

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ФІЗИЧНОГО ВИХОВАННЯ І СПОРТУ
УКРАЇНИ
Кафедра менеджменту і економіки спорту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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

на тему: **«Сучасний ринок спортивно-видовищних послуг: проблеми та
перспективи розвитку»**

Здобувача вищої освіти другого
(магістерського) рівня
Микитенка Валентина Валентиновича
Науковий керівник: Мельник В. В.,
Рецензент: Семененко В. П., кандидат
наук з фізвиховання і спорту, професор
Рекомендовано до захисту на засіданні
кафедри (протокол № 4 від 14.11.2025 р.)
Завідувач кафедри: Харчук Т. В.,
доктор економічних наук, професор

ЗМІСТ

	Стор.
ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ.....	3
ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ СПОРТУ.....	8
1.1. Сучасний ринок як фактор розвитку спорту.....	8
1.2. Механізм та форми впливу ринку розвиток спорту ...	15
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ.....	22
2.1. Методи дослідження.....	22
2.2. Організація дослідження.....	23
РОЗДІЛ 3. РИНОК СПОРТИВНО-ВИДОВИЩНИХ ПОСЛУГ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФЕНОМЕН.....	25
3.1. Тенденції розвитку сучасного ринку СВП.....	25
3.2. Особливості формування попиту та пропозиції на ринку СВП	40
Висновки до розділу 3.....	53
РОЗДІЛ 4. РИНОК СПОРТИВНО-ВИДОВИЩНИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ.....	55
4.1. Особливості формування ринку СВП в Україні.....	55
4.2. Перспективи розвитку ринку СВП.....	62
Висновки до розділу 4.....	68
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ.....	70
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ.....	75
ДОДАТКИ.....	81

ПЕРЕЛІК СКОРОЧЕНЬ

ЗМІ – засоби масової інформації

МОК – Міжнародний олімпійський комітет

МСФ – міжнародна спортивна федерація

ППС – послуга професійного спорту

СВП – спортивно-видовищна послуга

ФСП – фізкультурно-спортивна послуга

UEFA - Союз європейських футбольних асоціацій

ВСТУП

Сучасна економіка більшості країн світу функціонує на ринкових засадах, що визначає як загальну спрямованість соціально-економічного розвитку, так і специфіку становлення окремих галузей, зокрема сфери фізичної культури і спорту. Ринкові механізми управління дедалі глибше проникають у спортивну індустрію, сприяючи формуванню нового типу економічних відносин —ринку спортивно-видовищних послуг (СВП), який у структурі галузевого господарства посідає провідне місце.

В Україні процес становлення національного ринку спортивно-видовищних послуг має поступальний характер і відбувається в контексті загальної трансформації вітчизняної економіки. Визначальну роль у формуванні галузевого ринку відіграє сфера спорту найвищих досягнень, адже саме спортивні організації є основними виробниками СВП — специфічного виду послуг, що поєднує економічний, соціальний та культурний зміст. Ці послуги користуються стабільним попитом серед споживачів, передусім глядачів, уболівальників, представників бізнесу та засобів масової інформації. Продаж спортивно-видовищних послуг є, з одного боку, важливим джерелом доходів спортивних організацій, що забезпечує фінансову сталість і можливість інвестування у розвиток інфраструктури, систему підготовки спортсменів, удосконалення менеджменту. З іншого боку, інтеграція спортивних структур у систему ринкових відносин істотно впливає на динаміку розвитку видів спорту, трансформує мотивацію поведінки спортсменів і тренерів, створює нові форми взаємодії з партнерами, спонсорами та медіа-індустрією.

Проблематика впливу ринкових факторів на розвиток спорту перебуває у полі зору багатьох науковців і практиків. Серед актуальних напрямів досліджень — питання підприємництва у спортивній сфері, маркетингу, реклами, спонсорства, брендингу, трансферної політики спортсменів тощо [6; 9; 16; 17; 19]. Вивчення цих аспектів має не лише теоретичне, а й виразне прикладне значення, оскільки сприяє вдосконаленню

організаційно-економічних механізмів функціонування спортивних організацій у ринковому середовищі. Зарубіжний досвід управління спортивними ринками може бути корисним орієнтиром для подальшої модернізації української спортивної системи [47; 49; 50; 60; 61].

Разом із тим, поза межами активного наукового аналізу залишаються ряд фундаментальних питань, що пов'язані з визначенням: теоретичних і соціально-економічних передумов формування ринку спортивно-видовищних послуг в Україні; особливостей підприємницької діяльності спортивних організацій як виробників СВП; сучасних тенденцій попиту і пропозиції на ринку СВП, а також інституційних механізмів його регулювання.

У цій кваліфікаційній роботі здійснено спробу цілісного аналізу ключових аспектів розвитку ринку спортивно-видовищних послуг в Україні. Основна увага приділяється дослідженню економічних закономірностей і чинників формування ринку, оцінці ефективності діяльності його основних суб'єктів, а також визначенню практичних напрямів підвищення якості спортивно-видовищних послуг, модернізації підприємницької діяльності у професійному спорті та зміцненню конкурентоспроможності національної спортивної галузі у європейському контексті.

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

Мета дослідження – наукове обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних напрямів розвитку СВП в Україні, з урахуванням сучасних соціально-економічних тенденцій, потреб учасників ринку та міжнародного досвіду у сфері

Завдання дослідження:

1. Узагальнити теоретичні основи формування та функціонування ринку спортивно-видовищних послуг у системі національної економіки.

2. Проаналізувати сучасний стан і тенденції розвитку ринку СВП в Україні.

3. Визначити особливості підприємницької діяльності у сфері професійного спорту.

4. Визначити проблеми становлення ринку СВП в Україні.

5. Сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення управління, підвищення якості послуг та стимулювання підприємництва у спорті.

Об'єкт дослідження – ринкові відносини у сфері виробництва, розподілу та споживання спортивно-видовищних послуг в Україні.

Предмет дослідження – економічні закономірності, організаційно-управлінські механізми та інструменти підприємництва, що забезпечують розвиток ринку спортивно-видовищних послуг у національній економіці.

Методи дослідження. У ході виконання роботи було застосовано такі методи дослідження:

- аналіз монографічної та періодичної літератури та офіційних документів;
- системний аналіз;
- метод порівняння та зіставлення;
- соціологічне анкетування;
- методи статистики.

Наукова новизна роботи полягає в тому, що вперше:

визначено об'єктивні передумови формування та розвитку ринку СВП; розглянуто головні напрями та форми впливу ринку на розвиток сучасного спорту;

визначено особливості формування та розвитку ринкових відносин у сфері спорту в Україні;

Практична значущість роботи полягає в тому, що в ній сформульовані практичні рекомендації щодо оптимізації ринкових відносин у сфері спорту в

Україні. Окремі положення роботи також можуть бути використані в навчальному процесі вищих закладів освіти при підготовці фахівців зі спортивного менеджменту

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з чотирьох розділів та містить вступ, основну частину, висновки, практичні рекомендації, список використаних джерел. У списку літератури наведено 61 джерело – праці вітчизняних і зарубіжних авторів.

РОЗДІЛ 1

РИНКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ РОЗВИТКУ СПОРТУ

1.1. Сучасний ринок як фактор розвитку спорту

У сучасній економічній літературі найпоширенішими є визначення ринку як сфери товарного обігу. Залежно від підходу, ринок трактують як сукупність економічних відносин, пов'язаних із купівлею та продажем товарів; або як сукупність угод між продавцями та покупцями; або ж як сукупність існуючих і потенційних споживачів певного товару [11, 12, 26, 53].

З погляду вирішення проблеми економічного вибору ринок постає як система взаємовідносин між економічними суб'єктами, що діють на добровільних засадах і самостійно приймають рішення щодо розподілу обмежених ресурсів з метою отримання вигоди від обмінних операцій [35]. Таке трактування відображає вузьке розуміння ринку.

У широкому розумінні ринок розглядають як спосіб організації економічного життя суспільства. Відомий австрійський економіст Ф. Хайєк визначав ринок як “розширений порядок людського співробітництва”, підкреслюючи його роль у координації дій численних економічних агентів без централізованого управління.

Характерні ознаки сучасного ринку. Сучасний ринок має низку визначальних рис, які одночасно виступають умовами його існування:

1. Свобода підприємництва — кожна особа має право обирати будь-який вид господарської діяльності.
2. Вільний вибір контрагента — виробники та споживачі самостійно визначають партнерів для купівлі чи продажу товарів і послуг.
3. Конкуренція — суперництво виробників за ресурси, споживачів і найефективніше використання капіталу.
4. Самостійне ціноутворення — встановлення цін виробниками з урахуванням попиту споживачів.

5. Відносна рівновага попиту та пропозиції — для стабільного функціонування ринку пропозиція має дещо перевищувати попит [13].

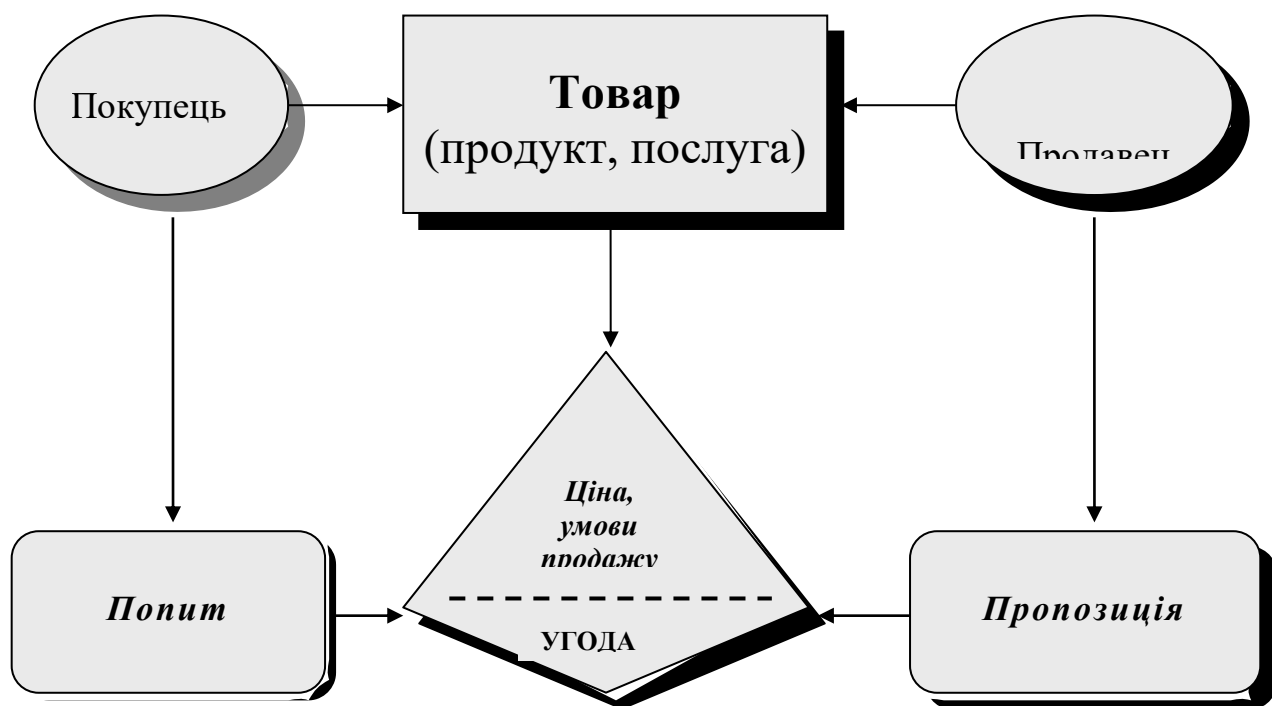


Рис. 1.1. Ринкові взаємозв'язки

Основними суб'єктами ринкових відносин є покупці та продавці, взаємодія яких відбувається щодо певного товару або послуги (рис. 1.1) [12].

Покупцями можуть виступати як домогосподарства, так і підприємства, організації та установи різних форм власності. Вони формують попит, тоді як продавці — пропозицію.

На ранніх етапах розвитку ринку його основними учасниками були безпосередньо виробники і споживачі. З часом, у міру розвитку торгівлі та грошового обігу, до процесу обміну долучилися торговельні та фінансові посередники — агенти, брокери, дилери, дистриб'ютори, маклери тощо.

Роль посередників у сучасній ринковій економіці постійно зростає. Вони допомагають узгоджувати інтереси продавців і покупців, вивчають кон'юнктуру ринку, динаміку цін, налагоджують ділові контакти, прогнозують

зміни попиту й пропозиції. Завдяки цій діяльності забезпечується ефективність обмінних процесів.

Характер і зрілість ринкових відносин залежать від багатьох чинників:

- рівня економічного розвитку країни;
- умов для підприємницької діяльності;
- правових норм і культурних традицій.

Роль ринку у соціально-економічному житті визначається функціями, які він виконує. Найважливішими серед них є інформаційна, регулювальна та оздоровча [7, 11].

Інформаційна функція. Через механізм цін ринок надає учасникам господарського процесу об'єктивну інформацію про витрати виробництва, якість і асортимент товарів. Коливання цін сигналізує про зміни попиту та пропозиції, що дозволяє підприємствам коригувати обсяги виробництва, підвищувати якість продукції, оптимізувати асортимент. Ринок у цьому сенсі виконує роль «економічного комп'ютера», який обробляє масиви даних і видає узагальнені результати для прийняття рішень.

Регулювальна функція. Орієнтуючись на ринкові ціни, підприємці спрямовують капітал у виробництво тих товарів і послуг, на які існує попит. Це забезпечує відповідність між виробництвом і потребами суспільства, формує структуру економіки, властиву певному рівню розвитку країни.

Оздоровча функція. Конкуренція природним чином відсіює економічно слабкі, неефективні підприємства, залишаючи на ринку лише тих виробників, що забезпечують найвищу ефективність. У цьому сенсі ринок виступає механізмом природного відбору, що сприяє оздоровленню економіки та підвищенню її загальної результативності.

Попри універсальність, ринок не є досконалим механізмом. Він не спроможний ефективно регулювати зовнішні ефекти економічної діяльності — такі, що не мають прямого грошового виміру, але впливають на добробут суспільства. До них належать безробіття, забруднення довкілля, соціальна нерівність. Компенсацію таких негативних наслідків бере на себе держава, що

свідчить про необхідність поєднання ринкових і державних регуляторних механізмів у сучасній економіці.

У процесі розвитку ринкових відносин формуються нові принципи функціонування спортивної галузі, які відображають універсальні закономірності ринкової економіки: конкуренцію, товарну природу продукту, саморегуляцію, диференціацію та сегментацію попиту. Спортивно-видовищні послуги набувають статусу повноцінного товару, а господарська діяльність у спорті поступово переходить на підприємницькі засади, поєднуючи суспільну місію з економічною доцільністю.

Водночас становлення ринкових механізмів супроводжується змінами у структурі самої галузі спорту. Вона диференціюється на професійний, масовий і оздоровчий сегменти, у яких поєднуються ринкові та соціальні елементи. Розширюються форми фінансування, зростає роль приватних інвестицій, медіа-структур і спонсорських програм, з'являються нові інституції спортивного ринку й активно розвиваються міжнародні зв'язки.

Таким чином, ринок є системоутворюючим чинником сучасного спорту, який визначає його економічну архітектуру, структуру та напрями розвитку. В умовах ринкової економіки спорт набуває статусу відкритої соціально-економічної підсистеми, де поєднуються принципи ефективності, конкуренції та суспільної користі. Рациональне державне регулювання, у свою чергу, виступає необхідною умовою гармонізації цих процесів, сприяючи сталому розвитку галузі та її інтеграції у світову спортивну економіку.

Його багатофункціональність і гнучкість роблять його одним із найбільших досягнень людської цивілізації. Проте ефективність ринку досягається лише за умови взаємодії з іншими елементами економічної системи — передусім державним регулюванням і соціальними інститутами.

Попри високу ефективність, ринок не є досконалою системою. Він не здатний самостійно розв'язати низку соціально-економічних проблем, які мають важливе значення для суспільства.

По-перше, ринок не враховує потреби певних соціальних груп — безробітних, непрацевдатних, багатодітних сімей. Їхні запити часто не підкріплені платоспроможним попитом, тому з точки зору ринкових сигналів вони «не існують».

По-друге, ринок не може забезпечити виробництво й розподіл суспільних благ, тобто продуктів і послуг колективного користування, від яких жоден громадянин не може бути відсторонений. До них належать національна оборона, освіта, охорона правопорядку, державне управління тощо.

По-третє, виключно ринковими методами неможливо підтримувати розвиток неприбуткових, але соціально значущих галузей — фізичної культури та спорту, комунального господарства, міського транспорту, загальнонаціональної інфраструктури. Їх функціонування потребує державного фінансування.

По-четверте, ринок за своєю природою орієнтований на короткострокові результати та не здатний враховувати стратегічні інтереси розвитку країни. До таких інтересів належать підвищення рівня освіти населення, охорона довкілля, розвиток науки і культури, структурні перетворення в економіці під впливом науково-технічного прогресу. Часто ці напрями не є прибутковими, тому не потрапляють у сферу інтересів приватного бізнесу.

Отже, існує низка сфер, у яких ринковий механізм виявляється неефективним або безсилим. Їх регулювання бере на себе держава, а також громадські інститути, забезпечуючи соціальну рівновагу, розвиток людського капіталу та довгострокову економічну стабільність.

Сучасна економіка являє собою єдину систему взаємопов'язаних ринків, що функціонують на різних рівнях та у різних формах. Класифікація ринків здійснюється за низкою ознак — умовами діяльності суб'єктів, правовим статусом, територіальними межами, об'єктами купівлі-продажу тощо (табл. 1.1) [53].

Класифікація видів ринку

Критерії	Види ринків
Умови діяльності суб'єктів ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вільний ринок 2. Монополізований ринок 3. Регульований ринок
Сфера дії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Місцевий 2. Регіональний 3. Національний 4. Світовий
Відповідність чинному законодавству	<ol style="list-style-type: none"> 1. Легальний 2. Тіньовий
Пріоритетність суб'єктів ринку	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ринок покупця 2. Ринок продавця
Об'єкти купівлі-продажу	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ринок товарів широкого вжитку 2. Ринок товарів промислового призначення (засобів виробництва) 3. Ринок праці (робочої сили) 4. Ринок цінних паперів 5. Ринок науково-технічних знань (ноу-хау)

Залежно від умов, за яких діють суб'єкти господарського життя, вирізняють вільний, монополізований і регульований ринки.

Вільний ринок — це ринок з великою кількістю виробників однорідної продукції, які не в змозі впливати на рішення один одного. Немає обмежень з інформації про попит, пропозицію, ціну, якість продукції тощо. Йде вільне

ціноутворення. Відсутні штучні бар'єри при входженні на ринок того чи іншого товару та виходу з нього.

Монополізований ринок — це ринок, для якого характерна незначна кількість виробників даного товару, його диференціація, існує дефіцит необхідної інформації, обмежений доступ до ресурсів. Дії учасників ринкових відносин погоджуються.

Регульований ринок — це ринок, що контролюється і регулюється державою за допомогою суспільних заходів економічного та адміністративного характеру.

За ознакою сфери дії виділяють *місцевий* (у межах населеного пункту), *регіональний* (певна територія якоїсь країни), *національний* і *світовий* ринки.

Відповідно до чинного законодавства вирізняють *легальний* і *тіньовий* ринки. Учасники першого діють строго у рамках чинного законодавства. Тіньовий ринок функціонує у відповідності до взаємних домовленостей його учасників, які часто не відповідають вимогам законодавства і спрямовані на задоволення їх економічних інтересів на противагу інтересам суспільства.

Залежно від об'єктів купівлі-продажу виділяють такі види ринків: товарів широкого вжитку, товарів промислового призначення, праці, цінних паперів, науково-технічних знань та ін.

Особливу класифікацію видів ринку застосовують фахівці з маркетингу. Вони виділяють *ринок продавця* і *ринок покупця*. Перший — це такий ринок, на якому більше “влади” мають продавці і найактивнішими “діячами” виступають покупці. Другий — це ринок, на якому, навпаки, більше “влади” мають покупці і найактивнішими “діячами” мають виступати продавці [13].

Менеджери-маркетологи також здійснюють сегментування ринку, тобто поділ кожного виду ринку на окремі частини –сегменти. *Сегмент ринку* – це велика група покупців, об'єднаних за певною ознакою. Сегментування здійснюється за різними ознаками: географічною (за місцем спільного мешкання покупців); демографічною (за віком покупців); психографічною (за

мотивами купівлі товарів); поведінковою (за рівнем знань, кваліфікації як споживачів та реакцією на товар) [22].

Кожен з названих видів ринку має свою інфраструктуру, свій набір інструментів, які забезпечують його життєдіяльність. У той же час, важливо мати на увазі, що окремі види ринку не існують самі по собі. Всі вони взаємозв'язані, утворюють розгалужену ринкову систему, яка діє не тільки в межах певної країни, а й охоплює своїм впливом значну частину світового господарства.

1.2. Механізм та форми впливу ринку розвиток спорту

Аналіз наукової літератури свідчить, що розвиток спорту в умовах ринкових відносин відбувається під впливом низки об'єктивних закономірностей, пов'язаних із трансформацією його економічних, організаційних і соціальних функцій.

Товарна природа спортивно-видовищної послуги. Однією з базових закономірностей є становлення спортивно-видовищної послуги (СВП) як товару на ринку. Як показують дослідження [22, 26, 53], результат професійної діяльності у сфері спорту має усі ознаки економічного товару, оскільки створюється з метою отримання доходу, споживається за певних умов і має ринкову ціну. Історично саме спортивне видовище стало однією з перших форм перетворення спортивної діяльності на комерційний товар. Це було закономірно з кількох причин.

По-перше, спортивне змагання за своєю суттю наближається до інших видів видовищного мистецтва, таких як театр або концерт, традиційно пов'язаних із платним відвідуванням. Відтак плата за доступ до спортивного видовища не сприймається як щось неприродне.

По-друге, виробництво спортивно-видовищної послуги сьогодні вимагає істотних матеріальних, організаційних і кадрових витрат. Зростання цих витрат відбувається пропорційно підвищенню вимог споживачів до якості і змістовності спортивного продукту.

Оскільки регулярне функціонування спорту передбачає постійне відтворення видовищних подій, спортивні організації мусять відшкодовувати свої витрати. Це робить комерціалізацію спортивних послуг — зокрема продаж квитків і абонементів — економічно доцільною та необхідною.

Крім того, виникає нова категорія споживачів, які розглядають спортивне видовище як інструмент просування власних товарів і брендів. До цієї групи належать представники бізнесу, спонсори та засоби масової інформації. Таким чином, спортивно-видовищна послуга набуває не лише споживчої, а й рекламно-комунікаційної вартості.

У сучасних умовах СВП дедалі міцніше закріплюється у суспільній свідомості як повноцінний ринковий товар, що конкурує з іншими формами дозвілля, зокрема з культурно-розважальними або навіть медичними й оздоровчими послугами — як свого роду товар-субститут.

Диференціація ринку спортивно-видовищних послуг. Наступною закономірністю є диференціація ринку СВП, яка відбувається під впливом змін попиту, комерційної привабливості та специфіки споживацьких сегментів. За дослідженнями, диференціація охоплює кілька ключових аспектів:

1. Масштаб ринку (кількість споживачів);
2. Рівень однорідності послуг — тобто міру розмаїття пропозиції та конкуренції;
3. Ступінь монополізації певних сегментів [44].

Ринок спортивно-видовищних послуг характеризується найбільшою кількістю споживачів серед усіх підсекторів спортивної економіки. Це пояснюється тим, що споживання СВП не потребує спеціальної підготовки або значних фізичних зусиль — глядачем може бути представник будь-якої соціальної групи. Попит на спортивні видовища обмежується переважно кількістю матчів, турнірів або цінами на квитки.

Друге місце за масштабами споживання посідає сегмент фізкультурно-оздоровчих і спортивно-оздоровчих послуг. Його розвиток зумовлений низкою факторів [26]:

- зростанням грошових доходів населення розвинених країн;
- наявністю у людей вільного часу;
- модою на здоровий спосіб життя;
- потребою підтримувати фізичну форму в умовах високої конкуренції на ринку праці;
- зростанням вартості медичного обслуговування.

Таким чином, ринок спортивних послуг поступово структурується та сегментується, залучаючи різні категорії споживачів — від глядачів спортивних подій до активних учасників оздоровчих програм.

Перехід спорту до підприємницької моделі функціонування. Ще однією закономірністю є трансформація господарської діяльності у сфері спорту в підприємницьку форму. На зміну пріоритету соціально-виховної функції фізичної культури приходить домінування економічних інтересів і комерційної доцільності. Разом з тим, спорт як галузь має специфіку — не всі його види орієнтовані на прибуток. У ряді випадків діяльність спортивних організацій залишається неприбутковою, але водночас соціально значущою.

З розвитком ринкових відносин сфера спорту стає відкритою соціально-економічною підсистемою, чутливою до зовнішнього середовища. Це проявляється у таких тенденціях:

- зростанні залежності спорту від загальних умов розвитку економіки;
- трансформації державного управління у державне регулювання;
- зміні структури попиту на спортивно-видовищні послуги;
- появі нових видів спорту й модифікації традиційних відповідно до ринкових потреб [4, 26, 45].

У результаті спорт поступово інтегрується в економічний простір як самостійна галузь підприємницької діяльності, що поєднує соціальну місію з ринковими механізмами ефективності.

Вплив ринку на структуру сфери спорту. Становлення ринкових відносин істотно вплинуло на структурну організацію галузі спорту. Економічна система ринку сформувала нові принципи фінансування,

управління, взаємодії суб'єктів і розподілу ресурсів у цій сфері. Унаслідок цього спорт поступово трансформувався з переважно соціальної у багатофункціональну економічну галузь.

Під впливом ринкових чинників відбувається розширення спортивної системи на кілька взаємопов'язаних секторів:

1. Професійний спорт, який функціонує за принципами комерційного підприємництва, має чітко виражену ринкову орієнтацію та виступає джерелом прибутку для клубів, тренерів, гравців, медіа і спонсорів.

2. Масовий (аматорський) спорт, що виконує соціально-оздоровчу функцію і лише частково підпадає під дію ринкових механізмів.

3. Спорт найвищих досягнень, який поєднує ринкову та державну підтримку, оскільки має стратегічне значення для іміджу країни на міжнародній арені.

4. Індустрія спортивних товарів і послуг, яка обслуговує всі інші підсистеми — від виробництва обладнання й спорядження до логістики, реклами, страхування та управлінського консалтингу.

Таким чином, сучасна галузь спорту набуває ознак поліструктурної системи, де кожен сектор має власну економічну функцію, фінансову модель і цільову аудиторію.

Під впливом ринку відбувається зміна механізмів фінансування спорту. В умовах ринку джерела фінансування спортивних організацій стають багатоканальними. Якщо раніше переважав державний бюджетний підхід, то нині спостерігається диверсифікація фінансових потоків, зокрема:

- комерційні надходження від продажу квитків, ліцензій, телетрансляцій;
- спонсорські угоди та партнерські програми;
- приватні інвестиції, зокрема від великих корпорацій;
- місцеве самоврядування та громадські фонди;
- доходи від власної господарської діяльності клубів (маркетинг, мерчандайзинг, франшиза тощо) [53].

У результаті держава поступово відходить від ролі єдиного фінансиста і переходить до ролі регулятора, який встановлює правові умови функціонування галузі, стимулює інвестиції та забезпечує соціальну справедливість у доступі до спортивних послуг.

Ринкові відносини стимулювали появу нових інституцій спортивного ринку, які забезпечують його ефективне функціонування. До них належать:

- спортивні федерації та ліги як органи саморегулювання і координації учасників ринку;

- агентські структури, що представляють інтереси спортсменів і клубів;

- медіа-компанії як ключові посередники між спортом і споживачами;

- страхові, юридичні та маркетингові фірми, які формують професійне обслуговування спортивної діяльності.

Поряд із цим значно зросла роль інфраструктурної бази — сучасних арен, стадіонів, фітнес-центрів, оздоровчих комплексів. Їх будівництво часто здійснюється на засадах державно-приватного партнерства, що поєднує державні ресурси з ефективністю приватного капіталу.

Під впливом глобалізаційних процесів спортивна галузь інтегрується у світовий ринок.

Основними ознаками цього процесу є:

- інтернаціональний обмін спортсменами й тренерськими кадрами;

- вихід клубів на міжнародні ринки товарів і послуг;

- участь у транснаціональних телепроєктах і лігах;

- стандартизація правил, вимог і технічних умов змагань [45, 53].

У результаті формується глобальний ринок спорту, у якому національні системи виступають не ізольовано, а як елементи світової спортивної економіки.

Ринок чинить системний вплив на структуру галузі спорту, зумовлюючи її багаторівневий і багатофункціональний характер.

Він змінює форми фінансування, підходи до управління, роль держави, а також формує нові економічні стимули для розвитку інфраструктури та міжнародного співробітництва.

У сучасних умовах спорт дедалі чіткіше проявляє себе як галузь економіки ринкового типу, у якій поєднуються суспільна значущість і комерційна ефективність.

Висновок до розділу 1

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що ринок, як складна система економічних відносин, визначальним чином впливає на розвиток усіх сфер суспільного життя, зокрема — на сферу спорту. Його становлення як самостійного економічного механізму стало важливою умовою еволюції спорту від соціально орієнтованої до соціально-економічної системи.

У процесі розвитку ринкових відносин формуються нові принципи функціонування спортивної галузі, які відображають універсальні закономірності ринкової економіки: конкуренцію, товарну природу продукту, саморегуляцію, диференціацію та сегментацію попиту. Спортивно-видовищні послуги набувають статусу повноцінного товару, а господарська діяльність у спорті поступово переходить на підприємницькі засади, поєднуючи суспільну місію з економічною доцільністю.

Водночас становлення ринкових механізмів супроводжується змінами у структурі самої галузі спорту. Вона диференціюється на професійний, масовий і оздоровчий сегменти, у яких поєднуються ринкові та соціальні елементи. Розширюються форми фінансування, зростає роль приватних інвестицій, медіа-структур і спонсорських програм, з'являються нові інституції спортивного ринку й активно розвиваються міжнародні зв'язки.

Таким чином, у сучасних умовах ринок став одним із визначальних факторів функціонування та розвитку спорту практично у всіх країнах світу. Спортивно-видовищна послуга є важливим сегментом як національних ринків, так і міжнародного ринку послуг, який сьогодні відрізняється найбільшим числом споживачів-глядачів. Глядачами спортивних змагань можуть бути

представники будь-яких груп населення. Широкий попит на спортивно-видовищні послуги може обмежуватись лише числом змагань та цінами на вхідні білети чи абонементи.

Влив ринку видовищних послуг на сферу спорту реалізується завдяки функціям, які він виконує у соціально-економічному житті. У процесі розвитку ринкових відносин у сфері спорту прослідковуються певні закономірності, які мають стати об'єктом глибокого наукового аналізу.

+

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕНЬ

2.1. Методи дослідження

Методи дослідження визначалися з огляду на можливість виконання завдань, визначених з урахуванням специфіки об'єкта і предмета дослідження.

Аналіз монографічної та періодичної літератури, а також офіційних документів дозволив отримати загальні уявлення про ступінь наукової розробки досліджуваної проблеми, а також інформації для вирішення конкретних наукових завдань. Крім низки вітчизняних та зарубіжних інформаційних джерел було проаналізовано нормативно правові акти Кабінету Міністрів України, Міністерства у справах сім'ї, молоді та спорту України та інших організаційно-управлінських структур у сфері фізичної культури і спорту.

Системний аналіз. Використання методу системного аналізу було спрямоване на визначення системотворчих чинників, властивих соціальному ринковому середовищу у сфері спорту, виявлення всіх структурних ланок (підсистем) системи ринкових відносин, з'ясування їхніх функцій, встановлення характеру взаємозв'язків між ними.

Завдяки системно-функціональному аналізу вдалося також уточнити сутність ринку СВП як соціального феномена, його місце в галузевому ринку, а також взаємозв'язку з зовнішніми соціальними інститутами насамперед іншими галузевими ринками, які забезпечують різними видами ресурсів спортивні організації. Розглянутий метод зробив також можливим виявлення сутнісних сторони підприємницької діяльності спортивних організацій, спрямованих на виробництво СВП з метою формування необхідного рівня пропозиції цих послуг на ринку.

Порівняння та зіставлення. Використання цього методу дало можливість виявити особливості ринку СВП в різних країнах. Це дозволило встановити тенденції розвитку ринку СВП, які визначаються характером

соціально-економічного середовища країн, оцінити переваги та недоліки тих чи інших сторін підприємницької діяльності професійних спортивних організацій різних країн і визначити на цій основі шляхи використання зарубіжного досвіду з метою розвитку ринку СВП.

Соціологічне анкетування. Метою анкетування було з'ясування думок респондентів про стан та проблеми ринку СВП в Україні та шляхи його подальшого розвитку. Інструментарієм у використуваному вигляді опитування була анкета, яка містить комплекс питань стосовно різних аспектів функціонування вітчизняного ринку СВП. Опитувальний лист містить 20 питань (Додаток А).

В анкетуванні взяли участь фахівці галузі (n=30), серед яких співробітники Української асоціації футболу, науково-педагогічні працівники НУФВСУ. Результати анкетування (Додаток Б) були взяті до уваги й покладені в основу розробки рекомендацій взяті до уваги в процесі теоретичного аналізу предмета дослідження, покладені в основу формулювання рекомендацій Міністерству молоді та спорту України та професійним спортивним організаціям щодо розвитку ринку спортивно-видовищних послуг в Україні

Методи статистики дозволили дати кількісну характеристику змін та тенденції функціонування та розвитку ринків СВП в Україні та в зарубіжних країнах. Для цього застосовувалось такі показники як середнє арифметичне значення, динамічні ряди та інші характеристики для аналізу та обробки табличних даних.

2.2. Організація дослідження

Дослідження проводилося на базі Національного університету фізичного виховання і спорту України протягом 2024-2025 років і здійснювалося у три етапи.

Перший етап (жовтень – грудень 2024 р.) був присвячений інформаційному пошуку і змістовний аналіз літературних джерел – монографічної і періодичної літератури, виданої в Україні, США, Великій

Британії та інших країнах Європи, інформаційних матеріалів мережі Інтернет та офіційних документів. Це стало підставою для визначення ступеня наукового опрацювання предмету дослідження, виявлення соціального замовлення на здійснення наукового аналізу відповідних проблем, а також визначення мети, завдань, об'єкту і предмету дослідження

Другий етап (січень – травень 2025 р.) був присвячений теоретичному аналізу ринкових механізмів впливу сучасного ринку на розвиток спорту а також визначенню основних параметрів та тенденцій розвитку світового ринку СВП. Було також здійснено підготовку третього розділу кваліфікаційної роботи.

Третій етап (червень – листопад 2025 р.). Проведено аналіз процесу становлення ринку СВП в Україні з 1990-х років, а також тенденцій його розвитку протягом подальших років. Визначено стан та проблеми розвитку ринку спортивно-видовищних послуг в Україні. Було також проведено анкетування фахівців сфери спорту, опрацьовано результати опитування та розроблено практичні рекомендації щодо подальшого розвитку вітчизняного ринку СВП.

РОЗДІЛ 3

РИНОК СПОРТИВНО-ВИДОВИЩНИХ ПОСЛУГ ЯК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ ФЕНОМЕН

3.1. Тенденції розвитку сучасного ринку спортивно-видовищних послуг

Початок становлення ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту пов'язаний із трансформацією спортивно-видовищних послуг (СВП) у категорію товару. Із цього моменту спорт перестає бути виключно соціально-культурним явищем і набуває ознак самостійного сегмента ринкової економіки. Формування ринку СВП відбувається за умови наявності, з одного боку, значного попиту з боку споживачів, готових сплачувати за отримання бажаних послуг, а з іншого — достатньої кількості виробників, спроможних забезпечити якісну пропозицію таких послуг.

Таким чином, ринок фізичної культури і спорту являє собою не лише економічний простір обміну специфічних благ — спортивно-видовищних послуг, — а й систему відносин між виробниками та споживачами цих послуг. У широкому розумінні ринок СВП є формою організації економічної діяльності у сфері спорту, що функціонує за законами попиту та пропозиції.

Покупцями на ринку СВП виступають споживачі — фізкультурники, спортсмени, аматори, глядачі, уболівальники. Продавцями є виробники послуг — спортивні клуби, команди, приватні тренери, арбітри та інші фахівці спортивної галузі. Особливістю цього ринку є відсутність класичних посередницьких ланок у процесі обміну: СВП не може переходити у власність третіх осіб для подальшого перепродажу, адже вона невіддільна від свого джерела виробництва. Послуга створюється і споживається одночасно, у межах одного простору — безпосередньо між виробником та споживачем.

Характерною властивістю ринку СВП є також колективність споживання: одна послуга може задовольняти потреби великої кількості осіб одночасно, як от присутність публіки на спортивному заході. Ця специфіка зумовлює

унікальність механізмів формування попиту на ринку СВП порівняно з іншими ринками послуг.

Разом із тим, зазначені особливості є лише зовнішнім проявом економічних процесів, що супроводжують функціонування ринку спорту. Його глибинна специфіка визначається соціально-економічною природою фізичної культури та спорту як феномена, що поєднує елементи суспільного блага, рекреаційної практики та бізнесової діяльності. Усвідомлення цих особливостей є базою для розуміння механізмів формування та розвитку ринку СВП, його меж, потенціалу та обмежень в умовах сучасної економіки.

Сучасний ринок, у тому числі й ринок СВП, функціонує за певних необхідних умов, серед яких — свобода підприємництва, ринкове ціноутворення, наявність конкуренції, доступність інформації про суб'єктів господарювання, державне регулювання, ефективна антимонопольна політика, розвинена інфраструктура, інтегрованість національної економіки у світове господарство та належний рівень соціального захисту населення [29, 32].

Однак, у сфері спорту діють специфічні чинники, які модифікують класичні ринкові закономірності. Їх умовно поділяють на «внутрішні», що впливають із природи спорту як соціально-економічного інституту (специфіка результату, властивості СВП, їх нематеріальний характер), та «зовнішні» — пов'язані з макроекономічними, соціальними і культурними факторами функціонування галузі, її зв'язками з іншими секторами економіки.

На відміну від інших сфер економіки, ринкові відносини у спорті розвиваються в досить вузьких межах. Ця обмеженість зумовлюється властивостями самих послуг — їх невідчутністю, неможливістю зберігання, змінністю якості та необхідністю регулярного споживання. Споживач не може оцінити послугу до моменту її надання, що ускладнює вибір і впливає на формування попиту. Крім того, якість СВП є мінливою: невдалий виступ команди чи спортсмена часто знижує інтерес аудиторії, а відновлення довіри потребує часу і повторних успішних результатів.

Повноцінна економічна конкуренція у сфері СВП обмежена як організаційними, так і територіальними чинниками. У спорті вищих досягнень СВП створюється двома чи кількома суб'єктами, які одночасно є й конкурентами, і співвиробниками результату. Їх об'єднання у професійні ліги або федерації фактично формує картельні системи, що мають риси монополізації. Локалізований характер споживання послуг (спортивні клуби у межах конкретної території) також зумовлює відсутність прямих конкурентів і створює передумови монопольного становища.

Соціальна значущість спорту сприяє необхідності забезпечення широкого доступу населення до СВП. У той же час класичне ринкове ціноутворення часто обмежує можливості споживачів із низьким рівнем доходів, що звужує сферу дії ринкових механізмів і потребує державного втручання.

Рівень розвитку ринку спортивно-видовищних послуг безпосередньо залежить від загального стану національної економіки, ступеня розвитку ринків суміжних товарів і послуг, ринку праці у сфері фізичної культури і спорту, а також ринку товарів спортивного призначення. У країнах із розвинутою економікою висококваліфікований персонал, розвинена матеріально-технічна база та сприятливе інвестиційне середовище забезпечують стійке зростання ринку СВП. Натомість у країнах із перехідною економікою розвиток цього ринку залишається фрагментарним через недостатній розвиток галузевого ринку праці та інституційної інфраструктури [22, 26, 42].

Сьогодні результативність спортивної діяльності визначається не лише природними здібностями спортсменів чи ефективністю системи підготовки, а й рівнем технологічного забезпечення: конструкцією спортивного інвентарю, науково обґрунтованими методами тренування, системами контролю фізіологічного стану, засобами відновлення, реабілітації, спеціальним харчуванням тощо [40]. Усе це формує основу функціонування ринку спортивних товарів, який є невід'ємним складником ринку СВП.

У розвинених країнах спостерігається тенденція до тісної взаємодії ринку СВП з іншими секторами економіки. Починаючи з 1980-х років, спорт став

платформою для просування товарів і послуг, не пов'язаних безпосередньо зі сферою фізичної культури. Комерційні структури дедалі частіше використовують спортивно-видовищну діяльність як маркетинговий інструмент, набуваючи статусу вторинних споживачів СВП.

Це проявляється у двох напрямках:

1. Інтеграція ринку СВП з ринком інших товарів і послуг, зокрема через створення пакетних пропозицій (послуги масажу, медично-діагностичні послуги, фітнес-програми, спортивне харчування);

2. Формування системи супутнього споживання, коли глядачі спортивних подій одночасно є споживачами інших товарів — продуктів харчування, напоїв, сувенірної продукції тощо.

Таким чином, ринок спортивно-видовищних послуг постає як складна соціально-економічна система, розвиток якої визначається взаємодією внутрішніх закономірностей спортивної діяльності та зовнішніх економічних і соціальних факторів. Його становлення є не лише економічним, а й суспільно-культурним процесом, що відображає рівень розвитку ринкових відносин у державі загалом [26].

Другим вагомим напрямом розвитку ринку спортивно-видовищних послуг (СВП) є його активне використання комерційними структурами як ефективного комунікаційного середовища для просування власних товарів і послуг. Сфера спорту, маючи високий соціальний статус, широку аудиторію та позитивне емоційне забарвлення сприйняття, є надзвичайно сприятливою для реалізації маркетингових стратегій підприємницьких структур. В умовах загострення конкуренції бізнес дедалі частіше розглядає ринок СВП як простір брендової комунікації, формування лояльності споживачів та підвищення корпоративного іміджу.

З метою ефективного виходу на ринок СВП представники бізнесу вибудовують довготривалі партнерські відносини зі спортивними організаціями, виступаючи у ролі спонсорів або інвесторів заходів, команд, ліг чи окремих спортсменів. Спонсорство при цьому розглядається як

взаємовигідний обмін: спортивна організація отримує фінансову підтримку, необхідну для розвитку матеріально-технічної бази та підготовки спортсменів, тоді як бізнес — доступ до широкої цільової аудиторії, асоційованої з престижем і популярністю спорту.

Водночас, перевага надається співпраці з тими спортивними структурами, які мають високу впізнаваність та соціальний капітал на національному або міжнародному рівнях, що гарантує максимальний маркетинговий ефект від комерційної інтеграції [53, 60].

Важливим чинником сучасного функціонування ринку СВП виступає зростаючий вплив ринку медіа-послуг, насамперед тих, що продукуються засобами масової інформації. Особливо вагому роль відіграють телевізійні компанії, економічна діяльність яких безпосередньо пов'язана з виробництвом та трансляцією електронних версій спортивних подій. Завдяки технічним можливостям сучасного телебачення охоплення аудиторії спортивних заходів набуває фактично необмеженого географічного масштабу, що суттєво розширює межі ринку СВП та підвищує його економічну привабливість [32].

Економічний інтерес телевізійних компаній полягає у максимізації доходів від продажу ефірного часу рекламодавцям, що прямо залежить від рейтингів спортивних трансляцій. З огляду на стійку увагу аудиторії до спортивного контенту та високий коефіцієнт емоційної залученості глядачів, спортивні програми є одним із найбільш комерційно вигідних форматів у медіа-просторі.

Для забезпечення можливості трансляції спортивних змагань телекомпанії набувають у спортивних організацій відповідних ліцензійних прав, тобто права на виробництво і розповсюдження аудіовізуальних версій СВП. Цей обмін правами створює новий рівень комерційної взаємодії між двома ринковими суб'єктами — медіа-компаніями та спортивними інституціями.

Унаслідок цього формується стійка система тристоронніх відносин, яку умовно можна охарактеризувати як «спонсорсько-медійно-спортивний трикутник» (рис. 3.2) Його ключовими елементами є:

1. спортивна організація, що виробляє спортивно-видовищні послуги;
2. бізнес-структура (спонсор), яка фінансує діяльність або окремі заходи з метою просування власного бренду;
3. медіа-посередник (телекомпанія), який забезпечує масове розповсюдження СВП шляхом телевізійних або цифрових трансляцій.

Економічна взаємодія цих трьох суб'єктів формується на засадах взаємної вигоди: спорт отримує фінансові ресурси, медіа — високоякісний контент із гарантованою аудиторією, а бізнес — ефективний канал маркетингових комунікацій. У сукупності ці процеси призводять до інституціоналізації комерційного ринку спорту, перетворюючи його на мультифункціональний простір перетину економічних, інформаційних і соціокультурних інтересів.

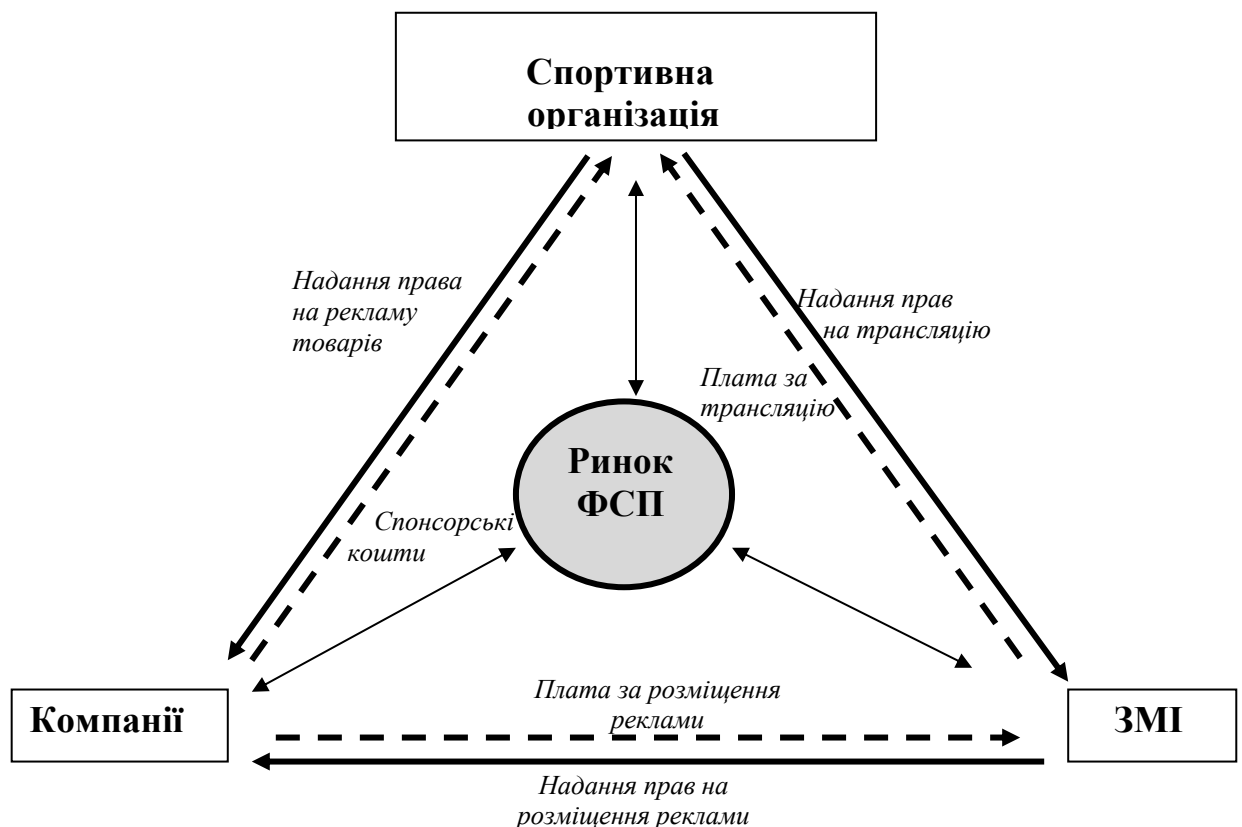


Рис. 3.2. “Трикутник” ринкових взаємозв’язків

Інтернаціоналізація ринку спортивно-видовищних послуг. Тенденція інтернаціоналізації ринку спортивно-видовищних послуг (СВП) має об'єктивне підґрунтя, що впливає з глобального характеру сучасного фізкультурно-спортивного руху та стрімкого розвитку системи міжнародних змагань. Спорт вищих досягнень в умовах глобалізації перетворюється на складний соціально-економічний інститут, у якому перехрещуються інтереси національних федерацій, міжнародних організацій, транснаціонального бізнесу, медіа-структур і споживачів спортивних послуг у різних країнах світу.

Як зазначає французький економіст спорту В. Андрефф, інтернаціоналізація ринку спорту починається з інтернаціоналізації стандартів спортивних досягнень, виражених у світових та континентальних рекордах. Єдність критеріїв оцінки результатів змагань неминуче породжує інтернаціоналізацію технологічного забезпечення — спортсменам необхідно користуватися найсучаснішими спортивними знаряддями, обладнанням та інвентарем, часто іноземного виробництва. Це веде до утворення інтернаціоналізованого ринку спортивних товарів, який стає базовим компонентом ринку СВП. У межах цього процесу виникають мультинаціональні корпорації, що спеціалізуються на виробництві спортивної техніки, екіпірування та аксесуарів, формуючи глобальні ланцюги вартості у спортивній індустрії.

Інтернаціоналізація капіталу у спорті посилюється завдяки проведенню великих міжнародних заходів — Олімпійських ігор, чемпіонатів світу, континентальних турнірів, міжнародних кубків тощо. Кожен із цих заходів стає «світовою вітриною спорту», транслюється глобальними медіакорпораціями і формує середовище високої концентрації комерційних інтересів. У результаті дедалі більша кількість спонсорів, не пов'язаних безпосередньо зі спортивною галуззю, залучається до фінансування спортивних подій, розглядаючи їх як ефективний інструмент маркетингових комунікацій [45].

Формування глобального ринку СВП відбувається під впливом кількох ключових чинників. По-перше, спостерігається зростання кількості

міжнародних змагань, а також масштабів їхньої глядацької аудиторії. Водночас підвищуються вимоги до якості надання спортивно-видовищних послуг, що актуалізує завдання гармонізації стандартів організації та проведення змагань. Міжнародні спортивні федерації (МСФ), національні асоціації та інші профільні структури розглядають змагання не лише як події, а як товар у формі послуги, який має відповідати критеріям якості, задовольняючи потреби спортсменів, уболівальників, спонсорів та засобів масової інформації.

Інтернаціоналізація ринку СВП виявляється також у процесі уніфікації стандартів якості послуг, який реалізується через регламенти міжнародних органів спортивного управління — таких, як Міжнародний олімпійський комітет (МОК), континентальні федерації та об'єднання. Показовим прикладом цього процесу є впровадження Європейським футбольним союзом (UEFA) системи обов'язкового ліцензування футбольних клубів, які беруть участь у європейських турнірах, що започаткована у сезоні 2002–2003 рр. Згідно з вимогами UEFA, клуби повинні відповідати підвищеним критеріям організаційної, фінансової, кадрової та інфраструктурної діяльності для забезпечення високої якості надання СВП.

Зокрема, регламент UEFA передбачає відповідну кваліфікацію управлінського персоналу:

- наявність виконавчого директора, який працює на постійній основі та відповідає за реалізацію економічної і маркетингової стратегії клубу;
- відповідального за зв'язки зі ЗМІ з професійним досвідом у журналістиці;
- фахівця з безпеки, який має досвід організації охорони стадіонів;
- бухгалтера або фінансиста з дипломом державного зразка;
- головного тренера з ліцензією, що відповідає вимогам UEFA рівня «PRO-LIZENZ»;
- медичних працівників (лікаря, психотерапевта) із відповідною кваліфікацією [48].

Окрім того, ліцензійні вимоги охоплюють інфраструктурні критерії — технічне оснащення стадіонів, якість газону, освітлення, інформаційні системи, умови для представників медіа, а також стандарти безпеки, включно з відеоспостереженням, планами евакуації та присутністю служб охорони й медичного персоналу. Такі процедури підтверджують перехід ринку СВП до стадії глобального професіоналізму, коли якість послуг стає критерієм міжнародної конкурентоспроможності.

Важливою ознакою міжнародної інтеграції у сфері СВП є правове закріплення виключних монопольних прав міжнародних спортивних організацій на відповідних сегментах ринку. МОК, FIFA, UEFA та інші інституції виступають природними монополістами, маючи статус єдиних легітимних виробників і власників прав на створення, трансляцію та комерційне використання спортивно-видовищних продуктів.

Відповідно до Статті 11 Олімпійської хартії, усі права, пов'язані з організацією, проведенням, медійним відображенням та відтворенням Олімпійських ігор, належать виключно МОК. У статті 17 зафіксовано, що права на олімпійську символіку, гімн, прапор та інші атрибути також є винятковою власністю МОК. Аналогічним чином, національні олімпійські комітети (НОК) володіють монопольними правами в межах своїх країн, що закріплено в принципі територіального використання олімпійських символів та емблем, зокрема для комерційних цілей лише за згодою НОК [54].

Суттєвим проявом інтернаціоналізації ринку спортивно-видовищних послуг є зростання ролі транснаціональних корпорацій (ТНК) як вторинних споживачів і водночас посередників у просуванні спортивного продукту. Міжнародний олімпійський комітет співпрацює з провідними світовими компаніями, такими як «Coca-Cola», IBM, «Kodak», «McDonald's», «Panasonic», «Samsung Electronics» тощо. Ці корпорації виступають стратегічними партнерами у рамках довгострокових маркетингових програм, спрямованих на просування глобального бренду спорту [57]. Посередницькі функції в організації маркетингових і комерційних проектів виконували й спеціалізовані

компанії, зокрема швейцарська «International Sport and Leisure» (ISL), яка забезпечувала реалізацію маркетингових програм МОК та інших спортивних інституцій.

Ринок СВП посідає провідне місце у структурі ринку фізкультурно-спортивних послуг. Високий рівень попиту на такі послуги визначається комплексом соціально-психологічних і культурних факторів. Спортивне змагання виступає не лише змагальною подією, але й розважальним дійством, що задовольняє потребу людей у відпочинку, емоційній розрядці та спостереженні за моделлю суспільних змагань у стислій, видовищній формі. Спортивне суперництво репрезентує фундаментальні цінності ринкового суспільства — індивідуальні досягнення, чесну конкуренцію, прагнення до успіху.

Попит на СВП також стимулюється престижністю спорту як соціального феномена, а в окремих країнах — його символічною роллю в культурній самоідентифікації. У США, наприклад, високий статус спорту спричинив формування традицій багаторічних черг на придбання сезонних абонементів, а також практику купівлі корпоративних квитків компаніями для клієнтів і партнерів [53].

Важливим чинником, що посилює попит, є покращення комфорту та інфраструктури спортивних споруд. Сучасні стадіони перетворюються на багатофункціональні комплекси, які пропонують глядачам широкий спектр послуг — від кейтерингу та фудкорта до корпоративних секторів преміум-класу (VIP-ложі), прикладом яких є стадіон «Old Trafford» клубу «Manchester United» [42].

Не менш значущу роль у зростанні попиту відіграє спортивний менеджмент, зорієнтований на комерціалізацію спортивного продукту. Фахівці у цій сфері впроваджують сучасні методи маркетингового просування, організації змагань, сезонного планування та реклами. Поширеною практикою є створення ліг, асоціацій та союзів картельного типу, які координують

проведення змагань, забезпечують високу конкуренцію й привабливий рівень видовищності.

Залежність рівня попиту на СВП від економічного розвитку країни є беззаперечною: у країнах із розвинутою ринковою економікою попит має стабільну тенденцію до зростання і характеризується високою купівельною спроможністю споживачів. Крім того, структура попиту визначається «видовищністю» виду спорту: змагання з командних ігрових дисциплін (футбол, баскетбол, хокей) збирають значно більшу аудиторію, ніж індивідуальні види спорту. Це пояснюється наявністю інтриги, елементів непередбачуваності, динамічністю подій і високим рівнем емоційного залучення глядачів.

Щодо впливу цінових факторів, то ринок СВП демонструє відносну нееластичність попиту — підвищення цін не завжди призводить до зменшення відвідуваності заходів. У престижних видах спорту та провідних чемпіонатах (наприклад, англійській Прем'єр-лізі) спостерігається навіть зворотна тенденція: попит на квитки та сезонні абонементи зростає разом із підвищенням їхньої вартості, що зумовлено іміджевими, статусними та соціальними мотиваціями відвідувачів [49].

Аналіз динаміки цін на абонементи клубів англійської Прем'єр-ліги (АПЛ) свідчить, що у сезоні 2024–2025 рр. вартість сезонних перепусток залишалася на відносно високому рівні — від 350 до 1016 фунтів стерлінгів (табл. 3.2). Незважаючи на такий ціновий рівень, попит на сезонні квитки зберігався стабільно високим. Дев'ять клубів АПЛ реалізували усі наявні абонементи, а ще сім клубів зафіксували значні черги бажаючих, які не змогли придбати абонементи через повне вичерпання пропозиції.

Цей факт демонструє високу платоспроможну еластичність попиту та сталу ринкову привабливість продукту СВП у сегменті елітного професійного спорту.

Важливим чинником, що суттєво впливає на динаміку попиту на СВП, є наявність та якість електронних версій спортивно-видовищних послуг, тобто

трансляцій змагань засобами масової інформації, насамперед телебаченням. Ефект цього чинника має подвійний характер.

Таблиця 3.2

Ціни на річні абонементи клубів АПЛ (2023/24 – 2024/25)

Клуб	Ціна, фунти стерлінгів (£)		
	Сезон 2023/24		Сезон 2024/25
	мінімальна	максимальна	мінімальна
«Арсенал»	973	1895	1016
«Тоттенхем»	807	2025	856
«Челсі»	750	940	800
«Манчестер Юнайтед»	532	950	573
«Манчестер Сіті»	385	1030	420
«Ліверпуль»	600	886	734
«Ньюкасл»	417	811	420-850
«Брайтон»	545	890	570
«Астон Вілла»	531	864	560
«Вест Хем»	320	760	350
«Бrentфорд»	419	549	440
«Кристал Палас»	535	720	560
«Волфс»	525	730	550
«Фулхем»	455	1050	485-1000
«Евертон»	465	625	490

З одного боку, професійно організовані телетрансляції частково відволікають частину глядачів від безпосереднього відвідування спортивних арен, створюючи зручну альтернативу споживання послуги без фізичної присутності. З іншого боку, висока якість телевізійного контенту, професійні коментарі та активне медійне просування підвищують інтерес до спорту загалом, стимулюючи зростання кількості шанувальників, які прагнуть відчутти

«живу» атмосферу змагання, побачити своїх улюблених спортсменів безпосередньо на арені.

Історично проблема співвідношення між телетрансляціями та відвідуваністю спортивних заходів неодноразово ставала предметом наукової дискусії. Зокрема, у Сполучених Штатах Америки протягом кількох десятиліть тривала боротьба власників бейсбольних і футбольних клубів проти телевізійних компаній, що вважалися конкурентами у боротьбі за увагу публіки. Починаючи з 1953 року, було запроваджено регламентне обмеження: трансляція матчу заборонялася у межах 75-мильної зони стадіону, якщо протягом 72 годин до початку зустрічі не було продано всі квитки. Однак у 1970-х роках від цієї практики відмовилися, коли економічний аналіз показав, що телетрансляції навпаки розширюють аудиторію, створюючи додатковий попит на квитки та пов'язані товари.

Емпіричні дослідження засвідчили, що в розвинених країнах телетрансляції майже не знижують рівень безпосереднього відвідування спортивних заходів. Незважаючи на десятикратне зростання обсягів спортивних передач у телеєфірі США протягом останніх двох десятиліть ХХ століття, глядацька активність на аренах не лише не зменшилася, а й помітно зросла [40].

Отже, телебачення трансформувалося з конкурента ринку СВП у партнера його розвитку, виступаючи потужним маркетинговим ресурсом для просування спортивного продукту. Часте представлення команд, спортсменів і турнірів у медіа-просторі підвищує їхню впізнаваність і привабливість для спонсорів, формує сталі комерційні зв'язки та забезпечує додаткові фінансові потоки, що сприяють підвищенню якості СВП і, відповідно, зростанню попиту.

Фактори формування пропозиції на ринку спортивно-видовищних послуг

Як свідчать результати досліджень, обсяг пропозиції СВП залежить від таких ключових факторів:

1. Рівня розвитку матеріально-технічної бази спортивних організацій;
2. Кваліфікації фахівців-виробників послуг;

3. Витрат на виробництво та собівартості послуги;
4. Ринкової ціни та системи економічного стимулювання [59, 60].

Перші три чинники мають прямий вплив на можливість розширення пропозиції, визначаючи технічну, кадрову та інституційну спроможність виробників.

Окрему роль відіграють економічні стимули, зокрема у сфері професійного спорту. Рівень доходів спортсменів-професіоналів істотно перевищує середні показники заробітних плат у більшості галузей економіки. Найвідоміші спортсмени («зірки») отримують не лише контрактні заробітки, але й низку додаткових премій — за участь у змаганнях, досягнення спортивних результатів, кількість проданих квитків, медійну активність або комерційну привабливість для спонсорів. До цього додаються суттєві маркетингові доходи від реклами товарів і брендів, що, у свою чергу, стимулює розвиток пропозиції у галузі СВП.

Важливою особливістю є колективний характер споживання СВП: одна послуга (наприклад, футбольний поєдинок чи баскетбольний матч) споживається одночасно десятками тисяч осіб. Таким чином, максимальний обсяг пропозиції визначається фізичною місткістю спортивних споруд, яка безпосередньо обмежує кількість споживачів на події.

Статистичні дані свідчать, що на глобальному ринку спортивно-видовищних послуг сукупна пропозиція зазвичай перевищує попит. Наприклад, під час проведення Олімпійських ігор відсоток реалізованих квитків становить у середньому на 5–28 % менше від наявної кількості місць (табл. 3.3) [57]. Отже, навіть за умови гарантовано високої якості наданих послуг попит не завжди дорівнює пропозиції.

Водночас періодично виникають ситуації ажіотажного попиту, коли запит на СВП перевищує доступну пропозицію. Така тимчасова кон'юнктура, як правило, пов'язана з проведенням змагань особливого статусу або матчів із високим емоційним чи турнірним значенням (наприклад, фіналів чемпіонатів

або принципів дербі). У цих випадках спостерігається цінова нееластичність попиту — підвищення вартості квитків не впливає на обсяги продажів, що свідчить про престижність і високий соціальний статус спортивно-видовищних подій.

Таблиця 3.3

Показники реалізації квитків на змагання Олімпійських ігор

Роки	Місце проведення Олімпійських ігор	Кількість білетів, (мільйонів)		% реалізації	Доходи, мільйонів доларів США
		що поступили в продаж	що були продані		
1984	Лос-Анджелес	6,9	5,7	82,0	156
1988	Сеул	4,4	3,3	75,0	36
1992	Барселона	3,9	3,021	77,0	79
1996	Атланта	11,0	8,318	75,0	425
2000	Сідней	7,6	6,7	88,0	551
2004	Афіни	5,3	3,8	71,0	228
2008	Пекін	6,8	6,5	95,6	185
2012	Лондон	8,5	8,2	97,0	988
2016	Ріо-де-Жанейро	6,8	6,2	91,0	321
2024	Париж	10	9,5	95,0	1304

За певних умов — таких, як стабільно високий спортивний рівень змагань, значна популярність виду спорту, наявність висококласних спортсменів-«зірок» — на ринку окремих спортивно-видовищних послуг (СВП) формується стійкий ажіотажний попит, який може зберігатися протягом тривалого часу. Показовим прикладом цього явища є ринок видовищних послуг Англійської Прем'єр-ліги (АПЛ). Майже третина клубів чемпіонату створює продукт настільки високої якості, що він спричиняє надмірний попит на сезонні абонементи, перевищуючи місткість стадіонів і пропозицію квитків.

Сучасний ринок спортивно-видовищних послуг тісно інтегрований з іншими галузями економіки. У розвинених країнах корпоративний сектор активно використовує спортивні події та їхніх учасників у власних комерційних

інтересах. На відміну від обслуговування сфери оздоровчої фізичної культури (через реалізацію супутніх товарів і послуг), бізнес у професійному спорті базується на глибокій інтеграції спортивного та неспортивного бізнесу, ініційованій переважно корпоративним сектором. Така інтеграція відкриває нові можливості для підвищення прибутковості підприємств, особливо через партнерство зі спортивними структурами.

Найчастіше економічними партнерами спортивних клубів і спортсменів стають виробники споживчих товарів і медіакомпанії. Перші виступають у ролі спонсорів, інтегруючи бренд спорту у власну маркетингову політику, тоді як другі підвищують свої прибутки завдяки придбанню прав на телетрансляції спортивних подій, перетворюючи їх на електронну форму СВП, і продажу ефірного часу рекламодавцям.

Найчастіше економічними партнерами спортивних організацій та окремих спортсменів стають фірми – виробники споживчих товарів, а також телевізійні компанії. Перші виступають у ролі спонсорів, що дає їм можливість широко використовувати СВП чи її виробника з метою реклами своїх товарів. Другі збільшують свої прибутки шляхом придбання прав на телетрансляції спортивних змагань (тобто на створення електронних версій СВП) та продажу ефірного часу іншим фірмам для реклами їхніх товарів.

3.2. Особливості формування попиту та пропозиції на ринку спортивно-видовищних послуг

Спорт вищих досягнень протягом останніх десятиліть під впливом комерціалізації набув ознак окремої сфери економічної діяльності, яка здійснюється за законами ринку. Це означає, що спортивні організації мають користуватися високою популярністю у населення досить великої групи видів спорту (футболу, баскетболу, хокею, бейсболу, тенісу, боксу тощо), для того, щоб отримувати прибуток у якості суб'єктів підприємництва (спортивного бізнесу). А у якості суб'єкти ринку-виробників СВП вони відповідно мають забезпечувати високу пропозицію послуг.

Сприятливими факторами підприємницької активності у спорті виступають високий рівень якості послуг, створюваних спортсменами найвищої кваліфікації, та емоційна привабливість спортивного видовища для споживача. Наявність цих чинників формує позитивну ринкову кон'юнктуру, що приваблює інвесторів, медіа-партнерів та бізнес-структури.

Крім того, спорт сміливо виходить на нові сегменти глобального ринку, оскільки досягнення спортсменами чи командами високого міжнародного рівня створює передумови для інтеграції у світовий бізнес-простір. Вихід клубу або федерації на міжнародну арену розширює коло потенційних споживачів, підвищує інвестиційну привабливість і зміцнює підприємницький потенціал організації.

Перспективи підприємницької діяльності у спорті вищих досягнень значною мірою визначаються суперечністю між національним і інтернаціональним началами його розвитку. Виробники СВП — спортивні клуби як основні суб'єкти ринку — з одного боку, зацікавлені у співпраці з найприбутковішими партнерами інших країн для максимізації прибутків; з іншого — обмежені регламентами національних федерацій, які охороняють національну спортивну систему.

Так, проведення регулярних матчів між провідними клубами Європи поза рамками офіційних турнірів могло б принести істотний економічний зиск (розширення медіаправ, залучення нових аудиторій, укладання вигідних контрактів). Проте така практика суперечить структурі національних чемпіонатів і політиці збереження національної самобутності спорту, яка є важливою передумовою розвитку масового спорту та внутрішнього ринку СВП.

Крім соціокультурних аргументів, існують і економічні: національний ринок СВП — це вагомий складник внутрішньої економіки, що забезпечує доступність спортивних подій для широких верств населення та запобігає надмірній концентрації ресурсів у «елітних» сегментах.

Сучасні економічні тенденції поступово зумовлюють послаблення національних обмежень і сприяють становленню наднаціональних моделей

підприємництва у спорті. Найпомітнішим чинником цього процесу є формування міжнародного ринку праці спортсменів і тренерів, який стимулює активну міграцію кадрів між країнами та клубами. Така мобільність сприяє уніфікації спортивної діяльності, зближуючи стилі, системи підготовки та моделі організації змагань, що послаблює вплив національних регуляторів.

Професійний спорт належить до сфери виробництва суспільно значущих благ. Професійні клуби та організації, попри специфічність свого продукту, діють як повноцінні суб'єкти підприємництва, виробляючи особливий вид послуг — послуги професійного спорту (ППС).

ППС — це діяльність структур професійного спорту, що ґрунтується на використанні економічних ресурсів і спрямована на задоволення потреб суспільства у спортивному видовищі, змаганнях, емоційних враженнях та соціальних цінностях. Вона є не лише спортивним продуктом, а й комплексним соціокультурним феноменом, у якому відображаються виховні, морально-етичні, комунікативні, економічні та гедоністичні функції спорту (табл. 3.4) [6].

На відміну від шоу-бізнесу, професійний спорт виконує позитивну суспільну місію — формує цінності здорової конкуренції, виховує волю, зміцнює колективну ідентичність і виступає важливим чинником соціальної інтеграції. Водночас економічний вимір ППС — реалізація прав на перегляд, торгівля символікою, реклама, комерційні трансляції — перетворює спорт на високоефективний сектор креативної економіки.

Зміст ППС визначається кількома базовими компонентами — морально-естетичним, комунікативним, політичним, гедоністичним та економічним. Їх співвідношення формує загальну корисність послуги для споживачів. Якщо акцент робиться на пропаганді виду спорту та утвердженні його ціннісного потенціалу, основною є морально-естетична складова; якщо ж пріоритетом є прибуток, домінують гедоністичний та економічний компоненти, що наближає діяльність спортивних структур до логіки шоу-бізнесу.

Таблиця 3.4

Характеристика послуги професійного спорту

Компонент змісту	Потреба, що задовольняється	Споживачі
Морально-естетичний	Потреба у моральних цінностях та ідеалах Потреба у самовираженні та самореалізації Потреба у формуванні естетичного почуття	Індивіди, народи
Комунікативний	Потреба у міжособистісному спілкуванні Потреба у міждержавному спілкуванні	Індивіди Народи, держави
Політичний	Потреба у формуванні позитивного міжнародного іміджу країни Потреба у досягненні часткових політичних цілей	Народи, держави, політичні партії Держави, політичні партії
Гедоністичний	Потреба в отриманні задоволення від спортивного видовища Потреба в активному відпочинку та спілкуванні	Індивіди
Економічний	Потреба в отриманні економічних вигод	Бізнес, засоби масової інформації

Отже, підприємництво у спорті вищих досягнень є складним, багаторівневим явищем, у якому поєднуються ринкові закономірності, соціокультурні функції та глобальні процеси економічної інтеграції. Воно виступає не лише формою господарювання, а й механізмом трансформації спорту у сучасний соціально-економічний інститут, що впливає на культуру, масову свідомість і міжнародну комунікацію.

Ідеологія та стратегічна спрямованість підприємницької діяльності у структурах професійного спорту формуються під впливом сукупності історичних, соціально-економічних і культурно-ментальних чинників. На характер вибору моделі розвитку впливають не лише специфіка національної

економічної системи, але й особливості менталітету населення, рівень розвитку спортивної інфраструктури, традиції функціонування спортивних організацій на рівні країни, регіону або континенту. Усі ці фактори у своїй взаємодії визначають тип і напрям підприємницької ідеології у професійному спорті, формуючи відповідну модель його господарювання.

У сучасних умовах виокремлюють два базові підходи (моделі) до ведення підприємницької діяльності у галузі професійного спорту — комерційно-спортивний та спортивно-комерційний.

Комерційно-спортивний передбачає, що спорт підпорядковується логіці ринкової діяльності, а спортивні здобутки є засобом досягнення комерційного успіху. Спортивно-комерційний виходить з того, що спорт розглядається як автономна соціокультурна цінність, а підприємництво виконує функцію ресурсу для забезпечення його сталого розвитку [6].

Обидва типи функціонують за єдиними законами ринкової економіки, виробляючи аналогічний за своєю природою товар — послугу професійного спорту (ППС). Споживачем цієї послуги є глядач, уболівальник, спонсор, медіакомпанія або рекламодавець. Відповідно, загальні джерела доходів мають схожу структуру:

- реалізація квитків і сезонних абонементів;
- продаж прав на телевізійні трансляції;
- комерційне партнерство зі спонсорами та рекламодавцями;
- продаж клубної символіки та прав на використання бренду.

Представники комерційно-спортивної моделі підприємництво вирізняються орієнтацією на отримання прибутку переважно з ринкових джерел доходів, не покладаючись на державну чи муніципальну підтримку. Їхня діяльність вибудовується за логікою класичного підприємництва, де кожен елемент спортивного процесу розглядається як економічний ресурс, потенційно здатний генерувати дохід.

У сучасних умовах провідне місце серед джерел доходів у комерційно-спортивних структурах посідають платежі за права на телевізійні

трансляції змагань (рис. 3.4) [53]. Продаж медіаправ перетворився на один із ключових інструментів монетизації спортивного продукту — так звана «економіка спортивного контенту» стала базовим чинником фінансової стійкості професійних ліг. Завдяки високій глядацькій привабливості змагань провідні спортивні організації укладають з телемовниками довгострокові контракти на значні суми, що забезпечує стабільність їхніх бюджетів і створює ефект масштабу для всієї індустрії.

Характерним прикладом є професійні ліги США з ігрових видів спорту (зокрема, Національна футбольна ліга, Національна баскетбольна асоціація, Вища бейсбольна ліга), де значна частка доходів формується з коштів телемовників і від комерційного використання інфраструктури. Зокрема, команди НФЛ регулярно отримують прибутки від надання своїх спортивних споруд у концесію торговельним компаніям, які під час проведення матчів організовують роздрібну торгівлю, кейтеринг, продаж сувенірної продукції та надають інші побутово-комерційні послуги. Надходження від такої діяльності становлять у середньому близько 10 % доходної частини бюджетів клубів НФЛ, що свідчить про ефективність диверсифікації джерел прибутку та високий рівень менеджменту спортивних об'єктів.

Окрім безпосередніх комерційних надходжень, у структурі доходів комерційно-спортивних організацій застосовуються також механізми формування непрямих прибутків. Одним із них є амортизаційне нарахування на контракти гравців, що дозволяє оптимізувати податкове навантаження та підвищити ефективність фінансового планування. Цей метод поширений у північноамериканській практиці, де контракти спортсменів розглядаються як нематеріальні активи клубу — об'єкти довгострокової інвестиції, амортизація яких визнається допустимою бухгалтерською процедурою відповідно до національних стандартів фінансового обліку.

Таким чином, комерційно-спортивна модель підприємництва орієнтується на комплексне використання усіх економічно цінних активів спорту — медійних, інфраструктурних, комерційних і кадрових. Її

функціонування підтверджує, що професійний спорт у сучасному світі є повноцінним сегментом конкурентної економіки, здатним ефективно генерувати дохід у межах ринкових механізмів без обов'язкового залучення бюджетної підтримки.

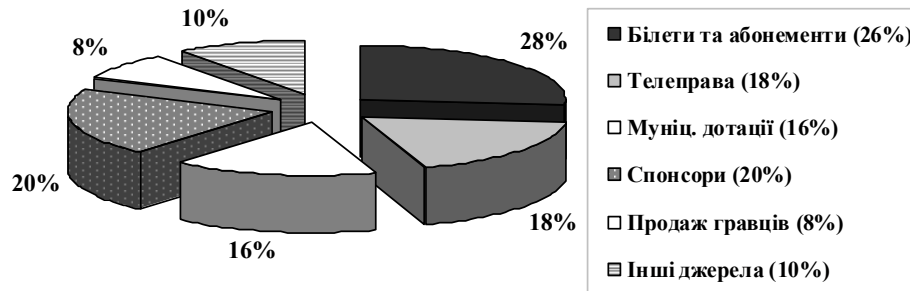


Рис. 3.3. Структура доходів команд Національної футбольної ліги Франції

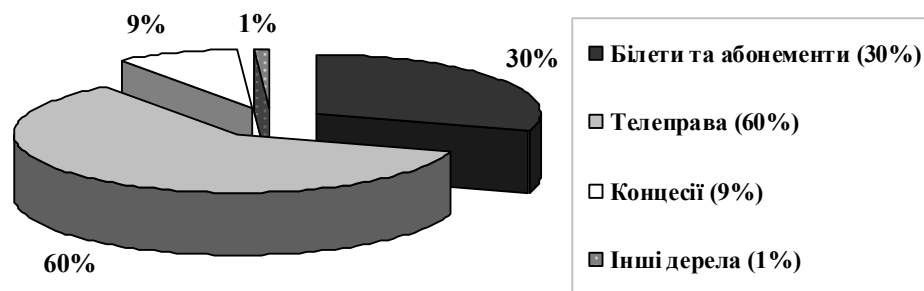


Рис. 3.4. Структура доходів команд Національної футбольної ліги США

Починаючи з 1980-х років, у сфері професійного спорту чітко простежується тенденція поступового зближення двох базових моделей підприємницької діяльності — спортивно-комерційної та комерційно-спортивної. Даний процес відображає більш загальні закономірності розвитку глобальної спортивної індустрії, у якій економічна ефективність дедалі тісніше інтегрується із спортивною результативністю.

Ініціаторами такого зближення, як правило, виступають представники спортивно-комерційного підприємництва, які, прагнучи підвищити фінансову автономність і зміцнити ринкові позиції, активно запозичують практики

комерційно орієнтованих структур. Яскраві прояви цього процесу спостерігаються у європейських ігрових видах спорту, де відбувається еволюція форм власності та модернізація організаційно-економічних механізмів управління клубами.

Вагомою ознакою трансформації є акціонування професійних спортивних клубів або перетворення їх на приватну власність індивідуальних інвесторів. Якщо у 1980-х роках лише окремі футбольні клуби Європи набули статусу акціонерних товариств, причому їх діяльність суворо регламентувалася національним законодавством, то на початку XXI століття більшість провідних клубів континенту функціонують саме у формі комерційних компаній. Цей процес сприяв підвищенню прозорості фінансових потоків, залученню приватного капіталу та формуванню реального ринку корпоративного управління у сфері спорту.

Паралельно спостерігається адаптація європейським спортивним бізнесом організаційних моделей, характерних для північноамериканського професійного спорту. Професійні ліги США з ігрових видів спорту — NFL, NBA, MLB, NHL — сформувалися як картельні об'єднання клубів, що функціонують за принципом максимальної комерційної ефективності. Ці ліги являють собою відносно закриті економічні системи з чіткою внутрішньою структурою регулювання підприємницької діяльності учасників, розподілу доходів, контролю за фінансовими операціями та комерційними правами.

Орієнтація на подібну модель проявилася у 1998 р., коли у Лондоні представники шістнадцяти провідних футбольних клубів Європи — зокрема італійських «Ювентуса», «Інтера», «Мілана»; іспанських «Барселони» і «Реала»; англійських «Манчестер Юнайтеда», «Арсенала», «Ліверпуля»; німецьких «Баварії» та «Борусії» (Дортмунд); французьких «Марселя» і «ПСЖ»; португальської «Бенфіки»; нідерландського «Аякса»; грецького «Панатінаїкоса» та турецького «Галатасараю» — підписали спільний меморандум. У документі містилася критика політики UEFA, звинувачення у обмеженні фінансової самостійності клубів та пропозиція створити нову

Європейську футбольну Суперлігу — комерційне утворення поза юрисдикцією UEFA, організоване за зразком NBA та NHL. Ініціатором виступив президент маркетингової компанії «Media Partners» Родольфо Хехт Лучано, який підрахував, що очікуваний щорічний прибуток такого проекту міг би становити близько двох мільярдів доларів США [26; 34].

Завдяки жорсткій позиції UEFA, яка пригрозила санкціями клубам-учасникам, реалізацію проекту вдалося тоді зупинити, однак сама ідея закритої комерційної ліги отримала розвиток в інших дисциплінах. Так, у другій половині 1990-х років було засновано Європейську хокейну лігу (1996 р.) та баскетбольну Євролігу, які, хоч і діяли під контролем континентальних федерацій, прийняли американську модель централізованого управління правами, доходами і маркетингом, властиву NBA та NHL [34].

Іншою визначальною тенденцією зближення спортивно-комерційної та комерційно-спортивної моделей стала активна інституціоналізація ринкових управлінських технологій, насамперед маркетингу. Починаючи з 1980-х років, маркетинг перетворився на стратегічний інструмент управління професійними клубами, лігами та іншими спортивними організаціями. Його поява у сфері спорту була зумовлена становленням постіндустріального суспільства, для якого характерними є висока насиченість споживчого ринку, загострення конкуренції, диверсифікація дозвілєвої індустрії та зростання попиту на спортивно-видовищні послуги найвищої якості .

У постіндустріальних країнах — насамперед у США, Канаді, державах Західної Європи та Японії — сформувався широкий сегмент потенційних споживачів послуг професійного спорту (ППС), який охоплював не лише глядачів, а й бізнес-структури та медіакомпанії. Для структур професійного спорту головним стратегічним завданням стало ефективне залучення цих споживачів до ринку спортивних послуг [23].

Першими успішно реалізували це завдання саме представники комерційно-спортивного підприємництва, запровадивши системний маркетинговий підхід. Зокрема, мова йде про професійні ліги США — NFL,

MLB, NBA та NHL, — які упродовж першого десятиліття після широкого впровадження маркетингових стратегій змогли значно підвищити ефективність своїх фінансових моделей: доходи цих організацій зросли відповідно у 4 рази (NFL), 3,8 раза (MLB), 7 разів (NBA) та 2,3 раза (NHL) [50].

Хоча наприкінці 1980-х років у наукових колах США почали висловлюватися песимістичні прогнози щодо «вичерпання потенціалу спортивного маркетингу», подальша практика 1990-х років переконливо спростувала ці твердження (рис. 3.5). Маркетинг перетворився на інтегративну складову сучасного спортивного підприємництва, забезпечивши органічне поєднання спортивно-комерційних і комерційно-спортивних елементів у єдину модель — глобальний бізнес спорту вищих досягнень.

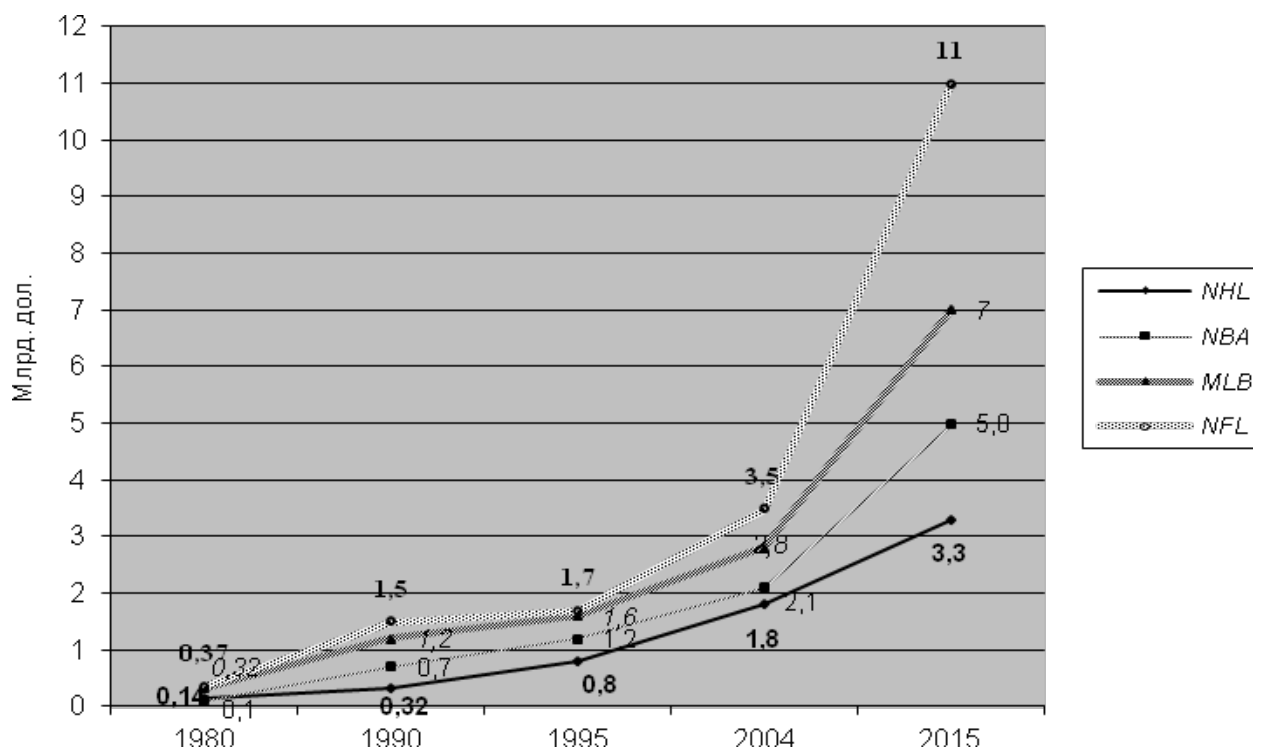


Рис. 3.5. Динаміка доходів професійних ліг США у 1980-2015 рр.

Представники спортивно-комерційного типу підприємництва не продемонстрували настільки істотних успіхів у комерціалізації своєї діяльності, як їхні колеги, орієнтовані на комерційно-спортивну модель. Загалом у країнах Західної Європи позитивний економічний ефект від упровадження

маркетингових стратегій на національному рівні виявився обмеженим і носив здебільшого локальний характер. Успішне застосування маркетингу спостерігалось лише у діяльності окремих провідних клубів елітних чемпіонатів так званої «великої футбольної п'ятірки» — Великої Британії, Італії, Німеччини, Іспанії та Франції. Ці клуби завдяки сильному брендовому капіталу, історичній репутації, високому рівню спортивних результатів і професійному менеджменту змогли реалізувати інтегровані маркетингові програми, орієнтовані на максимізацію доходів від квиткових продажів, ліцензійної продукції, спонсорства та медіаправ.

Натомість найбільш вагомих результатів у використанні маркетингових технологій досягла система континентальних клубних змагань під егідою UEFA, передусім Ліга чемпіонів, яка стала флагманом комерціалізації європейського професійного футболу. У межах цього турніру реалізується комплексна маркетингова стратегія з жорсткою централізацією управління комерційними правами, стандартизацією рекламних форматів і координацією дій клубів-учасників.

За даними UEFA, протягом останніх сезонів XX століття сукупні доходи клубів-учасників Ліги чемпіонів, отримані від маркетингових програм (спонсорства, продажу медіаправ, комерційних партнерств тощо), зросли приблизно у 6,5 разів. Така тенденція зберігається і у перші десятиліття XXI століття, що свідчить про сформованість ефективної моделі стратегічного спортивного маркетингу, побудованої на поєднанні координаційної ролі наднаціонального управлінського органу (UEFA) та високого комерційного потенціалу провідних клубів Європи (рис. 3.6).

Таким чином, досвід Ліги чемпіонів демонструє, що навіть у межах спортивно-комерційної парадигми підприємництва, де домінує соціально-спортивна мотивація, маркетинг може виступати дієвим інструментом фінансової стійкості та каталізатором інтеграції спортивних і бізнес-інтересів на наднаціональному рівні.

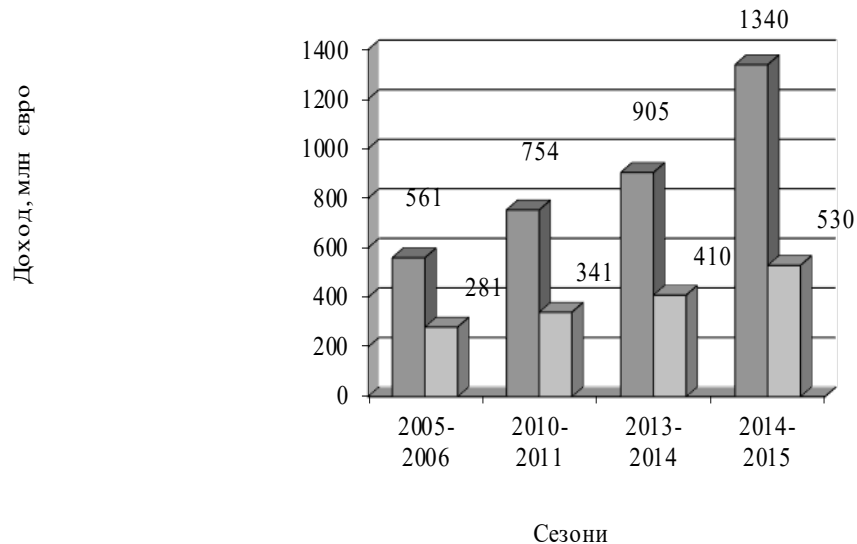


Рис. 3.6. Динаміка сукупних доходів клубів-учасників
Ліги чемпіонів УЄФА:

- загальні доходи;
- доходи від участі в маркетинговому пулі

За підсумками турніру Ліги чемпіонів UEFA сезону 2019–2020 рр. сукупні доходи клубів-учасників становили близько 2,04 млрд євро, з яких доходи від маркетингового пулу сягнули 292 млн євро. У сезоні 2023-2024 рр. ці показники відповідно склали 3,97 і млрд євро і 294,7 млн євро [61]. Це засвідчує високу ефективність централізованої моделі комерційного управління, що забезпечує рівномірний розподіл прибутків між учасниками та стійку динаміку зростання доходів європейського професійного футболу.

Упродовж останнього десятиріччя ХХ ст. дедалі виразнішою ставала тенденція зростання витрат на виробництво послуг професійного спорту (ППС). Цей процес є економічно закономірним наслідком загострення спортивної конкуренції, яка змушує клуби концентрувати фінансові ресурси на підвищенні якості спортивно-видовищного продукту. Оскільки якість ППС безпосередньо залежить від індивідуальної майстерності виконавців, тобто спортсменів найвищої кваліфікації, клуби спрямовують значні кошти на трансферні

проекти, укладання контрактів із відомими гравцями, формування систем преміювання та створення сприятливих соціально-економічних умов для ключових виконавців.

Разом із тим, прогресуюче зростання витрат на оплату праці спортсменів створює значне навантаження на фінансові бюджети клубів, нерідко призводячи до хронічної заборгованості й навіть банкрутства. У зв'язку з цим підприємницькі структури професійного спорту змушені активно залучати зовнішні джерела фінансування, основними серед яких є спонсорські кошти та пряме корпоративне утримання клубів компаніями з інших секторів економіки.

Характерною формою є довготривале партнерство між спортивними клубами та корпоративними спонсорами. Показовим прикладом виступає співпраця голландського футбольного клубу «ПСВ Ейндговен» із транснаціональною корпорацією «Philips», яка має багаторічну історію. Фінансова участь концерну у функціонуванні клубу, за оцінками експертів, становить близько 5 млн євро щорічно, причому корпоративний партнер забезпечує не лише матеріальну, а й інтелектуальну підтримку — консультування з питань маркетингу, управління брендом і цифрових технологій у спортивному бізнесі [42].

У європейській практиці поширеними є також випадки повного або переважного фінансування професійних спортивних організацій приватними підприємцями. Зокрема, французький бізнесмен Бернар Тапі, власник фінансової групи «Bernard Tapie Finance» (BTF), тривалий час утримував футбольний клуб «Олімпік Марсель»; медіамагнат Сільвіо Берлусконі — клуб «Мілан»; власник концерну «FIAT» Джанні Ан'еллі — клуб «Ювентус» (Турин). Подібні приклади свідчать про перетворення професійного спорту на інвестиційно привабливий сегмент креативної економіки, тісно пов'язаний із корпоративними інтересами великих компаній [34].

Серед інструментів зниження ризиків у спортивному підприємстві помітну роль відіграють державні та муніципальні органи влади, які різними способами стимулюють фінансову стабільність клубів. Зокрема, у багатьох

країнах спортивні організації мають можливість безоплатно або за символічну орендну плату використовувати муніципальні спортивні споруди, що істотно скорочує їхні експлуатаційні витрати. Відомий приклад із практики американського баскетболу, коли одне з міст, прагнучи прийняти команду НБА, запропонувало клубу орендну ставку в один долар на рік — як символ партнерства громади і спорту. В окремих випадках муніципалітети надають також пряму фінансову підтримку клубам-резидентам, розглядаючи їх діяльність як фактор соціально-економічного розвитку територіальних громад [34].

Висновки до розділу 3

1. У ринкових умовах діяльність спортивних організацій, особливо у сфері професійного спорту, набуває форми підприємництва. Ця діяльність характеризується самостійністю, економічною відповідальністю та спрямуванням на отримання прибутку через виробництво і реалізацію спортивно-видовищних послуг (СВП). Аналіз світового досвіду дає підстави стверджувати, що у сучасному професійному спорті функціонують дві моделі підприємництва — комерційно-спортивна та спортивно-комерційна. Їх об'єднує спільна ринкова база, проте вони різняться за цільовими пріоритетами, організаційною побудовою та структурою доходів.

2. Незалежно від обраної моделі, професійні клуби функціонують за схожими економічними принципами, генеруючи дохід через продаж квитків і абонементів, реалізацію телерадіоправ, спонсорські внески, рекламу та комерційну діяльність у цифрових і медійних середовищах. У межах спортивно-комерційної моделі вагому роль відіграє державна та муніципальна підтримка, зокрема бюджетні субсидії і дотації (наприклад, у середньостатистичному клубі Національної футбольної ліги Франції їхня частка становить близько 16 %). Натомість комерційно-спортивна модель орієнтується виключно на ринкові джерела фінансування — передусім доходи від продажу медіаправ (які становлять основну частку прибутку клубів і ліг), концесійні угоди з торговим бізнесом та монетизацію інфраструктури. Частка

надходжень від концесійних послуг у бюджетах команд Національної футбольної ліги США досягає в середньому 10 %.

3. Професійний спорт у XXI ст. розвивається як інтегрована частина світової економіки, у якій соціокультурні й комерційні інтереси поступово взаємопроникають. Це забезпечує перехід спортивного підприємництва до стадії комплексної економічної системи, де спортивний результат, ринкове управління, державне регулювання та інноваційні технології утворюють єдиний механізм сталого розвитку.

РОЗДІЛ 4

РИНОК СПОРТИВНО-ВИДОВИЩНИХ ПОСЛУГ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

4.1. Особливості формування ринку СВП в Україні

Етап розвитку сфери фізичної культури і спорту в Україні, що розпочався з другої половини 1980-х років, позначився поступовим переходом від командно-адміністративної моделі управління до ринкової соціально-економічної системи. Саме цей період слід вважати початковою фазою становлення національного ринку спортивно-видовищних послуг (СВП) та формування його ключових структурних компонентів. Зазначений процес досі не набув завершеного характеру, що підтверджується змістом низки програмних документів, зокрема «Національної доктрини розвитку фізичної культури і спорту» та Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2025 року. Ці документи визначають стратегічні орієнтири галузі, спрямовані на наближення її показників до стандартів, притаманних розвиненим європейським державам. Водночас сучасний стан вітчизняного ринку СВП свідчить про значну відмінність від зазначених орієнтирів як за рівнем матеріально-технічного забезпечення, так і за структурою попиту та пропозиції.

Рівень попиту на спортивно-видовищні послуги в Україні залишається відносно невисоким. Основну частку ринкової пропозиції формують СВП, виробниками яких є представники ігрових видів спорту, передусім футболу та баскетболу. Саме ці види спорту, під впливом внутрішніх трансформаційних процесів та зовнішніх економічних детермінант, виявили найвищу здатність до адаптації у ринковому середовищі. Професійні клуби, що представляють зазначені види спорту, протягом останніх десятиліть активно здійснювали пошук ефективних механізмів просування власних

послуг на вітчизняному та міжнародному ринках спортивно-видовищного продукту.

Як свідчать статистичні дані (табл. 4.1), простежується відносно стійка тенденція до зростання попиту на футбольні видовища найвищого рівня. Так, уже на початковому етапі формування національного ринку СВП спостерігалось майже дворазове збільшення середньої відвідуваності матчів провідних команд — членів Професійної футбольної ліги України — у сезоні 2005–2006 років порівняно з дебютним чемпіонатом 1992 року. Найбільший глядацький попит, при цьому, стабільно демонстрували матчі за участю команд, які відзначалися високою якістю гри та стабільними спортивними результатами.

Таблиця 4.1

Середня відвідуваність матчів команд Вищої ліги у чемпіонатах України з футболу

Сезони	Всього глядачів	Середня відвідуваність	
		чоловік	у % до попереднього сезону
1992	1028220	3650	100,0
1992-1993	1436400	5985	164,0
1993-1994	1801520	5887	98,3
1994-1995	1697180	5546	94,2
1995-1996	1789650	5926	106,9
1996-1997	1390700	5800	97,9
1997-1998	1405050	5879	101,3
1998-1999	1821100	7588	129,1
1999-2000	1941400	8089	106,6
2000-2001	1699750	9339	115,5
2001-2002	1765807	9702	103,9

2002-2003	1779150	7413	76,4
2003-2004	1854560	7727	104,2
2004-2005	1738577	7244	93,7
2005-2006	1908424	7952	108,4

Водночас аналіз футбольної статистики засвідчує, що рівень попиту на спортивно-видовищні послуги у вітчизняному футболі істотно поступався їх пропозиції. Згідно з даними сезону 2007–2008 рр., лише два клуби вищої ліги — «Шахтар» (Донецьк) та «Закарпаття» (Ужгород) — забезпечували заповнюваність своїх стадіонів більш ніж на 50 % від загальної місткості (табл. 4.2) [2]. Такий дисбаланс між потенційною пропозицією та фактичним попитом свідчить про обмежену комерційну привабливість національного ринку СВП у цей період, а також про системні проблеми маркетингової адаптації спортивних організацій до умов ринкової економіки.

Особливої уваги заслуговує той факт, що упродовж 1990-х років більшість українських спортивних організацій здійснили перші спроби запровадити у власну діяльність принципи спортивного маркетингу. Цей процес відбувався в умовах становлення вітчизняної ринкової економіки та характеризувався нестачею методичних напрацювань, інституційної підтримки й відповідних фахівців. Водночас, окремим клубам — передусім «Динамо» (Київ) та «Шахтарю» (Донецьк) — вдалося досягти відчутних результатів завдяки комплексному підходу до структурної модернізації своєї діяльності [2].

Зазначені клуби змогли забезпечити підвищення якості спортивно-видовищних послуг, що проявилось у впровадженні сучасних стандартів організації матчів, розвитку матеріально-технічної бази, розширенні спектра послуг для глядачів і партнерів та активному використанні механізмів публічних комунікацій. Високі спортивні результати, досягнуті цими командами на міжнародній арені — у тому числі під час участі у Лізі

чемпіонів UEFA та Кубку UEFA — сприяли підвищенню впізнаваності українських клубів за кордоном і створенню позитивного іміджу національного футболу.

Таблиця 4.2

Показники відвідування матчів команд Вищої ліги чемпіонату України у сезонах 2005-2006 та 2007-2008 років

Команда	Середня відвідуваність у домашніх матчах, чоловік		Число місць на стадіоні	Заповнюваність стадіону у 2007-2008, %
	Сезон 2005-2006	Сезон 2007-2008		
«Шахтар» Донецьк	20649	20 080	31500	63,7
«Закарпаття» Ужгород	2321	6 003	10 000	60,0
«Динамо» Київ	7913	8 383	16 863	49,7
«Металіст» Харків	11080	12 180	28 000	43,5
«Таврія» Симферополь	8680	8 533	23500	36,3
«Дніпро» Дніпропетровськ	6793	9 023	25 617	35,2
«Металург» Запоріжжя	4160	7 440	17 500	23,8
«Ворскла» Полтава	6340	6 807	28000	22,6
«Кривбас» Кривий Ріг	8280	5 860	30 000	19,5
«Чорноморець» Одеса	11100	7 700	40000	19,3
„Арсенал” Київ	3540	9 280	83000	11,1

Таким чином, формування ринку СВП у вітчизняному футболі у 1990–2000-х роках відбувалося під впливом подвійного процесу: з одного боку, — поступового впровадження маркетингових інструментів у діяльність клубів, що орієнтувалися на підвищення комерційної ефективності, з іншого, — адаптації українських спортивних структур до глобальних тенденцій інтернаціоналізації ринку спорту. Клуби, які зуміли інтегруватися у міжнародну систему

спортивного маркетингу, стали основними локомотивами розвитку попиту на спортивно-видовищні послуги в Україні, заклавши підґрунтя для формування сучасної індустрії професійного

Результати аналізу розвитку ринку спортивно-видовищних послуг (СВП) у вітчизняному футболі свідчать, що протягом останнього десятиліття суттєвого зростання рівня попиту на футбольні видовища не відбулося. Незважаючи на окремі позитивні тенденції у покращенні організації змагань, маркетинговій діяльності клубів та модернізації спортивної інфраструктури, загальний рівень глядацької активності залишався стабільно низьким.

За підсумками сезону 2021–2022 рр. лише ФК «Динамо» (Київ) зумів підтримати середній показник відвідуваності на рівні попередніх років, тоді як більшість інших клубів демонстрували різке падіння глядацької присутності. Така ситуація зумовлена як об'єктивними економічними чинниками (зниженням платоспроможності населення, конфліктним станом частини територій, обмеженнями внутрішнього туризму), так і специфічними соціальними та організаційними аспектами функціонування українського футболу (табл. 4.3) [1].

Водночас під час інтерпретації цих результатів необхідно врахувати вплив екстремального глобального чинника — пандемії COVID-19, що істотно змінила умови функціонування ринку СВП. У зв'язку із запровадженням карантинних обмежень, заборонаю масового скупчення людей і повним або частковим закриттям стадіонів для публіки, попит на спортивно-видовищні послуги об'єктивно скоротився. Таким чином, зниження глядацької активності у зазначений період має не лише ринковий, але й форс-мажорний характер, що потребує диференційованого підходу до оцінки ефективності функціонування футбольних клубів у контексті ринку СВП.

Відсутність чітко визначеної державної концепції розвитку професійного спорту в Україні призвела до істотної невизначеності його

інституційно-правової та організаційно-економічної моделі. Нереалізованість державою ролі системного координатора у процесі формування ринкових засад функціонування спорту не дозволила вибудувати цивілізований механізм входження спортивних структур у ринкове середовище.

Таблиця 4.3

**Показники відвідування матчів команд України прем'єр ліги
у сезоні 2021-2022 років за підсумками 18-ти турів**

Команда	Відвідуваність, чоловік	
	Всього	Середнє
«Динамо» Київ	148088	8227
«Шахтар» Донецьк	130968	7276
«Металіст» 1925 Харків	72278	4015
СК «Дніпро-1»	66416	3907
«Ворскла» Полтава	69298	3850
«Рух» Львів	52495	3281
«Чорноморець» Одеса	50839	2991
«Зоря Луганськ	45189	2824
ФК «Львів»	39774	2652
«Верес» Рівне	47082	2616
ФК «Минай»	47007	2612
ФК «Олександрія»	46506	2584
«Десна»Чернігів	43209	2542
«Колос» Ковалівка	38150	2244
«Інгулець» Петрово	37589	2211
ФК «Маріуполь»	26014	1626

У підсумку цей процес набув стихійного, переважно неформалізованого характеру, що зумовило спонтанну трансформацію

аматорського спорту (за офіційним статусом) у спорт професійний шляхом зміни форми власності та переходу клубів до приватних структур.

Унаслідок цього спортивні клуби, які раніше функціонували як відкриті соціально значущі інституції, доступні до контролю з боку держави та громадськості, перетворилися на закриті комерційні організації, що діють як бізнес-утворення із власними економічними інтересами. Подібна трансформація, за відсутності належної законодавчої бази, фактично позбавила державу інструментів впливу на стратегічний розвиток професійного спорту та контроль за його відповідністю національним пріоритетам.

У сучасних умовах це створює можливість для вузького кола приватних власників визначати стратегію розвитку клубів без урахування суспільних інтересів і позиції держави. Власники спортивних брендів, які репрезентують Україну на міжнародній арені, отримали реальний вплив не лише на економічну, а й на соціальну та політичну площину функціонування спорту. Зокрема, спостерігаються випадки, коли спортсменів використовують не лише як найманих працівників, а й як інструмент реалізації корпоративних або політичних стратегій.

Відсутність системного державного регулювання у сфері професійного спорту призвела до низки негативних соціально-економічних наслідків, серед яких — поглиблення структурної нерівності між учасниками спортивного ринку. Найбільш помітно це проявляється в ігрових видах спорту, передусім у футболі та баскетболі, де більшість клубів набули статусу акціонерних товариств закритого типу. Результатом стала поява майнового та фінансового розшарування між командами-учасниками національних чемпіонатів: з одного боку, — так звані «суперклуби», які систематично посідають лідируючі позиції у турнірних таблицях, з іншого, — клуби з обмеженими фінансовими ресурсами, що балансують на межі економічної неплатоспроможності.

Подібна поляризація знижує рівень спортивної конкуренції, негативно впливає на якість видовищних послуг, погіршує привабливість чемпіонатів для глядачів і спонсорів, а отже — зменшує загальний попит на ринку спортивно-видовищних послуг (СВП).

4.2. Перспективи розвитку ринку СВП

Наявність вищезазначених проблем не свідчить про неефективність ринку як такого. Навпаки, досвід міжнародної спортивної практики переконує, що ринковий механізм є одним із ключових чинників сталого розвитку спорту, за умови його раціонального регулювання й державної підтримки. Для України вкрай важливим є формування адаптованої моделі ринку СВП, що ґрунтується на гармонійному поєднанні ринкових стимулів і соціальної відповідальності.

Один із потенційних шляхів розв'язання наявних проблем полягає у використанні зарубіжного досвіду організаційно-економічного управління професійним спортом, зокрема системи корпоративного менеджменту, моделі колективного ліцензування комерційних прав, а також стандартизованих механізмів фінансового контролю клубів («financial fair play»). Запровадження базових міжнародних принципів прозорості, підзвітності та конкурентоспроможності сприятиме інтеграції українського професійного спорту до європейського спортивного простору.

Водночас важливим напрямом розвитку є залучення вітчизняного експертного потенціалу. Досвід українських фахівців, які вже працюють в умовах ринкової економіки та володіють практикою ефективного управління спортивними організаціями, може стати підґрунтям для розроблення національної моделі розвитку ринку СВП. Такі ініціативи мають бути підтримані на державному рівні через:

- створення нормативної бази для регулювання статусу професійного спорту;
- розроблення системи стимулів для розвитку спортивного менеджменту;

- формування механізмів публічно-приватного партнерства у сфері спорту.

Результати анкетного опитування вітчизняних фахівців, проведеного у межах цього дослідження, підтверджують переважно позитивне сприйняття ринку як чинника розвитку спорту в Україні. Переважна більшість респондентів вважає, що ринкові механізми за умови належного державного контролю здатні стимулювати конкурентність, покращити якість спортивно-видовищних послуг та підвищити інституційну стійкість спортивних організацій (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

**Оцінка характеру впливу ринку
на розвиток фізичної культури і спорту**

Чи вважаєте Ви, що ринок позитивно впливає на розвиток спорту?	Кількість відповідей
Так	11
Так, за умови контролю з боку держави	8
Ні, не впливає	1
Впливає негативно	-
Складно відповісти	-

Результати анкетного опитування фахівців спортивної галузі свідчать про переважно позитивне сприйняття ролі ринкових механізмів у розвитку сфери спортивно-видовищних послуг (СВП). Експерти зазначають, що впровадження ринкових відносин створює передумови для підвищення якості надання послуг, стимулює зростання мотивації населення до занять фізичною культурою, а також сприяє збільшенню зацікавленості глядачів у відвідуванні спортивних заходів. Важливим чинником вважається і розширення участі приватного капіталу у фінансуванні спорту, що відкриває перспективи для залучення додаткових інвестицій у матеріально-технічну базу, менеджмент та інноваційні технології спортивної сфери (табл. 4.4).

Оцінка позитивних наслідків розвитку ринку

Які, на Вашу думку, позитивні наслідки має розвиток ринку СВП?	Кількість відповідей
Підвищується мотивація населення до занять спортом та відвідування спортивних змагань	13
Підвищується якість СВП	16
Покращується матеріальний стан спортивних організацій	6
Збільшується приплив недержавних інвестицій у сферу фізичної культури і спорту	11
Інші	1
Складно відповісти	1

Водночас респонденти наголошують на існуванні потенційних ризиків надмірної лібералізації ринку спортивних послуг. Серед основних негативних наслідків запровадження ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту визначено два ключові аспекти.

По-перше, загрозу обмеження доступу до якісних спортивних послуг для соціально вразливих категорій населення у зв'язку з їх високою вартістю.

По-друге, ризик надмірної комерціалізації діяльності спортивних організацій, що може призвести до зниження їхньої соціальної ролі, деформації виховної функції спорту та переорієнтації на короткострокові прибуткові проєкти (табл. 4.5).

Заслуговує на увагу також оцінка респондентами ставлення держави до спонсорства у спорті. Майже третина опитаних вважає, що органи державної влади не приділяють достатньої уваги розвитку інституту спонсорства як стратегічного джерела фінансування спорту. Такий підхід свідчить про недооцінку потенціалу підприємницького сектору у забезпеченні стійкого економічного зростання галузі та потребує концептуального переосмислення державної політики у напрямі створення стимулюючих умов для підтримки меценатства і корпоративного партнерства у спорті (табл. 4.6).

Оцінка негативних наслідків розвитку ринку СВП

Які, на Вашу думку, негативні наслідки має розвиток СВП ?	Кількість відповідей
Стають недоступними елітні СВП для значної частини населення через високі ціни	15
Спортивні організації перетворюються у комерційні структури	12
Посилюється залежність спортивних організацій від комерційних структур-спонсорів	9
Зменшується число вітчизняних спортсменів у професійних командах	5
Частішими стають випадки вживання спортсменами заборонених речовин (допінгу)	6
Складно відповісти	

Виявлену тенденцію можна пояснити тим, що в Україні ще не сформовано сталих традицій спортивного спонсорства, а кількість компаній, які підтримують довгострокові партнерські відносини зі спортивними організаціями та демонструють системну соціальну відповідальність у сфері спорту, залишається незначною. Відсутність розвиненої культури меценатства та корпоративного партнерства у спортивній галузі суттєво обмежує можливості залучення приватних інвестицій і стримує комерційну активність спортивних структур.

Водночас результати дослідження засвідчили майже одноставну підтримку експертами необхідності впровадження маркетингових інструментів у діяльність спортивних організацій. Це свідчить про усвідомлення фахівцями важливості маркетингових стратегій як засобу підвищення конкурентоспроможності, привабливості та економічної ефективності ринку спортивно-видовищних послуг (табл. 4.7).

иТаблиця 4.6

**Оцінка ставлення держави
до комерційних структур, які надають допомогу
спортивним організаціям та спортсменам**

Яким, на Вашу думку, має бути ставлення держави до комерційних структур, які надають допомогу спортивним організаціям та спортсменам ?	Кількість відповідей
Вона не повинна звертати увагу на діяльність спонсорів	8
Воно має вводити податкові пільги спонсорам спортивних організацій	10
Воно має створити правовий механізм контролю за діяльністю спонсорів	8
Складно відповісти	2

Це значною мірою можна пояснити тим, що в Україні ще не склалися стійкі традиції спортивного спонсорства, вкрай мало компаній, які мають довготривалі контакти зі спортивними організаціями і відповідально ставляться до їх підтримки. Водночас слід відзначити майже повну однотайність респондентів з питання необхідності застосування маркетингу спортивними організаціями (табл. 4.7).

Таблиця 4.7

**Оцінка доцільності застосування спортивними організаціями
ринкових технологій управління**

Чи слід спортивним організаціям застосовувати ринкові технології управління, зокрема маркетинг ?	Кількість відповідей
Так	17
Так, але меншою мірою, ніж у інших галузях економіки	2
Ні	1
Складно відповісти	-

У процесі визначення напрямів посилення впливу ринкових механізмів на розвиток спорту в Україні доцільно враховувати результати експертної

оцінки факторів, що стримують ефективне використання ринкових інструментів у цій сфері (табл. 4.8).

За підсумками опитування, респонденти цілком обґрунтовано визначили низький рівень зацікавленості населення у регулярних заняттях спортом головним чинником, який перешкоджає активному функціонуванню ринку спортивно-видовищних послуг (СВП).

Таблиця 4.8

Оцінка факторів, які ускладнюють розвиток ринку СВП в Україні

Які з наведених факторів, на Вашу думку, найбільшою мірою ускладнюють розвиток ринку СВП в Україні?	Кількість відповідей
Незначний інтерес населення до занять фізичною культурою і спортом	16
Посередній рівень майстерності українських спортсменів	6
Відсутність належного правового забезпечення	14
Політична нестабільність в Україні	8
Недостатня кількість кваліфікованих фахівців зі спортивного менеджменту та маркетингу	5
Відсутність досвіду здійснення спонсорської діяльності в Україні	5
Непопулярність фізичної культури і спорту у телебачення та інших ЗМІ	4
Відсутність багатих національних компаній-потенційних спонсорів та рекламодавців	2
Інші	1
Складно відповісти	-

Обмежена участь громадян у фізкультурно-спортивній діяльності безпосередньо зумовлює низький рівень платоспроможного попиту на СВП та відповідно звужує масштаб ринкових відносин у спортивній сфері. Такий дисбаланс між пропозицією спортивних послуг і реальним попитом свідчить

про недостатній розвиток спортивної культури у суспільстві, що, у свою чергу, стримує формування повноцінного внутрішнього ринку спорту та обмежує потенціал його соціально-економічного впливу.

Другим за значущістю чинником, який, за оцінкою експертів, стримує розвиток ринку спортивно-видовищних послуг (СВП) в Україні, є недостатній рівень правового забезпечення функціонування ринкових відносин у галузі фізичної культури і спорту. Такий висновок є цілком обґрунтованим, оскільки сучасне законодавство не забезпечує комплексного нормативного підґрунтя для формування стабільного економічного середовища у спортивній сфері.

Зокрема, на законодавчому рівні залишається неврегульованою низка важливих питань, що мають безпосереднє значення для стимулювання розвитку ринку. Протягом багатьох років не було внесено необхідних змін до податкового та соціально-економічного законодавства, які б передбачали ефективні механізми заохочення фізичних та юридичних осіб, котрі надають фінансову, матеріальну чи іншу підтримку спортивним клубам, федераціям та окремим спортсменам. Відсутність належних стимулів для спонсорів і меценатів знижує інвестиційну привабливість спорту та обмежує можливості формування позабюджетних джерел фінансування.

Крім того, залишається недостатньо розробленою нормативно-правова база, покликана стимулювати громадян до регулярних занять спортом і ведення здорового способу життя. Наявність таких стимулів — як через систему пільг, заохочень або державних програм підтримки активного дозвілля — є необхідною передумовою підвищення рівня масової участі населення у спортивній діяльності, що, у свою чергу, формує внутрішній попит на спортивно-видовищні послуги.

Висновки до розділу 4

Ринок спортивно-видовищних послуг в Україні перебуває на етапі становлення та розвивається під впливом комплексу внутрішніх і зовнішніх чинників. До ключових серед них належать:

- низький рівень доходів населення, що обмежує платоспроможний попит на спортивні послуги;
- дефіцит вільного часу у громадян як наслідок соціально-економічної зайнятості;
- невисока якість та обмежена доступність спортивно-видовищних послуг;
- відсутність дієвих економічних стимулів для представників бізнесу й медіа-сфери у розвитку довгострокового партнерства зі спортивними організаціями;
- нестача у спортивних установах навичок застосування ринкових механізмів, насамперед маркетингових стратегій управління, орієнтованих на самозабезпечення фінансовими ресурсами.

На сьогодні основним товаром, що має стабільний попит з боку вітчизняних споживачів, залишаються спортивно-видовищні послуги, які продукують представники ігрових видів спорту, передусім футболу та баскетболу. Саме ці види спорту, під впливом як внутрішніх (соціально-економічних), так і зовнішніх (інтернаціоналізаційних) чинників, найбільш повно адаптувалися до вимог ринкового середовища. Професійні клуби, що функціонують у цих дисциплінах, упродовж останніх років активно здійснюють пошук ефективних форм просування своїх послуг як на національному, так і на міжнародному ринках фізкультурно-спортивних послуг.

Отже, подальший розвиток ринку СВП в Україні потребує комплексного підходу до реформування, який має поєднувати організаційно-економічні заходи, (спрямовані на підвищення ефективності управління та стимулювання конкуренції) із нормативно-правовими заходами, що забезпечать прозорість, соціальну орієнтованість та інвестиційну привабливість сфери спорту.

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

щодо розвитку ринку спортивно-видовищних послуг в Україні

1. Для Міністерства молоді та спорту України

1.1. Розробити та затвердити документ «Національні стандарти якості спортивно-видовищних послуг», що визначатимуть вимоги до організації змагань, умов перебування глядачів, інформаційного супроводу, сервісу та безпеки.

1.2. Запровадити сертифікацію спортивних подій відповідно до міжнародних стандартів (UEFA Stadium Infra-structure Regulations, ISO 20121 «Управління сталими подіями»).

1.3. Створити систему державних і муніципальних грантів для підвищення якості організації спортивних заходів на клубному рівні.

1.4. Розробити спільно з закладами вищої освіти програму підвищення кваліфікації фахівців спортивної індустрії (менеджерів, маркетологів, технічного персоналу).

1.5. Створити Реєстр спортивних фахівців і ліцензій (на зразок системи «Coaching License UEFA») для підвищення прозорості і якості ринку праці у спорті.

1.6. Підготувати концепцію державно-приватного партнерства та систему податкових стимулів для клубів, які здійснюють самофінансування.

2. Для професійних спортивних клубів

2.1. Запровадити систему внутрішнього контролю якості СВП за критеріями: комфорт трибун, безпека, fan experience, цифрові сервіси, рівень комунікації з аудиторією.

2.2. Використовувати маркетингові дослідження споживацької поведінки глядачів, щоб адаптувати послуги до очікувань цільових сегментів (молодь, родинні аудиторії, корпоративні клієнти).

2.3. Втілювати принцип «спортивної події як комплексного продукту», який включає не лише гру, а й розважальні, інформаційні, соціальні та освітні аспекти.

2.4. Укласти угоди про співпрацю з вищими навчальними закладами фізкультурного та економічного профілю для організації дуальної освіти спортсменів.

2.5. Інвестувати у тренерську освіту за міжнародними стандартами : підтримувати участь у програмах «UEFA Pro License», «FIFA Coach Education», «IOC Diploma in Sports Management».

2.6. Запровадити «ESG-підхід (Environmental, Social, Governance)» у клубному управлінні для приваблення інституційних інвесторів і міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ

1. Ринок спортивно-видовищних послуг (СВП) є однією з провідних ланок сучасного ринку фізкультурно-спортивних послуг на національному та глобальному рівнях. Його ключова особливість полягає у здатності задовольняти потреби широкого кола первинних і вторинних споживачів — від глядачів до представників бізнесу та засобів масової інформації. Для індивідуального споживача спортивне видовище виступає способом реалізації естетичних, емоційних і рекреаційних потреб, засобом прилучення до культурних і ціннісних аспектів спорту, а також формою змістовного дозвілля. Для корпоративних споживачів (бізнесу та медіасфери) СВП є маркетинговим інструментом досягнення комерційних цілей, просування брендів, товарів і послуг. Постійне зростання інтересу обох груп споживачів забезпечує стабільну динаміку розвитку ринку спортивно-видовищних послуг у більшості країн світу.

2. Вплив ринку на трансформацію спортивної діяльності проявляється у модифікації фізкультурно-спортивної практики та диференціації видів спорту відповідно до вимог ринкового середовища. Зростання споживчих очікувань щодо якості СВП зумовлює підвищення стандартів трудової діяльності у спорті, насамперед через удосконалення системи контролю кваліфікації фахівців, упровадження ліцензування та постійного підвищення кваліфікації з боку державних і галузевих органів управління. Під впливом запитів глядацької аудиторії спостерігається маркетингова адаптація видів спорту: модернізація правил змагань, підвищення їх видовищності, впровадження додаткових комерційних послуг та розширення асортименту СВП за рахунок нових, доступних для масового споживача дисциплін (пляжний футбол, стрітбол, фітбол, вуличний волейбол тощо). Це спричиняє економічну стратифікацію спорту — умовний розподіл видів на «ринкові» (високодохідні) та «неринкові» (низькодохідні).

3. Діяльність спортивних організацій у ринкових умовах набуває форми підприємництва, особливо у сфері професійного спорту. Аналіз світового досвіду свідчить про існування двох типів спортивного підприємництва: комерційно-спортивного, орієнтованого передусім на прибутковість і ринкову ефективність і спортивно-комерційного у якому домінує соціокультурна та спортивна складова підприємницької діяльності. Обидва типи функціонують за законами ринкової економіки та продукують аналогічний товар — спортивно-видовищну послугу, споживачами якої виступають первинна аудиторія (глядачі) і вторинна (спонсори, рекламодавці, ЗМІ). Основними джерелами доходів спортивних підприємств є реалізація квитків та абонементів, продаж прав на телетрансляції, комерційні угоди зі спонсорами і рекламодавцями. Фінансова структура професійного спорту свідчить про підвищення ролі позабюджетних джерел фінансування. Професійні клуби активно залучають партнерський капітал, спонсорські угоди та інвестиції з боку корпоративного сектору. Підприємництво у спорті розвивається в тісному зв'язку з іншими галузями економіки — медіаіндустрією, туризмом, рекламою, цифровими комунікаціями — формуючи інтегрований економічний простір спортивного бізнесу.

4. Ринок спортивно-видовищних послуг в Україні перебуває у стадії становлення та зазнає значного впливу як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. Серед стримуючих чинників слід назвати: низький рівень доходів населення та обмежений фонд вільного часу; недостатню якість наявних СВП та слабку інфраструктурну базу; відсутність мотивації у національного бізнесу та ЗМІ до довгострокового партнерства зі спортивними організаціями; обмежений досвід використання ринкових механізмів управління, насамперед маркетингу, брендингу та комерційних комунікацій.

5. Попит українських споживачів на спортивно-видовищні послуги зосереджений переважно на ігрових видах спорту — футболі та баскетболі, які демонструють найвищий рівень адаптації до ринкових вимог. Професійні клуби цих видів спорту активно шукають шляхи розширення своєї присутності на

внутрішньому та міжнародному ринках спортивних послуг, упроваджуючи сучасні моделі маркетингу, цифрові комунікації та клубне членство. Подальший розвиток вітчизняного ринку СВП потребує комплексних заходів організаційно-економічного та нормативно-правового характеру, спрямованих на удосконалення правової бази, стимулювання інвестицій у спортивну інфраструктуру, розвиток професійного менеджменту та впровадження інноваційних технологій управління спортивним бізнесом.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Відвідуваність матчів Прем'єр-ліги України URL: <https://www.ua-football.com/ua/ukrainian/high/attendance>
2. Відвідуваність Чемпіонату України URL: https://www.footboom.com/ukrainian/high/14_15/attendance.
3. Голова А. Г. Інструменти сучасного ринку // Енергія: економіка, техніка, екологія. 2015. № 5. С.54-63.
4. Дутчак М. В., Мічуда Ю.П. Методи та форми державного регулювання ринкових відносин у сфері фізичної культури і спорту // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2010. №1. С. 112-116.
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України "Про фізичну культуру і спорт" та інших законодавчих актів України" від 17 листопада 2009 року 1724-VI // Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2010. № 7. Ст. 50.
6. Імас ЄВ, Мічуда ЮП, Яромолук ОВ. маркетинг у спорті: теорія та практика Київ : Олімпійська література; 2015. 272 с.
7. Кац І. На шляху до соціально-ринкової економіки // Економіст. 2015. № 1. С. 22-26.
8. Коритов С. Популярність чемпіонату і клубів України URL: <http://www.championat.ru/football/article-54158.html>
9. Корнійчук А.А. Сучасні тенденції розвитку підприємництва в індустрії спорту // Економіка, управління та адміністрування. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2019-3\(89\)-153-157](https://doi.org/10.26642/ema-2019-3(89)-153-157).
10. Костюкевич В. М. Менеджмент спорту: теорія і практика. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.
11. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. 80 концепцій, які повинен знати кожний менеджер. Київ: Альпіна Україна, 2020. 242 с.

12. Котлер Ф. Маркетинг послуг: Пер. с англ. Williams, 2002. 954 с.
13. Котлер Ф. Основы маркетингу. Williams, 2019. 496 с.
14. Левків С. В. Маркетинг у сфері фізичної культури і спорту: теорія, методологія, практика. Львів: ЛДУФК ім. І. Боберського, 2020. 296 с.
15. Лисенчук С. Г. Маркетинг у професійному футболі. Дисертація. Київ: НУФВСУ, 2002. 204 с.
16. Лукашук В. І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту // Український соціум. 2012. № 3(42). С. 43-51.
17. Лук'яненко Д. Г., Боднар І. В., & Дмитренко С. В. Підприємництво у сфері послуг: економіко-управлінські аспекти розвитку спортивного бізнесу в Україні. Київ: КНЕУ, 2021. 244 с.
18. Майдебура Е. В. Маркетинг послуг. К.: ВИРА-Р, 2001. – 574 с.
19. Мандюк О. М. Економічні засади функціонування ринку спортивно-видовищних послуг в Україні. Науковий вісник Львівського державного університету фізичної культури, 2022, № 6, с. 52–60.
20. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновид підприємницької діяльності // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. – 2005. - №1. – С.30-35.
21. Мічуда Ю.П. Застосування маркетингових технологій у сфері фізичної культури і спорту України // Концепція розвитку галузі фізичного виховання і спорту в Україні. Збірник наукових праць Міжнародного університету “РЕГІ” ім. Академіка С.Дем’янчука. Вип.2. – Рівне, 2001. – С. 63-65.
22. Мічуда Ю. П. Особливості наукового аналізу сучасного ринку фізичної культури і спорту // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2001. №4. С. 82-86.
23. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновид підприємницької діяльності // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2005. – №1. С. 30-35.

24. Мічуда Ю. П. Проблеми розвитку підприємництва у сфері спорту для всіх // Теорія і методика фізичного виховання і спорту. 2007. №. С. 82-86.
25. Мічуда Ю. П., Штольце П. Основні параметри ринку в професійному футболі Німеччини // Спортивний вісник Придніпров'я. 2011. № 1. С. 128-132.
26. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. К.: Олімпійська література, 2007. 216 с.
27. Молдован А.Д. Особливості і проблеми підприємницької діяльності у сфері фізичної культури і спорту / А.Д. Молдован // Молодий вчений. – 2018. – № 3.3 (55.3). – С. 67–70.
28. На матчах АПЛ повні стадіони. Як в Англії це вийшло? URL: <https://www.sports.ru/tribuna/blogs/londoneye/2954161.html>.
29. Незамай В. М. Економіка фізичної культури і спорту: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2016. 312 с.
30. Основні показники розвитку фізичної культури і спорту в Україні за 2019 рік. Київ, 2020. 131 с.
31. Підсумковий проект «Інноваційні шляхи залучення глядачів на матчі футбольної Прем'єр-ліги». Міжнародний центр спортивної освіти . Київ: НУФВСУ, 2010. С. 10-33.
32. Полковниченко С. О., Гурський В. А. Хоменок М. В. Особливості реалізації комплексу маркетингу у сфері спорту. Економіка та управління підприємствами, Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39
33. Про продовження строку виконання Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року. Постанова Кабінету міністрів України від 24.01.2025. № 80. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-prodovzhennia-stroku-vykonannia-derzhavnoi-tsilovoi-sotsialnoi-prohramy-rozvytku-fizychnoi-kultury-i-sportu-na-period-do-2024-roku-i240125-80>.

34. Професійний спорт. Під ред. С.І.Гуськова, В.М.Платонова. Київ: Олімп. літ-ра, 2000. 391 с.
35. Розподіл доходів в Лізі чемпіонів-2019/20. URL: <https://ru.uefa.com/uefachampionsleague/news/0253-2019-20>.
36. Порівняння середньої відвідуванності європейських чемпіонатів (сезон-2019/20). URL: <https://www.sport-express.ru/football/futbol-vernisl-reviews/poseschaemost-evropy-rpl-v-desyatke-zenit-vyshe-pszh-chelsi-i-yuventus-1655586/>
37. Топ п'ять комерційних трендів в індустрії спорту 2018 URL: <https://www.nielsen.com/ua/uk/insights/news/2018/top-five-commercial-trends-industry-sports-2018.html>.
38. Тушієв Т. "Маркетингові війни" та грамотна білетна програма принесли свої плоди URL: <http://www.echo.az/index.php?aid=25003>.
39. Україна спортивна в цифрах та коментарях. К.:Мінмолодьспорт України, 2020. 230 с.
40. Циганок О.В. Сучасні системи організації фізичної культури і спорту. URL: <http://www.stattionline.org.ua/sport/77/12766-suchasni-sistemi-organizaci%D1%97-fizichno%D1%97-kulturi-i-sportu.html>
41. Штольце П. Рыночные трансформации современного футбола / П. Штольце // XIV Міжн. наук. конгрес „Олімпійський спорт і спорт для всіх”. Тези доповідей. Київ: НУФВСУ, 2010. С. 707.
42. Штольце П. Роль рыночных факторов в развитии профессионального футбола в Германии в конце XX – начале XXI столетия. Дисертація. Київ: НУФВСУ, 2012. 204 с.
43. Економічний звіт DFL за 2021 рік. URL: <https://www.dfl.de/en/news/2021-dfl-economic-report-matches-without-fans-shape-financial-development/>
44. Amer_Sports_Annual_Report_2024. URL: https://s203.q4cdn.com/960646696/files/doc_financials/2024/ar/Amer_Sports_Annual_Report_2024.pdf

45. Andreff W. Recent Developments in Sports Economics, Cheltenham: Edward Elgar, 2 volumes, 2011. - 690 p.
46. Beutler I. Sport serving development and peace: Achieving the goals of the United Nations through sport // Sport in society. Vol. 11. 2008. № 4. P. 359-369.
47. Bundesliga sports new marketing model. URL: <http://www.bundesliga.de/en/liga/news/2007>.
48. Chadwick S., Widdop, P., Parnell, D., & Anagnostopoulos, C. (Eds.). Routledge Handbook of Football Business and Management. London: Routledge, 2018. 420 p.
49. Coates D. Ticket prices, concessions and attendance at professional sporting events // International Journal of Sport Finance. – 2007. – № 2. – C.161–170.
50. Foster G., O'Reilly, N., & Dávila, A. Sports Business Management: Decision Making Around the Globe. 2nd ed. London: Routledge, 2020. 442 p.
51. Kesenne S. The peculiar international economics of professional football in Europe // Scottish Journal of Political Economy. Vol. 54. 2007. № 3. P. 388-399.
52. Marketing Matters. The Olympic Marketing Newsletter. Issue 18. ПерекладачУкраїнськийМонограф Lausanne, IOC, 2001. 12 p.
53. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing. Champaign, IL: Human Kinetics, 2014. 482 p. National Hockey League News URL: <http://www.nhl.com/nhlhq/intl/fact>. Mullin B., Hardy S., Sutton W. Sport Marketing. Champaign, IL: Human Kinetics, 2014. 482 p.
54. Olympic Charter. In force as from 17 JULY 2020. Lausanne: IOC, 2020. 103 p.
55. Olympic Marketing Fact File. 2016 Edition. Lausanne, IOC, 2016. 39 p.
56. Olympic Marketins Fact File. 2021. Lausanne, 2021. 37 p.

57. Olympic-Marketing-Fact-File 2025 Edition. URL:
<https://stillmed.olympics.com/media/Documents/International-Olympic-Committee/IOC-Marketing-And-Broadcasting/IOC-Marketing-Fact-File.pdf>
58. Olympic Marketins Fact File. 2021. Lausanne, 2021. 37 p.
59. Olympic Charter. In force as from 17 JULY 2020. Lausanne: IOC, 2020. – 103 p.
60. Ratten, V. Entrepreneurship in Sport and Exercise. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2017. 190 p.
61. Ratten, V. Sport Entrepreneurship: Implications for Policy and Practice in Emerging Economies. Cham: Springer Nature, 2019. 189 p.
62. UEFA Financial Report 23-24. URL:
https://editorial.uefa.com/resources/0295-1cee154c3733-a7de3ba62d06-1000/uefa_financial_report_23-24_.pdf

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

АНКЕТА

Шановний респондент!

Національний університет фізичного виховання та спорту України проводить дослідження з проблем розвитку ринку СВП

Просимо надати допомогу у дослідженні та відповісти на запропоновані запитання (виділити варіант відповіді).

1. Чи вважаєте Ви, що ринок має позитивний вплив на розвиток спорту?

- Так
- Так, за умови контролю з боку держави
- Ні, не надає
- Чинить вплив
- Складно відповісти

2. Які, на Ваш погляд, позитивні наслідки має розвиток ринку СВП?

- Підвищується якість послуг
- Покращується матеріальне становище спортивних організацій
- Посилиться їхня залежність від комерційних структур-спонсорів
-

Інші(перерахуйте).....

3. Які, на Ваш погляд, негативні наслідки має розвиток ринку СВП?

- Стають недоступними елітні послуги для значної частини населення через високі ціни
 - Фізкультурно-спортивні організації перетворюються у комерційні структури
 - Посилиться їхня залежність від комерційних структур-спонсорів
 - Зменшується число вітчизняних спортсменів у професійних командах
- Інші(перерахуйте).....

4. Яким, на Вашу думку, має бути ставлення держави щодо комерційних організацій, що здійснюють спонсорську підтримку легкоатлетичних ДЮСШ, федерацій тощо?

- Воно має всіляко заохочувати спонсорів
- Воно має створити механізм ефективного управління спонсорською діяльністю
- Воно має рішуче перетнути спроби подальшого спонсорування комерційними організаціями спорту
- Інші(перерахуйте).....

5. Співпрацюють чи співпрацювали з Вашою організацією спонсори?

- Так

- Поки що ні, але планується
- Ні

6. Які сфери діяльності представляють чи представляли Ваші спонсори?

- Комерційна діяльність, торгівля
- Банківська справа
- Транспортні компанії
- Страхові компанії
- Продукти харчування та прохолодні напої
- Сільське господарство
- Промисловість, будівництво, зв'язок
- Автомобільні компанії

Інші(перерахуйте).....
.....

7. З якою кількістю спонсорів одночасно співпрацює чи співпрацювала Ваша організація? (вказіть скільки) _____

8. Який, на Вашу думку, інтерес переслідують спонсори, співпрацюючи з Вашою організацією?

- Безкорисливе бажання допомогти спорту (6)
- Особисте захоплення даним видом спорту керівника фірми-спонсора (7)
- Отримання законних підстав для вирішення своїх проблем (3)
- Бажання отримати податкові пільги (20)
- Можливість розмістити рекламу своєї фірми (21)
- Бажання виділитися серед інших фірм (5)
-

Інше(перерахуйте).....
.....

9. Які з нижче перелічених факторів, на Ваш погляд, найбільше ускладнюють рекламно-спонсорську діяльність спортивних організацій в Україні (виділіть три найістотніші)

- Низький глядацький інтерес до спорту в Україні
- Посередній рівень майстерності українських спортсменів, відсутність «зірок»
- Відсутність належного правового забезпечення
- Політична стабільність в Україні
- Недостатня кількість кваліфікованих фахівців у галузі спортивного менеджменту та маркетингу
- Відсутність досвіду провадження спонсорської діяльності в Україні
- Непопулярність спорту у телебачення та інших засобів масової інформації
- Відсутність багатих національних компаній – потенційних спонсорів та рекламодавців

10. Чи є у структурі Вашої організації окремі працівники чи підрозділи, які займаються рекламно-спонсорською діяльністю?

- Так
- Ні

Поки що ні, але планується

11. Ваш вік 21-30 – 4чол; 31-40 - 5чол; 41-50 - 20чол; 51-60 - 9чол.

12. Освіта

Вище 36 чол.

Середнє 2 чол.

13. Професія (посада)

14. Місце роботи.....

15. Професійний стаж на посаді 1-5 років – 6чол.; 6-10 років - 16чол.; 11-15 років - 9 чол.; 16-20 років - 5чол.; 21-25 років – 2 особи.

Дякуємо Вам за надану допомогу.

ДОДАТОК Б

РЕЗУЛЬТАТИ АНКЕТНОГО ОПИТУВАННЯ

Таблиця Б.1

Оцінка характеру впливу ринку
на розвиток фізичної культури і спорту

Чи вважаєте Ви, що ринок позитивно впливає на розвиток спорту?	Кількість відповідей
Так	11
Так, за умови контролю з боку держави	8
Ні, не впливає	1
Впливає негативно	-
Складно відповісти	-

Таблиця Б.2

Оцінка позитивних наслідків розвитку ринку
у сфері фізичної культури і спорту

Які, на Вашу думку, позитивні наслідки має розвиток ринку ФСП?	Кількість відповідей
Підвищується мотивація населення до занять фізичною культурою і спортом	13
Підвищується якість ФСП	16
Покращується матеріальний стан спортивних організацій	6
Збільшується приплив недержавних інвестицій у сферу спорту	11
Інші	1
Складно відповісти	1

Таблиця Б.3

Оцінка негативних наслідків розвитку ринку
у сфері фізичної культури і спорту

Які, на Вашу думку, негативні наслідки має розвиток ринку у сфері фізичної культури і спорту?	Кількість відповідей
Стають недоступними елітні ФСП для значної частини населення через високі ціни	15
Спортивні організації перетворюються у комерційні структури	12
Посилюється залежність спортивних організацій від комерційних структур-спонсорів	9
Зменшується число вітчизняних спортсменів у професійних командах	5
Частішими стають випадки вживання спортсменами заборонених речовин (допінгу)	6
Інші	--
Складно відповісти	

Таблиця Б.4

Оцінка ролі держави
у функціонуванні та розвитку ринку
у сфері фізичної культури і спорту

Чи варто державі впливати на функціонування та розвиток ринку у сфері фізичної культури і спорту?	Кількість відповідей
Так, вона має безпосередньо впливати на розвиток ринку	9
Так, вона має впливати на розвиток ринку опосередковано, через механізм законодавчого регулювання	10
Ні, не слід	
Складно відповісти	1

Таблиця Б5

Оцінка ставлення держави
до комерційних структур, які надають допомогу
фізкультурно-спортивним організаціям та спортсменам

Яким, на Вашу думку, має бути ставлення держави до комерційних структур, які надають допомогу спортивним організаціям та спортсменам ?	Кількість відповідей
Вона не повинна звертати увагу на діяльність спонсорів	8
Вона має рішуче припинити спроби спонсування комерційними структурами - спортивних організацій	1
Воно має вводити податкові пільги спонсорам - спортивних організацій	10
Воно має створити правовий механізм контролю задіяльністю спонсорів	8
Інше	-
Складно відповісти	1

Таблиця Б.6

Оцінка доцільності застосування
фізкультурно-спортивними організаціями
ринкових технологій управління

Чи слід спортивним організаціям застосовувати ринкові технології управління, зокрема маркетинг ?	Кількість відповідей
Так	17
Так, але меншою мірою, ніж у інших галузях економіки	2
Ні	1
Складно відповісти	-

Таблиця Б.7

Оцінка факторів, які ускладнюють розвиток ринку

у сфері фізичної культури і спорту в Україні

Які з наведених факторів, на Вашу думку, найбільшою мірою ускладнюють розвиток ринку ФСП України?	Кількість відповідей
Незначний інтерес населення до занять фізичною культурою і спортом	16
Посередній рівень майстерності українських спортсменів	6
Відсутність належного правового забезпечення	14
Політична нестабільність в Україні	8
Недостатня кількість кваліфікованих фахівців зі спортивного менеджменту та маркетингу	5
Відсутність досвіду здійснення спонсорської діяльності в Україні	5
Непопулярність фізичної культури і спорту у телебачення та інших ЗМІ	4
Відсутність багатих національних компаній-потенційних спонсорів та рекламодавців	2
Інші	
Складно відповісти	1
	-