

УДК 336.67

<http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-118-128>

## Трансформация футбольных клубов от социальных объединений к коммерческим организациям

**Афик Гасымов**

Российский новый университет, Москва, Россия, [afikgsmv@mail.ru](mailto:afikgsmv@mail.ru), <https://orcid.org/0009-0006-2381-9846>

### Аннотация

**Цель.** Выявление ключевых этапов и факторов перехода футбольных клубов из социальных объединений в коммерческие организации.

**Задачи.** Анализ исторических и правовых предпосылок трансформации футбольных клубов; систематизация организационно-правовых реформ; выявление драйверов коммерциализации, оценки влияния цифровой трансформации и глобализации на современное функционирование отрасли.

**Методология.** Исследование основано на историко-аналитическом подходе с элементами сравнительного и институционального анализа. Использованы анализ научных статей, систематизация данных о развитии футбола в различных странах, а также таблицы для обобщения нормативных изменений и характеристик отрасли.

**Результаты.** Трансформация футбольных клубов носила многофакторный и поэтапный характер. Первоначальное социальное расслоение, а затем активное включение рабочего класса сформировали массовый спрос. Легализация профессионального статуса игроков, сопровождаемая волнами акционирования в разных странах (Англии, Италии, Испании), предоставили правовую основу для коммерциализации отрасли. Среди ключевых внешних факторов выделены дерегуляция медиарынка, создание Английской Премьер-лиги, прецедент по судебному делу Босмана и глобальные спонсорские стратегии Международной федерации футбола (FIFA). В современный период цифровизация стала новым инструментом для увеличения доходов, способствуя повышению вовлеченности фанатов, но одновременно усилила зависимость клубов от технологических платформ.

**Выводы.** Успешная трансформация футбольных клубов в коммерческие организации требовала синергии социального спроса, адаптивной правовой базы и глобальных коммерческих импульсов. Сделан вывод о формировании экономической модели футбольных клубов, при которой рост доходов сопровождается усилением финансовых рисков и долгой нагрузкой.

**Ключевые слова:** экономика спорта, профессиональный футбол, футбольный клуб, футбольные финансы, коммерциализация, акционирование, цифровая трансформация

**Для цитирования:** Гасымов А. Трансформация футбольных клубов от социальных объединений к коммерческим организациям // *Экономика и управление*. 2026. Т. 32. № 1. С. 118–128. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-118-128>

# The transformation of football clubs from social associations to commercial organizations

Afik Gasymov

Russian New University, Moscow, Russia, afikgsmv@mail.ru, <https://orcid.org/0009-0006-2381-9846>

## Abstract

**Aim.** This work aimed to identify the key stages and factors in the transition of football clubs from social associations to commercial organizations.

**Objectives.** The study seeks to analyze the historical and legal prerequisites for the transformation of football clubs; to systematize organizational and legal reforms; to identify the drivers of commercialization; and to assess the impact of digital transformation and globalization on the current functioning of the industry.

**Methods.** The study is based on a historical-analytical approach with elements of comparative and institutional analysis. The analysis of scientific articles, systematization of data on the development of football in various countries, as well as tables summarizing regulatory changes and industry characteristics were used.

**Results.** The transformation of football clubs was multifactorial and gradual. Initial social stratification, followed by the active inclusion of the working class, created extensive demand. The legalization of players' professional status, accompanied by waves of corporatization in various countries (England, Italy, Spain), provided the legal basis for the industry commercialization. Key external factors include deregulation of the media market, the creation of the English Premier League, the Bosman case, and the global sponsorship strategies of the International Federation of Football Associations (FIFA). In the modern era, digitalization has become a new tool for increasing revenue, fostering fan engagement, but has also increased the clubs' dependence on technology platforms.

**Conclusions.** The successful transformation of football clubs into commercial organizations required a synergy between social demand, an adaptive legal framework, and global commercial impulses. It is concluded that an economic model for football clubs is emerging, in which revenue growth is accompanied by increased financial risks and debt burden.

**Keywords:** sports economics, professional football, football club, football finance, commercialization, corporatization, digital transformation

**For citation:** Gasymov A. The transformation of football clubs from social associations to commercial organizations. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2026;32(1):118-128. (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2026-1-118-128>

## Введение

Профессиональный спорт представляет собой значимый и динамично развивающийся сегмент мировой экономики. Многие спортивные организации прошли путь от некоммерческих клубов к крупным коммерческим структурам с профессиональными управленческими системами [1]. В частности, футбольная индустрия за последние три десятилетия под воздействием организационных, маркетинговых и технологических инноваций претерпела кардинальные изменения [2]. Профессиональный футбол превратился в многомиллиардный бизнес, что закономерно усилило интерес к нему со стороны регулирующих органов, инвесторов и исследователей [3]. Особенности футбольных клубов как объектов

исследования заключается в необходимости балансирования между достижением спортивных результатов и обеспечением финансовой устойчивости [4].

Несмотря на растущее глобальное значение футбола и его влияние на социально-экономические процессы, его углубленное академическое изучение активно развивается лишь в последние десятилетия. При этом исследования в значительной степени сфокусированы на количественном анализе и идентификации факторов, определяющих рыночную стоимость игроков или спортивные результаты отдельных клубов и национальных лиг [5].

По мнению автора, в академической литературе остается недостаточно изученной взаимосвязь исторических, экономических и институциональных факторов, определивших контуры современной глобальной

футбольной индустрии. В частности, требуют более глубокого анализа причинно-следственные связи между этапами профессионализации, ключевыми правовыми реформами и последующей финансовой трансформацией клубов. Данный пробел особенно выражен в российской академической литературе, в которой стратегическим и институциональным аспектам развития футбольной индустрии уделено недостаточное внимание [6].

Научная проблема заключается в отсутствии целостного понимания механизмов и этапов трансформации футбольных клубов из общественных организаций в коммерческие структуры, учитывающего совокупное влияние социальных, правовых и экономических факторов.

## Материалы и методы

Исследование базируется на применении историко-аналитического подхода, который позволяет проследить зарождение и эволюцию футбольных клубов в их институциональном развитии, с учетом совокупного влияния социальных, правовых и экономических факторов. Для достижения поставленной цели и решения задачи по выявлению национальных особенностей трансформации использован сравнительный анализ моделей развития футбола в различных странах.

Методы исследования включают в себя анализ научных статей, систематизацию и синтез данных, а также элементы институционального анализа для интерпретации трансформационных процессов.

## Результаты

### *Исторические предпосылки*

Эволюция футбольных клубов из социальных сообществ в коммерческие структуры имела различные траектории в разных странах. Однако везде на нее оказывали влияние схожие факторы: особенности классовой структуры, политическая поддержка и культурное взаимодействие. Для понимания масштаба и характера последующей трансформации необходимо прежде всего исследовать истоки этого процесса.

Футбольные клубы изначально появились в Англии в середине XIX в. и постепенно стали распространяться в других странах Европы, превратившись в элемент социаль-

ной идентичности и инструмент укрепления связей внутри сообществ. Далее рассмотрены траектории зарождения и первоначального развития футбола в некоторых странах мира.

Академическое сообщество начало изучать истоки возникновения футбола примерно в 1980 г. Со временем сформировались две основные теории, объясняющие ключевую роль в его развитии: одна из них утверждает, что футбол получил развитие благодаря учащимся государственных школ, другая связывает его становление с рабочими и представителями низших слоев общества [7].

Рассмотрим данный процесс на примере Великобритании как родоначальницы футбола. Футбол в Великобритании зарождался как часть физической подготовки учащихся элитных школ и университетов [8]. Первый футбольный клуб образован в 1824 г. в Эдинбурге. Он состоял исключительно из представителей высших социальных слоев [9]. Рост популярности игры привел к созданию Футбольной ассоциации в 1863 г. и запуску Кубка Англии. Успех турнира позволил клубам взимать плату за посещение игр, создав основу для будущей коммерциализации [8].

Важным событием стало внедрение практики выплаты зарплат игрокам клубами Ланкашира в 1870-х гг., что вызвало конфликт с Футбольной ассоциацией, стремившейся сохранить любительский статус игры. Это противоречие отражало глубокое социальное расслоение: футбол, зародившийся в кругах элиты, постепенно завоевывал популярность среди рабочего класса. Введение профессионализма в 1885 г. позволило рабочим игрокам конкурировать на равных, что привело к утрате доминирования любительских клубов и ознаменовало начало профессиональной эры [8].

Распространение футбола за пределами Великобритании происходило различными путями, но почти везде связано с британским влиянием. В Италии и Испании основу клубов заложили британские эмигранты, а во Франции развитие сдерживалось влиянием высшего класса до 30-х гг. XX века [8].

В других странах мира процесс становления футбола имел особенности, однако везде он тесно связан с социальными и политическими процессами. В Ирландии прогресс был связан с религиозными молодежными движениями и растущим интересом среди

служащих и квалифицированных рабочих [10]. В Аргентине футбольные клубы создавали британские эмигранты, и позднее такие клубы стали инструментом наращивания политического капитала [11]. В Дании важную роль сыграла государственная поддержка через включение футбола в школьную программу [12].

Распространение футбола в Российской империи началось благодаря британским рабочим крупных портовых городов и промышленных центров. Такое развитие стало возможным ввиду стремительного роста текстильной промышленности, а также активного импорта британского оборудования, приобретенного российскими фабрикантами для модернизации своих производств [13]. Вблизи этих фабрик уже с 1879 г. играли футбольные команды, составленные из англичан и шотландцев. Хотя интерес к футболу в России продолжал расти, его развитие происходило медленнее по сравнению с Великобританией, Италией и Испанией [14]. Это можно объяснить тем, что вовлечение в футбол рабочих слоев было ограниченным по политическим соображениям [13].

Зарождение футбола в Испании связано с деятельностью британской диаспоры в портовых городах, в которых проводили неформальные матчи. Несмотря на первоначальное сопротивление, обусловленное стремлением сохранить национальную спортивную идентичность, футбол быстро завоевывал популярность среди образованной молодежи и лиц, связанных с британской культурой. Первые клубы, основанные британскими экспатриантами и испанскими англофилами, хотя и носили закрытый характер, стали драйверами распространения игры за рамки элитарных кругов. Важную роль в развитии футбола сыграла его интеграция в образовательную систему через либеральные реформы и деятельность Института свободного образования. К концу XIX в. футбол в Испании получил официальное признание как элемент физического воспитания и инструмент социального развития [15].

В условиях развития футбола в отдельных странах и создания национальных федераций закономерным этапом стала его глобализация, а кульминацией — создание в 1904 г. Международной федерации футбола (FIFA). Учреждение FIFA выполняло ключевую роль в глобализации футбола, активно способствуя развитию международ-

ных турниров, включая Чемпионат мира по футболу. Эта организация успешно вела переговоры с ассоциациями за пределами Европы, учитывая их потребности и требования, что способствовало превращению футбола в признанный вид спорта [16].

Таким образом, анализ исторических предпосылок показывает, что развитие футбольной отрасли в конце XIX — начале XX в. обусловлено проникновением игры в различные социальные слои, особенно в рабочий класс, что способствовало росту популярности и конкуренции. Введение профессионализма, например в Великобритании в 1885 г., позволило игрокам из низших социальных групп участвовать в играх на равных с элитой, что повысило уровень конкуренции и заложило основу для профессиональной эры. Наиболее стремительно футбол развивался в Великобритании, Италии и Испании при поддержке со стороны образовательных институтов, британского влияния и интеграции игры в социальные структуры. В таких странах, как Россия и Франция, распространение футбола среди низших социальных групп сдерживалось политическими и классовыми ограничениями, что замедляло его развитие. Глобализация футбола, поддержанная созданием FIFA в 1904 г., закрепила его статус международного вида спорта, способствуя дальнейшей профессионализации и популяризации.

#### *Организационно-правовые изменения*

Рост популярности футбола, формирование денежных потоков и создание федераций обусловили необходимость следующего этапа трансформации, в частности выработки устойчивых юридических структур управления клубами. Однако владение футбольным клубом не предлагало преимуществ для номинального собственника и, скорее, было формой социальной ответственности для предпринимателя-владельца, а не источником получения прибыли [8]. Переход к новым организационно-правовым формам в разных странах происходил разнонаправленно и был обусловлен местными социально-экономическими и политическими факторами.

В Великобритании акционирование футбольных клубов началось гораздо раньше остальных европейских стран, в 1885 г., с целью защиты должностных лиц от ответственности при возникновении долгов. При этом собственник не мог получать дивиденды. Лишь в 1981 г. Футбольная



**Нормативное регулирование футбольной отрасли в некоторых странах Европы\***

Table 1. Regulatory framework for the football industry in selected European countries\*

Страна	Период	Основные изменения	Влияние
Великобритания	1885–1881	Акционирование. Возможность собственникам футбольных клубов получать дивиденды	Создание основы для коммерциализации. Появление возможности выхода на фондовые рынки
Италия	1966–1996	Обязательное акционирование	Доступ частным и иностранным инвесторам
Франция	1975–1999	Новые корпоративно-правовые формы для клубов	Постепенный отход от членских организаций
Испания	1990–1991	Принудительное акционирование	Приватизация футбольных клубов
Германия	1998	Акционирование неконтрольного пакета	Сохранение влияния болельщиков
Дания	1937–1978	Увеличение футбольных площадок. Стабильное финансирование футбольной ассоциации. Система государственного субсидирования массового футбола	Увеличение количества людей, играющих в футбол

\* Выбор стран обусловлен доступностью данных в академических источниках.

Источник: составлено автором на основе [8; 12].

ассоциация разрешила инвесторам получать дивиденды от клубов [8].

В Италии процесс преобразования футбольных клубов в акционерные общества закреплен на законодательном уровне в 1966 г. Принятые нормы исключали возможность распределения прибыли среди участников. Кроме того, на момент внедрения этой модели большинство футбольных клубов находились под управлением местных предпринимателей. С учетом того, что итальянская промышленность в значительной степени была ориентирована на семейные династии, футбол оказался оптимальной площадкой для приобретения социальной репутации и повышения общественного статуса [8].

Правовая реформа 1975 г. во Франции превратила футбольные клубы в акционерные компании, капитал которых распределен между членской организацией и местным советом. В 1999 г. для футбольных клубов введены две различные организационно-правовые формы [8].

В 1990 г. в Испании принят закон о спорте, который обязывал все профессиональные футбольные клубы перейти на организационную структуру акционерных обществ. Главная идея этого законодательного акта заключалась в том, чтобы акционеры стали ответственными за управление клубом и его финансовую устойчивость, обеспечивая тем самым защиту своих вложений. Некоторые футбольные клубы смогли сохранить членскую организацию (в том числе «Реал Мадрид», «Барселона») [8].

Федерация футбола Германии предоставила разрешение клубам на переход к акционерной форме управления лишь в 1998 г. При этом членская организация была обязана контролировать 50 % плюс 1 право голоса в клубе, который стал акционерным обществом [8].

Нормативное регулирование оказало значимое влияние на развитие футбола в Дании в XX веке. Закон о предоставлении государственным учебным заведениям игровых площадок (1937), создание Государственного футбольного фонда (1948), Закон о досуге (1968) повысили популярность игры и обеспечили финансирование [12].

Основные нормативные изменения в ряде стран Европы представлены в таблице 1.

Проведенные правовые реформы и установление новых организационно-правовых форм создали фундаментальные условия для следующего витка развития футбола, в частности для привлечения масштабных инвестиций и выхода клубов на фондовый рынок. Юридическое преобразование футбольных клубов из членских организаций в независимые юридические лица или корпорации, наряду с привлечением частных инвесторов, обладающих контрольными пакетами акций, стало значимым фактором в процессе коммерциализации и глобализации футбола. В результате преобразований в профессиональном футболе были сформированы три основные юридические формы: членские организации, частные общества с ограниченной ответственностью и публичные акционерные компании [17].

Сформировавшаяся в результате правовых реформ корпоративная структура клубов открыла путь для их интенсивной коммерциализации. Наиболее четко этот процесс проявился в английском футболе, который в 80-х гг. XX в. столкнулся с рядом вызовов.

Устаревшие стадионы и хулиганство среди болельщиков привели к резкому падению интереса и посещаемости [8]. На снижение посещаемости влияли также долгосрочный экономический спад и стагнация [18]. Трагические события на стадионах стали решающим моментом, инициировавшим важнейшие реформы в английском футболе. Эти изменения существенно улучшили удобство и безопасность футбольных объектов. Однако масштабные реконструкции требовали больших финансовых вложений, что вынудило Футбольную ассоциацию рассмотреть вариант выхода футбольных клубов на фондовый рынок для привлечения необходимых средств. В связи с этим знаковым событием в истории футбольных клубов был 1983 г., когда «Тоттенхэм Хотспур» стал первым футбольным клубом, акции которого начали торговаться на фондовой бирже [8].

Драйвером коммерческого бума послужило развитие медиатехнологий. Внедрение спутникового телевидения в 80-х г. XX в. повысило конкурентность в отрасли, ограничило доминирующее положение телекорпораций ITV и BBC в Великобритании, открывая путь к новым перспективам и развитию отрасли [8].

Ключевым событием, закрепившим новую медийно-ориентированную модель, стало создание в 1992 г. Английской Премьер-лиги. В этом же году компания BSKYB получила эксклюзивные права на трансляцию Английской Премьер-лиги, заплатив сумму, которая в четыре раза превысила стоимость предыдущего контракта [19]. Продажа медиаправ Английской Премьер-лиги послужила отправной точкой увеличения доходов футбольных клубов, прирост которых остается заметным на протяжении длительного времени [18].

Схожие изменения начали проявляться и в других топовых европейских лигах в конце 80-х гг. XX века [20]. Это стало возможным при дерегулировании медиарынка на территории Европы, что открыло телевизионное вещание для коммерческих компаний [18].

Параллельно развивались и другие драйверы коммерциализации. Так, значимое влияние на мировой футбол оказало судебное решение по делу Босмана (1995). До принятия решения по этому делу футболисты, не находившиеся под действием контракта, могли переходить между клубами в разных странах Европы лишь при условии трансферного соглашения, которое включало в себя выплату компенсации клубу-продавцу. Решение по судебному делу стало главным двигателем изменений на трансферном рынке, что в итоге способствовало увеличению зарплат профессиональных игроков и уменьшило барьеры между лигами Европы [3].

Еще один значимый фактор — трансформация системы управления FIFA, а именно избрание президентом FIFA в 1974 г. Ж. Авеланжа, бразильского предпринимателя и спортивного функционера. Авеланж стал первым президентом, который был представителем неевропейского региона, что символизировало трансформацию в системе управления. Этот процесс ознаменовал переход власти от традиционно доминирующих европейских членов организации, которые постепенно теряли численный перевес, к большинству. Это большинство сформировалось в условиях активного создания новых национальных футбольных ассоциаций в странах Африки и Азии, возникших вследствие процессов деколонизации и национально-освободительных движений. Сотрудничество Ж. Авеланжа, Х. Дасслера и П. Нэлли стало важным моментом, который в 1976 г. привел к заключению первой значимой спонсорской сделки между FIFA и Coca-Cola. Это соглашение заложило фундамент для коммерческого роста мирового футбола, включая в себя управление правами на трансляции, рекламные кампании и спонсорские контракты [18].

В результате коммерциализация отрасли, с одной стороны, увеличила доходы футбольных клубов, но с другой — усилила финансовые риски и долговую нагрузку, создав предпосылки для современных вызовов.

#### *Цифровая трансформация*

Наряду с организационно-правовой и коммерческой трансформацией, в последние два десятилетия новым драйвером изменений стала цифровизация. Современные технологии активно трансформируют различные сферы, включая футбол.

Основные характеристики современной футбольной отрасли

Table 2. Key characteristics of the modern football industry

Характеристика	Описание
Инновационно ориентированная среда	Технологические инновации способствуют глобальному распространению футбола через медиа и создают коммерческие возможности, улучшая качество трансляций и инфраструктуру стадионов
Устойчивая институциональная структура	Рынок регулируется национальными и международными организациями (ФИФА, лиги, федерации), контролирующими турниры, использование технологии и распределение доходов от телевизионных прав
Многообразие агентов	Клубы, игроки, тренеры, посредники (агенты FIFA), судьи, болельщики и регулирующие органы действуют как полунезависимые агенты с различными целями
Влияние удачи	Спортивные результаты сложно предсказать, что требует высоких затрат для достижения успеха на поле, создавая вызовы для менеджеров
Динамика конкуренции	Конкуренция формирует продукт — матч или турнир. Сбалансированная конкуренция повышает ценность продукта, а клубы имеют высокие барьеры входа на рынок

Источник: составлено автором на основе [22].

Футбольные клубы и игроки успешно используют их для усиления связи с болельщиками, предоставляя доступ к уникальному личному и профессиональному контенту, который зачастую остается вне поля зрения традиционных медиа. Это не только укрепляет взаимодействие, но и открывает доступ к эксклюзивным аспектам жизни игроков. Цифровым инструментам отведена ключевая роль в повышении уровня вовлеченности фанатов, увеличении ценности брендов футбольных клубов и росте доходов.

В современном мире количество подписчиков на платформах социальных сетей становится своеобразным показателем популярности клуба и его коммерческого потенциала, оказывающего прямое влияние на финансовую стабильность организации [21]. Цифровизация не только способствовала появлению новых источников дохода, но и увеличила степень зависимости от технологических платформ.

#### Современное состояние

Совокупное влияние организационных, коммерческих и цифровых преобразований привело к тому, что современные футбольные клубы, даже при существенном росте доходов, нередко сталкиваются с низкой, а порой отрицательной прибылью.

Увеличение доходов, особенно связанных с телевизионными правами, стало главным фактором финансовых кризисов многих европейских футбольных клубов. Борьба за доминирующее положение на рынке вынуждает клубы идти на риски, жертвуя корпоративными активами ради предполагаемого успеха, что приводит к нестабильности в

отрасли. Конкурентную среду обостряют неевропейские лиги, в частности Саудовская Про-лига, которая оказывает давление на трансферный рынок через использование финансовых стимулов [3].

В результате эволюции сформировано несколько ключевых особенностей, характеризующих современный футбольный рынок, как следует из таблицы 2.

#### Обсуждение

Одним из результатов этой трансформации стало формирование экономической модели развития, при которой доходы от медиаправ позволяют клубам финансировать растущие расходы на игроков и их привлечение. Данная модель привела к таким проблемам, как экономическое доминирование нескольких клубов, финансовое вмешательство в спортивные решения и нестабильное финансовое положение ввиду гонки зарплат [23].

Результаты исследования подтверждают, что трансформация футбольных клубов, то есть переход из социальных объединений в коммерческие организации, была многофакторным и поэтапным процессом, в котором ключевую роль сыграли:

- социальные изменения и рост популярности игры;
- организационно-правовые реформы, предоставляющие юридические основания для акционирования и привлечения капитала;
- коммерциализация через медиарынок и спонсорство;
- цифровая трансформация, расширяющая каналы монетизации и взаимодействия с болельщиками.

Исторический анализ показывает, что стартовые социальные условия (элитное происхождение игры в Великобритании и последующее вовлечение рабочего класса) сформировали основу для коммерциализации футбольной отрасли. Доступ массовой аудитории и платежеспособный спрос стали предварительным условием для появления рынка. Это свидетельствует о том, что институциональные преобразования (например, разрешение на выплату зарплат и акционирование) не могли бы привести к коммерческому буму без широкого общественного и культурного отклика.

Анализ нормативных преобразований футбольной отрасли показывает различия в национальных траекториях. В ряде стран (Италии, Франции, Германии, Испании) процесс акционирования и ограничения распределения прибыли происходил поэтапно, был обусловлен культурными и институциональными причинами. Это объясняет то, почему коммерциализация приобрела разные формы и темпы в разных правовых средах: от быстрого выхода футбольных клубов на фондовый рынок в Англии до сохранения значимых элементов членских структур в Германии и Испании. Таким образом, исследование раскрывает институциональную природу трансформации, при которой правовая основа и локальные политико-экономические традиции оказывают определяющее влияние.

Влияние медиаправ и судебных решений, а также международная коммерциализация через FIFA и глобальные спонсорские сделки стали факторами, которые преобразовали футбольные клубы в предприятия со сложной финансовой структурой. Это говорит о том, что коммерциализация была не только исключительно внутренним процессом футбольных клубов, но и результатом глобальных институциональных изменений.

#### *Ограничения исследования*

1. Исследование основано на историко-аналитическом и сравнительном методологических подходах, а также на использовании академических источников. Это способствует формированию всестороннего институционального анализа, но накладывает ограничения на возможность проведения детальной количественной оценки влияния отдельных факторов.

2. Выбор стран обусловлен доступностью данных, что может создавать смещение в

представлении о глобальных процессах. Регионы Латинской Америки, Африки и Азии требуют более детального анализа.

3. Исследование не дает всестороннего анализа недавних событий и стремительных преобразований, происходящих на трансферном рынке и в структурах собственности (иностранные инвестиции или регуляторные изменения последних лет).

#### **Выводы**

Исследование показало, что процесс преобразования футбольных клубов в коммерческие структуры обусловлен совокупным воздействием исторических, правовых и экономических факторов. Выявлено, что сформированный с участием широких слоев населения социальный запрос, а также последующие организационно-правовые преобразования выступили главными предпосылками для перехода к коммерциализации. При этом развитие национальных моделей варьировалось в зависимости от особенностей локальной институциональной среды.

Важнейшими факторами, обусловившими коммерческий подъем, послужили расширение медиапокрытия, дерегулирование медиарынков, создание Английской Премьер-лиги, судебное решение по делу Босмана и внедрение глобальных спонсорских стратегий. В современную эпоху цифровизация открывает новые перспективы и сопровождается рисками, усиливая зависимость клубов от технологий и цифровых платформ.

Теоретическая значимость работы видится в выявлении ключевых факторов трансформации футбольных клубов и установлении причинно-следственных связей между их этапами. Проведенный сравнительный анализ институциональных моделей различных стран вносит вклад в понимание эволюции спортивных организаций. Практическая значимость состоит в том, что результаты дают обоснование для регуляторных и управленческих решений (регулирование форм собственности, медиаполитика, цифровые стратегии), показывают источники финансовых рисков при коммерциализации.

Для дальнейших исследований целесообразно расширить анализ, включив регионы Латинской Америки, Азии и Африки, а также провести количественную оценку влияния современных трендов, таких как крупные иностранные инвестиции и цифровая трансформация.



# Список источников

1. *Hammerschmidt J., Eggers F., Kraus S., Jones P., Filser M.* Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship – a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries // *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2020. Vol 16. No. 3. P. 839–857. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
2. *Кузьяев Д. А.* Интеллектуальный капитал – основа экономической модели современного футбольного предприятия // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9. № 4. С. 1233–1252. <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116940>
3. *Renzi A., Taragoni P.* The football industry. A literature review and future research avenues in the risk management perspective // *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2024. No. 2. P. 115–152. <https://doi.org/10.3280/cgrds2-2023oa16952>
4. *Ciechan-Kujawa M., Perechuda I.* Challenges and transformation of football clubs' business models // *Digital business models in sport*. 2022. P. 101–123. <https://doi.org/10.4324/9781003270126-6>
5. *Li Y., Mateos G.* Networks of international football: Communities, evolution and globalization of the game // *Applied Network Science*. 2022. Vol. 7. No. 1. Article 59. <https://doi.org/10.1007/s41109-022-00498-4>
6. *Верзилин Д. Н.* Современные проблемы стратегического управления в отечественной индустрии футбола // *Экономика, предпринимательство и право*. 2020. Т. 10. № 12. С. 3339–3348. <https://doi.org/10.18334/epp.10.12.111447>
7. *James G., Day D.* The emergence of an association football culture in Manchester 1840–1884 // *Sport in History*. 2014. Vol. 34. No. 1. P. 49–74. <https://doi.org/10.1080/17460263.2013.873075>
8. *Sanchez L. C., Barajas A., Sanchez-Fernandez P.* How did football ownership become from an emotional asset in a financial commodity? A 150-year analysis of shifting normative and unintended consequences // *Managing Sport and Leisure*. 2025. Vol. 30. No. 6. P. 1654–1677. <https://doi.org/10.1080/23750472.2025.2457665>
9. *Hutchinson J., Mitchell A.* John Hope, the Foot-Ball Club of 1824 and its sporting legacy // *Soccer and Society*. 2018. Vol. 19. No. 1. P. 75–88. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1276244>
10. *Clenet J.* Association football in Dublin in the late nineteenth century: An overview // *Soccer and Society*. 2021. Vol. 22. No. 8. P. 805–819. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1988301>
11. *Horowitz J.* Soccer clubs and civic associations in the political world of Buenos Aires prior to 1943 // *Soccer and Society*. 2017. Vol. 18. No. 2–3. P. 270–285. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1166772>
12. *Bennike S., Storm R. K., Wikman J. M., Ottesen L. S.* The organization of club football in Denmark — a contemporary profile // *Soccer and Society*. 2020. Vol. 21. No. 5. P. 551–571. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1690472>
13. *Рябова М. М.* Проблемы становления и развития футбола в Российской империи в отражении спортивной прессы начала XX века // *Постсоветский материк*. 2025. № 2. С. 148–161. [https://doi.org/10.48137/23116412\\_2025\\_2\\_148](https://doi.org/10.48137/23116412_2025_2_148)
14. *Касинцев С. А., Гончарова Н. А., Рустамов Н. М., Скрынник О. В.* Футбол в России в конце XIX – начале XX веков // *Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта*. 2020. № 11. С. 215–219. <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2020.11.p215-219>
15. *Torreadella-Flix X., Olivera-Betrán J., Bou M. M.* The origins of football in Spain: From the first press appearance to the constitution of the first clubs (1868–1903) // *The International Journal of the History of Sport*. 2017. Vol. 34. No. 7–8. P. 471–497. <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1365707>
16. *Dietschy P.* Making football global? FIFA, Europe, and the non-European football world, 1912–74 // *Journal of Global History*. 2013. Vol. 8. No. 2. P. 279–298. <https://doi.org/10.1017/S1740022813000223>
17. *Rohde M., Breuer C.* The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football // *European Sport Management Quarterly*. 2017. Vol. 17. No. 3. P. 265–289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>
18. *Brewer B. D.* The commercial transformation of world football and the North-South divide: A global value chain analysis // *International Review for the Sociology of Sport*. 2017. Vol. 54. No. 4. P. 410–430. <https://doi.org/10.1177/1012690217721176>
19. *Storm R. K., Solberg H. A.* European club capitalism and FIFA redistribution models: An analysis of development patterns in globalized football // *Sport in Society*. 2018. Vol. 21. No. 11. P. 1850–1865. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1424136>
20. *Ginesta X., Viñas C.* The geopolitics of the European super league: A historiographical approach and a media analysis of the failed project in 2021 // *Frontiers in Sports and Active Living*. 2023. Vol. 5. Article 1148624. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1148624>

21. Metelski A., Leszczyński M. The digital transformation of football clubs based on the example of social media // Journal of Education, Health and Sport. 2022. Vol. 12. No. 5. P. 204–214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>
22. Ruberti M. Why does the European football market need a revolution? // Accounting, Auditing & Accountability Journal. 2024. Vol. 37. No. 2. P. 649–660. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5885>
23. Andreff W. Globalisation of professional sport finance // Journal of Risk and Financial Management. 2024. Vol. 17. No. 5. Article 201. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050201>

## References

1. Hammerschmidt J., Eggers F., Kraus S., Jones P., Filser M. Entrepreneurial orientation in sports entrepreneurship – a mixed methods analysis of professional soccer clubs in the German-speaking countries. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2020;16(3):839-857. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00594-5>
2. Kuzyaev D.A. Intellectual capital as the basis of the economic model of a modern football club. *Liderstvo i menedzhment = Leadership and Management*. 2022;9(4):1233-1253. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116940>
3. Renzi A., Taragoni P. The football industry. A literature review and future research avenues in the risk management perspective. *Corporate Governance and Research & Development Studies*. 2024;(2):115-152. <https://doi.org/10.3280/cgrds2-2023oa16952>
4. Ciechan-Kujawa M., Perechuda I. Challenges and transformation of football clubs' business models. In: Digital business models in sport. London: Routledge; 2022:101-123. <https://doi.org/10.4324/9781003270126-6>
5. Li Y., Mateos G. Networks of international football: Communities, evolution and globalization of the game. *Applied Network Science*. 2022;7(1):59. <https://doi.org/10.1007/s41109-022-00498-4>
6. Verzilin D.N. Modern problems of strategic management in the national football industry. *Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2020;10(12):3339-3348. (In Russ.). <https://doi.org/10.18334/epp.10.12.111447>
7. James G., Day D. The emergence of an association football culture in Manchester 1840-1884. *Sport in History*. 2014;34(1):49-74. <https://doi.org/10.1080/17460263.2013.873075>
8. Sanchez L.C., Barajas A., Sanchez-Fernandez P. How did football ownership become from an emotional asset in a financial commodity? A 150-year analysis of shifting normative and unintended consequences. *Managing Sport and Leisure*. 2025;30(6):1654-1677. <https://doi.org/10.1080/23750472.2025.2457665>
9. Hutchinson J., Mitchell A. John Hope, the Foot-Ball Club of 1824 and its sporting legacy. *Soccer and Society*. 2018;19(1):75-88. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1276244>
10. Clenet J. Association football in Dublin in the late nineteenth century: An overview. *Soccer and Society*. 2021;22(8):805-819. <https://doi.org/10.1080/14660970.2021.1988301>
11. Horowitz J. Soccer clubs and civic associations in the political world of Buenos Aires prior to 1943. *Soccer and Society*. 2017;18(2-3):270-285. <https://doi.org/10.1080/14660970.2016.1166772>
12. Bennike S., Storm R.K., Wikman J.M., Ottesen L.S. The organization of club football in Denmark — a contemporary profile. *Soccer and Society*. 2020;21(5):551-571. <https://doi.org/10.1080/14660970.2019.1690472>
13. Ryabova M.M. The problems of the formation and development of football in the Russian empire in the reflection of the sports press of the early 20<sup>th</sup> century. *Postsovetskii materik = Post-Soviet Continent*. 2025;(2):148-161. (In Russ.). [https://doi.org/10.48137/23116412\\_2025\\_2\\_148](https://doi.org/10.48137/23116412_2025_2_148)
14. Kasintsev S.A., Goncharova N.A., Rustamov N.M., Skrynnik O.V. Football in Russia in the late XIX-early XX centuries. *Uchenye zapiski Universiteta imeni P.F. Lesgafta = Scientific Notes of P.F. Lesgaft University*. 2020;(11):215-219. (In Russ.). <https://doi.org/10.34835/issn.2308-1961.2020.11.p215-219>
15. Torreadella-Flix X., Olivera-Betrán J., Bou M.M. The origins of football in Spain: From the first press appearance to the constitution of the first clubs (1868-1903). *The International Journal of the History of Sport*. 2017;34(7-8):471-497. <https://doi.org/10.1080/09523367.2017.1365707>
16. Dietschy P. Making football global? FIFA, Europe, and the non-European football world, 1912-74. *Journal of Global History*. 2013;8(2):279-298. <https://doi.org/10.1017/S174002813000223>
17. Rohde M., Breuer C. The market for football club investors: A review of theory and empirical evidence from professional European football. *European Sport Management Quarterly*. 2017;17(3):265-289. <https://doi.org/10.1080/16184742.2017.1279203>

18. Brewer B.D. The commercial transformation of world football and the North-South divide: A global value chain analysis. *International Review for the Sociology of Sport*. 2017;54(4): 410-430. <https://doi.org/10.1177/1012690217721176>
19. Storm R.K., Solberg H.A. European club capitalism and FIFA redistribution models: An analysis of development patterns in globalized football. *Sport in Society*. 2018;21(11): 1850-1865. <https://doi.org/10.1080/17430437.2018.1424136>
20. Ginesta X., Viñas C. The geopolitics of the European super league: A historiographical approach and a media analysis of the failed project in 2021. *Frontiers in Sports and Active Living*. 2023;5:1148624. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1148624>
21. Metelski A., Leszczyński M. The digital transformation of football clubs based on the example of social media. *Journal of Education, Health and Sport*. 2022;12(5):204-214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>
22. Ruberti M. Why does the European football market need a revolution? *Accounting, Auditing & Accountability Journal*. 2024;37(2):649-660. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5885>
23. Andreff W. Globalisation of professional sport finance. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024;17(5):201. <https://doi.org/10.3390/jrfm17050201>

## Информация об авторе

Афик Гасымов

аспирант

Российский новый университет

105005, Москва, ул. Радио, д. 22

SPIN-код: 5245-0655

Поступила в редакцию 07.10.2025  
 Прошла рецензирование 28.11.2025  
 Подписана в печать 26.01.2026

## Information about the author

Afik Gasymov

postgraduate student

Russian New University

22 Radio St., Moscow 105005, Russia

SPIN: 5245-0655

Received 07.10.2025  
 Revised 28.11.2025  
 Accepted 26.01.2026

**Конфликт интересов:** автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

**Conflict of interest:** the author declares no conflict of interest related to the publication of this article.