

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ

ФАКУЛЬТЕТ СПОРТУ ТА МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ЕКОНОМІКИ СПОРТУ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня магістра
за спеціальністю 017 Фізична культура і спорт
освітньою програмою «Менеджмент у спорті»

**НА ТЕМУ: «ОРГАНІЗАЦІЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
СПОРТИВНИХ КЛУБІВ»**

здобувача вищої освіти
другого (магістерського) рівня
Коновальчука Владислава Юрійовича
Науковий керівник: Імас Є. В.,
доктор економічних наук, професор
Рецензент: Залойло В. В., доцент
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 5 від 15.12.2023 р.)
Завідувач кафедри: доктор економічних
наук, професор

_____ Харчук Т. В.

ЗМІСТ

	Стор
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	4
ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ.....	8
1.1. Маркетинг та маркетингова діяльність сучасних спортивних організацій	8
1.2. Поняття організації маркетингової діяльності СО.....	12
1.3. Становлення та організація маркетингової діяльності спортивних клубів.....	16
Висновки до розділу 1.....	25
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	26
2.1. Методи дослідження.....	26
2.2. Організація дослідження.....	29
РОЗДІЛ 3. ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ.....	30
3.1. Характеристика організації маркетингової діяльності зарубіжних спортивних клубів.....	30
3.2. Організація роботи зі спонсорами як складова маркетингової діяльності професійних ФК.....	36
3.3. Особливості маркетингової діяльності футбольних клубів в Україні..	42
Висновки до розділу 3.....	47
РОЗДІЛ 4. ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ	49
Висновки до розділу 4.....	54

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	56
ВИСНОВКИ.....	57
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	61
ДОДАТКИ.....	67

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

ЗМІ – засоби масової інформації

СК – спортивний клуб

СО – спортивна організація

МД – маркетингова діяльність

ФК – футбольний клуб

ВСТУП

Актуальність. У сучасних умовах, економічна діяльність спортивних клубів (СК), особливо в професійному спорті, пройшла значні зміни і тепер відбувається у формі підприємництва та бізнесу. Це вимагає врахування вимог ринку, що призводить до необхідності перебудови управлінської діяльності спортивних клубів та використання адекватних інструментів управління.

На сьогоднішній день, світова практика підтверджує, що одним із найефективніших інструментів у цьому процесі є маркетинг, який виступає як ідеологія та практика сучасного підприємництва. Розуміння актуальності використання маркетингу на сьогодні є особливо важливим для менеджерів спортивних клубів в Україні. Оскільки в багатьох випадках, успіх вітчизняних спортивних клубів сильно залежить від вмілого використання методів маркетингу з урахуванням особливостей спорту.

Різноманітні теоретичні та практичні аспекти використання маркетингу спортивними організаціями в різних країнах розглядаються в роботах таких науковців, як Маллін Б., Гарді С., Саттон У. (2007), Імас Є. В. (2016); Степанова О.Н. (2012, 2015), Мічуда Ю. П. (2007, 2016), Ярмолюк О. В. (2016), Газнюк Л.М, Разумовський С. О. (2014), Zhang J., Pitts B. (2018), Ennis S. (2020) та інші. Проте існує відчутний дефіцит досліджень, спрямованих на використання маркетингу спортивними клубами, що діють у специфічних соціально-економічних умовах України.

Взаємозв'язок роботи з планами НДР. Дослідження проведене в рамках теми 1.5 «Теоретичні та прикладні основи застосування комунікацій у спортивному менеджменті» Плану НДР НУФВСУ на 2021-2025 рр., яка виконується на кафедрі менеджменту і економіки спорту.

Мета роботи – визначити організаційні засади маркетингової діяльності у сучасному спорті, охарактеризувати особливості застосування маркетингу спортивними клубами в Україні.

Завдання:

1. На основі аналізу спеціальної літератури визначити стан наукової розробки проблем організації маркетингової діяльності у сучасному спорті.

2. Визначити головні підходи до організації маркетингової діяльності в спортивних клубів різних країн.

3. Охарактеризувати зміст та структуру маркетингової діяльності сучасних спортивних клубів.

4. Визначити особливості застосування маркетингу спортивними клубами в Україні.

5. Розробити практичні рекомендації вітчизняним футбольним клубам щодо організації їх маркетингової діяльності.

Методи дослідження:

1. Аналіз спеціальної літератури та документальних джерел

2. Порівняння та зіставлення

3. Соціологічне опитування (анкетування)

4. Статистичні методи обробки інформації

Об'єкт дослідження – маркетинг як ринковий механізм управління діяльністю сучасних спортивних клубів.

Предмет дослідження – організація маркетингової діяльності спортивних клубів в Україні та зарубіжних країнах.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що в ній:

- підтвержені висновки інших дослідників щодо необхідності застосування маркетингу спортивними клубами в різних країнах;

- здійснено порівняльний аналіз використання маркетингу в професійному спорті різних країн, виявлені характерні особливості та обґрунтовано шляхи використання маркетингу сучасними спортивними клубами.

- вперше на прикладі України були охарактеризовані організаційні передумови впровадження маркетингу в управління спортивними клубами в країні з незрілою ринковою економікою та нестачею управлінського досвіду фахівців зі спортивного менеджменту та маркетингу.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що сформульовані в роботі положення, висновки та рекомендації можливо використати з метою ефективної організації маркетингової діяльності спортивних організацій, а також у діяльності вищих закладів освіти з підготовки кваліфікованих фахівців зі спортивного менеджменту та маркетингу у Національному університеті фізичного виховання і спорту України.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота викладена на 77-ти сторінках тексту і складається зі вступу, 4-х розділів, практичних рекомендацій, висновків і переліку використаних джерел, який містить 60 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Маркетинг та маркетингова діяльність сучасних спортивних організацій

До середини ХХ століття спортивний маркетинг як наука та практичний інструментарій розвивався в умовах значного зростання виробництва та споживання спортивних товарів і послуг. У цей період конкуренція за клієнтів і збут стала особливо жорсткою. Боротьба за увагу споживача досягла точки, коли маркетингові заходи стали вирішальними для забезпечення успішної реалізації продукції. Покупці, завдяки розширенню вибору товарів і послуг, стали більш вибагливими та обізнаними, почавши визначати умови виробникам, а не обернено. Таким чином, до другої половини ХХ століття багато підприємств-виробників та професійні спортивні організації зрозуміли, що споживачі та вболівальники стали фундаментально важливими складовими успішного бізнесу, і для їх залучення та утримання маркетинг став просто необхідним [17, с. 109].

Відповідно до В. І. Лукашука, маркетингова діяльність гарантує гнучке пристосування різних аспектів підприємства, таких як виробнича, фінансова, торговельна, збутова та кадрова діяльність, до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) і вимог споживачів на ринку [24, с. 242]. Згідно з Т. Тищенком [25], маркетингова діяльність має забезпечувати стійке та конкурентоздатне функціонування та розвиток суб'єкта на ринку товарів і послуг, враховуючи як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. На думку

Ф. Котлера, «Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг» [17, с. 87].

Розуміння маркетингу в спорті і процесів, що відбуваються в його глибинах, вимагає визначення найважливіших маркетингових категорій, що виникають на лінії «спортивний продукт – покупець», а саме:

1. Спортивний виробник.
2. Спортивний споживач.
3. Спортивний ринок.
4. Спортивний продукт.

Про споживача, ринку і продукті треба говорити окремо. Спортивні виробники (спортсмени) і ті, хто керують спортивним процесом (тренери, менеджери), якщо розглядати їх як спортивні поняття, є частиною і предметом вивчення теорії спорту. Вони створюють і реалізують продукт тільки через спортивні організації, товариства, клуби, команди і на спортивні події. Вони виробляють певний спортивний результат, який в початковий момент для нас існує тільки як нематеріальна величина. Спортивний результат, по теорії спорту, лежить в основі спортивної місії і позначає вираз людської цінності в цьому понятті.

W. Freuer [51] зазначає, що шлях спортивного результату від нематеріальної до втіленої в матеріально-грошовій формі величиною проходить через маркетинговий процес, де отримує якість спортивного продукту. Даний продукт можна сегментувати в різних видах його прояви. У позначеному як спортивна людська цінність може мати свого комерційного споживача, який, врешті-решт, через процеси пропозицію-попит і купівля-продаж оплатить свою потребу. Таким чином, можна вважати, що нематеріальна спортивна величина в маркетинговому процесі може отримати своє матеріальне втілення.

Спортивна споруда, яку використовує футбольний клуб для проведення тенувальної та змагальної діяльності, може виступати в ролі об'єкта маркетингу. При цьому, застосовуючи традиційну концепцію маркетинг-міксу (4P), спортивний стадіон може виступати як одна з безпосередніх складових спортивного продукту, який споживається відвідувачами спортивного заходу. Як стверджує колектив авторів під керівництвом експертів в області спортивного маркетингу Chadwick S. і Thwaites D. і сприйняття спортивного продукту споживачем буде багато в чому залежати від оточення, тобто спортивної споруди [49, с.328].

Так, автор І. Явленін [43] позначає такі основні завдання спортивного маркетингу футболі:

вразити глядача, вболівальника, надати йому драматичне видовище, спровокувати на емоційне співпереживання, змусити вибрати чийсь бік, зацікавити в розвитку подій;

залучити в процес спонсора, виховати в ньому лояльність, відданість клубу, показати вболівальнику, що він, спонсор, «свій», створити асоціативний зв'язок між брендом професійного клубу і брендом виробника;

створювати новинні приводи, не тільки інформуючи ЗМІ, а й провокуючи їх стати на бік клубу, або супротивників, занурюючи певні ЗМІ в драматичний діалог;

отримати зі спортивної події прибуток для спонсора, для клубу і проконтролювати глядацькі враження;

акцентовано взаємодіяти з різними культурними організаціями, створюючи ілюзію «ефекту присутності».

Крім витрат на членські внески футбольні клуби мають такі витрати, як утримання команди (зарплата гравців, тренерів, придбання екіпірування), витрати на оренду або купівлю стадіону, де команда проводить свої тренування, зарплата співробітників, що забезпечують роботу клубу, і інше. Успішно

граючи, клуб просувається в Вищу лігу. Іншими словами, можна провести паралель футбольного клубу з підприємницькою діяльністю, коли клуб, як підприємство, з малого бізнесу (аматорського футболу) переходить у великій (професійний футбол), і, як наслідок, підприємство починає отримувати прибуток.

Як зазначає W. Freuer [51], ліга допомагає клубам знаходити спонсорів, при лізі відбувається централізована продаж прав на трансляцію матчів і продаж рекламних місць, ліга займається оформленням всіх документів і договорів зі спонсорами та рекламодавцями. Але ці програми на практиці реалізуються по-іншому в залежності від керівництва та системи управління маркетинговою діяльністю певного клубу. Доходи від цієї діяльності у всіх країнах розподіляються по-різному. Наприклад, в Англії 60% доходів від продажу прав на рекламу належать клубам, а 40% – Лізі [52, с. 54].

Виходячи із загальнотеоретичних підходів, процес управління маркетингової діяльності СО включає такі елементи:

- аналіз ринкових можливостей СО;
- формулювання місії СО;
- встановлення цілей маркетингової діяльності СО;
- вироблення моделі ринкової поведінки СО;
- розробка маркетингової стратегії (включаючи формування і відбір оптимальних варіантів стратегії);
- розробка програми і бюджету дій;
- втілення в життя маркетингових заходів;
- контроль результатів;
- корекція зроблених раніше дій і стратегії маркетингу СО [43, с.38]

Досягнення цілей СО потребує розробки моделі її ринкової поведінки. Така модель формується з урахуванням рівня досягнень (спортивних та ринкових) та домагань СО. Чим вищими є досягнення та амбіції СО, тим більше

у моделі її ринкової поведінки компонентів наступальності, ринкової агресивності, лідерства.

1.2 Поняття організації маркетингової діяльності СО

Маркетингове управління (маркетинг менеджмент) – це аналіз, планування, реалізація й контроль заходів, спрямованих на першочергове вивчення ринку й споживачів для виконання певних завдань фізкультурно-спортивної організації (таких як одержання прибутку, збільшення обсягів збуту, частки ринку тощо) [15].

У процесі діяльності СО виділяють алгоритм управління маркетингом (рис.1.1) [17].

Маркетинг являє собою всебічний процес пристосування спортивної організації до найбільш вигідних ринкових можливостей. Очевидно, що вся діяльність у сфері маркетингу повинна здійснюватися в рамках якоїсь єдиної концепції. В своїй діяльності спортивні організації застосовують шість основних концепцій маркетингу:

- вдосконалення виробництва;
- вдосконалення товару;
- інтенсифікації комерційних зусиль;
- маркетинг;
- соціально-етична;
- стратегічна.

Відповідно до концепції вдосконалення виробництва споживачі віддають перевагу товарам чи послугам, які широко поширені й доступні за ціною. Тому керівництво спортивної організації повинне зосередити свої зусилля на вдосконаленні процесу виробництва й підвищенні ефективності системи розподілу. Така концепція доцільна у двох випадках: коли попит на товар перевищує пропозицію; собівартість виробництва товару занадто висока і її

необхідно знизити. До її недоліків можна віднести низький рівень обслуговування та знеособлювання.



Рис. 1.1 Алгоритм управління маркетинговою діяльністю СО

Концепція вдосконалення товару базується на тому, що споживачі віддають перевагу товарам (послугам) найвищої якості, із кращими експлуатаційними властивостями й характеристиками. Отже, спортивна організація повинна зосередити свої зусилля на постійному вдосконаленні послуги, механізмі формування пакету послуг (абонементу, клубної карти тощо),

комбінуючи основні, супутні і допоміжні послуги. Але приділяючи особливу увагу своєму товару, не слід забувати про потреби споживачів.

Відповідно до концепції інтенсифікації комерційних зусиль споживачі не будуть купувати товари (послуги) організації в достатній кількості, якщо вона не вживатиме значних зусиль у сфері стимулювання збуту. Основний акцент ставиться на післяпродажний сервіс, гарантійне обслуговування, доставку товарів додому, систему пільг і знижок. На практиці цю концепцію найчастіше застосовують виробники товарів і послуг, які мають обмежений ринок збуту й про необхідність яких потенційний покупець навіть не замислюється (наприклад, страхування).

Відповідно до концепції маркетингу умовою досягнення цілей організації є визначення потреб цільового ринку і забезпечення бажаної задоволеності більше ефективними й продуктивними способами, ніж у конкурентів. Основою цієї концепції є комплексне дослідження й аналіз ринку, прогнозування величини попиту на даний товар і проведення комплексних заходів щодо стимулювання реалізації даного товару.

Розходження між концепціями інтенсифікації комерційних зусиль і власне маркетингу наведені в таблиці 1.1.

Об'єктом уваги виробника в комерційній концепції є особисті потреби, а в маркетинговій концепції – потреби споживача. Кінцева мета концепції інтенсифікації комерційних зусиль – перетворення товару (послуги) у готівку, концепції маркетингу – задоволення потреб покупця за допомогою споживання товару (послуги).

Найсучаснішою є концепція стратегічного маркетингу, сутність якої полягає у довгостроковому перспективному плануванні діяльності спортивної організації з урахуванням змістовного аналізу кон'юнктури ринку. Цього можна досягти, створивши економіко-математичні моделі ринку, на базі яких

формується стратегія спортивної організації, спрямовані на повне задоволення потреб споживачів з урахуванням прогнозу їх розвитку.

Таблиця 1.1

Порівняння концепції інтенсифікації комерційних зусиль і концепції маркетингу

Основний об'єкт	Засоби досягнення цілей	Кінцева мета
Концепція інтенсифікації комерційних зусиль		
Товар	Комерційні зусилля - стимулювання збуту	Прибуток за рахунок росту обсягу продажів
Концепція маркетингу		
Потреби споживачів	Комплексні зусилля маркетингу	Прибуток за рахунок забезпечення задоволеності споживача

Згідно з концепцією соціально-етичного маркетингу, завданням організації є визначення потреб і інтересів цільового ринку та забезпечення бажаної задоволеності більш ефективними й продуктивними (ніж у конкурентів) способами з одночасним збереженням або підвищенням добробуту споживача й суспільства в цілому. Ця концепція вимагає збалансування трьох факторів: прибутку організації, потреб споживачів і інтересів суспільства. Ця концепція маркетингу є самою вищою формою маркетингових відносин, завдяки розв'язанню низки соціальних задач: забезпечення зайнятості населення, гуманізація умов праці, постійна підготовка й перепідготовка кадрів, розширення участі співробітників в управлінні спортивною організацією [16].

Планування маркетингової діяльності спортивних організацій в умовах ринку здійснюється на двох рівнях:

а) стратегічне планування – загальний маркетинговий підхід, який застосовує спортивна організація для досягнення запланованих цілей. Стратегія спортивної організації розробляється на основі досліджень і прогнозування ринку, вивчення споживачів, конкурентів і інших елементів ринкового середовища;

б) тактичне (поточне) планування – рішення завдань спортивної організації по кожному окремому товару, по кожному окремому ринку на певний період на основі стратегії маркетингу й оцінки поточної ринкової ситуації при постійному корегуванні завдань при зміні факторів зовнішнього й внутрішнього середовища [25].

1.3. Становлення та організація маркетингової діяльності спортивних клубів (СК)

Питання організації та управління різними видами СК тісно пов'язані з історією, тенденціями й умовами їхнього розвитку. Організаційна структура СК в низовій ланці (“команда / клуб”) приблизно однакові для всіх ігрових видів спорту. Однак, їхня діяльність як членів картелю-ліги строго обмежена, бо вони змагаються тільки на полі, але не в бізнесі. Одна з безперечних переваг ліги полягає в тому, що вона сприяє конкретній рівновазі сил між командами.

Серед основних джерел фінансування ігрових видів професійного спорту слід виділити наступні:

продаж квитків на матчі;

продаж прав на трансляцію ігор радіо- і телекомпаніям;

дохід від концесії стадіону або палацу спорту, паркування автомашин глядачів під час матчів;

надходження від комерційно-ліцензійної, рекламно-спонсорської і видавничої діяльності;

«продаж» гравців;
надходження з центральних фондів ліг;
відсоток на капітал, вкладений у банк тощо [28].

Крім названих вище прямих джерел доходів СК, є ще кілька непрямих, до яких слід віднести: нарахування амортизаційних відрахувань на контракти гравців, надання командам муніципальних спортивних споруд в оренду за пільговими ставками, незастосування податків із продажу сезонних квитків фірмам і корпораціям за статтею «ділові витрати», надходження доходів у вигляді вступних внесків нових команд у лігах тощо [10, 44].

Мета досягнення спортивного успіху СК дуже тісно пов'язана з максимізацією прибутку. Наприклад, професійні ліги в США, і, насамперед, НФЛ і ГБЛ, у яких місткі стадіони, встановлюють принцип розподілу доходів від продажу квитків, а також рівномірно розподіляють між командами всі отримані доходи від телеконтракту, який підписує ліга. Цей принцип є одним із головних чинників економічного розвитку і фінансового добробуту певної ліги й відповідає характерним особливостям спортивного бізнесу [20]. Так, наприклад: 1962 р. компанія CBS викупила ексклюзивні права на телетрансляцію матчів НФЛ за \$4,6 мільйонів на рік. Двома роками пізніше, враховуючи те, що рейтинг НФЛ підвищився на 50% і тому виникла конкуренція між ще двома телекомпаніями, CBS погодилася на 300%-ве підвищення й пакет, що складався з \$14 мільйонів річних протягом наступних двох років [35]. Тридцятьма шістьма роками пізніше, в 1998 р., права на телетрансляцію ігор НФЛ, були продані декільком компаніям на термін 8 років, за \$17,6 мільярдів. Всі виручені гроші від продажу прав були розподілені серед команд; у середньому кожна команда отримала \$73,3 мільйона на рік. Це набагато більше контракту ГБЛ із телебаченням, за яким телекомпанія виплатила кожному клубу трохи менше \$11 мільйонів. Близько 65% всього прибутку команд НФЛ надійшло від продажу телевізійних прав.

Значну роль у залученні глядачів на змагання грають реклама та організація проведення самих змагань. Що стосується реклами, то в ній практично мають потребу ті види спорту, які проводять змагання періодично і в різних містах (бокс, теніс, гольф, легка атлетика тощо), професійні ж команди мають стабільні календарі, й більшість шанувальників у місті знають, коли й де грає їхня команда. Тому основна частка рекламних витрат у цих видах спорту падає на виготовлення барвистих програм, фотографій команд і окремих гравців, які, згідно зі записом у контрактах, зобов'язані самі вести велику рекламну роботу.

Важливе значення надається роботі з глядачами, яких, як ми вже говорили, власники спортивних споруд поділяють на такі категорії: які відвідують змагання випадково; які відвідують їх кілька разів на рік; часті відвідувачі; й, нарешті, постійні вболівальники / власники сезонних абонементів. Щоб залучити глядача на стадіон, у кожному окремому випадку застосовується різний підхід. Особлива увага приділяється першим трьом категоріям. Для цього використовуються різноманітна реклама й невеликі концерти перед грою; організуються зустрічі спортсменів із жителями мікрорайонів, зазвичай у школах; власнику квитка, розіграного в лотереї, надається право вкинути м'яча або шайбу в гру тощо.

Великий вплив на показник відвідуваності надає організаційна структура спортивного бізнесу. Крім того, за розрахунками економістів, існує тісний зв'язок між кількістю жителів у місті та відвідуваністю змагань. В основі цього розрахунку лежать такі дані – в містах із населенням до 900 тис. середня відвідуваність може скласти не менше 8,4 тис. уболівальників на матчах в ігрових видах спорту. А потім кожен додатковий мільйон жителів нібито додає близько 2 тис. глядачів. Звісно, розрахунок досить відносний. Але ліги строго дотримуються цього правила, яке дозволяє ЗМІ міста прищепити любов до єдиної в місті команди, що позитивно позначається й на відвідуваності [20].

Телекомпанії у США з перших же кроків свого розвитку встановили тісні зв'язки зі СК. Продаж прав на трансляцію ігор професійних команд став другим джерелом їхнього фінансування. Аналізуючи обидва ці джерела – надходження від продажу квитків та продажу прав на телетрансляцію спортивних змагань, не можна промовчати про ту тривалу тяганину, яка в 1950-х роках розгорнулася між власниками команд і телекомпаній. Цілком природно, що на початку власники команд, не отримуючи від телекомпаній солідних доходів, дуже болісно ставилися до трансляцій ігор, які, на їхню думку, вели до зменшення кількості глядачів на трибунах, а відтак, і до скорочення доходів від продажу квитків. Але з ростом теледоходів ця дискусія припинилася.

Досліджуючи це джерело фінансування професійних СК, необхідно відзначити, що дохід, який отримує СК від телекомпаній, котрі купують права на телетрансляцію змагань, є значною мірою гарантованим, позаяк контракти, як правило, укладаються на 3-5 років. Він не залежить від відвідуваності змагань, тобто, від того, піде вболівальник на стадіон чи ні. Важливо й те, що дохід від продажу телеправ на трансляцію змагань має стійку тенденцію до збільшення, тоді як ціни на квитки на ті самі змагання підвищуються набагато повільніше. Так, якщо за період від 1971 по 1991 р. середня вартість квитка на футбол виросла в 2,5 рази (1971 – 6,5; 1991 – 15,5 дол.), то вартість телеправ на трансляцію матчів команд НФЛ збільшилася більше в 20 разів. Наприкінці 1980-х років розміри теледоходів зросли і в професійному бейсболі, й у баскетболі. Це джерело стало вирішальним [35].

Говорячи про це джерело доходів, слід мати на увазі, що телекомпанії, щоб компенсувати свої витрати на придбання прав, продають ефірний час для реклами товарів різним фірмам і корпораціям. Причому в кожного виду спорту, професійної ліги, команди з'явилися свої більш-менш постійні рекламодавці. Так, в НФЛ – це автомобільні концерни, в НХЛ у канадської команди «Монреаль Канадієнс» – пивна компанія «Молсон» і т.д. Вартість 1 хв реклами

коливається від 30 до 500 тис. дол. залежно від виду спорту, престижності змагання, часу трансляції тощо. Наприклад, під час трансляції Суперкубка з американського футболу 1 хв реклами коштує понад 2 млн. дол. Купуючи права його трансляції приблизно за 20 – 25 млн. дол., телекомпанія, продавши близько 40 хв рекламного часу за 5 – 6 годинну його трансляцію, за вирахуванням витрат, пов'язаних із передачею, має чистий прибуток у розмірі понад 10 млн. дол. Важливість цього джерела доходів для професійних СО важко переоцінити.

Особливу цінність для фірм-рекламодавців являють щитова та електронна реклами в палацах спорту, на стадіонах під час ігор професійних команд. На хокейних аренах НХЛ їхнє число в середньому становить близько 80, в баскетбольних палацах – близько 60, на футбольних стадіонах – до 25 на кожен стадіон. Серед фірм-рекламодавців баскетбольних команд НБА найчастіше ми бачимо написи «Кока-Коли», «Анхойзер-Буш», «Шарп», «Філіп Морріс»; на футбольних стадіонах ті самі компанії, тільки в іншій послідовності. І все ж, зазначимо, що «Кока-Кола» є спонсором і рекламодавцем для всіх 28 команд NFL, 27 – ГБЛ, 24 і 27 – НБА, а також 19 і 24 – НХЛ [35].

Наступним джерелом фінансування професійних СК є дохід від концесій стадіонів та інших спортивних споруд, а також доходи від здачі в оренду спеціальних лож для найбагатших глядачів. Кожен глядач, який прийшов подивитися спортивний захід, є потенційним покупцем прохолодних напоїв, їжі, пам'ятних сувенірів, програм і безлічі інших товарів. Місця класу “люкс” стали необхідною стратегією для вилучення максимального руху готівки за місце в більшості проектів із будівництва стадіонів. Потенційний потік прибутку від продажу місць класу люкс був інструментарієм у забезпеченні фінансової безпеки будівництва арени Окленд-Аламеда (\$121 мільйонів) і Тайгер Стадіону в Детройті (\$235 мільйонів). Усвідомивши, який величезний потенційний дохід може принести цей вид діяльності, багато стадіонів і власників команд намагаються реставрувати і переробити їх під клас А.

Основний резерв підвищення рівня доходів у лігах сьогодні мало пов'язаний із продажем квитків. Він залежить, перш за все, від активізації комерційно-ліцензійної та рекламно-спонсорської діяльності. Що ж стосується надходжень від телекомпаній, то їхній розмір настільки високий, що будь-які зміни в бік збільшення пов'язані лише з переходом трансляцій матчів на екрани кабельного і платного телебачення.

Крім названих вище прямих джерел доходів, є ще кілька непрямих, до яких відносяться нарахування амортизаційних відрахувань на контракти гравців.

Податкове законодавство дозволяє власнику команди зменшити розмір прибутку, що підлягає оподаткуванню, на розрахункову суму амортизаційних відрахувань. Ставши власником клубу, його власник оформлює в федеральному податковому управлінні спеціальну угоду, де обумовлюється, який відсоток суми, витраченої на придбання команди, може бути амортизований від вартості контрактів із гравцями. Крім того, багато власників команд, окрім спортивного бізнесу, ведуть інші справи, будучи президентами різних фірм і корпорацій [7].

Важливим непрямим джерелом доходів більшості команд є політика багатьох муніципальних рад міст, у яких розміщуються професійні команди, спрямована на надання власникам команд пільг і знижок на оренду спортивних споруд, що належать місту.

Зі 113 команд 4 професійних ліг (ТЕЛ, НФЛ, НБА та НХЛ) близько 90 грають на стадіонах і в палацах спорту, побудованих на гроші платників податків. Є команди, які взагалі платять символічну плату в розмірі 1 дол., за оренду спортивних споруд. Так, власник нової баскетбольної команди НБА «Чарлот Спінет», прийнятої до ліги в 1988 р., платить саме цю символічну оренду муніципалітету за використання палацу спорту, який вміщує понад 23 тис. глядачів [20].

Існують і інші форми суспільної підтримки команд. Так, федеральний уряд дозволив вважати ціну квитка витратами бізнесу. Якщо врахувати, що більша

частина сезонних квитків купується фірмами-корпораціями за статтею «ділові витрати» для своїх клієнтів і гостей, то це дає можливість значно збільшити відвідуваність ігор, хоча федеральна скарбниця і втрачає в зв'язку з нестягуванням податків із проданих таким чином квитків. Крім перерахованого вище, коли ліга ухвалює рішення про своє розширення і прийом нових членів, то для них встановлюється вступний внесок, який розподіляється потім між усіма командами ліги. Крім того, в разі переїзду команди в інше місто, в якому є команда ліги, команда, яка переїздить, платить місцевій команді гроші за поступку території.

Крім традиційних джерел дедалі більшої значущості в бюджетах СК починає набувати продаж ліцензійних товарів зі символікою команди, клубу, ліги. Спортивний ліцензійний бізнес розвивається за двома аспектами: ліцензування назви і символіки команд для використання їх на продукції компаній-виробників та ліцензування рекламно-комерційної діяльності (на змаганнях і інших заходах ліги, клубу тощо), яке зазвичай набуває форми корпоративного спонсорства. Нині ці обидва напрямки успішно розвиваються. Однак, найбільш обіцяючою в США є торгівля ліцензійними спорттоварами.

Ліцензування спортивної символіки — це вірний спосіб отримати прибуток, що майже не вимагає початкового капіталу. Крім того, воно допомагає підтримувати певний імідж: виду спорту, ліги або команди.

Серед основних статей витрат команд – зарплата гравців, тренерів, обслуговуючого персоналу, адміністративні та транспортні витрати, внески до пенсійного і медичного фондів, страхування гравця, оренда спортивних споруд, придбання обладнання, інвентарю та форми, оплата розміщення і харчування гравців під час гри на виїзді, витрати на рекламу і громадські зв'язки, розвиток спортивної програми (пошук новобранців, зйомка навчальних фільмів тощо), виплата податків (федеральний і місцевий) і т.п.

Професійний спорт у Європі має низку особливостей, пов'язаних із історичними традиціями і концепціями його розвитку в окремих країнах, різним ставленням до нього держави, з іншим підходом до підготовки спортсменів-професіоналів і відбору їх у команди, з фінансуванням професійного спорту, а також іншим, на відміну від американського, сприйняттям спорту.

На відміну від американського спорту, в якому дуже чітко простежується грань між аматорським і професійним спортом, у Європі такі розмежування відсутні.

У Європі культивуються такі професійні види спорту, як: автогонки, баскетбол, бокс, велоспорт, волейбол, гольф, гірськолижний спорт, регбі, теніс, фігурне катання на ковзанах, футбол, хокей та ін. В низці європейських країн з'явилися напівпрофесійні команди з американського футболу і бейсболу.

На розвиток професійного спорту в Європі сильний вплив справила англійська концепція аматорства, ставлення до нього МОК і міжнародних спортивних федерацій. До середини 80-х років статус спортсмена-любителя розглядався спортивною громадськістю значно вище, ніж статус професіонала. Велику роль у цьому зіграла позиція МОК, який до початку 1980-х років твердо дотримувався концепції аматорства.

Основна особливість розвитку європейського професійного спорту пов'язана зі ставленням до нього держави й фінансуванням. У багатьох країнах Європи ухвалено закони про розвиток спорту, зокрема і професійного, або розділи про професійний спорт у законах про спорт, тоді як американський професійний спорт розвивається за юридичними нормами, властивими будь-якому іншому виду бізнесу.

Практично у всіх європейських країнах, де культивуються окремі види професійного спорту, держава через місцеві органи влади сприяють їхньому розвитку.

Особливо відрізняється підхід до фінансування професійного спорту США

і Європи. Незважаючи на те, що джерела фінансування однакові, частка їх у загальному бюджеті ліг і команд має суттєві відмінності, а саме:

- Доходи від продажу прав на телетрансляцію змагань. У США, особливо в НФЛ, НБА, ці доходи значно вищі, ніж у Європі. В Європі доходи від продажу прав на телетрансляцію в бюджетах професійних команд становлять близько 20%.
- Відвідуваність змагань: на американському континенті вона також значно вища.
- Робота з глядачами, доходи від здачі в оренду спеціальних лож для найбагатших глядачів. Спеціальні ложі-люкс і клубні місця стають одним із прибуткових джерел доходу. Потенційний прибуток, отриманий від здачі в оренду цих місць, гігантський і являє собою швидко зростаюче джерело прибутку.
- Розподіл доходів від продажу квитків між граючими командами в певній пропорції, яку встановлює ліга.
- Ставлення спонсорів і місцевих органів влади. Американські фірми-спонсори не виділяють великих спонсорських сум, оскільки за сумою одержуваних доходів професійний спорт у США, особливо з американського футболу, бейсболу, баскетболу та хокею, є однією з найприбутковіших сфер вкладення капіталу; в Європі існує різне ставлення до спонсорування професійного спорту. Воно залежить від країни, її традицій, ставлення до спорту і виду спорту. Так, наприклад, у велоспорті, на відміну від футболу, немає великих продажів квитків на трибуни. Дохід до спонсорів повертається побічно — через рекламу. У зв'язку з цим, менеджери професійного спорту називають цю сферу не спонсорською, а рекламно-спонсорською діяльністю.
- Переважання в європейських країнах корпоративної форми володіння професійними командами. Так, більшість футбольних команд та інших клубів у низці європейських країн належать великим корпораціям. Одночасно,

наприклад, НФЛ у США забороняє пряме або опосередковане володіння командами тією чи іншою корпорацією.

- Принцип поповнення професійних команд. Європейський професійний спорт відрізняється від американського значно більшою інтернаціоналізацією.
- Підготовка тренерів і суддів. На відміну від професійного спорту США, багато професійних ліг у різних європейських країнах надають величезного значення підготовці тренерів, а в окремих із них тренер не має права працювати з командою без отримання ліцензії. Так, наприклад, у Європі футбол активно культивують понад 40 країн.

Керівництво професійним і аматорським футболом здійснює УЄФА, яка входить до складу ФІФА. Незважаючи на популярність і ліберальне ставлення до статусу футболіста, професійний футбол має порівняно невелику географію. Серед європейських країн, у яких футбол отримав професійний статус, – Бельгія, Великобританія, Нідерланди, Данія, Іспанія, Італія, Франція, Німеччина [11].

Висновки до розділу 1

Сучасний світовий спорт розвивається за законами підприємницької діяльності. Спорт, а саме спортивні видовища і його атрибутика, стали «товаром», який продається і купується. Однак, спорт є незвичайним товаром, являючи собою соціальне і культурне надбання, про збереження якого повинні дбати всі сили, котрі беруть у ньому участь, – спортивні організації в особі їхніх керівників, спортсмени, тренери, лікарі, любителі спорту, фірми-спонсори, ЗМІ.

Провідні СК різних країн у своїй економічній діяльності використовують значні обсяги людських, матеріальних та фінансових ресурсів, що обумовлює їх стабільне положення на ринку спортивно-видовищних послуг, надає їм сприятливі можливості для досягнення видатних спортивних результатів. При цьому успішність спортивних організацій як суб'єктів бізнесу багато в чому обумовлюється ефективною організацією застосування маркетингу СК.

РОЗДІЛ 2 МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

Для досягнення мети й вирішення поставлених завдань застосовувалися такі методи дослідження: аналіз монографічної і періодичної літератури; порівняння та зіставлення; соціологічне опитування (анкетування); методи математичної статистики.

Аналіз монографічної і періодичної літератури. В процесі виконання роботи вивчалися як фундаментальні, узагальнюючого характеру роботи з маркетингу олімпійського і професійного спорту, так і праці, що стосуються приватних аспектів досліджуваної проблеми. Особливу увагу було приділено працям фахівців, які зробили найбільший внесок у розвиток спортивного маркетингу в світі. Необхідність у новітніх даних щодо окремих питань маркетингу в професійному спорті зумовили вивчення періодичних видань різних країн. Детально вивчалася інформація, що стосується розвитку професійного спорту в США, Канаді, Європі.

Метод порівняння та зіставлення. Порівняння як метод співвідношень між організаціями професійного спорту і явищами, що впливають на них, в різних країнах і в різних умовах для розкриття особливостей маркетингу стосовно до професійного спорту. Використання даного методу дало можливість виявити особливості організації маркетингової діяльності футбольних клубів. Це дозволило встановити залежність маркетингової діяльності від характеру соціально-економічного середовища, в якій вона здійснюється, оцінити переваги та недоліки тих чи інших сторін маркетингової діяльності організаційно-управлінських структур професійного футболу і визначити на цій основі шляхи

використання зарубіжного досвіду з метою вдосконалення маркетингової діяльності спортивних клубів в Україні.

Соціологічне опитування. Цей метод дозволяє подумки моделювати будь-які необхідні досліднику «ситуації» для того, щоб визначити стійкість намірів, мотивів та інших суб'єктивних станів окремих особистостей або великих мас людей.

Основним інструментом збору матеріалу в соціологічних опитуваннях є стандартна анкета. Стандартною є така, яка відповідає вимогам:

- кожне зі запитань анкети пред'являється всім без винятку респондентам в одному й тому самому формулюванні;
- визначено строгий порядок постановки питань, кожен із яких має свій зафіксований номер (відповідно до порядку пред'явлення);
- до кожного з питань дається перелік фіксованих відповідей. У більшості випадків респонденту представляються варіанти відповідей на питання; такі питання називають закритими. У деяких випадках дослідник не надає респондентові варіанти відповідей, закликаючи його відповідати на питання самому; в таких випадках можливі варіанти відповідей заносяться до кодифікатора.

Для проведення власного соціологічного дослідження було розроблено анкету (додаток А). Анкета була призначена для фахівців у галузі спортивного маркетингу і спортивного менеджменту в спортивних організаціях. Анкетування було присвячено аналізу проблем спортивного маркетингу і шляхів вдосконалення організації маркетингової діяльності професійних футбольних клубів в Україні.

Статистичні методи обробки інформації. Вони дозволили дати характеристику певної сукупності за конкретними ознаками. Для цього

застосовувалися середнє арифметичне значення й інші характеристики для аналізу та обробки табличних даних.

2.2. Організація дослідження

Дослідження були проведені в три етапи протягом 2022-2023 років. Місце проведення – НУФВСУ. Дослідження проводилися в три етапи з послідовним вирішенням поставлених завдань.

На *першому етапі* аналізувалися літературні джерела, періодичні видання, правові та програмно-нормативні документи, досвід практики провідних фахівців світу, з метою накопичення інформації з цікавого для нас питання. У цей період були обрані тема і мета, визначено завдання та адекватні методи дослідження.

На *другому етапі* визначено теоретичні засади маркетингової діяльності сучасних спортивних клубів, охарактеризовано ринкове середовище маркетингової діяльності професійних спортивних клубів у футболі на сучасному етапі.

На цьому етапі також було проведено соціологічне дослідження серед фахівців професійного футболу. У дослідженні брали участь викладачі кафедр футболу та менеджменту і економіки спорту НУФВСУ. Для дослідження було відібрано 25 осіб. Мето

Результати анкетування наведені в Додатку Б.

На заключному етапі проводилося уточнення, узагальнення і систематизація матеріалів, зібраних в ході дослідження, про маркетингову діяльність в Україні. Було виконано зіставлення отриманих результатів з аналогічними результатами інших авторів, з метою виявлення специфіки маркетингової діяльності в сучасній Україні. На підставі осмислення отриманих,

в процесі роботи, результатів були сформульовані відповідні висновки і практичні рекомендації.

РОЗДІЛ 3

ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СПОРТИВНИХ КЛУБІВ

3.1. Характеристика організації маркетингової діяльності зарубіжних спортивних клубів

Спортивні клуби, особливо ті, які функціонують у сфері професійного спорту, можна розглядати як підприємства, що створюють унікальний продукт - спортивно-видовищну послугу. Однією з їхніх основних задач є введення цього продукту на ринок, і вони все більше вирішують це завдання з урахуванням вимог сучасного ринку, застосовуючи маркетинг. Організація систематичної маркетингової діяльності включає вирішення широкого спектру питань, включаючи:

- роботу з глядачами, як основними споживачами спортивно-розважальних послуг;
- налагодження бізнес-контактів з представниками ЗМІ, зокрема телекомпаніями;
- залучення коштів для клубів та зміцнення їхньої матеріальної бази через співпрацю з представниками бізнес-середовища;
- реалізація комерційних проектів, які ґрунтуються на використанні позитивного іміджу клубу та його провідних гравців.

Очевидно, що ефективне вирішення вказаних вище питань вимагає належного управлінського механізму. Іншими словами, необхідним елементом у системі управління футбольного клубу повинно стати управління маркетингом. Виходячи з загальнотеоретичних підходів, процес управління маркетингом футбольних клубів включає наступні складові:

- аналіз ринкових можливостей футбольного клубу;
- визначення місії клубу;
- встановлення цілей маркетингової діяльності клубу;
- розробка моделі ринкової поведінки клубу;
- формулювання маркетингової стратегії, що включає в себе формування і відбір оптимальних варіантів стратегії;
- розробка програми і бюджету дій;
- реалізація маркетингових заходів;
- контроль результатів;
- корекція здійснених раніше дій та стратегії маркетингу клубу.

Оцінка ринкових можливостей футбольного клубу включає кілька етапів. Початковий етап передбачає аналіз способу життя населення, вивчення потреб різних категорій та груп населення у спортивно-розважальних послугах клубу та визначення реальних і потенційних глядачів. Цей процес дозволяє виконати сегментацію ринку та обрати ринкові сегменти, на яких клуб може найефективніше працювати, зосереджуючи свої головні маркетингові зусилля.

Наступним етапом є аналіз внутрішнього середовища футбольного клубу, що включає оцінку фінансових, матеріально-технічних, кадрових та інших можливостей, а також готовності персоналу працювати з цільовими групами клієнтів.

На третьому етапі проводиться аналіз можливостей привернення додаткових коштів через залучення різних джерел фінансування. Це включає в себе вивчення питань пошуку ділових партнерів клубу - компаній-спонсорів, рекламодавців, медіа-компаній, використання можливостей фондового ринку, впровадження додаткових та супутніх послуг тощо. Для проведення аналізу ринкових можливостей клубу його фахівці можуть використовувати власні соціологічні дослідження або матеріали, які надаються спеціалізованими маркетинговими компаніями.

Компанією "Drivers Jonas" з Англії було проведене дослідження, яке надало б змогу оцінити спроможності футбольних клубів Європи за рахунок підвищення комфорту на їхніх стадіонах залучити додаткову кількість глядачів. У ролі респондентів виступили 1100 власників сезонних абонементів на ігри ФК Англійської Прем'єр-ліги. За результатами опитування найкращою глядачі визнали загальну атмосферу на стадіоні "Ліверпуля". Подальші місця в цьому рейтингу зайняли стадіони "Селтіка", "Портсмута", "Барселони" та "Н'юкасла". За комфортом (зокрема, транспортними під'їздами та загальним виглядом) найвищою оцінкою користувався стадіон "Олд Траффорд" у Манчестері, випереджаючи "Емірейтс" в Лондоні та "Камп Ноу" у Барселоні. "Емірейтс" також був визнаний кращим за якістю харчування, в той час як "Олд Траффорд" отримав найнижчі бали в цьому аспекті. Ситуація з харчуванням також була не ідеальною на стадіонах "Рейнджерса" та "Селтіка" в Шотландії. У сфері безпеки найгірші показники були зафіксовані на римському стадіоні "Олімпійський" та арені турецького клубу "Галатасараю".

Після проведення аналізу зовнішнього (зокрема, ринкового) та внутрішнього середовища футбольного клубу, настає етап оцінки ринкової ситуації та її перспектив, а також формулювання місії та маркетингових цілей клубу. При формулюванні місії важливо враховувати позицію клубу у відношенні до зовнішнього середовища, такого як глядачі, прихильники, футбольна громадськість, партнери у лізі та міжнародних змаганнях, федерації, ділові партнери, держава та місцеві органи влади. Місія також повинна включати визначення цілей та завдань у сферах спортивної та ринкової діяльності клубу.

Відповідно до рекомендацій дослідників у галузі маркетингу спортивних організацій, футбольний клуб повинен визначати комплекс цілей, до яких включаються:

- 1) цілі щодо обсягу спортивно-розважальних, додаткових та супутніх послуг;
- 2) цілі щодо підвищення конкурентоспроможності послуг на національному (континентальному, світовому) ринку;
- 3) цілі у сфері комунікацій, зокрема досягнення необхідної популярності за допомогою реклами та формування (поліпшення) іміджу клубу та його гравців;
- 4) цілі у сфері збуту – організація та вдосконалення розповсюдження (продажу) послуг клубу;
- 5) досягнення (підвищення) рентабельності послуг;
- 6) розвиток кадрів в організації;
- 7) цілі у сфері цінової політики.

Для досягнення поставлених цілей футбольного клубу необхідно розробити модель його ринкової поведінки. Ця модель формується, враховуючи рівень досягнень (спортивних та ринкових) та амбіцій клубу. З вищим рівнем досягнень та амбіцій модель ринкової поведінки включає більше компонентів наступальності, ринкової агресивності та лідерства. Професійні європейські клуби верхнього рівня можуть користуватись трьома основними типами моделей ринкової поведінки.

Перший тип моделей включає компоненти лідерства (спортивного та ринкового). Футбольні клуби, які довгий час займають провідні позиції у національних першостях та успішно виступають у європейських турнірах, таких як Ліга чемпіонів УЄФА та Кубок УЄФА, ґрунтують свою діяльність на цьому типі моделі. До цього типу моделі належать такі клуби, як італійські "Ювентус", "Інтер" та "Мілан", іспанські "Барселона", "Атлетіко" та "Реал", англійські "Манчестер Юнайтед", "Манчестер Сіті", "Арсенал", "Челсі" та "Ліверпуль", німецькі "Баварія" та "Борусія" (Дортмунд), французькі "Ліон", "Марсель" та ПСЖ, португальський "Порту" та інші. Моделі їхньої ринкової поведінки

можуть включати стратегії, які охоплюють декілька ринкових напрямків, таких як розширення сегментів ринків спортивно-розважальних, додаткових та супутніх послуг, значне посилення позицій у медіапросторі для збільшення частки доходів від продажу телевізійних прав, лідируючу позицію на світовому ринку гравців та отримання додаткових привілеїв від УЄФА.

Другий тип моделей, в їхньому числі 18, може передбачати утримання позицій, які клуб досяг на певний період часу у сферах спортивних та ринкових досягнень. Цей підхід підходить для футбольних клубів, які постійно посідають високі місця в національних першостях та періодично беруть участь у Лізі чемпіонів УЄФА та Кубку УЄФА. Ринкова поведінка цих клубів також ґрунтується на кількох стратегіях, проте їхня кількість менша, ніж у лідерських клубів. Зазвичай вони приймають оборонний характер та, ураховуючи обмеженість ресурсів, слідкують за ринковими лідерами за параметрами основних послуг і напрямках маркетингу. Їхні зусилля спрямовані на утримання існуючої ринкової частки, досягнення рентабельності, особливо акцентуючи увагу на високій якості основних, додаткових та супутніх послуг, а також на стабільній команді.

Третій тип моделей розробляється з метою "виживання" клубу та збереження його спортивного та ринкового статус-кво. Такі моделі можуть відзначати клуби, які займають низькі позиції у національних чемпіонатах. Ці клуби прагнуть зберегти свої позиції у всіх аспектах спортивної та ринкової діяльності, зосереджуючи свої зусилля виключно на привертанні нових споживачів спортивно-розважальних послуг та вдосконаленні пропозицій послуг. Управління маркетингом футбольного клубу передбачає змістовне формування стратегії маркетингу, що вимагає послідовного вирішення трьох питань:

- 1) встановлення спектру маркетингових проблем, з якими клубу доводиться стикатися в межах обраної моделі ринкової поведінки;

- 2) визначення конкретних способів вирішення цих проблем;
- 3) ухвалення рішення щодо способів (критеріїв) відбору варіантів, які є найбільш прийнятними для клубу та його клієнтів.

Розробка маркетингової програми є наступним ключовим етапом в управлінні маркетингом футбольного клубу. Вона повинна включати ряд основних положень, які визначають футбольний клуб як суб'єкта ринку.

Перший розділ програми повинен повністю висвітлити "продукт" - спортивно-розважальну послугу (гру), яку клуб пропонує глядачам, діловим партнерам та суспільству. В ньому слід представити інформацію про різні аспекти, що впливають на якість послуг клубу та їх привабливість для споживачів: історичні факти, спортивні досягнення клубу, інформацію про гравців, спортивну інфраструктуру, а також додаткові та супутні послуги.

Другий розділ програми має бути присвячений питанням юридичного забезпечення прав власності футбольного клубу. Тут важливо зафіксувати право власності на всі компоненти та результати діяльності клубу, які можуть виступати як товари на ринку та приносити відповідні доходи. Також слід детально описати символіку та атрибутику клубу, яка може підлягати ліцензуванню.

У третьому розділі програми повинні бути зафіксовані аспекти, що регламентують відносини футбольного клубу з діловими партнерами: умови продажу телевізійним компаніям прав на показ матчів, спонсорські угоди, ліцензійні угоди, участь гравців у просуванні послуг, а також стратегії привертання глядачів. Розділ також повинен надати уявлення про цінову політику клубу, систему стимулювання споживачів та ділових партнерів.

Одним із ключових компонентів управління маркетингом футбольного клубу є практична реалізація маркетингових заходів та контроль їх результатів. Ефективність цих заходів оцінюється за кількома основними показниками, такими як успішна реалізація місії та досягнення цілей клубу, позитивна

динаміка фінансування, вдосконалення інфраструктури та умов праці персоналу, зростання чисельності та стабільності глядацької аудиторії, а також позитивне сприйняття клубу серед прихильників та глядачів.

На основі зазначених та інших показників ефективності, маркетологи клубу вносять необхідні корективи до маркетингової програми для її оптимізації. Створення системи управління маркетингом клубів сьогодні є необхідною умовою їх успішного функціонування та розвитку як суб'єктів спортивної та ринкової діяльності. Система управління маркетингом клубу повинна відповідати принципам цілісності та функціональної повноти, а також передбачати наявність ключових компонентів, що впливають з теорії класичного маркетингу, і враховуються клубами з урахуванням особливостей їхнього зовнішнього та внутрішнього середовища.

3.2 Організація роботи зі спонсорами як складова маркетингової діяльності професійних ФК

Функціонування та подальший розвиток професійних спортивних організацій у сучасних умовах соціально-економічних змін передбачають постійний пошук додаткових джерел фінансування, використання інноваційних інструментів для конкурентної боротьби та реалізації ринкової комунікації. Одним із комплексних засобів є маркетингова діяльність, яка включає різноманітні напрямки, зокрема, взаємодію з потенційними спонсорами.

На сьогоднішній день в Україні робота зі спонсорами в СК не здійснюється на відповідному рівні, і лише окремі професійні клуби проводять комплексні

PR-програми, спрямовані на ефективну співпрацю зі спонсорами. Відсутність чіткої політики взаємодії між об'єктом та суб'єктом спонсорської діяльності залишається актуальною проблемою.

У світі спорту, зокрема у футболі, існування СК без фінансової підтримки неможливе. Витрати на тренування, виїзди, спортивний одяг та зарплати

гравцям, тренерам і іншому персоналу вимагають значних коштів. Розміщення логотипів спонсорів на формі гравців, як елемент реклами, стало звичайним.

Професійне футбольне спонсорство представляє собою бізнес-партнерство між спонсором і професійним ФК, що базується на взаємності в контексті футбольного бізнесу. Спонсор надає фінансові або нефінансові ресурси клубу, отримуючи у відповідь спонсорські послуги в рамках визначених цілей [1].

Спонсорство є ефективним інструментом для компаній, який дозволяє їм просувати свої продукти та послуги за допомогою спортивних подій. Наприклад, компанія SPORTFIVE, один з провідних спортивних консультантів у Європі, надає переконливі аргументи на своєму веб-сайті щодо вигідності інвестицій у футбол, серед яких: футбол визнаний як провідний вид спорту в численних європейських країнах; ця гра охоплює як національний, так і міжнародний рівні. Футбол забезпечує неперервність протягом усього року і стає домінуючою темою в засобах масової інформації, надаючи нові теми для обговорень щоденно. Цей вид спорту має низку позитивних характеристик, таких як "колективна робота", "бойовий дух" і "витривалість", а також забезпечує враження чистих емоцій. Футбольне спонсорство можна ефективно планувати і оцінювати якісно та кількісно. У сучасних соціально-політичних умовах футбол високо цінується практично серед усіх цільових груп населення. Футбольні клуби володіють сильними брендами та високим рівнем ідентифікації. Система організації футбольного спонсорства є високопрофесійною і відкриває широкі можливості для компаній-спонсорів. Це стає важливим джерелом доходів для професійних футбольних клубів, а також важливим маркетинговим інструментом для компаній. Спонсорські контракти стали значущим фінансовим елементом, становлячи від 14% до 31% загального обсягу доходів італійських, іспанських, французьких, англійських і німецьких клубів [10, с. 38].

Структура спонсорства професійних футбольних клубів в останні роки зазнала суттєвих змін. Раніше, в основному, місцеві компанії підтримували один клуб протягом року без чіткої мотивації. Втім, зростаюча популярність футболу та його привабливість для різних компаній призвели до змін у структурі спонсорства. Якщо раніше один спонсор підтримував клуб, то тепер топові клуби мають численних вертикально інтегрованих спонсорів.

Багато професійних ФК використовують стратегію, відому як "піраміда спонсорів", де головний спонсор знаходиться на вершині, його ім'я або логотип часто відображається на футболках гравців. Титульне спонсорство представляє лише одну з багатьох можливостей для головних спонсорів досягати своїх цілей через футбольний клуб. Відзначимо, що рекламні щити, оголошення до і після ігор, а також PR-заходи в районі стадіону є важливими елементами сучасних спонсорських контрактів.

Друге місце в ієрархії зазвичай займає технічний спонсор, який постачає команду екіпіровкою, спортивними костюмами і взуттям. Комерційні партнери клубів розташовані на наступному рівні, сплачуючи менше, ніж головний і технічний спонсори та маючи обмежені права. Рекламні щити навколо поля і деякі бізнес-події визначають їхній внесок. Ці спонсори також можуть бути визнані як офіційні партнери на сайті клубу чи в інших публікаціях.

Регіональні та місцеві спонсори зазвичай розташовані внизу піраміди, сплачуючи менше, але приносячи значну частину доходів від спонсорів. Їхню рекламу можна знайти в програмах на матчі або на щитах біля стадіону.

Підходи до структуризації спонсорських відносин можуть варіюватися від клубу до клубу. Деякі клуби залишають технічного спонсора на одному рівні з головним, тоді як інші клуби можуть розділяти "комерційних партнерів" на різні категорії з відповідними перевагами.

Останні роки відзначаються тенденцією до фінансової незалежності багатьох ФК, що виступають як комерційні компанії і демонструють стійке

фінансове зростання. Важливою метою для клубів стає ефективна взаємодія з уболівальниками і спонсорами, щоб привертати їх до участі в клубних подіях і ініціативах.

Ключовим елементом у створенні фінансово стійкої системи професійного ФК є привертання спонсорських інвестицій до його бюджету. Це завдання може бути проблематичним для деяких клубів, оскільки не всі потенційні спонсори готові власноруч фінансувати розвиток клубу. Таким чином, в більшості випадків футбольні клуби самостійно привертають спонсорів, використовуючи методи фандрайзингу [12, с.40].

Під час вивчення різних моделей фандрайзингу некомерційних організацій, ми розробили власну модель для залучення спонсорів до професійних футбольних клубів. Перший етап реалізації цієї моделі передбачає розроблення проекту, що буде цікавити спонсорів, зокрема, з точки зору реклами. Також на цьому етапі визначається цільова аудиторія проекту та прогнозується кількість зацікавлених осіб.

Другий етап включає збір інформації про потенційних спонсорів, визначення компаній, які могли б мати інтерес до проекту, і визначення продуктів, які вони виробляють, та очікуваних цінностей для спонсорів. Під час створення спонсорського пакету визначаються умови співпраці між клубом і спонсором. Під час етапу переговорів клуб представляє свій проект, підписує контракт із спонсорами. Під час реалізації проекту клуб інформує спонсора про прогрес проекту.

Останнім етапом є підбиття підсумків, в рамках якого формується звіт про проект відповідно до умов контракту та звіт про висвітлення проекту у ЗМІ. На основі цих звітів визначається ефективність співпраці між клубом і спонсором.

Залежно від успішності співпраці під час проекту клуб вирішує, чи встановлювати довгострокові відносини із спонсором чи ні.

Під час пошуку спонсорів клуб повинен враховувати різні нюанси, такі як мета проекту, цільова аудиторія, кількість відвідувачів та інші. У цьому процесі важливо використовувати методи фандрайзингу для ефективного залучення спонсорських інвестицій.

Щодо України, то український спорт зараз знаходиться на порозі великих змін. Але, на жаль, не до кінця до них готовий. Перш за все, це застаріла матеріально-технічна база, недостатнє фінансування фізичної культури і спорту бюджетними організаціями різних рівнів, відсутність ефективної системи законодавчих актів про податки, пільги, меценатство і спонсорство, телевізійному праві і т.п.

Особливістю спортивного спонсорства в Україні є нездатність спортивних організаторів стати повноцінними посередниками між потенційними спонсорами та ЗМІ, і, передусім, телебаченням. Принциповою відмінністю українського спонсорства від зарубіжного є те, що воно часто не окупається за рахунок реклами, що надається спонсорами. Причинами цього є:

- відсутність податкового послаблення з боку держави спонсорам, що вкладають засоби у фізичну культуру і спорт;
- слабкий розвиток спортивної реклами;
- неможливість виявити реальний ефект від використання реклами;
- невисокий імідж у більшості українських спортсменів, команд і спортивних організацій.

Існують також проблеми, з якими стикаються спортивні клуби при укладенні спонсорських контрактів. Серед них:

- нестабільність спонсорських вкладень;
- разовий характер підтримки, розповсюджений у практиці вітчизняної спонсорської діяльності більш широко, ніж довгострокові угоди;

прагнення спонсора нав'язати свої рішення керівництву спортивного клубу, який ним спонсорується (наприклад, вплинути на зміну тренера або на купівлю того або іншого гравця для команди тощо);

зацікавленість фірми-спонсора насамперед професійними і видовищними видами спорту, міжнародними змаганнями, великими масовими заходами і байдужість до інших форм спортивної практики [19].

Коротко розглянемо шляхи подолання деяких зазначених проблем.

По-перше, потребують розвінчання деякі міфи, пов'язані з думкою про неефективне вкладення коштів у спортивне спонсорство.

По-друге, треба підвищити культуру розуміння спонсорами цілей і завдань спонсорства як каналу комунікації. У процесі сприйняття спонсорської діяльності споживачі оцінюють не тільки спонсора й об'єкт спонсорства, але й те, наскільки вони логічно відповідають один одному.

По-третє, при плануванні заходів зі спонсорства бажано розробляти та впроваджувати довгострокові програми, розраховані мінімум на три-п'ять років.

По-четверте, треба враховувати, що оцінка ефективності спортивного спонсорства хоча і складна задача, але цілком реальна. Її можна здійснювати, наприклад, за допомогою соціологічних досліджень – опитування цільових аудиторій до й після спонсорської кампанії.

Також, значним обмеженням для залучення іноземних та вітчизняних інвесторів у сферу спорту є несприятливе законодавство. Тому важливо вжити наступних заходів:

- провести аналіз законодавства та впровадити відповідні зміни для створення максимально сприятливих умов і підтримки перетворення спортивних організацій у господарські товариства відкритого типу, з включенням залишених без використання об'єктів різних форм власності, включаючи комунальну та державну форми;

- прийняття та корегування інших законодавчих актів, які регулюють спортивне життя, з усуненням розбіжностей між українським національним і спортивним законодавством. Наприклад, створення системи спортивного правосуддя в Україні, визнання рішень міжнародних органів спортивного правосуддя, регулювання цивільного аспекту трансферу прав на послуги професійних спортсменів, установлення критеріїв допуску та спрощення процесу працевлаштування спортсменів-іноземців;

- прийняття законів, спрямованих на створення сприятливого спортивного бізнес-середовища, включаючи закон про телевізійні права;

- створення державних фондів та політики спортивно-соціальної реклами, а також інших програм для розвитку спорту.

Створена фандрайзингова модель для залучення спонсорів професійними ФК допоможе клубам здобути підтримку більшої кількості інвесторів та збільшити свій бюджет завдяки спонсорським коштам. Це важливо, оскільки українські спортивні організатори часто не можуть виступати ефективними посередниками між спонсорами та ЗМІ, зокрема телебаченням.

3.3. Особливості маркетингової діяльності футбольних клубів в Україні

Протягом двох перших десятиліть після проголошення незалежності України та формування в країні соціально-економічної системи ринкового типу спортивними фахівцями було поступово визнано необхідність застосування маркетингу як сучасного засобу сталого розвитку СО. Авангардом у цьому процесі стали футбольні клуби, найбільшого прогресу у застосуванні маркетингу серед них досягли ФК «Динамо» та ФК «Шахтар».

На жаль, трагічні події 2014-2015 років, які призвели до необхідності вести бойові дії на значній території України з метою захисту суверенітету та територіальності цілісності держави перервали поступальні дії менеджменту футбольних клубів з вдосконалення організації їхньої маркетингової діяльності.

Це досить швидко спричинило негативні тенденції у діяльності вітчизняної сфери футболу. У чемпіонаті УПЛ сезону 2017-2018 років вперше взяло участь рекордно мало команд - всього 12, в той час як у попередньому турнірі виступало 14 клубів, а до цього завжди було 16.

Перед початком чемпіонату сезону 2016/17 атестацію не пройшли "Металіст" (Харків) і "Говерла" (Ужгород). Також розформований був збанкрутілий "Металург" (Запоріжжя). Лише одна команда, "Зірка" (Кропивницький), перейшла з Першої ліги до вищого дивізіону. Чотири команди довелося грати на стадіонах інших міст: "Шахтар" (Донецьк) у Львові, "Зоря" (Луганськ) в Запоріжжі, "Олімпік" (Донецьк) у Києві через військові події на Донбасі, а "Сталь" (Кам'янське) в Дніпрі через реконструкцію власного стадіону.

Проблеми українського футболу, пов'язані із ситуацією на сході країни, тривають не один рік. Але об'єктивні причини його поточного стану нараховують вже понад двадцять років. Основна причина – футбол в Україні, так само, як і весь спорт, не приносить достатньо доходів для свого існування та розвитку і повністю залежить від власників клубів, які є представниками великого бізнесу.

Економіка професійного футболу досить проста. Доходи клубів отримуються від продажу телевізійних прав, квитків, атрибутики, а також від спонсорських та рекламних контрактів. Також важливою є частина від трансферів гравців та призових премій за спортивні досягнення. Однак український футбол не може окупати себе через нескладений ринок телевізійних прав, низькі ціни на рекламу та товари, а також недостатню платоспроможність населення.

Сучасному футбольному клубу, який має намір виступати на європейському рівні, об'єктивно потрібен щорічний бюджет приблизно від 8 до 10 мільйонів євро. Щоб отримати ліцензію на участь в УПЛ, клуб повинен

витратити щонайменше 2-3 мільйони євро на виконання вимог атестаційного комітету Української асоціації футболу.

Необхідні суми забезпечують власники клубів. Саме їхні прями й непрямі вливання тримають клуби на плаву. А у випадках, коли господарі з тих чи інших причин втрачають інтерес до своїх іграшок, клуби тонуть. Приклади у всіх на виду: «Арсенал», «Кривбас», «Металург» (Донецьк), «Металург» (Запоріжжя), «Металіст», «Дніпро», «Говерла» - це тільки у вищому дивізіоні.

Мотивація олігархів інвестувати у футбол різна, але загалом вона обумовлена питаннями статусного престижу, амбіцій, громадського іміджу та, іноді, справжньої любові до футболу. У докризові періоди в українські клуби вкладалася значна сума грошей.

Проте останнім часом капітали власників клубів значно зменшилися, і вони інвестують у свої футбольні активи значно менше коштів. Таким чином, в УПЛ залишилося лише 12 команд. Хоча два наших грандів, "Шахтар" (власник Рінат Ахметов) та "Динамо" (Київ, власники – брати Суркіси), знаходяться на високому рівні підтримки, інші команди залишаються в тіні.

Треба відзначити, що наші олігархи ведуть свої футбольні справи так, як вони звикли управляти своїми основними бізнесами - не дуже прозоро, не надто публічно, використовуючи різні схеми для оптимізації витрат. Зауважимо, що до 2007 року ФК "Шахтар" був єдиним українським клубом, який публікував щорічний фінансовий звіт, принаймні його офіційну версію. Також існує думка, що футбольні клуби іноді використовуються для виведення коштів в тінь.

Наприклад, дніпровський "Дніпро", яким з 1996 року володів Ігор Коломойський, через десять років мав заборгованість у розмірі 20 млн євро за зарплату, майже всі гравці основного складу залишили команду, і УЄФА виключила "Дніпро" з єврокубків. Аналітики стверджують, що сумарна вартість гравців, які залишили клуб безкоштовно, складає 55 млн євро. Навіть з

урахуванням виручки від продажу трьох гравців – Калинича, Канкави і Бойка – клуб не уник банкрутства.

На початку 2016 року футбольні клуби Української прем'єр-ліги отримали спільну пропозицію від двох основних телетрансляторів України ("1+1" і "Україна") щодо продажу телевізійних прав. Зазначена пропозиція становила 102 млн гривень (приблизно 3,6 млн євро) за сезон 2016/2017 з подальшим збільшенням протягом наступних трьох сезонів. Ця сума об'єктивно є невеликою в порівнянні з аналогічними сумами в сусідніх європейських лігах: Румунія - 27,3 млн євро, Росія - 32 млн євро, Польща - 35,7 млн євро. У той час як керівництво англійської Прем'єр-ліги продало телевізійні права на три сезони за загальну суму 5,1 млрд фунтів стерлінгів (2,2 млрд євро за один сезон).

Проблема вітчизняного футболу полягала в тому, що основні канали-транслятори належали двом конкуруючим олігархам у бізнесі та футболі - Ігорю Коломойському ("1+1") і Ринату Ахметову ("Україна"). Таким чином, узгодження на єдиному пулі та справедливому розподілі коштів досягти ніколи не вдалося, хоча були зроблені певні кроки в цьому напрямку.

У порівнянні з провідними футбольними країнами, де частка доходів клубів від продажу телевізійних прав становить 30-40%, в Україні, навіть у найкращі часи для найбільш популярного клубу "Шахтар", цей показник складав лише 8%.

Однією з причин є низька відвідуваність матчів через слабку купівельну спроможність населення, що призводить до низьких цін на квитки. До того ж, політика багатьох клубів щодо організації продажу квитків через абонементи та в Інтернеті також є неефективною. Часто трибуни українських стадіонів на окремих матчах заповнюються глядачами, які входять безкоштовно.

У сезоні 2014-2015 сукупний дохід від продажу квитків на матчі УПЛ за середньою ціною квитка у 40 гривень та близько 1,3 млн глядачів на всіх матчах склав приблизно 50 млн гривень (3,2 млн доларів). У порівнянні з польською

Екстраклясою, цей показник становив 16 млн євро (18,2 млн доларів), а в англійській Прем'єр-лізі - 616 млн фунтів стерлінгів (897,5 млн доларів).

Щодо продажу клубної атрибутики, а також друкованих видань та сувенірної продукції, наші клуби значно відстають від лідерів у цій сфері. У провідних країнах цей сегмент становить 10-20% від загальних доходів. Українські клуби, за винятком "Шахтаря" минулих років, який у 2009 році заробив 10,6 млн грн (15% від загальних доходів клубу), не досягають таких показників. Однак систему продажу клубної атрибутики вже має практично кожен клуб.

Рекордсменом з продажу клубних футболок є "Реал Мадрид", який у 2015 році реалізував 1,4 млн штук, особливо популярні футболки з іменами Кріштіану Роналду і Гарета Бейла. Українські клуби, не маючи таких зірок, стикаються з обмеженим попитом, оскільки не кожен уболівальник може витратити 20-30 євро на футболку свого улюбленого клубу.

У 2014 році клуби УПЛ отримали 87 млн євро від спонсорів і комерційних партнерів, що становило 56% від загальних доходів. Наприклад, продаж Алекса Тейшейру за 50 млн євро допоміг "Шахтарю" покрити майже весь річний бюджет, але інші клуби не можуть похвалитися подібними успіхами. Спонсорські кошти складають 70-80% від загального бюджету клубів.

Також, у структурі витрат українських клубів, на 2014 рік, 85% становили зарплати. З цієї причини виникали різні схеми з високими відсотками від футбольних агентів і менеджменту клубів, що виправдовується зростанням зарплат в клубах УПЛ на 95% з 2009 до 2014 року. Однак, слід зауважити, що українські клуби не залишалися пасивними, використовуючи бізнес-програми для оптимізації доходів і витрат в кращі часи (2007-2013 рр.), і навіть створюючи компанії, такі як "Шахтар Трейдинг", для реалізації брендваної продукції клубу. Однак в останні часи, зокрема через проведення Євро-2012 та

події на Донбасі, умови драматично змінилися, ставши викликом для клубів, особливо тих, які базуються в зоні конфлікту.

Події останніх сезонів вказують на те, що українські клуби можуть досягти позитивних фінансових результатів при ефективному управлінні. Це добре проілюстрували "Карпати", які змогли здобути прибуток у розмірі 7,5 млн грн після сезону 2015/16. Хоча цей прибуток буде спрямований на погашення старих боргів, сам факт свідчить про можливість. Суттєву частину доходу клубу (63,5%) склали трансфери трьох гравців: Мар'яна Шведа, який перейшов до "Севільї", Даніло Авелара (відсоток від переходу до "Торіно") і Лукаса Переса (відсоток від переходу до "Депортіво"). Взагалі в Україні дохід клубів від трансферів складає лише 30%, що значно менше, ніж у Хорватії (75%) чи Португалії (63%).

Можливо, в процесі децентралізації та розвитку громадянського суспільства в Україні виникнуть інші форми підтримки футбольних клубів, окрім прихильності олігархів. Муніципальні інвестиції та об'єднання вболівальників успішно функціонують в Європі, хоча ймовірно, це в Україні станеться не так швидко.

В будь-якому випадку, організаційно клубам потрібно йти шляхом оптимізації витрат, розумного управління персоналом, обдуманих бізнес-рішень і акценту на внутрішні резерви, такі як підготовка та розвиток молодих вітчизняних талантів. У спорті не завжди існує пряма залежність між фінансами та результатами, що наочно продемонстрував Євро-2016 з несподіваними успіхами Ісландії, Уельсу та Угорщини.

Висновки по розділу 3

1) Враховуючи усі переваги та недоліки, вигоди та втрати від інвестування компаній у професійні футбольні клуби можна сказати, що футбол на сьогодні є найкращим маркетинговим ринком, де будь-яка компанія може просувати будь-який товар, використовуючи усі переваги професійного футбольного

спонсорства, яке пропонує широку аудиторію потенційних клієнтів, найбільший ринок у світі та найрізноманітніші види реклами.

2) У процесі пошуку спонсорів футбольний клуб повинен враховувати безліч нюансів, таких як мета проекту, цільова аудиторія, кількість відвідувачів та інше. У пошуку спонсорів клуб повинен використовувати фандрайзингову методи, які дозволяють ефективно залучитися підтримкою спонсорських інвестицій.

3) До найбільш значущих складових фінансової діяльності футбольних клубів входить: кошти власника, партнерів і спонсорів; продаж квитків; трансфер гравців в залежності від яких визначається ефективність їх функціонування.

4) Аналіз фінансової діяльності (доступної до загалу) свідчить, що більшість футбольних клубів прем'єр-ліги України не є прибутковими і це впливає на ефективність їх функціонування.

РОЗДІЛ 4

ОЦІНКА ПЕРСПЕКТИВ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФУТБОЛЬНИХ КЛУБІВ УКРАЇНИ

Дослідження у формі соціологічного анкетування, проведені серед фахівців з футболу, були спрямовані на визначення головних проблем, а також оцінити можливості та обґрунтувати шляхи вдосконалення маркетингової діяльності професійних футбольних клубів України. Методика складання анкети та відбору респондентів наведена у розділі 2 цієї роботи.

Дані, представлені в таблиці 4.1, вказують на те, що футбольні клуби України, в основному, утворюються у формі товариств з обмеженою відповідальністю, що є частиною промислових, комерційних або інших фірм, а також у вигляді відкритих акціонерних товариств. Це може вказувати на те, що вони, як суб'єкти господарювання, віднесені до категорії середнього і малого бізнесу.

Таблиця 4.1

Оцінка організаційно-правових форм футбольних клубів України

До яких видів, на ваш погляд, відноситься більшість футбольних клубів в Україні?	Кількість відповідей
Приватне акціонерне товариство	-
Складова частина промислової, комерційної або іншої фірми	8
Товариство з обмеженою відповідальністю	17
Державне підприємство	-
Важко відповісти	-

Переважаючою більшістю голосів респонденти підтвердили, що основним джерелом фінансування багатьох футбольних клубів України є кошти від спонсорів (див. Таблицю 4.2). У зв'язку з цим більшість з них веде маркетингову діяльність в рамках одного конкретного напрямку - пошуку та укладання угод із спонсорами. Футбольні клуби України прагнуть встановлювати ділові відносини з декількома спонсорами (див. Таблицю 4.3) на довгострокові періоди (див. Таблицю 4.4).

Таблиця 4.2

Оцінка джерел існування футбольних клубів України

За рахунок яких грошових надходжень існують футбольні клуби?	Кількість відповідей
Продаж квитків	-
Продаж абонементів	-
Членські внески	-
Кошти спонсорів	18
Продаж гравців	-
Субсидії з місцевих бюджетів	-
Засоби профспілок	-
Оренда	1
Комерційна діяльність	-
Засоби фірми, до складу якої входить футбольний клуб	6
Інші _____	-

Таблиця 4.3

Оцінка залучених спонсорів футбольними клубами України

З яким числом спонсорів одночасно співпрацюють футбольні клуби?	Кількість відповідей
З одним	8
З двома	13
З трьома	3
Більш, ніж з трьома	1
Важко відповісти	-

Таблиця 4.4

Оцінка відносин футбольних клубів зі спонсорами

Яка форма співпраці переважає в стосунках футбольних клубів зі спонсорами?	Кількість відповідей
Отримання разової фінансової або іншої допомоги	2
Співпраця протягом одного сезону	6
Довгострокове співробітництво	17

Як видно із таблиці 4.5 маркетингові комунікації футбольних клубів з компаніями-спонсорами досі значною мірою визначаються не традиційними підвалинами спортивного маркетингу, тобто не тверезим економічним розрахунком та принципами взаємної вигідності співробітництва, а скоріше за все, певними позаекономічними мотивами. Серед них найсильнішим мотивом респонденти визначили особисті вподобання у певному виді спорту керівника компанії-спонсора (табл.4.5).

Таблиця 4.5

Оцінка мотивів спонсорів

Який, на Ваш погляд, інтерес переслідують спонсори, співпрацюючи з футбольними клубами?	Кількість відповідей
Безкорисливе бажання допомогти спорту	1
Приватне захоплення спортом керівника фірми-спонсора	13
Отримання законних підстав для вирішення своїх проблем	1
Бажання отримати податкові пільги	5
Можливість розмістити рекламу своєї фірми	3
Бажання виділитися серед інших фірм	2
Інші _____	-

Футбольні клуби надають різноманітні послуги спонсорам (див. Таблицю 4.6). Головним видом послуг є надання представникам спонсорів можливості розміщення реклами своїх компаній, а також супровід команди під час зарубіжних поїздок.

Таблиця 4.6

Послуги у відповідь спонсорам

Які послуги футбольні клуби надають своїм спонсорам?	Кількість відповідей
Безкоштовне відвідування матчів за участю клубу	2
Можливість супроводжувати команду в зарубіжних поїздках	6
Безкоштовне членство в клубі	-
Можливість розмістити рекламу своєї фірми	9
Інші _____	5
Важко відповісти	3

Більшість українських футбольних клубів стикається з викликом ефективно організувати маркетингову діяльність, оскільки у них відсутні спеціальні маркетингові служби (див. Таблицю 4.7). Найбільша слабкість у маркетинговій стратегії цих клубів полягає в невідповідності головному принципу спортивного маркетингу - обов'язковій та беззастережній фокусуванні всіх зусиль на задоволенні потреб глядачів у спортивних подіях. Практично жоден з українських футбольних клубів не здійснює зусиль щодо створення ефективної системи взаємодії з громадськістю, зокрема з реальними та потенційними глядачами. Їхні думки щодо проблем вітчизняного спорту практично не враховуються при ухваленні управлінських рішень на рівні клубів чи їх об'єднань (федерацій, асоціацій).

Таблиця 4.7

Наявність маркетингових служб у футбольних клубах

Чи є в структурі футбольних клубів окремі працівники або підрозділ, що займається маркетингом?	Кількість відповідей
Так	5
Ні	19
Важко відповісти	1

На основі проведеного експертного аналізу та оцінок поточної ситуації в країні можна визначити ключові напрямки удосконалення маркетингової діяльності футбольних клубів України.

По-перше, слід акцентувати увагу на створенні організаційних засад маркетингової діяльності. У межах системи управління футбольним клубом слід формувати дворівневу структуру маркетингового управління, де верхній рівень включає в себе відділи маркетингу та реклами, маркетингу та зв'язків з громадськістю, маркетингу та зовнішніх комунікацій і інші. На нижньому рівні

повинні діяти служби маркетингу футбольних клубів. Забезпечення тісного взаємозв'язку між цими рівнями управління є обов'язковою умовою.

Метою цільової маркетингової програми повинно стати покращення якості спортивних подій та ефективного їх просування на ринку. Забезпечення цілеспрямованості та ефективності цих програм на обох рівнях управління може бути досягнуте через реалізацію конкретних маркетингових стратегій.

Організаційні структури обох рівнів повинні мати в своєму складі кваліфікованих фахівців-маркетологів, які володіють глибоким розумінням специфіки футболу. Футбольні клуби повинні активно співпрацювати з вищими навчальними закладами, фінансуючи спеціалізовані програми підготовки фахівців у цьому напрямку.

Менеджмент ФК, який спеціалізується на управлінні маркетингом повинен бути здатний реально оцінювати свої можливості. У випадку, коли внутрішні ресурси маркетингової служби не вистачають для втілення конкретного проекту, розумно залучати спеціалізовані компанії, такі як маркетингові агентства чи рекламні компанії.

Висновки до розділу 4

В Україні проблема організації маркетингової діяльності спортивних організацій є досить гострою. Її рішення ускладнюється низкою факторів, на які звертають увагу фахівці, що взяли участь у анкетному опитуванні.

Перш за все, характерним є фактичне ігнорування керівництвом спортивних організацій питання створення організаційних основ маркетингової діяльності. Більшість спортивних організацій не мають у своїй структурі спеціальних маркетингових служб або бодай окремих працівників, що відповідають за маркетинг (71,4% респондентів). Спортивні організації засновуються в основному в формах товариств із обмеженою відповідальністю (71,4%), складової частини промислової, комерційної або іншої фірми (21,4%), а

також як державне підприємство (7,2%). Це може свідчити про те, що як суб'єкти господарювання вони відносяться до малого бізнесу.

Основним ринковим джерелом фінансових надходжень багатьох спортивних організацій є кошти спонсорів (57,2%). З огляду на це більшість із них здійснюють свою маркетингову діяльність у рамках єдиного напрямку – пошуку і роботи зі спонсорами. Спортивні організації намагаються встановити ділові зв'язки з кількома спонсорами (50%) на тривалі терміни (61,8%)

Переважає кількість спортивних організацій не визначають стратегію маркетингу, втілену в маркетинговій програмі, не розробляють пакети спонсорських пропозицій. Це не дозволяє їм здійснювати цілеспрямовану роботу щодо залучення ділових партнерів.

В Україні слабо розвинений ринок маркетингових послуг, якими могли б скористатися спортивні організації. Спеціалізовані компанії – маркетингові агентства, рекламні компанії тощо – надають послуги переважно тим спортивним клубам, які діють у найбільш розвинених сегментах вітчизняного ринку видовищних послуг і мають вихід на світовий ринок (професійні ФК).

Фахівцям-маркетологам важливо визначити пріоритети в маркетинговій діяльності футбольних клубів. З огляду на специфіку ситуації в Україні в цілому і в спорті, зокрема, до основних напрямів маркетингу в футболі слід віднести:

- 1) роботу з шанувальниками команди футбольного клубу;
- 2) роботу з громадськістю (потенційними і фактичними глядачами), представниками засобів масової інформації;
- 3) роботу по залученню спонсорів;
- 4) роботу з місцевими органами державної влади.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

На основі проведеного дослідження з метою підсилення впровадження та ефективного використання маркетингу в спортивних організаціях в Україні рекомендується наступне:

1. Міністерству молоді та спорту України:

Ініціювати внесення змін до чинного законодавства України для:

а) Створення стимулів для вітчизняного бізнесу щодо сприяння спортивним організаціям та окремим спортсменам через надання спонсорської підтримки.

б) Використання найбільш прийнятних для українського суспільства організаційно-правових форм підприємницької діяльності в професійному спорті.

в) Забезпечення прозорості підприємницької діяльності організацій професійного спорту, відкритості для ефективного контролю з боку суспільства, збільшення відповідальності власників професійних клубів за стабільне фінансове забезпечення клубів для запобігання раптовому банкрутству.

Ініціювати підготовку фахівців зі спортивного маркетингу в навчальних закладах фізичного виховання і спорту, а також регулярне підвищення їхньої кваліфікації.

2. Професійним спортивним клубам України:

Створити структурні підрозділи з маркетингу або включити в штат менеджера-маркетолога.

Врахувати в бюджеті організацій цільові кошти для реалізації маркетингових програм.

Розробити пропозиції з маркетингу та реклами для залучення спонсорів.

Практикувати залучення спеціалізованих компаній (агенцій з маркетингу та реклами) до розробки та впровадження маркетингових програм.

ВИСНОВКИ

1. Сучасний спорт сьогодні являє собою продукт ринкової економіки, різновид бізнесу, що задовольняє потреби людей у видовищних послугах. В умовах ринку доходи спортивних організацій мають покривати їхні витрати. Це вимагає від менеджменту спортивних організацій використання ефективних управлінських технологій, що відповідають вимогам ринку, однією з яких є маркетинг.

2. Маркетинг передбачає такі напрямки в діяльності спортивних організацій:

- розвиток зв'язків із громадськістю;
- розширення зв'язків із засобами масової інформації, особливо з телебаченням;
- рекламу і проведення масових кампаній;
- пошук і роботу зі спонсорами.

3. Сучасними спортивними організаціями використовуються дві основні моделі маркетингу – американська і європейська. Вони мають багато спільних рис, і водночас істотно відрізняються один від одного. Насамперед відрізняються підходи до фінансування спортивних організацій. Незважаючи на те, що джерела фінансування однакові, частка їх у загальному бюджеті ліг і команд має суттєві відмінності, а саме:

- доходи від продажу прав на телетрансляцію змагань. У США, особливо в НФЛ, НБА, ці доходи значно вищі, ніж у Європі. В Європі доходи від продажу прав на телетрансляцію в бюджетах професійних команд становлять близько 20% ;

- відвідуваність змагань: на американському континенті вона також значно вища ;

- робота з глядачами, доходи від здачі в оренду спеціальних лож для найбагатших глядачів. Спеціальні ложі-люкс і клубні місця стають одним із прибуткових джерел доходу. Потенційний прибуток, зароблений від здачі в оренду цих місць, гігантський і являє собою швидко зростаюче джерело прибутку;

- розподіл доходів від продажу квитків між граючими командами в певній пропорції, яку встановлює ліга;

- стосунки спонсорів і місцевих органів влади. Американські фірми-спонсори не виділяють великих спонсорських сум, оскільки за сумою одержуваних доходів спортивні організації у США, особливо з американського футболу, бейсболу, баскетболу та хокею, є однією з найприбутковіших сфер вкладення капіталу. В Європі існує різне ставлення до спонсорвання спортивних організацій. Воно залежить від країни, її традицій, ставлення до спорту і виду спорту;

- переважання в європейських країнах корпоративної форми володіння професійними командами. Так, більшість футбольних команд та інших клубів у низці європейських країн належить великим корпораціям. Водночас, наприклад, НФЛ у США забороняє пряме або опосередковане володіння командами тій чи іншій корпорації.

4. В Україні проблема організації маркетингової діяльності спортивних організацій є досить гострою. Її рішення ускладняється низкою факторів, на які звертають увагу фахівці в галузі спорту. Перш за все, характерним є фактичне ігнорування керівництвом спортивних організацій питання створення організаційних основ маркетингової діяльності. Більшість спортивних організацій не мають у своїй структурі спеціальних маркетингових служб або бодай окремих працівників, що відповідають за маркетинг (71,4% респондентів). Спортивні організації засновуються в основному в формах товариств із

обмеженою відповідальністю (71,4%), складової частини промислової, комерційної або іншої фірми (21,4%), а також як державне підприємство (7,2%). Це може свідчити про те, що як суб'єкти господарювання вони відносяться до малого бізнесу.

Основним ринковим джерелом фінансових надходжень багатьох спортивних організацій є кошти спонсорів (57,2%). З огляду на це більшість із них здійснюють свою маркетингову діяльність у рамках єдиного напрямку – пошуку і роботи зі спонсорами. Спортивні організації намагаються встановити ділові зв'язки з кількома спонсорами (50%) на тривалі терміни (61,8%)

Переважаюча кількість спортивних організацій не визначають стратегію маркетингу, втілену в маркетинговій програмі, не розробляють пакети спонсорських пропозицій. Це не дозволяє їм здійснювати цілеспрямовану роботу щодо залучення ділових партнерів.

Водночас слід зазначити позитивні тенденції у використанні маркетингу вітчизняними спортивними організаціями. До них слід віднести активне й більш організоване залучення ЗМІ, перш за все телебачення, до співпраці зі спортивними організаціями, підвищення рівня професіоналізації у сфері маркетингової діяльності спортивних організацій (створення в клубах відділів маркетингу, залучення професійних маркетингових і рекламних агентств), використання нових маркетингових інструментів (брендингу).

5. Перспективи розвитку професійного спорту в Україні слід пов'язувати, по-перше, з удосконаленням процесу інтеграції національного спорту в міжнародну систему і з розвитком професійного спорту всередині країни. Тут слід виділити наступне:

- перехід до більш цивілізованого експорту спортсменів до закордонних клубів і використання доходів від трансферту на розвиток національного спорту з урахуванням внеску спортивних організацій у підготовку спортсмена;

- розширення мережі змагань у професійному спорті всередині країни шляхом підвищення класу спортсменів і команд та їхнього включення до системи міжнародного спорту, а також організації професійних турнірів усередині країни;

- поступове створення інфраструктури професійного спорту всередині країни як сфери розважального бізнесу, орієнтованої на створення спортивного видовища високої якості і формування потенційного споживача — глядачів, представників засобів масової інформації, спонсорів.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алтухов СВ. Спонсорство в современном спорте. Доступно: <http://www.sportmanagement.ru/education.php?id=2453>.
2. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. Москва: ИНФРА-М; 2012. 254 с.
3. Андреев ВП. Особенности регулирования трудовых отношений в профессиональном спорте (на примере футбола). Спорт: экономика, управление, право. 2003;1:19.
4. Апциаури Л. Спорт как социальное явление и фактор социализации личности. Теория и практика физ. культуры. 2003;1:12-14.
5. Базунов Б. Спорт и бизнес – игроки на поле рынка. Спорт для всех. 2003;6:1,3.
6. Борисова О. Професійний спорт як об'єкт наукових досліджень. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2010;4:3-7.
7. Борисова О. Теоретико-методологічне обґрунтування формування та розвитку професійного спорту в Україні (на матеріалі тенісу). Фізична активність, здоров'я і спорт. 2011;1(3):3-11.
8. Борисова ОВ., Мічуда ЮП. Організаційно-економічні аспекти розвитку сучасного тенісу. Наука в олімпійському спорті. 2011;1:116-124.
9. Газнюк ЛМ, Разумовський СО. Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури та спорту як об'єкт соціального пізнання. Слобожанський науково-спортивний вісник: наук. теорет. журн. Харків. 2014;1(39):12–16.
10. Галкин В. Маркетинг в спорте Доступно: <http://vadimgalkin.ru/sport2/sport/marketing/> 3.
11. Галкин ВВ. Экономика спорта и спортивный бизнес. Москва: Кнорус; 2006. 318 с.

12. Гуськов СІ. Спорт и спонсоры: миф или реальность? Спорт для всех. 1998; 1:39-41.
13. Задорожна ОР, Хіменес ХР, Нерода НВ. Спортивний маркетинг: стан та перспективи досліджень. Вісник ЛДУФК;129Т.1:94-97.
14. Золотарьов ВС, Скригун НП. Спортивний маркетинг як прогресивна технологія просування. Aktualne problemy nowoczesnych nauk. Materiały VI międzynarodowej naukowipraktycznej konferencji. Przemysl. Nauka i studia, 2010; Volume 7. Ekonomiczne nauki:5–17.
15. Іванечко НР. Процес формування маркетингової стратегії. Вісник Дніпропетровського університету. 2013;7(146):123-130.
16. Імас ЄВ, Мічуда ЮП, Яромлюк ОВ. Маркетинг у спорті: теорія та практика Київ : Олімпійська література; 2015. 272 с.
17. Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва: Прогресс; 1990. 736 с.
18. Котлер Ф, Боуэн Д, Мейкенз Д. Маркетинг. Гостеприимство и туризм Москва: ЮНИТИ; 1998. 787 с.
19. Кузин ВВ. Спонсорство в спорте. Москва: РГАФК; 1994. 192 с.
20. Кутепов МЕ. Менеджмент и маркетинг в спорте. Москва: ГЦОЛИФК;1991. 47 с.
21. Кюль Й. Спонсорство как способ содействия. Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг: Тематическая подборка. Вып. 3-4. Москва; 1992. 51-55.
22. Лагоцька НЗ. Концептуальний зміст маркетингу партнерських взаємовідносин. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2009;3:164-173.
23. Лалак Н, Войтович І. Маркетинг професійного спорту: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. Молода спортивна наука України. 2008;1: 161-165

24. Лукашук ВІ. Особливості маркетингу в сфері фізичної культури та спорту // Олимпийский спорт, физическая культура, здоровье нации в современных условиях: Материалы междунар. науч.-практ.конф. Луганск: 2004;158-160.
- 25.Маркетинг експерт. Про маркетинг. Специфіка стратегічного маркетингу. Планування і контроль. Доступно: http://marketingexpert.ucoz.ua/publ/ehto_interesno/o_marketinge/specifika_strategicheskogo_marketinga/5-1-0-28
- 26.Менеджмент і маркетинг. Основи маркетингу Доступно: <http://www.market-pages.ru/osnmark/17.html>.
27. Мичуда ЮП. Особенности маркетинга физкультурно-спортивных клубов Украины в современных условиях. Наука в олимпийском спорте. «Спорт для всех». 2000; Спец. Вып:48-52.
28. Мічуда ЮП. Застосування маркетингових технологій у сфері фізичної культури і спорту України. Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні. Збірник наукових праць Міжнародного університету “РЕГГ” ім. Академіка С.Дем’янчука. Рівне. 2001;2:63-65.
29. Мічуда Ю. Професійний спорт як різновидність підприємницької діяльності. Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2005;1:30-36.
30. Мічуда ЮП. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку. Закономірності функціонування та розвитку. Київ: Олімпійська література; 2007. 216 с.
31. Муштай ВА., Бересток БП. Формування та оцінка ефективної системи управління маркетинговою діяльністю підприємства сфери послуг. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019; Вип. 2(19):183-189.
32. Переверзин ИИ. Менеджмент спортивной организации : учеб. пособие для студентов вузов физ. культуры и спорта: рек. УМО по образованию в обл. физ. культуры и спорта. Москва: ФиС; 2006. 463 с.
33. Перспективы развития мировой индустрии спорта до 2013 года: Доступно: <http://www.rb.ru/community/articles/articles/2010/08/04/111002.html>.

34. Перхайло Н. Маркетинг організацій сфери спорту: актуальність та цільові аудиторії взаємодії. Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали ІХ Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції. Доступно: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16415/2/Conf_2016v2_Perkhailo_N-Marketing_organizations_63-64.pdf .
35. Профессиональный спорт. Учебник для студентов высших учебных заведений физ. воспитания и спорта. Київ: Олімп. Література; 2000. 392 с
36. Разумовський СО. Маркетинг фізичної культури як елемент соціальної сфери суспільства (соціально-філософський аналіз). Слобожанський науково-спортивний вісник. 2013;2. С. 199-203.
37. Старостіна АО, Гончарова НП, Крикавський ЄВ та ін. Маркетинг: підручник. Київ: Знання; 2009:100-124 с.
38. Степанова ОН. Маркетинг и маркетинговые коммуникации в деятельности физкультурно-спортивных организаций: Учебное пособие в 2 ч. Ч. 1. Москва: МПГУ; 2012. 224 с.
39. Степанова ОН. Теория и практика маркетинговых исследований в сфере физической культуры и спорта: Учебное пособие Москва: УЦ «Перспектива»; 2015. 376 с.
40. Тищенко ТБ. Особливості формування готовності майбутніх фахівців фізичного виховання та спорту до маркетингової діяльності. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науковопедагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт): зб. наук. пр. 2013;3:307-310
41. Уловистова НВ. Трудовые отношения в профессиональном спорте. - Москва: 2004; 27.
42. Хоффман Д, Гринберг Х. Спортивный бизнес в США. Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг: Тематическая подборка. Вып.3-4. Москва; 1992: 24-31.

43. Явлений И. Спортивный маркетинг: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба. Доступно: <http://www.marketing.spb.ru/lib-special/branch/sport.htm>.
44. Andreff W, Nys JF. *Economie du sport*. 6th edition. Paris: Presses Universitaires de France; 2002. P.35-56.
45. Atkinson T. *Marketing to the generations of today*. University Press; 2009. P. 48, 56.
46. Blackshaw I, Hogg G. *Sports Marketing Europe*. Boston: Kluwer; 1993
47. Badenhausen, K. (). Name games. *Forbes*. 2000;166(15):132-135.
48. Badenhausen K, Fluke C, Kump L, & Ozanian MK. Double play. *Forbes*. 2002;169(9):92-94.
49. Chadwick S., Thwaites, D. Managing sport sponsorship programs: Lessons from a critical assessment of English soccer. *Journal of Advertising Research*, vol. 45, no. 3, pp. 328-338
50. Football Money League. Sport Business Group. – February, 2009. 38 p.
51. Freuer W. *Marketing and Sponsoring*. Workshop on Sports Management Training. Berlin: Willy-Weyer Academia; 1991. 54 p.
52. *Marketing and Football. An international perspective*. Edited by M. Desbordes. – Oxford: Elsevier Ltd.; 2007. 545 p.
53. Mullin B, Hardy S, Sutton W. *Sport Marketing*. Champaign Ill., Human Kinetics Publ.; 1993. 312 p.
54. Mullin B, Hardy S, Sutton W. *Sport Marketing*. Third Edition. – Champaign Ill., Human Kinetics Publ.; 2007. 540 p.
55. Rader BG. (1999). *American sports: From the age of folk games to the age of televised sports* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, Inc.
56. Rosentraub MS. (1997). *Major league losers: The real cost of sports and who's paying for it*. New York: A Division of Harper Collins Publishers, Inc.

57. Scully G. The Business of Major League Baseball. Chicago: Univ. Chicago Press; 1989. 475 p.
58. Scully G.W. The market structure of sport. Chicago: The University of Chicago Press; 1995. 205 p.
59. Tanklevskaya, N., & Vybranskyy, V. (2019). Osnovy marketynhu v sportyvniy sferi [Basics of sports marketing]. In Sotsial'no-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrayiny [Socio-Economic Problems of the Modern Period of Ukraine]: Vol. 140 (6) (pp. 20-25). DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.
60. Zhang J, Pitts B. Contemporary Sport Marketing. Global perspectives. Routledge; 2018. 308 p.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

З огляду на важливість вивчення проблем маркетингу з метою його практичного використання футбольними клубами України, просимо відповісти на такі питання (потрібний варіант відповіді підкресліть).

1. До яких видів, на ваш погляд, відноситься більшість футбольних клубів в Україні?

- а) Приватне акціонерне товариство
- б) Складова частина промислової, комерційної або іншої фірми
- в) Товариство з обмеженою відповідальністю
- г) Державне підприємство
- д) Важко відповісти

2. За рахунок яких грошових надходжень існують футбольні клуби? (Позначте цифрами в порядку значимості джерел)

- а) Продаж квитків
- б) Продаж абонементів

- в) Членські внески
- г) Засоби спонсорів
- д) Продаж гравців
- е) Субсидії з місцевих бюджетів
- ж) Засоби профспілок
- з) Оренда
- і) Комерційна діяльність
- к) Засоби фірми, до складу якої входить футбольний клуб
- л) Інші _____

3. Які сфери діяльності представляють спонсори футбольних клубів?

- а) Промисловість, будівництво, транспорт, зв'язок
- б) Комерційна діяльність, торгівля
- в) Сільське господарство
- г) Банківська справа
- д) Інші _____

4. З яким числом спонсорів одночасно співпрацюють футбольні клуби?

- а) З одним
- б) З двома
- в) З трьома
- г) Більш, ніж з трьома
- д) Важко відповісти

5. Яка форма співпраці переважає в стосунках футбольних клубів зі спонсорами?

- а) отримання разової фінансової або іншої допомоги
- б) Співпраця протягом одного сезону
- в) Довгострокове співробітництво

6. Який, на Ваш погляд, інтерес переслідують спонсори, співпрацюючи з футбольними клубами? (Позначте цифрами в порядку значимості)

- а) Безкорисливе бажання допомогти спорту
- б) Приватне захоплення спортом керівника фірми-спонсора
- в) Отримання законних підстав для вирішення своїх проблем
- г) Бажання отримати податкові пільги
- д) Можливість розмістити рекламу своєї фірми
- е) Бажання виділитися серед інших фірм
- ж) Інші _____

7. Які послуги футбольні клуби надають своїм спонсорам?

- а) Безкоштовне відвідування матчів за участю клубу
- б) Можливість супроводжувати команду в зарубіжних поїздках
- в) Безкоштовне членство в клубі
- г) Можливість розмістити рекламу своєї фірми
- д) Інші _____
- е) Важко відповісти

8. Чи є в структурі футбольних клубів окремі працівники або підрозділ, що займається маркетингом?

- а) Так
- б) Ні
- в) Важко відповісти

9. Ваша стать?

- а) Чоловік
- б) Жінка

10. Ваш вік?

- а) 20-30 років
- б) 30-40 років
- в) 40-50 років
- г) Понад 50 років

11. Ваша посада?

- а) Керівник
- б) Заступник керівника
- в) Провідний спеціаліст
- г) Спеціаліст, тренер
- е) Інші (вказіть) _____

12. Ваш досвід роботи у сфері футболу?

- а) До 5 років
- б) До 10 років
- в) Більше 10 років

13. Ваша спортивна кваліфікація?

- а) Майстер спорту
- б) Кандидат в МС
- в) Розряд (1,2,3)
- г) Інші (вказіть) _____

Дякуємо за надану допомогу!

ДОДАТОК Б

ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ ОБРОБКИ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ

Питання	Варіанти відповіді	Кількість відповідей	% (із 25)
1. До яких видів, на ваш погляд, відноситься більшість футбольних клубів в Україні?	а) Приватне акціонерне товариство	8	32
	б) Складова частина промислової, комерційної або іншої фірми		
	в) Товариство з обмеженою відповідальністю	17	68
	г) Державне підприємство		
	д) Важко відповісти		

<p>2. За рахунок яких грошових надходжень існують футбольні клуби? (Позначте цифрами в порядку значимості джерел)</p>	<p>а) Продаж квитків б) Продаж абонементів в) Членські внески г) Засоби спонсорів д) Продаж гравців е) Субсидії з місцевих бюджетів ж) Засоби профспілок з) Оренда і) Комерційна діяльність к) Засоби фірми, до складу якої входить футбольний клуб л) Інші</p> <hr/>	<p>18 1 6</p>	<p>72 4 24</p>
<p>3. Які сфери діяльності представляють спонсори футбольних клубів?</p>	<p>а) Промисловість, будівництво, транспорт, зв'язок б) Комерційна діяльність, торгівля в) Сільське господарство г) Банківська справа д) Інші</p> <hr/> <hr/>	<p>15 9 1</p>	<p>60 36 4</p>
<p>4. З яким числом спонсорів одночасно співпрацюють футбольні клуби?</p>	<p>а) З одним б) З двома в) З трьома</p>	<p>8 13 3</p>	<p>32 52 12</p>

	г) Більш, ніж з трьома д) Важко відповісти	1	4
5. Яка форма співпраці переважає в стосунках футбольних клубів зі спонсорами?	а) Отримання разової фінансової або іншої допомоги	2	8
	б) Співпраця протягом одного сезону	6	24
	в) Довгострокове співробітництво	17	68
6. Який, на Ваш погляд, інтерес переслідують спонсори, співпрацюючи з футбольними клубами? (Позначте цифрами в порядку значимості)	а) Безкорисливе бажання допомогти спорту	1	4
	б) Приватне захоплення спортом керівника фірми-спонсора	13	52
	в) Отримання законних підстав для вирішення своїх проблем	1	4
	г) Бажання отримати податкові пільги	5	20
	д) Можливість розмістити рекламу своєї фірми	3	12
	е) Бажання виділитися серед інших фірм	2	8
	ж) Інші _____		

7. Які послуги футбольні клуби надають своїм спонсорам?	а) Безкоштовне відвідування матчів за участю клубу б) Можливість супроводжувати команду в зарубіжних поїздках в) Безкоштовне членство в клубі г) Можливість розмістити рекламу своєї фірми д) Інші _____ _____ е) Важко відповісти	 4 9 5 7	 16 36 20 28
8. Чи є в структурі футбольних клубів окремі працівники або підрозділ, що займається маркетингом?	а) Так б) Ні в) Важко відповісти	5 19 1	20 76 4
9. Ваша стать?	а) Чоловік б) Жінка	24 1	96 4
10. Ваш вік?	а) 20-30 років б) 30-40 років в) 40-50 років г) Понад 50 років	7 10 6 2	28 40 24 8

11. Ваша посада?	а) Керівник б) Заступник керівника в) Провідний спеціаліст г) Спеціаліст, тренер е) Інші (вказіть) _____ —	1 2 22	4 8 88
12. Ваш досвід роботи у сфері футболу?	а) До 5 років б) До 10 років в) Більше 10 років	5 6 14	20 24 56
13. Ваша спортивна кваліфікація?	а) Майстер спорту б) Кандидат в МС в) Розряд (1,2,3) г) Інші (вказіть) _____ —	1 3 17 4	4 12 68 16