

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: «Видовищні послуги як об'єкт маркетингової діяльності  
спортивної організації»**

здобувача вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
Журби Володимира Олеговича  
Науковий керівник: Мічуда Ю. П.,  
доктор наук з фізичного виховання  
і спорту, професор  
Рецензент: Семененко В.П., кандидат  
наук з фізичного виховання і спорту,  
доцент  
Рекомендовано до захисту на засіданні  
кафедри (протокол № 3 від 10.11.2022 р.)  
Завідувач кафедри: Мічуда Ю. П.  
доктор наук з фізичного виховання і  
спорту, професор

---

Київ – 2022

## ЗМІСТ

	Стор.
УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ВИДОВИЩНІ ПОСЛУГИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ .....	8
1.1. Глядачі як головний суб’єкт ринку видовищних послуг. ....	8
1.2. Видовищні послуги професійного футболу. ....	10
1.3. Сучасні тенденції відвідування футбольних матчів.....	19
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	26
2.1. Методи дослідження.....	26
2.2. Організація дослідження.....	30
РОЗДІЛ 3 ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КЛУБІВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ГЛЯДАЧІВ.....	32
Висновки до розділу 3.....	37
РОЗДІЛ 4. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ФУТБОЛЬНИХ ГЛЯДАЧІВ В УКРАЇНІ.....	42
4.1. Професіоналізація маркетингової діяльності.....	42
4.2. Сегментація ринку видовищних послуг.....	44
4.3. Стабілізація контингенту глядачів.....	46
4.4. Інформаційне забезпечення маркетингу послуг.....	49
Висновки до розділу 4.....	57
ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ .....	59
ВИСНОВКИ.....	62
ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ.....	65
ДОДАТКИ.....	72

## УМОВНІ СКОРОЧЕННЯ

УЄФА – Європейський союз футбольних асоціацій

ФІФА – Міжнародна федерація футболу

ПФЛ – Професійна футбольна ліга

УАФ – Українська асоціація футболу

УПЛ – Українська Прем'єр Ліга

ППФ – послуга професійного футболу

## ВСТУП

**Актуальність.** Сьогодні перед менеджерами українських професійних клубів постають завдання, пов'язані з фінансовим забезпеченням діяльності клубів. Брак фінансових ресурсів став серйозною перешкодою для вітчизняних футбольних клубів на шляху до досягнення ними сучасних стандартів спортивної діяльності, значною мірою визначив їхню недостатню конкурентоспроможність щодо провідних зарубіжних клубів. Все це вимагає від фахівців у галузі футболу ґрунтовного аналізу ситуації, що склалася, пошуку шляхів розв'язання існуючих фінансових проблем.

Сучасна світова практика професійного футболу свідчить про те, що важливим засобом вирішення проблем фінансового забезпечення клубів сьогодні виступає маркетинг. Проблема використання маркетингу в професійному футболі сьогодні приділяється велика увага. Наукові та практичні напрацювання останніх років створили основу для формування системи уявлень про маркетинг як важливий компонент діяльності професійних футбольних клубів. Цілі маркетингу втілюються в маркетингових програмах і маркетингових стратегіях та реалізуються в процесі маркетингової діяльності організацій професійного футболу.

Наприкінці минулого століття футбольні клуби України започаткували практику застосування маркетингу в своїй діяльності. Однак, незважаючи на багаторічну роботу у цьому напрямі, за показниками ефективності маркетингових програм вони значно поступаються провідним клубам Європи. Одним із показників цього є те, що футбол в Україні далеко не завжди збирає повні стадіони. З огляду на те, що в Україні ще не достатньо вивчений ринок послуг футболу, клуби використовують застарілі методи організації змагань, що аж ніяк не сприяє зростанню їхньої популярності і відвідуваності таких футбольних матчів глядачами [45]. У зв'язку з цим, дослідження специфіки маркетингової діяльності футбольних клубів, спрямованої на підвищення рівня

відвідування змагань та підвищення інтересу до футболу, а також шляхів запровадження маркетингу в організації вітчизняних футбольних змагань зумовили актуальність теми роботи.

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

**Мета дослідження** – виявити об'єктивні умови застосування спортивними організаціями технологій маркетингу з метою просування видовищних послуг на ринок

Вказана мета досягається вирішенням наступних **завдань**:

- 1) На основі аналізу спеціальної літератури визначити особливості маркетингу видовищних послуг;
- 2) Виявити й охарактеризувати основні фактори, що впливають на роботу клубів із залучення глядачів;
- 3) Визначити роль маркетингових технологій залучення глядачів у світовому професійному футболі в цілому і в футболі України зокрема;
- 4) Визначити проблеми, основні шляхи вдосконалення й інноваційні напрямки розвитку маркетингової діяльності в українському футболі.

**Об'єкт дослідження** – маркетингова діяльність професійних футбольних клубів.

**Предмет дослідження** – технології маркетингу професійних футбольних клубів із просування на ринок видовищних послуг

**Методи дослідження.** В процесі виконання роботи використовувалися такі методи дослідження:

- аналіз спеціальної літератури та документів;
- метод системного аналізу;
- метод порівняння і співставлення;

- метод соціологічних досліджень (анкетування).

**Наукова новизна** роботи полягає в тому, що у ній вперше:

- визначені об'єктивні передумови та особливості використання професійними футбольними клубами маркетингу у роботі із глядачами;

- визначені проблеми залучення глядачів в українському футболі і обґрунтовано шляхи вдосконалення маркетингової діяльності футбольних клубів, спрямовані на підвищення уваги до клубу і рівня відвідування їхніх матчів глядачами;

- вперше виявлено особливості використання маркетингу в області роботи з глядачами в процесі становлення професійного футболу в суспільстві з перехідною соціально-економічною системою (на прикладі України);

- визначені інноваційні технології приваблювання глядачів на матчі футбольних клубів країни.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає в тому, що в цій роботі проаналізовано отримані результати дослідження та сформульовано практичні рекомендації щодо використання конкретних форм маркетингової діяльності футбольних клубів, які націлені на підвищення рівня відвідування футбольних матчів, з урахуванням особливостей середовища, в якій вони здійснюють свою маркетингову діяльність.

**Структура і обсяг роботи.** Робота складається з 4 розділів і містить вступ, основну частину, практичні рекомендації, висновки, перелік використаних джерел, додатки. Матеріали досліджень ілюстровані 12 рисунками та 5 таблицями. Перелік літератури містить 74 джерела.

## РОЗДІЛ 1

### ВИДОВИЩНІ ПОСЛУГИ В СИСТЕМІ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ

**1.1. Глядачі як головний суб'єкт ринку видовищних послуг.** Глядачі виступають учасниками ринку – покупцями спортивно-видовищної послуги, які задовольняють свої потреби, спостерігаючи за змаганням. Без них спортивна індустрія не може існувати.

Як споживачі глядачі діляться на дві групи: фізичні особи та компанії. Представники обох категорій можуть спостерігати за спортивною подією двома способами: відвідуючи її особисто або дивлячись медіатрансляцію. Нерідко між потребами корпоративних та індивідуальних споживачів виникає конфлікт. Більшість простих відвідувачів стадіонів переконані, що корпоративні клієнти платять великі суми за свої квитки і таким чином докладають руку до підвищення цін, обмежуючи можливості відвідування змагань для тих, хто платить за вхід зі свого сімейного бюджету. Спочатку увагу спортивної індустрії та спортивних маркетологів було зосереджено на тих глядачах, які були присутні на події. Однак зі збільшенням впливу корпоративних споживачів фокус змістився в бік мовлення для телеаудиторії [46].

Як відзначають фахівці, «фінансові можливості спорту постійно зростають, і за цим стоять уболівальники. Вони беруть участь у ньому по-різному: купують квитки, дивляться телевізійні передачі, слухають радіо, читають газети, журнали і брошури, колекціонують різноманітні сувеніри, пов'язані зі спортом. Всі разом вони щорічно витрачають мільярди доларів на відвідування різних змагань, а віднесені статистикою до категорії «членів домашніх господарств» проводять вдома перед телевізором сотні годин, уболіваючи за свої команди. Це означає, що вболівальники є ласим шматочком для рекламних структур, які щиро прагнуть його отримати. Багато компаній вважають, що, якщо мова йде про спілкування з більш ніж половиною

населення країни, така плата того варта. Однак космічні гонорари, які отримують організатори змагань, спортивні ліги та працівники телевізійних і радіостанцій, в кінцевому підсумку повертаються в той самий потік спортивного життя, допомагаючи проводити додаткові змагання, залучаючи більше спортсменів, модернізуючи спортивні споруди. А все це дозволяє глядачам, спонсорам отримувати більше задоволення. Цей грошовий кругообіг підвищує й активи спортивних команд» [60].

Розважливі менеджери з маркетингу, які займаються цією справою по всьому світу, завжди враховують яскраво виражений ентузіазм громадськості до всієї індустрії спорту. Знаючи про таке постійне і стабільне зацікавлення, компанії намагаються «прив'язати» свої продукти до проведених спортивних заходів, сподіваючись, що цікавість до спорту «заразить» товари і послуги, якимось із ним пов'язані. А розмаїття змагань пропонує компаніям широкий вибір можливостей для організації рекламних заходів, націлених на різні верстви глядачів.

Щодня компанії отримують пропозиції проспонсорувати змагання з баскетболу, обох видів футболу, автогонок, легкої атлетики, плавання, гольфу, тенісу, вітрильних і велосипедних перегонів, хокею, боксу, а також ті, які проводяться в школах і коледжах країни.

Основна причина таких пропозицій одна і та сама – спорт викликає у глядачів неослабне зацікавлення. І залежно від рангу та значущості змагання для аудиторії, тобто тих людей, які дивляться телевізор, слухають радіо, приходять на стадіони та до спортивних залів, а також від масштабів аудиторії передач коливання вартості такого бізнесу дуже істотні. Так, для спортивної команди з нижчої ліги – це лише кілька сотень доларів; для купівлі реклами під час матчів команд, що становлять еліту, ця цифра зростає до сотень тисяч доларів [21, 55].

Глядачі, безсумнівно, знають, що їм робити. Вони або включаються в події, або залишаються осторонь. Важливіше те, що вони прекрасно обізнані стосовно небезкоштовності спортивної розваги й готові заплатити розумну ціну



за її отримання. Ентузіазм глядачів і їхня вірність забезпечують корпоративним спонсорам постійну клієнтуру. А разом глядачі та спонсори своїми діями підтримують і розширюють спортивний ринок. Якщо говорити відразу і про учасників спортивних подій, і про їхніх глядачів, то обсяг продажів на спортивному ринку оцінюється в 179 мільярдів доларів на рік. Потік грошей надходить усіма відомими каналами: продажем квитків, укладанням контрактів на трансляцію змагань, контрактами зі спортсменами й адміністративними службовцями, зайнятими організаційними питаннями спортивного життя (так звані трудові контракти), а також від продажу товарів, що стимулюють попит [60].

Спонсорство, таким чином, є свідченням того, що корпорації визнають значення глядачів і уболівальників. Спонсори тому намагаються купити відносини з лігами, командами та окремими гравцями. Їхня зацікавленість, у свою чергу, підвищує ставки на продаж прав на трансляцію і вартість трудових контрактів. Але все це робиться з упевненістю в отриманні прибутку від цих вкладень. Якби був більш прибутковий рекламний засіб, сторони, безсумнівно, використовували б його. Спонсори можуть бути самі по собі вболівальниками, але, представляючи свої компанії, вони купують рекламні можливості спорту тільки виходячи зі своїх ділових цілей, які вони добре прораховують [11, 60].

**1.2. Видовищні послуги професійного футболу.** Гра в футболі є центральним елементом системи відносин, які в своїй сукупності й становлять суть футболу і як суспільного феномена. У той самий час гра, взята поза контекстом цих відносин, не може серйозно претендувати на роль товару, бо не в змозі задовольнити повною мірою потреби справжніх поціновувачів футболу [32].

Гра, а також усе, що з нею пов'язано, є, в кінцевому результаті, підсумком професійної діяльності фахівців сфери футболу — гравців, тренерів, суддів, інших працівників. З економічної точки зору ця діяльність виступає в формі

послуги. Лисенчук С.Г. у своїй роботі «Маркетинг в професійному футболі» назвав її послугою професійного футболу (ППФ) [30].

Під послугою професійного футболу слід розуміти діяльність фахівців у галузі футболу, засновану на використанні економічних ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових) і спрямовану на задоволення потреб людей засобами футболу [31].

Проведений аналіз спеціальної літератури дозволяє говорити про багатокomпонентність змісту ППФ (табл. 1.1).

Як видно з таблиці, в змісті ППФ можна умовно виділити чотири основних компоненти: 1) морально-естетичний; 2) політичний; 3) гедоністичний; 4) економічний. Названі компоненти підтверджують суспільну корисність послуги та дозволяють розглядати її як потенційний товар. Кожен із них указує на можливість задоволення певних груп потреб.

Спектр споживачів ППФ досить широкий. Їх можна класифікувати залежно від того, який мотив лежить в основі споживання ППФ — непрагматичний або прагматичний. Під непрагматичним ми розуміємо таке споживання ППФ, яке не пов'язане з отриманням споживачами будь-якої безпосередньої вигоди (матеріальної або нематеріальної). Цей вид споживання покликаний сприяти задоволенню духовних (моральних, естетичних), тобто непрагматичних потреб, як окремих індивідів, так і народів, зміцненню культурних контактів між ними, підтримці соціальної стабільності всередині країн і т.п.

*Таблиця 1.1*

### **Характеристика послуги професійного футболу (ППФ)**

Компонент змісту	Задоволені потреби	Споживачі
Морально-естетичний	Потреби в моральних цінностях та ідеалах Потреби в самовираженні й самореалізації	Індивіди, народи

	Потреба в формуванні естетичного почуття	
Політичний	Потреба в формуванні позитивного міжнародного іміджу країни, розв'язанні зовнішньополітичних задач Потреба в досягненні приватних політичних цілей	Народи, держави, політичні партії  Держави, політичні партії
Гедоністичний	Потреба в отриманні задоволення від видовища (гри) Потреба в активному відпочинку та спілкуванні	Індивіди
Економічний	Потреба в отриманні економічних зисків	Бізнес Засоби масової інформації

Навпаки, прагматичне споживання ППФ покликане приносити споживачам безпосередню вигоду. Носії прагматичних потреб — індивіди, держави, представники бізнесу та ЗМІ — розглядають ППФ як видовище, засіб відпочинку, пасивної рекреації, основу для успішного вирішення політичних проблем, засіб збільшення прибутку [30].

Як свідчать дослідження, проведені іншими авторами, потреби в фізкультурно-спортивних послугах, а значить і в ППФ, можна розділити на дві групи відповідно до кінцевої мети їхнього споживання.

До першої групи належать потреби, орієнтовані на кінцеве споживання, тобто на використання ППФ споживачем для власного блага відповідно до їхнього первинного призначення, що впливають із громадських функцій футболу як виду спорту. До другої — потреби, що носять проміжний характер, тобто є передумовою для задоволення інших потреб.

Перша група представлена, насамперед, непрагматичними потребами, а також прагматичними потребами індивідів. Носіїв цих потреб можна назвати «первинними» споживачами ППФ, оскільки саме заради їхнього блага діють фахівці в футболі.

Так, футбол як вид спорту містить в собі низку моментів (демократичність, мужність, дух чесної боротьби, колективізм, взаємодопомогу, естетичні первні і т.п.), «споживаючи» які індивід переслідує або високу мету самовдосконалення, або більш прозаїчну, прагматичну — отримання задоволення від приємного проведення вільного часу, спілкування з друзями тощо [27, 30, 59].

Принципово інакше йдуть справи з другою групою потреб, до якої належать прагматичні потреби представників бізнесу та ЗМІ. У цьому випадку метою споживання ППФ є не залучення до цінностей футболу персоналу промислової, фінансової, торговельної або іншої фірми, а створення сприятливого тла для просування продукції на ринок, підвищення ділового іміджу фірми, що забезпечує приріст прибутку. Сама ж внутрішня цінність (корисність) ППФ відходить при цьому на другий план, перетворюючись для споживачів із мети на засіб. Тому таку категорію споживачів можна назвати «вторинними».

До таких споживачів можна віднести й державу (в її політичному розумінні) в разі, коли вона використовує цінності футболу для вирішення своїх політичних, економічних і соціальних проблем. Так, у практиці світового футболу мали й мають місце різні способи використання футболу в політичних цілях. Деякі політичні сили, наприклад, залучають відомих футболістів безпосередньо до своїх лав або для ведення пропагандистської роботи в ході парламентських або президентських виборів в обмін на фінансову підтримку їхніх клубів [30, 54, 61].

Задоволення потреби в ППФ може статися лише в тому випадку, якщо вона буде готова до споживання, тобто набуде конкретної форми. В результаті аналізу змісту ППФ можна виділити три її основних форми: 1) видовищну; 2) освітню; 3) інформаційну (табл. 1.2).

*Таблиця 1.2*

### **Форми послуги професійного футболу**

Форми	Компоненти форми	Компоненти користі ППФ, реалізовані в формах
Видовищна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Футбольна гра</li> <li>• Заходи та шоу, які пов'язані з грою чи супроводжують її</li> </ul>	Видовищний Комунікативний Культурно-світоглядний Політичний
Освітня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Знання про професійний футбол</li> <li>• Навички пропаганди футболу, його поширення в світі</li> </ul>	Культурно-світоглядний Комунікативний
Інформаційна	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поточна інформація про події в професійному футболі й діяльність його учасників</li> </ul>	Комунікативний Культурно-світоглядний

Видовищна форма об'єднує в собі всі види видовищ, створюваних на основі футбольної гри. До них, крім власне гри (матчу), можна віднести: церемонії відкриття і закриття змагань різного рівня (світових, континентальних чемпіонатів, турнірів, національних чемпіонатів і т.п.); церемонії нагородження переможців змагань; різні шоу до і після матчу, а також під час перерв між таймами; презентації нових гравців тощо.

Освітня форма ППФ об'єднує в собі всі різновиди діяльності структур професійного футболу, спрямовані на поширення систематизованих знань про різні аспекти футболу. Результатами такої діяльності є систематизовані друковані видання (підручники і довідники з футболу, історичні нариси, мемуари спортсменів і тренерів, художньо-публіцистичні твори про футбол, художні портрети видатних футболістів тощо), кіно- і телефільми про видатних гравців, команди, змагання й події, мальовничі, скульптурні та інші твори образотворчого мистецтва на футбольну тематику [27, 31, 34].

Існування освітньої форми ППФ є основою формування культури споживання послуги. Глядач-споживач УПФ, який добре знайомий із правилами гри, історією футболу, його найкращими традиціями, зовсім по-

іншому сприймає гру, ніж людина, що не володіє такими знаннями. Він, як правило, не пропускає футбольних матчів за участю улюбленої команди, тобто є найбільш стабільним споживачем УПФ. Така людина є в більшості випадків активним розповсюджувачем знань про футбол, пропагандистом цінностей, властивих футболу.

Відповідно відрізняється і його поведінка під час відвідування змагання. Для нього головним є зміст гри, її нюанси, естетика. Він, як правило, не схильний до агресивного, радикального прояву своїх емоцій із приводу подій, що відбуваються на полі та на трибунах. А це надзвичайно важливо сьогодні, коли всі організаційно-управлінські структури світового футболу докладають численних зусиль для запобігання інцидентів під час ігор, викорінення насильства на стадіонах [30, 46].

Інформаційна форма ППФ – це всі види діяльності з надання достовірної та оперативної інформації про професійний футбол. Результатами такої діяльності можуть бути офіційні звіти організаційних комітетів чемпіонатів Світу та Європи, описові та статистичні звіти про матчі, дані про турнірне становище команд, інформація про переходи гравців, офіційні рейтинги команд, інша інформація, що міститься в журналах та інформаційних виданнях ФІФА, УЄФА тощо.

За своїм призначенням інформаційна форма ППФ близька до освітньої форми, бо забезпечує формування та реалізацію культурно-світоглядного компоненту корисності послуги професійного футболу. Її призначення полягає також і в тому, щоб установлювати міцні зв'язки між усіма, хто має стосунок до футболу, між народами, об'єднувати їх навколо актуальних проблем розвитку футболу, тобто забезпечувати конституювання комунікативного компонента ППФ [3, 12, 30].

Аналіз функціональних форм ППФ дозволяє більш детально охарактеризувати її як товар. Як відомо зі загальної теорії ринкових відносин, щоб результат праці став товаром, в суспільстві повинні дозріти відповідні умови. По-перше, у певної частини суспільства повинна виникнути мотивація,

потреба в ньому, підкріплена відповідними коштами, тобто повинен оформитися платоспроможний попит на даний продукт або послугу. По-друге, щоб акт купівлі-продажу (угода) відбувся, пропонуваній до продажу товар (послуга) повинен мати високий ступінь корисності, бути привабливим для покупців, здатним задовольняти його потреби, тобто мати високу якість.

Виходячи з цього, можна виявити об'єктивні передумови перетворення ППФ на товар. У зв'язку з цим необхідно знову звернутися до компонентів, що визначають рівень корисності ППФ (табл. 1.1), і з'ясувати, в яких із них закладені зародки товарної форми послуги [7, 19, 37].

Визначальне значення в перетворенні ППФ на товар має видовищний компонент її змісту. Такий стан речей цілком закономірний, адже видовище — це саме те, що найбільше приваблює в спорті, в тому числі й у футболі. Зацікавлення спортивним змаганням зумовлене низкою факторів. До головних із них, на думку, наприклад, американського дослідника Дж. Коаклі, належать: «1) непередбачуваність результату змагань; 2) ступінь ризику спортсменів; 3) демонстрація спортсменами майстерності або героїзму» [64].

Стійку тенденцію до перетворення спортивного видовища на товар відзначають сьогодні багато дослідників [48, 66]. Це повною мірою відноситься й до футболу як видовища. Як і в інших сферах спорту, в його основі лежить принцип змагальності. Він і забезпечує особливу привабливість футбольного видовища, готовність значного числа людей оплачувати можливість залучення до нього. Саме завдяки своєму видовищному компоненту ППФ стає повноцінним товаром, який знаходить масового споживача.

При цьому важливо враховувати, що футбольне видовище, яке створюють гравці, тренери, судді, — це не просто спортивне видовище. Воно виступає носієм суспільно значущих цінностей футболу і, внаслідок цього, вільно чи мимоволі втягує їх в орбіту ринкових відносин, тобто підсилює ринкову орієнтацію культурно-світоглядного, комунікативного та політичного компонентів ППФ.

Слід відзначити одну обставину, яке має важливе значення при розробці теорії та практики маркетингу в професійному футболі. Це можливість колективного споживання ППФ у її видовищній формі. Одна футбольна гра (матч) може одночасно сприйматися («споживатися») значним числом глядачів-споживачів. Кількість глядачів, які можуть одночасно спостерігати за конкретною грою, визначається місткістю стадіону, де відбувається футбольний матч. Вона є кількісним виразом пропозиції, даної ППФ на ринку ППФ [42].

В умовах широкого розвитку ЗМІ, особливо телебачення, і їхнього активного зацікавлення футболом виникає новий феномен, який можна назвати похідною видовищною формою ППФ. Це телевізійна версія, телевізійний варіант видовища, створюваного засобами професійного футболу. В цьому випадку глядач не має можливості «споживати» футбольне видовище у всій його повноті протягом всієї його тривалості. Він змушений задовольнятися тими фрагментами, які йому надають технічні фахівці, що забезпечують телевізійну трансляцію — оператори та режисери [13].

У цьому сенсі корисність для споживача такої форми послуги значно нижча, ніж початкової її форми. Дійсно, важко порівняти ефект безпосередньої присутності, наприклад, на фіналі Чемпіонату Світу і враження від перегляду телетрансляції цієї події.

Одночасно слід вказати і на певні переваги похідної видовищної форми ППФ. Завдяки цій формі ППФ багаторазово збільшується число первинних споживачів послуги. Це істотно розширює можливості пропаганди футболу в світі [29].

Розуміння сутності маркетингу в професійному футболі вимагає розгляду такого поняття, як «супутні послуги». Під ними слід розуміти діяльність, спрямовану на створення необхідних умов для виробництва ППФ, забезпечення високого рівня їхньої якості, підвищення ефекту від їхнього споживання [35].

До супутніх послуг у футболі відносяться:



- інформаційні послуги (інформація на електронних табло стадіонів, програмки матчів, довідкова література, звіти про матчі, інформація про переходи гравців і т. п.);

- забезпечення глядачам більш комфортних умов для споживання ППФ (обладнання на трибунах окремих лож);

- забезпечення безпеки глядачів під час проведення футбольних матчів;

- надання місць для паркування автомобільного транспорту на охоронюваних стоянках, розташованих поблизу стадіонів;

- продаж сувенірної продукції до і під час проведення змагань;

- продаж продуктів харчування і прохолодних напоїв до та під час проведення змагань.

Виробництво супутніх послуг нині є обов'язковою вимогою при розробці маркетингових програм, бо лише їхня наявність дозволяє забезпечити досягнення сучасних стандартів якості ППФ [30, 31, 35].

### **1.3. Сучасні тенденції відвідування футбольних матчів**

Актуальною проблемою в Україні є незначна відвідуваність футбольних матчів клубів Прем'єр-ліги, не кажучи вже про першу, другу ліги й аматорський футбол, і тому необхідно досягти того, щоб дохідна частина від продажу квитків і абонементів на домашні матчі стала однією з найвагоміших у бюджеті футбольного клубу [19].

Джерела фінансування для кожного об'єкта фінансування різні за походженням і за обсягами. Це обумовлено багатьма факторами. Так, для футбольних клубів найбільш значущими є наступні фактори:

- рівень спортивних досягнень клубу;
- рівень розвитку футболу в країні, на континенті;
- рівень популярності клубу в місті, регіоні, країні, світі;
- наявність у клубі гравців-"зірок";
- наявність у клубу стадіону, що відповідає сучасним вимогам;
- ефективність програм маркетингу і брендингу, реалізованих клубом;

- використання клубом новітніх технологій зовнішньої комунікації;
- організаційно-правова форма клубу [38].

Фахівці фірми "Deloitte & Touch" (аудиторська компанія, яка складає рейтинг найприбутковіших клубів світу) об'єднують джерела фінансування професійних футбольних клубів у три основних групи [67].

До першої групи ("matchday") відносяться доходи, одержувані від глядачів під час відвідування ними матчів за участю клубу – виручка від придбання вхідних квитків і абонементів, придбання сувенірної продукції клубу, відвідування клубних закладів громадського харчування і т.п.

Друга група ("broadcasting") включає в себе кошти, одержувані клубами від представників ЗМІ, насамперед, телевізійних компаній, за придбані ними права на трансляцію ігор за участю клубів.

Третя група ("commercial") об'єднує доходи, отримані клубами від компаній-спонсорів, рекламодавців, від продажу ліцензій на право використання символіки клубу, від мерчандайзингу та іншої комерційної діяльності клубу.

На перших позиціях серед країн великої «футбольної» п'ятірки перебувають клуби Англії. Джерела їхніх доходів відрізняються великою різноманітністю (рис. 1.1.).

Існують відмінності у структурі джерел доходів клубів різних країн. Такі відмінності притаманні також клубам, що входять до фінансової еліти Європи [68].

Провідні іспанські клуби «Реал» і «Барселона» мають приблизно рівнозначні за питомою вагою джерела доходів з незначною перевагою доходів від продажу телевізійних прав.

Німецькі клуби вирішують проблему фінансування за рахунок комерційної діяльності — роботи зі спонсорами, рекламодавцями, мерчандайзингу. У той самий час слабким місцем фінансування більшості клубів є використання доходів від продажу телевізійних прав.

Клуби англійської Прем'єр-ліги роблять основну ставку на доходи, отримані від проведення ігор ("Арсенал"), а також від продажу телевізійних прав ("Ліверпуль"). В цілому ж їхні фінансові джерела досить збалансовані за структурою.

Особливістю фінансування клубів Італії і Франції є вирішальна роль в цьому процесі телевізійних компаній. Це джерело в структурі бюджетів провідних клубів Італії перевищує 60% загальної суми доходів.



Рис. 1.1. Джерела доходів клубів англійської Прем'єр-ліги

Специфічною є структура доходів футбольних клубів країн, що не належать до розвинених в економічному відношенні, але характеризуються високою популярністю футболу. Приклади фінансування клубів Туреччини, Росії, України та інших країн свідчать про обмежену кількість джерел доходів, а також особливості їхньої структури. Більшість клубів переважну частину

доходів отримують від комерційної діяльності. Так, член клубу європейських багатіїв — турецький «Фенербахче» в сезоні 2007-2008 рр. за рахунок комерційної діяльності отримав понад половину доходів [38, 41, 72].

Відсутність достовірних відкритих даних не дозволяє з повною достовірністю судити про структуру доходів українських футбольних клубів. У той самий час, за експертними оцінками фахівців, до 80% доходів українські клуби отримують від спонсорів і продажу гравців [51].

Українські клуби значно поступаються західноєвропейським клубам за показниками відвідуваності ігор (табл. 1.4, 1.5). У сезоні 2019-2020 рр. командою Прем'єр-ліги, яка має найбільший показник відвідуваності, стало київське «Динамо»: матчі киян в середньому відвідували 11014 глядачів. А середня відвідуваність матчів склала всього 6 177 чол.

*Таблиця 1.4*

**Показники середнього відвідування ігор найсильніших професійних футбольних клубів Європи в сезоні 2018-2019 рр.**

[ 40 ]

Місце	Країна	Середнє відвідування, чол.
1	Німеччина	43 458
2	Англія	38 168
3	Іспанія	26 843
4	Італія	25 237
5	Франція	22 799
6	Туреччина	19 371
7	Нідерланди	17 964
8	Росія	16 817
9	Шотландія	16 016
10	Португалія	11 639

На другому місці за відвідуваністю в Україні перебував донецький «Шахтар» – 8030 уболівальників. А замикав трійку «СК Дніпро-1» (4078 глядачів) [6].

Найбільш відвідувані команди – це лідери чемпіонату, які мають сильну фінансову базу, відмінні стадіони і розвинену інфраструктуру (тренувальні бази, дитячі спортивні школи тощо). Для команд-середняків ця статистика ще більш невтішна – в середньому 40% [22, 25; 45, 67, 70].

Не можна не відзначити значне падіння показників відвідуваності навіть провідних українських клубів, що, без сумніву, обумовлено кризовим станом вітчизняної економіки та складним соціально-політичним станом у східних регіонах країни (табл. 1.5). Ряд футбольних клубів змушені тренуватись та грати в некомфортних для себе умовах. Інші лишились фінансової підтримки власників, що негативно вплинуло на комплектування складів команд кваліфікованими гравцями.

Фахівці відзначають, що на відвідуваність матчів впливають декілька чинників. Першим фактором є гра і результат команди, а другим – сервіс і зручність для уболівальників.

Сьогодні важливим фактором збільшення доходів від продажу квитків і абонементів є будівництво футбольними клубами нових стадіонів. Саме будівництво нових домашніх арен футбольних клубів Європи стає новим фактором фінансового успіху. Більше від половини з ТОП-20 клубів Європи побудували свої стадіони за останні 15 років [1, 2, 40, 49].

Що роблять клуби для залучення глядачів? На сьогодні існує стандартний набір дій клубів, які спрямовані на залучення глядачів на матчі своєї команди і які в основному обмежуються наступним:

- створення фан-клубів;
- виготовлення, продаж та розіграші клубної атрибутики (шарфи, кепки тощо);
- безкоштовна роздача квитків на матчі;

- продаж сезонних абонементів;
- розіграш цінних призів на матчі (холодильників, телевізорів);
- виготовлення і розміщення плакатів та банерів із анонсом матчу [45, 47, 51, 57].

Таблиця 1.5

## Середня відвідуваність ігор команд української Прем'єр-ліги [7]

Команда	Середня відвідуваність			
	2011-2012	2014-2015	2018-2019	2018-2019 у % до 2011-2012
“Динамо”	18633	15548	11600	62,3
“Шахтар”	25990	10066	9022	34,7
“Волинь”	7456	4611	7652	102,6
“Зоря”	8203	2716	4002	48,8
“Колос”	*	*	3968	-
“Карпати”	11465	5680	3639	31,7
“Чорноморець”	12572	6917	3593	28,6
«Львів»	*	*	3553	-
“Маріуполь”	*	*	3403	-
“Олександрія”	7062	*	3042	43,1
“Десна”	*	*	2852	-
“Ворскла”	7002	52787	2195	31,3
“Арсенал-Київ”	*	*	1937	-
“Олімпік”	*	3370	1739	-

\* команда не брала участь у Прем'єр-лізі

Аналіз стандартного набору активностей клубу для залучення глядача дозволяє нам зробити висновки, що він є досить стійким протягом багатьох років і недосконалим із погляду сучасних спортивних технологій у світі.

### Висновки до розділу 1

Таким чином, під маркетингом у професійному футболі слід розуміти різновид соціально-етичного маркетингу, організацію управління комерційною діяльністю структур професійного футболу, засновану на всебічному вивченні ринку з метою максимального задоволення інтересів споживачів ППФ шляхом забезпечення високої якості наданих їм послуг і має на меті забезпечення стабільного і поступального розвитку футболу в умовах інтенсивного впливу на нього ринкових відносин.

Маркетингова діяльність професійних футбольних клубів посідає важливе місце в системі маркетингу в професійному футболі. Футбольні клуби, будучи безпосередніми виробниками ППФ, виступають головними ланками економічного механізму, властивого професійному футболу. Тому від ефективності їхньої маркетингової діяльності залежать, у кінцевому рахунку, і результати маркетингових програм, що реалізуються суб'єктами маркетингу, діючими на вищих рівнях управління професійним футболем. Здійснюючи свою маркетингову діяльність, футбольні клуби повинні прагнути досягнення цілей, визначених вище. Виходячи з цього, одним із головних напрямків їхньої маркетингової діяльності є робота з глядачами як головними споживачами ППФ.

Аналіз стандартного набору технологій клубів для залучення глядача дозволяє нам зробити висновки, що він є досить стійким протягом багатьох років і недосконалим з погляду сучасних спортивних технологій у світі.

## РОЗДІЛ 2

### МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

#### 2.1. Методи дослідження

Для досягнення поставленої мети магістерської роботи використовувалася такі методи дослідження:

- аналіз спеціальної літератури та документів
- метод системного аналізу;
- метод порівняння і співставлення;
- метод соціологічних досліджень (анкетування).

**2.1.1. Аналіз спеціальної літератури та документів.** Для отримання загального уявлення про ступінь наукової розробленості досліджуваної проблеми, а також використання вихідних матеріалів для вирішення конкретних завдань нами було використано такий традиційний метод дослідження, як аналіз науково-методичної літератури і документів.

Аналіз літературних джерел із досліджуваної проблеми дозволив визначити такі основні напрями дослідження: - визначення модельних характеристик системи маркетингової діяльності в професійному футболі в цілому і в області роботи з глядачами зокрема;

- визначення можливостей оптимізації системи маркетингової діяльності в області роботи з глядачами в професійному футболі;

- з'ясування особливостей здійснення маркетингової діяльності організаційно-управлінськими структурами нелюбительського футболу в політичному і соціально-економічному середовищі, властивій країнам із перехідними громадськими системами, в тому числі в Україні.

Отримання загальних уявлень про ступінь наукової розробленості досліджуваної проблеми, а також вихідних матеріалів для вирішення конкретних наукових завдань стало можливим на основі використання такого традиційного методу, як аналіз наукової літератури та документів ФІФА,



УЄФА, Федерації футболу України, Професійної футбольної ліги України тощо.

Аналіз джерел дозволяє зробити висновок про те, що проблемі маркетингу в професійному футболі як складової частини професійного спорту приділяється велика увага як із боку вчених-теоретиків, так і з боку фахівців-практиків, безпосередньо причетних до маркетингової діяльності. Наукові та практичні напрацювання останніх років створили основу для формування системи уявлень про маркетинг як важливий компонент діяльності організаційно-управлінських структур професійного спорту.

Водночас завершені на сьогодні дослідження не дають досить повного уявлення про низку принципово важливих сторін маркетингу в футболі й зокрема маркетингових технологій щодо залучення глядачів у футболі. Так, незважаючи на збільшення числа публікацій, що носять теоретичний характер, переважна кількість матеріалів, що стосуються маркетингу в професійному футболі, все ще носять суто практичну спрямованість, відображають, насамперед, прагматичні аспекти маркетингу. Такий підхід обумовлює переважання спрощених поглядів на маркетинг, формує уявлення про нього виключно як про засіб отримання доходів. Таким чином, поняття маркетингу в професійному футболі не виправдано звужується. На перше місце виходить його економічна функція.

У той самий час публікації, що стосуються використання маркетингу в футболі носять, як правило, епізодичний характер, висвітлюють окремі аспекти маркетингової діяльності в цьому виді спорту й не дають системного знання про предмет дослідження.

Більш суворої наукової оцінки вимагають також негативні аспекти, породжені використанням маркетингу в футболі. Важливе місце в науковому аналізі повинні зайняти питання, пов'язані з визначенням основних напрямів маркетингової діяльності в області роботи з глядачами з метою виявлення невикористаних можливостей і резервів її покращення.

Із різноманіття методів аналізу спеціальних літературних джерел ми використовували:

традиційний аналіз – ланцюжок розумових, логічних побудов, спрямованих на виявлення суті аналізованого матеріалу, тобто перетворення первісної форми інформації в необхідну для дослідника. Він дозволив установити основні думки й ідеї, висловлені авторами, які досліджували проблему залучення глядачів у сучасному професійному футболі, виявити основні фактори, що впливають на роботу клубів зі залучення глядачів у професійному футболі в цілому;

**2.1.2. Системний аналіз.** Використання методу системного аналізу було спрямоване на визначення системотворчих чинників, властивих соціальному середовищу маркетингової діяльності у сфері професійного футболу, виявлення всіх структурних ланок (підсистем) системи маркетингової діяльності, з'ясування їхніх функцій, встановлення характеру взаємозв'язків між ними.

Завдяки системно-функціональному аналізу вдалося також уточнити сутність маркетингу в професійному футболі як соціального феномена, його місце в сучасному футболі, а також взаємозв'язку з такими важливими сферами суспільного життя, як політика, культура, ідеологія, економіка (бізнес), право. Це дозволило виокремити різні аспекти послуги професійного футболу як об'єкта маркетингу: політичний, економічний, інформаційний, педагогічний (виховний). Розглянутий метод зробив також можливим виявлення слабких сторін, недоліків і невідповідностей, властивих усталеній у сучасному професійному футболі практиці маркетингової діяльності, і визначення на цій основі напрямків роботи із глядачами, її якісного вдосконалення.

**2.1.3. Метод порівняння і співставлення.** Використання цього методу дало можливість виявити особливості використання маркетингу в різних країнах. Це дозволило встановити залежність змісту маркетингу від характеру соціального середовища, в якому він здійснюється, оцінити переваги та недоліки тих чи інших сторін маркетингової діяльності організаційно-управлінських структур професійного футболу різних країн і визначити на цій

основі шляхи використання зарубіжного досвіду з метою становлення і розвитку маркетингу в футболі України в цілому й роботи з глядачами, зокрема.

**2.1.5. Соціологічне опитування (анкетування).** Потреба в їхньому використанні виникла, перш за все, в процесі аналізу маркетингової діяльності, зокрема в області роботи з глядачами, що здійснюється на національному рівні, насамперед, в Україні. Відсутність повної й достовірної інформації, що дозволяє оцінити з наукових позицій можливості використання засобів маркетингу в роботі щодо приваблювання глядачів у футболі країн із перехідними громадськими системами (Україна, Росія, інші постсоціалістичні країни), привело до необхідності поповнення інформаційного дефіциту за рахунок даних, отриманих у результаті анкетних опитувань.

Опитування передбачає з'ясування думок респондентів про проблеми приваблювання глядачів у футболі України та шляхи його вдосконалення, а також з'ясувати інноваційні напрямки розвитку маркетингової діяльності в українському футболі. Результати опитування будуть взяті до уваги в процесі теоретичного аналізу предмета дослідження, покладені в основу вироблення рекомендацій організаційно-управлінських структур, що здійснюють маркетингову діяльність у професійному футболі України.

У даній роботі застосовувався найбільш поширений вид опитування – анкетування (анкетне опитування), основу якого становить опосередковане соціально-психологічне спілкування з респондентом шляхом реєстрації відповідей на систему питань, що впливають із поставлених у цій роботі мети і завдання дослідження. Інструментарієм у використуваному вигляді опитування була анкета, яка містить набір питань і висловлювань, втілених у вигляді опитувального листа.

Опитувальний лист містив 20 питань. Він складався з: відкритих (2), закритих (4), напівзакритих (14). Зразок анкети додається (Додаток А).

Нами було опитано фахівців Української асоціації футболу та викладачів кафедри футболу НУФВСУ.

Рівень освіти опитаних керівних працівників і фахівців товариства спортивного спрямування склав: вищої фізкультурної – 92%, вищої гуманітарної – 8%.

Анкетування передбачало з'ясування думок респондентів про роль маркетингу в розвитку футболу в Україні, шляхи його використання вітчизняними футбольними клубами, про роль маркетингових технологій залучення глядачів у світовому професійному футболі в цілому і в футболі України зокрема, а також шляхи вдосконалення та інноваційні напрями розвитку маркетингової діяльності в українському футболі. Результати анкетування були взяті до уваги й покладені в основу розробки рекомендацій.

**2.2. Організація досліджень** Дослідження з проблем вивчення маркетингу в сучасному професійному футболі і його основних напрямків у галузі роботи з глядачами проходило відповідно до розроблених програми і плану.

*Програма* являла собою теоретичний документ, який відповідає низці необхідних вимог, що містять основні методологічні та методичні процедури дослідження. При цьому методологічний розділ програми забезпечував теоретико-методологічну орієнтацію в дослідницькій діяльності, методичний обґрунтовував методику й техніку проведення дослідження. Даний розділ програми включав такі елементи: формулювання проблемної ситуації; визначення об'єкта і предмета дослідження; з'ясування мети і завдань пізнавальної діяльності; попередній аналіз дослідження в цілому. Методичний розділ складався з таких компонентів: розробка та обґрунтування вибірки; вибір або розробка методів збору первинної інформації, опис методів і схеми аналізу та обробки даних; визначення можливих напрямків практичного використання результатів, розробка стратегічного та робочого плану дослідження.

Розроблений нами організаційно-технічний план проведення досліджень складався з трьох етапів: розвідувальний (I), аналітичний (II), експериментальний (III).

Перший етап дослідження містив три самостійних стадії: початкову, проміжну і завершальну. Початкова стадія розвідувального етапу передбачала формування проблем дослідження, визначення основного набору дослідницьких засобів (методика, техніка дослідження і порядок їхнього застосування), а також визначення мети і завдань дослідження.

Проміжна стадія розвідувального етапу була присвячена вивченню питання за даними науково-методичної літератури, а також підбору літературних джерел з проблем маркетингової діяльності професійних футбольних клубів у цілому і в області роботи з глядачами зокрема (в тому числі й контент-аналізу періодичної преси).

Завершальна стадія розвідувального етапу дозволила підготувати інструментарій дослідження (був розроблений варіант анкети). Опитувальна анкета наведена в додатку А.

Метою аналітичного етапу II стало виявлення основних особливостей роботи з глядачами в системі маркетингу футбольних клубів України і розвинених країн світу, а також встановлення умов і факторів, що впливають на роботу клубів щодо залучення глядачі

II етап проводився під час проходження стажування за профілем майбутньої роботи в Українській асоціації футболу і був присвячений проведенню анкетування в цій організації, добірці методів удосконалення маркетингових технологій залучення глядачів у футболі України та пошуку інноваційних методів розвитку маркетингової діяльності в українському футболі.

Основними методами реалізації цього етапу виявилися соціологічне опитування (анкетування) і аналіз отриманих даних методами математичної статистики.

На експериментальному етапі III проводилися оцінка й обробка остаточних результатів дослідження. На основі отриманих даних соціологічного опитування були зроблені певні висновки, які знайшли своє відображення в IV розділі дипломної роботи.



### РОЗДІЛ 3

## ХАРАКТЕРИСТИКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ КЛУБІВ ІЗ ЗАЛУЧЕННЯ ГЛЯДАЧІВ

Незважаючи на розширення кола наукових проблем, процес становлення і розвитку маркетингової діяльності в цілому, і в області роботи з глядачами зокрема, професійного футболу в Україні вивчений недостатньо. Велика частина публікацій обмежується постановкою питання про необхідність серйозних наукових досліджень у галузі маркетингових технологій професійних футбольних клубів, а не присвячена цілеспрямованому вирішенню конкретних завдань, пов'язаних із пошуком нових шляхів вдосконалення системи маркетингу, що динамічно розвивається в країні професійного футболу [45].

З метою визначення шляхів удосконалення маркетингової діяльності організацій професійного футболу зі залучення глядачів було проведено анкетування фахівців з футболу.

Необхідність розробки даної теми дослідження підтверджується результатами, отриманими в ході анкетування.

60% опитаних вважають, що науково-методичні розробки вивчення проблем фінансування професійних футбольних клубів із метою його вдосконалення є вкрай актуальними для розвитку спорту в цілому, 40% відзначають актуальність даного напрямку наукових досліджень, ніхто з опитаних не вважає, що немає необхідності проведення наукових досліджень в області сучасної маркетингової діяльності в області роботи з глядачами в футболі (рис. 4.1).

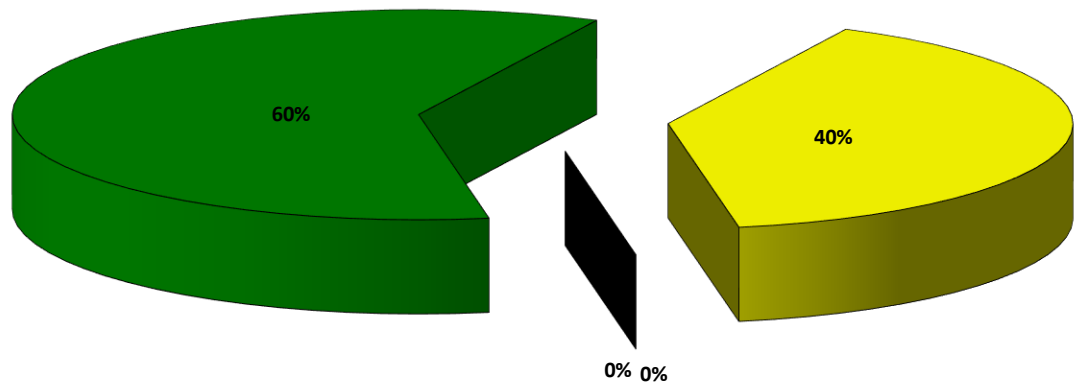


Рис. 3.1. Необхідність проведення наукових досліджень у галузі сучасної маркетингової діяльності щодо роботи з глядачами в футболі (за результатами соціологічного опитування):

- 60% – вкрай актуальні;
- 40% – актуальні;
- 0% – неактуальні;
- 0% – важко відповісти

Виручка від реалізації квитків та абонементів на змагання сьогодні становить досить високу питому вагу в дохідній частині бюджетів провідних професійних футбольних клубів (від 7-15% в найсильніших клубів Італії до 25-40% у клубах англійської Прем'єр-Ліги) [68].

Таких успіхів клуби досягають завдяки активній роботі з глядачами, що зумовлює високий рівень відвідуваності ігор національних чемпіонатів. Прикладом можуть служити відвідуваність ігор чемпіонатів провідних «футбольних» країн Європи – Англії, Італії, Іспанії, Німеччини та Франції [38].

У ході соціологічного дослідження необхідно було визначити, чи достатню увагу приділяють українські футбольні клуби спеціальній роботі з



приваблювання глядачів. На думку опитаних фахівців, недостатня увага керівництва українських футбольних організацій до роботи зі залучення глядачів (50%), достатня увага до цього питання (30%), і викликало утруднення у відповіді на дане питання (20%) (рис. 3.2).

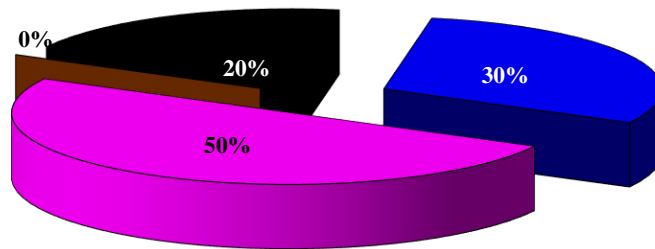


Рис. 3.2. Оцінка рівня уваги українських футбольних клубів до навмисної роботи щодо залучення глядачів у футболі:

- 50% – недостатня увага;
- 30% – достатня увага;
- 0% – не приділяють зовсім;
- 20% – важко відповісти

Як з'ясувалося, українські клуби значно поступаються західноєвропейським клубам за показниками відвідуваності ігор, і це насамперед залежить від такого показника, як рівень популярності футболу в країні. Рівень популярності футболу є визначальним фактором, від якого залежить відвідуваність ігор національного чемпіонату, тобто попит на ППФ, а значить, і величина доходів від продажу квитків і абонементів, які отримують ПФЛ і її учасники. На жаль, рівень популярності футболу в Україні з кожним роком зростає, але він дуже далекий від рівня країн великої п'ятірки – Англія,

Італія, Іспанія, Німеччина, Франція. І це, перш за все, залежить від недостатньої уваги керівників футбольних організацій до цієї проблеми [30].

Оцінивши актуальність даної проблеми, необхідно з'ясувати, які фактори найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів із приваблювання глядачів у футболі? 70% опитаних респондентів вважають, що найбільшою мірою перешкоджає роботі футбольних організацій з приваблювання глядачів брак досвіду і фахівців із цих питань, 50% – несприятливе соціально-економічне становище в країні, 40% – нестачу коштів і фінансової підтримки та нерозвиненість взаємодії клубів зі ЗМІ. У меншій мірі мають вплив – специфіка менталітету населення (20%), незбалансована цінова політика клубів (10%), а також інші фактори, які перерахували 10% опитаних – низький рівень майстерності команд, велика кількість легіонерів в Прем'єр-Лізі, відсутність культури і гордості у населення за рідне місто, район, село тощо, в якому вони проживають (рис. 3.3).

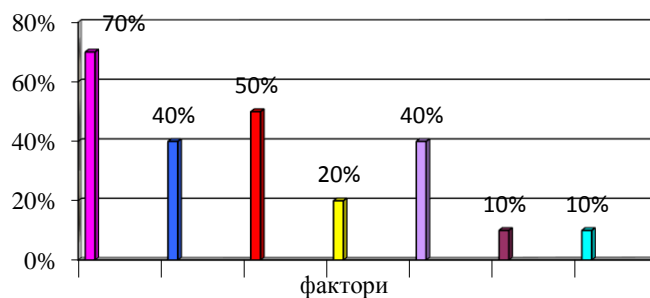


Рис. 3.3. Фактори, що перешкоджають роботі футбольних організацій із залучення глядачів:

- 70% – брак досвіду і фахівців;
- 50% – несприятливе соціально-економічне становище в країні;
- 40% – нестача коштів і фінансової підтримки;
- 40% – та нерозвиненість взаємодії клубів зі ЗМІ;
- 20% – специфіка менталітету населення;

10% – незбалансована цінова політика клубів;

10% – низький рівень майстерності команд

В ході дослідження також з'ясувалося, що на відвідування матчів впливають декілька чинників. Першим фактором є гра і результат команди, а другим – сервіс і зручність для вболівальників [45].

Результати соціологічного опитування дозволили з'ясувати залежність репутації футбольного клубу від клубних успіхів і спортивних досягнень. 100% опитаних фахівців вважають цю залежність актуальною для сучасного українського футболу. Внутрішня репутація повною мірою може відобразитися на зовнішньому середовищі футбольного клубу, причому навіть більшою мірою, ніж у бізнесі. Погана внутрішня репутація позначається, насамперед, на спортивних результатах. Відсутність же успіхів у спорті — це зниження привабливості клубу з точки зору партнерів клубу, в тому числі й спонсорів. В українських умовах, де спонсорські відрахування відіграють для футбольних клубів значно серйознішу роль, ніж інші джерела доходів, проблема сприятливості іміджу клубу в очах спонсорів має першорядне значення. Адже від нього залежить саме існування клубу. Значить, видовищна гра і спортивні досягнення, особливо на міжнародній арені, грають дуже важливу роль у діяльності футбольних організацій [20].

Проаналізуємо другий чинник, що впливає на відвідуваність ігор у футболі – сервіс і зручність для уболівальників.

Найбільш відвідувані команди – це лідери чемпіонату, які мають сильну фінансову базу, відмінні стадіони і розвинену інфраструктуру (тренувальні бази, дитячі спортивні школи тощо). Сьогодні важливим фактором збільшення доходів від продажу квитків і абонементів є будівництво футбольними клубами нових стадіонів. Саме будівництво нових домашніх арен футбольних клубів Європи стає новим фактором фінансового успіху. Більше від половини з TOP-20 клубів Європи побудували свої нові стадіони за останні 15 років.

В ході досліджень було помічено, що більш відвідуваними є матчі за участю ТОП-команд чемпіонату, ніж за участю аутсайдерів. Однак, за даними сезону 2014/2015 можна зробити висновок, що зацікавленість глядача у відвідуванні матчу може ґрунтуватися також на сезонності (хороша / погана погода, криті трибуни / під відкритим небом), а не тільки на становищі в рейтингу команд, які беруть участь у матчі [45].

Однак, багато стадіонів в Україні є лише спортивною ареною, тобто не мають втіленої в життя інфраструктури для реалізації інших заходів. У більшості розвинених країн вже є анахронізмом використання стадіону тільки для проведення спортивних заходів. Один, максимум два футбольні матчі на тиждень – зараз це просто нераціональне використання міської території.

Стадіон повинен бути багатофункціональним об'єктом, спортивним, звичайно, але одночасно й культурно-розважальним, і бізнесовим центром. Прикладом цього можуть служити новий стадіон у Дніпрі. Тут є бізнес-ложі, офіси, фітнес-центри, ресторани, кафе, магазини [40, 49, 54].

Величезним стимулом для зведення нових арен стає якесь міжнародне змагання. Так було з чемпіонатом Європи 1996 року в Англії, де було витрачено 3,3 млрд. євро. Так було і в Німеччині напередодні чемпіонату світу 2006 року, коли було побудовано сім нових стадіонів і реконструйовано п'ять. Коштувало це німцям 1,4 млрд. євро.

Саме такі події і відповідні інвестиції в футбольну інфраструктуру допомогли спочатку англійським клубам посилити свої позиції в ТОП-20, а потім і німецьким клубам розширити своє представництво до чотирьох команд ("Баварія", "Гамбург", "Шальке-04" і "Вердер") [4, 18, 26, 29].

Така чудова можливість поліпшити якість і кількість футбольних стадіонів була надана й Україні. Під час підготовки до проведення фінальної частини Чемпіонату Європи 2012 року було побудовано три нові арени, які відповідають сучасним стандартам УЄФА — в Дніпрі, Львові та Донецьк, а також здійснено реконструкцію Олімпійського стадіону в Києві.

Результати досліджень із цього питання дали такі результати: більшість опитаних фахівців у сфері футболу (60%) вважають, що підготовка України до проведення чемпіонату Європи з футболу в 2012 році посприяло значною мірою приваблюванню глядачів до футбольних подій. 40% опитаних фахівців вважають, що посприяло, але не повною мірою (рис. 3.4).

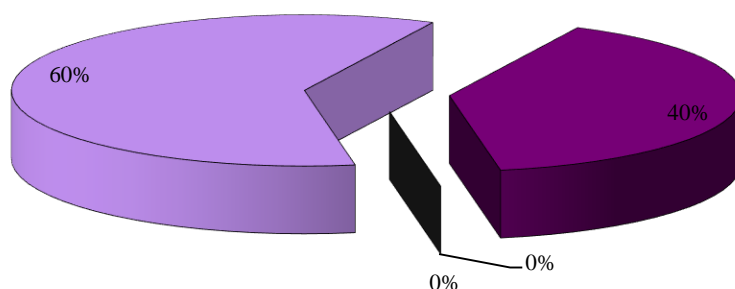


Рис. 3.4. Вплив підготовки України до проведення чемпіонату Європи з футболу в 2012 році на залучення глядачів до футбольних подій:

- 60% – посприяло значною мірою;
- 40% – посприяло, але не повною мірою;
- 0% – не посприяло;
- 0% – важко відповісти

### Висновки до розділу 3

Результати власних досліджень підтвердили думку провідних фахівців про те, що футбольним клубам України необхідно використовувати спортивний маркетинг із метою поліпшення свого фінансового становища і повною мірою (73%). А 27% опитаних респондентів вважають за можливе використання окремих елементів спортивного маркетингу. Респондентів, які вважають, що не потрібно використовувати маркетинг, узагалі не виявилось.

В цілому футбольний бізнес в Україні сильно відстає від традиційних роздрібних бізнес- і маркетингових технологій, проте все більше й більше менеджерів футбольних клубів починають розуміти, що маркетинг відіграє велику роль у сучасному конкурентному середовищі [57, 30].

Перш за все, слід зазначити, що нині в Україні відсутні умови для формування системи спортивного маркетингу в його класичному вигляді, для ефективного здійснення спортивними організаціями маркетингової діяльності. Такий стан речей обумовлено як об'єктивними, так і суб'єктивними обставинами.

Головними об'єктивними факторами, які суттєво стримують становлення і розвиток системи спортивного маркетингу в футболі України, виступають:

а) загальний невисокий рівень якості спортивно-видовищних послуг, обумовлений відсутністю сформованої системи професійного футболу з властивим їй кадровим, матеріально-технічним, науково-методичним, організаційно-управлінським забезпеченням; б) слабка інтеграція футбольних організацій до сфери ринкових відносин у зв'язку з відсутністю реальної зацікавленості в економічному співробітництві з ними з боку представників бізнесу та засобів масової інформації.

До обставин суб'єктивного характеру слід віднести: а) відсутність досвіду вирішення фінансових проблем футбольними організаціями в умовах переходу до ринкових відносин; б) відсутність у керівників футбольних організацій достатніх знань про маркетинг як важливий компонент управління; в) некритичний підхід керівників до оцінки можливостей маркетингу, наявність широкого діапазону позицій фахівців стосовно маркетингу: від повного заперечення до розгляду його як засобу від усіх бід [1, 9, 10, 14].

## РОЗДІЛ 4

### ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЗАЛУЧЕННЯ ФУТБОЛЬНИХ ГЛЯДАЧІВ В УКРАЇНІ

Беручи до уваги викладене вище, можна визначити основні завдання, розв'язання яких сприяло б становленню маркетингу в професійному футболі України, зробило б його дієвим засобом розвитку вітчизняних футбольних організацій.

#### **4.1. Професіоналізація маркетингової діяльності**

Перш за все, важливо усвідомити, що маркетингова діяльність повинна в футболі здійснюватися на суто професійній основі. Розробкою маркетингових програм у футбольних організаціях повинні займатися професіонали — фахівці в області спортивного маркетингу. В іншому випадку важко очікувати позитивних результатів. У зв'язку з цим на порядок денний виступає питання підготовки в Україні фахівців у галузі спортивного маркетингу (менеджерів-маркетологів), які добре володіли би проблемами футболу. Цю роботу повинна ініціювати організаційно-управлінська структура, безпосередньо зацікавлена в фінансовому зміцненні вітчизняного професіонального футболу – Українська Прем'єр-ліга.

На питання «Як Ви вважаєте, чи потрібні в штатах клубів окремі фахівці з роботи з глядачами?» більшість респондентів (50%) зазначили, що такі фахівці вкрай важливі, необхідність окремого спеціаліста або групи фахівців з роботи з глядачами в футбольних клубах відзначили 40% респондентів, вагалися з відповіддю 10%.

Фахівцям-маркетологам важливо визначити пріоритети в маркетинговій діяльності клубів. З огляду на специфіку ситуації в Україні в цілому, і в футболі зокрема, необхідно було з'ясувати, які з напрямків маркетингу, в області роботи з глядачами, є сьогодні найважливішими для футбольних клубів України.

Більше ніж половина опитаних фахівців і керівників вважають одним із головних напрямків спортивного маркетингу в області роботи з глядачами для нашої країни тісну співпрацю і взаємодію зі спортивними ЗМІ (телебачення, радіо, інтернет) (80%); роботу з громадськістю (потенційними і фактичними глядачами), представниками засобів масової інформації, використання психологічних методів (70%); роботу з місцевими органами державної влади та PR-технології для різних цільових сегментів (40%); роботу з шанувальниками (фанатами) команди клубу та інноваційні технології (30%); комерційну і видавничу діяльність (20%). Інший напрямок спортивного маркетингу запропонували 10% опитаних, а саме: будівлю власного стадіону, що відповідає сучасним стандартам; спортивні лотереї та прогнози; виконання корпоративних послуг, використовуючи власну інфраструктуру (рис. 4.1).

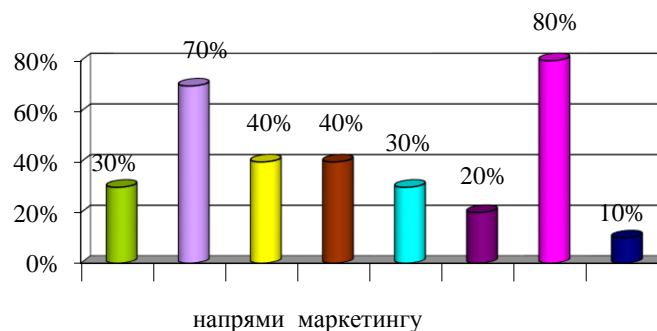


Рис. 4.1. Основні напрямки спортивного маркетингу в області роботи з глядачами професійних футбольних клубів України:

80% – тісна співпраця і взаємодія зі спортивними ЗМІ;

70% – робота з громадськістю (потенційними і фактичними глядачами), представниками засобів масової інформації, використання психологічних методів;

40% – робота з місцевими органами державної влади;

40% – PR-технології для різних цільових сегментів;



30% – робота з шанувальниками (фанатами) команди клубу та інноваційні технології;

20% – комерційна і видавнича діяльність;

10% – інший напрямок спортивного маркетингу

За оцінками аналітичного агентства СК, заснованими на аналізі даних моніторингу футбольних уболівальників країн УЄФА в 2002-2010 рр. (досліджувана аудиторія – мешканці відповідних держав, старші за 10 років), загальна аудиторія (сегменти активних і помірних уболівальників) Української Прем'єр-ліги становить 7-7,5 млн. мешканців країни, які відносно регулярно, але з різною частотою стежать за виступом своїх команд і ходом турніру в цілому. Ще 5-6 млн. громадян України (сегмент пасивних уболівальників) лише час від часу впродовж сезону цікавляться своїм чемпіонатом і результатами його окремих матчів. Ці любителі футболу воліють спостерігати лише найважливіші ігри міжнародних турнірів і, можливо, кілька матчів внутрішньої першості [21].

#### **4.2. Сегментація ринку видовищних послуг**

В ході дослідження нами було з'ясовано, представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські футбольні клуби в якості глядачів. Думка опитаних фахівців розподілилися таким чином: 50% вважають головним цільовим сегментом у футболі осіб зрілого віку (21-55 років), переважно чоловіки; 50% фахівців вважають, що всі вікові групи тією чи іншою мірою повинні цікавити українські футбольні організації в якості глядачів.

Потенційних споживачів послуги набагато більше, але з різних причин вони поки не переходять до розряду реальних. За приблизними оцінками, понад 67% глядачів футбольних матчів становлять чоловіки у віці від 18 до 40 років. За інформацією виконавчого директора німецької Бундесліги Крістіана Зайферта [65], за підсумками сезону 2009-2010 рр. 23% глядачів на стадіонах під час матчів чемпіонату Німеччини склали жінки. Це означає, що українським професійним футбольним клубам також варто розглядати цю категорію

споживачів як потенційних. А також категорію дітей, підлітків, юнаків, осіб зрілого та похилого віку, тобто різні цільові сегменти, а не зупинятися на якомусь одному [19].

Сегментація дозволяє краще зрозуміти потреби та особливості споживачів, а значить, дозволяє розробляти більш тонкі й ефективні маркетингові програми.

На питання «Який футбольний матч по телебаченню вартий для Вас у пріоритеті для перегляду?» більшість респондентів (70%) зазначили вибір матчу чемпіонату країн «Великої п'ятірки» (Англія, Італія, Іспанія, Німеччина, Франція), і лише 30% респондентів відзначили вибір матчу чемпіонату України з футболу (рис. 4.2).

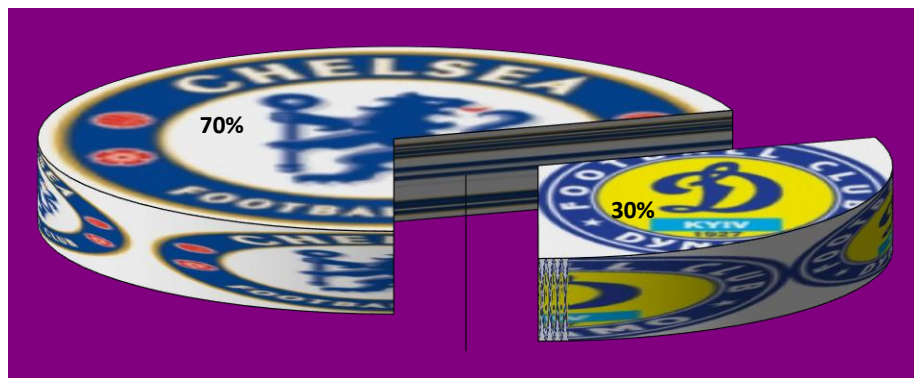


Рис. 4.2. Переваги вибору для перегляду футбольного матчу по телебаченню:

70% - матч чемпіонату країн «Великої п'ятірки»;

30% - матч чемпіонату України з футболу

Як бачимо, через широке поширення сучасних інформаційних технологій, появи нових конкурентів на ринку розваг (Інтернет, розважальні та торговельні комплекси, фітнес-центри, нові види спорту) і посилення старих (телебачення, кіно, ресторани та кафе), сформувалися постійні футбольні глядачі з минулих часів, які не припинили дивитися футбол, однак за

допомогою сучасних технологій, насамперед, телебачення та Інтернету, перемкнули свою увагу на інші продукти, наприклад, чемпіонати країн «Великої п'ятірки».

В результаті в Україні склалася своєрідна ситуація, при якій споживачі охоче й активно стежать за матчами, наприклад, англійської Прем'єр-ліги, при цьому не відвідують матчі місцевих професіональних ліг і не переглядають матчі за їхньою участю по телебаченню, вважаючи цей продукт «нецікавим».

На питання «Чи варто українським клубам впровадити практику продажу сезонних абонементів і клубного членства?» всі опитані фахівці відповіли одноголосно “так” – 100%. І це дійсно актуальне питання для українського футболу.

#### **4.3. Стабілізація контингенту глядачів**

Особливо важливим з точки зору маркетингу є вирішення завдання стабілізації контингенту глядачів. Наявність значної частини постійних глядачів є не тільки гарантією стабільних доходів клубу. Воно є передумовою для залучення нових глядачів — членів сімей, друзів, знайомих, товаришів по службі постійних прихильників команди. Воно також дозволяє вести цілеспрямовану роботу з глядачами, формувати їхній світогляд, виховувати в душі відданості не тільки конкретному клубу, але й ідеалам футболу в цілому [30].

В Україні склалася така ситуація. Багато говориться про сезонні абонементи, але поки частина таких проданих квитків невелика. Зрозуміло, що для клубу необхідні покупці сезонних абонементів, і що більша їхня кількість, то краще. Таких уболівальників можна порівняти з життєдіяльною силою: завдяки їм можна планувати бюджет команди, а також гарантувати мінімальну заповнюваність кожної гри. Але в сезонних абонементів існує й інший бік: деякі вболівальники можуть із часом розчаруватися в такому придбанні. Наприклад, вони не зможуть відвідувати всі ігри, за які сплатили чималі гроші. Інші, купуючи на початку сезону абонемент на рік на хвилі активної рекламної кампанії, можуть дійти думки, що якість виступів команди не виправдовує

витрачених грошей і надій. У такому випадку, вболівальник може відмовитися від купівлі нового сезонного абонементу й вирішить витратити гроші на інші розваги [45].

Професійні футбольні клуби щорічно втрачають потенційних покупців абонементів із різних причин. Можливим вирішенням цієї проблеми може стати розширення видів абонементів і цін на них.

Маркетингові служби клубів виходять із того, що бажання стати володарем сезонного абонементу безпосередньо залежить від того, наскільки добре і комфортно почувається шанувальник команди на стадіоні до початку матчу, під час і після нього. З цією метою використовуються різні методи — від виділення місць під окремі сімейні трибуни до облаштування дитячих ясел, де батьки, які прийшли на матч, могли б залишити дитину. Сімейні трибуни, зокрема, мають низку переваг: квитки сюди коштують дешевше порівняно з іншими місцями на стадіоні, й тут відносно безпечно. Також, щоб глядачі приходили на стадіон раніше, влаштовуються різноманітні розважальні заходи. Футбольний клуб «Баварія» з Мюнхена щорічно проводить «День відкритих дверей» для своїх шанувальників, який збирає кілька десятків тисяч чоловік [47].

Одним із найбільш позитивних прикладів роботи, спрямованої на створення своїм уболівальникам комфортних умов під час відвідування ними матчів, є діяльність фахівців відомого у всьому світі англійського клубу «Манчестер Юнайтед». Усі домашні матчі клуб грає на стадіоні «Олд Траффорд», який англійці жартома називають «Gold Trafford» або «Theatre of Dream». За останні 12 років "Манчестер Юнайтед" провів дві реконструкції свого легендарного "Old Trafford" і збільшив його місткість з 56,0 до 76 тис. місць. На стадіоні є 200 представницьких лож (VIP-лож) для п'яти-дев'яти персон, де є широкий набір послуг, зі спеціальними кріслами, з монітором, телефоном, із меню, за яким можна замовити обід або вечерю (залежно від часу проведення матчу), з кондиціонером, ілюстрованими програмами матчу, зі спеціальною стоянкою для автомобілів і масою інших найрізноманітніших

послуг. Плата за користування такою ложею – близько 500 фунтів (приблизно 800 доларів США). Квитків на матчі у вільному продажу немає, а абонементи розписані на кілька років наперед. Також клуб видає офіційне щомісячне видання «Manchester United Magazine». У кожному номері журналу, що виходить 140-тисячним тиражем, є розлоге інтерв'ю з кимось із «зірок» команди. Крім англійської, це видання виходить шведською, датською, малайською і деякими іншими мовами світу. Крім офіційного видання, клуб ще має свій телевізійний платний канал ««Manchester United» TV», за яким від шести годин вечора показують найкращі матчі, голи клубу 1960-х, 1970-х, 1980-х, 1990-х років, репортажі з тренувань, аналіз попередніх ігор, інтерв'ю з футболістами – словом, усе, що може цікавити найвибагливішого вболівальника [40].

#### **4.4. Інформаційне забезпечення маркетингу послуг**

Багато європейських футбольних клубів оперують значними за обсягом інформації про вболівальників базами даних, які, в свою чергу, дозволяють їм легко і послідовно робити ефективні маркетингові дії. Найбільш поширений спосіб отримати інформацію про вболівальників — це розробити і впровадити практику клубного членства. Член клубу отримує певні привілеї при купівлі квитків, подарункові сувеніри та ін. Членство часто небезкоштовне, наприклад, англійські вболівальники щорічно платять в середньому 50 доларів за право бути членом клубу. Членство – це не тільки найбільш зручний спосіб отримання даних про вболівальників і можливість здійснювати зворотний зв'язок, але й суттєва стаття комерційного доходу [47].

Реалізація маркетингових програм, метою яких є використання фінансових можливостей телебачення, відіграє провідну роль у розвитку професійного футболу. Можливість отримання великих доходів від продажу прав на телевізійні трансляції ігор породжує елементи конкурентної боротьби між різними суб'єктами маркетингової діяльності за право контролю цього джерела фінансування. Найчастіше сьогодні вони проявляються на

національному рівні здійснення маркетингу – між професійними футбольними лігами і клубами [13, 54].

Футбол у світі – спорт №1, тому футбольне життя привертає підвищену увагу засобів масової інформації. Безліч спортивних та неспортивних видань і агентств пильно стежать за всіма подіями, що розгортаються на футбольних полях. Життя керівників клубів, гравців, тренерів детально висвітлюється в пресі, що робить футбольну індустрію близькою до шоу-бізнесу. У європейському футболі можна нерідко зустріти штрафні санкції, що застосовуються керівниками клубів відносно своїх підлеглих (як правило, гравців) за необережні або скандальні висловлювання і дії. Основна мотивація санкцій – збиток репутації, іміджу клубу [20].

Результати соціологічного опитування дозволили з'ясувати, який вплив роблять конфлікти клубів (керівників, тренерів, гравців) із засобами масової інформації (друкованими виданнями, Інтернетом, радіо, телебаченням), суддівськими колегіями на приваблювання глядачів. 90% опитаних фахівців вважають, що конфлікти клубів із перерахованими інстанціями чинять негативний вплив; 10% не змогли відповісти на це питання; і не виявилось таких фахівців, які вважають, що конфлікти дають позитивний вплив на діяльність клубу (рис. 4.3).

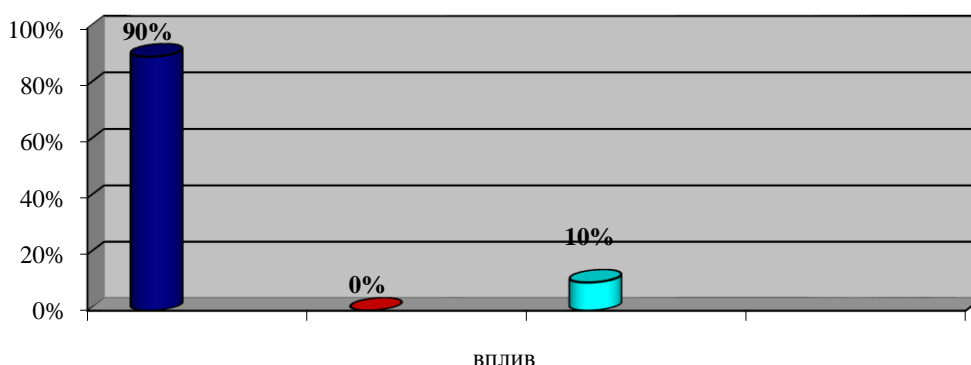


Рис. 4.3. Вплив конфліктів клубу (керівників, тренерів, гравців) зі ЗМІ й суддівськими колегіями

90% – негативний вплив;

0% – позитивний вплив;

10% – важко відповісти

В Україні дотримання іміджу відносно ЗМІ має національну специфіку. Багато керівників (у тім числі й тренери) відкрито конфліктують із виданнями, не звертаючи уваги на шкоду, яка завдається репутації клубів. Для прикладу – досить подивитися публікації за останні роки про тренерів і президентів клубів Української футбольної Прем'єр-ліги. В результаті в друкованих виданнях, в Інтернеті, на радіо і в телеєфірі з'являється хвиля негативної інформації, яка надається, перш за все, партнерам і вболівальникам клубу [8].

Особливо часто в негативних тонах у пресі обговорюються мораторій і заборони на спілкування з пресою. Подібна практика є і за кордоном, але вона сусідить із досить публічною атмосферою в футбольній індустрії й використовується тільки напередодні серйозних змагань [20].

Постійно отримуючи лише негативну інформацію про клуб, функціонерів або гравців, споживачі (футбольні вболівальники) формують своє негативне сприйняття футбольного клубу. А це не лише може перекреслити всі зусилля клубу з приваблювання нових уболівальників і спонсорів, а й призвести до втрати вже існуючих.

Тому необхідно змінити діяльність клубу щодо створення конфліктних ситуацій та цілеспрямовано працювати в напрямку створення позитивного іміджу організації в усіх сферах діяльності.

На питання «Якою мірою сприяє залученню глядачів купівля українськими клубами зарубіжних гравців?» думка респондентів розподілилася наступним чином. 30% опитаних фахівців вважають, що наявність легіонерів у клубі має велике значення для приваблювання глядачів; також 30% респондентів відзначили, що якоюсь мірою купівля легіонерів посприяє залученню глядачів, але незначно; проте більшість опитаних нами фахівців

схилилися до думки, що придбання українськими клубами зарубіжних гравців не має ніякого значення для приваблювання глядачів на стадіони (рис. 4.4).

Сьогодні деякі з найбільш великих і знаменитих клубів мають інтернаціональні команди, що складаються практично повністю з гравців-іноземців. Таким чином, створилися передумови збільшення «прірви» між сильними і слабкими командами, що не йде на користь розвитку футболу [29, 49].

Футбольні клуби України, в яких велася активна робота з молодими гравцями, втратили інтерес вкладати кошти в цей напрямок своєї роботи. Надмірне скупчення висококласних гравців-іноземців в окремих країнах, в тому числі і в Україні, перешкоджає зростанню майстерності молодих футболістів цих країн

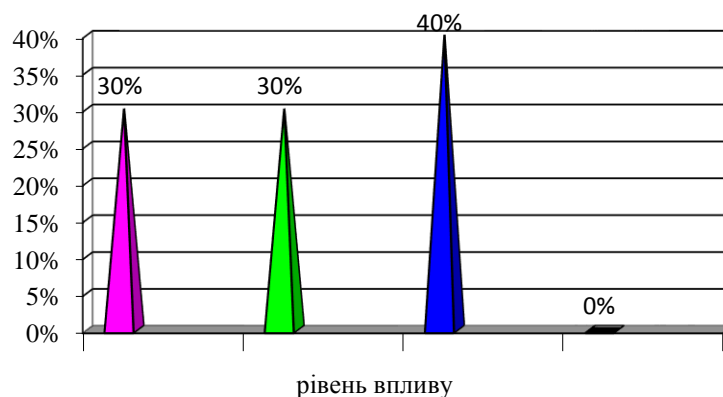


Рис. 4.4. Вплив фактора «купівлі» українськими клубами зарубіжних гравців на приваблювання глядачів у футболі (за результатами соціологічного дослідження):

- 30% – має велике значення для приваблювання глядачів;
- 30% – якоюсь мірою посприяє приваблюванню глядачів, але незначно;
- 40% – не має жодного значення;
- 0% – важко відповісти

Виховані клубами гравці все частіше ризикують втратити постійне місце в команді, не витримуючи конкуренції з іноземними «зірками». У такій ситуації



клуби, відомі своєю успішною роботою з молодими футболістами, змушені змінювати пріоритети своєї фінансової політики. Вони різко скорочують витрати, пов'язані з організацією роботи з молодими гравцями. Що не йде на користь розвитку вітчизняного футболу в цілому [19, 20, 30].

Також у ході дослідження було з'ясовано, чи слід залучати гравців команди до участі в роботі з приваблювання глядачів. 50% опитаних фахівців вважають, що необхідно залучати гравців клубу до участі в роботі з приваблювання глядачів і активно використовувати їхній імідж у маркетингових програмах. 30% фахівців, навпаки, вважають, що залучати гравців до маркетингової роботи щодо приваблювання глядачів не потрібно, і ніякого позитивного значення цей процес не має. Однак, 20% респондентів не змогли відповісти на це питання (рис. 4.5).

Українська держава розглядає футбол, і перш за все, професійний, як засіб підвищення політичного іміджу країни на міжнародній арені. Це особливо актуально сьогодні, коли країна переживає серйозні економічні труднощі й не може повною силою заявити про себе на світовому ринку через низьку конкурентоспроможність вітчизняних виробників [30, 38].

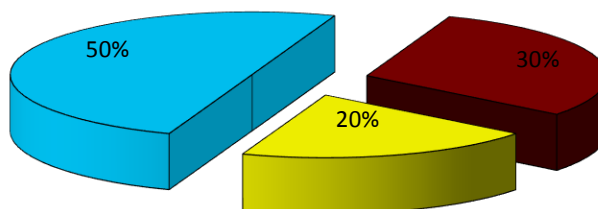


Рис. 4.5. Оцінка доцільності залучення гравців до участі в роботі з глядачами:

50% – так;

30% – ні;

20% – важко відповісти

У той самий час, окремі українські футбольні клуби («Динамо» Київ, «Шахтар» Донецьк, «Металіст» Харків), тренери і гравці (О.Блохін, А.Шевченко, С.Ребров тощо), а також футбольні діячі (Григорій Суркіс) стали

вже досить відомі в Європі і світі, створюючи позитивний імідж України серед широких мас громадян інших країн-любителів футболу. Досить вагомо заявила про себе й національна збірна команда.

Дія факторів соціально-політичного характеру посилюється й за рахунок того, що професійному футболу значну увагу приділяють провідні політики України, включаючи Президента країни. Їхня особиста присутність на відповідальних матчах національної збірної команди, провідних клубів, участь в інших заходах значно підвищують суспільний рейтинг футболу, створюючи, таким чином, серйозну мотивацію до його підтримки з боку представників ділового світу, а також сприяє популяризації футболу в цілому [30].

Так, на запитання «Яку роль для клубу грає репутація в очах так званих “лідерів думок” — відомих і популярних у суспільстві людей — політиків, спортсменів, артистів?» більшість опитаних фахівців (80%) відзначили важливу роль відносин відомих людей до клубу, бо вони прямим чином сприяють приваблюванню додаткової кількості глядачів; 10% респондентів вважають роль таких думок малозначимою й такою, що не має ніякого впливу на ставлення глядачів до футбольного клубу (рис. 4.6).

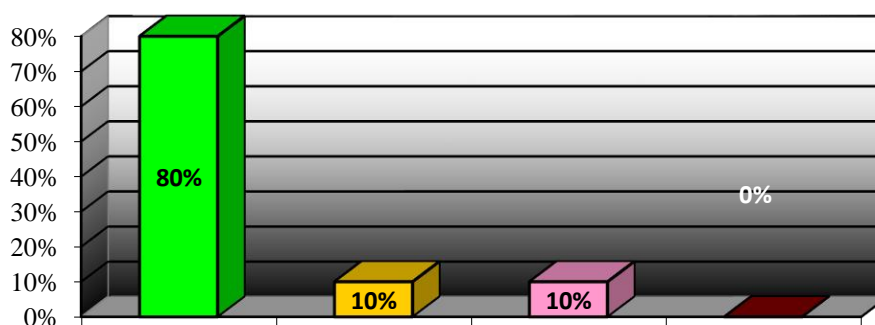


Рис. 4.6. Оцінка значення для клубу уваги відомих і популярних в суспільстві людей – політиків, спортсменів, артистів (за даними соціологічного дослідження):

80% – важлива роль, сприяє залученню глядачів;

- 10% – малозначна;
- 10% – не має жодного значення;
- 0% – важко відповісти

Звідси випливає, що використання окремими політичними силами іміджу футбольних клубів або футболістів у політичних цілях може знизити споживчий рейтинг команди, зацікавленість нею з боку значного числа потенційних глядачів. А це, в свою чергу, суттєво знижує ефективність маркетингових програм клубів.

На думку опитаних фахівців, найбільшою мірою можуть сприяти приваблюванню глядачів наступні *додаткові і супутні послуги*: лотерейні розіграші; маркетингові розваги перед і під час перерви матчів; створення комфортних умов для глядачів на стадіоні (даху над трибунами, пунктів харчування, в перервах – виступів знаменитих артистів); проведення телекомунікаційних маркетингових заходів за прикладом європейських футбольних організацій.

Робота з глядачами є ключовою як у маркетинговій діяльності окремо взятого футбольного клубу, так і в усій системі маркетингу в професійному футболі. Вона не тільки дозволяє клубу отримувати доходи від продажу ППФ та супутніх послуг, а й закладає об'єктивну основу для успішної реалізації всіх інших напрямків маркетингової діяльності клубу. Адже що більше глядачів відвідують матчі професійної команди, яка входить до складу клубу, то більша ймовірність того, що клубом зацікавляться представники телебачення і преси, а також компанії, що виробляють різноманітні товари. І не просто зацікавляться, а захочуть налагодити ділові контакти з метою використання його іміджу для більш ефективного просування своїх товарів на ринок [30].

В силу цього маркетингові служби провідних клубів розробляють спеціальну стратегію роботи з глядачами, яка передбачає вирішення наступних завдань:

залучення максимальної кількості глядачів на кожну гру за участю своєї команди;

стабілізацію складу глядачів, збільшення питомої ваги осіб, які постійно відвідують гри команди [20].

В ході дослідження необхідно було визначити, чи вважається важливим для клубів проводити власні дослідження для оцінки, аналізу та виведення стратегії щодо формування позитивного іміджу організації, а також зі залучення вболівальників. Всі опитані фахівці підтвердили одноголосно (100%) важливість проведення власних досліджень футбольними організаціями в обох напрямках (рис. 4.7).

Також у ході дослідження було з'ясовано, що має найбільше значення для формування позитивного іміджу футбольного клубу в сприйнятті цільових груп. 100% опитаних фахівців вважають найбільш значущою продуману і цілеспрямовану стратегію з формування іміджу футбольного клубу, а разові акції з просування клубного іміджу опитані фахівці вважають неідеальними і нераціональними в маркетинговій діяльності футбольної організації.

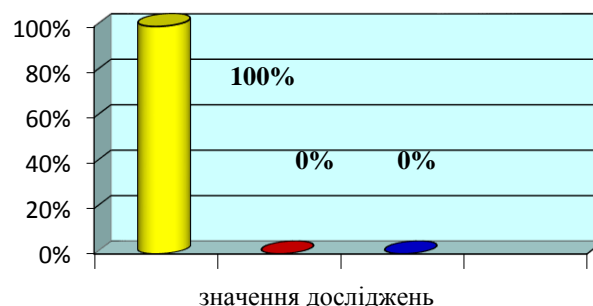


Рис. 4.7. Важливість проведення власних досліджень для виведення стратегії з формування позитивного іміджу організації та приваблювання вболівальників у футболі (у % відношенні):

- 100% – дуже важливо;
- 0% – не має значення;
- 0% – важко відповісти

Продумана і цілеспрямована стратегія з формування іміджу футбольного клубу має низку переваг перед разовими акціями з просування клубного іміджу. Так, довільне, нерациональне розміщення статей на платній основі в ЗМІ, разові акції клубу з формування єдиної команди в організації, нерегулярні заходи щодо поліпшення думки про клуб із боку спонсорів і споживачів не може достатньою мірою сприяти складанню позитивного іміджу організації в сприйнятті цільових груп.

Швидше ситуація матиме дві альтернативи – або формування іміджу обійдеться значно дорожче, ніж це буде реалізовуватися в рамках продуманої стратегії, або ефект від проведених заходів буде значно менше, ніж спочатку планувалося. І в результаті, вигода від обох альтернатив виявиться значно менша, ніж того хотілося б.

Понад те, стратегія, що спирається на серйозні дослідження, дозволяє діяти в потрібному напрямку і своєчасно коригувати свої дії в процесі реалізації кроків щодо вдосконалення іміджу. Заощадивши на дослідженнях, організація може припуститися низки помилок при визначенні сутності та характеру своїх акцій. А неправильний напрямок, спочатку обраний при формуванні іміджу, лише виснажить бюджет, потрібний для реалізації планів [20, 26, 47].

Отже, формування іміджу – це вкладення в майбутнє організації, яка необхідна для досягнення серйозних довгострокових результатів. Лише позитивно сприйнята організація (футбольний клуб) може отримати підтримку і домогтися істотних успіхів. Формування позитивної репутації, ретельно розробленої і поетапно реалізованої – це вигідне вкладення коштів, яке в майбутньому обернеться на гідну нагороду.

#### **Висновки до розділу 4**

В ході соціологічного дослідження з'ясувалося, що 50% опитаних фахівців вважають, що українські футбольні клуби недостатню увагу приділяють спеціальній роботі з приваблювання глядачів, а 30% фахівців вважають, що достатня увага приділяється цьому напрямку.

Також з'ясувалося, що на відвідуваність матчів впливають безліч факторів. Одним із найважливіших чинників є гра і результат команди, а також – сервіс і зручність для вболівальників.

З огляду на специфіку ситуації в Україні в цілому, і в футболі зокрема, було визначено, які з напрямків маркетингу в області роботи з глядачами є сьогодні найважливішими для футбольних клубів України.

Була визначена роль маркетингових технологій для залучення глядачів у футболі, і з'ясовані фактори, які, в свою чергу, істотно знижують конфлікти клубу (керівників, тренерів, гравців) із засобами масової інформації та суддівськими колегами; «купівля» українськими клубами зарубіжних гравців; широке розповсюдження сучасних інформаційних технологій, поява нових конкурентів на ринку розваг і посилення старих та підвищення (залучення гравців команди до участі в маркетингових програмах зі залучення глядачів; соціально-політичні чинники) ефективності маркетингових програм клубів.

В ході досліджень були визначені проблеми приваблювання глядачів в українському футболі й розроблені основні шляхи їхнього усунення та вдосконалення маркетингових програм із роботи з глядачами в футболі.

## ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене дослідження дало можливість сформулювати рекомендації суб'єктам маркетингової діяльності:

Футбольним клубам:

1. Створити структурні підрозділи (служби) або призначити окремих співробітників, які відповідали б за розробку і реалізацію маркетингових програм клубу та здійснювали б зв'язок із відповідними службами або співробітниками Прем'єр-ліги та ПФЛ для створення налагодженої, чітко працюючої адміністративної системи.

2. Забезпечити обов'язкову участь керівників клубу в розробці маркетингових програм. Широко залучати до участі в маркетингових заходах гравців клубу, особливо в тих, які передбачають роботу з шанувальниками клубу; усунути конфлікти клубу зі ЗМІ та суддівськими колегами, що негативно впливає на імідж клубу.

3. Організувати систематичну роботу з глядачами, яка може здійснюватися за такими напрямками: а) розробка і реалізація програм розповсюдження квитків і сезонних абонементів (розширення видів квитків і цін на них); б) створення клубів шанувальників команди і курування їхньої роботи як із боку спортивної організації, так і з боку товариства захисту прав споживачів; в) проведення соціологічних опитувань населення, включаючи шанувальників команди, з різних питань життєдіяльності клубу; г) українським професійним футбольним клубам варто розглядати жінок як потенційних споживачів ППФ, а також категорію дітей, підлітків, юнаків, осіб зрілого та похилого віку, тобто різні цільові сегменти, а не зупинятися на якомусь одному; д) створення платних дитячих тренувальних таборів на базі клубу (не для учнів дитячої футбольної школи клубу, а для всіх охочих дітей).

4. Активно використовувати інноваційні технології роботи зі залучення глядачів (особливо сучасні інтернет-технології – торгівлю атрибутикою;

продаж квитків і абонементів; прийом членських внесків; продаж конференцій, банкетів та інших заходів; продаж підписки на теле- й радіотрансляції; трансляцію тренувань через Інтернет; Інтернет-спонсорство і комп'ютерні ігри; супутній продаж e-mail адрес; організацію Інтернет-аукціонів).

5. Розробити проекти будівництва власних клубних стадіонів (відповідно до сучасних стандартів УЄФА), модернізувати існуючі. Власна сучасна спортивна арена дозволяє істотно розширити набір послуг, що надаються клубом, – збільшити кількість VIP-лож з усіма зручностями, кількість корпоративних лож із робочими кабінетами та кімнатами для переговорів, поліпшити комфортність і безпеку місць для глядачів, проведення конференцій і виставок, відкриття ресторанів, барів і магазинів, які працюють 365 днів на рік тощо.

Прем'єр-лізі та Професійній футбольній Лізі України:

1. Необхідно систематизувати свою маркетингову діяльність. Для цього потрібно підібрати на конкурсній основі або створити самостійно компанію, якій надати статус маркетингового партнера Прем'єр-ліги та ПФЛ.

2. Провести роботу з концентрації маркетингових і комерційних прав клубів. Прем'єр-ліга, ПФЛ і їхній маркетинговий партнер повинні створити загальний пул і просувати першість як цілісний продукт. Для цього з Федерацією футболу України і всіма клубами потрібно укласти договори про передачу комерційних та аудіовізуальних прав на матчі в рамках першості України. Централізована маркетингова концепція прав є оптимальною моделлю, придатною для проведення будь-яких спортивних змагань. Централізований маркетинг дозволяє організатору змагання розробляти спільно зі своїми комерційними партнерами сильний бренд і, тим самим, «розкручувати» той чи інший турнір. Класичним прикладом централізованого підходу в маркетингу футбольних змагань може служити Ліга чемпіонів УЄФА.

3. Важливим напрямком діяльності маркетингового партнера Прем'єр-ліги та ПФЛ має стати проведення досліджень серед уболівальників і



потенційних спонсорів на предмет справжнього сприйняття змагань, що проводяться лігами. Вивчення особливостей поведінки та виявлення купівельних переваг споживачів спортивного продукту допоможе правильно сегментувати цільову аудиторію, розробити і реалізувати маркетинговий план просування продукту. Головною метою подібних досліджень для ПФЛ і Прем'єр-ліги повинні стати пошук оптимальних днів і тимчасових інтервалів проведення ігор, розробка найпривабливішої і зручної формули турнірів, а результатом – підвищення відвідуваності та комерційної привабливості змагань.

## **ВИСНОВКИ**

1. Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок про те, що проблемі маркетингу в професійному футболі як складовій частині професійного спорту приділяється велика увага як із боку науковців-теоретиків,

так і з боку фахівців-практиків, безпосередньо причетних до маркетингової діяльності. Однак, до сьогодні у світі опубліковано досить мало робіт, у яких маркетинг у сфері професійного спорту був би підданий всебічному науковому аналізу. Одним із нечисленних винятків є роботи Гуськова С. І. (1992 — 2000), Шаафа Т. «Спортивний маркетинг» (1998), Мічуди Ю. П. (1995, 1999, 2006), Кузіна В. В., Кутепова М. Є. (1993), Платонова В. М. (1998, 2000), а також підручник «Професійний спорт» під загальною редакцією С.І.Гуськова і В.М.Платонова (2010). Це підтверджується і результатами власних соціологічних досліджень. 60% опитаних вважають, що науково-методичні розробки вивчення проблем маркетингової діяльності професійних футбольних клубів у галузі роботи з глядачами з метою його вдосконалення є вкрай актуальними для розвитку спорту в цілому, 40% зазначають актуальність даного напрямку наукових досліджень.

2. Маркетингова діяльність професійних футбольних клубів посідає важливе місце в системі маркетингу в професійному футболі. Футбольні клуби, будучи безпосередніми виробниками ППФ, виступають головними ланками економічного механізму, властивого професійному футболу. Тому від ефективності їхньої маркетингової діяльності залежать, у кінцевому рахунку, й результати маркетингових програм, що реалізуються суб'єктами маркетингу, діючими на вищих рівнях управління професійним футболу. Здійснюючи свою маркетингову діяльність, футбольні клуби повинні прагнути досягнення цілей, визначених вище. Виходячи з цього, одним із головних напрямків їхньої маркетингової діяльності є робота з глядачами як головними споживачами ППФ. Аналіз стандартного набору технологій клубів для приваблювання глядача дозволяє нам зробити висновки, що він є досить стійким протягом багатьох років і недосконалим з погляду сучасних спортивних технологій у світі.

3. Головними факторами, які найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів щодо приваблювання глядачів у футболі, виступають: 70% брак досвіду і фахівців з цих питань, 50% несприятливе соціально-економічне становище в

країні, 40% нестача коштів і фінансової підтримки та нерозвиненість взаємодії клубів зі ЗМІ, 20% специфіка менталітету населення, 10% незбалансована цінова політика клубів та інші фактори (10%) — низький рівень майстерності команд, велика кількість легіонерів у Прем'єр-Лізі, відсутність культури і гордості серед населення за рідне місто, район, село, в якому вони проживають. У ході дослідження також з'ясувалося, що на відвідування матчів впливають кілька об'єктивних факторів. Першим фактором є гра і результат команди, а другим — сервіс і зручність для вболівальників.

4. Були визначені роль маркетингових технологій для залучення глядачів у футболі та з'ясовані фактори, які, в свою чергу, істотно знижують конфлікти клубу (керівників, тренерів, гравців) із засобами масової інформації та суддівськими колегами; «купівля» українськими клубами зарубіжних гравців; широке розповсюдження сучасних інформаційних технологій, поява нових конкурентів на ринку розваг і посилення старих і підвищують (залучення гравців команди до участі в маркетингових програмах приваблювання глядачів; соціально-політичні чинники) ефективність маркетингових програм клубів.

З огляду на специфіку ситуації в Україні в цілому, і в футболі зокрема, було визначено, які з напрямків маркетингу, в області роботи з глядачами, є сьогодні найважливішими для футбольних клубів України.

5. В ході досліджень були визначені проблеми приваблювання глядачів в українському футболі і розроблено основні шляхи їхнього усунення та вдосконалення маркетингових програм із роботи з глядачами в футболі.

У зв'язку з виявленими проблемами приваблювання глядачів в українському футболі були розроблені для втілення в життя інноваційні технології приваблювання глядачів на матчі футбольних клубів країни. Нами запропоновані наступні напрямки:

- 1) сегментація, таргетинг і позиціонування;
- 2) розширення ринку за рахунок запровадження практики клубного членства та інших заходів;
- 3) поліпшення інфраструктури стадіону;

- 4) пошук інформаційних приводів для глядачів;
- 5) робота зі студентами;
- 6) організація VIP-приймів на матчах;
- 7) активне використання Інтернет-технологій.

## ПЕРЕЛІК ЛІТЕРАТУРИ

1. Абрамов С. В. //Ежедневник инвестора / С. В. Абрамов. – 2009. – Режим доступа к журналу: <http://www.daily-investor.com.ua/>.
2. Алешин В.В. Менеджмент и маркетинг на европейских стадионах / В.В. Алешин, И.И. Переверзин. – М.: Советский спорт, 2002. – С. 240.
3. Бич Д., Чедвик С. Маркетинг спорта // Альпина Паблишерз / Д. Бич, С. Чедвик. - 2010. – С. 706.
4. Болховер Д., Брэди К. Футбол как модель бизнеса. Уроки бизнеса изнутри // Баланс Бизнес Букс / Д. Болховер, К. Брэди. – 2005. – С. 328.

5. Будущее спортивного маркетинга // Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг: Тем. подборка - М., 2006. - Выпуск 1-2. - С. 44-47.
6. Відвідуваність матчів Прем'єр-ліги України [Електронний ресурс] // Режим доступу до дж.: // <https://www.ua-football.com/ua/ukrainian/high/attendance>
7. Відвідуваність Чемпіонату України [Електронний ресурс] // Режим доступу до дж.: // [https://www.footboom.com/ukrainian/high/14\\_15/attendance](https://www.footboom.com/ukrainian/high/14_15/attendance).
8. Галкин В.В. Экономика спорта и спортивный бизнес / В.В. Галкин. – М.: Кнорус, 2006. – 318 с.
9. Галкин В.В. Реклама и связь с общественностью в футбольных клубах// Команда. – 2009. № 1. – С.31-32.
10. Ганичев Д. Финансы и футбол / Д. Ганичев. – 2009 [Электронный ресурс]// Режим доступа к ист.: // <http://www.infoot.ru/index.php?p=3&nid=670>.
11. Гуськов С.И. Спортивный маркетинг / С.И. Гуськов. - К.: Олимпийская литература, 1996. - С. 69-89.
12. Гуськов С.И. Телевидение и спорт / С.И Гуськов, С.С. Гуськов. – М.: Полиграф сервис, 2000. – 334 с.
13. Гуськов С.И. Футбол и европейское телевидение // Наука в олимпийском спорте. – 2000. – № 2. – С. 95-103.
14. Гуськов С.И., Платонов В.Н. Профессиональный спорт / С.И Гуськов, В.Н. Платонов - К.: Олимпийская литература, 2000. – С. 107-133, 242-261, 282.
15. Доходы и расходы FIFA и UEFA в 2010 году [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.sportmanagement.ru/articles.php?id=2443>.
16. Закон Украины «О физической культуре и спорте» от 10 февраля 2000 года (с изменениями и дополнениями). – 2000. - № 1453-III.
17. Золотов М.И. Менеджмент и экономика физической культуры и спорта: Учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / М.И. Золотов, В.В. Кузин, М.Е. Кутепов, С.Г. Сейранов. – М.: Академия, 2004. – С. 100-138.
18. Заполняемость стадионов // Команда. – 2010. – 26 марта.

19. Імас Є.В. Маркетинг у спорті: теорія та практика: монографія / Є. В. Імас, Ю. П. Мічуда, О. В. Ярмолюк. – К.: Олімпійська література, 2016. – 272 с.
20. Казанский С. Имидж в футболе и бизнесе: как стать чемпионом // Спортивный менеджмент/ С. Казанский – 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // [sportmanagement.ru](http://sportmanagement.ru).
21. Корытов С. Популярность чемпионата и клубов Украины [Электронный ресурс] / С. Корытов // Режим доступа к ист.: // <http://www.championat.ru/football/article-54158.html>
22. Ким В. Рейтинг самых богатых клубов украинской Премьер-лиги // Фокус. Журнал / В. Ким – 2009 // [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.ua-football.com/ukrainian/news/460ac8e8.html>.
23. Комплексная программа развития футбола на 2004-2008 годы. – Киев, 2004. – С. 28.
24. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. / Ф. Котлер. – СПб: Питер Ком, 1999. – С. 896.
25. Коэффициент посещаемости в России и в Европе [Электронный ресурс] – Режим доступа к ист.: // <http://yablor.ru>.
26. Кузин В.В. Методологические основы маркетинга вида спорта / В.В. Кузин, М. Е. Кутепов // Труды ученых ГЦОЛИФКа: 75 лет: Ежегодник. - М., 1993. - С.76-84.
27. Кузьмичева Е.В., Алешин В.В. Организационно-экономические аспекты деятельности спортивного комплекса. – М.: Физическая культура, 2009. – С. 128.
28. Кутепов М.Е. Менеджмент и маркетинг в спорте / М.Е. Кутепов. – М., 1991.
29. Латышкевич Л.А., Спонсорство в игровых видах спорта. Методические рекомендации / Л.А. Латышкевич, Ю.П. Мичуда, З.М. Хромаев. - К.: Олимпийская литература, 1999. – С. 43.

30. Леннарт Юханссон. Европейский футбол сегодня в полном здравии // Команда / Л. Юханссон. – 2007. – 17 июня.
31. Лисенчук С.Г. Маркетинг в профессиональном футболе: Автореферат дисс. на соискание ученой степени канд. пед. наук: 13.00.04 / С.Г. Лисенчук. – Киев, - 2002. – С.10-181.
32. Лисенчук С.Г., Мичуда Ю.П. //Тезисы докладов научно-практической конференции / С.Г. Лисенчук. - Киев, 2002. - С. 14-16.
33. Литвин А.В. Особенности маркетинга взаимоотношений в спорте // Маркетинг в России и за рубежом / А.В. Литвин – М., 2001. - №1.
34. Лубчук И. Шоу 22 актеров / И. Лубчук. – 2005 [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.companion.ua>.
35. Международный и зарубежный футбол: политика, менеджмент, маркетинг. - М., 2006. – С. 53.
36. Мічуда Ю.П. Професійний спорт як різновид підприємницької діяльності // Теорія і методика фізичного виховання і спорту / Ю.П. Мічуда. – 2005. – №1. – С.30-35.
37. Мичуда Ю.П. Спортивный маркетинг: проблемы становления в переходном обществе // Человек в мире спорта: новые идеи, технологии, перспективы: Тез. докл. Международного конгресса / Ю.П. Мичуда. - М., 1998, - т.2. - С. 324-325.
38. Мічуда Ю.П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку / Ю.П. Мічуда. – К.: Олімпійська література, 2007. – С. 216. (Розділ 3).
39. Модуль 3 Финансы // Международный центр спортивного образования/ НУФВСУ. – К.: 2010. – С. 31-39.
40. Мороз Алексей. Посещаемость РПЛ: рекорд есть, но есть ли рост интереса? / Алексей Мороз [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <https://www.sport-express.ru/football/rfpl/reviews/poseschaemost-chempionata-rossii>

41. Новый стадион – залог успеха [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.finpravda.ru>.
42. Официальный сайт компании Deloitte & Touche (Annual Review of Football Finance).
43. Паспортные характеристики стадионов Украины // Команда. – 2008. – 17 апреля.
44. Пархоменко І. Шляхи поєднання інтересів місцевих громад та підприємців у популяризації спорту: маркетинговий підхід / І.Пархоменко, А. Поставний. – Полтава, 2011. – 55 с.
45. Переверзин И.И. Менеджмент спортивной организации: Учебное пособие. - Г.: «Спортакадемпресс», 2002. – С. 244.
46. Підсумковий проект Інноваційні шляхи залучення глядачів на матчі футбольної Прем'єр-ліги// Міжнародний центр спортивної освіти / НУФВСУ. – К.: 2010. – С. 10-33.
47. Савицкий В. Маркетинг и продажи // Новый маркетинг. Журнал / В. Савицкий. - №5. – 2008. – 8-15 [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://www.management.com.ua>.
48. Свиридов Ю. Маркетинговые стратегии в футболе // EDP Sports Marketing / Ю. Свиридов. – 2010. – Режим доступа: <http://www.edpsportsukr.com.ua>.
49. Синяева И.М., Земляк С.В., Синяев В.В. Маркетинг в коммерции: учебник // Под ред. Л.П. Дашкова / Дашков. – 2011, - С. 548.
50. Система ФФУ по аттестации футбольных клубов. Руководство Версия 2.0, 2006.
51. Сколько стоят футбольные клубы Украины – 2009 [Электронный ресурс] // Режим доступа к ист.: // <http://novostey.com/sport/news150103.html>
52. Сколько тратят на футбол хозяева футбольных клубов – 2009 – Режим доступа: <http://sport.siteua.org/Украина/11273/>
53. Слабковський Ю. Розвиток маркетингу та його роль в економічному зростанні // Економіка України / Ю. Слабковський. - 1999. - №5. - С. 74-81.



54. Смолка А.О. Правові основи спортивного менеджменту: Курс лекцій / А.О. Смолка. – К.: Українське видавництво, 2006. – С. 44.
55. Спэлстра Й. Агрессивный маркетинг. Как увеличить свой доход, расправившись с затратами // Пер. с англ. Под ред. А. Буланова/ Й. Спэлстра — СПб.: ИД «Питер», 2005, с. 51.
56. Томич М. Маркетинг в спорте. Рынок и спортивные продукты / М. Томич. - М., 2005. – С. 224.
57. Траут Дж. Большие бренды – большие проблемы/ Дж. Траут – СПб.: Питер, 2002. – С. 35-45.
58. Український футбол. – 2005. – 6 грудня.
59. Цільова комплексна програма розвитку футболу в Україні 1997-2002 роки. — К., 1997. – С. 22.
60. Хоффман Д., Гринберг Х. Спортивный бизнес в США // Зарубежный спорт: Менеджмент и маркетинг: Тематическая подборка / Д. Хоффман, Х. Гринберг. – М., 1992. – Вып.3-4. – С.24-31.
61. Шааф Ф. Спортивный маркетинг // Пер. с англ. / Ф. Шааф – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1998. – С. 20-23,379.
62. Шитова Н.А. Рынок и маркетинг в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры/ Н.А. Шитова. – 1991. – № 9. – С.17-20.
63. Эванс Дж., Берман Б. Маркетинг: Сокр. пер. с англ. / Дж. Эванс, Б. Берман. – М.: Экономика, 2000. – С. 467.
64. Явлин И. Спортивный маркетинг: принципы позиционирования профессионального спортивного клуба // Контент-издательство/ И. Явлин – 2006. – Режим доступа: [webtexts.ru](http://webtexts.ru)
65. Coackley J. Sport in Society. Issues and Controversies. – St. Louis: The C.V. Mosby Co., 1978. – P.349.
66. С. Seifert, DFL Bundesliga Mkt Model. – EPFL Committees on Finance and Media & Marketing/ - London, 7-8 Oct. 2009.

67. Eitzen S. Commercialization of Sport // Power and Ideology in American Sport. – N.Y., 2000. – P.87-113.
68. Football Money League // Deloitte & Touche. – 2009. – P.32.
69. Football Money League. – Sport Business Group. – February, 2009. – P.38.
70. Howard, D., Marketing sports. Morgantown, WV: Information Technology / D. Howard, J. Crompton. – 2005. - Facilities 55.
71. Stadium and arena sponsorship. - 2002. - Facilities 46.
72. UEFA.com
73. <http://www.marketing.spb.ru/>
74. <http://www.infoot.ru.>

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

Національний університет фізичного виховання і спорту України

### АНКЕТА

*ШАНОВНИЙ РЕСПОНДЕНТЕ!*

*З огляду на важливість вивчення проблем залучення глядачів у футболі, просимо Вас відповісти на поставлені запитання. Уважно прочитайте кожне з наведених питань і відзначте варіант, який найточніше відповідає Вашої думки. Ваші об'єктивні відповіді дозволять нам вирішити ряд дослідницьких завдань.*

*Заздалегідь дякуємо Вам за виконану роботу!*

1. Наскільки актуальні на сьогодні наукові розробки в області сучасних маркетингових технологій щодо приваблювання глядачів в українському футболі?

- а) вкрай актуальні;
- б) актуальні;
- в) мають значення;
- г) значення не мають.
- г) важко відповісти.

2. Чи достатню увагу приділяють українські футбольні клуби навмисній роботі щодо приваблювання глядачів (перерахуйте, які саме клуби)?

- а) достатню (\_\_\_\_\_);
- б) недостатню (\_\_\_\_\_);
- в) практично не приділяють (\_\_\_\_\_);
- г) не приділяють зовсім (\_\_\_\_\_).
- г) важко відповісти.

3. Чи вважаєте Ви, що клубні успіхи і спортивні досягнення нерозривно пов'язані з репутацією футбольного клубу?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

4. Представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть цікавити українські футбольні клуби в якості глядачів?

- а) діти і підлітки;
- б) юнацький вік (17 — 21);
- в) зрілий вік (21 — 55 років);
- г) похилий вік (56 — 74);
- г) ваш варіант \_\_\_\_\_.

5. На ваш погляд, які чинники найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів щодо приваблювання глядачів?

- а) брак досвіду і фахівців у цій сфері;
- б) незацікавленість футбольних організацій (ФФУ, ПФЛ, УПЛ та ін.);
- в) брак коштів і фінансової підтримки;
- г) несприятливе соціально-економічне становище в країні;
- г) специфіка менталітету населення;
- д) нерозвиненість взаємодії клубів зі ЗМІ;
- е) незбалансована цільова політика клубів в області роботи з глядачами;
- є) інші (назвіть) \_\_\_\_\_.

6. Який, на Ваш погляд, із напрямків маркетингу в області роботи з глядачами є сьогодні найважливішим для футбольних клубів України?

- а) робота з шанувальниками (фанатами) команди клубу;

б) робота з громадськістю (потенційними і фактичними глядачами), представниками засобів масової інформації, використання психологічних методів;

в) PR-технології для різних цільових сегментів;

г) робота з місцевими органами державної влади;

г) інноваційні технології;

д) комерційна та видавнича діяльність;

е) тісна співпраця і взаємодія зі спортивними ЗМІ (телебачення, радіо, інтернет);

є) інші (перерахуйте) \_\_\_\_\_

7. Як Ви вважаєте, чи потрібні в штатах клубів окремі фахівці з роботи з глядачами?

а) такі фахівці вкрай важливі;

б) потрібні;

в) не потрібні;

г) важко відповісти.

8. Чи слід залучати гравців до участі в роботі з приваблювання глядачів?

а) так;

б) ні;

в) важко відповісти.

9. Якою мірою сприяє залученню глядачів «купівля» українськими клубами зарубіжних гравців?

а) має важливе значення для залучення глядачів;

б) якоюсь мірою посприяє залученню глядачів, але  
незначно;

в) не має ніякого значення;

г) важко відповісти.

10. На вашу думку, який вплив чинять конфлікти клубів (керівників, тренерів, гравців) із засобами масової інформації (друкованими виданнями, Інтернет, радіо, телебаченням), суддівськими колеґіями на репутацію клубів?

- а) негативний вплив;
- б) позитивний вплив;
- в) важко відповісти.

11. Яку роль для клубу грає репутація в очах так званих «лідерів думок» — відомих і популярних в суспільстві людей — політиків, спортсменів, артистів?

- а) важливу роль, сприяє приваблюванню додаткової кількості глядачів;
- б) менш важливу;
- в) не має ніякого значення;
- г) важко відповісти.

12. Чи слід українським клубам впровадити практику продажу сезонних абонементів і клубного членства?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

13. На ваш погляд, які додаткові послуги українських футбольних клубів найбільшою мірою можуть сприяти залученню глядачів?

---

14. Якою мірою сприяє залученню глядачів підготовка України до проведення Чемпіонату Європи з футболу в 2012 році?

- а) сприяє значною мірою;
- б) сприяє, але не повною мірою;

- в) не сприяє;
- г) важко відповісти.

15. Чи слід футбольним клубам використовувати реальні, продумані, послідовні маркетингові стратегії приваблювання вболівальників? (Обґрунтуйте відповідь).

- а) так \_\_\_\_\_;
- б) ні \_\_\_\_\_;

16. Що, на Ваш погляд, має найбільше значення для формування позитивного іміджу футбольного клубу в сприйнятті цільових груп?

- а) продумана і цілеспрямована стратегія по формуванню іміджу футбольного клубу;
- б) разові акції з просування клубного іміджу;
- в) інші \_\_\_\_\_;
- г) важко відповісти.

17. Чи вважаєте Ви важливим для клубів проводити власні дослідження для оцінки, аналізу та виведення стратегії щодо формування позитивного іміджу організації?

- а) дуже важливо для формування правильної стратегії;
- б) не надто важливо, не сприяє приваблюванню глядачів;
- в) не має значення, без нього можна обійтися;
- г) важко відповісти.

18. Ваша посада \_\_\_\_\_

19. Ваш вік:

- а) 20-29 років;
- б) 30-39 років;
- в) 40-49 років;



г) 50 і більше.

20. Ваш досвід роботи у футбольній сфері?

а) до 3 років;

б) від 3 до 5 років;

в) від 5 до 10 років;

г) понад 10 років.

**Дякуємо за надану допомогу!**

## **ДОДАТОК Б**

### **ЗВЕДЕНА ВІДОМІСТЬ РЕЗУЛЬТАТІВ АНКЕТУВАННЯ**

<b>№</b>	<b>Варіанти відповідей</b>	<b>Кіл-ть відповід ей</b>	<b>Кіл-ть у%</b>	<b>Ранг</b>
1.	Наскільки актуальні на сьогодні наукові розробки в області сучасних маркетингових технологій залучення глядачів в українському футболі?			
1.1.	вкрай актуальні;	18	60	1
1.2.	актуальні;	12	40	2
1.3.	не актуальні;	0	0	3/4
1.4.	важко відповісти.	0	0	3/4

2.	Чи достатню увагу приділяють українські футбольні клуби роботі щодо залучення глядачів (перерахуйте, які саме клуби)?			
2.1.	достатню;	9	30	2
2.2.	недостатню;	15	50	1
2.3.	Практично не приділяють;	0	0	4/5
2.4.	не приділяють зовсім;	0	0	4/5
2.5.	важко відповісти.	6	20	3
3.	Чи вважаєте Ви, що клубні успіхи і спортивні досягнення нерозривно пов'язані з репутацією футбольного клубу?			
3.1.	так;	30	100	1
3.2.	ні;	0	0	2/3
3.3.	важко відповісти.	0	0	2/3
4.	Представники яких вікових груп найбільшою мірою можуть зацікавити українські футбольні клуби в якості глядачів?			
4.1.	діти та підлітки;	0	0	3/4/5
4.2.	юнаки(17 – 21);	0	0	3/4/5
4.3.	особи зрілого віку(21 – 55 років);	15	50	1/2
4.4.	особи похилого віку(56 – 74 років);	0	0	3/4/5
4.5.	ваш варіант.	15	50	1/2
5.	На ваш погляд, які чинники найбільшою мірою перешкоджають роботі клубів щодо залучення глядачів?			
5.1.	Брак досвіду і фахівців із цих питань;	21	70	1
5.2.	Не зацікавлення футбольних організацій (ФФУ, ПФЛ, УПЛ тощо);	0	0	8
5.3.	брак засобів і фінансової підтримки;	12	40	3/4
5.4.	Несприятливе соціально-економічне становище в країні;	15	50	2
5.5.	специфіка менталітету населення;	6	20	5
5.6.	Неразвинутість взаємодії клубів зі ЗМІ;	12	40	3/4
5.7.	незбалансована цінова політика клубів;	3	10	6/7
5.8.	інші.	3	10	6/7
6.	Який, на Ваш погляд, із напрямків маркетингу в області роботи з глядачами є сьогодні найважливішим для футбольних клубів України?			
6.1.	робота з шанувальниками (фанатами) команди клубу;	9	30	5/6

6.2.	робота з громадськістю(потенційними і фактичними глядачами), представниками засобів масової інформації, використання психологічних методів;	21	70	2
6.3.	PR-технології для різноманітних цільових сегментів;	12	40	3/4
6.4.	робота з місцевими органами державної влади;	12	40	3/4
6.5.	Інноваційні технології;	9	30	5/6
6.6.	Комерційна та видавнича діяльність;	6	20	7
6.7.	Тісна співпраця та взаємодія зі спортивними ЗМІ (телебачення, радіо, Інтернет);	24	80	1
6.8.	інші.	3	10	8
7.	Як Ви вважаєте, чи потрібні в штатах клубів окремі фахівці з роботи з глядачами?			
7.1.	Такі фахівці вкрай важливі;	15	50	1
7.2.	потрібні;	12	40	2
7.3.	не потрібні;	0	0	4
7.4.	важко відповісти.	3	10	3
8.	Чи слід залучати гравців до участі в роботі із залучення глядачів?			
8.1.	так;	15	50	1
8.2.	ні;	9	30	2
8.3.	важко відповісти.	6	20	3
9.	Якою мірою сприяє залученню глядачів «купівля» українськими клубами зарубіжних гравців?			
9.1.	має важливе значення для залучення глядачів;	9	30	2/3
9.2.	якоюсь мірою посприяє залученню глядачів, але незначно;	9	30	2/3
9.3.	не має жодного значення;	12	40	1
9.4.	важко відповісти.	0	0	0
10.	На вашу думку, який вплив чинять конфлікти клубів (керівників, тренерів, гравців) із засобами масової інформації (друкованими виданнями, Інтернет, радіо, телебаченням), суддівськими колегіями на репутацію клубів?			
10.1.	негативний вплив;	27	90	1
10.2.	Позитивний плив;	0	0	3

10.3.	важко відповісти.	3	10	2
11.	Яку роль для клубу грає репутація в очах так званих «лідерів думок» — відомих і популярних в суспільстві людей — політиків, спортсменів, артистів?			
11.1.	важливу роль, сприяє приваблюванню додаткової кількості глядачів;	24	80	1
11.2.	малозначну;	3	10	2/3
11.3.	не має жодного значення;	3	10	2/3
11.4.	важко відповісти.	0	0	0
12.	Чи слід українським клубам впровадити практику продажу сезонних абонементів і клубного членства?			
12.1.	так;	30	100	1
12.2.	ні;	0	0	2/3
12.3.	важко відповісти.	0	0	2/3
13.	На ваш погляд, які додаткові послуги українських футбольних клубів найбільшою мірою можуть сприяти залученню глядачів?			
14.	Якою мірою сприяє залученню глядачів підготовка України до проведення Чемпіонату Європи з футболу в 2012 році?			
14.1.	сприяє значною мірою;	18	60	1/2
14.2.	сприяє, але не повною мірою;	12	40	1/2
14.3.	не сприяє;	0	0	3/4
14.4.	важко відповісти.	0	0	3/4
15.	Чи слід футбольним клубам використовувати реальні, продумані, послідовні маркетингові стратегії приваблювання вболівальників? (Обґрунтуйте відповідь).			
15.1.	так;	30	100	1
15.2.	ні.	0	0	2
16.	Що, на Ваш погляд, має найбільше значення для формування позитивного іміджу футбольного клубу в сприйнятті цільових груп?			
16.1.	продумана і цілеспрямована стратегія по формуванню іміджу футбольного клубу;	30	100	1

16.2.	разові акції з просування клубного іміджу;	0	0	3/4
16.3.	інші;	1	3	2
16.4.	важко відповісти.	0	0	3/4
17.	Чи вважаєте Ви важливим для клубів проводити власні дослідження для оцінки, аналізу та виведення стратегії щодо формування позитивного іміджу організації?			
17.1.	дуже важливо для формування правильної стратегії;	30	100	1
17.2.	не надто важливо, не сприяє приваблюванню глядачів;	0	0	2/3/4
17.3.	не має значення, без нього можна обійтися;	0	0	2/3/4
17.4.	важко відповісти.	0	0	2/3/4
18.	Ваша посада			
19.	Ваш вік:			
19.1.	20 — 29 років;	6	20	3
19.2.	30 — 39 років;	9	30	2
19.3.	40 — 49 років;	3	10	4
19.4.	50 і більше.	12	40	1
20.	Ваш досвід роботи в футбольній сфері?			
20.1.	до 3 років;	0	0	0
20.2.	від 3 до 5 років;	6	10	2/3
20.3.	від 5 до 10 років;	6	10	2/3
20.4.	понад 10 років.	18	60	1