253A+DeloitteGlobal+%2528Deloitte+Global+headlines%2529), свободный (дата обращения: 22.04.2020 г.)
4. FIFA: 2026 World Cup Bids Test Reforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.hrw.org/news/2018/06/12/fifa-2026-world-cup-bids-test-reforms>, свободный (дата обращения: 16.05.2020 г.)
5. Real Madrid trains refugee children in Panama City suburb. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.unhcr.org/468255d14.html>, свободный (дата обращения: 25.05.2020 г.)

6. Rebuilding the reputation of international football. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.fuseint.com/news/uefa-rebuilding-footballs-reputation/>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)
7. Transfer records. Transfermarkt. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transfermarkt.com/70tatic/tansferrekorde>, свободный (дата обращения: 24.05.2020 г.)
8. UEFA incorporates human rights & anti-corruption criteria into bidding requirements. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/uefa-incorporates-human-rights-anti-corruption-criteria-into-bidding-requr>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)

#### Материалы интервью и выступлений

1. Блаттер: "Пострадал имидж ФИФА" // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://football.ua/countrieselse/131622-blatter-postradal-ymydzh-fyfa.html>, свободный (дата обращения: 22.03.2020 г.)
2. В.Мутко: "РФС предстоит вернуть позитивный имидж". // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sportrbc.ru/news/575535f49a7947102987d75f?ruid=UET9A1215d9EXv0/AwXaAg==>, свободный (дата обращения: 17.04.2020 г.)
3. Джанни Инфантино: имидж ФИФА будет восстановлен, пришло время вернуться к истокам. // ТАСС [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/2700199>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)
4. Левников: арбитр Пустовойтова может начать работать на матчах РПЛ с сезона-2021/22. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/6886526>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
5. Платини: Имидж ФИФА сейчас очень негативный, Блаттер должен уйти. // РБК [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sportrbc.ru/news/5756a0159a79476449f5eef1?ruid=UET9A1215d9EXv0/AwXaAg==>, свободный (дата обращения: 20.03.2020 г.)

6. Первая женщина-арбитр в РПЛ: «Эмоции — суперские. Теперь хочу выйти на поле главным рефери». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://sport24.ru/news/football/2020-03-08-pervaya-zhenshchina-arbitr-v-rpl-emotsii-superskiye-teper-zhdu-vyuuti-na-pole-glavnoy>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
7. Роголев А. «Футбол нельзя считать бизнесом». Почему «Краснодар» раздражают правила ФФР. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/gendirektor-krasnodara-vystupil-s-obrascheniem-k-boleschikam-remi-kabella-vybyl-na-polgoda-1578179/>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)

#### Материалы средств массовой информации

1. Больше евро. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2016/07/10/v-uefa-podveli-itogi-chempionata-evropy-i-podschitali-rekordnye-dohody.html>, свободный (дата обращения: 21.05.2020 г.)
2. В 433 много видео про РПЛ – но лига не покупает посты. Мы выяснили, как это работает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/sportconnect/2740536.html>, свободный (дата обращения: 2.05.2020 г.)
3. Доход УЕФА от проведения чемпионата Европы 2020 года составит около €3 млрд. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://tass.ru/sport/7887833>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
4. Женщину впервые назначили судьей на матчи немецкой Бундеслиги. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://lenta.ru/news/2017/05/19/womangermany/>, свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)
5. Забыть о Блаттере. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://rg.ru/2020/02/09/glava-fifa-dzhanni-infantino-hochet-izmenit-imidzh-bolshogo-futbola.html>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)
6. Зуенко Е. Освоение нормальности. Чемпионат мира как опыт жизни по правилам. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegie.ru/commentary/76778>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)

7. Игра честной не бывает. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/4269625>, свободный (дата обращения: 19.04.2020 г.)
8. Из РФС исключены семь клубов. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3266977>, свободный (дата обращения: 30.04.2020 г.)
9. «Имидж FIFA серьезно пострадал в связи с коррупционными скандалами». //Коммерсантъ [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/2807269>, свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)
10. Люксовые марки полюбили футбол. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/05/23/770487-lyuksovie-futbol>, свободный (дата обращения: 01.05.2020 г.)
11. Миллиарды из бюджета для «Зенита», расизм в ПСЖ, новая европейская Суперлига. Что мы узнали из публикаций проекта Football Leaks. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://meduza.io/slides/milliardy-iz-byudzheta-dlya-zenita-rasizm-v-pszh-novaya-evropeyskaya-superliga>, свободный (дата обращения: 6.05.2020 г.)
12. Мишеля Платини закрыли за обед. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4004523?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4004523?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)
13. Новые спонсоры ФИФА: главное, чтобы денежки плыли! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.inopressa.ru/article/18Jun2018/focus/fifa.html>, свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)
14. «Политика — грязное дело»: что Сокуров говорил о власти, цензуре и церкви. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.rbc.ru/society/29/03/2017/58db9a989a7947d2d9a03f6f>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)
15. Правила игры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4269564?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4269564?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
16. Премия мира - у ООН и ее генсека. [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://news.bbc.co.uk/hi/russian/news/newsid\\_1595000/1595280.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/russian/news/newsid_1595000/1595280.stm), свободный (дата обращения: 05.05.2020 г.)

17. Рабинович А. Закон спроса и предложения. Почему футболисты так много зарабатывают. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.eurosport.ru/football/story\\_sto7721222.shtml](https://www.eurosport.ru/football/story_sto7721222.shtml), свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
18. У «Манчестер Сити» отбирают будущее и немного прошлого. // Коммерсантъ [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/4258667?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/4258667?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 20.03.2020 г.)
19. «Удача ходит рядом с Виталием Мутко». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.kommersant.ru/doc/2801448?from=doc\\_vrez](https://www.kommersant.ru/doc/2801448?from=doc_vrez), свободный (дата обращения: 1.05.2020 г.)
20. Хонда приезжал в ЦСКА суперзвездой: не понимал Россию, бесился после интервью Дудю и мечтал о «Реале». // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.sports.ru/tribuna/blogs/football\\_texts/2751405.html](https://www.sports.ru/tribuna/blogs/football_texts/2751405.html), свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
21. Чего ждут от чемпионата мира по футболу его спонсоры. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.vedomosti.ru/business/articles/2018/05/28/770888-chempionata-sponsoi>, свободный (дата обращения: 24.03.2020 г.)
22. Чемпионат Испании. Победители. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.eurosport.ru/football/la-liga/palmares.shtml>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
23. Angel Di Maria was sold to Manchester United because he was 'too ugly', says former Barcelona player and coach // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/sport/football/premier-league/angel-di-maria-was-sold-to-manchester-united-because-he-was-too-ugly-says-former-barcelona-player-10080450.html>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)
24. Asia pre-season tours: Barcelona, Manchester clubs and Juventus lead visits to China, Japan and Singapore. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.scmp.com/sport/football/article/3008389/asia-pre-season-tours-barcelona-manchester-clubs-and-juventus-lead>, свободный (дата обращения: 5.05.2020 г.)
25. Bovim E. Making FIFA Great Again: Mission Impossible? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theglobalist.com/fifa-sports-corruption-football/>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

26. Breiding J.R. Nail to the Thieves. Why FIFA's Problems are so Intractable. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-05-31/hail-thieves>, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)
27. Development and Dreams: The Urban Legacy of the 2010 Football World Cup. // Режим доступа: <https://www.foreignaffairs.com/reviews/capsule-review/2010-05-01/development-and-dreams-urban-legacy-2010-football-world-cup>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)
28. Die neuen Fifa-Geldgeber: Hauptsache, der Rubel rollt weiter! // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt\\_id\\_9114957.html](https://www.focus.de/sport/experten/nufer/fifa-geldgeber-china-katar-und-russland-hauptsache-der-rubel-rollt_id_9114957.html), свободный (дата обращения: 23.03.2020 г.)
29. Fair play сделают справедливее. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/3528397>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
30. FIFA Bribery Case: Media Reputation Analysis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://wikileaksreputationcrisis.wordpress.com/2011/06/01/fifa-bribery-case-media-reputation-analysis/>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)
31. FIFA Fines Three Swiss Players for 'Unsporting Behavior'. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-25/fifa-fines-3-swiss-players-for-goal-celebration-gestures>, свободный (дата обращения: 04.05.2020 г.)
32. John T. No, 'OAR' Isn't a New Country. Here's the Story Behind the OAR Winter Olympics Team. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://time.com/5141549/oar-team-winter-olympics-2018-russia/>, свободный (дата обращения: 24.04.2020 г.)
33. Manchester United winger Di Maria was 'too ugly' for Real Madrid. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.skysports.com/football/news/11667/9740563/manchester-united-winger-di-maria-was-too-ugly-for-real-madrid>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)
34. Market insight: the rights track: a history of the Premier League's UK TV deals. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.soccerex.com/insight/articles/2018/the-rights-track-a-history-of-the-premier-league-s-uk-tv-deals>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
35. MasterCard представляет исследование: что и как обсуждают футбольные болельщики в социальных сетях. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.s->

- bc.ru/news/mastercard-predstavlyayet-issledovanie-cto-i-kak-obsuzhdayut-futbol-nye-bolel-shiki-v-social-nyh-setyah.html, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
36. Naim M. What FIFA and the Berlin Philharmonic Reveal About Power. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://carnegieendowment.org/2015/06/04/what-fifa-and-berlin-philharmonic-reveal-about-power-pub-60315>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
37. 'New Fifa Now' group unveiled in Brussels. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sportbusiness.com/news/New-Fifa-Now-group-unveiled-in-Brussels/>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)
38. Premier League reveals £5 billion British TV rights deal. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.espnfc.com/barclays-premier-league/story/2291898/premier-league-reveals-5-billion-british-tv-rights-deal-with-sky-and-bt>, свободный (дата обращения: 23.04.2020 г.)
39. Real Madrid rejected Barcelona legend Ronaldinho because he was 'too ugly' // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.thesun.co.uk/archives/football/769137/real-madrid-rejected-barcelona-legend-ronaldinho-because-he-was-too-ugly/>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)
40. Study questions Fifa's health promotion and fast-food links. Режим доступа: <https://www.independent.co.uk/sport/football/news-and-comment/study-questions-fifas-health-promotion-and-fast-food-links-6098116.html>, свободный (дата обращения: 3.05.2020 г.)
41. The Biggest Football Player Transformations. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://the18.com/soccer-entertainment/biggest-football-player-transformations>, свободный (дата обращения: 25.04.2020 г.)
42. The Dictators Discover Sport. // [Электронный ресурс-07-01/dictators-discover-sport, свободный (дата обращения: 8.05.2020 г.)
43. Trust in Fifa has improved only slightly under Gianni Infantino, survey finds. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theguardian.com/football/2017/mar/02/fifa-gianni-infantino-survey>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)
44. 16-Best Players Who Could Have Played for Other Countries. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bleacherreport.com/articles/2262277-16-best-players-who-could-have-played-for-other-countries>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)

## Результаты социологических опросов

1. FIFA must do more to win back trust of football fans. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/news/fifa-must-do-more-to-win-back-trust-of-football-fans>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)
2. Global Attitudes Towards the FIFA World Cup 2018 in Russia. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.ipsos.com/en/global-attitudes-towards-fifa-world-cup-2018-russia>, свободный (дата обращения: 7.05.2020 г.)
3. Global corruption report: sport and results of new poll on fan distrust of FIFA. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/global-corruption-report-sport-and-results-of-new-poll-on-fan-distrust-of-f>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)
4. 4 in 5 football fans say Blatter should not stand for FIFA president: poll of 35,000 in 30 countries. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.transparency.org/en/press/4-in-5-football-fans-say-blatter-should-not-stand-for-fifa-president-poll-o>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

## Литература

### Книги

1. Айзенберг К., Ланфранши П., Мейсон Т., Валь А. FIFA 100 лет. Век футбола. /Пер. с англ. Н. Гринцер; отв. ред. Т. Фролова. М.: Махаон, 2005.
2. Травкин Н.И. Планета Футбол: Путеводитель по странам и континентам. - М: Терра-Спорт, Олимпия Пресс, 2002.
3. Lienhard P., Preuss H. Legacy, Sustainability and CSR at Mega Sports Events. An Analysis of the UEFA Euro 2008 in Switzerland. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://books.google.ru/books?id=Xm71AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Legacy,+Sustainability+and+CSR+at+Mega+Sport+Events:&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwj4Y7mhd\\_pAhVIcZoKHSXvCDcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Legacy%2C%20Sustainability%20and%20CSR%20at%20Mega%20Sport%20Events%3A&f=false](https://books.google.ru/books?id=Xm71AwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Legacy,+Sustainability+and+CSR+at+Mega+Sport+Events:&hl=ru&sa=X&ved=0ahUKEwj4Y7mhd_pAhVIcZoKHSXvCDcQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Legacy%2C%20Sustainability%20and%20CSR%20at%20Mega%20Sport%20Events%3A&f=false), свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)

## Статьи из научных журналов и сборников

1. Алексеев К.А. Спортивная составляющая имиджа страны. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://pravo33.wordpress.com/2010/02/16/к-а-алексеев-спортивная-составляющая/>, свободный (дата обращения: 22.04.2020 г.)
2. Гадючкин О.В., Макарова Е.А. Имидж как неотъемлемая часть спортивного маркетинга. // Вестник спортивной науки. 2011. № 1. С. 57-58. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-neotemlemaaya-chast-sportivnogo-marketinga/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
3. Костиков В.Ю. Влияние имиджа спорта на формирование трендов и развитие имиджа страны за рубежом. // Вестник МНЭПУ. 2014. №1. С. 18-28. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_22676205\\_73160073.pdf](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_22676205_73160073.pdf), свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
4. Костиков В.Ю. Концепт спортивного брендинга: теоретико-методологические параметры. // Вопросы теории и практики журналистики. 2017. Т. 6. № 4. С. 615-630. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontsept-sportivnogo-brendinga-teoretiko-metodologicheskie-parametry/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
5. Костиков В.Ю. Технологии продвижения образа спортивной организации в современных СМИ. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov\\_statya.pdf](http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2015/07/kostikov_statya.pdf), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)
6. Медведев С.Н., Степанова О.С. Экзистенциалы спорта в гламуре. // Известия Самарского научного центра РАН. – 2015. – Т.17, №1-1. – С. 211-213. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2015/2015\\_1\\_211\\_213.pdf](http://www.ssc.smr.ru/media/journals/izvestia/2015/2015_1_211_213.pdf), свободный (дата обращения: 20.05.2020 г.)
7. Николаева Ю.В., Боголюбов М.А. Гуманитарные программы футбольного сообщества. // Приволжский научный вестник. 2011. №4. С. 121. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/v/gumanitarnye-programmy-futbolnogo-soobshchestva>, свободный (дата обращения: 25.05.2020 г.)

8. Филонов В.И., Юдина А.В. Спорт как важная составляющая политического имиджа государства. // Вестник Поволжского института управления. 2018. Том 18. №4. С. 103-111. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sport-kak-vazhnaya-sostavlyayuschaya-politicheskogo-imidzha-gosudarstva/viewer>, свободный (дата обращения: 21.04.2020 г.)
9. Фомичев С.А., Фролова Н.М. Средства формирования имиджа спортивной организации. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://journal.mrsu.ru/wp-content/uploads/2017/03/fomichev-frolova.pdf>, свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)
10. Черемушников И.К. Имидж как выразитель культурных смыслов. // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 7, Филос. 2008. №2 (8). С. 86-91. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/imidzh-kak-vyrazitel-kulturnyh-smyslov/viewer>, свободный (дата обращения: 20.04.2020 г.)
11. Anagnostopoulos C., Shilbury D. Integrating corporate social responsibility in English football: Towards multi-theoretical integration. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013. Vol. 3 Issue: 4, p. 272. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/259633215\\_Integrating\\_Corporate\\_Social\\_Responsibility\\_in\\_English\\_Football\\_Towards\\_Multi-theoretical\\_Integration](https://www.researchgate.net/publication/259633215_Integrating_Corporate_Social_Responsibility_in_English_Football_Towards_Multi-theoretical_Integration), свободный (дата обращения: 11.04.2020 г.)
12. Blumrodt J., Desbordes M., Bodin D. Professional football clubs and corporate social responsibility. // Sport, Business and Management: An International Journal, 2013, Vol. 3 Issue: 3, p.205. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/262891508\\_Professional\\_football\\_clubs\\_and\\_corporate\\_social\\_responsibility](https://www.researchgate.net/publication/262891508_Professional_football_clubs_and_corporate_social_responsibility), свободный (дата обращения: 10.04.2020 г.)
13. Bovim E. Making FIFA Great Again: Mission Impossible? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.theglobalist.com/fifa-sports-corruption-football/>, свободный (дата обращения: 22.05.2020 г.)
14. Bridgewater S. What is a football brand? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/304635276\\_What\\_is\\_a\\_football\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/304635276_What_is_a_football_brand), свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)

15. Clinch N., Pagani M., Osland A. How Can FIFA President Gianni Infantino Improve FIFA's Tarnished Image? // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.sfcf.org/jci/docs/JCI%20v9%202016.pdf>, свободный (дата обращения: 28.04.2020 г.)
16. Coelho M.G.R., de Amorim J.G.B., de Almeida V.M.C. Sports Mega-Event Sponsorship: The Impact of FIFA Reputation and World Cup Image on Sponsor Brand Equity. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-76922019000100302#B75), свободный (дата обращения: 15.05.2020 г.)
17. Doyle M. The Ronaldo Effect: What Cristiano has done for the Juventus brand. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.goal.com/en/news/the-ronaldo-effect-what-cristiano-has-done-for-the-juventus/y2io1bd9hyv0100m35astqwzx>, свободный (дата обращения: 10.05.2020 г.)
18. Eden J.T. Major Research Paper: Soccer and International Relations. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ruor.uottawa.ca/bitstream/10393/26069/1/EDEN%2C%20Jon%20Theis%2020135.pdf>, свободный (дата обращения: 24.04.2020 г.)
19. Kunkel T., Funk D., King C. Consumer Based Brand Associations for Professional Football Leagues. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/143878666.pdf>, свободный (дата обращения: 11.05.2020 г.)
20. Labiba A.N.I. Managing the Reputation of the Federation Internationale de Football Association (FIFA): The case of the corruption crisis. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/FIFA-Corruption.pdf>, свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)
21. Mankevich V., Holmström J., McCarthy I.P. Why Zlatan Ibrahimović is Bigger Than Manchester United: Investigating Digital Traces in Co-branding Processes on Social Media Platforms. // [Электронный ресурс]. Режим доступа: [https://www.researchgate.net/publication/330799227\\_Why\\_Zlatan\\_Ibrahimovic\\_is\\_Bigger\\_Than\\_Manchester\\_United\\_Investigating\\_Digital\\_Traces\\_in\\_Co-branding\\_Processes\\_on\\_Social\\_Media\\_Platforms](https://www.researchgate.net/publication/330799227_Why_Zlatan_Ibrahimovic_is_Bigger_Than_Manchester_United_Investigating_Digital_Traces_in_Co-branding_Processes_on_Social_Media_Platforms), свободный (дата обращения: 13.05.2020 г.)

22. Onwumechili C. Analysis of FIFA's attempt at image repair. // [Электронный ресурс].

Режим

доступа:

[https://www.researchgate.net/publication/298330066\\_Analysis\\_of\\_FIFA%27s\\_attempt\\_at\\_image\\_repair](https://www.researchgate.net/publication/298330066_Analysis_of_FIFA%27s_attempt_at_image_repair), свободный (дата обращения: 27.04.2020 г.)