

УПРАВЛІНСЬКІ, ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНІ, СОЦІОЛОГІЧНІ ТА ФІЛОСОФСЬКІ АСПЕКТИ  
ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ

УДК 796.332-659.19

ВОЛІК С. В., МУЛИК В. В.

Харківська державна академія фізичної культури

## Формування іміджу футбольних клубів України

**Анотація. Мета:** визначити шляхи удосконалення іміджу футбольних клубів України. **Матеріал і методи:** проаналізовано зміст іміджу у спорті взагалі та у футболі зокрема й фактори, що формують імідж футбольних клубів. **Результати:** представлено ступені розвитку іміджу: дослідження поточного етапу; формування стратегії розвитку; реалізація та контроль стратегії розвитку. **Висновки:** формування іміджу – це вкладення в майбутнє організації, яке необхідно для досягнення серйозних довгострокових результатів. Лише футбольний клуб, що сприймається позитивно, може отримати підтримку і домогтися істотних успіхів. Формування позитивної репутації, скрупульозно розробленої і поетапно реалізованої – це вигідне вкладення коштів, яке в майбутньому обернеться в гідну нагороду.

**Ключові слова:** імідж, футбол, репутація, функціонер, стратегія, інформація.

**Вступ.** Для будь-якої серйозної і процвітаючої компанії імідж – це вираз завойованих позицій, символ положення не тільки в суспільстві, але і в економіці. Чим більш обширна діяльність компанії, тим важливіша її репутація. І чим вона вагоміша, тим стабільніше положення компанії, тим вище її доходи і тим більш позитивне ставлення до неї з боку партнерів, клієнтів, громадськості, ЗМІ [2; 5; 7; 12]. Усі найбільш серйозні (в тому числі фінансові) успіхи компаній абсолютно будь-якого профілю діяльності сполучені з позитивним корпоративним іміджем. Вони є як його наслідком, так і причиною. Будь-які корпоративні досягнення – це результат позитивного іміджу і засіб його підтримки, зміцнення. Імідж у спорті взагалі і у футболі зокрема – поняття неоднозначне. З одного боку, репутація професійного футбольного клубу – це та ж сама репутація компанії, що працює в індустрії спорту і пропонує споживачам свій продукт – футбольне видовище. З іншого боку, імідж у спортивній (футбольній) індустрії має свою специфіку, значно відрізняється від інших областей. Але, як і в будь-якій іншій сфері, клубні успіхи і спортивні досягнення нерозривно пов'язані з корпоративною репутацією і, по суті, неможливі без неї.

Подібності та відмінності корпоративної репутації в бізнесі і в спорті – це наслідок самої відмінності цих сфер діяльності. Компанія, що випускає продукцію для споживчого чи промислового ринку, багато в чому відокремлена від навколишнього середовища. Дуже часто увага зовнішнього середовища – споживачів, партнерів, ЗМІ, громадськості приковується до виробника в тих випадках, коли відбувається щось екстраординарне. І ця подія часто може бути негативною, що псує репутацію компанії – така специфіка нашої дійсності, що перевага в сенсаційності віддається негативу, а не позитиву.

У футболі ситуація дещо інша. Футбольні клуби постійно знаходяться на виду, увага до них не слабшає навіть у періоди зимових та літніх пауз у чемпіонаті. Спортивні ЗМІ регулярно публікують «новини з команд», намагаються повсюдно стежити за діяльністю (а нерідко і за особистим життям) футбольних функціонерів, тренерів, гравців. Це пояснюється специфікою спортивної індустрії, її публічністю, близькою до сфери шоу-бізнесу [4; 9; 11].

Неоднозначність футбольної індустрії прояв-

ляється в положенні самих футбольних клубів. З одного боку, тут існує певна прихильність споживачів до продукції, що поставляється футбольним клубом – до видовища. Як правило, віддавши свої симпатії одному або іншому футбольному клубу, споживач (уболівальник) залишиться вірним йому довгі роки. Причиною ж, здатною зруйнувати цю прихильність може стати ставлення самого футбольного клубу до цього вболівальника. З іншого боку, зважаючи на невиробничу специфіку спортивної індустрії, існує певна нестабільність становища спортивних організацій. Футбольні клуби (особливо в Україні) вкрай залежні від своїх партнерів – спонсорів, ЗМІ. Зруйнувати ж позитивне ставлення з їхнього боку досить легко, що загрожує серйозними негативними наслідками і, як наслідок, фінансовими втратами. Необережні, різкі, скандальні висловлювання гравців, працівників або керівників футбольних клубів можуть призвести до хвилі негативних публікацій у ЗМІ. А це обіцяє проблеми зі спонсорами і клубну репутацію [3; 8; 10].

Виступаючи спонсором футбольного клубу, керівники великих компаній прагнуть поліпшити не тільки корпоративний, але і свій власний імідж. Приклади такого спонсорства – Р. Абрамович, який вклав величезні кошти спочатку в Chelsea, а потім перенісши свої спонсорські вливання на московський ЦСКА – домагаючись позитивного іміджу як в Європі, так і в Росії. І треба сказати, безуспішно.

Природно, що в українській футбольній дійсності існує національна специфіка, засвоївши яку футбольні клуби навчилися виживати в економічних умовах 90-х років, однак рух нашого футболу в бік європейських стандартів змушує рахуватися з правилами, прийнятими у провідних футбольних державах Європи.

До компонентів корпоративного іміджу у футболі слід віднести внутрішній і зовнішній корпоративний імідж [1; 6; 13].

Внутрішній корпоративний імідж дуже важливий для організації успішної діяльності. Це сприйняття корпоративної ідеї співробітниками клубу, функціонерами, керівництвом, гравцями. Це ідентифікація власних інтересів працівників клубу та інтересів клубу. Чим сильніше ця ідентифікація, тим більше організація означає для працівника, тим ближче корпоративні успіхи співробітнику і тим вище його прагнення допомогти загальній корпоративній справі. Наслідком цього і є серйозні корпоративні успіхи – перемоги в



бізнесі і спорті.

Високий рівень корпоративної культури – це серйозна підмога на шляху до реалізації спільної ідеї. Корпоративні стандарти, захист інтересів власних співробітників і гравців, послідовна позитивна політика по відношенню до співробітників сприятливо впливає на зовнішнє сприйняття клубу, висловлює корпоративну стабільність і послідовність. Бачачи сприятливе ставлення керівництва компанії до власних підлеглих, партнери (спонсори, ЗМІ) і клієнти (вболівальники) сприймають компанію як успішну і стабільну.

Внутрішня репутація повною мірою може відбиватися на зовнішньому середовищі футбольної клубу, причому навіть більшою мірою, ніж у бізнесі. Погана внутрішня репутація позначається в першу чергу на спортивних результатах. Відсутність же успіхів у спорті – це зниження привабливості клубу з точки зору партнерів клубу, в тому числі й спонсорів. В українських умовах, де спонсорські відрахування грають для футбольних клубів значно більш істотну роль, ніж інші джерела доходів, проблема сприятливості іміджу клубу в очах спонсорів має першорядне значення. Адже від нього залежить саме існування клубу. Не менш важлива репутація і в очах інших партнерів, з якими клуб безперервно взаємодіє. Позитивна репутація в сприйнятті цих організацій може мати величезне значення при просуванні клубних інтересів – складанні більш зручного календаря на сезон, захисту гравців команди від санкцій та стягнень і так далі. Велике значення має і позитивний імідж керівників клубу в очах партнерів. Природно, що саме їм доводиться безпосередньо взаємодіяти з клубними функціонерами, а позитивна репутація є додатковим стимулом у вирішенні спільних завдань.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Робота виконана відповідно до плану науково-дослідної роботи кафедри футболу та хокею Харківської державної академії фізичної культури Міністерства освіти і науки України на 2011–2015 рр. за темою 2.6 «Оптимізація навчально-тренувального процесу футболістів різної кваліфікації» (номер державної реєстрації 0111U003124).

**Мета дослідження** – визначити шляхи удосконалення іміджу футбольних клубів України.

**Результати дослідження та їх обговорення.** Клубна репутація для вболівальників дуже важлива. Саме вболівальники, тобто споживачі, є з одного боку найбільш відданими прихильниками футбольного клубу, а з іншого боку, найбільш яскравими представниками громадськості, активно виражають свою думку про все що відбувається в клубі. Їхня думка формується не тільки спортивними результатами команди, але і під впливом ЗМІ.

Функціонери і керівники клубів України постійно заявляють про своє прагнення залучити нових вболівальників на футбольні матчі своєї команди, про свою зацікавленість в громадській підтримці свого клубу. Але лише кілька клубів ведуть реальну і послідовну політику щодо шанувальників свого клубу. Найбільш очевидний прогрес у «Шахтаря», «Металіста», «Динамо», «Дніпра» і «Карпат», які значно збільшили чисельність своїх шанувальників за останні роки, залучивши їх на трибуни своїх стадіонів.

Обумовлено це, в першу чергу, тим, що доходи від продажу квитків і абонементів на матчі, клубної

атрибутики та прав на телевізійні трансляції займають далеко не перше місце в бюджетах українських футбольних клубів. На Заході ж усе навпаки – саме робота зі споживачами приносить клубам найбільший дохід. Проте, цілком можливо, що спонсорські дотації, які є основними джерелами доходу в українському футболі, можуть вичерпатися незабаром і тоді з'явиться проблема пошуку альтернативних джерел доходу. У такому випадку, доходи від прямих споживачів футбольного видовища стануть залучати більше уваги футбольних керівників, а досягнуть успіху на цьому терені клуби, що заздалегідь вступили на шлях серйозної і продуманої стратегії щодо залучення вболівальників.

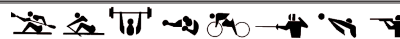
Найбільш яскраві зарубіжні приклади успішної роботи з вболівальниками у англійських Arsenal, Chelsea, Manchester United; іспанських Real Madrid і FC Barcelona; італійських Juventus, AC Milan, Inter Milan; німецьких Bayerns Borussia Dortmund. Крім того, провідні футбольні клуби Європи вкрай серйозно ставляться до маркетингових джерел свого доходу. Так, у 2012 році англійський футбольний клуб Chelsea замовив у компанії Connexus Precision дослідження, аналіз та оцінку своїх найбільших джерел доходу.

Для того, щоб бути популярним, клуб не обов'язково повинен бути всесвітньо відомим. Цілком реально створювати прибутковий клуб на популярності серед місцевої глядацької аудиторії. Ряд менш популярних англійських клубів (Liverpool, Newcastle, Aston Villa, Norwich та інші) успішно користується народною любов'ю серед власних англійських вболівальників і отримує при цьому серйозний і стабільний дохід.

Важливу роль для клубу грає і репутація в очах так званих «лідерів думок» – відомих і популярних у суспільстві людей – політиків, спортсменів, артистів. Поява їх на трибунах стадіонів є сильним маркетинговим ходом, що піднімає репутацію клубу і привертає нових шанувальників.

Зовнішня репутація заснована на тому, що футбольне життя привертає підвищену увагу засобів масової інформації. Безліч спортивних та неспортивних видань і агентств пильно стежать за всіма подіями, що розгортаються на футбольних полях. Життя керівників клубів, гравців, тренерів детально висвітлюється в пресі, що робить футбольну індустрію близькою до шоу-бізнесу. У європейському футболі можна нерідко зустріти штрафні санкції, що застосовуються керівниками клубів по відношенню до своїх підлеглих (як правило, гравців) за необережні або скандальні висловлювання і дії. Основне мотивування санкцій – шкода репутації, іміджу клубу.

В Україні дотримання іміджу по відношенню до ЗМІ має національну специфіку. Багато керівників (у тому числі й тренери) відкрито конфліктують з виданнями, не звертаючи уваги на збиток, який наноситься репутації клубів. У результаті в друкованих виданнях, в Інтернеті, на радіо і в телефірі з'являється хвиля негативної інформації, яка надається, насамперед, партнерам та вболівальникам клубу. Особливо часто в негативних тонах у пресі обговорюються мораторії і заборони на спілкування з пресою. Подібна практика є і за кордоном, але вона знаходиться поряд з публічною атмосферою у футбольній індустрії і використовується тільки напередодні серйозних змагань.



Постійно отримуючи тільки негативну інформацію про клуб, функціонерах або гравцях, футбольні вболівальники формують своє негативне сприйняття футбольного клубу. А це не тільки може переключити всі зусилля клубу по залученню нових уболівальників і спонсорів, а й призвести до втрати вже існуючих.

У зв'язку з цим формування позитивного іміджу футбольного клубу – це тривалий кропіткий процес. Саме тривала системна і цілеспрямована політика може реальною мірою сприяти складанню позитивного сприйняття футбольного клубу у внутрішньому і в зовнішньому середовищі. Стратегія, з формування позитивної репутації може принести реальну користь тільки тоді, коли вона розрахована не на дні або місяці, а на роки. І тим більш не прив'язана до якоїсь події. Швидше навпаки, події повинні бути прив'язані до стратегії формування іміджу та йти в її рамках, що й забезпечує справжній успіх.

Тому стратегія щодо формування позитивного іміджу повинна здійснюватися поступово, проходити різні стадії у своєму розвитку, причому проходити послідовно і усвідомлено. Серед ключових ступенів розвитку іміджу можна виділити наступні:

1. Дослідження поточного стану. На цьому етапі проводиться детальний ситуаційний аналіз поточного стану репутації футбольного клубу, вивчаються всі компоненти іміджу – внутрішній і зовнішній. Досліджуються думки співробітників клубу, партнерів і вболівальників щодо образу футбольного клубу. Аналізується інформаційне поле (обсяг інформації про клуб у ЗМІ) і оцінюється ставлення ЗМІ до футбольної організації. Визначаються основні аспекти сприйняття клубу як організації і виявляються напрямки для вдосконалення та розвитку клубної репутації.

2. Формування стратегії розвитку іміджу. На цій стадії, на підставі проведених досліджень виробляються заходи щодо вдосконалення клубної репутації по кожному з визначених напрямків. Виходячи з наявного потенціалу, ставляться основні цілі і завдання, а також розробляються основні етапи реалізації цих завдань.

3. Реалізація та контроль стратегії розвитку іміджу. Діяльність з реалізації стратегії повинна проводитися в двох напрямках. З одного боку, поетапно

здійснювати намічені заходи з реалізації стратегії. З іншого боку, проводити регулярний моніторинг поточного стану іміджу – як у публікаціях ЗМІ, так і в очах співробітників, партнерів, споживачів. Це дозволяє своєчасно оцінювати розвиток ситуації, приймати тактичні рішення з формування іміджу.

Тому, ситуація буде мати дві альтернативи – або формування іміджу обійдеться значно дорожче, ніж це буде реалізовуватися в рамках продуманої стратегії, або ефект від проведених заходів буде значно менше, ніж спочатку планувалося. І в результаті, вигода від обох альтернатив виявиться значно менше, ніж того хотілося б. Більше того, стратегія, яка спирається на серйозні дослідження, дозволяє діяти в потрібному напрямку і своєчасно коригувати свої дії в процесі реалізації кроків щодо вдосконалення іміджу. Заощадивши на дослідженнях, організація може допустити ряд помилок при визначенні сутності і характеру своїх акцій. А невірний напрямок, спочатку обраний при формуванні іміджу, лише, виснажить бюджет, визначений для реалізації планів.

#### Висновки:

1. Формування іміджу – це вкладення в майбутнє організації, яке необхідно для досягнення серйозних довгострокових результатів. Лише футбольний клуб, що сприймається позитивно, може отримати підтримку і домогтися істотних успіхів. Формування позитивної репутації, скрупульозно розробленої і поетапно реалізованої – це вигідне вкладення коштів, яке в майбутньому обернеться в гідну нагороду.

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

Подальші дослідження будуть спрямовані на визначення шляхів покращення іміджу професійних клубів України.

#### Список використаної літератури:

1. Башкиров М. М. Спортивно-оздоровительные клубы за рубежом / М. М. Башкиров, С. И. Гуськов. – М. : ВНИИФК, 1994. – 75 с.
2. Гуськов С. И. Спортивный маркетинг / С. И. Гуськов – К. : Олимпийская литература, 1995. – 296 с.
3. Дутчак М. В. Теоретичні засади основних понять спортивного менеджменту / М. В. Дутчак // Молода спортивна нація України. – Львів : ЛДІФК, 2001. – Вип. 5. – Т. 1. – С. 70–73.
4. Лисенчук С. Г. Маркетинг у професійному футболі : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня к. фіз. вих. : спец. 24.00.01. «Олімпійський та професійний спорт» / С. Г. Лисенчук. – К., 2002. – 14 с.
5. Ліпартеліані В. Формування системи зовнішніх комунікацій професійних клубів України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з фіз. виховання і спорту : спец. 24.00.01 «Олімпійський і професійний спорт» / В. Ліпартеліані. – К., 2012. – 21 с.
6. Стороженко С. М. Впровадження системи атестації футбольних клубів України : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. фіз. вих. : спец. 20.00.01 «Олімпійський та професійний спорт» / С. М. Стороженко. – Х., 2008. – 22 с.
7. Стороженко С. М. Характеристика основних етапів системи Атестації футбольних клубів України / С. М. Стороженко // Слобожанський науково-спортивний вісник : [наук.-теор. журн.]. – Харків : ХДАФК, 2007. – Вип. 12. – С. 350–354.
8. Стороженко С. М. Положення «Про керування якістю в системі Атестації футбольних клубів України» / С. М. Стороженко, С. М. Задіран. – Київ, 2004. – 37 с.
9. Официальный сайт Федерации футбола Украины [Электронный адрес]. – Режим доступа к сайту : <http://www.ffu.org.ua/>
10. Украинский футбол [Электронный адрес]. – Режим доступа к сайту : <http://footballnation.at.ua/>
11. Engineering of sport research, development and innovation / Ed. A. J. Subic, S. J. Heake. – Malden, MA: Blackwell Science, 2000.
12. Sport in contemporary society: an anthology / [compiled by D. Stanby] Eitzen. – New York : Worth Publ., 2000.





13. Zimbalist A. *The economics of sport*. – Cheltenham, 2001.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2014 р.  
Опубліковано: 30.04.2014 р.

**Анотация. Волик С. В., Мулик В. В. Формирование имиджа футбольных клубов Украины. Цель:** определить пути совершенствования имиджа футбольных клубов Украины. **Материал и методы:** проанализировано содержание имиджа в спорте вообще и в футболе в том числе, факторы, формирующие имидж футбольных клубов. **Результаты:** представлены ступени развития имиджа: исследование текущего этапа; формирование стратегии развития; реализация и контроль стратегии развития. **Выводы:** формирование имиджа – это вложение в будущее организации, которое необходимо для достижения серьезных долгосрочных результатов. Только положительно воспринимаемый футбольный клуб может получить поддержку и добиться существенных успехов. Формирование позитивной репутации, скрупулезно разработанной и поэтапно реализованной – это выгодное вложение средств, которое в будущем обернется в достойную награду.

**Ключевые слова:** имидж, футбол, репутация, функционер, стратегия, информация.

**Abstract. Volik S., Mulyk V. Image forming of Ukrainian football clubs. Purpose:** to define ways of image improvement of Ukrainian football clubs. **Material and methods:** content of image in sports in general and in football specifically and factors which form image of football clubs are analyzed. **Results:** stages of image development are presented: research of the current stage; forming of development strategy; realization and control of development strategy. **Conclusions:** image forming is an investment into the future of organization. It is necessary for serious long-term results achievement. Only positively perceptible football club can get support and achieve significant progress. Forming of positive reputation which has been scrupulously developed and step by step realized is a profitable investment of capital. In the future it will turn back in the adequate reward.

**Key words:** image, football, reputation, functionary, strategy, information.

#### References:

1. Bashkirov M. M., Guskov S. I. *Sportivno-ozdorovitelnyye kluby za rubezhom [Sports and health clubs abroad]*, Moscow, 1994, 75 p. (rus)
2. Guskov S. I. *Sportivnyy marketing [Sports Marketing]*, Kyiv, 1995, 296 p. (rus)
3. Dutchak M. V. *Moloda sportivna nauka Ukraini [Young sports science of Ukraine]*, Lviv, 2001, Vol. 5, iss. 1, pp. 70–73. (ukr)
4. Lisenchuk S. G. *Marketing u profesynomu futboli : avtoref. dis. k. fiz. vikh. [Marketing in professional football : Authors thesis]*, Kyiv, 2002, 14 p. (ukr)
5. Liparteliani V. *Formuvannya sistemi zovnishnikh komunikatsiy profesynikh klubiv Ukraini : avtoref. dis. kand. nauk z fiz. vikhovannya i sportu [Formation of external communications professional clubs in Ukraine : Authors thesis]*, Kyiv, 2012, 21 p. (ukr)
6. Storozhenko S. M. *Vprovadzhennya sistemi atestatsii futbolnikh klubiv Ukraini : avtoref. dis. kand. fiz. vikh. [The introduction of certification Football Clubs of Ukraine : Authors thesis]*, Kharkov, 2008, 22 p. (ukr)
7. Storozhenko S. M. *Slobozans'kij nauk.-sport. visn. [Slobozhanskyi science and sport bulletin]*, Kharkiv, 2007, Vol. 12, pp. 350–354. (ukr)
8. Storozhenko S. M., Zadiran S. M. *Polozhennya «Pro keruvannya yakistyu v sistemi Atestatsii futbolnikh klubiv Ukraini» [Regulation on "Quality Management System Certifications in Football Clubs of Ukraine"]*, Kyiv, 2004, 37 p. (ukr)
9. *Ofitsialnyy sayt Federatsii futbolu Ukrainy [Official website for Football Federation of Ukraine]*, Access mode : <http://www.ffu.org.ua/> (rus)
10. *Ukrainskiy futbol [Ukrainian football]*, Access mode : <http://footballnation.at.ua/> (rus)
11. *Engineering of sport research, development and innovation / Ed. A. J. Subic, S. J. Heake, Malden, MA: Blackwell Science, 2000.*
12. *Sport in contemporary society: an anthology / [compiled by D. Stanby] Eitzen, New York : Worth Publ., 2000.*
13. Zimbalist A. *The economics of sport*, Cheltenham, 2001.

Received: 15.03.2014.

Published: 30.04.2014.

**Сергій Вікторович Волик:** Харківська державна академія фізичної культури: вул. Клочківська 99, Харків, 61058, Україна.

**Сергей Викторович Волик:** Харьковская государственная академия физической культуры: ул. Клочковская, 99, г. Харьков, 61058, Украина.

**Sergey Volik:** Kharkiv State Academy of Physical Culture: Klochkovskaya str. 99, Kharkiv, 61058, Ukraine.

**E-mail:** vsv2003@mail.com

**В'ячеслав Володимирович Мулик:** д. фіз. вих., професор; Харківська державна академія фізичної культури: вул. Клочківська 99, Харків, 61058, Україна.

**Вячеслав Владимирович Мулик:** д. физ. восп., профессор; Харьковская государственная академия физической культуры: ул. Клочковская 99, г. Харьков, 61058, Украина.

**V'yacheslav Mulik:** Doctor of Science (Physical Education and Sport), Professor; Kharkiv State Academy of Physical Culture: Klochkovskaya str. 99, Kharkiv, 61058, Ukraine.

**E-mail:** mulik\_v@mail.ru