

Маркетинг

УДК 005.21:659.1:796.332

Завидівська Ольга Ігорівна

*доктор педагогічних наук, кандидат економічних наук, доцент
Університет ВСБ Меріто (Хожув-Катовіце)*

Zavydivska Olga

*Sc.D. in Pedagogy, PhD in Economics, Associate Professor
WSB Merito University (Chorzow-Katowice)*

ORCID: 0000-0002-1809-9972

Гуль Іван Григорович

*кандидат економічних наук, доцент
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського*

Hul Ivan

*PhD in Economics, Associate Professor
Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyi*

ORCID: 0000-0003-4043-7007

Мороз Володимир Павлович

*кандидат економічних наук, доцент
Львівський національний університет імені Івана Франка*

Moroz Volodymyr

*PhD in Economics, Associate Professor
Ivan Franko National University of Lviv*

ORCID: 0000-0003-1912-6693

КЛЮЧОВІ ЕЛЕМЕНТИ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ

KEY ELEMENTS OF A FOOTBALL CLUB'S MARKETING STRATEGY

Анотація. Вступ. У сучасних умовах глобалізації спорту та посилення конкуренції на ринку футбольних послуг маркетингова стратегія відіграє важливу роль у розвитку професійних футбольних клубів. Вона визначає напрямки комунікацій, взаємодію з уболівальниками, партнерські відносини та фінансову стабільність клубу. Для українських футбольних клубів, які функціонують у складному економічному та соціальному середовищі, актуальним є пошук ефективних підходів до побудови стратегії, що поєднує спортивні та комерційні цілі. У зв'язку з цим робота присвячена дослідженню ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу.

Мета – визначити та теоретично обґрунтувати ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Матеріали та методи. Теоретичною основою дослідження є фундаментальні положення економічної та управлінської науки, теорії менеджменту та маркетингу. Інформаційною основою даного дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які проводять свої науково-практичні дослідження у сфері маркетингу, спортивного маркетингу та маркетингу футбольних клубів, офіційні інформаційні ресурси в мережі Інтернет. Методичну основу дослідження складає комплекс таких методів і прийомів: індукція та дедукція; монографічний; інституційний аналіз, аналіз Інтернет-ресурсів, порівняльний аналіз, узагальнення та абстрагування; комплексний і системний підходи.

Результати. Формування ефективної маркетингової стратегії футбольного клубу ґрунтується на розумінні специфіки спортивного ринку, потреб і поведінки фанатів, унікальності бренду клубу та сучасних тенденцій комунікації. Її мета – не лише збільшення доходів від продажу

квитків чи атрибутики, а створення довгострокової цінності, формування іміджу та залучення партнерів.

Ключовими елементами маркетингової стратегії футбольного клубу є:

1. Стратегічне позиціонування – визначення місії, цінностей і брендової ідентичності клубу, що формують його відмінність від конкурентів (традиційність, інноваційність, соціальна активність тощо).

2. Сегментація та вибір цільових аудиторій – поділ фанатів за географічними, віковими, поведінковими та ціннісними критеріями з метою персоналізації контенту та пропозицій.

3. Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4P:

– Продуктові стратегії охоплюють спортивні, медійні, рекламні, трансферні та додаткові послуги;

– Цінові стратегії включають престижне, низьке та диференційоване ціноутворення залежно від сегменту споживачів і типу події;

– Дистрибуційні стратегії – інтенсивна, селективна або ексклюзивна – визначають канали продажу квитків, атрибутики й послуг, із дедалі більшим переходом в онлайн;

– Стратегії просування спрямовані на формування позитивного іміджу клубу, розвиток бренду через соціальні ініціативи, медіаактивність і партнерства, із широким використанням цифрових технологій, big data та омніканальної комунікації.

4. Комплексна фан-стратегія – створення інтегрованої фан-екосистеми, де уболівальник є активним учасником життя клубу. Це передбачає персоналізовану взаємодію, контент із закулісся, програми лояльності, благодійність і розвиток клубної спільноти.

Отже, маркетингова стратегія футбольного клубу має поєднувати економічну ефективність із емоційною цінністю бренду, а її успіх

визначається здатністю клубу підтримувати постійний діалог із фанатами та адаптуватися до цифрових трансформацій спортивної індустрії.

Перспективи. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на розробку моделі маркетингової стратегії з урахуванням цифрової трансформації футбольної індустрії, впливу соціальних медіа та поведінкової аналітики уболівальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських клубів у європейському контексті.

Ключові слова: маркетинг, стратегія, футбольний клуб, маркетинг-мікс, цільова аудиторія, фанати.

Summary. *Introduction.* In the context of globalization of sports and increasing competition in the football services market, marketing strategy plays a crucial role in the development of professional football clubs. It defines the direction of communications, fan engagement, partnership relations and the financial stability of the club. For Ukrainian football clubs operating in a complex economic and social environment, it is essential to identify effective approaches to building a strategy that integrates both sporting and commercial objectives. Therefore, this paper focuses on examining the key elements of a football club's marketing strategy.

The purpose of the study is to identify and theoretically substantiate the key elements of a football club's marketing strategy.

Materials and methods. The theoretical basis of the study consists of the fundamental principles of economics, management and marketing theory. The informational basis is formed by domestic and foreign scientific and practical works in the field of marketing, sports marketing and football club marketing, as well as official online resources. The methodological framework includes a combination of methods such as induction and deduction; monographic;

institutional analysis, analysis of Internet resources, comparative analysis, generalization and abstraction; integrated and systematic approaches.

Results. The formation of an effective marketing strategy for a football club relies on understanding the specifics of the sports market, fan needs and behavior, brand uniqueness, and current communication trends. Its goal is not only to increase revenues from ticket sales or merchandise, but also to create long-term value, strengthen the club's image and attract partners.

The key elements of a football club's marketing strategy include:

1. Strategic positioning – defining the club's mission, values and brand identity that distinguish it from competitors (tradition, innovation, social involvement, etc.);

2. Segmentation and selection of target audiences – dividing fans by geographical, demographic, behavioral and value-based criteria to personalize content and offers.

3. Strategic decisions within the 4P marketing mix:

– Product strategies cover sports, media, advertising, transfer and supplementary services;

– Pricing strategies include premium pricing, penetration pricing and price differentiation depending on consumer segments and event types;

– Distribution strategies – intensive, selective or exclusive – determine the channels for ticket, merchandise and service sales, with a growing shift toward online platforms;

– Promotion strategies aim to build a positive club image and brand through social initiatives, media activity and partnerships, with extensive use of digital technologies, big data and omnichannel communication.

4. Comprehensive fan engagement strategy – creating an integrated fan ecosystem where supporters are active participants in the club's life. This involves personalized interaction, behind-the-scenes content, loyalty programs, charitable initiatives and community development.

Thus, a football club's marketing strategy should combine economic efficiency with the emotional value of the brand. Its success depends on the club's ability to maintain continuous dialogue with fans and adapt to the digital transformation of the sports industry.

Perspectives. Future research may focus on developing a model of a football club's marketing strategy that considers digital transformation, the influence of social media and fan behavior analytics, which would enhance the competitiveness of Ukrainian clubs in the European context.

Key words: *marketing, strategy, football club, marketing mix, target audience, fans.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах футбольні клуби використовують як класичні, так і інноваційні маркетингові інструменти, що дозволяють комплексно взаємодіяти з вболівальниками, партнерами та спонсорами, формувати багатоканальну присутність і створювати конкурентні переваги не лише на полі, а й у комерційному просторі. Однак ефективність окремих маркетингових дій значною мірою залежить від наявності цілісної стратегії, яка дозволяє узгодити інструменти, цілі та ресурси клубу в межах єдиного концептуального підходу. У зв'язку з цим важливим стає визначення ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу, які забезпечують її довготривалу дієвість, стабільність і здатність адаптуватися до динамічних змін середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку маркетингу, спортивного маркетингу, становлення індустрії футболу та маркетингу футбольних клубів присвячено численну кількість досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців. Проблематика становлення та розвитку маркетингу, його інструментів та стратегій є предметом досліджень таких вчених, як Котлер Ф., Армстронг Г. [2]. Маркетингову

стратегію підприємств досліджували Струк Н., Капраль О. [1] та багато інших.

Chadwick S. та Arth C. [3] вивчали інтернаціональні перспективи управління футболом, Bridgewater S. [5] – футбольний менеджмент, а Rein I., Kotler P. та Shields B. [4] зосередили свою увагу на переосмисленні місця спорту на переповненому ринку крізь призму фанатів.

Спортивний маркетинг та перспективи його розвитку досліджували: Shank M., Lyberger M. [6], Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. [7] та багато інших.

Zielonka J. [8], Smoleń A. та Pawlak Z. [10] розглядали у своїх працях маркетингові стратегії спортивних клубів, а Kędziołek W. та Matusiak R. [11] зосередили свою увагу вивченні на маркетингової концепції професійних спортивних клубів в умовах ринкової конкуренції.

Зазначимо, що у працях науковців обґрунтовуються, в першу чергу, фундаментальні засади зародження та розвитку маркетингових стратегій футбольних клубів, що потребують подальшого вивчення та вдосконалення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на існуючу теоретичну базу дослідження ролі та значення маркетингових стратегій в діяльності футбольних клубів, слід констатувати відсутність комплексного дослідження, яке б конкретизувало та давало системну характеристику ключових елементів маркетингової стратегії футбольного клубу, що зумовлює актуальність теми дослідження.

Мета даної роботи – визначити та теоретично обґрунтувати ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Маркетингова стратегія – це стратегічний напрям діяльності підприємства щодо досягнення маркетингових цілей, який забезпечує приведення можливостей підприємства за допомогою маркетингових інструментів у відповідність до

мінливої ситуації на ринку для досягнення довгострокових конкурентних переваг. Основною ціллю реалізації маркетингової стратегії підприємством є досягнення конкурентної позиції на ринку та досягнення стратегічної мети діяльності за рахунок ефективного використання ресурсів [1].

Гуру маркетингу Ф. Котлер [2] зазначає, що маркетингова стратегія базується на глибокому розумінні потреб споживачів для створення чіткого образу бренду (позиціонування) та розробці маркетингового комплексу 4P (продукт, ціна, місце, просування) для досягнення цілей фірми.

Формування повноцінної маркетингової стратегії футбольного клубу вимагає глибокого розуміння особливостей функціонування спортивного ринку, аудиторії вболівальників, цінностей бренду клубу, а також динаміки комунікаційного простору. Сучасна стратегія виходить за межі продажу квитків чи атрибутики – це комплекс довгострокових дій, спрямованих на формування сталого іміджу, залучення партнерів, розвиток фан-бази та збільшення доходів.

Комплексна маркетингова стратегія футбольного клубу повинна давати відповідь на запитання: «Чому вболівальник повинен обрати саме цей клуб?». У контексті футбольного маркетингу ціннісна пропозиція охоплює [3]: спортивний продукт (матчі, гравці, стиль гри), фан-досвід (зручність, атмосфера), залучення (вплив на рішення клубу, голосування, фандей), соціальна роль клубу (робота в громаді, цінності, екологічність).

Ключові елементи маркетингової стратегії професійних футбольних клубів подано на рис. 1.

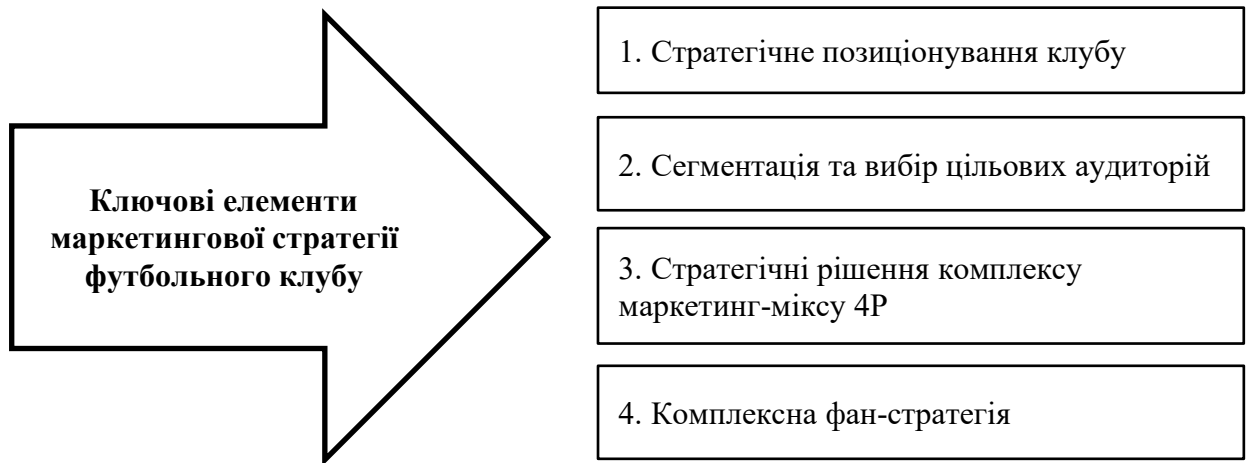


Рис. 1. Ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу

Джерело: власна пропозиція авторів

1. Стратегічне позиціонування клубу. Позиціонування – це фундамент будь-якої маркетингової стратегії; це чітке формулювання місії клубу, його цінностей, візуального стилю, історичної спадщини та емоційного образу, який транслюється назовні. Воно визначає, який образ клуб хоче сформувати у свідомості своєї цільової аудиторії. Футбольний клуб має відображати унікальні риси, які вирізняють його серед конкурентів і формують лояльність уболівальників. Для футбольного клубу це може бути [4; 5]: клуб з давньою історією («традиційний» бренд); інноваційний клуб (з акцентом на digital); соціально активний клуб (участь у благодійності); клуб, орієнтований на молодь або сім'ї тощо.

2. Сегментація та вибір цільових аудиторій. Футбольні клуби працюють не з одним типом споживачів. Футбольний клуб має справу з різними категоріями вболівальників: активні фанати, сім'ї, діти, туристи, міжнародна аудиторія. Тому важливо здійснити сегментацію за [6]: географією (місцеві / глобальні), віком (діти, молодь, дорослі), поведінкою (частота відвідувань, онлайн-активність), цінностями (традиційні / цифрові фанати). Це дозволяє адаптувати контент, маркетингові повідомлення і сервісні пропозиції до особливостей кожної групи.

Стратегія має враховувати різні сегменти [7]: ядро фанів – найвідданіша частина аудиторії; сім'ї з дітьми – важливий сегмент для днів матчів; туристи / фанати з-за кордону; корпоративні клієнти (VIP, спонсори, бізнес-групи); цифрова аудиторія (підписники, геймери, TikTok-користувачі).

3. Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4P. Чотири основні стратегії по кожному з елементів маркетинг-міксу (комплексу 4P) включають: *продуктову, цінову, дистрибуційну стратегії та стратегію просування.*

Продуктові стратегії професійних футбольних клубів

До базових продуктів професійних футбольних клубів належать [8]: спортивні послуги у формі видовищних змагань, рекламні послуги, медійні послуги (зокрема продаж прав на трансляцію спортивних подій), трансферні послуги (продаж прав на гравців).

Реалізація цих продуктів є основним джерелом доходів клубів. З огляду на вагомість окремих джерел надходжень можна стверджувати, що футбольні клуби реалізують стратегію генерації доходів через: рекламну діяльність, продаж телетрансляційних прав, реалізацію квитків і абонементів на спортивні заходи, трансфери гравців.

Доходи від рекламних послуг для спонсорів та рекламодавців становлять основу фінансового існування значної частини футбольних клубів. Наприклад, у провідних футбольних клубах такі доходи складають приблизно 50% усіх надходжень. Водночас, частка продажу квитків, абонементів та клубної атрибутики становить лише кілька або кільканадцять відсотків загального обсягу доходів. Доходи від трансферів гравців теж мають суттєве значення та перевищують 20% загальних надходжень [9].

Зазначимо, що стратегію отримання прибутку через продаж прав на телетрансляції міжнародних матчів можуть ефективно реалізовувати лише найпотужніші клуби.

Вболівальники є найважливішою цільовою групою для реалізації продуктів футбольного клубу. Стратегії зі збільшення доходів від продажу квитків подекуди бувають вагомими мотивами злиття клубів та перенесення штаб-квартири у міста з набагато більшим глядацьким потенціалом [10].

Стратегії підвищення доходів через продаж квитків, абонементів і клубної атрибутики є найуспішнішими для футбольних клубів, які мають [11]: сучасні спортивні об'єкти (стадіони, зали); розвинену організацію фан-клубів.

Продуктові стратегії футбольних клубів можна класифікувати за кількістю та якістю пропонованих послуг [8; 10]:

1) За кількістю продуктів:

- *Стратегії вузької пропозиції* – фокус на одному-двох основних продуктах (наприклад, продаж квитків або трансфери);
- *Диверсифіковані стратегії* – пропозиція ширшого спектра: квитки, реклама, трансляції, комерційні й соціальні послуги.

2) За якістю продуктів:

- *Стратегії низької якості* – орієнтовані на масового споживача (широка доступність, невисокі вимоги);
- *Стратегії високої якості* – націлені на вимогливого, платоспроможного клієнта (VIP-умови, ексклюзивні послуги, високий стандарт організації).

У багатьох футбольних клубах підвищення якості продукту здійснюється через його розвиток – зокрема, у сфері рекламних послуг, котрі є ключовим джерелом доходу. Крім суто спортивних продуктів, клуби продають й додаткові (неспортивні) послуги фізичним і юридичним

особам, зокрема: виробничу діяльність; технічне обслуговування; охорону об'єктів; торгівлю, готельні та гастрономічні послуги; оренду спортивних і комерційних площ; послуги з перевезення; продаж банківських карток тощо.

Правильний вибір продуктової стратегії має вирішальний вплив на фінансову стабільність футбольного клубу. Наприклад, орієнтація на швидкий прибуток від продажу гравців може призвести до втрати цінного людського капіталу, зниження спортивних результатів, зростання боргів і навіть банкрутства.

Цінові стратегії професійних футбольних клубів

У межах маркетингової діяльності професійних футбольних клубів ціни на послуги відіграють важливу роль. Зокрема, у сфері реалізації квитків клуби враховують низку критеріїв для їх диференціації. Вартість квитків зазвичай варіюється залежно від [10]:

- місця розташування глядача під час матчу (сектор, зона);
- часу придбання квитка (що раніше – то дешевше);
- статусу матчу та рівня суперника (наприклад: звичайна гра, топ-гра Екстракласи).

Крім того, пропонуються пільгові квитки, якими можуть користуватися [8]: діти до певного віку; учні та студенти до 26 років; пенсіонери після 60 років; жінки; особи з інвалідністю.

У випадку абонементів (сезонних квитків), диференціація цін також базується на [11]: секторі місць; моменті покупки (наприклад, передсезонні акції); постійності глядача (продовження купівлі – як вияв лояльності).

Особливі умови створюються для VIP-сегменту. Розмежування VIP-місць на трибунах зазвичай не становить організаційної складності. Сектори зазвичай позначаються кольорами (зелений, синій, жовтий тощо) або літерами (А, В, С тощо). Ціни в різних секторах залежать від якості огляду події, яку може забезпечити конкретна зона.

У практиці професійних футбольних клубів використовуються наступні *цінові стратегії* [10]:

1. *Стратегія престижного ціноутворення (premium pricing)*. Ця стратегія застосовується для: продажу престижних та ексклюзивних продуктів, зокрема квитків у VIP-зони; продажу нематеріальних активів, таких як права на використання назви або логотипу клубу.

Позиціонування продукту як елітного дозволяє залучати платоспроможну аудиторію та підкреслює високий статус клубу.

2. *Стратегія низьких цін (penetration pricing)* – використовується з метою: збільшення охоплення локальної спільноти; залучення нових вболівальників (наприклад, продаж недорогих квитків на матчі з командами нижчого рівня); популяризації клубної символіки (дешевші сувеніри, футболки тощо).

Цю стратегію часто обирають [11]: новостворені клуби; клуби нижчих ліг; організації, які функціонують у регіонах із несталими традиціями футбольного вболівання.

Низькі ціни також цілеспрямовано застосовуються до окремих соціальних груп [10]: дітей, осіб з інвалідністю, супроводжуваних осіб.

3. *Стратегія диференціації цін (price differentiation)* – це найпоширеніший підхід, який передбачає встановлення цін на основі різних критеріїв: привабливість сектору для перегляду; рівень суперника; день тижня чи час матчу (наприклад, вікенд / будні); статус події (національні чи міжнародні змагання); доступ до додаткових сервісів (наприклад, харчування або автопарковка).

Узагальнюючи, можна стверджувати, що рівень цін визначається якістю послуги, яку пропонує футбольний клуб.

Стратегії дистрибуції професійних футбольних клубів

У контексті маркетингової діяльності професійних футбольних клубів дистрибуція охоплює процес планування, реалізації та контролю

фізичного переміщення товарів і послуг – від місця їх створення до кінцевого споживача. Вона є ключовим етапом у забезпеченні доступності клубного продукту для вболівальників.

У футбольній індустрії дистрибуція насамперед пов'язана з [10]: реалізацією квитків та абонементів на матчі; поширенням клубної атрибутики, сувенірів, журналів і газет; забезпеченням доставки харчових продуктів до глядацьких секторів (особливо VIP-зон); транспортуванням учасників спортивного шоу (гравців, технічного персоналу) та спеціалізованого обладнання.

Таким чином, дистрибуція в клубному маркетингу покликана подолати просторові та часові розриви між моментом створення продукту і його споживанням, забезпечуючи своєчасний, зручний і економічно ефективний доступ до клубного продукту.

У практиці клубів застосовуються три основні *типи стратегій дистрибуції* [8; 10]:

1. *Інтенсивна стратегія дистрибуції*. Цей підхід передбачає максимальне розширення каналів продажу з метою охоплення найширшої аудиторії. Клубна продукція (квитки, абонементи, сувеніри, газети) реалізується через: точки продажу при стадіонах і клубних об'єктах; мережі агентств або квиткових сервісів; кіоски, школи, підприємства; тимчасові стенди на вулицях чи в торгових центрах.

Перевагою інтенсивної дистрибуції є максимальне охоплення аудиторії. А її головний ризик – складність контролю та вища логістична вартість.

2. *Селективна стратегія дистрибуції*. У межах цього підходу окремі товари або послуги пропонуються у вибраних точках, часто для конкретної аудиторії (VIP-споживачів, лояльних клієнтів). Наприклад: продаж ексклюзивної атрибутики лише в офіційних клубних магазинах; надання

певних товарів (сувенірів, напоїв) лише в зонах для гостей або в VIP-ложах.

Перевагою селективної дистрибуції є підтримка іміджу елітарності продукту клубу, а її головний ризик полягає у тому, що обмеження доступності може знизити загальний обсяг продажів.

3. *Ексклюзивна стратегія дистрибуції* передбачає продаж продукції лише через один офіційний канал. Наприклад: реалізація певного продукту виключно через клубний офіс; продаж банківських або клубних карт, розроблених у партнерстві з банками, лише через одну платформу.

Перевагою ексклюзивної дистрибуції є повний контроль та формування унікальної цінності. Її головний ризик – низький обсяг охоплення і зменшення доступності.

У сучасних умовах значна частина футбольних клубів переходить до онлайн-дистрибуції, що дозволяє мінімізувати витрати на логістику, а також: спростити процедуру купівлі квитків і товарів для вболівальника; інтегрувати процес дистрибуції з CRM-системами; забезпечити персоналізовані пропозиції в онлайн-магазинах; використовувати соціальні мережі як канали продажу.

Стратегії просування професійних футбольних клубів

Професійні футбольні клуби реалізують промоційні заходи, спрямовані насамперед на побудову позитивного іміджу та формування сильної клубної брендової ідентичності.

Традиційна промоційна діяльність зосереджується на створенні та підтримці позитивного образу клубу через такі інструменти:

- офіційний веб-сайт клубу, який містить інформацію про історію клубу, його спортивні здобутки, особливо в міжнародних змаганнях;
- продаж клубної атрибутики, сувенірів та клубних видань (газеток, журналів);

- організація зустрічей представників клубу з місцевою спільнотою, зокрема з дітьми і молоддю зі шкіл та дитячих будинків.

На офіційних сайтах також розміщується інформація, необхідна вболівальникам, наприклад, про можливості придбання квитків та абонементів.

Окрім традиційного формування іміджу, деякі клуби прагнуть розширити бренд за межі спорту, укладаючи комерційні угоди з підприємствами з інших секторів економіки. Це дає змогу продавати права на використання: назв клубів; гербів; логотипів; клубних кольорів для продукції у сфері одягу, харчування, банківських послуг тощо.

Основні *стратегії просування* футбольних клубів охоплюють [8; 10]:

1. *Стратегія побудови позитивного іміджу клубу.* Реалізується за допомогою різноманітних PR-технік: медіа-публікації; участь у соціальних та благодійних кампаніях (наприклад, «Безпечний стадіон», «Викиньмо расизм зі стадіонів», «Один клуб – одна команда»); організація освітніх заходів у школах і дитячих будинках.

2. *Стратегія формування спортивної марки через досягнення.* Сильний бренд формується завдяки успіхам у спортивних змаганнях, підвищенню репутації клубу, формуванню лояльності вболівальників, а також етичній прозорості (відсутність корупції, фінансова відкритість).

3. *Стратегія розширення бренду на інші галузі.* Деякі клуби укладають партнерські угоди з комерційними структурами для спільного виробництва товарів і послуг.

Варто також зауважити, що професійні футбольні клуби надають велике значення наявності професійно розроблених офіційних сайтів та розміщенню відеоматеріалів, що підвищує їхню популярність і зміцнює імідж. Участь у соціальних ініціативах та благодійних програмах також сприяє формуванню позитивного сприйняття клубу у місцевій громаді.

У сучасних умовах тотальної цифровізації суспільства стратегія просування професійного футбольного клубу повинна передбачати побудову багатоканальної комунікації (*Omnichannel strategy*), або іншими словами інтегровану комунікацію через [12]: соціальні мережі; вебсайт; мобільний застосунок; email-розсилки; події офлайн (матчі, фан-дні); CRM-системи. Ця комунікація повинна бути послідовною, емоційною та персоналізованою, незалежно від платформи.

Сучасна стратегія просування не може існувати без [13]: big data та аналітики; персоналізації (AI, CRM, алгоритми поведінки); Web3 (NFT, токени, метавсесвіт); гейміфікації; автоматизованих платформ (наприклад, для email-маркетингу).

Цифрові інструменти дозволяють футбольному клубу бути ближчим до фанів та максимально ефективним у використанні ресурсів.

4. Комплексна фан-стратегія (fan engagement)

Фан-екосистема – це сукупність всіх точок взаємодії з уболівальником: від стадіону до соцмереж. Клуб повинен створювати середовище, де фанат відчуває себе частиною спільноти.

Фан-центричність – головна цінність сучасного спортивного маркетингу. Залучення вболівальників – не разова акція, а планомірна стратегія побудови довгострокових відносин. Основні елементи [14]:

- створення контенту – відео з тренувань, інтерв'ю, закулісся;
- цифрова взаємодія – додатки, голосування, конкурси;
- програми лояльності – фан-клуби, абонементи, знижки;
- інтеграція в життя громади – зустрічі, благодійність, школи футболу;
- мерчандайзинг – створення не просто товарів, а носіїв клубної ідентичності.

Висновки. Маркетингова стратегія футбольного клубу має бути цілісною, багаторівневою, довгостроковою, емоційно насиченою та фан-

орієнтованою. Її основою є чітке позиціонування, робота з різними сегментами вболівальників та глибока інтеграція у фанатське середовище. Успішна стратегія передбачає не лише комерційне просування продукту, але й формування довгострокових відносин із фанами, базуючись на емоційній прив'язаності, ідентичності клубу та активному залученні вболівальників до життя команди.

Ефективна стратегія охоплює всі елементи класичного маркетинг-міксу (4P), адаптовані до футбольного ринку, з акцентом на цифрову трансформацію. Клуб повинен одночасно працювати над позиціонуванням, сегментацією, розвитком продукту, гнучким ціноутворенням, багатоканальною дистрибуцією та просуванням через інноваційні інструменти (соцмережі, гейміфікація, ШІ, Web3), забезпечуючи сталий розвиток бренду.

Перспективи подальших досліджень можуть бути спрямовані на розробку моделі маркетингової стратегії з урахуванням цифрової трансформації футбольної індустрії, впливу соціальних медіа та поведінкової аналітики уболівальників, що дозволить підвищити конкурентоспроможність українських клубів у європейському контексті.

Література

1. Струк Н., Капраль О. Маркетингова стратегія підприємства: суть і процес вибору. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> (дата звернення: 05.10.2025).
2. Котлер Ф., Армстронг Г. Основи маркетингу : підручник. Київ : Науковий світ, 2023. 880 с.
3. Chadwick S., Arth C. Managing Football: An International Perspective : a book. London : Routledge, 2009. 489 p.

4. Rein I., Kotler P., Shields B. *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace* : a book. New York : McGraw-Hill, 2006. 327 p.
5. Bridgewater S. *Football Management* : a book. London : Palgrave Macmillan, 2010. 221 p.
6. Shank M., Lyberger M. *Sports Marketing: A Strategic Perspective* : a book. London : Routledge, 2014. 704 p.
7. Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. *Routledge Handbook of Sports Marketing* : a handbbok. London : Routledge, 2015. 424 p.
8. Zielonka J. *Strategie marketingowe klubów sportowych. Marketing4Sport*. 2018. URL: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategi_e_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
9. SportArena : Невикористані резерви маркетингу українського футболу. URL: <https://sportarena.com/uk/football/ukraine/nevykorystani-rezervy-marketingu-ukrainskogo-footballa> (дата звернення: 04.10.2025).
10. Smoleń A., Pawlak Z. *Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych. Filozoficzne i społeczne aspekty sportu i turystyki*. 2016. P. 197–209.
11. Kędziorek W., Matusiak R. Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej. *Zeszyty Naukowe Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Płocku. Nauki Ekonomiczne*. 2019. № 30. P. 71–91.
12. Deloitte Football Money League : Digitalization and Fan Engagement. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 04.10.2025).
13. PwC. Sports Survey : Web3, NFTs and the Metaverse: The Future of Sports Monetization. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/sports-survey.html> (дата звернення: 04.10.2025).

14. Deloitte Football Money League : Fan Engagement and Strategic Growth. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 04.10.2025).

References

1. Struk N., Kapral O. (2023). Marketynhova stratehiia pidpriemstva: sut i protses vyboru [The marketing strategy of the enterprise: essence and selection process]. *Economy and society*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2927/2848> [in Ukrainian].
2. Kotler F., Armstrong H. (2023). *Osnovy marketynhu* [Fundamentals of Marketing]. A handbook. Kyiv: Naukovyi svit [in Ukrainian].
3. Chadwick S., Arth C. (2009). *Managing Football: An International Perspective*. A book. London: Routledge.
4. Rein I., Kotler P., Shields B. (2006). *The Elusive Fan: Reinventing Sports in a Crowded Marketplace*. A book. New York: McGraw-Hill.
5. Bridgewater S. (2010). *Football Management*. A book. London: Palgrave Macmillan.
6. Shank M., Lyberger M. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. A book. London: Routledge.
7. Chadwick S., Chanavat N., Desbordes M. (2015). *Routledge Handbook of Sports Marketing*. A handbook. London: Routledge.
8. Zielonka J. (2018). Strategie marketingowe klubów sportowych [Marketing strategies for sports clubs]. *Marketing4Sport*. Available at: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf [in Polish].
9. SportArena : *Nevykorystani rezervy marketynhu ukrainskoho futbolu* [Untapped marketing reserves of Ukrainian football]. Available at:

<https://sportarena.com/uk/football/ukraina/nevykorystani-rezervy-marketingu-ukrainskogo-footbola> [in Ukrainian].

10. Smoleń A., Pawlak Z. (2016). Strategie marketingowe zawodowych klubów sportowych [Marketing strategies of professional sports clubs]. *Philosophical and social aspects of sport and tourism*, pp. 197–209 [in Polish].

11. Kędziorek W., Matusiak R. (2019). Profesjonalny klub sportowy jako podmiot gospodarczy na polu konkurencji rynkowej. Zarys koncepcji marketingowej [A Professional Sports Club as a Business Entity in the Field of Market Competition. Outline of a Marketing Concept]. *Scientific Papers of the State Higher Vocational School in Płock. Economic Sciences*, vol. 30, pp. 71–91. [in Polish].

12. Deloitte Football Money League : *Digitalization and Fan Engagement*. Available at: <https://www2.deloitte.com>

13. PwC. Sports Survey : *Web3, NFTs and the Metaverse: The Future of Sports Monetization*. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/sports-survey.html>

14. Deloitte Football Money League : *Fan Engagement and Strategic Growth*. Available at: <https://www2.deloitte.com>