

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЮРІЯ ФЕДЬКОВИЧА**

**Факультет фізичної культури та здоров'я людини
кафедра теорії та методики фізичного виховання і спорту**

**ВИКОРИСТАННЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЗАДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО
РОЗВИТКУ МАРКЕТИНГОВОЇ ПОЛІТИКИ ФУТБОЛЬНОГО
КЛУБУ**

**Кваліфікаційна робота
Рівень вищої освіти – другий (магістерський)**

Виконав:

студент 2 курсу, 601 групи
Рябий Денис Владиславович

Керівник:

доктор пед. наук,
проф. Мосейчук Ю.Ю.

*До захисту допущено
на засіданні кафедри
протокол № _____ від _____ 2023 р.
Зав. кафедрою _____ доц. Наконечний І.Ю.*

АНОТАЦІЯ

Рябий Д.В. Використання SWOT-аналізу задля ефективного розвитку маркетингової політики футбольного клубу. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт». – Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича МОН України, Чернівці, 2023.

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження використання аналізу маркетингової політики у сучасному футболі. Робота була проведена на базі ФСК «Буковина», в склад якого входить команда майстрів та спеціалізована дитячо-юнацька школа олімпійського резерву. Проаналізовані методи маркетингових програм у сучасних футбольних клубах, обґрунтовано використання SWOT-аналізу у даному конкретному випадку. Надані рекомендації щодо реформування маркетингової політики футбольного клубу «Буковина».

Ключові слова: SWOT-аналіз, гравці, маркетинг, сильні сторони, фанатська спільнота, футбольний клуб.

ABSTRACT

Ryabyi D.V. Using SWOT analysis for the effective development of marketing policy of a football club.

Qualification work of the second (master's) level of higher education in the specialty 017 «Physical Culture and Sports». – Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Chernivtsi, 2023.

In the qualification work, a study was carried out on the use of marketing policy analysis in modern football. The work was carried out on the basis of

FSC Bukovyna, which includes a team of masters and a specialised children's and youth school of the Olympic reserve. The methods of marketing programmes in modern football clubs are analysed, the use of SWOT-analysis in this particular case is substantiated. Recommendations on reforming the marketing policy of the football club «Bukovyna» are provided.

Keywords: SWOT analysis, players, marketing, strengths, fan community, football club.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ.....	7
1.1 Теоретичні основи системи маркетингу фізкультурно-спортивної організації.....	7
1.2 Методологія маркетингових програм сучасних футбольних клубів.....	13
РОЗДІЛ 2. МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	18
2.1 Методи дослідження.....	18
2.2 Організація дослідження.....	23
РОЗДІЛ 3. АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ.....	27
3.1 Алгоритм аналізу системи управління маркетингом футбольного клубу «Буковина».....	27
3.2 Перспективні шляхи розвитку маркетингової політики ФК «Буковина».....	40
ВИСНОВКИ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	52
ДОДАТКИ.....	

ВСТУП

Актуальність дослідження. Про розвиток сфери фізичної культури та спорту як одного з пріоритетних напрямків діяльності державних органів влади щодо розширення людського потенціалу, виховання фізично активної нації та формування позитивного іміджу України як передової спортивної держави на основі комплексу заходів, визначено в «Стратегії розвитку фізичної культури та спорту до 2028 року» [24].

В умовах глобалізації, коли економічний і технологічний процес викорінюють багато традиційних інститутів, спорт набуває підвищену значимість, а спортивні організації стають суб'єктами соціальної та економічної діяльності, виникає потреба у формуванні ефективної системи управління маркетингом. Стає зрозумілим, що завдання спортивного маркетингу неймовірно складні, і їх вирішення вимагає комплексного підходу, найвищого професіоналізму і солідної теоретичної підготовки. Починається активне використання маркетингових методів та інструментів, а спортивні організації стають повністю самостійними.

Цільова аудиторія сучасної футбольної індустрії налічує сотні мільйонів чоловік. Значні доходи у цій галузі спричинили перетворення на потужний бізнес, учасниками якого є футбольні команди, союзи, асоціації, вболівальники і спортсмени, тренери та менеджери.

Сучасні футбольні клуби є активними суб'єктами соціальної та економічної діяльності. У клубах накопичений багатий досвід розробки інноваційних моделей управління в сфері соціального проектування і професійної соціалізації молоді.

Об'єкт дослідження – діяльність сучасного футбольного клубу.

Предмет дослідження – маркетингова політика ФК «Буковина», м. Чернівці.

Методи дослідження: аналіз літературних, документальних джерел та інформації мережі Інтернет; аналіз, синтез і узагальнення; порівняння та аналогія; опитування, SWOT-аналіз; методи статистики.

Мета дослідження: вивчення системи управління маркетингом професійного футбольного клубу та обґрунтування комплексу рекомендацій для реалізації ефективних маркетингових програм в сучасному футбольному клубі.

Завдання дослідження:

- визначити теоретичні основи системи маркетингу фізкультурно-спортивної організації;

- використовуючи спостереження, опитування та аналіз здійснити SWOT-аналіз маркетингової політики ФК «Буковина»;
- обґрунтувати рекомендації для реалізації ефективної маркетингової політики даного футбольного клубу.

Розроблений комплекс рекомендацій може бути використаний в діяльності футбольних клубів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, практичних рекомендацій, висновків, списку літератури (45 джерел) та додатку. Загальний обсяг роботи склав 63 сторінки, з них основного тексту – 51 сторінка.

РОЗДІЛ 1

НАУКОВО-ПРАКТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СПОРТИВНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Теоретичні основи системи маркетингу фізкультурно-спортивної організації

Спортивний маркетинг як наука і практичний інструментарій став формуватися до середини ХХ ст., коли виробництво і споживання спортивних товарів і послуг значно розширилося, а суперництво за клієнтуру і збут загострилися. Боротьба за споживача в цей період досягає такої стадії, коли забезпечити своєму товару збут виробник міг тільки завдяки маркетинговим заходам. Покупці за рахунок розширення вибору товарів і послуг стали більш розбірливими та вимогливими, саме вони почали диктувати виробникам свої умови, а не навпаки. Таким чином, до другої половини ХХ ст. багато фірм-виробників і професійні спортивні організації чітко усвідомлюють той факт, що споживачі підприємства, вболівальники спортклубу – один з фундаментальних компонентів успішного бізнесу, для їх залучення і утримання маркетинг просто необхідний [18, с. 109].

Спортивний маркетинг – термін, що прийшов з США, – спродукував ті явища, і відчуття, які йому притаманні: прагматизм, бажання ідентифікуватися в умовах жорсткої конкуренції, пошук нестандартних шляхів.

На думку В. Лукашук, «...маркетингова діяльність забезпечує гнучке пристосування виробничої, фінансової, торговельної, збутової, кадрової діяльності підприємства до постійно змінюваної економічної ситуації (доходи, ціни, кон'юнктура) та вимог споживачів на ринку» [11, с. 242].

Автор М. Томич [25] вважає, що «маркетингова діяльність повинна забезпечувати стійке, конкурентоздатне функціонування і розвиток того чи іншого суб'єкта на ринку товарів і послуг з урахуванням стану як внутрішнього, так і зовнішнього середовища».

М. Маслюківський зазначає, що маркетингова діяльність – діяльність підприємства на ринку, яка передбачає врахування потреб у товарах та послугах, стану попиту. Ситуації на ринку, існуючих і потенційних вимог покупців [12].

На думку Wakefield К. [33] «Маркетингова активність – сукупність можливостей підприємства щодо ефективного використання елементів комплексу маркетингу для швидкого реагування на дії конкурентів і забезпечення стійких конкурентних переваг».

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

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

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

Шлях спортивного результату від нематеріальної до втіленої в матеріально-грошовій формі величиною проходить через маркетинговий

процес, де отримує якість спортивного продукту. Даний продукт можна сегментувати в різних видах його прояви. У позначеному як спортивна людська цінність може мати свого комерційного споживача, який, врешті-решт, через процеси пропозицію-попит і купівля-продаж оплатить свою потребу. Таким чином, можна вважати, що нематеріальна спортивна величина в маркетинговому процесі може отримати своє матеріальне втілення.

Спортивна споруда, яку використовує футбольний клуб для проведення тенувальної та змагальної діяльності, може виступати в ролі об'єкта маркетингу. При цьому, застосовуючи традиційну концепцію маркетинг-міксу (4P), спортивний стадіон може виступати як одна з безпосередніх складових спортивного продукту, який споживається відвідувачами спортивного заходу. Як стверджує колектив авторів під керівництвом експертів в області спортивного маркетингу D. Thwaites і S. Chadwick сприйняття спортивного продукту споживачем буде багато в чому залежати від оточення, тобто спортивної споруди [44, с.328].

Основними завданнями спортивного маркетингу в футболі визначені:

- вразити глядача, вболівальника, надати йому драматичне видовище, спровокувати на емоційне співпереживання, змусити вибрати чийсь бік, зацікавити в розвитку подій;
- залучити в процес спонсора, виховати в ньому лояльність, відданість клубу, показати вболівальнику, що він, спонсор, «свій», створити асоціативний зв'язок між брендом професійного клубу і брендом виробника;
- створювати новинні приводи, не тільки інформуючи ЗМІ, а й провокуючи їх стати на бік клубу, або супротивників, занурюючи певні ЗМІ в драматичний діалог;
- отримати зі спортивної події прибуток для спонсора, для клубу і проконтролювати глядацькі враження;

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

Крім витрат на членські внески футбольні клуби мають такі витрати, як утримання команди (зарплата гравців, тренерів, придбання екіпірування), витрати на оренду або купівлю стадіону, де команда проводить свої тренування, зарплата співробітників, що забезпечують роботу клубу, і інше. Успішно граючи, клуб просувається в Вищу лігу. Іншими словами, можна провести паралель футбольного клубу з підприємницькою діяльністю, коли ФК, як підприємство, з малого бізнесу (аматорського футболу) переходить у великий (професійний футбол), і, як наслідок, підприємство починає отримувати прибуток.

Ліга допомагає клубам знаходити спонсорів, при лізі відбувається централізована продаж прав на трансляцію матчів і продаж рекламних місць, ліга займається оформленням всіх документів і договорів зі спонсорами та рекламодавцями. Але ці програми на практиці реалізуються по-іншому в залежності від керівництва та системи управління маркетинговою діяльністю певного ПФК. Доходи від цієї діяльності у всіх країнах розподіляються по-різному. Наприклад, в Англії 60% доходів від продажу прав на рекламу належать клубам, а 40% – Лізі [41, с. 2022].

Розуміння маркетингу в спорті і процесів, що відбуваються в його глибинах, на думку L. Swayne [39], вимагає визначення найважливіших маркетингових категорій, що виникають на лінії «спортивний продукт – покупець», а саме:

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

Спортивні виробники (спортсмени) і ті, хто керують спортивним процесом (тренери, менеджери), якщо розглядати їх як спортивні поняття, є частиною і предметом вивчення теорії спорту. Вони створюють і

реалізують продукт тільки через спортивні організації, товариства, клуби, команди і на спортивні події. Вони виробляють певний спортивний результат, який в початковий момент існує тільки як нематеріальна величина. Спортивний результат, відповідно до теорії спорту, лежить в основі спортивної місії і позначає вираз людської цінності в цьому понятті [32, с. 54].

Шлях спортивного результату від нематеріальної до втіленої в матеріально-грошову форму величину проходить через маркетинговий процес, який впливає на якість спортивного продукту. Даний продукт можна сегментувати в різних видах його прояву. У позначеному як спортивна людська цінність може мати свого комерційного споживача, який, врешті-решт, через процеси пропозиція-попит і купівля-продаж задовільняє свою потребу. Таким чином, можна вважати, що нематеріальна спортивна величина в маркетинговому процесі може отримати своє матеріальне втілення.

Виходячи із загальнотеоретичних підходів, процес управління маркетингом футбольних клубів включає такі елементи:

- аналіз ринкових можливостей футбольного клубу;
- формулювання місії клубу;
- встановлення цілей маркетингової діяльності клубу;
- вироблення моделі ринкової поведінки клубу;
- розробка маркетингової стратегії (включаючи формування і відбір оптимальних варіантів стратегії);
- розробка програми і бюджету дій;
- втілення в життя маркетингових заходів;
- контроль результатів;
- корекція зроблених раніше дій і стратегії маркетингу клубу [24, с.38]

У формулюванні місії футбольного клубу має бути відображена його позиція стосовно зовнішнього середовища (глядачів, прихильників,

футбольної громадськості, партнерів по лізі та міжнародних змаганнях, федерації, ділових партнерів, держави, органів місцевої влади). Місія має містити також визначення цілей і завдань спортивної та ринкової діяльності клубу. Згідно з рекомендаціями дослідників маркетингу спортивних організацій футбольний клуб має керуватись комплексом цілей, серед яких:

- 1) цілі обсягу спортивно-видовищних, додаткових та супутніх послуг;
- 2) цілі підвищення конкурентоспроможності послуг на національному (континентальному, світовому) ринку;
- 3) цілі комунікацій – досягнення необхідної міри популярності клубу за рахунок реклами і формування (поліпшення) його іміджу та іміджу гравців;
- 4) цілі збуту – організації і вдосконалення поширення (продажів) послуг клубу;
- 5) досягнення (підвищення) рентабельності послуг;
- 6) кадровий розвиток організації;
- 7) цілі цінової політики [24, с.39].

Досягнення цілей футбольного клубу потребує розробки моделі його ринкової поведінки. Така модель формулюється з урахуванням рівня досягнень (спортивних та ринкових) та домагань футбольного клубу. Чим вищими є досягнення та амбіції клубу, тим більше у моделі його ринкової поведінки компонентів наступальності, ринкової агресивності, лідерства.

1.2 Методологія маркетингових програм сучасних футбольних клубів

Аналізуючи ліги, як суб'єкти маркетингу, важливо чітко уявляти, що саме ліга пропонує своїм клієнтам. Мова йде про об'єкти маркетингу в футболі, якими можуть бути:

- типові спортивні продукти ліг (події, послуги, товари, інформація) для кінцевих споживачів;
- комунікаційні можливості для рекламодавців і спонсорів;
- медійні (мовні) права для компанії, яка має виключне право на показ та трансляцію матчів ФК (бродкастерів);
- персони (спортсмени і тренери) для уболівальників, рекламодавців і спонсорів;
- ділові події (конференції, форуми тощо) для фахівців.

Наявність великої кількості об'єктів маркетингу, з якими доводиться мати справу менеджменту ліг, ставить складне завдання за погодженням та взаємодії відразу в декількох вимірах:

- між власними об'єктами маркетингу різних видів;
- між власними об'єктами маркетингу ліги і об'єктами маркетингу клубів;
- між власними об'єктами маркетингу ліги і об'єктами маркетингу партнерів [30].

Для ефективних узгоджених дій ліга розробляє відповідні регламенти, обов'язкові для виконання всіма учасниками маркетингових відносин. В якості окремого і дуже важливого об'єкта маркетингу слід виділити бренд ліги. Він виконує роль своєрідного системного інтегратора її маркетингових можливостей, символом маркетингового потенціалу, хоча і вимагає значних комплексних дій зі створення та просування. Наявність сильного бренду ліги сприяє більш ефективному маркетингу всіх інших її продуктів.

Говорячи про футбольний бренд, варто зазначити, що він є основною рушійною силою для функціонування маркетингу футбольних клубів у сучасних умовах. Т. Breitbarth, Р. Harris стверджують, що брендинг в футболі є частиною маркетингових стратегій клубів, спрямованих на отримання додаткових доходів від продуктів і послуг [31].

Брендинг допомагає значно збільшити комерційну активність клубів, пов'язану з традиційними для футболу товарами і послугами. Крім того, брендинг забезпечує основу для розширення продуктових ліній: зміст бренду у вигляді споживчих цінностей, сформованих в одній сфері і для конкретних продуктів (футбольні матчі – квитки), також можуть бути перенесені на інші ринки і категорії товарів (наприклад, чоловічий дезодорант). Успіх і популярність футбольних клубів супроводжуються зростанням числа регулярних глядачів, фанатів, що призводить до формування сильного бренду [2].

На сучасний професійний футбол поширюються всі закони брендингу, розроблені для товарів масового споживання. На думку А. Улана та Р. Коса [26], продукт – це футбольне видовище, яке оточує цільова аудиторія, архітектура бренду, обіцянка бренду, дії зі зміни сприйняття цільової аудиторії, і інші більш-менш загальноприйняті компоненти. Так, є, звичайно, і чисто спортивна специфіка – клубні успіхи, спортивні досягнення, але вони не скасовують можливості розвитку футбольного клубу як бренду, хоча і є дуже мінливими його характеристиками. Однак навіть тимчасові невдачі та програші команди не позначаються на «споживчому» попиті. Як правило, віддавши симпатії своєму футбольному клубу, споживач (уболівальник) залишиться вірний йому довгі роки. Причиною ж, здатною зруйнувати цю прихильність, може стати ставлення самого футбольного клубу до цього вболівальника [35, с. 43].



Рис.1.2 Бренд «Manchester United»

Формування позитивного іміджу футбольного клубу – це справа довга і кропітка. Саме тривала системна та цілеспрямована політика може сприяти формуванню позитивного сприйняття футбольного клубу у внутрішньому і в зовнішньому середовищі. Імідж клубу не створюється однією успішною подією, наприклад, перемогою в одному з матчів. Швидше навпаки, низка різних подій (драматичних), але висвітлених у прив'язці до загальної стратегії просування і формують в остаточному підсумку імідж клубу. Тому, як і будь-який бренд, бренд футбольного клубу потребує просування, в тому числі засобами реклами.

Ми погоджуємося зі Н. Середою [21], яка вважає, що маркетинг подій – це найбільш ефективний інструмент спортивного брендингу, особливо, на локальному рівні, що дозволяє при мінімальних витратах досягти максимального ефекту. Промоція змагань і турнірів, спортивно-видовищних шоу вже саме по собі стає важливим інформаційним приводом і гарантовано генерує інтерес уболівальників.

Завдання, яке вирішує клуб, промотує свої ігри, - це залучення глядача на стадіон, що, в першу чергу, передбачає вплив на тих, хто вважає за краще стадіону телевизор, кого цікавить видовище і активне дозвілля, а також тих, кому потрібен заклик, агресивний емоційний посил, кого

потрібно не просто зацікавити, а вирвати зі звичного середовища, привести на стадіон.

В основі креативного рішення рекламних кампаній лежать самі події – домашні матчі, подані через історію взаємин клубів-суперників, національні та культурні традиції, а також особливості територій та міст, які подаються суперниками. Промо-кампанія кожного матчу несе в собі самостійне повідомлення, пов'язане з тими чи іншими характерними рисами, властивими певній події [25, с. 24].

Завдяки розмежуванню у використанні різних медіаканалів, а також суттєвого обсягу рекламних матеріалів на пріоритетних носіях, таких як зовнішня реклама і телебачення, вдається досягти масової присутності бренду в інформаційно-рекламному просторі. Часта зміна рекламного змісту змушує формувати і витримувати єдиний стиль всіх рекламних і промо-матеріалів протягом всього сезону, але одночасно з цим потрібна різноманітність в подачі інформації і використовуваних образах від однієї домашньої зустрічі до іншої.

В останні роки для просування футбольного клубу активно використовується вірусне відео в Інтернеті, що викликає бурхливе обговорення в фанатському середовищі, що також забезпечує залучення уваги широкої аудиторії.

Професійний спорт на сьогоднішній день функціонує як повноцінна бізнес-модель, орієнтована вже не тільки на виконання соціальних функцій, але і на комерціалізацію своїх продуктів [44, с. 25].

Wang відзначає, що в науковому співтоваристві не існує єдиного вичерпного формулювання поняття спонсорства і вже тим більше конвенційного розуміння феномену спонсорства в спорті [45, с. 140-145]. Біч і Чедвік вказують на те, що спонсорство в спорті дозволяє комерційним компаніям безпосередньо асоціювати себе з об'єктом спонсорства (спортивною командою, турніром, заходом, спортсменом, об'єктом

спортивної інфраструктури та ін.), а також рекламувати свої продукти, послуги та бренди, займатися піаром [4; 43].

У переліку універсальних спонсорських пакетів можна виділити угоди з постачальником офіційної ігрової форми, що має назву технічний спонсор. В рамках таких угод передбачено обов'язкове нанесення логотипу виробника спортивного екіпірування на ігрову форму. При цьому для клубу розробляється ексклюзивний дизайн ігрової форми для кожного майбутнього сезону. У табл. 1.1 наочно показано, наскільки вигідними можуть бути подібні угоди.

Найбільш престижним правом для спонсорів в професійному футболі прийнято вважати розміщення логотипу компанії або рекламного гасла на передній стороні форми. Подібне використання рекламної площі футбольних клубів прийнято називати титульним спонсорством [43, с.55]. Такий пакет може також мати назву генерального спонсорства [30, с. 156].

РОЗДІЛ 2

МЕТОДИ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

2.1. Методи дослідження

Для вирішення поставлених вище завдань були використані наступні методи:

1. Аналіз літературних, документальних джерел та інформації мережі Інтернет.
2. Спостереження.
3. Опитування.
4. Метод SWOT-аналізу.
5. Метод статистичного аналізу.

Аналіз та вивчення науково-методичної літератури. Джерела використані в данному дослідженні умовно можна розподілити на три групи. Перша, об'єднала публікації, в яких розкриваються безпосередньо засади маркетингової політики в сфері фізичної культури і спорту, різних інструментальних методик – статті О. Акімова, О. Громова, М. Девіса, В. Лукашук, А. Серсбі; підручники та методичні посібники Дж. Бернета, Д. Бич, Н. Бикова, друга – публікації, розробки тощо сучасних тенденцій розвитку світового футболу (С. Батерс, Дж. Вільямс, Р. Кос, О. Степанова, Р. Сторм, М. Томич, А. Улан, С. Чедвік,). Третя – матеріали футбольного клубу «Буковина»: статут, посадові обов'язки, звіти; офіційного сайту клубу тощо.

Більше 30 джерел, використаних у дослідженні, написані іноземними мовами.

Актуальність досліджень в сфері фізичної культури і спорту доведена та підсилена появою маркетингових аналітичних визначень як невід'ємної частини управління фізкультурно-спортивними організаціями,

зокрема футбольними клубами, дитячо-юнацьких шкіл, створених на їх базі тощо.

Для реалізації поставленої мети був використаний метод SWOT-аналізу. За визначенням сайту «Дія», SWOT-аналіз – це ефективний інструмент бізнес-планування, який використовується в бізнесі для формування стратегій. На думку розробників, даний інструмент допомагає проаналізувати внутрішні фактори впливу в контексті сильних та слабких сторін, зовнішні фактори – можливості та загрози, що позначаються на результативність діяльності організації [28].

SWOT інструментарій дає можливість проаналізувати стратегію розвитку будь-якої організації, допомагає визначити, як використати свої потенційні можливості, сильні сторони й, в свою чергу, усунути слабкі сторони та уникнути загроз та усунути слабкі сторони. На даний час фахівці використовують SWOT-аналіз у форматі:

- запускаючи стартап чи новий напрямок розвитку;
- розглядаючи варіанти перебудови бізнесу;
- аналізуючи ринок для кращого розуміння ситуації;
- перевіряючи правильність заданого курсу розвитку організації

тощо.

Методика SWOT-аналізу складається із 4 факторів та дозволяє виявити і структурувати сильні (Strengths) і слабкі сторони (Weaknesses) організації, а також виявити потенційні можливості (Opportunities) і загрози (Threats), що в подальшому будуть впливати / або вже впливають на результативність діяльності організації [7]. Тому алгоритм передбачає проведення спостереження та аналізу діяльності будь-якої організації.

Strengths (сильними сторонами) можуть бути – якість послуг або продукту, історично потужний статус організації, вдале розташування та зручна логістика, наявність необхідного бюджету для реклами, висококваліфікована команда фахівців, наявність власного приміщення тощо.

Слабкі сторони підприємства, товару або послуги, матеріально-технічні обмеження – потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. За їх проявом необхідно системно стежити, їх усувати та впроваджувати заходи по запобіганню їх появи.

Weaknesses (слабкими сторонами) можуть стати відсутність власного сайту та інтернет реклами, слабкій імідж серед клієнтів, низький рівень довіри, відсутність фахівця з маркетингу або маркетингового відділу тощо.

Завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства, так звані Opportunities (можливості), які необхідно визначати і, що важливо, вчасно використовувати.

Прикладом Opportunities (можливостей) може стати зростання попиту на продукт або послугу, припинення діяльності конкурента, пріоритетність місцевих виробників послуги або товару.

Threats (загрози) – це зовнішні події, які потенційно загрожують діяльності, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву або, взагалі, припинити діяльність. Яскравим прикладом такої загрози став карантин встановлений з метою запобігання поширенню гострої респіраторної хвороби COVID-19. Також це можуть бути збільшення податків, перехід кваліфікованої частини персоналу до конкурентів, недосконалість законодавства тощо.

SWOT аналіз потрібно робити кожному сучасному підприємству в будь-якій сфері діяльності. До переваг даної методики відносимо:

- простота проведення та використання даних – не потрібні додаткові фахівці, складні обчислення чи дорогі маркетингові процедури;
- універсальність – не залежить від виду економічної діяльності або частки ринку, яку займає організація чи підприємство;
- повний огляд ситуації – дозволяє виявити всі фактори, що впливають на організацію та дозволяє узагальнити та зіставити абсолютно різні дані;

- дані для подальшого використання – допомагає виявити значну кількість корисної інформації, яка дозволить вам проаналізувати ваші маркетингові активності, досконало вивчити ситуацію на підприємстві та на ринку в цілому, а також розробити стратегію розвитку на майбутнє.

Зовнішні та внутрішні фактори потрібно аналізувати не рідше, ніж раз у рік, а також у наступних випадках:

- при розробці маркетингового плану, адже для цього важливо розуміти особливості товару, сильні та слабкі сторони, ставлення аудиторії до товару та бренду компанії;
- після завершення масштабної рекламної кампанії, щоб проаналізувати зміни продажів та відношення аудиторії до компанії;
- перед та після виведення бізнесу в онлайн: поява власного сайту, інтернет реклама в соціальних мережах;
- при розширенні бізнесу чи введенні нової послуги чи товару;
- після значних змін у роботі підприємства чи зміни продукту;
- перед виходом на новий ринок тощо [8].

Перші два чинники, а саме сильні сторони (S) та слабкі сторони (W) оцінюються за допомогою опитувальника. Питання для аналізу переваг пропонують відповісти керівника:

1. Які сильні сторони вашої компанії?
2. За що вас люблять клієнти?
3. У чому унікальність ваших товарів або послуг?
4. Які сегменти ринку приносять найбільше прибутку? Чому?
5. Що у вас виходить краще конкурентів?

Питання для аналізу недоліків та слабких сторін (W) визначають:

1. Що може завадити розвитку вашого об'єднання?
2. Яких навичок або ресурсів (вам та вашим співробітникам) не вистачає?
3. Які дії не повертають інвестиції?

4. У чому ви зазнаєте невдач?

На думку сучасних дослідників вплив зовнішніх факторів на підприємство та людей дуже відчутний, тому способи контролю ситуації, а це своєчасний аналіз і розробка дій для усунення загроз, є досить актуальним [29]. Отже, для аналізу можливостей (О) та загроз (Т) необхідно відповісти на запитання, представлені в таблиці 2.1.

Аналіз фахової літератури дозволив скомпіювати інформацію та використати для дослідження шаблон для SWOT-аналізу, простий у використанні (дивись таблиця 2.2).

Таблиця 2.1

Орієнтовний перелік запитань для аналізу можливостей та загроз (SWOT-аналіз)

Зовнішні фактори	Питання для аналізу можливостей (О)	Питання для аналізу загроз (Т)
	1. Що можна покращити?	1. Що у ваших конкурентів добре виходить?
	2. Як можна розширити свою цільову аудиторію?	2. Що роблять ваші конкуренти, а ви – ні?
	3. Які зовнішні умови можуть допомогти вам у досягненні мети?	3. Як зовнішні умови можуть зашкодити вашому прогресу або продуктивності?
	4. Які технології можна використовувати для вдосконалення (продукту, роботи організації)?	4. Якої шкоди можуть завдавати зміни в економіці та законодавстві?
	5. Як утримувати наявних клієнтів?	5. Які зміни відбуваються у вашій галузі?
	6. На які нові ринки можна вийти найближчим часом?	6. На вашому ринку з'явилися нові конкуренти?
		7. Чи зменшується ваша цільова аудиторія?

Відповідно, матриця завершує SWOT-аналіз, фіксуючи набір факторів за вище визначеними чотирма напрямками й спонукає до обґрунтованих висновків для створення стратегії розвитку бізнесу.

Таблиця 2.2

Шаблон для SWOT-аналізу

Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	Загрози

Виходячи з отриманих даних, виробляються як формулювання стратегічних цілей (напрямків розвитку) організації (в нашому випадку, спортивної школи), так і вироблення управлінських рішень і практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів [10, с. 64].

Таблиця 2.3

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Можливості	S-O	W-O
Загрози	S-T	W-T

Виходячи з отриманих даних, виробляються як формулювання стратегічних цілей (напрямків розвитку) організації (в нашому випадку, спортивної школи), так і вироблення управлінських рішень і практичних рекомендацій щодо оптимізації бізнес-процесів [10, с. 64].

Батьки (130 осіб) школярів, що проживають в районі розташування ФСК «Олімпія». Школярі 10-14 років закладів загальної середньої освіти м. Чернівці, опитано 70 учнів. Спортсмени та тренери, члени ФК «Буковина», 24 особи, тренери СДЮСШОР «Буковина» (9 осіб) Вболівальники команди, постійні відвідувачі матчів клубу, 30 осіб. Опитувальник представлено в Додатку Б.

2.2. Організація дослідження

«Буковина» – футбольний клуб з міста Чернівці з потужним фізкультурно-спортивними традиціями. Заснований у 1958 році під назвою

«Авангард», з 1965 року і по теперішній час футбольний клуб діє як ФК «Буковина». Команда двічі (у 1982 та 1988 рр.) ставала чемпіоном Урадянської соціалістичної республіки й тричі (1968, 1980, 1989 рр.) срібним призером. За даними порталу «Вікіпедія» у 1990 році ставала переможцем другої ліги СРСР з футболу, найвищим результатом клубу (радянської доби) стало 5 місце в першій лізі [4].

За часів незалежності клуб ставав срібним призером першої ліги України (1996 р.) й двічі переможцем другої ліги України (2000, 2010 рр.). У 1992 р. Команда зайняла 6 місце у вищій лізі, що по праву вважається кращим досягненням в першості України, а в сезонах 1992, 1993-1994 та 2011-2012 рр. – вихід у 1/8 фіналу Кубка України.

Президент клубу – Андрій Сафроняк.

Генеральний директор – Ігор Наболотний.

Спортивний директор – Іван Павлюк.

Директор з маркетингу – Олег Гелка.

Генеральні партнери клубу – Чернівецька міська рада та Чернівецька ОДА, а титульний партнер – «Тайстра Груп».



Рис. 2.1 Офіційний логотип клубу

У структуру клубу входить СДЮСШ «Буковина», яка виступає в дитячо-юнацькій футбольній лізі України в п'яти вікових категоріях. Крім того, в

школі відбувається навчання дітей від 5 до 18 років. Директор школи – Юрій Крафт. Молодіжна команда «Буковина-2» періодично виступає в чемпіонаті Чернівецької області та аматорській лізі (сезон 2001 й 2013 рр.). Клуб має у розпорядженні стадіон «Буковина» як основну базу (збудований у 1957 р, реконструйований у 1967 р, 2000 р. та 2015-2016 рр.) Домашню арену – стадіон «Мальва» та сучасну тренувальну базу – фізкультурно-оздоровчий комплекс «Олімпія».

Дослідження біло заплановано та реалізовано в три етапи. На першому, підготовчому етапі – з 01.02.2023 по 01.04.2023 рр. здійснено загальне планування магістерського дослідження, обґрунтовано вибір теми, наукового апарату: виокремлено об'єкт, предмет, мету та завдання тощо; здійснено аналіз фахової наукової та теоретико-методичної літератури, зокрема теоретичні та практичні засади SWOT-аналізу, його матриці тощо.

Виділено 4 групи респондентів (відповідно залученості у діяльність ФК «Буковина» та СДЮСШОР «Буковина»), сформовано опитувальники для кожної з груп.

На другому етапі – з 01.04.2023 по 30.07.2023 рр. виконаний SWOT-аналіз маркетингової діяльності футбольного клубу «Буковина», структурними елементами якого стали:

- опитування, вивчення сайту клубу та СДЮСШОР «Буковина»;
- формування списку сильних, слабких сторін і можливостей клубу, а також загроз її діяльності;
- складання базової (стандартної) матриці SWOT-аналізу;
- складання матриці можливостей і загроз;
- виділення груп «можливості – сильні / слабкі сторони» і «загрози – сильні / слабкі сторони»;
- складання переліку заходів, що впливають з перетину по парам: «сильні сторони – можливості», «сильні сторони – загрози», «слабкі сторони – можливості», «слабкі сторони – загрози»;

- аналіз співставлення матриц SWOT-аналізу для ФК «Буковина» й СДЮСШОР «Буковина».

Третій етап з 01.08.2023 по 01.12.2023 рр. – реалізовано формування узагальненої матриці SWOT-аналізу та визначення стратегічних цілей / напрямків розвитку клубу, сформовано перспективне планування діяльності маркетингової служби організацій фізкультурноспортивного спрямування, визначено зміст управлінських рішень і практичних рекомендацій.

Був здійснений процес структурування матеріалів, обробка та аналіз результатів дослідження, попередній захист тощо.

РОЗДІЛ 3

АНАЛІЗ ТА УЗАГАЛЬНЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

3.1 Алгоритм аналізу системи управління маркетингом футбольного клубу «Буковина»

Для аналізу системи управління маркетингу ФК «Буковина» був проведений аналіз 1) внутрішнього середовища організації за функціями і елементами, 2) аналіз організаційної структури управління маркетингом, 3) аналіз зовнішнього середовища, 4) SWOT-аналіз.



Рис. 3.1 Організаційно-управлінська структура ФК «Буковина» [16].

В організаційній структурі системи управління, згідно інформації з офіційного сайту ФК «Буковина» (дивись Рис.3.1), присутній директор з маркетингу. Згідно посадових інструкцій, стверджуємо, що управління маркетинговою діяльністю в контексті загальної концепції розвитку даної

організації покладено саме на директора з маркетингу, який підпорядковується безпосередньо директору [16]

Так, маркетинг-директор відповідає за

- розробку маркетингової політики футбольного клубу в контексті загальної концепції розвитку клубу, координує діяльність всіх структурних елементів щодо збору та аналізу інформації комерційно-економічного спрямування;
- підготовку та реалізацію пропозицій по створенню торгової марки та бренду клубу;
- організовує рекламні заходи (ЗМІ, різні види реклами, відкриті тренування та інші форми роботи);
- підготовку пропозицій щодо освоєння нових напрямків розвитку;
- вивчення думки клієнтів про послугу, підготовку пропозицій по підвищенню конкурентної спроможності та якості послуг;
- розробку проектів технічної та адміністративної модернізації;
- організація розрахунків ефективності від реалізації проектів розвитку клубу;
- проведення діагностики всіх виробничих, комерційних процесів в клубі;
- аналіз конкретних програми розвитку і реструктуризації, можливості фінансового забезпечення програм.

Спектр обов'язків директора з маркетингу згідно з посадовою інструкцією надзвичайно великий. Незважаючи на наявність даної посади у ФК «Буковина», нами не віднайдено інформації про управління маркетингом повноцінної складової клубу – СДЮСШОР «Буковина».

Інформація про організаційно-управлінську структуру спеціалізовано дитячо-юнацької школи, що представлена на інтернет платформі «ЧернівціСпорт» визначає лише тренерський штаб на чолі з директором Юрієм Крафтом (дивись Додаток А) [23].

Отже, аналізуючи структуру управління всім клубом, зокрема маркетингом, визначаємо її лінійно-функціональний характер.

Крім того, на сторінці «ЧернівціСпорт», присвяченій школі, знаходимо її різні назви – КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» «Буковина», футбольна школа «Буковина». Така ж ситуація в соціальних мережах – ФШ «Буковина» (You tube), ФС «Буковина» (Instagram), КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» (Facebook). Власного сайту дитячо-юнацька школа не має.

Отже, не зважаючи на наявність директора з маркетингу, достатню кількість спортсменів різної кваліфікації, що займаються в клубі, ефективне здійснення маркетингової діяльності організації ускладнене внаслідок слабого зв'язку між професійною складовою ФК «Буковина» та спортивною школою клубу безпосередньо у виділеному напрямі.

Розглядаючи маркетинг як систему, слід в комплексі формувати структурні підрозділи служби маркетингу спортивної організації закріпленням за кожною з них відповідних їх профілю конкретизованих функцій.

Сукупність цих функцій, скоординованих за часом їх реалізації, становить методичні основи маркетингової діяльності спортивної організації, покликаної забезпечити її роботу. Порівняно невелика номенклатура товарів і послуг спорту дозволяє прийняти функціональну структуру служби маркетингу.

Будь-яка організаційна структура служби маркетингу повинна забезпечувати можливість виконання всієї сукупності елементів, що становлять комплекс маркетингу:

- товарної політики,
- цінової політики,
- політики стимулювання,
- політики розподілу,
- кадрової політики,

- політики споживання,
- конкурентно спроможної політики.

Залежно від обсягів та масштабів реалізації товарів і послуг спорту, наявності кадрів в пропоновану схему вносять відповідні зміни. Внесення змін не повинно призводити до втрати функцій або зниження якості їх виконання. Єдина структура може бути використана з урахуванням цих вимог в будь-якої спортивної організації.

Здійснення товарної та цінової політики клубу реалізується через отримання економічного ефекту, одним з показників якого є прибуток. У досліджуваній організації спостерігається позитивна динаміка у формуванні сприйняття бренду школи та клубу, у вибудовуванні взаємин зі ЗМІ, спонсорами, партнерами, уболівальниками і суспільством в цілому. Крім продажу білетів на матчі команди ФК «Буковина», прибутку від брендового магазину, клуб організовує рекреаційно-розважальну діяльність для уболівальників і гостей – здебільшого це точки харчування. Тобто, така діяльність не носить комплексний і багаторівневий характер та сприяє інтересам та запитам лише дорослого населення. Відсутні спеціалізовані локації, які здатні реалізувати різні функції рекреаційно-розважальної діяльності – культурно-творча, інформативно-просвітницька, ціннісно-гедоністичних, компенсаторна, оздоровча, морально-естетична і релаксаційна, та адресовані дітям і підліткам, родинам тощо. А дані функції взаємозалежні й спрямовані на створення культурно-просторового розвиваючого середовища для місцевої громади та культурно-розвиваючої діяльності із врахуванням статі, різного віку та індивідуальних інтересів кожної людини [23].

Види розважально-рекреаційної діяльності безпосередньо в дитячо-юнацькій школі, не зважаючи на її вдалу локацію представлені лише фото зоною. Варіанти у вигляді веллкам зони із батутом для дітей, зони аквагриму, для інтерактивних ігор, фото-автограф сесіями з футболістами клубу не використовуються ні в форматі школи, ні в форматі команди в

перед матчевий період та час перерви. Використання різноманітних локацій дозволяє створити особливий позитивний настрій напередодні важливого спортивного заходу, залучити до участі дітей та молодь, презентувати досягнення вихованців клубу, і таким чином звлучити до участі їх родини; відіграє значну роль у популяризації фізичної культури і спорту, вихованні потреби у систематичних заняттях фізичною активністю, вихованні любові до рідного краю, патріотизму тощо.

Маркетинг подій – найбільш ефективний інструмент спортивного брендингу, особливо, на локальному рівні, що дозволяє при мінімальних витратах досягти максимального ефекту. Промоція змагань і турнірів, спортивно-видовищних шоу вже само по собі стає важливим інформаційним приводом і гарантовано генерує інтерес уболівальників.

Завдання, яке повинен вирішувати клуб, – це залучення глядача на стадіон, вплив на тих, хто вибирає телевізор, пошук активних дозвілля тих кому потрібен заклик, агресивний емоційний посыл, кого потрібно не просто зацікавити, а й вирвати зі звичного середовища, привести на стадіон.

Діагностика системи управління маркетингом ФК «Буковина» була здійснена окремо для футбольної професійної команди та спеціалізованої дитячо-юнацької школи, потім матриці накладались одна на одну.

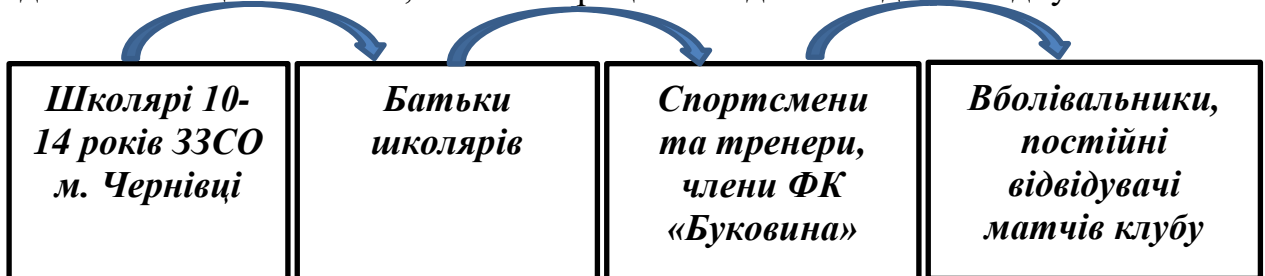


Рис.3.2 Перспективна аудиторія отримувачів послуг м. Чернівці

Для того, щоби визначити складові SWOT матриці нами були опитанні 5 груп, що формують перспективну аудиторію надавачів та отримувачів послуг (відвідування тренувальних занять з футболу, відвідування

спортивних заходів, тренерство, спортивна діяльність) (дивись Рис.3.2) [17, с. 63-64].

- батьки школярів Чернівецького ліцею № 13 Чернівецької міської ради (м. Чернівці, вул. Південно-Кільцева, 17), Чернівецького ліцею №17 «Успіх» Чернівецької міської ради (м. Чернівці, вул. Південно-Кільцева, 7-б), Чернівецького ліцею №18 Чернівецької міської ради (м. Чернівці, вул. С. Скальда, 26-в), Чернівецького ліцею №19 ім. О. Кобилянської Чернівецької міської ради (м. Чернівці, вул. Фізкультурна, Чернівецький ліцей №20 Чернівецької міської ради (м. Чернівці, вул. Воробкевича, 19). Вибір закладів освіти пов'язаний із локацією тренувальної бази – фізкультурно-оздоровчого комплексу «Олімпія». Було опитано 130 осіб. Опитувальник представлено в Додатку Б.1.

- Школярі 10-14 років закладів загальної середньої освіти м. Чернівці, опитано 70 учнів. Опитувальник представлено в Додатку Б.2.

- Спортсмени та тренери, члени ФК «Буковина», 24 особи, тренери СДЮСШОР «Буковина» (9 осіб) Опитувальник представлено в Додатку Б.3.

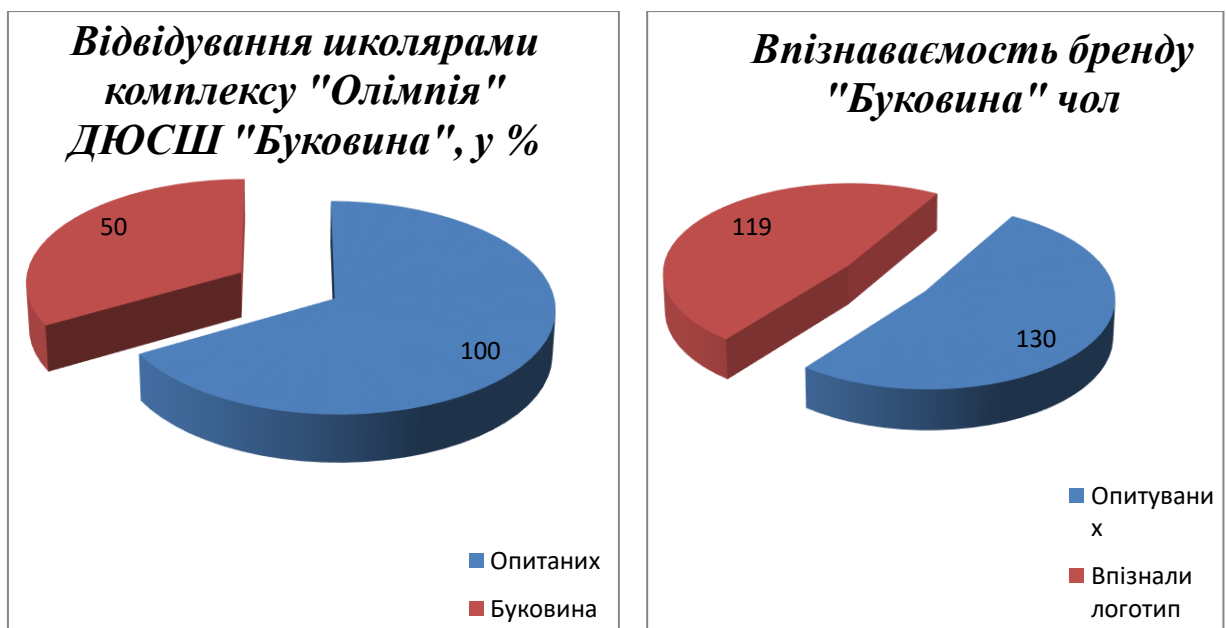


Рис.3.3 Результати опитування 1 групи респондентів

•Вболівальники команди, постійні відвідувачі матчів клубу, 30 осіб.

Опитувальник представлено в Додатку Б.4.

Опитування батьків школярів, що навчаються в районі розташування фізкультурно-оздоровчого комплексу «Олімпія» дозволив визначити, що

- із 130 опитаних осіб, 110 дорослих (84,6%) підтвердили зацікавлення спортом в родині, 90 батьків (69,2%) зазначили, що їх дитина займається спортом, 65 (50%) визначили, що це футбол. Всі учасники (100%) наголосили, що в районі активно працює фізкультурно-оздоровчий комплекс «Олімпія» та, що 65 (50%) їх дітей займаються саме в ДЮСШ «Буковина». Логотип ФК «Буковина» також був впізнаний 119 (91,5%) учасниками опитування (дивись Рис.3.3).

Під час опитування 70 школярів 10-14 років, що займаються футболом, було з'ясовано, що 20 учасників (28,6%) цікавляться історією клубу «Буковина», сучасного українського та світового футболу, 26 (37,2%) хлопців систематично (мінімум 2 рази на місяць) відвідують спортивні заходи (змагання) за участі ФК «Буковина».

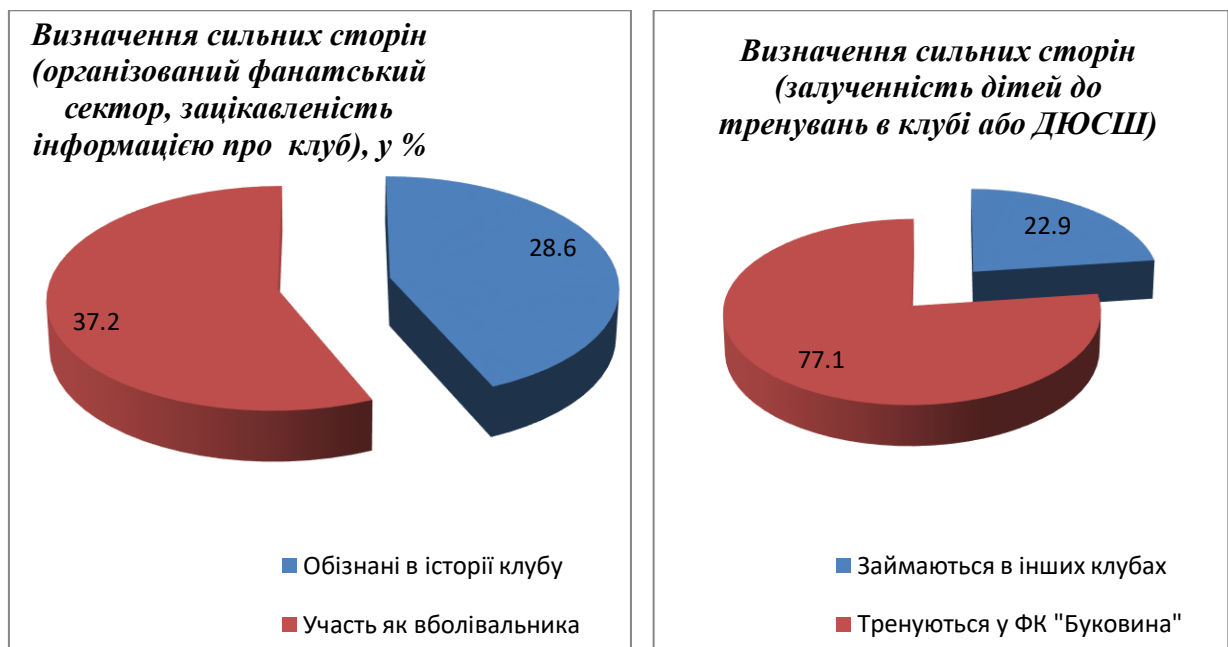


Рис.3.4 **Визначення сильних сторін ФК «Буковина» на основі опитування**

А 30 (42,9%) відомий склад команди та прізвища тренерів, 54 (77,1%) учасники опитування систематично відвідують тренування ДЮСШ «Буковина» (дивись Рис.3.4).

На думку Н. Перхайло, що, безпосередньо, узагальнила визначення і думки попередніх дослідників, метою фізкультурно-спортивного маркетингу стало об'єднання спорту та бізнесу. Задля ефективної діяльності, зокрема футбольних клубів, необхідно задовольняти потреби глядача (вболівальника, фаната), організувавши для нього «незабутні, видовищні та яскраві» спортивні змагання; пов'язати їх з рекламою, що дозволить донести до глядачів інформацію про будь-які товари або послуги; принести прибуток самим організаторам [17, с.63-63].

Опитування вболівальників команди, постійних відвідувачів матчів клубу (30 осіб) дозволило визначити високий рівень впізнаваності бренду в регіоні – всі 30 (100%) учасників заявили про високий рівень власних знань про клуб (необхідно врахувати специфіку групи), 10 (33,%) – наголосили на важливості наявності місцевих спортсменів, вихованців чернівецького футболу в основному складі команди, 15 (50%) – заявили про організованість фанатського сектору, увагу з боку команди до нього. Проте, наголосили на нестабільності результатів, низької соціальної активності гравців і тренерів клубу, внаслідок чого знижена популярність клубу, недостатності сучасних додаткових послуг, відсутності орієнтування на сімейний формат.

Програма маркетингу в спорті включає в себе увесь комплекс комерційних та інших заходів, скерованих на доведення товару до споживача, покращення фінансового стану організації [25, с. 20-25].

Опитання спортсменів клубу дало можливість зафіксувати наступні результати. На запитання «На вашу думку, чи потрібні зустрічі футболістів клубу із фанатським середовищем?», всі учасники, 24 особи (100%) відповіли «Так», проте 12 (50%) із них не змогли навести тему для такої зустрічі.

Потребу участі спортсменів клубу в зустрічах, спільних змаганнях і розвагах з юними футболістами визнали 20 (83,3%) спортсменів та тренерів, 10 (41,6%) пригадали такі заходи, зокрема і в інших клубах та громадських організаціях фізкультурно-спортивного спрямування, в яких тренувались або працювали раніше. Тобто, така практика існує, хоча не має широкого розповсюдження.

19 (79,2%) спортсменів та тренерів впевнено визначили, що обізнані зі змістом сайту ФК «Буковина», 5 (20,8%) визнали, що знають про його існування, але не знайомі з його наповненням. Відповідно, 19 учасників опитування поділились думками, щодо наповнення сайту команди. Так, 3 (15,8%) вважають сайт сучасним за оформленням і зовсім неінформативним для відвідувачів, 4 (21%) стверджували, що з першої спроби не змогли знайти необхідну для них інформацію, ще 6 (31,6%) задоволені наповненістю сайту й запропонували частіше завантажувати актуальні фото та відео спортивних подій, і не тільки футбольних матчів, 3 (15,8%) – наголосили, що наявну маркетингову службу повинна систематично займатись наповненням сайту, мовляв «їх робота – зміни на сайті». Ще 3 (15,8%) підтвердили необхідність змін, проте не змогли в деталях обгрунтувати свою думку.



Рис. 3.5 Відповіді на запитання "Чи задоволені ви сайтом ФСК "Буковина"? Що на вашу думку, варто змінити?" (n=19)

Ще однією інформацією, на яку варто звернути увагу стало небажання спортсменів спілкуватись із представниками засобів масової інформації. Так, із 24 представників (100%), 22 (91,6%) не змогли визначити, коли відбулась остання прес конференція команди. Щоправда, така ситуація могла статись через а) зміни у складі команди за останній рік; б) пандемію коронавірусу COVID-19, що призупинила змагальну діяльність; в) військова агресія рф проти України тощо.

Проте, всі учасники опитування погоджуються, що такий напрям діяльності футбольних клубів повинен бути обов'язковим.

Отже, на основі аналізу відкритих джерел, опитування учасників навчально-тренувального та змагального процесів (спортсмени, тренери, вболівальники) була створена матриця SWOT-аналізу маркетингової діяльності команди «Буковина» ФСК «Буковина» (таблиця 3.1).

До сильних сторін маркетингової політики команди було віднесено:

- впізнаваність бренду в регіоні;
- наявність місцевих спортсменів;
- організований фанатський сектор;
- наявність генерального спонсора;
- наявність титульних, преміум та технічних партнерів;
- наявність директора з маркетингу;
- згуртованість колективу;
- розуміння необхідності розвитку маркетингу команди та бачення певних перспектив;
- підтримка місцевої влади, ЗМІ;
- наявність офіційного сайту;
- наявність матеріально-технічної бази.

Проведений SWOT-аналіз показав, що організація має великий потенціал щодо вдосконалення та розвитку системи управління маркетингом.

Таблиця 3.1

**Матриця SWOT-аналізу маркетингу футбольної команди «Буковина»
ФСК «Буковина»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - впізнаваний бренд в регіоні; - наявність місцевих спортсменів; - організований фанатський сектор; - наявність генерального спонсора; - наявність титульних, преміум та технічних партнерів; - наявність директора з маркетингу; - згуртований колектив; - бачення необхідності розвитку маркетингу; - підтримка місцевої влади, ЗМІ; - наявність офіційного сайту; - наявність матеріально-технічної бази. 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільні результати, внаслідок чого знижена популярності; - нестійке фінансове становище; - відсутність загальної маркетингової стратегії та недостатність досліджень; - обмеженість каналів збуту товарів і послуг; - недостатність товарів і додаткових послуг; - низька соціальна активність.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - тісний взаємозв'язок із футбольними школами та соціальна активність; - потенціал розвитку взаємин зі ЗМІ; - потенціал розвитку взаємин з уболівальниками; - збільшення асортименту та нові канали збуту товарів і послуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - нестабільність у проведенні заходів внаслідок бойових дій на території України та відповідних загроз; - нестабільність спортивних результатів; - низька платоспроможність населення;
<ul style="list-style-type: none"> - збільшення числа партнерів; - впровадження нових інструментів управління маркетингом; - розвиток системи управління та розробка маркетингової стратегії. 	<ul style="list-style-type: none"> - опір з боку співробітників в результаті змін в системі управління.

Опитування тренерів СДЮСШОР «Буковина» ФК «Буковина» (n=9), що виокремило зовсім інші питання, поруч з результатами опитування юних футболістів та їх батьків; аналіз соціальних мереж тощо дозволили виокремити сильні і слабкі сторони СДЮСШОР «Буковина» ФК «Буковина».

Із дуже слабких сторін маркетингової політики дитячо-юнацької спортивної школи тренери визначили відсутність власного сайту 8 (88,9%);

4 (44,4%) – допустили необхідність започаткування власного відділу маркетингу або найм фахівця в цьому напрямі. 4 (44,4%) з опитаних тренерів вважають, що додаткові посліги та товари стали би суттєвою можливістю отримувати додаткові прибутки, а ще 2 (22,2%) добавили, що відсутність умов (локації або торгівельної точки) для реалізації додаткових товарів є проблемою, що вимагає швидкого рішення.

Ще однією слабкою стороною визнана сайту 8 (88,9%) відсутність зв'язків із складовими ФК «Буковини», зокрема із директором з маркетингу (дивись Рис.3.6)

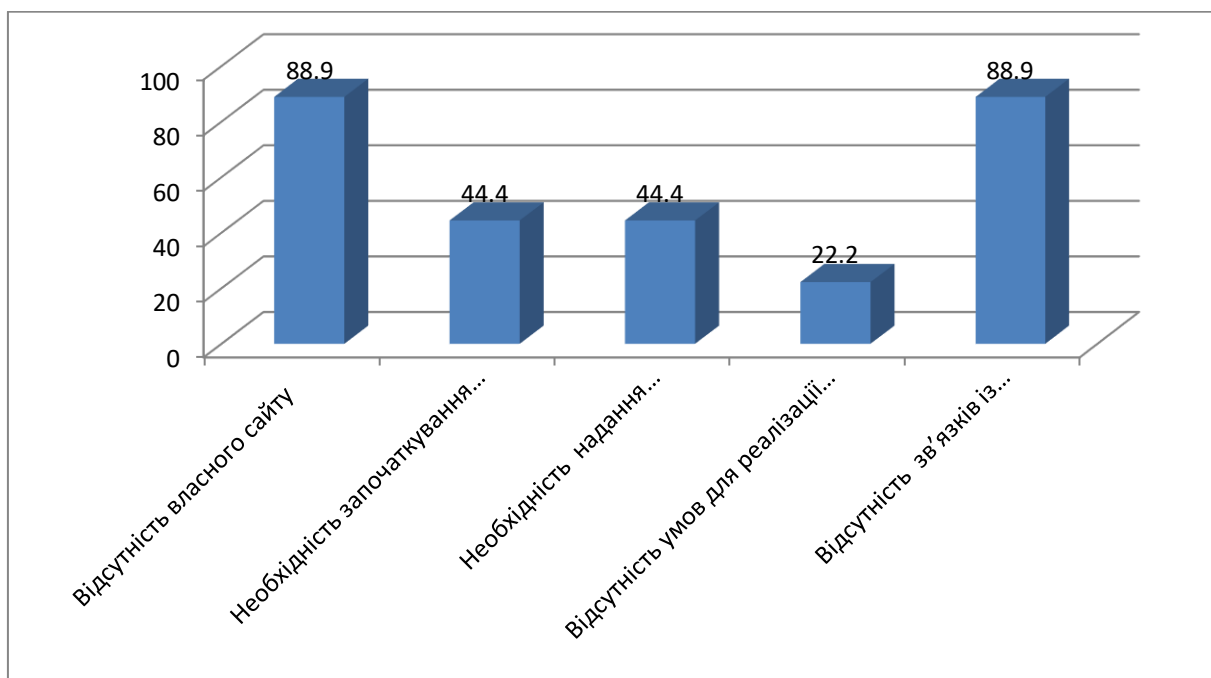


Рис.3.6 Слабкі сторони (W) маркетингової діяльності СДЮСШОР «Буковина» ФК «Буковина», у %

Істотна особливість маркетингової діяльності організації, полягає в принципій формалізації творчої складової маркетингу, обумовлює низьку результативність існуючих методів оцінки ефективності маркетингу, орієнтованих на отримання абсолютних оцінок якості маркетингової діяльності.

Таблиця 3.2

**Матриця SWOT-аналізу управління маркетингом СДЮСШОР
«Буковина» ФК «Буковина»**

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ul style="list-style-type: none"> - впізнаваний бренд в регіоні; - позитивний імідж; - замученість великої кількості дітей та молоді та їх родин; - висока соціальна активність; - нормативно-правове регулювання сфери ФКіС як одного з обов'язкових напрямів державної політики; - згуртований колектив; - сталий календар спортивних подій; - підтримка місцевої влади, ЗМІ; - наявність фахової матеріально-технічної бази; - наявність інформації в соцмережах. 	<ul style="list-style-type: none"> - відсутність власного сайту; - відсутність зв'язку із складовими ФК «Буковина», зокрема із директором з маркетингу; - відсутність власного відділу маркетингу; - відсутність загальної маркетингової стратегії школи; - обмеженість каналів збуту товарів і послуг; - недостатність товарів і додаткових послуг; - використання застарілих рекламних методик.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ul style="list-style-type: none"> - тісний взаємозв'язок із футбольними школами та соціальна активність; - потенціал розвитку взаємин зі ЗМІ; - потенціал розвитку взаємин з уболівальниками; - збільшення асортименту та нові канали збуту товарів і послуг; 	<ul style="list-style-type: none"> - країна в стані війни заходів внаслідок бойових дій на території України та відповідних загроз; - нестабільність спортивних результатів; - низька платоспроможність населення;

Отримана під час дослідження узагальнена матриця SWOT-аналізу дозволила сформулювати основні напрями реформування маркетингової політики футбольного клубу «Буковина».

3.2 Перспективні шляхи розвитку маркетингової політики ФК «Буковина»

Для досягнення успіху в маркетинговій діяльності необхідно, в першу чергу, внести зміни в організаційну структуру управління маркетингом ФК «Буковина». По-друге, вимагають коригування заходи щодо реалізації окремих елементів комплексу маркетингу і розробка інструментів управління маркетингом.

Пропонується запровадити в організаційну структуру футбольного клубу наступні зміни:

1) Відкоригувати штатний розклад організації, замінивши назву посади «технічний директор» на «директор з розвитку».

2) Підпорядкувати менеджера з розвитку директору з розвитку і скорегувати його посадові інструкції.

3) Ввести в структуру вищого керівного складу посаду комерційного директора з безпосереднім підпорядкуванням директору організації.

4) Створити підрозділ маркетингу та комунікації, який очолить директор з маркетингу.

5) Підпорядкувати фахівця по соціальним зв'язкам директору з маркетингу.

Результатом таких перетворень стануть:

– маркетингова діяльність організації буде координуватися однією особою, наділеною високими повноваженнями задля достатнього рівня відповідальності;

– сформована таким чином адміністративна команда, відповідальна за розробку маркетингової стратегії й перспективного плану діяльності;

– конкретні цілі та завдання ефективної маркетингової діяльності та шляхи їх реалізації;

– рівень поінформованості членів, зацікавленість у результаті та поява корпоративної культури тощо.

Позитивний результат введення посади директору з маркетингу підтверджується результативним досвідом інших спортивних організацій.

Оскільки пріоритетним напрямком для розвитку організації є маркетинг, в першу чергу, рекомендується в перспективі виділити комерційну діяльність в окремий блок. Крім того, варто рекомендувати ввести в структуру посаду фахівці зі зв'язків з громадськістю та інформаційної політики.

У типовому «Положенні» про структурний підрозділ комерційного відділу повинні бути відображені:

- зовнішні та внутрішні сфери діяльності підрозділу;
- завдання, які вирішуються підрозділом у зовнішніх і внутрішніх сферах;
- відповідальність відділу за рішення закріплених за ним завдань;
- характеристики необхідних продуктів діяльності підрозділів.

При формуванні остаточних списків функцій слід узгодити регламент виконання функцій, які можуть бути реалізовані спільними зусиллями декількох структурних підрозділів. У процесі узгодження регламенту функцій останні повинні бути конкретизовані до рівня, що дозволяє сформулювати посадові інструкції штатних співробітників комерційного відділу, що дозволить визначити професійний і кваліфікаційний склад працівників.

Сукупність конкретизованих функцій комерційного відділу є викладену в термінах функцій методичу здійснення всієї маркетингової діяльності спортивної організації. Крім посадових інструкцій, конкретизовані функції можуть бути використані для стратегічних і оперативно-тактичних планів маркетингу.

З цією метою повинні бути (з урахуванням конкретних умов спортивної організації) встановлені тимчасові параметри (періодичність)

виконання функцій, а також розроблені форми проміжних і остаточних документів, що відображають результати виконання функцій, і принципи документообігу всередині комерційного відділу і між інших функціональних служб спортивної організації.

Для вдосконалення організаційної структури ФК «Буковина» варто також змінити її тип. Рекомендується здійснити перехід від лінійно-функціональної до матричної структури управління. Це дозволить здійснювати ефективну діяльність по розвитку організації в різних напрямках, здійснюючи реалізацію проектів розвитку футбольного клубу.

Керівником проектів при переході на матричну структуру управління буде директор з розвитку. Залежно від специфіки проекту його виконавцями, можуть бути співробітники різних структурних підрозділів, які виявляються в підпорядкуванні не менше двох керівників, але з різних питань.

Відповідно до рекомендацій щодо зміни організаційної структури необхідно також відкоригувати нормативно-правові документи організації, такі як:

- положення про організаційну структуру;
- положення про структурні підрозділи;
- посадові інструкції;
- штатний розклад;
- план фінансово-господарської діяльності.

Реалізація рекомендацій щодо вдосконалення організаційної структури управління маркетингом дозволить здійснювати ефективне планування, організацію, мотивацію, регулювання, контроль і аналіз маркетингової діяльності футбольного клубу «Буковина» по всіх елементах комплексу маркетингу.

У ФК «Буковина» відсутня основна стратегія маркетингової діяльності, яка повинна визначати вектор просування товару, послуг, іміджу. Результатом маркетингової стратегії є маркетинговий план

конкретних дій, спрямованих на зміцнення становища організації в соціально-економічній сфері Підготовку стратегії, в тому числі маркетингової, доцільно базувати на основні функції управління:

1) Стратегія як мета. В даному контексті стратегія повинна являти собою погляд в майбутнє, стратегічне намір, яке стало б сильним мотивуючим фактором для співробітників компанії. Варто відзначити, що цілі повинні бути конкретними, вагомим і обмеженими в часі, тобто із визначення «фінішу». Важливим також вважаємо їх досяжність [45].

2) Стратегія як механізм координації діяльності всіх ланок. Так, поставлена мета може бути реалізована тільки за умови злагодженої роботи всіх підрозділів, а також прийняття та успішного її виконання на різних рівнях.

Завдяки цьому маркетинг спортивного клубу буде сформований «як в спорті» – для досягнення конкретної і зрозумілої мети.

3) Стратегія як основа для прийняття рішення. Чітко визначені критерії прийняття рішень, сформульовані в стратегії, можуть підвищити якість та спростити вибір альтернатив.

Сучасний погляд на маркетинг в спорті переорієнтовує завдання маркетингової служби, зокрема футбольного клубу. Орієнтуючись на той факт, що в структурі ФК є команда майстрів, дитячо-юнацька спортивна школа, певна кількість тренерів різного рівня підготовки; наявність тренувальної та змагальної бази, задля розвитку клубу варто:

- залучити фінансові ресурси, тобто спонсорські кошти або засоби;
- розвиток і просування бренду футбольного клубу;
- збільшення прибутку за рахунок проведення нових маркетингових заходів;
- організація роботи із фанатською аудиторією різного віку;
- постійно діюча роздрібна торгівля сувенірною продукцією, атрибутикою, спортивною формою з символікою клубу;

- Internet-магазин спортивної продукції, зорема з послугою доставки;
- продаж рекламних площ на стадіоні, тренувальних базах, власному транспорті і формі гравців;
- комерційне використання інфраструктури клубу – проведення фестивалів, «опен-ерів», свят фізкультурно-спортивної спрямованості;
- впровадження «абонементних продуктів» для уболівальників з «спеціальною» ціновою політикою;
- програми лояльності для відвідувачів родинного сегменту, школярів, студентів тощо.

При формуванні маркетингової стратегії футбольного клубу важливо враховувати такі основні напрямки розвитку, як дослідження ринку, сегментування, «таргет» рекламу, позиціонування, «брендинг» і «фандрайзинг».

Розробка і впровадження в спортивній організації маркетингової стратегії призведе до формування розуміння майбутнього розвитку цієї організації, а використання сучасних менеджер методів забезпечить баланс й виділить перспективні напрямки розвитку.

Висока ефективність витрат на маркетинг може бути досягнута тільки в разі системного підходу в організації цього процесу, з урахуванням закономірностей, властивих системам. Виконання лише окремих, розрізнених функцій очікуваного результату дати не зможуть.

На сучасний професійний футбол поширюються всі закони брендингу, розроблені для товарів масового споживання. Є продукт – футбольне видовище. Є цільова аудиторія, архітектура бренду, обіцянка бренду, дії зі зміни сприйняття цільової аудиторії, і інші більш-менш загальноприйняті компоненти. Так, є, звичайно, і чисто спортивна специфіка – клубні успіхи, спортивні досягнення, але вони не скасовують можливості розвитку футбольного клубу як бренду, хоча і являють собою дуже мінливі його характеристики.

Однак навіть тимчасові невдачі та програші команди не позначаються на «споживчому» попиті. Як правило, віддавши симпатії своєму футбольному клубу, споживач (уболівальник) залишиться вірний йому довгі роки. Причиною ж, здатною зруйнувати цю прихильність, може стати ставлення самого футбольного клубу до цього вболівальнику.

Формування позитивного іміджу футбольного клубу – це праця довга і кропітка. Саме тривала системна і цілеспрямована політика може сприяти формуванню позитивного сприйняття футбольного клубу у внутрішньому і в зовнішньому середовищі. Імідж клубу не створюється однією успішною подією, наприклад, перемогою в одному з матчів. Швидше навпаки, низка різних подій, зокрема і драматичних, але висвітлених у прив'язці до загальної стратегії просування і формують в остаточному підсумку імідж клубу. Тому, як і будь-який бренд, бренд футбольного клубу потребує просування, в тому числі засобами реклами.

Необхідно спробувати різні підходи і методи просування клубу, серед яких варто виділити рекламу подій і заходів, проведення промо-акції, рекламну підтримку фан-руху, а також рекламно-маркетингову і PR-підтримку заходів по залученню спонсорів і комерційних партнерів футбольного клубу.

У сучасному суспільстві для успішного розвитку організації керівник повинен бути новатором. Тому необхідно використовувати всі можливі способи для досягнення мети, а мета в даному випадку – підвищення конкурентоспроможності організації та збільшення її доходу за рахунок інтернет-сайту і за рахунок використання інструментів інтернет-маркетингу [21].

Для розвитку маркетингової політики футбольного клубу «Буковина» в перспективі варто рекомендувати здійснити наступні проєкти і заходи:

оформлення спільного сайту та мобільного додатку:

- доопрацювання мобільної версії сайту;

- розробка мобільного додатку клубу.

створення інтернет-магазину:

- створення інтернет-магазину клубу;
- розробка нового дизайну для атрибутики, залучення нових товарів;
- продаж частини квитків і передматчевих програмок в клубному магазині;
- доставка перших куплених абонементів або атрибутики через інтернет-магазин, футболістами (сюжет для ТВ).

організація промоакцій та заходів:

- квестів (активна участь з відмовою від банальної схеми «зроби репост-виграй квиток»), як приклад – квест з розшуку квитків;
- розіграшів (умовою для участі у розіграшу передбачений відеосюжет, про любов до футболу, про власний шлях уболівальника), як приклад – футбольного м'яча з автографами футболістів і тренерів;
- створення відеороликів за участю активних уболівальників (кричалки, пісні та ритуали).

створення передматчевих локацій:

- нові передматчеві локації – альтернативне кафе;
- нові локації побутового та рекреаційного характеру: парковки, зони відпочинку, очікування, туалетні кімнати тощо.

співпраця із партнерами, спонсорами, меценатами:

- продаж атрибутики в точках партнерів;
- спільні крос-маркетингові акції (конкурси, вікторини, акції);
- спільні заходи / змагання з партнерами клубу;
- розробка спільного продукту, названого в честь клубу, реалізація продукту партнером на взаємовигідних умовах, наприклад: торт, тістечко, батончик, блюдо.

участь в житті громади:

- участь професіональної команди та дитячо-юнацької школи ФК «Буковина» в культурних / громадських / спортивних подіях міста;
- благодійна діяльність;
- популяризація фізичної культури і спорту (відео-ролик, відео звернення, відкриті тренування, майстер класи тощо).

ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

Маркетинг – це невід'ємний компонент ефективності менеджменту фізкультурно-спортивної організації, яка функціонує в умовах ринкової економіки. Маркетингові дослідження передбачають систематичний збір, відображення і аналіз даних з різних аспектів маркетингової діяльності спортивної організації, зокрема ФК. Проведення маркетингових досліджень дозволяє ФК отримати інформацію про ринок, споживачів, конкурентів (інші клуби) та інші елементи зовнішнього середовища клубу. Отримана нами в ході дослідження узагальнена матриця SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок про те, що для поліпшення і стабілізації результатів діяльності СДЮСШОР «Буковина» ФК «Буковина» необхідно:

Для розвитку маркетингової політики футбольного клубу «Буковина» в перспективі варто рекомендувати здійснити наступні проєкти і заходи:

оформлення спільного сайту та мобільного додатку:

- доопрацювання мобільної версії сайту;
- розробка мобільного додатку клубу.

створення інтернет-магазину:

- створення інтернет-магазину клубу;
- розробка нового дизайну для атрибутики, залучення нових товарів;
- продаж частини квитків і передматчевих програмок в клубному магазині;
- доставка перших куплених абонементів або атрибутики через інтернет-магазин, футболістами (сюжет для ТВ).

організація промоакцій та заходів:

- квестів (активна участь з відмовою від банальної схеми «зроби репост-виграй квиток»), як приклад – квест з розшуку квитків;

- розіграшів (умовою для участі у розіграшу передбачений відеосюжет, про любов до футболу, про власний шлях уболівальника), як приклад – футбольного м'яча з автографами футболістів і тренерів;
- створення відеороликів за участю активних уболівальників (кричалки, пісні та ритуали).

створення передматчевих локацій:

- нові передматчеві локації – альтернативне кафе;
- нові локації побутового та рекреаційного характеру: парковки, зони відпочинку, очікування, туалетні кімнати тощо.

співпраця із партнерами, спонсорами, меценатами:

- продаж атрибутики в точках партнерів;
- спільні крос-маркетингові акції (конкурси, вікторини, акції);
- спільні заходи / змагання з партнерами клубу;
- розробка спільного продукту, названого в честь клубу, реалізація продукту партнером на взаємовигідних умовах, наприклад: торт, тістечко, батончик, блюдо.

участь в житті громади:

- участь професійної команди та дитячо-юнацької шкли ФК «Буковина» в культурних / громадських / спортивних подіях міста;
- благодійна діяльність;
- популяризація фізичної культури і спорту (відео-ролик, відео звернення, відкриті тренування, майстер класи тощо).

Розроблений комплекс рекомендацій може бути використаний керівниками як в повному обсязі, так і поетапно. Пропозиції можуть бути основою для формування стратегії маркетингу організації й її стратегії розвитку в цілому.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Отримана нами в ході дослідження узагальнена матриця SWOT-аналізу дозволяє зробити висновок про те, що для поліпшення і стабілізації результатів діяльності ФК «Буковина» необхідно:

1. Грамотно використовувати оптимізацію системи спортивної підготовки для організації і забезпечення тренувального та змагального процесів. Поєднання оптимального використання наявних спортивних об'єктів з високою професійною майстерністю тренерського колективу і талантом спортсменів здатні нівелювати негативний вплив фінансово-економічної нестабільності на організацію.

2. Підвищити ранг вирішення спортивних завдань. Для вирішення питань з підготовки спортсменів-кандидатів на важливі змагання будуть докладені максимальні фінансові та організаційні зусилля всіх зацікавлених органів державної влади, благодійних організацій та спонсорів в рамках своїх компетенцій.

Для розвитку маркетингової політики футбольного клубу «Буковина» у перспективі варто рекомендувати здійснити наступні проєкти і заходи:

оформлення спільного сайту та мобільного додатку:

- доопрацювання мобільної версії сайту;
- розробка мобільного додатку клубу.

створення інтернет-магазину:

- створення інтернет-магазину клубу;
- розробка нового дизайну для атрибутики, залучення нових товарів;
- продаж частини квитків і передматчевих програмок в клубному магазині;

- доставка перших куплених абонементів або атрибутики через інтернет-магазин, футболістами (сюжет для ТВ).

організація промоакцій та заходів:

- квестів (активна участь з відмовою від банальної схеми «зроби репост-виграй квиток»), як приклад – квест з розшуку квитків;
- розіграшів (умовою для участі у розіграшу передбачений відеосюжет, про любов до футболу, про власний шлях уболівальника), як приклад – футбольного м'яча з автографами футболістів і тренерів;
- створення відеороликів за участю активних уболівальників (кричалки, пісні та ритуали).

створення передматчевих локацій:

- нові передматчеві локації – альтернативне кафе;
- нові локації побутового та рекреаційного характеру: парковки, зони відпочинку, очікування, туалетні кімнати тощо.

співпраця із партнерами, спонсорами, меценатами:

- продаж атрибутики в точках партнерів;
- спільні крос-маркетингові акції (конкурси, вікторини, акції);
- спільні заходи / змагання з партнерами клубу;
- розробка спільного продукту, названого в честь клубу, реалізація продукту партнером на взаємовигідних умовах, наприклад: торт, тістечко, батончик, блюдо.

участь в житті громади:

- участь професійної команди та дитячо-юнацької школи ФК «Буковина» в культурних / громадських / спортивних подіях міста;
- благодійна діяльність;
- популяризація фізичної культури і спорту (відео-ролик, відео звернення, відкриті тренування, майстер класи тощо).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бубка С. Н. Современный олимпийский спорт: экономический механизм саморазвития. *Педагогіка, психологія та медикобіологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2011. №12. С. 17-24.
2. Баттерс С. Как вы ходили на футбол в прошлом сезоне. URL: <http://www.sports.ru/tribuna/blogs/teilnahme/806869.html> (дата звернення: 20.06.2023)
3. Бикова Н. Спонсорство как эффективный инструмент интегрированных маркетинговых коммуникаций. Киев: Publicity, 2016. 171 с.
4. Буковина – футбольный клуб URL: <http://bit.ly/3RU8kT0> (дата звернення: 21.06.2023)
5. Васягин С. А. Способы продвижения имиджа спортивной организации. *Молодой ученый*. 2016. №29. С. 376-379.
6. Гавриш І.І., Фень К.С. Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні суб'єкти. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. Випуск 66. С.62-68.
7. Газнюк Л. М., Разумовський С. О. Маркетингова діяльність у сфері фізичної культури та спорту як об'єкт соціального пізнання. *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2014. № 1 (39). С. 12-16.
8. Громов О. Эффективный SWOT-анализ: что це такое, матрица та найкращі приклади для різних ніш бізнесу. URL: <https://ua.weblium.com/blog/efektivnij-swot-analiz-zaporuka-uspihu-vashogo-biznesu-najkrashi-prikladi-dlya-riznih-nish-biznesu> (дата звернення: 20.06.2023)
9. Ларкина Н. Г., Стефанова И. В. Роль маркетинговых инструментов в системе перманентного развития территориальных образований. *Terra Economicus*. 2011. Т. 9. № 3-2. С. 109-111.

10. Леонов Я. В. Стратегічний розвиток спортивної індустрії. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 4 (20).
11. Лукашук В.І. Спорт як засіб рекламної комунікації. Збірник наукових праць Дон ДУУ: «Соціологія управління». Серія «Спеціальні та Галузеві соціології». Донецьк: «Вебер» (Донецькафілія), 2007. Т. VIII. Вип. 3 (80). С. 242-248.
12. Маслюківський М. Маркетингова діяльність футбольного клубу та її складові. URL: <https://naub.oa.edu.ua/2014/marketynhova-diyalnistfutbolnoho-klubu-ta-jiji-skladovi/>
13. Мічуда Ю. П. Сфера фізичної культури і спорту в умовах ринку: закономірності функціонування та розвитку. К.: Олімпійська література, 2007. 216 с
14. Мудрик В. И., Мичуда Ю. П., Заветный С. А. Организационно-управленческие основы физической культуры и спорта: учебные и справочные материалы. Х.: ХНАДУ, 2008. 408 с.
15. Николаенко В.В. Тренировочный процесс в системе многолетней подготовки юных футболистов: сравнительный анализ. Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (Фізична культура і спорт): Зб. наук. праць. Київ: НПУ імені М. П. Драгоманова. 2014; 3(46)14: 51–58.
16. Офіційний сайт ФСК «Буковина». URL: <https://bukfc.com/ua/administracziya/> (дата звернення: 26.05.2023).
17. Перхайло Н. Маркетинг організацій сфери спорту: актуальність та цільові аудиторії взаємодії. ІХ Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання». С. 63-64.
18. Полковниченко С. О., Гурський В. А. Хоменок М. В. Особливості реалізації комплексу маркетингу у сфері спорту. Економіка та управління підприємствами, Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 39. С. 109-112.

19. Разумовський С. О. Маркетинг фізичної культури як елемент соціальної сфери суспільства (соціально-філософський аналіз). *Слобожанський науково-спортивний вісник*. 2013. № 2. С. 199-203.
20. Самодай В. Актуальні питання щодо впровадження маркетингу у сферу фізичної культури і спорту. *Молода спортивна наука України*. 2013. Т. 4. С. 158-165.
21. Середа Н.В. Особливості використання фан-маркетингу в діяльності футбольних клубів. *Молодь та олімпійський рух: Збірник тез доповідей XI Міжнародної конференції молодих вчених (10–12 квітня 2018 р.)*. 2018. С. 44-46.
22. Соломонко В. В., Лісинчук Г. А., Соломонко О. В. Футбол. Підручник для студентів вузів фізичного виховання і спорту. Київ: Олімпійська л-ра; 2005. 295 с.
23. СДЮСШОР «Буковина». URL: <https://chernivtsisport.com/ua/dovidkovo/proekty-chernivtsisport/futbolna-shkola-bukovuna> (дата звернення 29.06.2023).
24. Стратегія розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року, що затверджена Постановою КМУ від 04 листопада 2020 року № 1089. URL: <https://mizhiria-osvita.gov.ua/uploads/1-1.pdf> (дата звернення: 20.06.2023)
25. Танклевська Н. С., Вибранський В.В. Основи маркетингу в спортивній сфері. Економіка та управління національним господарством. 2019 випуск 6 (140). С. 20-25.
26. Улан А., Кос Р. Відображення тенденції до омолодження світового футболу у чемпіонатах різних країн світу. *Теорія і методика фізичного виховання і спорту*. 2022; 3: 27–31 DOI: 10.32652/tmfvs.2022.3.27–31.
27. Щепаник Э., Баженов Е., Ткачук В. Развитие компетентного управления. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2009. №7. С. 197-205.

28. Що таке SWOT-аналіз ? URL: <https://business.diia.gov.ua/handbook/marketing/so-take-swot-analiz> (дата звернення: 22.05.2023)
29. Alan Sarsby. SWOT Analysis: A Guide to SWOT for Business Studies Students Paperback – 19 Oct. 2016. URL: <https://www.cii.co.uk/media/6158020/a-useful-guide-to-swot-analysis.pdf> (дата звернення: 20.06.2023)
30. Baker R. Fundamentals of Sport Management. United States. : 2015. 253 p.
31. Breitbarth T., Harris P. The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model // European Sport Management Quarterly. 2018. Vol. 8. №2. P. 179-206.
32. Chadwick S. Managing Football. Oxford: Routledge, 2019. 255 p.
33. Crompton J., Howard D. The American experience with facility naming rights: opportunities for English professional football teams. *Managing Leisure*. 2003. Vol. 8. №4. P. 212-226.
34. Helland K. Changing Sports, Changing Media: Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights. *Nordicom Review*. 2020. Vol. 28.
35. Ozawa Taro, Cross John, Henderson Steven. Market orientation and financial performance of English professional football clubs. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 13. 2014. № 1. P. 78-91.
36. Shaaf P. Sports Marketing. Ney York: Prometheus Books, 2016. 142 p.
37. Shank M. D. Sports Marketing: A Strategic Perspective. New York: Pearson/Prentice Hall, 2017. 251 c.
38. Storm R. K. Winners and losers in Danish football: commercialization and developments in European and Danish first-tier clubs. *Soccer & Society*. 2013. Vol. 12. №6. P. 737-753.

39. Swayne L. E. Encyclopedia of Sports Management and Marketing. Vol. 1. Sage. 132 c.
40. Thorpe H. Action Sports, Social Media, and New Technologies. Communication & Sport. USA : 2018. №5. PP.10-18.
41. Uhrich S., Koenigstorfer J., Groeppel-Klein A. Leveraging sponsorship with corporate social responsibility. *Journal of Business Research*. 2014. Vol. 67. №9. P. 2023-2029.
42. Unlucan D. Jersey manufacturers in football/soccer: the analysis of current jersey manufacturers of 1061 football/soccer clubs in top leagues of 72 countries. *Soccer & Society*. 2019. Vol. 15. №3. P. 314-333.
43. Vann D. and Branscombe N.R. Sports fans: Measuring degree of identification with the team. *International Journal of Sport Psychology*. 2012. 117 p.
44. Vann D., Tucker K.B. and Schrader M.P. An exploratory examination of the factors influencing the origination, continuation, and cessation of identification with sports teams, *Perceptual and Motor Skills*, 2016. 1001 p.
45. Wang Y., Destination Marketing and Management. Theories and Applications. USA: 2016. 370 p.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Додаток А.1 Тренерський склад СДЮСШОР «Буковина» за даними
порталу «ЧернівціСпорт»**



Директор КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» «Буковина», головний тренер «Буковини» U17	<u>Юрій КРАФТ</u>
Головний тренер «Буковини» U15	<u>Олександр БУЖАК</u>
Тренер КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» «Буковина»	<u>Роман ГАМАЛЬ</u>
Тренер «Буковини» U16	<u>Микола ГАФІЙЧУК</u>
Головний тренер «Буковини» U15	<u>Микола ГОЛОВАЧУК</u>
Тренер КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» «Буковина»	<u>Сергій ГОЛОВАЧУК</u> <u>Андрій ГОРДЕЙ</u> <u>Сергій ІЛЬІН</u> <u>Віталій КУНИЦЯ</u>

	<u>Олександр КУЦАК</u>
Головний тренер «Буковини» U19	<u>Андрій ЛАХНЮК</u>
Тренер «Буковини» U14	<u>Андрій ТЕЛЕГЕЙ</u>
Завуч КБУ «ДЮСШ з футболу м. Чернівців» «Буковина»	<u>Олег ЧОРНИЙ</u>
Головний тренер «Буковини» U16	<u>Юрій ШЕЛЕПНИЦЬКИЙ</u>

Додаток Б Опитувальники

Додаток Б.1.

Опитувальник бітків школярів, що проживають в мікрорайоні розташування тренувальної бази ФК «Буковини» - фізкультурно-оздоровчого комплексу «Олімпія»

1. Чи цікавиться ваша родина спортом?

Так

Ні

2. Яким видом спорту займається ваша дитина?

Не займається

Та, займається _____ (назвати вид спорту)

3. Чи розташований у вашому мікрорайоні спортивний комплекс?

Так

Ні

4. Чи знаєте ви його назву?

Так _____ Якщо так, вкажіть її _____

Ні

5. За умови, що ваша дитина займається спортом, чи відвідує вона цей комплекс?

Так

Ні

6. Чи знаєте ви, якій спортивній організації належить цей логотип?

Не знаю

Дякуємо за співпрацю.

Додаток Б.2.**Опитувальник бітків школярів 10-14 років закладів загальної
середньої освіти м. Чернівці**

1. Чи цікавитесь ви футболом?

Так

Ні

1. Який футбольний клуб або дитячу школу ви відвідуєте?

Не відвідую

_____ (вказати який)

2. Чи вболіваєте ви за ФК «Буковину»?

Так

Ні

Не знаю такого клубу

3. Як часто ви буваєте на мітчах ФК «Буковини»?

Не буваю

2 рази на місяць

2 рази на рік

4. Чи можете ви назвати прізвища гравців клубу?

Не знаю жодного

Знаю одного

Знаю декількох гравців

Знаю всю команду

5. Чи знаєте ви історію клубу?

Так, можу поділитись

Ні. Не цікавлюсь

Дякую за співпрацю!

Додаток Б.3.**Опитувальник для спортсменів та тренери, членів ФК «Буковина» (24 особи)**

На вашу думку, чи потрібні зустрічі футболістів клубу із фанатським середовищем?

Так

Ні

На вашу думку, чи необхідна участь спорсменів Вашого клубу в заходах (зустрічах, спільних змаганнях і розвагах) із дітьми, що займаються футболлом у дитячо-юнацький школі, секціях тощо?

Так

Ні

Чи обізнані Ви із змістом сайту вашої команди?

Так

Ні

Що на вашу думку, необхідно змінити або додати??

Чи із задоволенням ви спілкуєтесь із представниками засобів масової інформації?

Так

Ні

Коли відбулась ваша остання прес-конференція?

Дякуємо за співпрацю!

Додаток Б.4.

Опитувальник вболівальників команди, постійних відвідувачів матчів клубу

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів наукових досліджень інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Д. Рябий