

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра маркетингу та міжнародної логістики

Допущено до захисту
Завідувач кафедри
д.е.н., проф. Саєнсус М. А.
_____/підпис/
«__» _____ 2025р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня бакалавр**

зі спеціальності 075 Маркетинг

за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика»

на тему: **«Маркетингова діяльність ТОВ «Футбольний клуб «КРИВБАС»**

Виконавець:

студентка IV курсу ЦЗФН
Слюзка Єлизавета Сергіївна

/підпис/

Науковий керівник:

старший викладач
Полянська Ольга Євгеніївна

/підпис/

Одеса 2025

АНОТАЦІЯ

Слюзка Є.С. «Маркетингова діяльність ТОВ «Футбольний клуб «КРИВБАС»»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 075 «Маркетинг» за освітньою програмою «Маркетинг та міжнародна логістика» Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

У роботі розглядаються теоретичні аспекти маркетингу спорту та маркетингової діяльності футбольних клубів, а також аналізується практичне застосування маркетингових інструментів у ТОВ «Футбольний клуб «КРИВБАС».

Визначено особливості спортивного маркетингу, специфіку маркетингу футбольних клубів України, основні напрямки та інструменти маркетингової діяльності в умовах військового часу. Проаналізовано організаційно-економічні характеристики ТОВ «Футбольний клуб «КРИВБАС», досліджено внутрішнє та зовнішнє середовище клубу, проведено сегментацію вболівальників. Здійснено аналіз комплексу маркетингу клубу за моделлю 7P та оцінку ефективності маркетингової діяльності.

Запропоновано шляхи вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «КРИВБАС» через оптимізацію організаційної структури управління маркетингом, розробку стратегії цифрового маркетингу та впровадження CRM-системи. Надано економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Ключові слова: маркетинг спорту, футбольний клуб, маркетингова діяльність, цифровий маркетинг, вболівальники, спортивний бренд, спонсорство, маркетингові комунікації.

ANNOTATION

Sluzka Y.S. "Marketing activities of LLC "Football Club "KRYVBAS""

Qualifying work on obtaining a bachelor's degree in the specialty 075 "Marketing" for the educational program "Marketing and International Logistics" Odessa National Economics University. – Odessa, 2025.

The paper considers theoretical aspects of sports marketing and marketing activities of football clubs, as well as analyses the practical application of marketing tools in LLC "Football Club "KRYVBAS".

The features of sports marketing, specifics of marketing of Ukrainian football clubs, main directions and tools of marketing activity in wartime conditions are determined. The organizational and economic characteristics of LLC "Football Club "KRYVBAS" are analyzed, the internal and external environment of the club is studied, and segmentation of fans is conducted. The analysis of the club's marketing complex according to the 7P model and the assessment of the effectiveness of marketing activities are carried out.

Ways to improve the marketing activities of LLC "Football Club "KRYVBAS" through optimization of the organizational structure of marketing management, development of a digital marketing strategy and implementation of a CRM system are proposed. Economic justification of the proposed measures is provided.

Keywords: sports marketing, football club, marketing activities, digital marketing, fans, sports brand, sponsorship, marketing communications.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ СПОРТУ	6
1.1. Види та особливості спортивного маркетингу	6
1.2. Маркетинг футбольних клубів	12
1.3. Особливості сучасного маркетингу футбольних клубів України.....	17
Висновки до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ	
«ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС».....	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії.....	34
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища клубу	42
2.3. Характеристика комплексу маркетингу футбольного клубу	50
2.4. Оцінка ефективності маркетингової діяльності клубу	57
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	
ТОВ «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС»	63
3.1. Вдосконалення організаційної структури управління маркетингом у ТОВ	
«ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС»	63
3.2. Розробка стратегії цифрового маркетингу футбольного клубу.....	67
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення	
маркетингової діяльності клубу	73
Висновки до розділу 3.....	78
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування спортивної індустрії маркетингова діяльність стає одним із ключових факторів, що визначає успішність та конкурентоспроможність футбольних клубів. Особливо гостро це питання постає для українських клубів, які змушені адаптуватися до нових реалій функціонування в умовах воєнного стану, економічної нестабільності та зміни споживчих пріоритетів. Спортивний маркетинг трансформувався з допоміжного інструменту в стратегічно важливу складову управління спортивною організацією, що забезпечує не лише популяризацію клубу, але й формування стабільних джерел доходу.

Особливого значення маркетингова діяльність футбольних клубів набуває в умовах військового стану в Україні, який створив безпрецедентні виклики: обмеження можливостей проведення матчів із глядачами, пошкодження спортивної інфраструктури, зміни у фінансових пріоритетах спонсорів та вболівальників. За таких обставин клуби змушені трансформувати свої маркетингові стратегії, фокусуючись на цифрових каналах комунікації, розвитку міжнародного партнерства і посиленні соціальної складової їхньої діяльності. Футбольні клуби стають важливими символами стійкості та незламності українського духу, що відкриває нові можливості для маркетингових комунікацій та зміцнення зв'язку з вболівальниками як в Україні, так і за кордоном.

Футбольні клуби України, зокрема ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас», стикаються з необхідністю розробки та впровадження ефективних маркетингових стратегій, які дозволять залучати нових прихильників, розширювати аудиторію вболівальників, збільшувати продажі клубної атрибутики та квитків на матчі, а також залучати спонсорів і рекламодавців. В умовах обмежених ресурсів та високої конкуренції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках, питання ефективної маркетингової діяльності стає визначальним для забезпечення фінансової стабільності та розвитку клубу.

Актуальність дослідження також підсилюється процесами цифровізації та глобалізації спортивної індустрії, що відкривають нові можливості для розвитку маркетингових комунікацій футбольних клубів, формування їхнього бренду та розширення комерційної діяльності. Вивчення специфіки маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» дозволить визначити перспективні напрямки її вдосконалення та розробити рекомендації, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності клубу в сучасних умовах.

Мета дослідження. Дослід теоретичних аспектів спортивного маркетингу, аналізі маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» та розробка практичних рекомендацій щодо її вдосконалення.

Для досягнення мети дослідження поставлені наступні **завдання**:

- розкрити види та особливості спортивного маркетингу;
- дослідити специфіку маркетингу футбольних клубів;
- визначити особливості сучасного маркетингу футбольних клубів України;
- надати організаційно-економічну характеристику ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»;
- проаналізувати внутрішнє та зовнішнє середовище клубу;
- охарактеризувати комплекс маркетингу футбольного клубу;
- оцінити ефективність маркетингової діяльності клубу;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління маркетингом у ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»;
- запропонувати стратегію цифрового маркетингу футбольного клубу;
- надати економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності клубу.

Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних положень, спрямованих на покращення маркетингової діяльності футбольного клубу в сучасних умовах.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи

використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: діалектичний метод пізнання, методи системного аналізу, методи порівняння та узагальнення, статистичні методи обробки даних, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, методи маркетингових досліджень, економіко-математичні методи для оцінки ефективності запропонованих заходів. Для оформлення результатів дослідження застосовано табличний та графічний методи, формулювання висновків здійснювалося за допомогою методу наукового абстрагування та узагальнення.

Інформаційна база дослідження включає законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері спорту та маркетингу; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань спортивного маркетингу; статистичні дані щодо розвитку футбольної індустрії в Україні та світі; внутрішня документація та звітність ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»; матеріали спеціалізованих періодичних видань, інтернет-ресурсів та результати власних маркетингових досліджень.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи складає 84 сторінок. Робота містить 28 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 45 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МАРКЕТИНГУ СПОРТУ

1.1. Види та особливості спортивного маркетингу

Спортивний маркетинг як специфічна галузь маркетингової діяльності почав активно розвиватися у другій половині XX століття і на сьогоднішній день є важливою складовою спортивної індустрії. За визначенням Сало Я.В., «спортивний маркетинг – це специфічна маркетингова діяльність виробників спортивних товарів і послуг, спрямована на формування попиту споживачів, а також діяльність інших підприємств, що використовують спорт як платформу для власного маркетингу» [30].

Батюк А.М. та Ковель М.С. розглядають спортивний маркетинг як «процес розробки та реалізації концепцій продуктів і послуг фізкультурно-спортивної або з використанням спортивної тематики діяльності для здійснення обміну, що задовольняє як індивідуальні, так і організаційні цілі» [3].

Сучасний спортивний маркетинг характеризується дуалістичною природою, яка проявляється у двох основних напрямках діяльності (табл. 1.1):

Таблиця 1.1

Основні напрямки спортивного маркетингу

Напрямок	Характеристика	Приклади
Маркетинг спорту	Просування спортивних продуктів та послуг безпосередньо споживачам спорту	Продаж квитків на спортивні змагання, реалізація спортивної атрибутики, продаж прав на трансляцію, спортивні ставки
Маркетинг через спорт	Використання спорту як платформи для просування компаній, товарів та послуг, які безпосередньо не пов'язані зі спортом	Спонсорство спортивних заходів, використання відомих спортсменів у рекламних кампаніях, спеціальні маркетингові акції під час спортивних подій

Джерело: розроблено автором на основі [3, 30]

Попова Н.В. та Ларіна В.В. виділяють наступні види спортивного маркетингу [25]:

1. Маркетинг спортивних заходів – діяльність, спрямована на просування та комерціалізацію спортивних змагань, турнірів, чемпіонатів. Ключовими інструментами є реклама змагань, робота з вболівальниками, організація додаткових розважальних заходів, взаємодія зі ЗМІ.

2. Маркетинг спортивних команд та клубів – комплекс заходів, спрямованих на популяризацію команди, збільшення її впізнаваності, залучення вболівальників та спонсорів. Включає роботу з брендом клубу, розробку клубної символіки, організацію клубних акцій та заходів для вболівальників.

3. Маркетинг спортсменів – діяльність з просування окремих спортсменів як персональних брендів. Включає роботу з іміджем спортсмена, управління його репутацією, взаємодію з фанатами, залучення індивідуальних спонсорських контрактів.

4. Маркетинг спортивних товарів та послуг – пов'язаний з просуванням товарів для занять спортом (спортивного обладнання, одягу, взуття), а також послуг спортивних клубів, фітнес-центрів, спортивних шкіл та секцій.

5. Маркетинг спортивних медіа – діяльність, пов'язана з просуванням спортивних ЗМІ (телеканалів, інтернет-порталів, друкованих видань), а також з реалізацією прав на трансляцію спортивних змагань.

6. Маркетинг спортивних споруд – комплекс заходів з просування спортивних об'єктів (стадіонів, арен, комплексів), спрямований на забезпечення їх максимально ефективного використання.

Яковлев А.Н., Масловський Е.А. та Саскевич А.П. зазначають, що особливості спортивного маркетингу визначаються специфікою спортивного продукту, який має свої унікальні характеристики [45]:

- Нематеріальність емоційного досвіду – основна цінність спортивного продукту часто полягає в емоціях та враженнях, які отримує споживач;

- Непередбачуваність результату – невизначеність спортивного результату створює додатковий інтерес для глядачів;

- Колективне споживання – спортивні події часто споживаються групами людей, що створює особливу атмосферу;

□ Ідентифікація з командою/спортсменом – емоційна прив'язаність споживачів до певної команди або спортсмена;

□ Соціальна значущість – спорт виконує важливу соціальну функцію, об'єднуючи людей та формуючи цінності.

Шкундіна Є.О. виділяє ряд специфічних особливостей маркетингу у спортивній сфері [42]:

1. Висока емоційна залученість споживачів – вболівальники часто мають сильний емоційний зв'язок зі «своєю» командою/клубом, що дозволяє формувати лояльність, яка зберігається навіть у періоди невдач.

2. Соціальний характер споживання – відвідування спортивних подій є не лише способом переглянути змагання, але й формою соціальної взаємодії, що впливає на маркетингові стратегії.

3. Брендинг на основі традицій та історії – історичні досягнення, традиції, легендарні гравці та тренери стають важливими елементами у формуванні бренду спортивної організації.

4. Територіальна прив'язка – значна частина вболівальників традиційно формується за регіональним принципом, що впливає на сегментацію ринку та маркетингові комунікації.

5. Специфіка конкуренції – в спорті існує «конкурентна співпраця», коли команди конкурують на полі, але співпрацюють поза ним для розвитку виду спорту в цілому.

6. Вплив спортивних результатів на маркетингову діяльність – успішні виступи команди впливають на ефективність маркетингових кампаній, збільшуючи інтерес до клубу.

7. Сезонність активності – спортивний календар визначає періоди підвищеної та зниженої маркетингової активності.

Пандемія COVID-19 та наступні події показали, що спортивний маркетинг повинен адаптуватися до нових умов. Драчук А.І. підкреслює, що сучасний спортивний маркетинг має характеризуватися [10]:

□ підвищеною увагою до цифрового маркетингу та онлайн-комунікацій;

- диверсифікацією джерел доходу;
- створенням нових форматів взаємодії з вболівальниками;
- розвитком контент-маркетингу для підтримки інтересу в період відсутності змагань;
- посиленням соціальної відповідальності спортивних організацій.

Шталь Т.В. та Тищенко О.О. особливу увагу приділяють використанню соціальних медіа в спортивному маркетингу [43]. За їхніми даними, найпопулярнішими платформами для спортивного маркетингу в соціальних медіа є:

- Facebook – для створення спільнот вболівальників та публікації різноманітного контенту;

Таблиця 1.2

Елементи комплексу маркетингу 7P у спортивній сфері

Елемент	Характеристика в спортивному маркетингу
Product (Продукт)	Спортивні заходи, трансляції матчів, клубна атрибутика, спортивні товари, послуги спортивних клубів, ліцензійна продукція
Price (Ціна)	Цінова політика на квитки, абонементи, атрибутику, трансляції, спонсорські пакети
Place (Місце)	Стадіони, спортивні об'єкти, фан-зони, офлайн та онлайн-магазини, платформи для трансляцій
Promotion (Просування)	Реклама, PR, стимулювання збуту, робота з вболівальниками, соціальні медіа, контент-маркетинг
People (Люди)	Спортсмени, тренери, персонал клубу, вболівальники, волонтери, стюарди, маркетинговий персонал
Process (Процес)	Організація спортивних заходів, надання послуг вболівальникам, комунікація зі спонсорами, медіа-активність
Physical Evidence (Фізичне оточення)	Оформлення стадіону, клубна атрибутика, форма команди, якість спортивних об'єктів, інфраструктура

Джерело: розроблено автором на основі [13, 23]

- Instagram – для візуальної комунікації, висвітлення «закулісного» життя команди;
- Twitter – для оперативних новин та коментарів у реальному часі;
- YouTube – для відео контенту, включаючи трансляції, хайлайти, інтерв'ю;
- TikTok – для розважального контенту, залучення молодшої аудиторії.

Важливою складовою спортивного маркетингу є комплекс маркетингу, який у спортивній сфері має свої особливості. Традиційний комплекс маркетингу 4P (Product, Price, Place, Promotion) у сфері спорту доповнюється додатковими елементами, формуючи розширений комплекс 7P (табл. 1.2):

Сучасний розвиток спортивного маркетингу характеризується рядом тенденцій, які визначають його особливості та стратегічні напрямки розвитку (рис. 1.1).

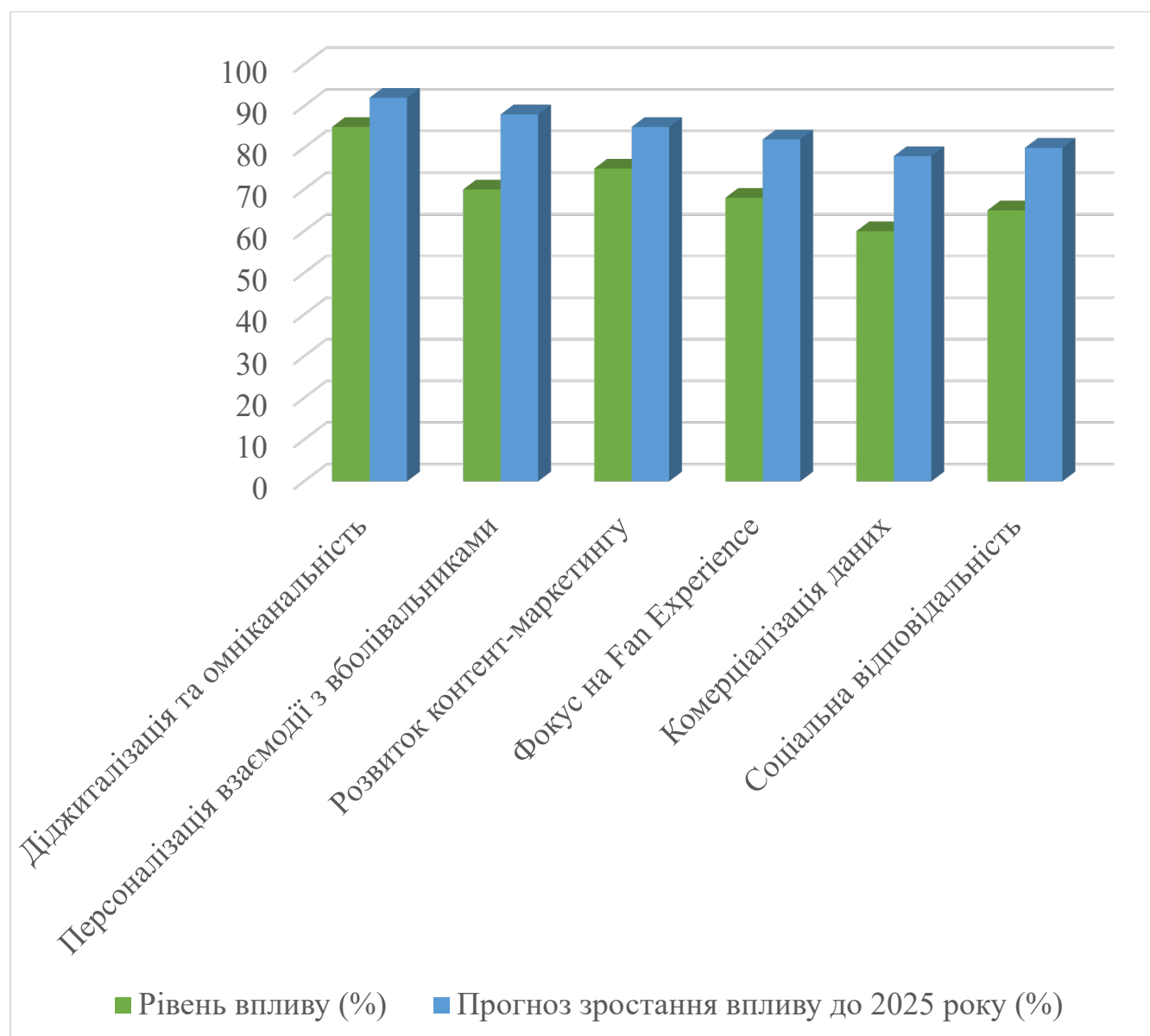


Рис. 1.1. Сучасні тенденції розвитку спортивного маркетингу

Джерело: розроблено автором на основі [12, 30, 43]

Як видно з рис. 1.1, до ключових тенденцій розвитку спортивного маркетингу відносяться:

1. Діджиталізація та омніканальність – перехід значної частини маркетингових комунікацій у цифрове середовище, інтеграція онлайн та офлайн каналів взаємодії з вболівальниками та споживачами.

2. Персоналізація взаємодії з вболівальниками – використання баз даних, CRM-систем та інструментів аналітики для розробки персоналізованих пропозицій та комунікацій.

3. Розвиток контент-маркетингу – створення якісного, різноманітного контенту для підтримки постійного інтересу аудиторії до бренду спортивної організації.

4. Фокус на Fan Experience – підвищена увага до вражень та емоцій вболівальників як під час спортивних подій, так і за їх межами.

5. Комерціалізація даних – використання даних про вболівальників та їх поведінку для оптимізації маркетингових стратегій та монетизації аудиторії.

6. Соціальна відповідальність – інтеграція соціальних та екологічних ініціатив у маркетингову стратегію спортивних організацій.

Таблиця 1.3

Сегментація споживачів спортивних продуктів за рівнем залученості

Сегмент	Характеристика	Особливості споживчої поведінки
Фанати (високий рівень залученості)	Глибока емоційна прив'язаність до команди/клубу, готовність до великих фінансових та часових витрат	Регулярне відвідування матчів, придбання сезонних абонементів, висока лояльність до бренду, активні покупки клубної атрибутики
Вболівальники (середній рівень залученості)	Позитивне ставлення до команди/клубу, але менш емоційне залучені	Періодичне відвідування матчів, вибіркові покупки атрибутики, стежать за результатами
Прихильники (низький рівень залученості)	Загальний інтерес до спорту, без чіткої команди-фаворита	Відвідування важливих матчів, обмежені витрати на атрибутику, споживання медіа-контенту
Спостерігачі (мінімальний рівень залученості)	Ситуативний інтерес, часто пов'язаний з конкретною подією	Мінімальні витрати, переважно споживання безкоштовного контенту, відвідування лише найбільших подій

Джерело: розроблено автором на основі [26, 30]

Приймак С. зазначає, що ефективний спортивний маркетинг передбачає розуміння особливостей споживчої поведінки вболівальників [26]. Дослідник виділяє кілька сегментів споживачів спортивних продуктів, які відрізняються за рівнем залученості та мотивацією (табл. 1.3).

Розуміння особливостей різних сегментів споживачів спортивних продуктів дозволяє спортивним організаціям розробляти більш ефективні маркетингові стратегії, спрямовані на конкретні цільові аудиторії.

Таким чином, спортивний маркетинг представляє собою специфічну галузь маркетингової діяльності з властивими їй особливостями, обумовленими специфікою спортивного продукту та особливостями споживчої поведінки вболівальників. Розвиток цифрових технологій, нових форматів споживання контенту та зміни в поведінці споживачів формують нові виклики та можливості для маркетингу у спортивній сфері, що вимагає від спортивних організацій адаптації їх маркетингових стратегій та інструментів.

1.2. Маркетинг футбольних клубів

Футбол як найпопулярніший вид спорту у світі має особливе значення в контексті спортивного маркетингу. Маркетингова діяльність футбольних клубів характеризується рядом специфічних рис, які відрізняють її від маркетингу в інших сферах бізнесу та навіть від маркетингу в інших видах спорту.

Соловйов О.В. визначає маркетинг футбольних клубів як «комплекс заходів, спрямованих на просування бренду клубу, залучення вболівальників, спонсорів та партнерів, а також максимізацію доходів від спортивної та комерційної діяльності» [33].

Драчук А.І. підкреслює, що футбольний клуб як суб'єкт маркетингової діяльності має дуалістичну природу: з одного боку, це спортивна організація,

орієнтована на досягнення спортивних результатів, з іншого – комерційна структура, яка прагне до максимізації прибутку [10].

Основними особливостями маркетингу футбольних клубів є:

1. Значна емоційна складова споживчої поведінки. Вболівальники футбольних клубів часто демонструють високий рівень емоційної прив'язаності до улюбленої команди, що створює унікальну лояльність до бренду, яка зберігається навіть у періоди спортивних невдач.

2. Чіткий територіальний аспект. Більшість футбольних клубів мають історичний зв'язок з певною територією (містом, районом), що впливає на формування їх аудиторії та комунікаційні стратегії.

3. Сильний вплив спортивних результатів на маркетингову діяльність. Успіхи або невдачі команди на полі безпосередньо впливають на ефективність маркетингових кампаній, популярність клубу та його комерційні можливості.

4. Сезонність маркетингової активності, пов'язана з календарем футбольних змагань.

5. Складна структура продуктового портфеля, яка включає як безпосередньо спортивні події (матчі), так і супутні товари та послуги (атрибутика, членські програми, тощо).

Маркетингова діяльність сучасних футбольних клубів передбачає роботу у кількох ключових напрямках (рис. 1.2).

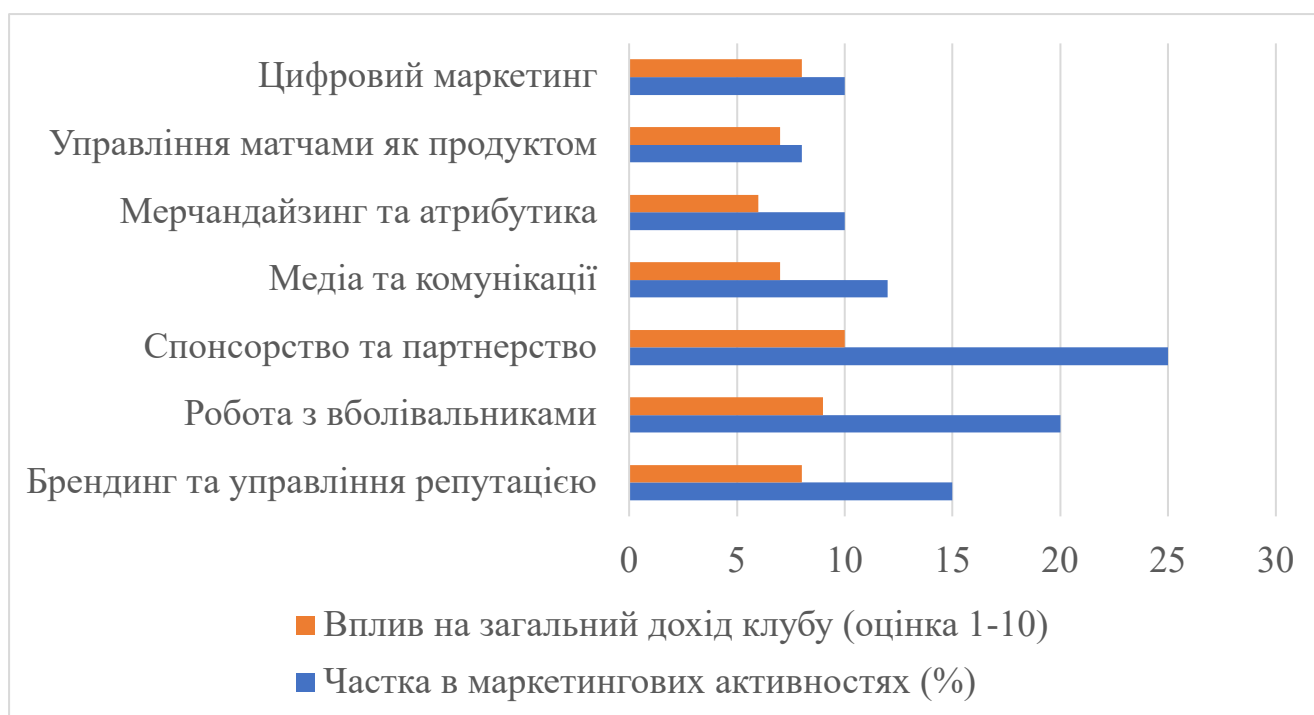


Рис. 1.2. Основні напрямки маркетингової діяльності футбольних клубів

Джерело: розроблено автором на основі [10, 33]

Розглянемо детальніше кожен із зазначених напрямків маркетингової діяльності футбольних клубів:

1. Брендінг та управління репутацією клубу. Цей напрямок включає розробку, просування та захист бренду футбольного клубу, формування його позитивного іміджу серед різних аудиторій (вболівальників, спонсорів, ЗМІ, місцевої громади). Важливою складовою є робота з візуальною ідентифікацією клубу (логотип, клубні кольори, форма, слогани), а також з його цінностями та місією.

2. Робота з вболівальниками передбачає залучення нових та утримання існуючих вболівальників, розвиток програм лояльності, організацію спеціальних заходів для вболівальників, взаємодію з фан-клубами, а також формування та розвиток спільноти вболівальників у соціальних мережах та інших онлайн-платформах.

3. Спонсорство та партнерство включає пошук, залучення та обслуговування спонсорів і партнерів клубу, розробку спонсорських пакетів різного рівня,

забезпечення якісного сервісу для партнерів та вимірювання ефективності спонсорських активацій.

4. Медіа та комунікації охоплюють роботу зі ЗМІ, організацію прес-конференцій та інтерв'ю, управління контентом на офіційних ресурсах клубу (сайт, соціальні мережі), а також розробку і реалізацію комунікаційних кампаній.

5. Мерчандайзинг та атрибутика – це напрямок, пов'язаний з розробкою, виробництвом та реалізацією клубної атрибутики та сувенірної продукції, організацією роботи клубних магазинів (як офлайн, так і онлайн), а також ліцензуванням використання бренду клубу.

6. Управління матчами як продуктом включає організацію продажу квитків та абонементів, управління клієнтським досвідом під час відвідування матчів, розробку та реалізацію додаткових сервісів для глядачів на стадіоні.

7. Цифровий маркетинг передбачає використання цифрових каналів та інструментів для просування клубу, залучення нових вболівальників та утримання існуючих, а також монетизації цифрової аудиторії.

За даними Таранова Д.Ю., структура доходів провідних європейських футбольних клубів зазвичай включає три основні компоненти [36]:

1. Матчеві доходи – надходження від продажу квитків, абонементів, VIP-лож та інших сервісів під час матчів (15-25% загальних доходів);

2. Комерційні доходи – спонсорські контракти, мерчандайзинг, ліцензування та інші комерційні активності (35-45% загальних доходів);

3. Медіа-права – доходи від продажу прав на трансляцію матчів (30-50% загальних доходів).

Однак, як зазначає Смирнов Е.А., у країнах Східної Європи, включаючи Україну, структура доходів футбольних клубів часто суттєво відрізняється від західноєвропейської моделі, з більшою залежністю від спонсорських коштів та меншою часткою матчевих доходів та продажу медіа-прав [32].

Важливою складовою маркетингу футбольних клубів є розробка та впровадження стратегій цифрового маркетингу. Ковальчук С.В. виділяє наступні ключові елементи цифрового маркетингу футбольних клубів [12]:

1. Присутність у соціальних мережах – футбольні клуби активно використовують різні соціальні платформи (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok) для взаємодії з вболівальниками, розширення аудиторії та просування клубного бренду.

2. Розвиток контент-маркетингу – створення якісного, різноманітного контенту (відео, статті, інтерв'ю, графіка), який підтримує інтерес аудиторії до клубу не лише під час матчів, але й у перервах між ними.

3. Мобільні додатки та діджитал-сервіси – розробка мобільних додатків, які надають вболівальникам додаткові можливості (купівля квитків, доступ до ексклюзивного контенту, програми лояльності).

4. E-commerce рішення – розвиток онлайн-магазинів клубної атрибутики та цифрових платформ для продажу квитків і абонементів.

5. Цифрова аналітика – використання інструментів аналізу даних для кращого розуміння поведінки вболівальників та оптимізації маркетингових стратегій.

Таблиця 1.4

Показники ефективності рекламних заходів футбольних клубів

Категорія	Показники	Методи вимірювання
Економічні показники	Прямі продажі (квитки, атрибутика), ROI рекламних кампаній, приріст доходів від спонсорства	Аналіз продажів, фінансова звітність, аналіз ефективності інвестицій
Комунікаційні показники	Охоплення аудиторії, залученість у соціальних мережах, відвідуваність сайту, час перегляду контенту	Веб-аналітика, статистика соціальних мереж, медіа-моніторинг
Поведінкові показники	Відвідуваність матчів, конверсія із соціальних мереж у продажі, частота повторних покупок	Статистика відвідуваності, CRM-аналітика, опитування
Показники бренду	Впізнаваність, сприйняття, лояльність, залученість вболівальників	Маркетингові дослідження, опитування, фокус-групи

Джерело: розроблено автором на основі [5, 33]

Вареник О.М. зазначає, що особливо важливою складовою маркетингової діяльності футбольних клубів є оцінка ефективності рекламних заходів [5]. Дослідник пропонує комплексну систему показників для оцінки ефективності рекламних кампаній футбольних клубів, яка включає як кількісні (відвідуваність

матчів, продажі атрибутики, охоплення в соціальних мережах), так і якісні показники (рівень впізнаваності бренду, сприйняття клубу вболівальниками).

Стадніченко О. та Земляк О. підкреслюють важливість PR-технологій у маркетингу футбольних клубів [34]. Автори виділяють такі основні PR-інструменти, які використовуються футбольними клубами:

- організація прес-конференцій та інтерв'ю;
- участь гравців та тренерів у соціальних та благодійних проектах;
- випуск клубних медіа (журнали, подкасти, YouTube-канали);
- організація спеціальних заходів для вболівальників та місцевої громади;
- кризові комунікації у разі виникнення репутаційних загроз.

Турянський Ю. та Свидрук І. звертають увагу на специфіку фінансування маркетингової діяльності футбольних клубів [39]. За даними дослідників, у більшості європейських клубів маркетингові бюджети складають від 5% до 15% загального бюджету клубу, при цьому спостерігається тенденція до збільшення цієї частки у зв'язку з зростаючою роллю маркетингу в генеруванні доходів.

Таким чином, маркетинг футбольних клубів представляє собою комплексну діяльність, яка охоплює широкий спектр напрямків – від брендингу та управління репутацією до цифрового маркетингу та комерціалізації. Особливості футболу як виду спорту та специфіка споживчої поведінки футбольних вболівальників визначають унікальні характеристики маркетингової діяльності футбольних клубів, які необхідно враховувати при розробці маркетингових стратегій.

1.3. Особливості сучасного маркетингу футбольних клубів України

Маркетингова діяльність футбольних клубів України має свої особливості, які обумовлені як загальними тенденціями розвитку спортивного маркетингу, так і специфічними умовами функціонування футбольної індустрії в країні. Дослідження цих особливостей є важливим для розуміння контексту, в якому працюють українські клуби, та для розробки ефективних маркетингових стратегій.

Сіренко Р.Р. зазначає, що футбольна індустрія України протягом останніх десятиліть пройшла шлях від радянської моделі організації спорту, де маркетингова діяльність як така була відсутня, до формування ринкової моделі функціонування футбольних клубів як бізнес-структур [31]. Однак, як підкреслює автор, цей процес відбувається нерівномірно, з різними темпами та глибиною перетворень у різних клубах.

Соловйов О.В. виділяє наступні особливості, які характеризують сучасний стан маркетингу футбольних клубів України [33]:

1. Висока залежність від фінансування власників. На відміну від провідних європейських ліг, де клуби генерують значну частину доходів за рахунок комерційної діяльності, більшість українських клубів суттєво залежать від фінансування з боку власників або спонсорів, часто пов'язаних з власниками.

2. Обмежені матчеві доходи. Відвідуваність матчів в Україні значно нижча, ніж у провідних європейських чемпіонатах, що обмежує доходи клубів від продажу квитків, абонементів та супутніх сервісів.

3. Низькі доходи від продажу медіа-прав. Вартість прав на трансляцію матчів чемпіонату України суттєво нижча порівняно з топ-лігами Європи, що обмежує один з ключових джерел доходів, характерних для зарубіжних клубів.

4. Недостатньо розвинений мерчандайзинг. Продаж клубної атрибутики та сувенірної продукції, який є важливим джерелом доходів для європейських клубів, в Україні розвинений недостатньо.

5. Обмежений ринок спонсорства. Кількість компаній, готових інвестувати значні кошти в спонсорські контракти з футбольними клубами, в Україні обмежена, що посилює конкуренцію клубів за спонсорські бюджети.

Таранов Д.Ю. пропонує порівняльний аналіз структури доходів українських та європейських футбольних клубів (табл. 1.5) [36].

Як видно з таблиці 1.5, українські футбольні клуби, порівняно з європейськими, мають значно вищу залежність від фінансової підтримки власників та доходів від трансферів гравців, тоді як частка матчевих доходів, надходжень від продажу медіа-прав та мерчандайзингу суттєво нижча.

Таблиця 1.5

Порівняльний аналіз структури доходів футбольних клубів
України та Європи

Джерело доходів	Частка у доходах європейських клубів (%)	Частка у доходах українських клубів (%)
Матчеві доходи (квитки, абонементи)	15-25	5-10
Спонсорство та реклама	25-35	30-50
Продаж прав на трансляції	30-50	10-15
Мерчандайзинг та ліцензування	10-20	2-5
Трансфери гравців	5-15	20-40
Фінансова підтримка власників	0-10	20-50

Джерело: [36]

Гасюк І.Л. відзначає, що важливим фактором, який впливає на маркетингову діяльність футбольних клубів України, є стан інфраструктури [7]. Більшість стадіонів, на яких проводяться матчі, мають обмежені можливості для надання додаткових сервісів (VIP-ложі, ресторани, розважальні зони), що знижує потенціал генерування матчевих доходів.

Мичуда Ю.П. наголошує на важливості розвитку маркетингової діяльності футбольних клубів України в умовах економічної нестабільності та обмежених фінансових ресурсів [20]. Автор підкреслює, що ефективний маркетинг може стати ключовим фактором забезпечення фінансової стійкості клубів через:

- залучення нових джерел доходів;
- оптимізацію витрат на маркетингові активності;
- розвиток довгострокових відносин зі спонсорами та партнерами;
- формування стабільної бази вболівальників.

За даними Драчука А.І., організаційна структура маркетингових підрозділів українських футбольних клубів також має свої особливості [10]. У більшості клубів функції маркетингу розподілені між кількома відділами (комерційний відділ, відділ зв'язків з громадськістю, відділ роботи з вболівальниками), що часто призводить до недостатньої координації маркетингових активностей.

Цифрові технології відіграють все більш важливу роль у маркетинговій діяльності українських футбольних клубів. Шталь Т.В. та Тищенко О.О. зазначають, що соціальні медіа стають ключовим каналом комунікації з вболівальниками, особливо з молоддю [43]. Автори виділяють наступні тенденції у використанні соціальних медіа українськими футбольними клубами:

1. Мультиплатформна присутність – клуби активно використовують різні соціальні мережі (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok) для охоплення різних цільових аудиторій.

2. Відео контент стає пріоритетним форматом, включаючи хайлайти матчів, інтерв'ю з гравцями, закулісні відео, тренувальні процеси.

3. Інтерактивні формати (опитування, конкурси, акції) використовуються для підвищення залученості вболівальників.

4. Монетизація цифрових активів – розвиток платних сервісів, спонсорська інтеграція в соціальні медіа, використання аудиторії соціальних мереж для просування комерційних активностей.

Вплив пандемії COVID-19 на маркетингову діяльність футбольних клубів України був значним. Смирнов Е.А. відзначає, що в умовах обмежень на відвідування стадіонів клуби були змушені шукати нові формати взаємодії з вболівальниками [32]:

- розвиток онлайн-трансляцій з додатковими сервісами;
- створення віртуальних фан-зон;
- використання технологій віртуальної присутності вболівальників на стадіонах;
- розробка спеціальних цифрових продуктів для підтримки зв'язку з аудиторією.

Починаючи з 2022 року, через військові дії в країні, футбольні клуби України зіткнулися з новими безпрецедентними викликами, які вплинули на їх маркетингову діяльність. Сіренко Р.Р. виділяє наступні особливості маркетингу футбольних клубів України в цей період [31]:

1. Підвищення соціальної складової – клуби активно долучаються до підтримки армії, волонтерських ініціатив, допомоги постраждалим, що стає важливою частиною їх іміджу та комунікаційних стратегій.

2. Адаптація до нових умов проведення змагань – матчі без глядачів або з обмеженою кількістю глядачів, проведення матчів за кордоном, часті зміни в календарі змагань вимагають гнучкості в маркетингових активностях.

3. Фокус на міжнародну аудиторію – деякі клуби активізували роботу з міжнародною аудиторією, збільшуючи кількість контенту іноземними мовами та розвиваючи міжнародні партнерства.

4. Диверсифікація джерел доходів – пошук нових форматів комерційної діяльності, які менш залежні від традиційних джерел доходів (матчі, спонсорство).

5. Цифрова трансформація – прискорення процесів цифровізації маркетингової діяльності, розвиток електронної комерції, віртуальних сервісів для вболівальників.

Приймак С. відзначає, що в умовах кризових явищ особливого значення набуває стратегічний підхід до маркетингової діяльності футбольних клубів України [26]. Автор пропонує модель антикризового маркетингу для футбольних клубів, яка включає:

1. Переоцінку маркетингових цілей та пріоритетів з урахуванням зміни зовнішнього середовища;

2. Оптимізацію маркетингового бюджету з фокусом на заходи з найвищою ефективністю;

3. Посилену комунікацію з ключовими стейкхолдерами (вболівальниками, спонсорами, партнерами, громадою);

4. Розробку нових продуктів та сервісів, адаптованих до змінених умов;

5. Гнучкість та адаптивність маркетингових стратегій.

Важливою особливістю сучасного маркетингу футбольних клубів України є робота з брендом. Як зазначає Попова Н.В., українські клуби все більше уваги приділяють формуванню сильного бренду, який би резонував з цінностями цільової аудиторії та створював емоційний зв'язок з вболівальниками [25].

Таблиця 1.6

Складові брендингу футбольних клубів України

Елемент брендингу	Характеристика	Приклади реалізації
Історія та традиції	Використання історичного минулого клубу для підкреслення його значущості та формування зв'язку з минулими поколіннями	Відзначення ювілеїв, вшанування легенд, музеї клубу, ретро-форма
Візуальна ідентичність	Розробка та послідовне використання системи візуальних елементів, які роблять бренд впізнаваним	Логотип, клубні кольори, дизайн форми, фірмовий стиль
Цінності та місія	Формулювання та комунікація цінностей та місії клубу, які відображають його роль у суспільстві	Соціальні проекти, благодійність, підтримка юнацького футболу
Клубна культура	Створення унікальної атмосфери та корпоративної культури, яка відрізняє клуб від інших	Особливі традиції, пісні, кричалки, ритуали
Комунікаційна стратегія	Послідовна та цілеспрямована комунікація, яка підтримує та розвиває бренд клубу	Контент-стратегія, тон комунікації, ключові повідомлення

Джерело: розроблено автором на основі [25, 34]

Соловійов О.В. звертає увагу на важливість розвитку партнерських програм та спонсорських активацій для футбольних клубів України [33]. Автор відзначає, що в умовах обмеженого ринку спонсорства клубам необхідно пропонувати потенційним партнерам більш гнучкі та комплексні рішення, які б максимально враховували їх бізнес-цілі та маркетингові потреби.

Станом на 2023-2024 роки, основними типами спонсорських пакетів, які пропонують українські футбольні клуби, є:

1. Генеральне спонсорство – найвищий рівень спонсорської підтримки, який зазвичай включає розміщення логотипу на ігровій формі, широке представлення на стадіоні та в комунікаціях клубу, ексклюзивні права в певних категоріях продуктів/послуг;

2. Офіційне спонсорство/партнерство – середній рівень підтримки з відповідним обсягом рекламних та маркетингових можливостей;

3. Технічне спонсорство – партнерство з виробником спортивного екіпірування;

4. Медіа-партнерство – співпраця з медіа-компаніями для висвітлення діяльності клубу;

5. Проектне спонсорство – підтримка окремих проектів, турнірів, заходів, які організовує клуб.

Важливою складовою маркетингової діяльності футбольних клубів України є робота з вболівальниками. Шкундіна Є.О. наголошує на необхідності сегментованого підходу до роботи з різними групами вболівальників та розробки специфічних маркетингових програм для кожного сегмента [42].

На рис. 1.3 представлено основні сегменти вболівальників українських футбольних клубів та ключові інструменти роботи з ними.

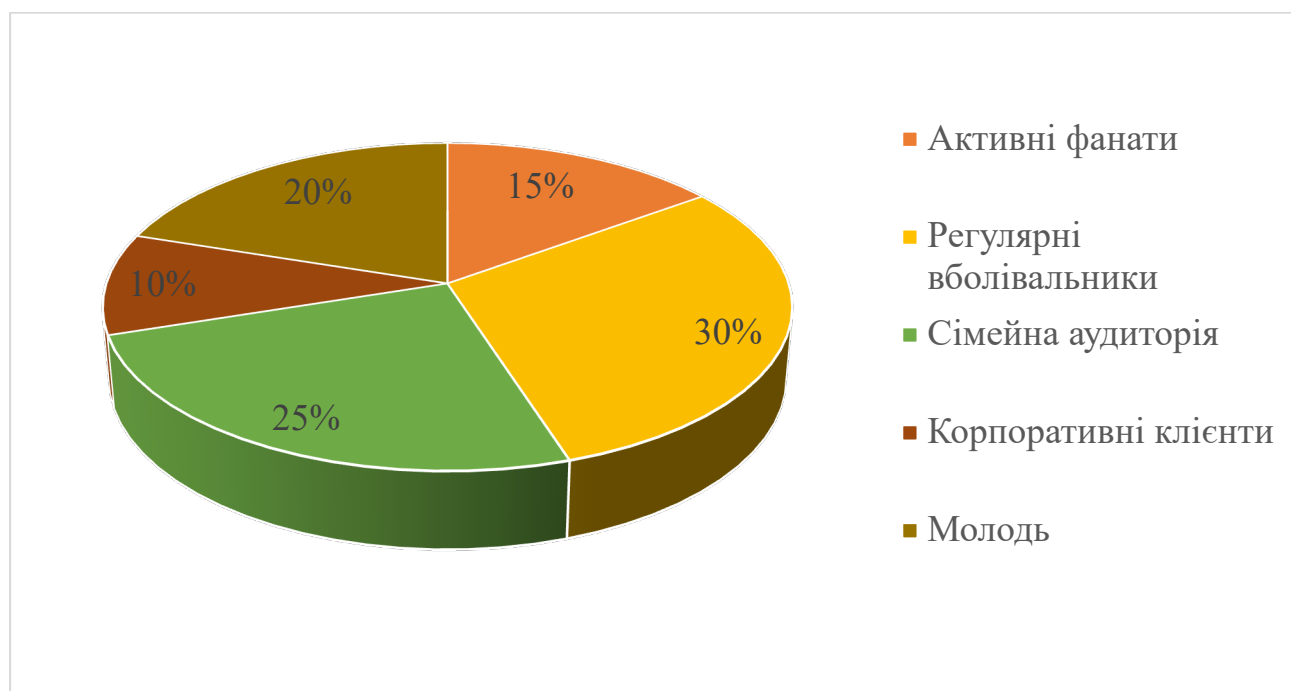


Рис. 1.3. Сегментація вболівальників українських футбольних клубів та інструменти роботи з ними

Джерело: розроблено автором на основі [30, 42, 33]

Як видно з рис. 1.3, робота з різними сегментами вболівальників вимагає використання різних маркетингових інструментів та підходів. Для активних вболівальників (фанатів) важливими є програми лояльності, спеціальні акції та заходи, які підкреслюють їх особливий статус. Для сімейної аудиторії ключовим

фактором є забезпечення комфорту та безпеки на стадіоні, а також організація розважальних заходів для дітей. Для корпоративних клієнтів важливими є можливості для ділового нетворкінгу та особливі умови обслуговування. Для молоді ефективними є комунікації через соціальні мережі та залучення через молодіжні тренди та культуру.

Яковлев А.Н., Масловський Е.А. та Саскевич А.П. виділяють цілий ряд специфічних маркетингових інструментів, які використовуються футбольними клубами України для залучення та утримання вболівальників [45]:

1. Програми лояльності – системи накопичення балів за відвідування матчів, покупки в клубних магазинах, активність в соціальних мережах з можливістю обміну балів на клубну атрибутику, знижки, спеціальні можливості;

2. Клубні членські програми – різні рівні членства з відповідними привілеями (від базового до VIP-рівня);

3. Сезонні абонементи з додатковими перевагами для власників;

4. Спеціальні заходи для вболівальників – зустрічі з гравцями, автограф-сесії, дні відкритих дверей, перегляди матчів;

5. Залучення вболівальників до клубних ініціатив – опитування, голосування, конкурси ідей;

6. Співпраця з лідерами думок – залучення відомих вболівальників, блогерів, лідерів фан-руху до просування клубу;

7. Розважальні заходи на матчах – шоу-програми, конкурси, активації.

Турянський Ю. та Свидрук І. звертають увагу на фінансові аспекти маркетингової діяльності футбольних клубів України [39]. Автори відзначають, що через обмежені ресурси клуби мають ретельно оцінювати ефективність маркетингових інвестицій та оптимізувати структуру маркетингових витрат. За даними дослідників, у більшості українських клубів маркетингові бюджети становлять від 3% до 10% загального бюджету, що нижче, ніж у провідних європейських клубах. Типова структура маркетингових витрат футбольних клубів України представлено у таблиці 1.7.

Таблиця 1.7

Типова структура маркетингових витрат футбольних клубів України

Стаття витрат	Частка в маркетинговому бюджеті (%)
Рекламні та PR-кампанії	25-35
Організація спеціальних заходів	15-25
Цифровий маркетинг	15-20
Маркетингові дослідження	5-10
Робота з вболівальниками	10-15
Виробництво контенту	10-20
Інші витрати	5-10

Джерело: [39]

З точки зору організаційної структури маркетингових підрозділів, Драчук А.І. виділяє кілька моделей, які використовуються в українських футбольних клубах [10]:

1. Централізована модель – усі маркетингові функції зосереджені в єдиному відділі маркетингу;
2. Розподілена модель – маркетингові функції розподілені між кількома відділами (комерційний, PR, робота з вболівальниками);
3. Аутсорсингова модель – залучення зовнішніх агентств для реалізації маркетингових активностей;
4. Гібридна модель – поєднання власних ресурсів та зовнішніх підрядників.

Важливим аспектом маркетингової діяльності футбольних клубів України є розвиток діджитал-напрямку. Ковальчук С.В. зазначає, що цифрові технології дозволяють клубам компенсувати обмеженість традиційних ресурсів та розширити можливості взаємодії з аудиторією [12]. Автор виділяє наступні ключові напрямки цифрового маркетингу українських футбольних клубів:

1. Розвиток соціальних медіа – активна присутність на різних платформах (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, TikTok) з адаптацією контенту під особливості кожної з них;
2. Робота з клубним сайтом – розвиток функціоналу, інтеграція з системами продажу квитків та атрибутики, оптимізація для мобільних пристроїв;

3. Клубні мобільні додатки – розробка та розвиток мобільних додатків з функціями покупки квитків, перегляду відео, доступу до ексклюзивного контенту;

4. Email-маркетинг – розвиток сегментованих розсилок для різних груп вболівальників;

5. Контент-маркетинг – створення якісного різноформатного контенту (відео, статті, подкасти), який відповідає інтересам аудиторії;

6. Цифрова аналітика – використання інструментів аналізу для оптимізації маркетингових стратегій та підвищення ефективності комунікацій.

Таким чином, маркетингова діяльність футбольних клубів України характеризується рядом специфічних особливостей, які відображають як загальні тенденції розвитку спортивного маркетингу, так і особливі умови функціонування футбольної індустрії в країні. Поєднання обмежених ресурсів, високої залежності від власників та спонсорів, низьких матчевих доходів та складних зовнішніх умов створює унікальний контекст, в якому клуби мають розробляти та реалізовувати свої маркетингові стратегії. Водночас, розвиток цифрових технологій, зростання професіоналізму маркетингових підрозділів та впровадження кращих міжнародних практик створюють можливості для підвищення ефективності маркетингової діяльності українських футбольних клубів.

Розвиток цифрових технологій та трансформація споживчої поведінки вболівальників суттєво впливають на маркетингову діяльність футбольних клубів, формуючи нові підходи та інструменти взаємодії з аудиторією. Цей процес особливо активізувався у період 2020-2024 років, коли футбольна індустрія зіткнулася з необхідністю адаптації до нових реалій функціонування.

Богуславська В.Ю. та Бріскін Ю.А. відзначають, що цифрова трансформація маркетингу стала не просто трендом, а необхідною умовою виживання футбольних клубів в умовах обмеженого доступу до традиційних каналів комунікації та монетизації [4]. Автори виділяють наступні ключові напрямки цифрової трансформації маркетингу у футбольній індустрії:

1. Розвиток OTT-платформ (Over-The-Top) — власних медіа-сервісів клубів, які дозволяють транслювати матчі, тренування, інтерв'ю та інший ексклюзивний

контент безпосередньо вболівальникам через інтернет, минаючи традиційних медіа-посередників.

2. Технології віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності — використання для створення нових форматів взаємодії з вболівальниками, віртуального відвідування стадіонів, інтерактивної статистики під час матчів, тощо.

3. Блокчейн-технології та NFT (Non-Fungible Tokens) — випуск цифрових колекційних предметів, які підтверджують право власності на унікальні моменти з історії клубу, цифрові версії футбольних карток, тощо.

4. Технології штучного інтелекту та машинного навчання — для аналізу поведінки вболівальників, персоналізації контенту та маркетингових пропозицій, оптимізації продажів квитків та атрибутики.

Аналіз впровадження цих технологій у практику маркетингової діяльності футбольних клубів (табл. 1.8) показує суттєві відмінності між клубами різних країн та ліг.

Таблиця 1.8

**Впровадження цифрових технологій у маркетинг
провідних футбольних клубів**

Технологія	Топ-клуби Європи	Середні клуби Європи	Українські клуби
OTT-платформи	Власні стримінгові сервіси з платним доступом до ексклюзивного контенту	Обмежений набір сервісів, часто у партнерстві з лігою	Переважно YouTube-канали та соціальні мережі
VR/AR технології	Віртуальні тури стадіонами, AR-додатки для вболівальників, VR-трансляції	Окремі AR-активації на матчах, мобільні додатки з елементами AR	Поодинокі експерименти з AR-контентом
Блокчейн та NFT	Власні платформи для випуску та продажу NFT, fan-токени	Участь у колективних програмах ліг з випуску NFT	Мінімальне використання або відсутність
AI-технології	Комплексні системи аналізу даних та персоналізації контенту	Використання готових рішень для аналітики соціальних мереж та e-commerce	Базові інструменти аналітики

Джерело: розроблено автором на основі [4, 15, 37]

Як зазначає Костюкевич В.М., важливим аспектом цифрової трансформації маркетингу футбольних клубів є зміна підходів до роботи з даними [16]. Сучасні футбольні клуби активно розвивають системи збору та аналізу даних про вболівальників для:

- формування персоналізованих маркетингових пропозицій;
- оптимізації ціноутворення на квитки та абонементи;
- підвищення ефективності таргетованої реклами;
- розробки релевантного контенту для різних сегментів аудиторії;
- прогнозування попиту на атрибутику та інші комерційні продукти.

Окремим напрямком розвитку маркетингу у футбольній індустрії є інтеграція різних маркетингових каналів та формування омніканальної стратегії взаємодії з вболівальниками. Лазоренко С.А. підкреслює, що сучасний футбольний вболівальник очікує безперервного та персоналізованого досвіду взаємодії з клубом незалежно від каналу комунікації [18]. Для реалізації цього підходу клуби впроваджують:

1. Єдині системи ідентифікації вболівальників — дозволяють відстежувати активність вболівальника на різних платформах (сайт, мобільний додаток, соціальні мережі, відвідування матчів) та формувати цілісний профіль.

2. Інтегровані системи комунікації — забезпечують узгоджену взаємодію з вболівальником через різні канали з урахуванням його переваг та історії взаємодії.

3. Крос-канальні маркетингові кампанії — дозволяють створювати комплексні кампанії, які охоплюють як онлайн, так і офлайн середовище, забезпечуючи синергетичний ефект.

Таранов Д.Ю. зазначає, що зростає роль контент-маркетингу у футбольній індустрії [36]. За даними автора, провідні футбольні клуби світу перетворюються на справжні медіа-компанії, які виробляють різноманітний контент для різних платформ та аудиторій (табл. 1.9).

Розвиток власних медіа-каналів дозволяє клубам не тільки ефективніше взаємодіяти з вболівальниками, але й створювати нові можливості для монетизації через:

- продаж підписок на преміум-контент;
- інтеграцію спонсорів у контент;
- збільшення охоплення та, відповідно, вартості рекламних пропозицій;
- перехресні продажі атрибутики та інших комерційних продуктів.

Таблиця 1.9

Основні формати контенту футбольних клубів та їх маркетингові цілі

Формат контенту	Платформи розповсюдження	Маркетингові цілі
Відео-документалістика про клуб	YouTube, OTT-платформи	Посилення емоційного зв'язку з клубом, залучення нових вболівальників
Короткі відео про закулісне життя команди	Instagram, TikTok	Підвищення залученості в соціальних мережах, приваблення молодшої аудиторії
Інтерв'ю з гравцями та персоналом	YouTube, подкасти, клубний сайт	Формування лояльності, персоналізація бренду клубу
Навчальний контент (тренування, техніки)	YouTube, соціальні мережі	Залучення аматорських гравців, розширення аудиторії
Ігровий контент (відеоігри, челенджі)	Twitch, TikTok, соціальні мережі	Залучення молодшої аудиторії, крос-промо з партнерами
Аналітичний контент	Клубний сайт, подкасти	Підвищення лояльності серед вболівальників-експертів

Джерело: розроблено автором на основі [33, 36]

Сучасні інструменти монетизації вболівальницької аудиторії суттєво розширились у 2020-2024 роках. Шталь Т.В. та Тищенко О.О. виділяють кілька інноваційних напрямків [43]:

1. Членські програми нового покоління — багаторівневі системи з цифровими привілеями, ексклюзивним контентом та персоналізованими пропозиціями.

2. Монетизація даних — з дотриманням вимог до захисту персональних даних, клуби аналізують агреговані дані вболівальників для оптимізації партнерських пропозицій та підвищення їх ефективності.

3. Партнерські екосистеми — створення спільних програм з партнерами клубу, які дозволяють вболівальникам отримувати переваги не тільки при взаємодії з клубом, але й при використанні продуктів та послуг партнерів.

4. Краудфандинг та мікроінвестиції — залучення вболівальників до фінансування окремих проектів клубу з отриманням особливих привілеїв або символічних часток власності.

Мінгалішева І.В. звертає увагу на зростаючу роль соціальної та екологічної відповідальності у маркетингових стратегіях футбольних клубів [22]. Автор відзначає, що сучасні вболівальники, особливо представники молодшого покоління, все більше звертають увагу на соціальну позицію клубів та їх внесок у вирішення суспільних проблем. Серед основних напрямків соціально-орієнтованого маркетингу футбольних клубів:

- екологічні ініціативи (зменшення вуглецевого сліду діяльності клубу, відмова від пластику на стадіонах);
- програми підтримки місцевих громад (розвиток інфраструктури, освітні програми);
- інклюзивні програми (залучення людей з обмеженими можливостями);
- благодійні проекти та партнерства з громадськими організаціями;
- антидискримінаційні кампанії.

Інтеграція цих ініціатив у маркетингову стратегію дозволяє клубам не тільки виконувати соціальну місію, але й покращувати імідж, зміцнювати зв'язок з вболівальниками та залучати соціально-відповідальних спонсорів.

Козин В.Ю. аналізує тенденції у розвитку фан-маркетингу як специфічного напрямку маркетингової діяльності футбольних клубів [14]. Автор виділяє кілька інноваційних підходів:

1. Гейміфікація взаємодії з вболівальниками — впровадження ігрових механік (системи досягнень, змагання, рейтинги) для підвищення залученості.
2. Створення вболівальницьких ком'юніті — формування спільнот не тільки за географічним принципом, але й за інтересами, професійною приналежністю, тощо.
3. Розвиток програм адвокації бренду — залучення найактивніших вболівальників як неофіційних «амбасадорів» клубу.

4. Колаборативні проекти — залучення вболівальників до створення контенту, розробки атрибутики, прийняття окремих рішень щодо діяльності клубу.

За даними Драчука А.І., більшість провідних футбольних клубів світу вже створили власні кіберспортивні підрозділи, які беруть участь у турнірах з FIFA (EA Sports FC), eFootball та інших футбольних симуляторів [10]. Цей напрямок дозволяє:

- залучати молоду аудиторію, яка традиційно менше цікавиться класичним футболом;
- формувати додаткові джерела доходу (спонсорські контракти, призові, мерчандайзинг);
- створювати нові формати контенту та взаємодії з аудиторією;
- посилювати глобальну присутність клубу без необхідності фізичного розширення.

Підсумовуючи, можна констатувати, що сучасний маркетинг у футбольній індустрії характеризується впровадженням комплексу інноваційних технологій та підходів, які дозволяють клубам ефективніше взаємодіяти з вболівальниками, розширювати аудиторію та створювати нові джерела доходу. Цифрова трансформація, розвиток контент-маркетингу, інтеграція різних каналів комунікації, нові підходи до монетизації аудиторії та соціально-відповідальний маркетинг стають ключовими елементами маркетингових стратегій футбольних клубів у 2020-2024 роках. Для українських футбольних клубів, які функціонують в умовах обмежених ресурсів та специфічних викликів, адаптація та впровадження цих інноваційних підходів, з урахуванням місцевого контексту, може стати важливим фактором підвищення ефективності їх маркетингової діяльності та забезпечення фінансової стабільності.

Висновки до розділу 1

Дослідження теоретичних аспектів маркетингу спорту та специфіки маркетингової діяльності футбольних клубів дозволяє зробити наступні висновки:

1. Спортивний маркетинг є специфічною галуззю маркетингової діяльності, яка характеризується дуалістичною природою, що проявляється у двох основних напрямках: маркетинг спорту (просування спортивних продуктів та послуг безпосередньо споживачам спорту) та маркетинг через спорт (використання спорту як платформи для просування товарів та послуг, не пов'язаних зі спортом).

2. Особливості спортивного маркетингу обумовлені специфікою спортивного продукту, який характеризується нематеріальністю емоційного досвіду, непередбачуваністю результату, колективним споживанням, ідентифікацією споживачів з командою/спортсменом та високою соціальною значущістю.

3. Комплекс маркетингу у спортивній сфері включає традиційні елементи 4P (Product, Price, Place, Promotion) та додаткові компоненти, що формують розширений комплекс 7P з урахуванням специфіки спортивної індустрії: People (люди), Process (процес), Physical Evidence (фізичне оточення).

4. Маркетинг футбольних клубів є окремим напрямком спортивного маркетингу, який характеризується рядом специфічних рис: значною емоційною складовою споживчої поведінки, територіальним аспектом формування аудиторії, сильним впливом спортивних результатів на маркетингову діяльність, сезонністю активності та складною структурою продуктового портфеля.

5. Основними напрямками маркетингової діяльності футбольних клубів є: брендинг та управління репутацією, робота з вболівальниками, спонсорство та партнерство, медіа та комунікації, мерчандайзинг та атрибутика, управління матчами як продуктом, цифровий маркетинг.

6. Розвиток цифрового маркетингу є важливим трендом у маркетинговій діяльності футбольних клубів, що включає активне використання соціальних медіа, розвиток контент-маркетингу, впровадження мобільних додатків та діджитал-

сервісів, розвиток e-commerce рішень та використання інструментів цифрової аналітики.

7. Маркетингова діяльність футбольних клубів України має ряд особливостей, обумовлених специфікою функціонування футбольної індустрії в країні: висока залежність від фінансування власників, обмежені матчеві доходи, низькі доходи від продажу медіа-прав, недостатньо розвинений мерчандайзинг, обмежений ринок спонсорства.

8. Структура доходів українських футбольних клубів суттєво відрізняється від європейської моделі: частка матчевих доходів, надходжень від медіа-прав та мерчандайзингу значно нижча, тоді як залежність від фінансової підтримки власників та трансферних доходів вища.

9. Важливими елементами маркетингової діяльності футбольних клубів України є робота з брендом, розвиток партнерських програм та спонсорських активацій, сегментований підхід до роботи з різними групами вболівальників, впровадження програм лояльності та членських програм.

10. Особливого значення для футбольних клубів України набуває розвиток діджитал-напряму, який дозволяє компенсувати обмеженість традиційних ресурсів та розширити можливості взаємодії з аудиторією через активну присутність у соціальних медіа, розвиток функціоналу клубного сайту, впровадження мобільних додатків, використання email-маркетингу та контент-маркетингу.

Таким чином, розуміння теоретичних аспектів маркетингу спорту та специфіки маркетингової діяльності футбольних клубів, особливо в контексті українського футболу, створює основу для подальшого аналізу маркетингової діяльності конкретного футбольного клубу - ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас», який буде здійснено у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС»

2.1. Організаційно-економічна характеристика компанії

ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» – професійний футбольний клуб з міста Кривий Ріг, який має багату історію та традиції. Заснований у 1959 році, клуб протягом своєї історії мав періоди значних успіхів, зокрема, виступав у вищій лізі українського футболу та європейських кубкових турнірах. Після періоду фінансових труднощів та втрати професійного статусу в 2013 році, ФК «Кривбас» був відроджений у 2020 році завдяки зусиллям нових власників, місцевої влади та вболівальників.

Наразі маркетинговий напрямок ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» входить до комерційного блоку та має розподілену структуру, що включає 17 спеціалістів у шести підрозділах:

- Відділ маркетингу (4 особи)
- Відділ по роботі з вболівальниками (3 особи)
- Відділ по роботі зі спонсорами (2 особи)
- PR-відділ (3 особи)
- Відділ цифрових комунікацій (2 особи)
- Клубний магазин (3 особи)

Така розподілена структура має ряд недоліків, які негативно впливають на ефективність маркетингової діяльності клубу:

1. Відсутність єдиного центру прийняття рішень та координації маркетингових активностей
2. Дублювання функцій різними підрозділами
3. Недостатня інтеграція маркетингових процесів
4. Відсутність системного підходу до збору та аналізу даних про вболівальників
5. Слабка координація між офлайн та онлайн маркетинговими активностями

6. Недостатня увага до розвитку цифрових каналів продажів

Аналіз функціональних обов'язків працівників маркетингових підрозділів показує, що існує значне перекриття функцій між відділами, особливо в частині комунікацій із вболівальниками, що знижує ефективність роботи та призводить до неконсистентності повідомлень.

Організаційно-правова форма клубу – Товариство з обмеженою відповідальністю. Власниками клубу є група місцевих підприємців та представників бізнесу, які об'єднали зусилля для відродження футбольної команди як важливого соціально-культурного елементу життя міста. Фінансування клубу здійснюється за рахунок власних коштів, спонсорських внесків, рекламних контрактів та комерційної діяльності.

Організаційна структура ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» представлена і таблиці. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційна структура ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Рівень управління	Підрозділи та посади
Вищий менеджмент	Президент клубу, Генеральний директор, Спортивний директор
Спортивний блок	Головний тренер, Тренерський штаб, Медичний штаб, Скаути, Аналітичний відділ, Академія клубу
Адміністративний блок	Фінансовий відділ, Юридичний відділ, HR-відділ, Адміністративно-господарський відділ
Комерційний блок	Відділ маркетингу, Відділ по роботі з вболівальниками, Відділ по роботі зі спонсорами, PR-відділ, Клубний магазин
Інфраструктурний блок	Відділ з експлуатації стадіону, Служба безпеки

Джерело: складено автором на основі офіційних даних клубу

Як видно з таблиці 2.1, організаційна структура клубу є лінійно-функціональною, що дозволяє забезпечити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності між підрозділами. Маркетинговий напрямок входить до комерційного блоку та включає відділ маркетингу, відділ по роботі з вболівальниками, відділ по роботі зі спонсорами та PR-відділ.

Загальна чисельність персоналу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» станом на 2023 рік складає близько 85 осіб, з яких близько 30 осіб – спортивний персонал

(футболісти, тренери, медичний штаб), інші – адміністративний та обслуговуючий персонал. У маркетинговому напрямку працює близько 10 осіб, що складає 12% від загальної чисельності персоналу.

Основною спортивною базою клубу є стадіон «Металург», який вміщує 29 700 глядачів та відповідає вимогам УПЛ для проведення матчів. Клуб також має тренувальну базу з двома полями та необхідною інфраструктурою для підготовки команди.

За даними Н.М. Батіщевої та Г.П. Лукашука, які аналізували діяльність професійних футбольних клубів України, структура доходів українських клубів суттєво відрізняється від європейської моделі. Порівняльна характеристика структури доходів українських та європейських футбольних клубів представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Порівняльний аналіз структури доходів футбольних клубів
України та Європи

Джерело доходів	Частка у доходах європейських клубів (%)	Частка у доходах українських клубів (%)
Матчеві доходи (квитки, абонементи)	15-25	5-10
Спонсорство та реклама	25-35	30-50
Продаж прав на трансляції	30-50	10-15
Мерчандайзинг та ліцензування	10-20	2-5
Трансфери гравців	5-15	20-40
Фінансова підтримка власників	0-10	20-50

Джерело: складено на основі даних Н.М. Батіщевої та Г.П. Лукашука

З таблиці 2.2 видно, що українські футбольні клуби, включаючи ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас», мають значно вищу залежність від спонсорських надходжень, трансферних доходів та фінансової підтримки власників, тоді як частка доходів від продажу квитків, медіа-прав та мерчандайзингу суттєво нижча порівняно з європейськими клубами.

Згідно з дослідженнями, бюджет ФК «Кривбас» станом на 2023 рік оцінюється приблизно в 11 мільйонів євро, що відносить його до середнього рівня серед клубів УПЛ. Бюджети футбольних клубів УПЛ представлені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Бюджети професійних футбольних клубів України

Назва клубу	Бюджет, €	Рік створення
Шахтар (Донецьк)	60.000.000 €	1936
Динамо Київ	56.000.000 €	1927
Дніпро (Дніпропетровськ)	36.000.000 €	1925
Металіст (Харків)	25.000.000 €	1925
Арсенал (Київ)	19.000.000 €	2001
Металург (Донецьк)	16.000.000 €	1992
Кривбас	11.000.000 €	1959
Ворскла	11.000.000 €	1955
Чорноморець	10.000.000 €	1936
Таврія	10.000.000 €	1958

Джерело: складено автором на основі даних Н.М. Батіщевої та Г.П. Лукашука

Аналіз трансферної діяльності клубу за останні роки демонструє певну активність. За даними порталу Transfermarkt, трансферний баланс ФК «Кривбас» за сезон 2023/24 склав +560 тис. євро, хоча у попередні сезони спостерігались і від'ємні показники: -150 тис. євро у 2022/23 та -300 тис. євро у 2021/22. Загалом за останні п'ять років клуб має позитивний трансферний баланс у розмірі +110 тис. євро. Динаміка трансферної діяльності клубу представлена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Трансферна діяльність ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за останні 5 років

Клуб	23/24 (€)	22/23 (€)	21/22 (€)	20/21 (€)	19/20 (€)	Всього:
Кривбас Кривий Ріг	+560 тис.	-150 тис.	-300 тис.	-	-	+110 тис.

Джерело: складено автором на основі даних Transfermarkt

Станом на 2023 рік, трансферна вартість складу ФК «Кривбас» оцінюється у 9,10 млн євро, що є сьомим показником серед клубів УПЛ (рис. 2.1).

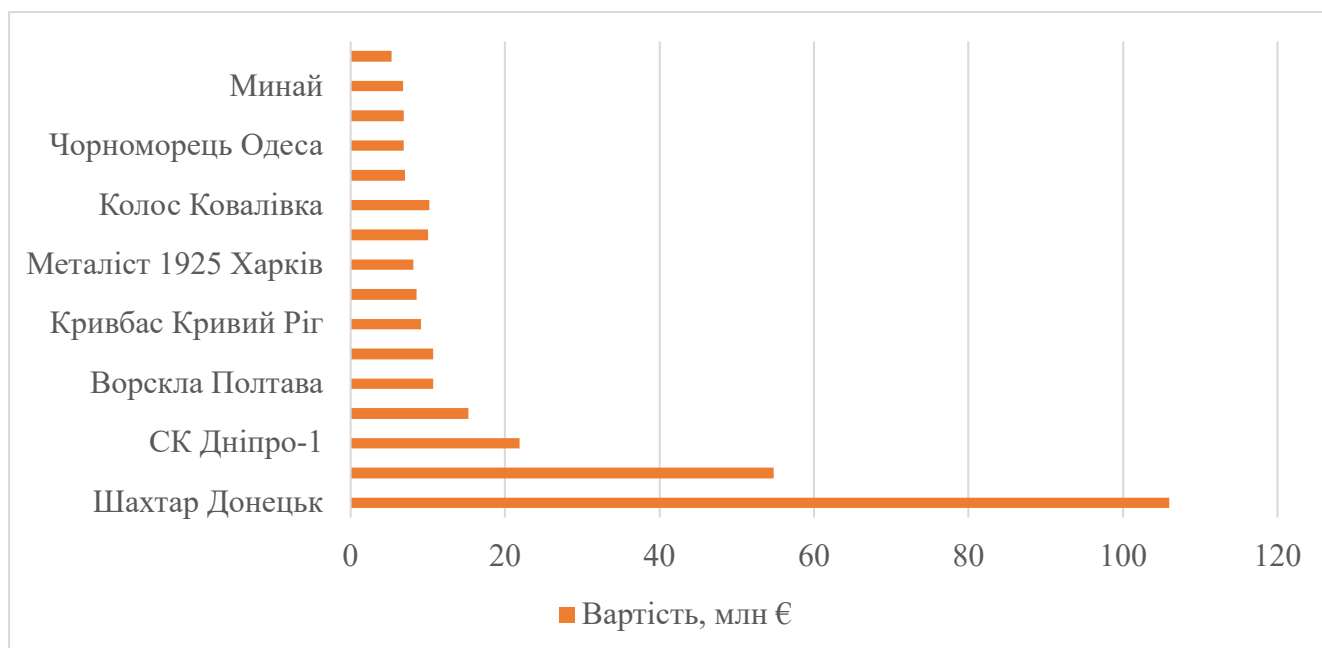


Рис. 2.1. Трансферна вартість клубів УПЛ станом на 2023 рік

Джерело: складено автором на основі даних Transfermarkt

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за останні роки представлені в таблиці 2.5. Аналіз економічних показників ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за 2021-2023 роки (табл. 2.5) свідчить про поступове зростання доходів клубу – на 49,6% за трирічний період.

Таблиця 2.5

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Футбольний клуб
«Кривбас» за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
1	2	3	4	5
Доходи, всього (тис. грн)	38 542	42 785	57 648	+49,6
у т.ч.: спонсорські надходження	24 780	27 350	35 620	+43,7
матчеві доходи	4 230	3 147	6 870	+62,4
трансферні доходи	3 800	5 200	6 500	+71,1
комерційні доходи	5 732	7 088	8 658	+51,0
Витрати, всього (тис. грн)	42 670	47 320	61 230	+43,5
у т.ч.: заробітна плата	28 450	31 860	39 720	+39,6
трансфери та оренда гравців	5 300	5 850	8 200	+54,7
утримання інфраструктури	4 950	5 360	7 280	+47,1
інші операційні витрати	3 970	4 250	6 030	+51,9

Продовження табл.2.5

1	2	3	4	5
Фінансовий результат (тис. грн)	-4 128	-4 535	-3 582	-13,2
Середня відвідуваність матчів (осіб)	3 250	2 820	4 510	+38,8
Кількість проданих абонементів (шт.)	1 850	2 100	2 760	+49,2
Кількість спонсорських контрактів	8	11	14	+75,0

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Найбільшу частку в структурі доходів займають спонсорські надходження (61,8% у 2023 році), що є типовим для українських футбольних клубів. Матчеві доходи (від продажу квитків та абонементів) складають лише 11,9% загальних доходів у 2023 році, хоча й демонструють позитивну динаміку зростання. Витрати клубу також демонструють тенденцію до зростання (+43,5% за 2021-2023 роки), при цьому основною статтею витрат є заробітна плата – 64,9% загальних витрат у 2023 році. Фінансовий результат діяльності клубу залишається від'ємним протягом усього аналізованого періоду, хоча спостерігається тенденція до зменшення збитків.

Структура доходів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за 2023 рік представлена на рис. 2.2.

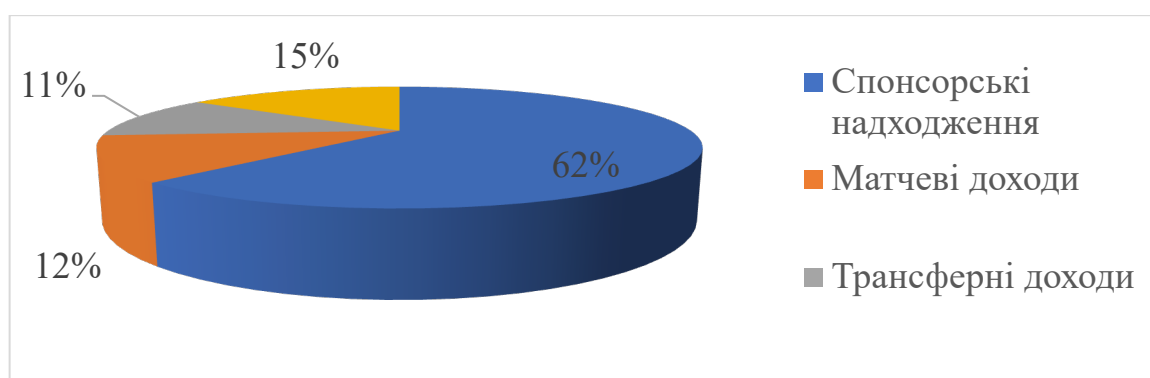


Рис. 2.2. Структура доходів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Порівняння структури доходів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» з іншими клубами УПЛ представлено на рис. 2.3.

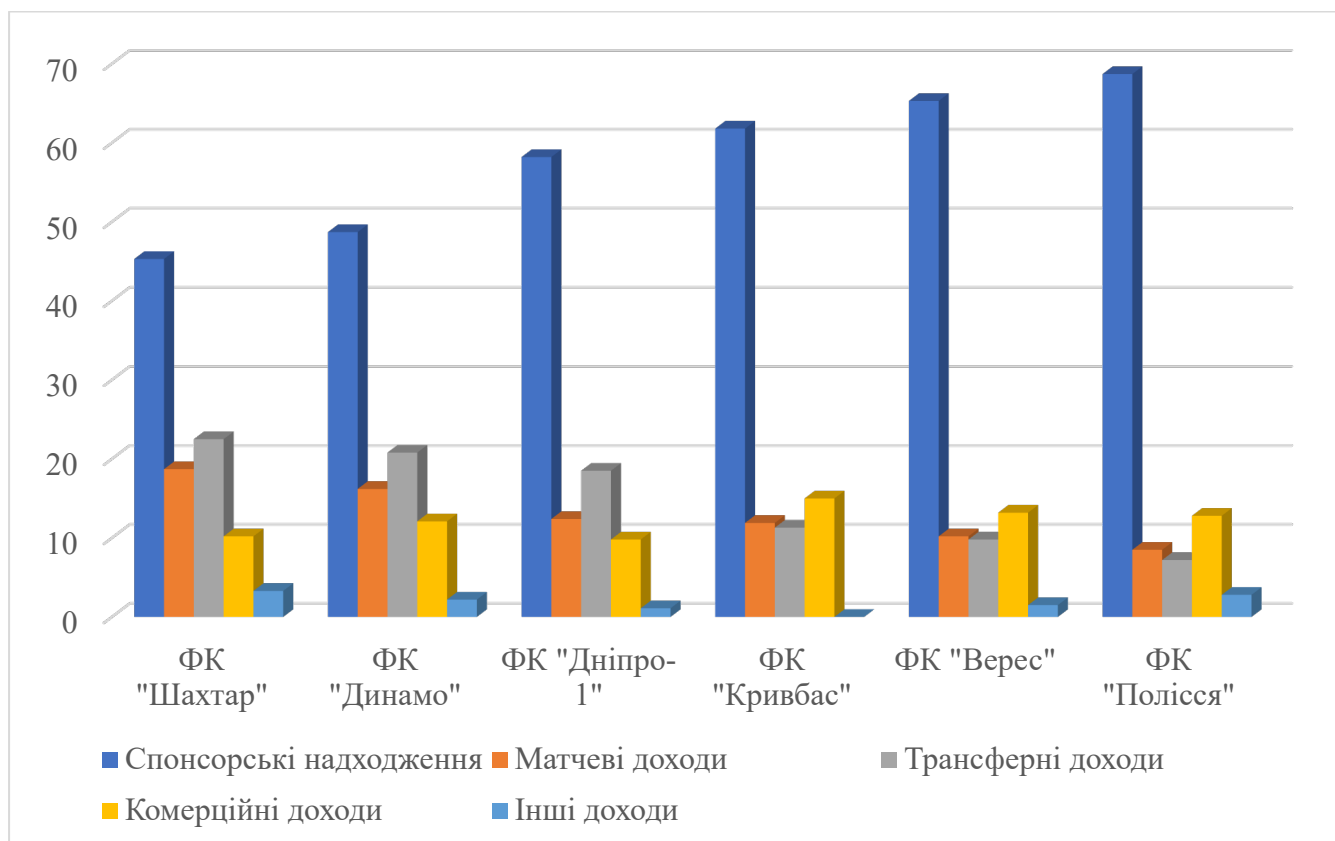


Рис. 2.3. Порівняння структури доходів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» з іншими клубами УПЛ (2023 р.)

Джерело: складено автором на основі аналізу відкритих даних

Як видно з рис. 2.3, порівняно з лідерами українського футболу (ФК «Шахтар» та ФК «Динамо»), ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» має більшу залежність від спонсорських надходжень та меншу частку матчевих і трансферних доходів. Водночас, порівняно з клубами, які займають схожі позиції в турнірній таблиці (ФК «Верес», ФК «Полісся»), структура доходів ФК «Кривбас» є більш диверсифікованою, з вищою часткою комерційних доходів.

Аналіз динаміки маркетингових витрат ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» (табл. 2.6) показує поступове зростання інвестицій у маркетингову діяльність. Дані табл. 2.6 свідчать про те, що маркетингові витрати ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» зросли на 69,8% за період 2021-2023 років, що перевищує темпи зростання загальних витрат клубу. Найбільше зростання спостерігається у витратах

на цифровий маркетинг (+155,3%), що відповідає загальним тенденціям розвитку маркетингу у футбольній індустрії.

Таблиця 2.6

Динаміка маркетингових витрат ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»
за 2021-2023 рр.

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023/2021, %
Загальні маркетингові витрати (тис. грн)	2 580	3 150	4 380	+69,8
у т.ч.: реклама та PR	870	1 020	1 450	+66,7
робота з вболівальниками	520	650	860	+65,4
цифровий маркетинг	380	580	970	+155,3
спонсорські активації	420	490	620	+47,6
мерчандайзинг	390	410	480	+23,1
Частка маркетингових витрат у загальних витратах клубу (%)	6,0	6,7	7,2	+1,2 п.п.
Маркетингові витрати / Доходи клубу (%)	6,7	7,4	7,6	+0,9 п.п.
ROI маркетингових витрат (%)	222,2	224,7	197,9	-24,3 п.п.

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Частка маркетингових витрат у загальних витратах клубу зросла з 6,0% у 2021 році до 7,2% у 2023 році, що свідчить про підвищення уваги керівництва клубу до маркетингової діяльності.

Показник ROI (Return on Investment) маркетингових витрат, розрахований як відношення комерційних доходів до маркетингових витрат, демонструє достатньо високі значення (197,9% у 2023 році), хоча й має тенденцію до зниження. Це може свідчити про необхідність підвищення ефективності маркетингових інвестицій та оптимізації маркетингової стратегії клубу.

Структура маркетингових витрат ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за 2023 рік представлена на рис. 2.4.

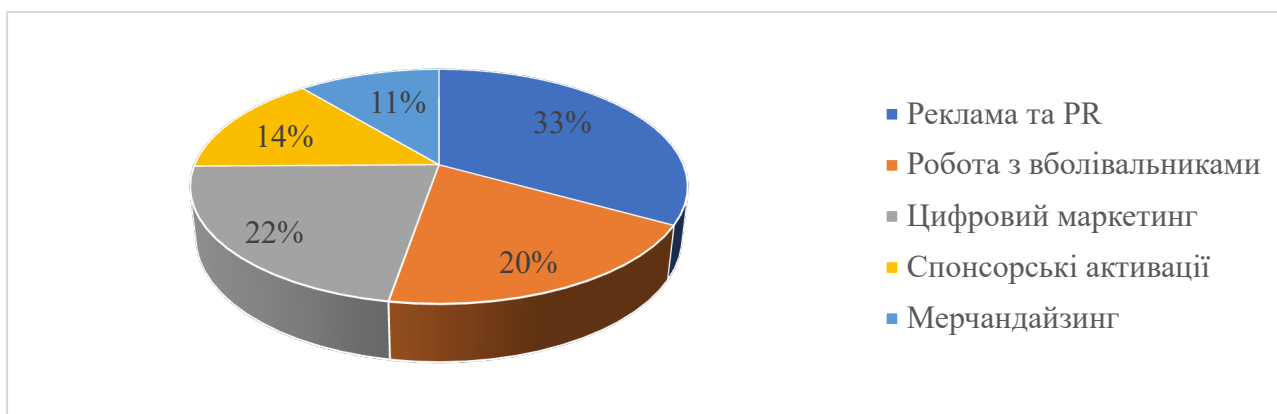


Рис. 2.4. Структура маркетингових витрат
ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за 2023 рік

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Таким чином, аналіз організаційно-економічної характеристики ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» свідчить про поступове зростання економічних показників клубу після його відродження у 2020 році. Клуб має лінійно-функціональну організаційну структуру з виділенням маркетингового напрямку в рамках комерційного блоку. Структура доходів характеризується високою залежністю від спонсорських надходжень та відносно низькою часткою матчевих доходів, що є типовим для більшості українських футбольних клубів. Маркетингові інвестиції демонструють тенденцію до зростання, особливо у сфері цифрового маркетингу, проте спостерігається зниження їх ефективності, що вказує на необхідність вдосконалення маркетингової діяльності клубу.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища клубу

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища є важливим етапом дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас». Для проведення цього аналізу використано методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу, які дозволяють комплексно оцінити поточний стан клубу та виявити фактори, що впливають на його діяльність.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
1. Багата історія та традиції клубу	1. Високий рівень залежності від спонсорських коштів
2. Потужна вболівальницька база в регіоні	2. Обмежені матчеві доходи
3. Сучасна спортивна інфраструктура	3. Недостатньо розвинений мерчандайзинг
4. Власна футбольна академія	4. Невисока впізнаваність бренду на національному рівні
5. Підтримка з боку місцевої влади	5. Низька ефективність роботи з діджитал-аудиторією
6. Висока соціальна значущість клубу для міста	6. Відсутність єдиної CRM-системи
7. Стабільне фінансування	7. Нескоординована робота маркетингових підрозділів
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
1. Розвиток цифрових платформ та соціальних мереж	1. Нестабільна економічна ситуація в країні
2. Підвищення інтересу до українського футболу в світі	2. Зниження купівельної спроможності населення
3. Зростання ринку спортивного мерчандайзингу	3. Конкуренція з боку інших видів розваг
4. Активізація міжнародних спортивних контактів	4. Демографічна ситуація у регіоні
5. Можливості для залучення нових спонсорів з інших регіонів	5. Непередбачуваність спортивних результатів
6. Розвиток молодіжного футболу в регіоні	6. Політична нестабільність
7. Поступове відновлення відвідуваності спортивних заходів	7. Конкуренція з боку інших футбольних клубів

Джерело: розроблено автором

Для більш детального аналізу зовнішнього середовища ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» проведено PEST-аналіз, результати якого представлено у табл.2.8.

Таблиця 2.8

PEST-аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Фактори	Рівень важливості (1-5)	Позитивний вплив (+)	Негативний вплив (-)	Оцінка впливу (1-5)	Зважена оцінка (+/-)
1	2	3	4	5	6
Політичні фактори					
Зміни у законодавстві про спорт	4		X	4	-16
Політична нестабільність	5		X	5	-25
Державна підтримка спорту	3	X		3	+9
Місцева політика щодо спорту	4	X		3	+12

Продовження табл.2.8

1	2	3	4	5	6
Регуляторні умови діяльності футбольних клубів	3		X	3	-9
Зміни у податковому законодавстві	3		X	3	-9
Економічні фактори					
Загальний економічний стан країни	5		X	5	-25
Рівень інфляції	4		X	4	-16
Купівельна спроможність населення	5		X	5	-25
Фінансові можливості спонсорів	5		X	5	-25
Вартість енергоносіїв	4		X	4	-16
Коливання валютних курсів	3		X	3	-9
Соціальні фактори					
Демографічні тенденції у регіоні	4		X	4	-16
Популярність футболу серед молоді	4	X		4	+16
Конкуренція з іншими видами дозвілля	5		X	5	-25
Зміни у споживчих перевагах	4		X	4	-16
Суспільне сприйняття футболу	3	X		3	+9
Рівень футбольної культури	3	X		3	+9
Технологічні фактори					
Розвиток цифрових технологій	5	X		5	+25
Технології обслуговування стадіонів	3	X		3	+9
Інновації у спортивному маркетингу	4	X		4	+16
Розвиток соціальних мереж	5	X		5	+25
Технології продажу квитків	4	X		4	+16
Технології виробництва спортивного екіпірування	3	X		3	+9

Джерело: розроблено автором

На основі проведеного PEST-аналізу можна зробити підсумок впливу різних груп факторів на діяльність ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» (табл. 2.9). Результати PEST-аналізу показують, що серед політичних факторів найбільший

вплив на діяльність клубу мають політична нестабільність, зміни у законодавстві про спорт та місцева політика щодо спорту.

Таблиця 2.9

Підсумкові результати PEST-аналізу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Група факторів	Позитивний вплив (+)	Негативний вплив (-)	Загальний вплив
Політичні фактори	+21	-59	-38
Економічні фактори	0	-116	-116
Соціальні фактори	+34	-57	-23
Технологічні фактори	+100	0	+100
ПІДСУМОК	+155	-232	-77

Джерело: розраховано автором

Військовий стан в країні суттєво впливає на можливості проведення спортивних змагань, логістику команд, залучення спонсорів та відвідуваність матчів.

Серед економічних факторів найбільш суттєвий вплив мають загальний економічний стан країни, купівельна спроможність населення та фінансові можливості спонсорів. Економічна ситуація в країні безпосередньо впливає на можливості клубу залучати фінансування, продавати квитки та атрибутику, розвивати інфраструктуру.

Ключові соціальні фактори включають конкуренцію з іншими видами дозвілля, демографічні тенденції у регіоні та популярність футболу серед молоді. Ці фактори визначають потенційну аудиторію клубу та можливості для її розширення.

Серед технологічних факторів найбільший вплив мають розвиток цифрових технологій, розвиток соціальних мереж та інновації у спортивному маркетингу. Ці фактори відкривають нові можливості для взаємодії з вболівальниками, розвитку нових форматів контенту та каналів комунікації.

Для більш детального розуміння ринкового середовища ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» проведено аналіз конкурентів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Параметр	ФК «Кривбас»	ФК «Металіст 1925»	ФК «Верес»	ФК «Полісся»
Спортивні показники				
Ліга	УПЛ	УПЛ	УПЛ	УПЛ
Середня позиція у чемпіонаті за останні 3 сезони	10	11	9	12
Інфраструктура (1-5)	4	3	4	3
Рівень складу команди (1-5)	3	3	3	3
Маркетингові показники				
Середня відвідуваність домашніх матчів	4 510	3 750	4 230	3 120
Кількість підписників у соціальних мережах	125 000	110 000	178 000	102 000
Кількість спонсорів	14	12	10	9
Продажі атрибутики (тис. грн/рік)	3 820	3 450	3 350	2 780
Рівень медіа-присутності (1-5)	3	3	3	2
Фінансові показники				
Загальний бюджет (млн грн)	60-65	55-60	55-60	50-55
Маркетинговий бюджет (млн грн)	4,2-4,5	3,5-4,0	3,5-3,8	2,8-3,2
Дохід від квитків (млн грн)	6,8-7,2	5,5-6,0	6,2-6,5	4,2-4,5

Джерело: розроблено автором на основі аналізу відкритих даних

Результати аналізу конкурентів показують, що ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» займає середні позиції серед футбольних клубів УПЛ схожого рівня. Порівняно з основними конкурентами, клуб має хороші показники щодо інфраструктури та відвідуваності матчів, проте поступається ФК «Верес» за кількістю підписників у соціальних мережах.

Результати сегментації вболівальників представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Сегментація вболівальників ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Сегмент	Частка (%)	Характеристика	Ключові потреби	Канали комунікації
1	2	3	4	5
Активні фанати	12	Чоловіки 18-35 років, відвідують майже всі домашні матчі, емоційне прив'язані до клубу	Відчуття причетності, визнання, спільність	Фан-клуб, соціальні мережі, особисті зустрічі

Продовження табл.2.11

Сегмент	Частка (%)	Характеристика	Ключові потреби	Канали комунікації
1	2	3	4	5
Регулярні вболівальники	28	Чоловіки та жінки 25-45 років, відвідують більшість домашніх матчів	Якісне проведення часу, розваги, соціалізація	Соціальні мережі, сайт, e-mail
Сімейна аудиторія	25	Сім'ї з дітьми, відвідують окремі матчі, зазвичай у вихідні дні	Безпека, комфорт, сімейні розваги	Соціальні мережі, сайт, місцеві ЗМІ
Корпоративні клієнти	8	Представники бізнесу, відвідують матчі для нетворкінгу та розваги	Статус, комфортні умови, можливість нетворкінгу	Прямі продажі, e-mail, бізнес-заходи
Цифрові вболівальники	18	Переважно молодь 16-25 років, сліdkують за клубом онлайн, рідко відвідують матчі	Цікавий контент, інтерактив, доступність	Соціальні мережі, мобільний додаток
Ситуативні глядачі	9	Різновікова аудиторія, відвідують окремі матчі (дербі, топ-команди)	Видовищність, зручність, доступність	Місцеві ЗМІ, зовнішня реклама

Джерело: розроблено автором на основі маркетингових досліджень клубу

На основі експертної оцінки конкурентоспроможності футбольних клубів (табл. 2.11) побудовано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.2), який наочно демонструє порівняльні переваги та недоліки ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» відносно його основних конкурентів.

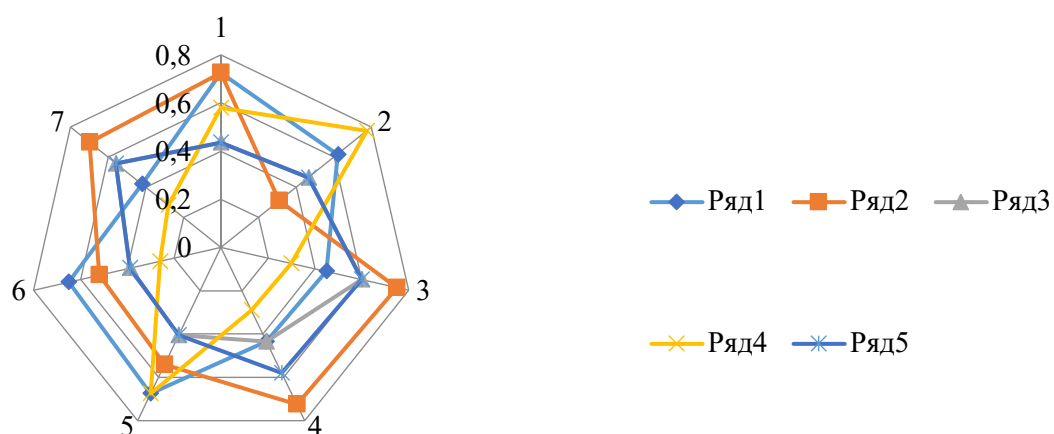


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності футбольних клубів

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Як видно з багатокутника конкурентоспроможності, ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» має суттєві переваги за такими факторами, як політика у сфері роботи з вболівальниками (5 балів) та цінова політика (4 бали). Клуб також демонструє хороші показники щодо якості гри/спортивних результатів, іміджу і маркетингової діяльності, інфраструктури та кваліфікації персоналу (по 4 бали). Порівняно з конкурентами, «Кривбас» поступається ФК «Верес» за факторами іміджу і маркетингової діяльності та ширини асортименту клубної продукції.

Зважена оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» становить 4,03 бали, що майже відповідає показнику лідера – ФК «Верес» (4,07 бали) і значно перевищує показники ФК «Металіст 1925» (3,25 бали) та ФК «Полісся» (3,05 бали). Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності клубу на ринку футбольних послуг України.

Для більш глибокого розуміння профілю вболівальників ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» проведено аналіз їх демографічних та поведінкових характеристик (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Демографічні та поведінкові характеристики вболівальників
ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Характеристика	Значення
1	2
Гендерний розподіл	
Чоловіки	72%
Жінки	28%
Віковий розподіл	
До 18 років	14%
18-25 років	22%
26-35 років	28%
36-45 років	19%
46-55 років	12%
Старше 55 років	5%
Частота відвідування матчів	
Відвідують всі/майже всі домашні матчі	18%
Відвідують більше половини домашніх матчів	23%
Відвідують менше половини домашніх матчів	32%
Відвідують 1-2 матчі за сезон	15%
Не відвідують матчі	12%

Продовження табл.2.12

1	2
Використання каналів комунікації	
Соціальні мережі	78%
Офіційний сайт	45%
Мобільний додаток	22%
ЗМІ	35%
Афіші та зовнішня реклама	28%

Джерело: розроблено автором на основі маркетингових досліджень клубу

Аналіз демографічних та поведінкових характеристик вболівальників показує, що аудиторія клубу переважно чоловіча (72%), з найбільшою часткою у віковій категорії 26-35 років (28%). Більшість вболівальників (73%) відвідують хоча б один матч за сезон, при цьому 41% відвідують більше половини домашніх матчів. Основним каналом комунікації з вболівальниками є соціальні мережі (78%), що підкреслює важливість розвитку цифрового маркетингу.

Для оцінки сприйняття бренду ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» вболівальниками проведено дослідження методом анкетування, результати якого представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Сприйняття бренду ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» вболівальниками

Параметр	Середня оцінка (1-5)	Частка високих оцінок (4-5)
Впізнаваність бренду у регіоні	4,2	82%
Впізнаваність бренду на національному рівні	3,1	48%
Асоціація з традиціями та історією	4,5	88%
Асоціація з містом та регіоном	4,7	92%
Емоційний зв'язок з клубом	4,3	84%
Сприйняття візуальної ідентичності	3,8	72%
Сприйняття комунікацій клубу	3,5	64%
Сприйняття соціальної відповідальності	4,1	78%
Загальне задоволення діяльністю клубу	3,7	68%

Джерело: розроблено автором на основі результатів анкетування (n=450)

Результати дослідження сприйняття бренду показують, що ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» має високу впізнаваність у регіоні (4,2 бали) та сильну асоціацію з містом та регіоном (4,7 балів). Також високо оцінюється асоціація клубу з традиціями та історією (4,5 балів) та емоційний зв'язок

вболівальників з клубом (4,3 бали). Водночас, сприйняття комунікацій клубу (3,5 бали) та впізнаваність бренду на національному рівні (3,1 бали) мають нижчі показники, що вказує на необхідність вдосконалення комунікаційної стратегії та підвищення національної присутності.

Таким чином, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показав, що клуб має значний потенціал для розвитку, базуючись на сильних сторонах (історія, традиції, регіональна вболівальницька база) та можливостях зовнішнього середовища (розвиток цифрових технологій, підвищення інтересу до українського футболу).

2.3. Характеристика комплексу маркетингу футбольного клубу

Комплекс маркетингу є ключовим елементом маркетингової діяльності футбольного клубу, який визначає основні напрямки та інструменти впливу на цільову аудиторію. Для аналізу комплексу маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» використано модель 7Р, яка дозволяє найбільш повно охарактеризувати особливості маркетингу спортивної організації.

Продуктовий портфель ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» є диверсифікованим і включає декілька категорій продуктів, структура яких представлена в табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Продуктовий портфель ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Категорія продукту	Частка у доходах (%)	Основні складові
1	2	3
Матчеві події	42	Домашні матчі чемпіонату, кубкові матчі, товариські зустрічі

Продовження табл.2.14

1	2	3
Клубна атрибутика	28	Ігрова форма, тренувальний одяг, повсякденний одяг, сувенірна продукція
Спонсорські та рекламні продукти	18	Спонсорські пакети, рекламні місця, реклама на формі, цифрова інтеграція
Медіа-продукти	7	Контент у соціальних мережах, YouTube, трансляції, інтерв'ю
Послуги для вболівальників	5	Членські програми, фан-тури, спеціальні заходи

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Аналіз попиту на продукти ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показує чітку сезонність, пов'язану з календарем футбольних змагань, що представлено в табл. 2.15.

Таблиця 2.15

Сезонність попиту на продукти ФК «Кривбас»

Продукт	Пікові періоди	Низькі періоди
Матчеві події	Березень-травень, серпень-листопад	Грудень-лютий, червень-липень
Клубна атрибутика	Грудень, липень-серпень, березень-травень	Січень-лютий, червень
Спонсорські продукти	Січень-лютий, грудень	Червень-липень
Медіа-продукти	Впродовж всього року (з піками під час матчів)	Міжсезоння
Послуги для вболівальників	Початок сезону, святкові періоди	Міжсезоння

Джерело: складено автором на основі аналізу продажів

Цінова політика представлено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

Цінова політика ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Категорія товару/послуги	Ціновий діапазон (грн)	Стратегія ціноутворення
1	2	3
Квитки на матчі		
Економ-категорія	80-120	Сегментоване ціноутворення
Стандарт	180-280	
VIP	500-1500	

Продовження табл.2.16

1	2	3
Абонементи на сезон		
Економ	1400-1800	Знижка 20-25% від суми окремих квитків
Стандарт	3200-4000	
VIP	8500-15000	
Клубна атрибутика		
Офіційна ігрова форма	1500-3000	Преміальне ціноутворення
Повсякденний одяг	300-1500	Конкурентне ціноутворення
Сувенірна продукція	50-500	Цінове проникнення
Спонсорські пакети		
Медіа-партнери	300 000	Індивідуальне ціноутворення
Офіційні партнери	1 000 000	
Генеральні спонсори	5 000 000 +	

Джерело: складено автором на основі даних клубу

Порівняльний аналіз цінової політики ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» з конкурентами представлено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Порівняння цінової політики з конкурентами

Позиція	ФК «Кривбас»	ФК «Металіст 1925»	ФК «Верес»	ФК «Полісся»
Квиток економ	80-120	100-150	90-130	70-100
Квиток VIP	500-1500	800-2000	600-1800	400-1200
Сезонний абонемент	1400-15000	1800-20000	1600-18000	1200-12000
Форма команди	1500-3000	1800-3500	1600-3200	1200-2500
Позиція на ринку	Середні ціни	Високі ціни	Середні ціни	Низькі ціни

Джерело: складено автором на основі аналізу ринку

Елемент «місце» в комплексі маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» охоплює канали дистрибуції та продажу продуктів клубу.

Таблиця 2.18

Канали дистрибуції ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»

Канал продажу	Частка у загальних продажах (%)	Основні продукти	Переваги каналу
1	2	3	4
Стадіон «Металург»	45	Квитки, атрибутика, сервіси	Прямий контакт з вболівальниками
Інтернет-магазин	25	Атрибутика, квитки, абонементи	Зручність, широкий охоплення

Продовження табл.2.18

1	2	3	4
Офіційний клубний магазин	20	Атрибутика, сувеніри	Фізична присутність бренду
Партнерські мережі	8	Атрибутика	Розширення географії
Мобільний додаток	2	Квитки, контент	Інноваційний канал

Джерело: складено автором на основі статистики продажів

Аналіз ефективності каналів дистрибуції представлено в табл. 2.19.

Таблиця 2.19

Ефективність каналів дистрибуції ФК «Кривбас»

Показник	Стадіон	Інтернет-магазин	Клубний магазин	Мобільний додаток
Рентабельність (%)	35	55	40	65
Середній чек (грн)	650	850	750	580
Конверсія (%)	12	8	18	5
Операційні витрати	Високі	Середні	Високі	Низькі
Потенціал зростання	Обмежений	Високий	Середній	Дуже високий

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності

Promotion (Просування)

Комплекс маркетингових комунікацій ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» включає різноманітні інструменти та канали просування, структура витрат на які представлена в табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Структура комунікаційного бюджету ФК «Кривбас»

Канал комунікації	Частка бюджету (%)	Основні інструменти
Соціальні медіа	32	Facebook, Instagram, TikTok, YouTube
Зовнішня реклама	18	Біл-борди, транспортна реклама
Спеціальні заходи	16	Автограф-сесії, фан-дні, благодійні акції
Контент-маркетинг	14	Статті, відео, подкасти
PR та медіа-відносини	12	Прес-конференції, інтерв'ю
Email-маркетинг	8	Розсилки, нюслеттери

Джерело: складено автором на основі маркетингової звітності

Ефективність маркетингових комунікацій ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» представлена в табл. 2.21.

Таблиця 2.21

Ефективність інструментів маркетингових комунікацій

Інструмент	Охоплення (тис. осіб)	Залученість (%)	ROI (%)	Оцінка ефективності
Соціальні медіа	125,0	7,2	245	Висока
Спеціальні заходи	15,0	45,0	380	Найвища
PR та медіа-відносини	85,0	12,0	290	Висока
Контент-маркетинг	95,0	8,5	210	Висока
Зовнішня реклама	150,0	2,1	120	Середня
Email-маркетинг	35,0	15,0	180	Середня

Джерело: складено автором на основі аналітичних даних

Присутність ФК «Кривбас» у соціальних медіа представлена в табл. 2.22.

Таблиця 2.22

Присутність ФК «Кривбас» у соціальних медіа

Платформа	Кількість підписників	Середня залученість (%)	Основний тип контенту
Instagram	45,000	8,2	Фото, Stories, Reels
Facebook	35,000	6,5	Пости, Live videos, Події
TikTok	22,000	9,5	Короткі відео, Challenges
YouTube	18,000	4,3	Хайлайти, Інтерв'ю, Документальні фільми
Twitter	5,000	3,8	Новини, Лайв-твіттинг матчів

Джерело: складено автором на основі аналітики соціальних мереж

Структура маркетингового персоналу представлена в табл. 2.23.

Таблиця 2.23

Структура маркетингового персоналу ФК «Кривбас»

Підрозділ	Кількість працівників	Основні функції	Рівень кваліфікації (1-5)
1	2	3	4
Відділ маркетингу	4	Стратегія, планування, бюджетування	4
Відділ по роботі з вболівальниками	3	Програми лояльності, спеціальні заходи	4
Відділ по роботі зі спонсорами	2	Пошук спонсорів, управління контрактами	3
PR-відділ	3	Робота зі ЗМІ, комунікації	4

Продовження табл.2.23

1	2	3	4
Відділ цифрових комунікацій	2	Соціальні мережі, сайт, контент	4
Клубний магазин	3	Продажі атрибутики, обслуговування	3

Джерело: складено автором на основі кадрової документації

Маркетингові активності гравців та тренерів клубу представлені в табл. 2.24.

Таблиця 2.24

Залучення гравців до маркетингових активностей

Тип активності	Частота проведення	Кількість учасників	Ефективність (1-5)
Автограф-сесії	Щомісяця	8-10 гравців	5
Фотосесії для промо-матеріалів	Щоквартально	15-20 гравців	4
Інтерв'ю для клубних медіа	Щотижня	3-5 гравців	3
Участь у заходах спонсорів	Щоквартально	5-7 гравців	4
Зйомки рекламних роликів	2-3 рази на рік	10-15 гравців	4
Участь у соціальних проектах	Щомісяця	5-10 гравців	5
Взаємодія у соціальних мережах	Постійно	Всі гравці	4

Джерело: складено автором на основі контент-плану

Process (Процес)

Основні маркетингові процеси представлені в табл. 2.25.

Таблиця 2.25

Основні маркетингові процеси ФК «Кривбас»

Процес	Рівень автоматизації (1-5)	Рівень інтеграції (1-5)	Ефективність (1-5)
Продаж квитків та абонементів	3	3	4
Управління клубною атрибутикою	2	2	3
Комунікації з вболівальниками	4	3	4
Організація матчевих днів	3	4	4
Робота зі спонсорами	2	2	3
Цифровий маркетинг	4	3	4
Аналітика та звітність	2	2	2

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аудиту

Детальний аналіз процесу організації домашніх матчів представлено в табл. 2.26.

Таблиця 2.26

Процес організації домашніх матчів ФК «Кривбас»

Етап процесу	Терміни виконання	Відповідальний підрозділ	Оцінка якості (1-5)
Планування матчу	За 30 днів	Спортивний відділ	4
Інформаційна кампанія	За 14-7 днів	PR-відділ	4
Початок продажу квитків	За 7-3 днів	Комерційний відділ	4
Підготовка стадіону	За 2 дня	Інфраструктурний відділ	3
Встановлення реклами	За 1 день	Відділ по роботі зі спонсорами	3
Організація входу глядачів	День матчу	Служба безпеки	4
Інформаційний супровід	Під час матчу	PR-відділ	4
Фуд-корт та сервіси	Під час матчу	Інфраструктурний відділ	2
Коментування матчу	Під час матчу	PR-відділ	4
Очищення стадіону	Після матчу	Господарський відділ	3
Аналітика та звітність	Через 2-3 дні	Маркетинговий відділ	2
Комунікації після матчу	Через 24 години	PR-відділ	4

Джерело: складено автором на основі операційних процедур

Physical Evidence (Фізичне оточення)

Елемент «фізичне оточення» в комплексі маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» включає всі матеріальні елементи, з якими взаємодіють вболівальники. Оцінка елементів фізичного оточення представлена в табл. 2.27.

Таблиця 2.27

Оцінка елементів фізичного оточення ФК «Кривбас»

Елемент фізичного оточення	Оцінка якості (1-5)	Вплив на бренд (1-5)	Потреба в покращенні
Стадіон «Металург»	4	5	Середня
Клубні кольори та символіка	5	5	Низька
Ігрова форма	4	4	Низька
Клубний магазин	3	3	Висока
Клубний музей	3	4	Середня
Цифрові платформи	4	4	Середня
Рекламні матеріали	3	3	Середня
Документація для вболівальників	3	2	Висока

Джерело: складено автором на основі опитування вболівальників

Порівняльний аналіз якості фізичного оточення з конкурентами представлено в табл. 2.28.

Таблиця 2.28

Порівняння якості фізичного оточення з конкурентами

Елемент	ФК «Кривбас»	ФК «Металіст 1925»	ФК «Верес»	ФК «Полісся»
Стадіон	4	3	5	3
Клубна символіка	5	4	4	3
Ігрова форма	4	4	4	3
Клубний магазин	3	3	4	2
Цифрові платформи	4	3	4	3
Музей/історія	3	2	4	2
Загальна оцінка	3,8	3,2	4,2	2,7

Джерело: складено автором на основі бенчмаркінгу

Таким чином, аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за моделлю 7Р показав, що клуб має як сильні, так і слабкі сторони в різних елементах комплексу. До сильних сторін можна віднести продуктивний портфель, який включає різноманітні категорії продуктів; впізнавану символіку, яка відображає історію та традиції клубу і міста; ефективні спеціальні заходи та комунікації в соціальних медіа. Слабкими сторонами є недостатня інтеграція маркетингових процесів, обмежені можливості аналітики та звітності, низька якість сервісів на стадіоні під час матчів, недостатньо сучасний клубний магазин та музей.

2.4. Оцінка ефективності маркетингової діяльності клубу

Оцінка ефективності маркетингової діяльності є важливим етапом аналізу, який дозволяє визначити результативність маркетингових інвестицій, виявити проблемні області та обґрунтувати напрямки вдосконалення маркетингової діяльності. Для оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» використано систему ключових показників ефективності (KPI), які відображають різні аспекти маркетингу клубу.

Аналіз динаміки маркетингових KPI за 2021-2023 роки показує позитивні тенденції за більшістю показників. Комерційні доходи клубу зросли на 51,0%, що свідчить про ефективність комерційної діяльності. Середня відвідуваність матчів

збільшилася на 38,8% (з 3 250 до 4 510 осіб), а кількість проданих абонементів – на 49,2% (з 1 850 до 2 760 штук), що вказує на зростання інтересу вболівальників до клубу. Рівень заповнення стадіону зріс з 10,9% до 15,2%, хоча цей показник залишається досить низьким, що свідчить про значний потенціал для його підвищення.

Значне зростання спостерігається у кількості підписників у соціальних мережах (+59,2%, з 78,5 тис. до 125,0 тис. осіб) та кількості спонсорських контрактів (+75,0%, з 8 до 14), що свідчить про успішну роботу в напрямку цифрового маркетингу та залучення партнерів. Середній чек у клубному магазині зріс на 31,0% (з 420 до 550 грн), а кількість згадувань у ЗМІ – на 50,3% (з 1 850 до 2 780 на рік). Рівень впізнаваності бренду в регіоні підвищився з 72% до 82%, а індекс лояльності вболівальників (NPS) зріс з 45 до 56 пунктів.

Водночас, є показники, які викликають занепокоєння. Середня вартість спонсорського контракту знизилася на 7,6% (з 2 750 до 2 540 тис. грн), що може бути пов'язано із залученням меншої кількості великих спонсорів та переорієнтацією на більшу кількість менших партнерів. Також спостерігається зниження ROI маркетингових інвестицій з 222,2% у 2021 році до 197,9% у 2023 році, що може свідчити про зниження ефективності маркетингових витрат.

Аналіз ефективності основних напрямків маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» у 2023 році показує, що найвищу ефективність має робота з вболівальниками, де показники виконання цілей складають 90-93%. Висока ефективність також спостерігається у напрямку PR та медіа-відносин, де позитивна тональність згадувань у ЗМІ досягає 82% при цільовому значенні 85%, а кількість згадувань у ЗМІ складає 2 780 при цілі 3 000 (виконання цілі 92,7%).

Спонсорство та партнерство, цифровий маркетинг, а також мерчандайзинг та атрибутика мають середню ефективність, з виконанням цілей на рівні 80-85%. Найнижчі показники спостерігаються у конверсії з цифрових каналів (2,1% при цілі 3,0%) та частці онлайн-продажів (28% при цілі 40%), що вказує на необхідність оптимізації цифрових каналів продажів.

Для комплексної оцінки ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» проведено SWOT-аналіз маркетингу клубу. До сильних сторін маркетингу клубу можна віднести впізнаваний бренд з багатою історією та традиціями, активну присутність у соціальних медіа, ефективні програми роботи з вболівальниками, позитивний імідж клубу в регіональних ЗМІ, зростання кількості спонсорських контрактів, якісну організацію спеціальних заходів та високу лояльність ядра вболівальників.

Слабкими сторонами є низька ефективність цифрових каналів продажів, недостатня інтеграція маркетингових процесів, обмежені можливості аналітики та звітності, недостатня якість сервісів на стадіоні, низький рівень персоналізації комунікацій, зниження рентабельності маркетингових інвестицій та недостатньо розвинена система CRM. Серед можливостей для розвитку маркетингової діяльності клубу можна виділити розвиток електронної комерції та цифрових платформ, посилення інтеграції з міжнародними партнерами, розширення асортименту клубної атрибутики, впровадження CRM-системи для персоналізації комунікацій, розвиток клубного музею та туристичних продуктів, створення преміальних продуктів для VIP-сегменту та розвиток кіберспортивного напрямку.

Основними загрозами є економічна нестабільність у країні, зниження купівельної спроможності населення, посилення конкуренції з боку інших видів розваг, залежність відвідуваності від спортивних результатів, обмеження через безпекову ситуацію в країні, зміни в уподобаннях молодіжної аудиторії та зниження інтересу медіа до регіонального футболу.

Для розуміння сприйняття маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» вболівальниками проведено опитування. Результати опитування показують, що найвищі оцінки отримали клубна символіка та ідентичність (4,7 бали з 5), якість контенту в соціальних мережах (4,2 бали) та спеціальні заходи для вболівальників (4,0 бали). Середні оцінки мають асортимент клубної атрибутики (3,8 бали), інформаційний супровід матчів (3,7 бали), зручність придбання квитків (3,5 бали), комфорт на стадіоні (3,3 бали) та сервіс у клубному магазині (3,2 бали). Найнижчі оцінки отримали персоналізація комунікацій (2,8 бали) та програма

лояльності (2,7 бали), що підтверджує необхідність впровадження CRM-системи та розвитку персоналізованих програм лояльності.

Аналіз економічної ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показує, що при зростанні комерційних доходів на 51,0% за 2021-2023 роки, маркетингові витрати зросли на 69,8% (з 2 580 до 4 380 тис. грн), що призвело до зниження рентабельності маркетингових інвестицій з 122,2% до 97,7%. Вартість залучення одного відвідувача матчу збільшилася на 22,2% (з 66,1 до 80,8 грн), а вартість залучення одного підписника в соціальних мережах – на 7,3% (з 16,4 до 17,6 грн). Частка маркетингових витрат у комерційних доходах зросла з 45,0% до 50,6%, що свідчить про зниження ефективності маркетингових інвестицій. Водночас, спостерігається позитивна динаміка доходу від одного вболівальника на матчі, який зріс на 19,7% (з 152 до 182 грн), що може свідчити про ефективність роботи з монетизації матчевої аудиторії. Дохід від спонсорських контрактів у розрахунку на одного вболівальника також зріс, хоча й незначно (+3,6%, з 635 до 658 грн).

Порівняльний аналіз ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» з конкурентами показує, що клуб має нижчу рентабельність маркетингових інвестицій (97,7%) порівняно з конкурентами – ФК «Верес» (117,1%), ФК «Полісся» (102,5%) та ФК «Металіст 1925» (98,7%). Водночас, клуб має найвищу середню відвідуваність матчів (4 510 осіб) серед аналізованих конкурентів та досить високий дохід від одного вболівальника на матчі (182 грн), хоча й поступається за цим показником ФК «Верес» (198 грн).

Таким чином, оцінка ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показала, що клуб має як позитивні тенденції (зростання комерційних доходів, збільшення відвідуваності матчів, зростання кількості спонсорських контрактів), так і проблемні аспекти (зниження рентабельності маркетингових інвестицій, низька ефективність цифрових каналів продажів, недостатній рівень персоналізації комунікацій).

Висновки до розділу 2

Аналіз та оцінка маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» дозволили зробити наступні висновки:

1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показала, що це професійний футбольний клуб з міста Кривий Ріг, відроджений у 2020 році, який має лінійно-функціональну структуру управління. Клуб має бюджет близько 11 млн євро, що відносить його до середнього рівня серед клубів УПЛ. Структура доходів клубу характеризується високою залежністю від спонсорських надходжень (61,8%) та відносно низькою часткою матчевих доходів (11,9%), що є типовим для більшості українських футбольних клубів.

2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища клубу виявив ключові фактори, які впливають на його маркетингову діяльність. Серед сильних сторін особливо вирізняються багата історія та традиції клубу, потужна регіональна вболівальницька база та висока соціальна значущість клубу для міста. Слабкими сторонами є висока залежність від спонсорських коштів, обмежені матчеві доходи та недостатньо розвинений мерчандайзинг. Зовнішнє середовище характеризується як можливостями (розвиток цифрових платформ, підвищення інтересу до українського футболу), так і загрозами (економічна нестабільність, конкуренція з боку інших видів розваг).

3. Аналіз цільової аудиторії клубу показав, що найбільшими сегментами є регулярні вболівальники (28%) та сімейна аудиторія (25%), які разом складають більше половини аудиторії клубу. Аудиторія клубу переважно чоловіча (72%), з найбільшою часткою у віковій категорії 26-35 років (28%). Основним каналом комунікації з вболівальниками є соціальні мережі (78%).

4. Характеристика комплексу маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за моделлю 7P виявила особливості кожного елементу:

□ **Product:** продуктовий портфель включає матчеві події (42% доходів), клубну атрибутику (28%), спонсорські та рекламні продукти (18%), медіа-продукти (7%) та послуги для вболівальників (5%);

□ Price: клуб використовує сегментоване ціноутворення для квитків та абонементів, з ціновою політикою, що знаходиться на середньому рівні серед конкурентів;

□ Place: основним каналом продажів є стадіон «Металург» (45% продажів), значну частку забезпечує інтернет-магазин (25%) та офіційний клубний магазин (20%);

□ Promotion: найбільша частка витрат на комунікації припадає на соціальні медіа (32%), найвищу ефективність мають спеціальні заходи для вболівальників;

□ People: маркетинговий напрямок клубу включає 17 спеціалістів у шести підрозділах, з найвищим рівнем кваліфікації у відділах маркетингу, PR та цифрових комунікацій;

□ Process: маркетингові процеси клубу мають середній рівень автоматизації та інтеграції, найвищу ефективність мають процеси комунікації з вболівальниками та організації матчевих днів;

□ Physical Evidence: найвищу оцінку має клубна символіка (5 балів), високі оцінки також мають стадіон «Металург», ігрова форма та цифрові платформи (4 бали).

5. Оцінка ефективності маркетингової діяльності клубу показала, що при зростанні комерційних доходів на 51,0% за 2021-2023 роки, маркетингові витрати зросли на 69,8%, що призвело до зниження рентабельності маркетингових інвестицій з 122,2% до 97,7%. Найвищу ефективність мають напрямки роботи з вболівальниками та PR і медіа-відносини, а найнижчу – цифрові канали продажів. Порівняно з конкурентами, клуб має найвищу середню відвідуваність матчів (4 510 осіб), але нижчу рентабельність маркетингових інвестицій (97,7%).

Проведений аналіз дозволяє виявити ключові проблеми та перспективні напрямки вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас», які будуть детально розглянуті в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС»

3.1. Вдосконалення організаційної структури управління маркетингом у ТОВ «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРИВБАС»

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас», проведений у попередніх розділах, виявив низку проблем, пов'язаних з організацією управління маркетингом. Зокрема, було встановлено нескоординованість роботи маркетингових підрозділів, недостатню інтеграцію маркетингових процесів, обмежені можливості аналітики та звітності, низький рівень персоналізації комунікацій. Для вирішення цих проблем пропонується вдосконалення організаційної структури управління маркетингом клубу.

Для підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» пропонується впровадження інтегрованої матричної структури управління маркетингом.

Запропонована структура передбачає створення єдиного Департаменту маркетингу та комунікацій, який очолює Директор з маркетингу, що підпорядковується безпосередньо Генеральному директору клубу. Департамент включає п'ять функціональних відділів та проектний офіс:

1. Відділ стратегічного маркетингу (3 особи)
 - Розробка та імплементація маркетингової стратегії
 - Маркетингові дослідження та аналітика
 - Бюджетування та контроль маркетингових витрат
 - Оцінка ефективності маркетингової діяльності
2. Відділ бренд-комунікацій (4 особи)
 - Управління брендом клубу
 - PR та робота зі ЗМІ
 - Внутрішні комунікації
 - Соціальна відповідальність та благодійні проекти

3. Відділ цифрового маркетингу (4 особи)

- Управління веб-сайтом та мобільним додатком
- Маркетинг у соціальних мережах
- Email-маркетинг
- Контент-маркетинг
- Аналітика цифрових платформ

4. Відділ роботи з вболівальниками (3 особи)

- Програми лояльності
- Організація спеціальних заходів
- Робота з фан-клубами
- Управління досвідом вболівальників на матчах

5. Відділ комерційного маркетингу (4 особи)

- Розробка та реалізація спонсорських пакетів
- Управління клубною атрибутикою
- Квитковий маркетинг
- Комерційні активації

6. Проектний офіс (2 особи)

- Координація крос-функціональних проектів
- Управління проектами цифрової трансформації
- Організація спеціальних маркетингових кампаній

Загальна чисельність департаменту становитиме 20 осіб (включаючи директора з маркетингу), що на 3 особи більше порівняно з існуючою структурою. Збільшення штату пов'язане з необхідністю посилення стратегічного та цифрового напрямків маркетингу, а також створення проектного офісу.

Особливістю запропонованої структури є впровадження матричної моделі управління маркетинговими проектами, яка передбачає формування крос-функціональних проектних команд для реалізації конкретних маркетингових ініціатив. Проектний офіс, який безпосередньо підпорядковується директору з маркетингу, відповідає за координацію цих команд.

Матрична модель дозволить:

- Забезпечити гнучкість та адаптивність маркетингової діяльності
- Ефективно розподіляти ресурси між різними проектами
- Покращити координацію між функціональними підрозділами
- Прискорити прийняття рішень та впровадження інновацій
- Забезпечити клієнтоорієнтований підхід до маркетингової діяльності

Для забезпечення ефективної роботи матричної структури пропонується впровадження системи регулярних зустрічей:

- Щотижневі зустрічі керівників відділів з директором з маркетингу
- Щоденні 15-хвилинні стендапи проектних команд
- Щомісячні стратегічні сесії з участю усіх співробітників департаменту
- Квартальні звітні сесії перед керівництвом клубу

Ключовим елементом вдосконалення організаційної структури управління маркетингом є впровадження єдиної CRM-системи, яка стане інформаційним хребтом маркетингової діяльності клубу. CRM-система дозволить:

- Створити єдину базу даних вболівальників
- Сегментувати аудиторію для персоналізованих комунікацій
- Автоматизувати рутинні маркетингові процеси
- Відстежувати ефективність маркетингових кампаній
- Інтегрувати різні канали комунікацій
- Покращити процес прийняття рішень на основі даних

Пропонується впровадження CRM-системи Salesforce Sport Cloud, яка спеціалізується на спортивному маркетингу та має успішний досвід впровадження у футбольних клубах Європи. Система включає модулі:

- Fan Relationship Management
- Ticketing Integration
- Sponsorship Management
- Merchandise Sales
- Campaign Management
- Analytics & Reporting

Впровадження CRM-системи передбачає наступні етапи:

1. Аудит існуючих баз даних (2 місяці)
2. Розробка архітектури системи (1 місяць)
3. Налаштування системи (3 місяці)
4. Інтеграція з існуючими системами (2 місяці)
5. Міграція даних (1 місяць)
6. Навчання персоналу (1 місяць)
7. Тестова експлуатація (2 місяці)
8. Повноцінний запуск (1 місяць)

Загальний термін впровадження CRM-системи складе 12-13 місяців.

Впровадження запропонованої організаційної структури управління маркетингом потребує інвестицій, структура яких представлена в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Бюджет впровадження нової організаційної структури управління
маркетингом ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»**

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Додатковий фонд оплати праці (3 нові посади)	1 080
Впровадження CRM-системи Salesforce Sport Cloud	2 500
Навчання персоналу	450
Реорганізація офісного простору	320
Оновлення технічного забезпечення	550
Консультаційні послуги	600
Інші витрати	300
Всього	5 800

Джерело: складено автором

Таким чином, загальний бюджет впровадження нової організаційної структури управління маркетингом становить 5 800 тис. грн (5,8 мільйона грн). Ці інвестиції дозволять суттєво підвищити ефективність маркетингової діяльності клубу та забезпечити зростання комерційних доходів.

Впровадження запропонованої організаційної структури управління маркетингом дозволить досягти наступних результатів:

- Підвищення координації маркетингових активностей
- Оптимізація маркетингових процесів
- Покращення якості маркетингових даних та аналітики
- Підвищення персоналізації комунікацій з вболівальниками
- Зростання ефективності маркетингових інвестицій
- Збільшення комерційних доходів клубу
- Посилення бренду клубу

Кількісні показники ефективності впровадження нової організаційної структури представлені в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Очікувані показники ефективності впровадження нової організаційної
структури управління маркетингом

Показник	Поточне значення	Очікуване значення	Зміна, %
Комерційні доходи, млн грн	8,7	12,5	+43,7
ROI маркетингових інвестицій, %	197,9	240,0	+21,3
Середня відвідуваність матчів, осіб	4 510	6 200	+37,5
Кількість проданих абонементів, шт.	2 760	4 000	+44,9
Кількість підписників у соціальних мережах, тис. осіб	125,0	220,0	+76,0
Середній чек у клубному магазині, грн	550	750	+36,4
Конверсія з цифрових каналів, %	2,1	4,5	+114,3
Індекс лояльності вболівальників (NPS)	56	72	+28,6

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження нової організаційної структури управління маркетингом дозволить значно підвищити ефективність маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» та забезпечити стійке зростання комерційних доходів.

3.2. Розробка стратегії цифрового маркетингу футбольного клубу

Аналіз маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показав, що одним із ключових напрямків, який потребує вдосконалення, є цифровий маркетинг. Незважаючи на активну присутність клубу в соціальних мережах, спостерігається низька ефективність цифрових каналів продажів (конверсія 2,1% при цілі 3,0%) та недостатня персоналізація комунікацій з вболівальниками.

Наразі цифровий маркетинг ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» включає наступні елементи:

- Офіційний веб-сайт
- Присутність у соціальних мережах (Facebook, Instagram, TikTok, YouTube)
- Email-розсилки
- Контент-маркетинг

Аналіз цифрових каналів клубу виявив наступні проблеми:

1. Офіційний веб-сайт має обмежений функціонал і низьку конверсію
2. Відсутній повноцінний мобільний додаток (є лише базова версія)
3. Недостатня інтеграція між різними цифровими платформами
4. Обмежені можливості персоналізації комунікацій з вболівальниками
5. Недостатнє використання аналітичних інструментів
6. Низька монетизація цифрової аудиторії

Водночас клуб має значний потенціал для розвитку цифрового маркетингу:

- Зростаюча аудиторія в соціальних мережах (125 тис. підписників)
- Високий рівень залученості аудиторії в TikTok (9,5%)
- Значна частка молоді серед вболівальників (36% у віці до 25 років)
- Потенціал для розвитку електронної комерції

Стратегія цифрового маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» ґрунтується на наступних принципах:

- Омніканальність – забезпечення інтегрованого досвіду взаємодії з клубом на всіх цифрових платформах
- Персоналізація – надання контенту та пропозицій, релевантних для кожного сегменту вболівальників

□ Дата-орієнтованість – прийняття рішень на основі аналізу даних про поведінку вболівальників

□ Інтерактивність – залучення вболівальників до активної взаємодії з клубом

□ Монетизація – перетворення цифрової аудиторії на джерело доходу

Основними цілями стратегії цифрового маркетингу на 2024-2026 роки є:

1. Збільшення цифрової аудиторії клубу до 220 тис. осіб до кінця 2025 року
2. Підвищення конверсії з цифрових каналів до 4,5% до кінця 2025 року
3. Збільшення частки онлайн-продажів до 50% до кінця 2025 року
4. Досягнення 15 000 користувачів мобільного додатку до кінця 2025 року
5. Підвищення показника ARPU (Average Revenue Per User) цифрової аудиторії на 40% до кінця 2025 року

Для досягнення поставлених цілей пропонується реалізація наступних ініціатив:

1. Розробка та запуск повноцінного мобільного додатку FC Kryvbas App

Мобільний додаток стане ключовим елементом цифрової екосистеми клубу, який забезпечить:

- Персоналізований досвід взаємодії з клубом
- Інтегровану систему продажу квитків та атрибутики
- Програму лояльності з елементами гейміфікації
- Доступ до ексклюзивного контенту
- Статистику матчів у реальному часі
- Push-повідомлення для маркетингових активацій
- Інтеграцію з соціальними мережами
- Систему рейтингів і бонусів для активних вболівальників

Функціональні модулі додатку:

- Home – головна сторінка з персоналізованими рекомендаціями
- Matches – інформація про матчі, купівля квитків, статистика
- Tickets & Shop – інтегрований маркетплейс квитків та атрибутики

- Team – інформація про команду, гравців, тренерів
- Media – новини, відео, фото та інший контент
- Loyalty – програма лояльності з персональним рахунком балів
- Fan Zone – інтерактивні активності для вболівальників

2. Оновлення офіційного веб-сайту з фокусом на електронну комерцію

Оновлений веб-сайт матиме наступні особливості:

- Адаптивний дизайн для різних пристроїв
- Інтегрований інтернет-магазин з розширеним функціоналом
- Персоналізовані рекомендації на основі поведінки користувача
- Оптимізована система купівлі квитків
- Інтеграція з CRM-системою
- Багатомовна підтримка (українська, англійська)
- Покращені інструменти аналітики

3. Розвиток екосистеми контенту для різних платформ

Пропонується впровадження контент-стратегії, яка передбачає:

- Диференціацію контенту для різних платформ з урахуванням їх

специфіки

- Створення контент-серіалів для підтримки довгострокового інтересу
- Розвиток відео-контенту, зокрема форматів YouTube та TikTok
- Інтеграцію спонсорів у контент-проекти
- Залучення гравців до створення контенту

Ключові контент-проекти:

- «Криворізьке залізо» – відео-серіал про підготовку команди
- «Кривбас Backstage» – закулісні матеріали про життя клубу
- «Легенди Кривбасу» – історичний проект про видатних гравців
- «Тренуйся як Кривбас» – навчальний контент від тренерів клубу
- «Вболівальницькі історії» – серія матеріалів про вболівальників клубу

4. Впровадження омніканальної програми лояльності

Програма лояльності «Червоно-чорне серце» буде інтегрована в усі цифрові платформи клубу та передбачатиме:

- Єдину систему балів за взаємодію з клубом (відвідування матчів, покупки, активність у соціальних мережах)

- Рівні лояльності з відповідними привілеями
- Персоналізовані винагороди та пропозиції
- Елементи гейміфікації (досягнення, рейтинги, челенджі)
- Спеціальні заходи для учасників програми

5. Розвиток цифрової аналітики та персоналізації

Для підвищення ефективності цифрового маркетингу пропонується:

- Впровадження комплексної системи аналітики цифрових платформ
- Створення єдиного профілю вболівальника з інтеграцією даних з різних джерел

- Розробка системи сегментації аудиторії для персоналізованих комунікацій

- Автоматизація маркетингових кампаній на основі тригерів поведінки користувачів

- Впровадження A/B тестування для оптимізації цифрового досвіду

Реалізація стратегії цифрового маркетингу потребує інвестицій, структура яких представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Бюджет реалізації стратегії цифрового маркетингу

Ініціатива	Бюджет, тис. грн
Розробка та запуск мобільного додатку	1 800
Оновлення офіційного веб-сайту	950
Розвиток екосистеми контенту	1 100
Впровадження програми лояльності	650
Розвиток цифрової аналітики	700
Всього	5 200

Джерело: складено автором

Календарний план реалізації стратегії цифрового маркетингу на 2025-2026 роки представлений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Календарний план реалізації стратегії цифрового маркетингу

Ініціатива / Квартал	2025 Q1	2025 Q2	2025 Q3	2025 Q4	2026 Q1	2026 Q2
Розробка мобільного додатку	X	X	X			
Тестування додатку			X	X		
Запуск додатку				X		
Розвиток додатку				X	X	X
Оновлення веб-сайту	X	X				
Запуск оновленого сайту		X				
Розвиток контенту	X	X	X	X	X	X
Розробка програми лояльності	X	X				
Запуск програми лояльності			X			
Впровадження аналітики	X	X	X	X		

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованої стратегії цифрового маркетингу дозволить досягти суттєвого підвищення ефективності маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» та забезпечити зростання комерційних доходів. Очікувані результати представлені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження стратегії цифрового маркетингу

Показник	2023	2024	2025 (прогноз)	Зміна 2025/2023, %
Цифрова аудиторія, тис. осіб	125,0	170,0	220,0	+76,0
Користувачі мобільного додатку, тис. осіб	2,5	8,0	15,0	+500,0
Конверсія з цифрових каналів, %	2,1	3,2	4,5	+114,3
Частка онлайн-продажів, %	28,0	40,0	50,0	+78,6
ARPU цифрової аудиторії, грн/рік	180	220	252	+40,0
Дохід від цифрових каналів, млн грн	2,25	3,74	5,54	+146,2

Джерело: складено автором

Таким чином, впровадження стратегії цифрового маркетингу дозволить більш ніж подвоїти доходи від цифрових каналів (+146,2%) за два роки, що значно перевищує інвестиції в реалізацію стратегії (5,2 млн грн).

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності клубу

Для комплексної оцінки економічної ефективності запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» необхідно провести аналіз витрат та очікуваних доходів, розрахувати ключові показники ефективності інвестицій та оцінити вплив на загальні фінансові результати клубу.

Загальний бюджет запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» представлений у табл. 3.6.

Загальний бюджет запропонованих заходів становить 11 мільйонів гривень, з яких 5,8 млн грн припадає на вдосконалення організаційної структури управління маркетингом та 5,2 млн грн – на реалізацію стратегії цифрового маркетингу.

Запропоновані заходи з удосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» впливатимуть на різні джерела доходів клубу.

Таблиця 3.6

Зведений бюджет заходів з удосконалення маркетингової діяльності

Напрямок	Захід	Бюджет, тис. грн
1	2	3
Організаційна структура	Реорганізація маркетингового департаменту	1 400
	Впровадження CRM-системи	2 500
	Навчання персоналу	450
	Оновлення технічного забезпечення	550
	Консультаційні послуги	600

Продовження табл.3.6

1	2	3
	Інші витрати	300
Всього з організаційної структури		5 800
Цифровий маркетинг	Розробка та запуск мобільного додатку	1 800
	Оновлення офіційного веб-сайту	950
	Розвиток екосистеми контенту	1 100
	Впровадження програми лояльності	650
	Розвиток цифрової аналітики	700
Всього з цифрового маркетингу		5 200
Всього		11 000

Джерело: складено автором

Прогноз доходів клубу на 2024-2026 роки з урахуванням впровадження запропонованих заходів представлений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Прогноз доходів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» на 2024-2026 роки

Джерело доходів	2023, млн грн	2024, млн грн	2025 (прогноз), млн грн	2026 (прогноз), млн грн	Зміна 2026/2023, %
Спонсорські надходження	35,6	39,2	44,8	50,2	+41,0
Матчеві доходи	6,9	8,3	10,2	12,0	+73,9
Трансферні доходи	6,5	7,0	7,5	8,0	+23,1
Комерційні доходи, у т.ч.:	8,7	10,8	14,2	18,0	+106,9
- Продаж атрибутики	3,8	4,6	5,8	7,2	+89,5
- Цифрові канали	2,3	3,7	5,5	7,1	+208,7
- Інші комерційні доходи	2,6	2,5	2,9	3,7	+42,3
Всього доходів	57,7	65,3	76,7	88,2	+52,9

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.7, впровадження запропонованих заходів дозволить суттєво збільшити доходи клубу протягом наступних трьох років. Загальні доходи зростуть на 52,9% (з 57,7 млн грн у 2023 році до 88,2 млн грн у 2026 році). Найбільше зростання очікується за комерційними доходами (+106,9%), особливо

за доходами від цифрових каналів (+208,7%). Матчеві доходи зростуть на 73,9%, а спонсорські надходження – на 41,0%.

Для оцінки економічної ефективності запропонованих заходів розраховано ключові показники ефективності інвестицій (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Показники ефективності інвестицій у запропоновані заходи

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, млн грн	11,0
Додатковий дохід за 2024-2026 роки, млн грн	38,8
ROI за 3 роки, %	352,7
Дисконтований період окупності, років	1,8
NPV (за ставки дисконтування 20%), млн грн	14,2
IRR, %	67,5

Джерело: складено автором

Для розрахунку додаткового доходу використано порівняння прогнозованих доходів з урахуванням впровадження запропонованих заходів та базового сценарію, який передбачає щорічне зростання доходів на 5-7%.

Як видно з табл. 3.8, запропоновані заходи мають високу економічну ефективність. ROI за трирічний період становить 352,7%, що свідчить про високу прибутковість інвестицій. Дисконтований період окупності складає 1,8 року, що є дуже хорошим показником для інвестицій у маркетингову діяльність. NPV за ставки дисконтування 20% становить 14,2 млн грн, а IRR – 67,5%, що значно перевищує нормативну ставку прибутковості.

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності не тільки збільшить доходи клубу, але й вплине на структуру витрат та загальні фінансові результати. Прогноз фінансових результатів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» на 2025-2026 роки представлений у табл. 3.9.

Як видно з табл. 3.9, впровадження запропонованих заходів призвело до тимчасового збільшення збитків у 2024 році через значні інвестиції в маркетингову діяльність. Однак вже у 2025 році очікується суттєве зменшення збитків (до 0,8 млн

грн), а у 2026 році клуб вперше за тривалий період вийде на прибуткову діяльність з позитивним фінансовим результатом 2,8 млн грн.

Таблиця 3.9

Прогноз фінансових результатів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»
на 2025-2026 роки

Показник	2023, млн грн	2024, млн грн	2025 (прогноз), млн грн	2026 (прогноз), млн грн
Доходи, всього	57,7	65,3	76,7	88,2
Витрати, всього, у т.ч.:	61,2	69,8	77,5	85,4
- Заробітна плата	39,7	42,3	45,3	48,5
- Трансфери та оренда гравців	8,2	9,5	10,8	11,5
- Утримання інфраструктури	7,3	7,8	8,4	9,0
- Маркетингові витрати	4,4	8,4	9,8	12,0
- Інші операційні витрати	1,6	1,8	3,2	4,4
Фінансовий результат	-3,5	-4,5	-0,8	+2,8

Джерело: складено автором

Таким чином, запропоновані заходи не тільки підвищують ефективність маркетингової діяльності, але й зроблять суттєвий внесок у досягнення фінансової стійкості та самоокупності клубу, що є одним із стратегічних пріоритетів ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас».

Таблиця 3.10

Основні ризики впровадження запропонованих заходів та заходи з їх мінімізації

Ризик	Ймовірність (1-5)	Вплив (1-5)	Заходи з мінімізації
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Недостатнє фінансування	3	5	Поетапне впровадження заходів, пріоритизація проектів, пошук додаткових джерел фінансування

Продовження табл.3.10

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>	<u>4</u>
Опір персоналу змінам	4	3	Проведення інформаційних сесій, залучення співробітників до розробки заходів, навчання персоналу
Технічні складнощі впровадження CRM-системи	3	4	Детальне планування впровадження, залучення досвідчених консультантів, поетапне впровадження
Низький рівень адаптації вболівальників до цифрових інновацій	2	4	Проведення освітніх кампаній, створення зручного користувацького інтерфейсу, поступове впровадження інновацій
Погіршення спортивних результатів	3	5	Розробка контент-стратегії, що менше залежить від результатів, фокус на історії та цінностях клубу
Зміни в законодавстві	2	3	Моніторинг змін, консультації з юристами, гнучкість в адаптації стратегії
Посилення конкуренції	3	3	Постійний моніторинг конкурентів, фокус на унікальних перевагах клубу, швидка адаптація до змін

Джерело: складено автором

Впровадження запропонованих заходів з удосконалення маркетингової діяльності пов'язане з певними ризиками, які необхідно враховувати та розробити заходи з їх мінімізації (табл. 3.10).

Для мінімізації виявлених ризиків пропонується створення робочої групи з впровадження запропонованих заходів, яка буде регулярно оцінювати ризики та вносити коригування в плани реалізації. Також рекомендується розробка альтернативних сценаріїв впровадження заходів залежно від змін зовнішнього середовища та фінансових можливостей клубу.

Для забезпечення ефективної реалізації запропонованих заходів необхідно розробити систему моніторингу та оцінки їх ефективності. Пропонується впровадження наступної системи:

1. Регулярний моніторинг ключових показників ефективності:
 - Щомісячний моніторинг операційних KPI (відвідуваність матчів, продажі атрибутики, активність у соціальних мережах, конверсія цифрових каналів)

- Щоквартальний моніторинг фінансових KPI (доходи за категоріями, маркетингові витрати, ROI маркетингових інвестицій)

- Щоквартальний моніторинг проектних KPI (дотримання термінів реалізації, виконання бюджету, досягнення проміжних результатів)

2. Система звітності:

- Щомісячні звіти для керівництва маркетингового департаменту

- Щоквартальні презентації для вищого керівництва клубу

- Щорічні звіти для акціонерів та спонсорів

3. Механізми коригування:

- Щоквартальний перегляд та коригування планів реалізації заходів

- Механізми оперативного реагування на критичні відхилення

- Щорічний перегляд та оновлення стратегії цифрового маркетингу

4. Інструменти аналітики:

- Цифрова аналітика (Google Analytics, Facebook Insights, інтегровані CRM-звіти)

- Маркетингові дослідження (щоквартальні опитування вболівальників, фокус-групи)

- Бенчмаркінг (порівняння з конкурентами та кращими практиками)

Запропонована система моніторингу та оцінки дозволить своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників та вносити необхідні коригування, що підвищить ефективність реалізації запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Проведене дослідження дозволяє зробити наступні висновки щодо шляхів вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас»:

1. Вдосконалення організаційної структури управління маркетингом передбачає створення єдиного Департаменту маркетингу та комунікацій з матричною структурою, впровадження CRM-системи та підвищення кваліфікації

персоналу. Це дозволить забезпечити кращу координацію маркетингових активностей, оптимізувати маркетингові процеси та підвищити ефективність маркетингових інвестицій.

2. Розробка стратегії цифрового маркетингу включає створення повноцінного мобільного додатку, оновлення офіційного веб-сайту, розвиток екосистеми контенту, впровадження омніканальної програми лояльності та розвиток цифрової аналітики. Реалізація цієї стратегії дозволить збільшити цифрову аудиторію клубу, підвищити конверсію з цифрових каналів та суттєво збільшити доходи від цифрових каналів.

3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів показало їх високу ефективність. При загальному обсязі інвестицій 11 мільйонів гривень, додатковий дохід за 2024-2026 роки складе 38,8 млн грн, ROI за три роки – 352,7%, а дисконтований період окупності – 1,8 року. Реалізація запропонованих заходів дозволить клубу досягти беззбитковості у 2025 році та вийти на прибуткову діяльність у 2026 році.

4. Розроблена система моніторингу та оцінки ефективності запропонованих заходів, а також заходи з мінімізації ризиків забезпечать успішну реалізацію запропонованих ініціатив та досягнення поставлених цілей.

Таким чином, запропоновані заходи з вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» дозволять значно підвищити ефективність маркетингу клубу, збільшити комерційні доходи та забезпечити фінансову стійкість клубу в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» дозволяє зробити наступні висновки:

1. Спортивний маркетинг є специфічною галуззю маркетингової діяльності, яка має дуалістичну природу: маркетинг спорту (просування спортивних продуктів і послуг) та маркетинг через спорт (використання спорту як платформи для просування товарів і послуг). Особливості спортивного маркетингу обумовлені специфікою спортивного продукту, який характеризується нематеріальністю емоційного досвіду, непередбачуваністю результату, колективним споживанням та ідентифікацією споживачів з командою/спортсменом.

2. Маркетинг футбольних клубів як окремий напрямок спортивного маркетингу включає такі ключові елементи: брендинг та управління репутацією клубу, робота з вболівальниками, спонсорство та партнерство, медіа та комунікації, мерчандайзинг та атрибутика, управління матчами як продуктом, цифровий маркетинг. Особливості маркетингу футбольних клубів України пов'язані з високою залежністю від фінансування власників, обмеженими матчевими доходами, низькими доходами від продажу медіа-прав, недостатньо розвиненим мерчандайзингом та обмеженим ринком спонсорства.

3. Аналіз діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» показав, що клуб має бюджет близько 11 млн євро, що відносить його до середнього рівня серед клубів УПЛ. Структура доходів клубу характеризується високою залежністю від спонсорських надходжень (61,8%) та відносно низькою часткою матчевих доходів (11,9%). Комерційні доходи клубу в 2023 році склали 8,7 млн грн (15,1% загальних доходів).

4. SWOT-аналіз діяльності клубу виявив сильні сторони (багата історія та традиції, потужна регіональна вболівальницька база, висока соціальна значущість для міста), слабкі сторони (висока залежність від спонсорських коштів, обмежені матчеві доходи, недостатньо розвинений мерчандайзинг), можливості (розвиток

цифрових платформ, підвищення інтересу до українського футболу) та загрози (економічна нестабільність, конкуренція з боку інших видів розваг).

5. Аналіз комплексу маркетингу ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» за моделлю 7P показав, що клуб має диверсифікований продуктивний портфель, застосовує сегментоване ціноутворення, використовує кілька каналів дистрибуції (стадіон, інтернет-магазин, клубний магазин) та різноманітні інструменти маркетингових комунікацій, з найбільшою часткою витрат на соціальні медіа (32%).

6. Оцінка ефективності маркетингової діяльності клубу виявила, що при зростанні комерційних доходів на 51,0% за 2021-2023 роки, маркетингові витрати зросли на 69,8%, що призвело до зниження рентабельності маркетингових інвестицій з 122,2% до 97,7%. Найвищу ефективність мають напрямки роботи з вболівальниками та PR і медіа-відносини, а найнижчу -- цифрові канали продажів.

7. Для вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» запропоновано три основні напрямки:

- Вдосконалення організаційної структури управління маркетингом (створення єдиного Департаменту маркетингу та комунікацій з матричною структурою, впровадження CRM-системи);
- Розробка стратегії цифрового маркетингу (створення мобільного додатку, оновлення веб-сайту, розвиток екосистеми контенту, впровадження програми лояльності);
- Економічне обґрунтування запропонованих заходів (розрахунок бюджету, прогноз доходів, аналіз ефективності інвестицій, оцінка впливу на фінансові результати).

8. Розрахунок економічної ефективності запропонованих заходів показав, що при загальному обсязі інвестицій 11 мільйонів гривень, додатковий дохід за 2024-2026 роки складе 38,8 млн грн, ROI за три роки -- 352,7%, а дисконтований період окупності -- 1,8 року. Впровадження запропонованих заходів дозволить клубу зменшити збитки у 2025 році до 0,8 млн грн та досягти прибутку у 2026 році в розмірі 2,8 млн грн.

9. Для забезпечення успішної реалізації запропонованих заходів розроблено систему моніторингу та оцінки їх ефективності, а також заходи з мінімізації ризиків, які можуть виникнути в процесі впровадження.

10. Впровадження запропонованих заходів дозволить досягти наступних ключових результатів:

- Збільшення комерційних доходів з 8,7 млн грн у 2023 році до 18,0 млн грн у 2026 році (+106,9%);
- Зростання відвідуваності матчів з 4 510 осіб до 6 200 осіб (+37,5%);
- Підвищення ефективності цифрових каналів -- збільшення конверсії з 2,1% до 4,5% та зростання доходів від цифрових каналів на 146,2%;
- Покращення показників лояльності вболівальників -- підвищення індексу NPS з 56 до 72 пунктів (+28,6%);
- Досягнення беззбитковості у 2025 році та отримання прибутку 2,8 млн грн у 2026 році;
- Зміцнення позицій на ринку -- підвищення впізнаваності бренду на національному рівні з 48% до 65%.

Таким чином, впровадження запропонованих заходів з вдосконалення маркетингової діяльності ТОВ «Футбольний клуб «Кривбас» дозволить значно підвищити ефективність маркетингу клубу, збільшити комерційні доходи та забезпечити фінансову стійкість клубу в довгостроковій перспективі. Розроблена стратегія передбачає комплексний підхід до модернізації маркетингової діяльності, що включає як організаційні зміни, так і впровадження сучасних цифрових технологій, що дозволить клубу вийти на якісно новий рівень комерційної діяльності та підвищити задоволеність вболівальників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: 08.00.04. Полтава, 2018. 444 с.
2. Батюк А.М., Ковель М.С. Особливості спортивного маркетингу. Молодий вчений. 2019. №11(75). С. 431–434.
3. Вареник О.М. Оцінка ефективності рекламних заходів футбольних клубів. Молодий вчений. 2018. №4(56). С. 695–699.
4. Гаркавенко С.С. Маркетинг: підручник. 6-те вид., переробл. і доповн. Київ: Лібра, 2021. 720 с.
5. Демиденко С.Л. Особливості стратегічного аналізу середовища підприємства. Ефективна економіка. 2015. №9.
6. Драчук А.І. Управління маркетинговою діяльністю футбольного клубу в умовах сучасного інформаційного середовища. Маркетинг і цифрові технології. 2020. Т. 4, №1. С. 58–68.
7. Ілляшенко С.М. Маркетинг для магістрів: навч. посіб. Суми: ВТД «Університетська книга», 2025. 936 с.
8. Ковальчук С.В. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент комунікацій. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. №5. С. 142–147.
9. Ковальчук С.В. Цифровий маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
10. Ковшова І.О. Путівник з маркетингу: навч. посіб. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 176 с.
11. Корж М.В. Маркетинг: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2023. 344 с.
12. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. 3-тє вид., доповн. Київ: КНЕУ, 2022. 160 с.

13. Липчук В.В. Маркетинговий аналіз: навч. посіб. Київ: Академвидав, 2024. 216 с.
14. Мельник Л.Г., Старченко Л.В., Карінцева О.І. Маркетингова цінова політика: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2025. 240 с.
15. Мендела І.Я. Стратегічний маркетинг: навчально-методичний посібник. Івано-Франківськ: Фоліант, 2023. 102 с.
16. Мигаль О.Ф. STP-маркетинг м'ясопереробних підприємств: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2024. 20 с.
17. Окландер М., Замлинська О. Маркетингові стратегії зростання: класичний та новітній підходи. Економіст. 2023. №3. С. 20–24.
18. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг: навчальний посібник. 3-тє вид., переробл. і доповн. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2016. 362 с.
19. Писаренко В.В., Багорка М.О. Стратегічний маркетинг: навч. посіб. Дніпро, 2019. 240 с.
20. Попова Н.В., Ларіна В.В. Спортивний маркетинг як комунікативний засіб просування на ринку фізичної культури і спорту. Економіка та суспільство. 2017. №9. С. 577–582.
21. Приймак С. Спортивний маркетинг: тенденції та перспективи. Маркетинг в Україні. 2018. №5. С. 61–63.
22. Саєнко М.А., Тарасова К.І., Жарська І.О., Сало Я.В., Обнявко О.В. Методичні вказівки до виконання та захисту кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавр для студентів усіх форм навчання освітньо-професійної програми «Маркетинг та міжнародна логістика» спеціальності 075 «Маркетинг». Одеса: ОНЕУ, 2023. 34 с.
23. Сало Я.В. Спортивний маркетинг як мультидисциплінарна галузь маркетингу. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2018. Т. 23, Вип. 2(67). С. 97–100.
24. Сіренко Р.Р. Управління маркетингом фізкультурно-спортивних послуг у сучасних економічних умовах. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М.П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні

проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт). 2020. Вип. 3К(123). С. 371–376.

25. Соловійов О.В. Футбольний маркетинг: перспективи розвитку в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. №1. С. 45–55.

26. Стадніченко О., Земляк О. PR-технології у спортивному маркетингу. Маркетинг в Україні. 2019. №1. С. 46–53.

27. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М.П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

28. Таранов Д.Ю. Маркетингова діяльність професійних футбольних клубів України. Економіка та суспільство. 2020. №21. С. 128–133.

29. Ткачук С.В. Маркетинг: конспект лекцій для студентів напряму підготовки 6.140103 «Туризм» денної та заочної форм навчання. Київ: НУХТ, 2016. 124 с.

30. Хоменко О.І. Види стратегій та інструментарій формування стратегії розвитку підприємства. Управління розвитком. 2015. №3(181). С. 131–137.

31. Шкундіна Є.О. Особливості маркетингу у сфері професійного спорту. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 18. С. 291–295.

32. Шталь Т.В., Тищенко О.О. Соціальний медіа-маркетинг як інструмент просування бренду. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. №3. С. 27–36.

33. Шумейко О.Т. Органічне агровиробництво України: тенденції розвитку та виклики інституціонального забезпечення. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2016. №2. С. 33–42.

34. Подольна В.В., Семенюк І.В. Цифрові комунікації у маркетинговій діяльності підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2022. №1. С. 87–95.

35. Решетило О.І. Використання CRM-систем у маркетинговій стратегії компанії. Бізнес Інформ. 2023. №6. С. 112–118.

36. Сапсай О.І. Брендинг у спортивному маркетингу: сучасні підходи. Економіка та суспільство. 2024. №45. С. 201–207.

37. Сидоренко І.В. Психологічні аспекти поведінки споживачів у сфері спортивних послуг. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5, №3. С. 74–80.
38. Скиба В.М. Маркетингові технології формування іміджу спортивного клубу. Фізична культура, спорт та здоров'я нації. 2023. Вип. 24. С. 89–93.
39. Скороход Ю.М. SMM як інструмент маркетингу в українських футбольних клубах. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2023. №1. С. 54–60.
40. Соловей О.О. Цифровий маркетинг у спорті: виклики та перспективи. Інноваційна економіка. 2022. №3(101). С. 152–157.
41. Струк Н.С. Актуальні напрями розвитку стратегічного маркетингу підприємств. Наукові праці НУОА. 2024. Т. 5. С. 213–219.
42. Титаренко О.І. КРІ у стратегічному маркетинговому управлінні. Вісник соціально-економічних досліджень. 2023. №1(82). С. 99–104.
43. Трохименко В.В. Побудова конкурентоспроможного бренду в спортивній індустрії. Бізнес Навігатор. 2024. №2(76). С. 66–70.
44. Шевчук О.В. Використання Big Data у спортивному маркетингу. Інформаційне суспільство. 2023. №2. С. 145–151.
45. Yoshida, M., Gordon, B., Heere, B. Sport brand strategy: A conceptual framework and future directions. Sport Management Review. 2021. Vol. 24(4). P. 493–508. DOI: 10.1016/j.smr.2020.08.008.