

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

СІДЄЛЬНИКОВ ДАНИЛО СЕРГІЙОВИЧ

УДК 005.35:339.138,]:796

**ДИСЕРТАЦІЯ
СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ
ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ СПОРТУ**

075 - Маркетинг

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії

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

_____ Данило СІДЄЛЬНИКОВ

Науковий керівник:

**Файвішенко Діана Сергіївна,
доктор економічних наук, професор**

Київ – 2024

АНОТАЦІЯ

Сідельніков Д.С. Стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 – Маркетинг. – Державний торговельно-економічний університет, Київ, 2024.

Дисертацію присвячено комплексному дослідженню стратегій соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту.

У вступі розкрито актуальність дослідження та необхідність збагачення концепції соціально-відповідального маркетингу новими підходами, окреслено проблематику формування стратегій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту, визначено мету, завдання, предмет і об'єкт дослідження.

У дослідженні здійснено теоретичні узагальнення та представлене вирішення актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегій соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту.

За результатами ретроспективного аналізу генезису корпоративної соціальної відповідальності виявлено особливості еволюції соціально-відповідального маркетингу, що набуває самостійності і стратегічної значущості в управлінській діяльності підприємства. Розкрито сутність і зміст соціально-відповідального маркетингу та окреслено його основні визначальні риси в порівнянні з суміжними категоріями. На основі аналізу підходів до трактування соціально-відповідального маркетингу сформульовано авторське визначення поняття «соціально-відповідальний маркетинг», яке чіткіше вирізняє його від схожих в термінологічному апараті, фокусуючись на стратегічному підході до управління та інтеграції цінностей в процесі задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів. Розкрито роль соціально-відповідального маркетингу в сучасному бізнес-середовищі та визначено його базові принципи. Автором розвинуто типологію корпоративної соціальної відповідальності, в результаті

чого розроблено теоретичну модель соціально-відповідального маркетингу, яка демонструє його розвиток від периферійної задачі до центрального комплексного складника бізнесу.

Визначено ключові механізми маркетингової орієнтації в процесі формування соціальної відповідальності та аргументовано наскрізний характер маркетингової стратегії в управлінській діяльності підприємства. Сформульовано авторське визначення стратегії соціально-відповідального маркетингу шляхом узагальнення ключових аспектів останнього та змісту маркетингової стратегії з урахуванням уточненого ієрархічного підпорядкування відповідних заходів і дій. Визначено місце стратегії соціально-відповідального маркетингу в стратегічному наборі підприємства. Класифіковано стратегії соціально-відповідального маркетингу за рівнями управління та систематизовано активності соціально-відповідального маркетингу за функціональними сферами, що сприятиме визначенню пріоритетних ініціатив в процесі формування та реалізації стратегії соціально-відповідального маркетингу. Констатовано, що вибір стратегії обумовлюється різними факторами, ключовим з яких можна вважати сферу діяльності компанії.

Аналіз термінологічного апарату сфери фізичної культури та спорту в межах маркетингового підходу дозволив виявити схожі за змістом категорії і зробити висновок про необхідність його удосконалення через відсутність чіткого розуміння базових категорій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту. Розкрито стратегічну роль соціально-відповідального маркетингу у системі управління підприємств спортивної сфери. Надане авторське визначення соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту, що надає уявлення про його значущість та стратегічну спрямованість. Розроблено структурну модель соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту, яка формує уявлення про інфраструктуру сфери спорту як єдиний соціально-економічний простір, описує рушійні сили, складові та інструменти соціально-відповідального маркетингу в цій сфері. У роботі узагальнено основні інструменти соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту та зроблено висновок про обумовленість застосування

кожного інструменту специфікою сфери спорту і стратегією соціально-відповідального маркетингу підприємства.

Проаналізовано наукові підходи до формування стратегій соціально-відповідального маркетингу та обґрунтовано доцільність розроблення комплексного підходу, який би оперував принципами процесного підходу, 4 P (комплексу маркетингу) та STP-підходу. Запропоновано ключові положення формування стратегії соціально-відповідального маркетингу та фактори успіху, що визначають можливість її ефективної реалізації.

На основі базових положень формування стратегії соціально-відповідального маркетингу та стратегічного управління підприємством виокремлено основні стратегічні орієнтири соціально-відповідального маркетингу, актуальні для підприємств у сфері спорту. Досліджено еволюцію концепції соціально-відповідального маркетингу у спорті, в результаті чого визначено ключові соціальні події на різних етапах трансформації стратегічних орієнтирів соціальної відповідальності. Охарактеризовано стратегічні орієнтири соціальної відповідальності підприємств у сфері спорту, окреслено засоби їх досягнення та узагальнено основні інструменти їх регулювання на нормативно-правовому рівні. Виявлено зміни стратегічних орієнтирів спортивних брендів в сучасних умовах через інтеграцією всіх типів відповідальності у єдину категорію – стратегічну відповідальність.

Досліджено та узагальнено основні передумови соціально-відповідального маркетингу у спортивній індустрії. Розвинуто науково-методичний підхід до визначення найбільш впливових драйверів і бар'єрів соціально-відповідального маркетингу у спортивній індустрії на основі матричного методу експертних оцінок. Апробація методу підтвердила доцільність імплементації соціально корпоративного маркетингу в базову стратегію підприємства.

Систематизовано фактори формування стратегії соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту за напрямками внутрішнього і зовнішнього впливу. Для виявлення інтенсивності впливу визначених факторів

було розроблено анкету та проведено опитування інсайдерів і аутсайдерів відомих футбольних клубів й інших спортивних організацій. На основі результатів опитування обґрунтовано найбільш важливі фактори і напрями формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств сфери спорту.

Проаналізовано моделі корпоративної соціальної відповідальності, що використовуються в різних країнах світу. Обґрунтовано доцільність формування соціально-відповідального маркетингового впливу через найпопулярніші види спорту в конкретних країнах. Виявлено, що найбільш популярним видом спорту у світі є футбол, що нараховує 3,5 млрд фанів у чотирьох регіонах світу. Це зумовило дослідження особливостей стратегій соціально-відповідального маркетингу популярних футбольних клубів різних країн та дозволило визначити їх ключові активності.

Автором окреслено напрями соціально-відповідального маркетингу у стратегіях підприємств сфери спорту. Розроблено концептуальну модель формування стратегії соціально-відповідального маркетингу на основі комплексного підходу, фундаментальна ідея якої полягає у визначенні та узгодженні послідовних дій щодо розроблення стратегії в залежності від характеру суб'єкту сфери спорту та її чинників. Комплексність моделі розкривається в комбінації управлінських і маркетингових підходів та інструментів. Визначено мету моделі, об'єкт, предмет, цілі, концептуальні підходи, принципи та методичний інструментарій.

Визначено та узагальнено характерні риси підприємств сфери спорту на основі їх групування за типами. Компаративний аналіз соціальної відповідальності брендів спортивної сфери та інших галузей став підґрунтям для розвинення STP-підходу до формування стратегії соціально-відповідального маркетингу в сфері спорту. Запропонований підхід передбачає сегментацію сфери спорту на виокремлені у роботі групи стейкхолдерів з подальшою їх деталізацією в залежності від конкретних умов. Наступними кроками запропоновано визначення соціально-відповідальної мети для кожного

ключового сегменту та позиціонування соціально-відповідального бренду на важливих для стейкхолдерів цінностях за допомогою різних активностей та інструментів соціально-відповідального маркетингу. Уточнено базові та специфічні принципи соціально-відповідального маркетингу підприємств в сфері спорту в складі розробленої моделі. Розроблено логічну схему забезпечення стратегічної відповідальності в складі концепції формування ССВМ, яка розкриває процес формування стратегічної відповідальності на основі STP шляхом створення конкурентної переваги СВ на всіх рівнях ієрархії шляхом виявлення потреб, бажань і очікувань різних сегментів стейкхолдерів. Сформульовано авторське визначення поняття «конкурентна соціально-відповідальна перевага», що демонструє можливості організації ефективно узгоджувати свою діяльність, продукти та послуги з етичними практиками, сталим розвитком і залученням спільноти краще за конкурентів. Обґрунтовано можливості формування конкурентної соціально-відповідальної переваги на основі 4P-підходу.

Визначено напрями та розроблено системну модель оцінювання ефективності стратегій соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту, в складі якої виокремлено показники внутрішньої та зовнішньої ефективності. Запропоновано науково-методичний підхід до оцінювання ефективності стратегій соціально-відповідального маркетингу, що враховує риси спорту як продукту і як інструменту соціальної відповідальності, надаючи можливість окремо оцінити спортивні заходи і соціальну відповідальність задля їх подальшого удосконалення.

Визначено процес обґрунтування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту на основі КРІ та обґрунтовано його доцільність. Охарактеризовано напрями соціально-відповідального маркетингу ФК «Шахтар» та проведено оцінювання ефективності його соціально-відповідального маркетингу на основі системної моделі шляхом визначення КРІ. Низький поріг високої ефективності діючої стратегії зумовив розгляд та вибір альтернативних стратегій соціально-відповідального маркетингу для ФК

«Шахтар». Обґрунтовано методику вибору стратегії соціально-відповідального маркетингу ФК «Шахтар» на основі прогнозування ключових показників ефективності шляхом побудови дерева рішень стратегічного вибору альтернативи. На основі розрахунків очікуваних вартісних ефектів визначено, що найбільш ефективною стратегією є інтерактивна. Охарактеризовано вплив інтерактивної стратегії соціально-відповідального маркетингу на діяльність ФК «Шахтар». Ідентифіковано основні аспекти комунікацій і медіа та їх значення як невід'ємну частину реалізації стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств індустрії спорту.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні і методичні положення доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування стратегій соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту.

Ключові слова: соціальна відповідальність, соціально-відповідальний маркетинг, маркетингова стратегія, стейкхолдер, стратегічні орієнтири, сфера спорту, конкурентна перевага, оцінювання, STP.

ABSTRACT

Sidielnikov D.S. Strategies of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports. – Qualifying scientific work as a manuscript.

Dissertation for the Doctor of Philosophy degree in specialty 075 – Marketing. – State University of Trade and Economics, Kyiv, 2024.

The dissertation is devoted to a comprehensive study of the strategies of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports.

The introduction reveals the relevance of the research and the need to enrich the concept of socially responsible marketing with new approaches, outlines the issues of forming socially responsible marketing strategies in the field of sports, defines the goal, task, subject and object of the research.

The research made theoretical generalizations and presented a solution to an actual scientific task, which consists in substantiating the theoretical and methodological principles and practical recommendations for the formation of socially responsible marketing strategies of enterprises in the field of sports.

According to the results of a retrospective analysis of the genesis of corporate social responsibility, the peculiarities of the evolution of socially responsible marketing, which acquires independence and strategic importance in the management of the enterprise, were revealed. The essence and content of socially responsible marketing is revealed and its main defining features are outlined in comparison with related categories. Based on the analysis of approaches to the interpretation of socially responsible marketing, the author's definition of the concept of "socially responsible marketing" was formulated, which more clearly distinguishes it from similar terminology, focusing on a strategic approach to management and integration of values in the process of satisfying stakeholders. The role of socially responsible marketing in the modern business environment is revealed and its basic principles are defined. The author developed a typology of corporate social responsibility, as a result of which a theoretical model of socially responsible marketing was developed, which

demonstrates its development from a peripheral task to a central complex component of business.

The key mechanisms of marketing orientation in the process of social responsibility are determined and the end-to-end nature of the marketing strategy in the management activity of the enterprise is argued. The author's definition of the strategy of socially responsible marketing is formulated by summarizing its key aspects and the content of the marketing strategy, taking into account the specified hierarchical subordination of the relevant measures and actions. The place of the strategy of socially responsible marketing in the strategic set of the enterprise is determined. Socially responsible marketing strategies are classified by management levels and socially responsible marketing activities are systematized by functional areas, which will contribute to the identification of priority initiatives in the process of forming and implementing a socially responsible marketing strategy. It was established that the choice of strategy is determined by various factors, the key of which can be considered the company's field of activity.

The analysis of the terminological apparatus of the field of physical culture and sports within the framework of the marketing approach made it possible to identify categories similar in content and to conclude on the need for its improvement due to the lack of a clear understanding of the basic categories of socially responsible marketing in the field of sports. The strategic role of socially responsible marketing in the management system of sports enterprises is revealed. The author's definition of socially responsible marketing in the field of sports is provided, which provides an idea of its significance and strategic orientation. A structural model of socially responsible marketing in the sphere of sports has been developed, which forms an idea of the infrastructure of the sphere of sports as a single socio-economic space, describes the driving forces, components and tools of socially responsible marketing in this sphere. The work summarizes the main tools of socially responsible marketing in the field of sports and concludes that the application of each tool depends on the specificity of the field of sports and the strategy of socially responsible marketing of the enterprise.

Scientific approaches to the formation of socially responsible marketing strategies were analyzed and the feasibility of developing a complex approach, which would operate on the principles of the process approach, 4 P (complex marketing) and STP approach, was substantiated. The key provisions of forming a socially responsible marketing strategy and success factors determining the possibility of its effective implementation are proposed.

On the basis of the basic provisions of forming a strategy of socially responsible marketing and strategic management of the enterprise, the main strategic orientations of socially responsible marketing, relevant for enterprises in the field of sports, have been identified. The evolution of the concept of socially responsible marketing in sports has been studied, as a result of which key social events at various stages of transformation of strategic orientations of social responsibility have been determined. The strategic orientations of the social responsibility of enterprises in the field of sports are characterized, the means of their achievement are outlined, and the main instruments of their regulation at the regulatory and legal level are summarized. Changes in the strategic orientations of sports brands in modern conditions due to the integration of all types of responsibility into a single category - strategic responsibility - have been revealed.

The basic prerequisites of socially responsible marketing in the sports industry have been studied and summarized. A scientific and methodical approach to determining the most influential drivers and barriers of socially responsible marketing in the sports industry has been developed based on the matrix method of expert evaluations. Approbation of the method confirmed the expediency of implementing social corporate marketing into the basic strategy of the enterprise.

Factors forming the strategy of socially responsible marketing in the field of sports are systematized according to the directions of internal and external influence. In order to identify the intensity of influence of the specified factors, a questionnaire was developed and a survey of insiders and outsiders of famous football clubs and other sports organizations was conducted. Based on the results of the survey, the most

important factors and directions for the formation of the strategy of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports are substantiated.

The models of corporate social responsibility used in different countries of the world are analyzed. The expediency of forming socially responsible marketing influence through the most popular sports in specific countries is substantiated. It was found that the most popular sport in the world is football, which has 3.5 billion fans in four regions of the world. This led to the study of the characteristics of socially responsible marketing strategies of popular football clubs of different countries and allowed to determine their key activities.

The author outlines the directions of socially responsible marketing in the strategies of enterprises in the field of sports. A conceptual model of the formation of a socially responsible marketing strategy has been developed based on an integrated approach, the fundamental idea of which is to define and agree on successive actions for the development of a strategy depending on the nature of the subject of the field of sports and its factors. The complexity of the model is revealed in the combination of management and marketing approaches and tools. The purpose of the model, object, subject, goals, conceptual approaches, principles and methodological tools are defined.

The characteristic features of sports enterprises based on their grouping by type are defined and summarized. A comparative analysis of the social responsibility of brands in the sports sphere and other industries became the basis for the development of the STP-approach to the formation of a socially responsible marketing strategy in the sphere of sports. The proposed approach involves the segmentation of the sports sphere into groups of stakeholders identified in the work, with further detailing them depending on specific conditions. The following steps suggest defining a socially responsible goal for each key segment and positioning the socially responsible brand on the values important to stakeholders with the help of various activities and tools of socially responsible marketing. The basic and specific principles of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports as part of the developed model have been specified. A logical scheme for ensuring strategic responsibility has been developed as part of the concept of the formation of the CSWM, which reveals

the process of forming strategic responsibility on the basis of STP by creating a competitive advantage of the JV at all levels of the hierarchy by identifying the needs, desires and expectations of various stakeholder segments. The author's definition of the concept of "competitive socially responsible advantage" is formulated, which demonstrates the organization's ability to effectively align its activities, products and services with ethical practices, sustainable development and community involvement better than competitors. The possibilities of forming a competitive socially responsible advantage based on the 4P approach are substantiated.

Directions were determined and a system model was developed for evaluating the effectiveness of socially responsible marketing strategies of enterprises in the field of sports, which includes indicators of internal and external efficiency. A scientific and methodological approach to evaluating the effectiveness of socially responsible marketing strategies is proposed, which takes into account the features of sport as a product and as a tool of social responsibility, providing an opportunity to separately evaluate sports activities and social responsibility for their further improvement.

The process of substantiating the strategy of socially responsible marketing of enterprises in the field of sports on the basis of KPI was defined and its expediency was substantiated. The directions of socially responsible marketing of Shakhtar FC were characterized and the effectiveness of its socially responsible marketing was evaluated on the basis of a system model by determining CRI. The low threshold of high efficiency of the current strategy led to the consideration and selection of alternative socially responsible marketing strategies for Shakhtar FC. The method of choosing the socially responsible marketing strategy of Shakhtar FC based on the forecasting of key performance indicators by building a decision tree for the strategic choice of an alternative is substantiated. Based on calculations of expected cost effects, it was determined that the most effective strategy is interactive. The influence of the interactive strategy of socially responsible marketing on the activity of Shakhtar FC is characterized. The main aspects of communications and media and their importance as an integral part of implementing the strategy of socially responsible marketing of enterprises in the sports industry have been identified. The practical significance of the

obtained results is that the theoretical and methodological provisions have been brought to the level of specific methods and recommendations for the formation of socially responsible marketing strategies of enterprises in the field of sports.

Key words: social responsibility, socially responsible marketing, marketing strategy, stakeholder, strategic guidelines, sports field, competitive advantage, evaluation, STP.

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Ustik T., Morokhova V., Savras I., Golda N., Lukhanina K., **Sidielnikov D.** Strategies of Socially Responsible Online Marketing and Advertising Management of Trade Enterprises «Economic Affairs». 2023. № 2 (49). P. 353-360. DOI:10.46852/0424-2513.1s.2023.38 <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz12.pdf> (особистий внесок: систематизовано стратегії соціально-відповідального маркетингу спортивних брендів – 0, 1,15 д. а.)

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз

2. Mainka M. K., Melnichenko O. I., Tsybrovskyi A. I., **Sidielnikov D. S.**, V. S. Nitsenko, S. V. Zakharin. Strategies of socially responsible marketing of companies in the sphere of sports. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). P. 433-446. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.3988>

(Особистий внесок: проаналізовано методологічні основи формування стратегій соціально-відповідального маркетингу на основі корпоративної соціальної відповідальності – 0, 18 д. а.)

3. **Sidielnikov D.** Socially responsible marketing: a gnoseological approach. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (69). С. 43-47. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-1-8524> (0, 5 д. а.)

4. Fayvishenko D., **Sidielnikov D.** Media transformation of socially responsible projects. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 2 (148). P. 48-58. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(148\)05](https://doi.org/10.31617/1.2023(148)05) (особистий внесок: розкрито гносеологічний підхід щодо медіа трансформації соціально-відповідальних проєктів на ринку спортивних послуг (0, 4 д. а.)

5. Holik O., **Sidielnikov D.** Brand of student sports development as a tool to increase the competitiveness of HEI. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2024. № 1 (131). P. 80-88. <https://doi.org/10.32782/1814-1161/2024-1-13> (Особистий внесок: систематизовано бренд-інструменти та обґрунтовано досягнення студентської збірної з футболу – 0, 35 д. а.)
6. Sidielnikov D. Socially responsible marketing of the football clubs. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2024. № 7 (87). <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10133> (0, 9 д. а.)

Публікації за матеріалами наукових конференцій

7. Сідельніков Д. С. Інформаційна боротьба на світовій спортивній арені. *Образи сучасності в гуманітарному знанні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 жовт. 2022 р. Київ: ДТЕУ, 2022. С. 191-193. (0,09 д.а.)
8. Сідельніков Д. С. Формування корпоративного іміджу соціально-відповідальних спортивних медіа. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наук. праць Всеукр. наук.-практ. конф.*, 27 жовт. Полтава, 2022. С. 1141-1142. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JbqREcDQF4suifxaOLG7HloOmeJ7tOB/view> (0,09 д. а.)
9. Fayvishenko D., **Sidielnikov D.** Brand of culture: music and words. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 14 бер. 2023 р. Київ: ДТЕУ, 2023. С. 446-448. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (особистий внесок: розкрито сутність, та значення формування бренду – 0, 07 д. а.)
10. Fayvishenko D., **Sidielnikov D.** Media Design: Trends and Perspectives. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 бер. 2023 р.). Київ: ДТЕУ, 2023. С. 18-19. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/3c8ab4ae58997d5b4c2207c5572b0736.pdf> (особистий внесок: розкрито основні фактори впливу щодо формування трендів дизайну бренду у медіапросторі – 0, 036 д. а.)

11. Гайдай С. І., **Сідельніков Д. С.** Управління брендом футбольного клубу на засадах соціальної відповідальності. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності*: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23 трав. 2023. Київ, 2023. С. 246-248.

URL:<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9134382f6de141c4773d700c17df2cc4.pdf> (особистий внесок: згруповано напрями реалізації соціальної відповідальності футбольними клубами – 0, 06 д. а.)

12. Голік О., **Сідельніков Д.** Футбольне амбасадорство комунікацій бренду Україна. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 29 бер. 2024 р. Київ: ДТЕУ, 2024.

URL:<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/755ad33873e2e2197ffc1f2e7156e1e4.pdf>

(особистий внесок: розкрито основні інструменти комунікаційної діяльності бренду країни – 0, 05 д. а)

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ	18
ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ	27
1.1. Сутність і місце стратегії соціально-відповідального маркетингу в стратегічному наборі підприємства	27
1.2. Наукові підходи до формування стратегії соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту	45
1.3. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального маркетингу підприємств у підприємств сфері спорту	65
Висновки до розділу 1.....	77
РОЗДІЛ 2. УДОСКОНАЛЕННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ СПОРТУ	79
2.1. Передумови впровадження соціально-відповідального маркетингу у спортивній індустрії	79
2.2. Аналіз факторів формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту	97
2.3. Зарубіжний досвід реалізації стратегій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту	115
Висновки до розділу 2	132
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО- ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ СПОРТУ	134
3.1. Концептуальна модель формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту	134
3.2. Науково-методичний підхід до оцінювання стратегії соціально-відповідального маркетингу	152
3.3. Обґрунтування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту на основі прогнозування ключових показників ефективності	169
Висновки до розділу 3	185
ВИСНОВКИ	188
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193
ДОДАТКИ	214

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

СВ – соціальна відповідальність

КСВ – корпоративна соціальна відповідальність

СВМ – соціально-відповідальний маркетинг

ССВМ – стратегія соціально-відповідального маркетингу

ЦА – цільова аудиторія

ФКС – фізична культура і спорт

ФК – футбольний клуб

ВООЗ – Всесвітня організація охорони здоров'я

СО – стратегічний орієнтир

КРІ – ключові показники ефективності

ВСТУП

Актуальність дослідження. Останніми роками концепція СВ набула значного поширення в різних галузях економіки, включаючи сферу спорту. Посилений інтерес підприємств до СВ обумовлюється зростаючим попитом споживачів на етичні методи ведення бізнесу, підвищенням значущості СВ у репутації бренду та формуванні споживчої лояльності. Споживачі, наймані працівники та інвестори все більше віддають перевагу співпраці з компаніями, які вживають заходів для подолання економічних, соціальних та екологічних проблем. За даними інформаційного центру Kindlink, 77% споживачів мають більшу мотивацію робити покупки в компаніях, які беруть участь у створенні суспільних цінностей, а 73% інвесторів стверджують, що зусилля з покращення довкілля та суспільства впливають на їхні інвестиційні рішення. Опитування Nielsen Consumer LLC. 30 тис. споживачів у 60 країнах виявило, що 66% споживачів готові платити більше за товари брендів, які демонструють соціальну прихильність. В свою чергу, за дослідженнями PwC, 82% компаній вважають взаємодію зі стейкхолдерами критично важливою для свого успіху. McKinsey & Company виявлено, що компанії, які ефективно взаємодіють зі стейкхолдерами, мають на 2,2 процентних пункти вищу рентабельність власного капіталу, ніж їхні конкуренти. Такі переваги поруч з підвищеною соціальною свідомістю суспільства зумовлюють переосмислення філософії ведення бізнесу і пошук стратегічних рішень ефективної імплементації соціальних ініціатив в діяльність організацій, одним з яких визнано СВМ.

Істотний внесок у розвиток концепції СВМ зробили такі зарубіжні й вітчизняні науковці, як Ф. Котлер (P. Kotler), Г. Залтман (G. Zaltman), Г. Ланчак (G. Laczniak), К. Шульц (C. Shultz), Дж. Лантос (G.P. Lantos), М. Белявцев, М. Богма, О. Врублевська, А. Гордовський, О. Бондаренко, Б. Братаніч, О. Голік, І. Зайцева, О. Зеленко, Л. Козин, К. Ляшук, Л. Минко, І. Пономаренко, Д. Файвішенко, Т. Харченко, зокрема, стратегіям СВМ присвятили свої

дослідження М. Майнка, О. Лучик, Т. Князева, О. Попадюк, О. Собко, С. Філіппова, К. Ягельська, Ю. Фурик.

Разом з тим, підвищення стратегічної значущості маркетингу в управлінській діяльності підприємств обумовлює необхідність розширення концепції СВМ та збагачення її новими підходами. Науковий інтерес теми також викликає сама специфіка сфери спорту, що дотичний до багатьох соціально відповідальних ініціатив підприємств інших галузей. СВ у сфері спорту досліджували К. Антанайтіте, Н. Лалак, І. Войтович, Я. Леонов, Д. Молокановене, Р. Андрюкайтене, В. Білогур, Н. Перхайло. Маркетинговим стратегіям у сфері спорту приділено увагу переважно зарубіжними науковцями, як: Дж. Девіс (J.A. Davis), Д. Шилбурі (D. Shilbury), М. Шанк (M. Shank), М. Лібергер (M. Lyberger), С. Чедвік (S. Chadwick), Н. Серік (N. Seric), Дж. Любіка (J. Ljubica), В. Мінся (W. Mingxia), М. Косік (M. Kosík), К. Едсон (C. Edson), А. Касас (A. Casas), А. Шимошовський (A. Szymoszowskyj), М. Вінанд (M. Winand), Д. Колиперас (D. Kolyperas), Л. Спаркс (L. Sparks), Д. Анікеєв, Ш. Шицзе, однак базовими джерелами у дослідженнях виступають класичні, як роботи Ф. Котлера, М. Портера, О. Уолкера, а ССВМ майже не розглядаються. Поряд з цим, потребує подальших досліджень проблематика формування ССВМ у сфері спорту, недостатня розробленість якої, актуальність та практичне значення зумовили вибір теми дисертаційної роботи, визначили мету, завдання, предмет та об'єкт дослідження.

Зв'язок з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційне дослідження проводилось відповідно до планів науково-дослідних робіт Державного торговельно-економічного університету за темами: «Маркетинг інноваційної екосистеми в е-торгівлі: диджитал інструменти» (№743/20, номер державної реєстрації – 0122U201280), у межах якої узагальнено і систематизовано основні інструменти СВМ у сфері спорту; «Цифрова трансформація торговельно-економічної та туристичної систем України» (№717/20, номер державної реєстрації 0122U201280), у межах якої визначено методологічні основи формування стратегій соціально-відповідального

маркетингу в сучасних умовах; «Теоретичні та практичні аспекти медіалогії» (номер державної реєстрації 0119U100036), у межах якої визначено моделі КСВ, що використовуються в різних країнах світу, та обґрунтовано доцільність формування соціально-відповідального маркетингового впливу на суспільство через найпопулярніші види спорту в цих країнах; «Журналістика та реклама: нова медіареальність», у межах якої розкрито гносеологічний підхід до медіа трансформації соціально-відповідальних проєктів на ринку спортивних послуг та визначено особливості формування корпоративного іміджу соціально-відповідальних спортивних медіа.

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування ССВМ підприємств у сфері спорту.

Для досягнення зазначеної мети дослідження в роботі поставлено низку *завдань*:

- розкрити сутність та значення ССВМ в стратегічному наборі підприємства;
- розвинути наукові підходи до формування ССВМ та визначено особливості використання інструментарію СВМ у сфері спорту;
- обґрунтувати стратегічні орієнтири СВМ підприємств у сфері спорту;
- виявити передумови впровадження СВМ у спортивні індустрії;
- провести аналіз факторів впливу формування ССВМ підприємств у сфері спорту;
- здійснити моніторинг зарубіжного досвіду реалізації ССВМ у сфері спорту;
- сформувати концептуальну модель ССВМ на основі комплексного підходу;
- поглибити науково-методичні засади оцінювання ССВМ футбольних клубів;
- обґрунтувати ССВМ для футбольного клубу на основі прогнозування ключових показників ефективності.

Об'єктом дослідження є процес розробки та реалізації СВМ підприємств сфери спорту.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні, організаційні та практичні засади формування ССВМ підприємств сфери спорту.

Методи дослідження. Для вирішення сформульованих наукових завдань були застосовані такі загальнонаукові та спеціальні методи дослідження: монографічний, історичний – для поглиблення теоретичних засад формування СВМ на основі КСВ (1.1); систематизація, узагальнення, конкретизація – для розкриття сутності дефініцій «соціально-відповідальний маркетинг», «стратегія соціально-відповідального маркетингу», «соціально-відповідальний маркетинг у сфері спорту», «конкурентна соціально-відповідальна перевага», а також типологізації стратегій та інструментів СВМ у сфері спорту (п. 1.1, 1.2, 3.1); аналіз і синтез – для визначення стратегічних орієнтирів СВМ у сфері спорту та в процесі дослідження зарубіжного досвіду реалізації стратегій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту (1.3, 2.3); структурно-функціональний синтез – для поглиблення підходу до формування ССВМ підприємств у сфері спорту (1.2, 3.1); аналіз, опитування, експертне оцінювання – для визначення передумов і оцінювання факторів впливу на формування ССВМ підприємств у сфері спорту (2.1, 2.2); концептуалізація, структурне моделювання – в процесі розроблення структурної моделі сфери спорту, концептуальної моделі формування СВМ у сфері спорту, системної моделі оцінювання ефективності ССВМ (1.2, 3.1, 3.2); декомпозиція, структурний аналіз і синтез – для обґрунтування методичного підходу до оцінювання ефективності ССВМ (3.1, 3.3), метод дерева рішень – для обґрунтування стратегічного вибору стратегії СВМ (3.3), а також табличні і графічні методи.

Інформаційною базою дослідження є нормативно-правові акти з питань регулювання корпоративної відповідальності підприємств, а також сфери фізичної культури та спорту України, статистичні дані Міністерства фінансів України і Міністерства соціальної політики України, статистична звітність спортивних організацій, вебсайти спортивних організацій та соціально-

відповідальних брендів, фахові видання, матеріали науково-практичних конференцій, результати експертного опитування, матеріали мережі Інтернет. Економічні розрахунки здійснено шляхом використання сучасних методик і комп'ютерних технологій обробки статистичних даних.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:

удосконалено:

- теоретико-методичні положення щодо формування ССВМ, які базуються на: реалізації сформованої моделі СВМ, запропонованій типології КСВ, уточнених принципах СВ, що забезпечує перехід СВ від другорядної до першочергової задачі досягнення стратегічних цілей бізнесу. Запропоновано структурну модель СВМ у сфері спорту, що формує уявлення про інфраструктуру сфери спорту як єдиного соціально-економічного простору, описує рушійні сили, складові та інструменти СВМ та дозволяє розробити алгоритм формування ССВМ;

- концептуальний підхід до формування ССВМ підприємств у сфері спорту, який на відміну від існуючих, реалізує підхід STP (аналіз стейкхолдерів за сегментами сфери спорту; формування мети СВ для кожної ЦА; позиціонування СВ бренду) в сукупності сформованих та логічно упорядкованих за рівнями управління етапів стратегічного управління СВ, що сприятиме створенню конкурентних соціально-відповідальних переваг для ключових сегментів стейкхолдерів у сфері спорту та дозволить сформувати спільну цінність і закріпити позицію соціального відповідального спортивного бренду на ринку;

- науково-методичний підхід до оцінювання ефективності ССВМ, який базується на застосуванні системи диференційованих показників оцінки внутрішньої і зовнішньої ефективності, дозволяє оцінити фінансову, маркетингову і управлінську складові, ступінь взаємодії з клієнтами, партнерами, конкурентами, специфіку конкретного спортивного заходу в сукупному наборі заходів, що забезпечує дієвість стратегічного маркетингового планування підприємств у сфері спорту;

- організаційно-методичне підґрунтя до визначення найбільш впливових драйверів і бар'єрів СВМ підприємств у сфері спорту на основі поєднання матричного методу експертних оцінок та факторів формування ССВМ, отриманих за результатами підтвердження гіпотез щодо їх значущості, що забезпечує процес формування ССВМ достовірним інформаційним забезпеченням;

дістало подальшого розвитку:

- понятійно-категорійний апарат маркетингу в частині уточнення змісту понять: *«соціально-відповідальний маркетинг»*, шляхом доповнення його положеннями стратегічного підходу до управління та інтеграції цінностей в процесі задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів; *«стратегія соціально-відповідального маркетингу»*, яка забезпечує перехід на вищий еволюційний рівень корпоративної соціальної відповідальності і забезпечує створення спільної цінності краще за конкурентів; *«соціально-відповідальний маркетинг у сфері спорту»*, що характеризується значущістю в сучасному соціально-економічному розвитку та стратегічною спрямованістю, має свою структуру, яка сформувалася і розвивається під впливом динамічного середовища сфери спорту; *«конкурентна соціально-відповідальна перевага»*, яка є інтегрованим вираженням усіх видів відповідальності; що дало змогу поглибити термінологічне підґрунтя СВМ;

- класифікація ССВМ за рівневою ознакою управління підприємствами у сфері спорту, що в поєднанні з запропонованою сукупністю функціональних активностей СВМ забезпечує інтегральну єдність цілей зростання цінності та відповідальності перед суспільством і довкіллям та сприяє визначенню пріоритетних соціальних ініціатив в процесі реалізації кожної із ССВМ;

- стратегічні орієнтири СВМ підприємств у сфері спорту на основі їх періодизації за ключовими світовими соціальними і спортивними подіями, що демонструє поступову інтеграцію всіх типів відповідальності у єдину структуру стратегічної відповідальності та дає змогу обґрунтувати напрями ССВМ спортивних брендів;

- методика вибору та обґрунтування ССВМ на основі прогнозування ключових показників ефективності шляхом побудови дерева рішень стратегічного вибору альтернативи, застосування якої дозволить структуровано аналізувати можливі варіанти дій, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані рішення.

Практичне значення отриманих результатів полягають у тому, що теоретичні і методичні положення доведено до рівня конкретних методик і рекомендацій щодо формування ССВМ підприємств у сфері спорту. Розробки та рекомендації автора, що мають прикладний характер, набули практичного застосування при формуванні маркетингової стратегії розвитку футбольного клубу ТОВ «Футбольний клуб ІНГУЛЕЦЬ» (Додаток В).

Запропоновані результати дисертаційного дослідження у частині методів оцінювання стратегії соціально-відповідального маркетингу, визначено доцільним для впровадження фахівцями ПРАТ «Футбольний клуб «ШАХТАР» Донецьк» (Додаток Г).

В контексті інтеграції теоретико-методичних засад з їх реалізацією було виокремлено керівництвом Жашківським дитячо-юнацьким клубом фізичної підготовки Жашківської міської ради Черкаської області (Додаток Д).

Особливу практичну цінність має впровадження напряму інтегрованої корпоративної соціальної відповідальності до діяльності КЗФКіС «МФК «Кремін» (Додаток Е).

Завдяки детально обґрунтованим та охарактеризованим передумовам формування стратегії соціально-відповідального маркетингу на прикладах футбольних клубів з подальшим виокремленням перспектив здійснено ГО «Футбольний клуб «ХУСТ СІТІ» (Додаток Є).

Науково-практичні рекомендації дисертаційного дослідження апробовано та прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Футбольний клуб «МЕТАЛІСТ 1925» Харків» (Додаток Ж).

Особистий внесок здобувача. Усі наукові результати, які викладено у дисертаційному дослідженні та винесено на захист, отримані автором особисто, є власним науковим доробком та відображені в опублікованих наукових роботах.

З наукових праць, опублікованих у співавторстві, у дисертації використано лише ті положення, ідеї та висновки, які результатом самостійної роботи автора.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати дисертаційної роботи доповідались і отримали схвалення на 6 науково-практичних конференціях, а саме: міжнародної науково-практичної конференції «Образи сучасності в гуманітарному знанні» (м. Київ, 22 жовтня 2022 р.), Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін» (м. Полтава, 27 жовтня 2022 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Бренд-менеджмент: маркетингові технології» (м. Київ, 14 березня. 2023 р.), V Міжнародній науково-практичній конференції «Журналістика та реклама: вектори взаємодії» (м. Київ, 22 березня 2023 р.), Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Туризм ХХІ століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності» (м. Київ, 23 травня 2023 р.), VI Міжнародній науково-практичній конференції «Журналістика та реклама: вектори взаємодії (м. Київ, 29 березня. 2024 р.).

Публікації. Основні положення та результати дисертації опубліковано у 12 наукових працях; 6 наукових статтях, які надруковано в наукових фахових виданнях України та у наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз (з них 1 стаття у виданні, проіндексованому у базі даних «Scopus»), 6 праць апробаційного характеру. Загальний обсяг опублікованих наукових праць становить 5,75 друк. арк., із них автору належить 2,87 друк. арк.

Структура і обсяг дослідження. Дисертація складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та 7 додатків.

Повний обсяг дисертації становить 227 сторінок, із них основна частина займає 174 сторінок. Дисертація містить 38 таблиць, 28 рисунків, 7 додатків, список використаних джерел 196 найменувань на 21 сторінці.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ

1.1. Сутність і місце стратегій соціально-відповідального маркетингу в стратегічному наборі підприємства

Концепція СВ в бізнесі відома вже не одне десятиліття, тому, природно, що початкові ініціативи, які були зосереджені на філантропії та благодійних внесках, поступово набували розвитку. Поруч з екологічними та етичними орієнтирами компанії дедалі посилювали увагу до соціальних аспектів у бізнесі, інтегруючи спільні для компанії і суспільства цінності в свої бізнес-стратегії.

Суперечливий шлях становлення та розвитку концепції корпоративної відповідальності вичерпно описаний Л. Агудело [110], який наголошує на зміні основної мети корпорацій в процесі еволюції соціальної відповідальності від обмеження економічного прибутку і служіння суспільству до необхідності створення спільної цінності (CSV – Creating Shared Value) [110]. Під останньою розуміють управлінську практику підвищення фінансової ефективності бізнесу шляхом поєднання процесів отримання прибутку і задоволення потреб суспільства [170]. Тож згідно концепції КСВ, стратегія компанії повинна передбачати реалізацію прибуткових видів діяльності з одночасним вирішенням соціальних питань. Якісне харчування, житло, охорона здоров'я та доступність медичних послуг, підтримка соціально незахищених верств населення, хороший стан довкілля та інші соціальні потреби розглядаються компаніями як можливості покращення економічних і соціальних умов стейкхолдерів [67, с.313].

Очевидно, що найкращі практики переймаються послідовниками і стають принциповою умовою успішного ведення бізнесу. Наприклад, це можуть бути прийнятні умови праці та соціальний захист або захист та покращення впливу на навколишнє середовище. Так, П. Хеслін та Дж. Очоа, проаналізувавши 21

компанію, зробили висновок, що стратегічний підхід до КСВ обраних для дослідження компаній визначають такі загальні принципи: розвиток необхідних талантів (створення та підтримка кваліфікованих співробітників), розвиток нових ринків, захист добробуту праці, зменшення впливу на довкілля, отримання прибутку від побічних продуктів, залучення клієнтів і озеленення ланцюжка постачань [136]. З одного боку, це підкреслює схожість практики КСВ, а з іншого – демонструє, що з плином часу принципи КСВ вийшли за межі відповідальності організацій за наслідки своїх рішень та переслідують схвалення більш широкого кола суспільства, стаючи стратегічною необхідністю в конкурентному бізнес-середовищі.

Стандартизація практик КСВ, необхідність уніфікації її принципів в міжнародних масштабах, а також регуляторний інструментарій, зміни очікувань зацікавлених сторін та специфічні галузеві виклики обумовили зведення обов'язкових вимог до відповідальної та сталої ділової практики в комплексні стандарти.

Аналіз змісту міжнародних стандартів КСВ [97] дозволяє систематизувати їх за інституціями, галузями, змістом, обов'язковістю зобов'язань тощо. Один з перших стандартів – стандарт ISO 26000 – визначає основні принципи КСВ і передбачає захист економічних, соціальних та культурних прав [27]. Значну частину згаданого стандарту присвячено проблемам, пов'язаним зі споживанням, зокрема, доброчесним практикам маркетингу, захисту здоров'я та безпеки споживачів тощо.

Хоча КСВ в галузі маркетингу обговорювалася дещо фрагментарно, в дослідженні [173] наголошено на визнанні науковцями посилення їх зв'язку і визначальній ролі маркетингових аспектів в процесі інтеграції цих концепцій, що також підтверджується роботами [152] та [190]. На наш погляд, це цілком справедливо, адже маркетинг завжди реалізувався у соціальному контексті, а сучасні споживачі стали більш поінформовані та соціально свідомі, активно шукають товари і послуги, які відповідають їхнім цінностям. Обізнаність споживачів, зміни їхніх очікувань і попиту тількисили вимоги до прозорості

бізнес-операцій, доступу до інформації про етичні та екологічні практики компаній, які пропонують ці товари і послуги. Задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів компаній в цьому аспекті позитивно впливає на сприйняття бренду, зміцнюючи довіру та лояльність серед споживачів, тим самим надаючи ширші можливості для навігації з репутаційними ризиками.

Поєднання інтересів виробників, споживачів та соціуму обумовило виникнення маркетингової соціально-відповідальної концепції, що бере початок з 1970-х років і прослідковується в одній з перших публікацій на цю тему – «Межі зростання» Д. Медоуза [162]. Поняття СВМ було вперше введено в науковий обіг Ф. Котлером як «маркетингова філософія, що передбачає приєднання до базових елементів маркетингової концепції, якими є задоволення споживачів і прибуткова діяльність, фактору добробуту суспільства в короткостроковій і довгостроковій перспективах» [145]. Наразі при трактуванні сутності СВМ використовуються щонайменш чотири підходи [64] (рис. 1.1).

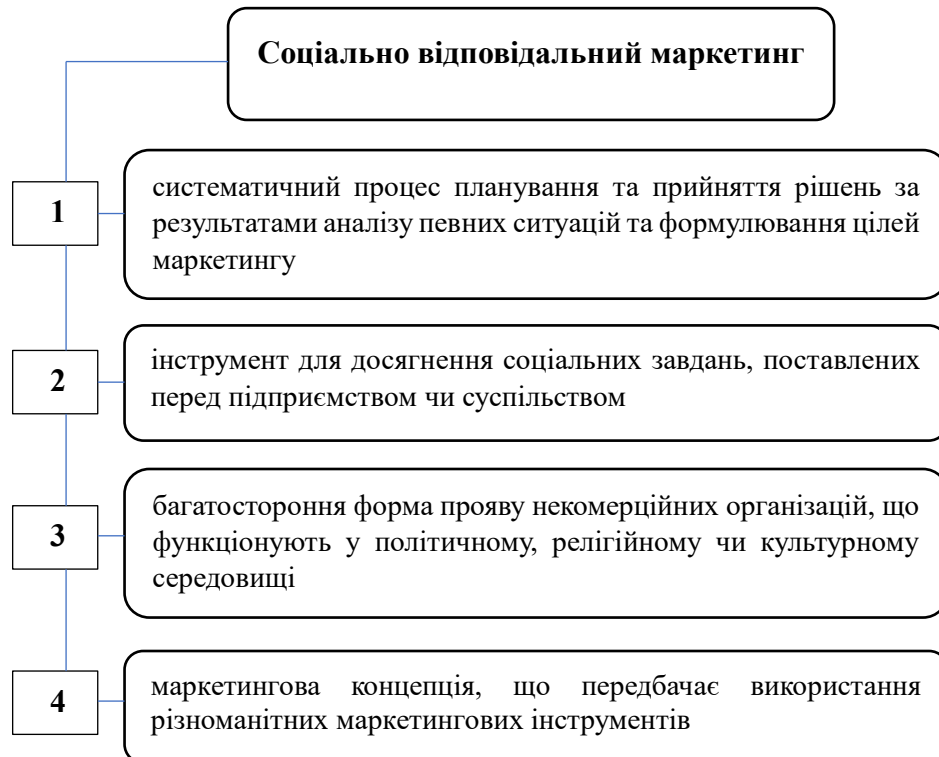


Рис. 1.1. Підходи до трактування сутності СВМ

Джерело: побудовано на основі [64]

Беручи до уваги значну кількість схожих за змістом до СВМ термінів, а саме: соціально-орієнтований маркетинг, соціальний маркетинг, соціально-етичний маркетинг, етико-соціальний маркетинг, суспільно орієнтований соціальний маркетинг, суспільний маркетинг тощо, в тому числі в англомовних джерелах [14, с. 374], є потреба в аналізі їх змісту, результати якого наведено у Додатку А. Цікаво, що в англомовній науковій термінології прямий відповідник поняття «соціально-етичний маркетинг» відсутній, тоді як у вітчизняних джерелах співзвучний із соціально-етичним «social» маркетинг відрізняється за змістом, а межі етичної КСВ дуже нечіткі, виходять за рамки етичних кодексів та все більше актуалізуються для маркетингологів [14, с. 382], [152, с. 17-20].

В результаті проведеного аналізу можна окреслити основні визначальні риси СВМ, які розкривають його зміст:

- умовність (досягнення маркетингових цілей за умови позитивного впливу на добробут суспільства);
- розширення ініціатив (маркетингові ініціативи виходять за межі економічних цілей, включають цілі, пов'язані із досягненням суспільного добробуту за рахунок ресурсів компанії та / або її партнерів);
- збалансований підхід (врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів діяльності компанії; досягнення оптимального балансу між ними);
- забезпечення конкурентоспроможності компанії в процесі взаємодії зі стейкхолдерами (створення спільної цінності методами й інструментами маркетингу краще за конкурентів);
- відкритість (соціально-відповідальні компанії зазвичай відкриті щодо своїх соціальних ініціатив, діляться інформацією про свою діяльність і результати зі споживачами та іншими зацікавленими сторонами);
- цілеспрямованість (СВМ реалізує ініціативи, що зазвичай підтримуються конкретними соціальними цілями, як покращення якості життя, захист довкілля або підтримка соціальних проблем);

- залучення спільноти (співпраця з місцевими спільнотами та громадськими організаціями задля забезпечення ефективності ініціатив);
- інноваційність (сприяння розвитку новаторських підходів і технологій для вирішення соціальних проблем і забезпечення позитивного впливу на суспільство).

Вище викладене підкреслює, що порівняно з традиційним маркетингом акцент в СВМ зроблено на задоволенні інтересів стейкхолдерів та підвищенні добробуту соціуму в цілому в процесі досягнення маркетингових цілей.

Отже, під *СВМ* доцільно розуміти *ринкову концепцію управління діяльністю компанії, що направлена на задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів шляхом інтеграції соціально-відповідальних цінностей у її стратегію і тактику ведення бізнесу краще за конкурентів.*

Роль СВМ в умовах сьогодення важко переоцінити, адже ця концепція дозволяє підвищити виробничу ефективність і конкурентоспроможність компанії в довгостроковій перспективі шляхом взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема за рахунок підвищення рівня і якості життя населення, підтримки суспільно важливих громадських ініціатив та реалізації спільних управлінських рішень і проєктів. Для компанії такі активності сприяють підвищенню рейтингових позицій бізнесу, забезпечують розширення клієнтської бази, сприяють зміцненню партнерських зв'язків, розширюють можливості залучення та утримання в штаті компанії висококваліфікованих фахівців, а також спрощують процедури страхування та залучення інвестицій [64]. Інтегруючи СВМ в свою діяльність, бізнес впливає на суспільство, сприяючи вирішенню суспільних проблем і створенню добробуту. Відповіддю, в свою чергу, є реакція суспільства через розширене використання товарів і послуг, підвищення лояльності до бренду, покращення ділової репутації тощо.

Базовими принципами СВМ вважають відповідальність за довкілля, працівників, інформацію, а також соціальну та стратегічну відповідальність [85, с.89]. Разом з тим, останнім часом з огляду на глобальну нестабільність, зміни у

споживацьких уподобаннях та стрімке зростання екологічної свідомості все більшої значущості набуває стратегічний підхід до СВМ.

Пошуки підходів до визначення змісту і типології СВМ дозволили зробити висновок про нечіткість меж цієї категорії з КСВ, яка може вважатися базовою. Так, СВМ, як і суспільно орієнтований і сталий маркетинг, передбачає інтегрування різною мірою елементів КСВ в маркетингову стратегію компанії [14, с. 383]. Отже, дослідження стратегії СВМ потребує детального аналізу механізму функціонування КСВ, значущість якої вже обґрунтовано зарубіжними і вітчизняними науковцями, зокрема Дж. Лантос, А. Керол, С. Філіпповою, С. Леоновою та Л. Шевців [152, 101, 102, 52]. Так, стратегічний підхід до КСВ передбачає її поширення за межі короткострокових рішень та внутрішніх для компанії виробничих і соціальних завдань та націлений також на вирішення зовнішніх проблем соціального, екологічного й економічного характеру, що безпосередньо впливають на діяльність підприємства та його стратегічні інтереси [101, с. 9]. Компанії легше виправдати очікування суспільства, попередньо визначившись з довгостроковими перспективами щодо своєї пропозиції та можливостей формування високих суспільних стандартів [52, с.154].

Відповідно, для подальшого дослідження стратегій СВМ доцільно звернутися до видів та стратегій КСВ.

Зазвичай в наукових джерелах виокремлено чотири види КСВ, що описують економічну, правову, етичну, дискреційну (благодійну) відповідальність організації перед суспільством і складають «піраміду» А. Керролла [120]. Згодом А. Керролл в співпраці з М. Шварцем [174] розвинув свою модель, адаптувавши її до вимог сучасного менеджменту, та запропонував тридоменну модель, яка замінює піраміду і дозволяє відстежувати взаємодію економічних, правових та етичних обов'язків. Оскільки концептуальні складові моделі не змінилися, у [130] запропоновано розширити ієрархічну модель Керролла за рахунок додаткових типів відповідальності задля точнішого відображення різноманітних аспектів СВ компанії, а саме: техніко-технологічної,

цифрової, екологічної, інноваційної та соціокультурної відповідальності. Причому в удосконаленій моделі акцент зроблено на зовнішньому і внутрішньому напрямках КСВ. В межах першого мова йде про взаємодію з клієнтами, постачальниками, посередниками, громадськими організаціями, регуляторами та іншими стейкхолдерами, другого – про співробітників і внутрішні ресурси.

Така точка зору дозволяє говорити про інші два різновиди КСВ: зовнішню КСВ і внутрішню. Подібну думку знаходимо у [60], де до зовнішньої КСВ віднесено спонсорство і корпоративну добродійність, сприяння охороні довкілля, взаємодію з місцевим співтовариством і місцевою владою, готовність брати участь у кризових ситуаціях, відповідальність перед споживачами товарів і послуг (випуск якісних товарів); до внутрішньої: безпеку праці, стабільність заробітної плати, підтримку соціально значущої заробітної плати, додаткове медичне і соціальне страхування співробітників, розвиток людських ресурсів через програми підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, надання допомоги працівникам в критичних ситуаціях.

За моделлю М. Портера і М. Крамера у [171], СВ може бути двох типів, що виходить з поведінки підприємств в конкурентній боротьбі – реагуюча і стратегічна. Реагуюча СВ спрямована на зменшення вже існуючих проблем і негативних наслідків діяльності підприємства. Стратегічна – передбачає інтегрування механізму соціальної відповідальності в стратегію підприємства і орієнтацію на створення довгострокових конкурентних переваг. Як слушно зазначає С. Філіппова, «цей тип змінює акцент СВ та означає перехід від «соціальних витрат» до «соціальних інвестицій» [101, с. 7].

У [168] зазначено, що компанії реалізують КСВ, використовуючи зворотну стратегію, на меті якої підтвердження прихильності стейкхолдерів; стратегію «зовнішнього ризику», спрямовану на підвищення репутації; «інтегровану стратегію відкритої системи», яка передбачає об'єднання зусиль для просування кращих практик, навчання та позитивних соціальних зрушень.

С. Бертезене, Д. Валлат, Дж. Мартін розрізняють КСВ за філософією, що покладається в основу бізнес-відносин:

- технічна – базується на технічній складовій виробництва та не виходить за дотримання норм, правил і законодавства;

- повна – полягає в урахуванні фінансових, екологічних та соціальних результатів діяльності компанії та орієнтується на всіх стейкхолдерів у стратегічному вимірі;

- гібридна – поєднує ознаки технічної і повної КСВ з акцентом на виробництві та одному з аспектів СВ;

- пов'язана інтегрована – передбачає конкретні відповідальні дії за межами звичайних норм і вимог, враховує всіх стейкхолдерів та залучає їх у свою діяльність [116].

Згадані дослідники для визначених напрямів КСВ пропонують різні типи стратегій, які спрощено представлено у [34, с. 139]. Найбільш прийнятною видається пов'язана інтегрована КСВ, адже для стратегій цього типу немає так званих «пасток» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Спрощена матриця підходів та стратегій КСВ [34, с. 139]

	Технічна КСВ	Повна КСВ	Гібридна КСВ	Пов'язана інтегрована
Кількість зацікавлених сторін, що розглядаються	Декілька	Усі	Декілька	Усі
Кількість врахованих аспектів КСВ	1 чи 2	3	1 чи 2	3
Тип стратегії	Оборонна	Поступлива та істотна		Проактивна та істотна
Можлива «пастки» для стратегії	Ризик переходу до символічної стратегії			Немає

Якщо, згідно з [116], реактивна стратегія взагалі заперечує впровадження заходів КСВ, зосереджуючись на економічному аспекті функціонування компанії, то оборонна передбачає виконання мінімальних вимог КСВ з частковою орієнтацією на певні її аспекти. Поступлива передбачає орієнтацію на

очікування стейкгоल्дерів та спроби їх реалізації, а проактивна – втілення вимог і очікувань усіх стейкгоल्дерів та визначення цілей за межами цих вимог.

На наш погляд, такий поділ може характеризувати тип поведінки компанії щодо реалізації концепції СВМ з певними уточненнями. По-перше, немає сенсу виокремлювати реактивну стратегію як стратегію СВМ, якщо вона не передбачає дотримання принципів СВ. Тому логічним видається звернутися до розуміння реактивної стратегії як реакції на зміни зовнішнього середовища після того, як вони відбулись [132], тобто стратегія передбачає заходи СВМ під тиском зовнішнього середовища. По-друге, проактивна стратегія відбиває прагнення випередити ймовірні зміни в зовнішньому середовищі, тобто компанія може частково використовувати ці зміни на свою користь та певним чином навіть ініціювати їх. Також оскільки вважається, що довгостроковий успіх підприємству забезпечує тільки реалізація інтерактивної стратегії [132], є сенс розглядати її в складі СВМ як можливий варіант вибору поведінки компанії. Мова про можливість прийняття змін зовнішнього середовища компанією і поєднання їх зі своїми цілями. Перевага такої стратегії полягає в забезпеченні гармонізації відносин між підприємством і суспільством через зменшення розриву між очікуваннями останнього і діловою активністю підприємства.

Принцип інтерактивності також можна реалізувати через можливість надання вибору зацікавленим сторонам в процесі взаємодії з компанією. Так, соціально-відповідальна компанія може надавати стейкгольдерам на вибір різні ініціативи або програми, оскільки кожен стейкгольдер може мати власні цінності, потреби та очікування від компанії. Це може бути важливим аспектом стратегії СВМ, оскільки такий підхід дозволяє залучити та задовольнити різноманітні інтереси різних стейкгольдерів. Наприклад, компанія може запропонувати споживачам вибір між декількома програмами соціальної підтримки чи екологічних ініціатив, дозволяючи їм обрати ті, які найбільше відповідають їхнім цінностям та переконанням. Такий підхід сприятиме активній участі стейкгольдерів у формуванні та реалізації соціальних ініціатив компанії, що може

позитивно позначитися на її репутації та взаємовідносинах з оточуючими спільнотами.

С. Бертезене, Д. Валлат, Дж. Мартін також поділяють стратегії на істотні та символічні. Перша група стратегій передбачає модифікацію середньо- і довгострокових цілей підприємства задля задоволення вимог стейкхолдерів, а друга – означає нав'язування їм своїх цілей і практики без адаптації до цінностей зацікавлених сторін [116]. На наш погляд, символічні стратегії дещо неактуальні в СВМ, адже в сучасному світі, де відкритість і спілкування відіграють все більш важливу роль у взаємодії між компаніями та їхніми стейкхолдерами, таке нав'язування може мати неочікувані наслідки. Споживачі та інші стейкхолдери мають більш широкий доступ до інформації та можуть критично оцінювати дії компаній, а технології, зокрема, соціальні мережі, дозволяють їм обмінюватися думками, враженнями та впливати на інші зацікавлені сторони у швидкому темпі.

Отже, СВМ включає складові СВ, спирається на її принципи та оперує різними стратегіями в межах обраного типу корпоративної поведінки. Однак маркетингова орієнтація КСВ під впливом зростання соціальної свідомості, диджиталізації та інших драйверів розширює спрямування КСВ та перетворює компанію з морального агента на партнера, що разом зі стейкхолдерами вирішує спільні суспільні проблеми в процесі досягнення маркетингових цілей.

Беручи за основу модель КСВ С. Вартіка і Ф. Кохнера [192], представимо теоретичну модель СВМ як відповідь на динамічні вимоги суспільства в процесі еволюції маркетингу (табл. 1.2).

У моделі зроблено акцент на зміні статусу соціально-відповідальної компанії в епоху Маркетингу 5.0 під впливом зростання свідомості споживачів та посиленням соціальним і конкурентним тиском, коли, до того ж, вимоги до СВ можуть закріплюватися на законодавчому рівні.

Базуючись на загальних принципах КСВ, компанії прагнуть досягати стратегічних цілей в процесі взаємодії з усіма стейкхолдерами для їх задоволення краще за конкурентів. Разом з тим, розрив поколінь, поляризація суспільства за

рівнем забезпеченості та цифровий розрив між людьми ускладнюють це завдання.

Таблиця 1.2.

Теоретична модель СВМ

Складові СВ	Тип поведінки		Політика	Стратегія
Економічна Правова Етична Дискреційна Техніко-технологічна та цифрова Екологічна Інноваційна Соціокультурна	Реагуюча Стратегічна	Реактивна Оборонна Адаптивна Проактивна Інтерактивна	Вирішення суспільних проблем	Ідентифікація та аналіз суспільних проблем. Узгодження з маркетинговими цілями. Розроблення соціально-відповідальної стратегії.
Спрямування / Мета				
Суспільний договір	Сприйняття динамічних суспільних проблем		Мінімізація ризиків	Задоволення стейкхолдерів
Драйвер				
Зростання свідомості споживачів Репутаційні ризики Необхідність адаптації до соціального і конкурентного тиску Диджиталізація				
Результат				
Корпорація як моральний агент	Управлінський підхід до розроблення способів сприйняття проблем стейкхолдерів та реагування на них		Ефективна корпоративна соціальна політики	Компанія як партнер і цифровий агент. Створення або розвиток ринку.
Філософська орієнтація	Інституціональна орієнтація		Організаційна орієнтація	Маркетингова орієнтація

Джерело: розроблено автором на основі [116, 130, 171, 192]

Хронічна нерівність та незбалансований розподіл багатства, що ведуть до поляризації ринків, загострюють полярність проблематики суспільства. Тож пошуки рішень вбачаються в інтеграції технологій в маркетинг, коли компанії перетворюються на цифрових агентів.

Ф. Котлер, І. Сетіаван, Х. Картаджая зазначають, що вперше в історії на Землі спільно живуть п'ять поколінь з різними поглядами, уподобаннями і поведінкою. Противагою такому виклику стає Маркетинг 5.0. [147]. Отже, окрім

створення цінності та повідомлення про неї, СВМ передбачає надавання та збільшення її компанією на всьому шляху взаємодії зі стейкхолдерами. Сприйняття динамічних суспільних проблем та ефективна реакція на них з метою задоволення різних, часом «полярних» стейкхолдерів, може вимагати індивідуальних налаштувань маркетингових стратегій під кожного стейкхолдера. Відповідно, реалізація концепції «Segment-of-one marketing» за допомогою сучасних технологій може стати відповіддю на зміни у сучасному світі і сприятиме забезпеченню збалансованого розвитку для бізнесу та суспільства.

Маркетингова орієнтація в процесі СВ також може стати ефективним інструментом для створення або розвитку ринку через кілька ключових механізмів:

- стимулювання інновацій (розробка та впровадження СВ ініціатив може стати джерелом інновацій та новаторських рішень, що дозволить компаніям виходити на нові ринки та займати лідируючі позиції, наприклад, пошуки нових технологій і безпечних методів виробництва можуть сприяти створенню нових товарів або розвитку ринків екологічно чистої продукції);

- залучення нових клієнтів (спрямовані на цінності споживачів маркетингові кампанії можуть привернути нових клієнтів, які підтримують соціально-відповідальні бренди);

- підвищення лояльності споживачів (споживачі відчувають більшу симпатію до СВ компаній і схильні вибирати їхні продукти чи послуги навіть за вищою ціною);

- створення нових сегментів ринку (споживачі, які приділяють увагу соціальним аспектам, можуть утворювати нові сегменти ринку, а компанії, які спрямовують свої продукти або послуги на ці сегменти, можуть зайняти нішеві позиції та отримати конкурентні переваги);

- покращення репутації (ініціативи СВМ сприяють покращенню репутації компанії в очах стейкхолдерів, відповідно, позитивна репутація може сприяти залученню нових клієнтів, інвесторів та партнерів).

Хоча підприємства не завжди інтегрують програми СВМ у стратегію управління підприємством та спираються на «залишковий принцип» включення СВ в основну стратегію [101, с. 8], стає очевидним, що стратегія СВМ може формуватись на управлінському рівні, який вище за функціональний, якщо переслідує стратегічні цілі. Маркетинг досить давно вийшов за межі «4 Р» і довів, що товарні, цінові, збутові і стратегії просування не обмежують його можливостей.

М. Багарака зазначає, що хоча багато вчених відносять маркетингову стратегію до групи функціональних, насправді вона охоплює усі рівні стратегічного планування [2]. Поділяючи думку дослідниці, конкретизуємо аргументи щодо наскрізного характеру маркетингової стратегії.

По-перше, маркетинг визнається як стратегічна функція, яка не лише відповідає за реалізацію маркетингових заходів, але й визначає стратегічні напрями розвитку компанії та впливає на прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях управління.

По-друге, маркетинг взаємодіє з іншими функціональними сферами, такими як фінанси, виробництво, людські ресурси тощо, і його стратегії враховують потреби і можливості цих сфер.

По-третє, маркетингова стратегія включає в себе сукупність планів як на короткий, так і на довгий термін, а стратегії функціонального рівня зазвичай відображаються у маркетинговій програмі.

По-четверте, конкурентні стратегії, які також називають бізнес- або діловими стратегіями і відносять до другого рівня після базової (корпоративної), формуються на основі результатів маркетингового аналізу і маркетингових рішень, тож маркетингова стратегія впливає на всі рівні управління в організації, від верхнього (керівництво компанії) до нижнього (операційне управління). Вона не є обмеженою лише функціональною сферою і спрямована на досягнення конкурентних переваг та забезпечення успішного функціонування компанії в довгостроковій перспективі.

Виходячи із загальноприйнятого змісту маркетингової стратегії [2, 17] і розуміння СВМ, вважаємо, що *стратегія СВМ* можна визначити як *систему цілеспрямованих заходів і дій в короткостроковій та довгостроковій перспективі, спрямованих на інтеграцію соціально-відповідальних принципів і цінностей у маркетингову діяльність підприємства з метою задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів шляхом коригування впливу господарської діяльності на довкілля, суспільство, та створення спільної цінності краще за конкурентів.*

Отже, на нашу думку, стратегія СВМ цілком може бути наскрізною в стратегічному наборі підприємства, адже переслідує генеральну мету і торкається багатьох функціональних сфер (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Ієрархічне підпорядкування стратегій СВМ

Джерело: розроблено автором

На стратегічному рівні (корпоративному для мультибізнесового підприємства і ділового для вузькопрофільного) підприємство визначає свої цілі,

завдання та цінності, які включають у себе соціальну відповідальність, і за потреби корегує загальний курс бізнесу за результатами маркетингових досліджень тенденцій ринку, конкурентного середовища та стейкхолдерів. На інших рівнях управління стратегія СВМ реалізується через конкретні заходи, спрямовані на досягнення цілей компанії з урахуванням соціальних, екологічних та етичних аспектів, наприклад розроблення соціальних програм, етичних стандартів, спонсорських заходів, рекламних кампаній, співпраця з неприбутковими організаціями та інші ініціативи, спрямовані на досягнення позитивних соціальних, екологічних та економічних результатів.

Яскравим прикладом СВМ зі стратегіями на усіх рівнях управління може бути компанія Patagonia – американський виробник одягу та екіпірування для занять активним відпочинком.

На вищому рівні управління Patagonia встановлює стратегічні цілі та визначає напрями розвитку компанії, що базуються на принципах СВ. Ця стратегія впливає на усі аспекти діяльності компанії – від виробництва до маркетингу та споживчих відносин. Бізнес-модель компанії передбачає заходи для зменшення впливу компанії на довкілля шляхом використання екологічно чистих матеріалів, зменшення викидів CO² та заохочення споживачів до відновлювання продуктів. Компанія розробила та реалізує програми: чесної торгівлі, справедливої праці, регенеративної органічної сертифікації, для робочих мігрантів, просування справедливої трудової практики та безпечних умов праці у всьому ланцюжку постачань, забезпечення прожиткового мінімуму працівників по ланцюжку, а також програми відповідальних закупівель. Patagonia регулярно жертвує 1% від загального обсягу продажів екологічним групам, а у 2022 році засновник Patagonia Івон Шуїнар взагалі віддав 100% своєї компанії благодійному фонду [179].

Тобто ССВМ може стати не лише елементом стратегії маркетингу, але й ключовим напрямком у загальній стратегії підприємства.

ССВМ передбачає неодноразовість заходів, які мають на меті: «виробництво якісної продукції; урахування інтересів споживачів товарів та

послуг компанії, постачальників, акціонерів, співробітників; збереження довкілля, підтримку екологічної безпеки; дотримання прав людини; етичне ведення бізнесу; стабільну сплату податків; створення безпечних робочих місць, розвиток потенціалу своїх працівників; взаємодію з представниками влади, державними структурами щодо розв'язання різних соціальних проблем місцевості, на якій працює підприємство тощо». [104].

Отже, ССВМ зазвичай займає важливе місце в стратегічному наборі підприємства, оскільки вона визначає підхід компанії до взаємодії зі своїми споживачами, співробітниками, спільнотами та іншими зацікавленими сторонами, стає ключовим компонентом корпоративної культури і бренду, відбиваючи цінності та відповідальність компанії перед суспільством і довкіллям.

Відтак, ССВМ можна систематизувати за рівнями управління з урахуванням специфіки КСВ (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Систематизація ССВМ за рівнями управління

Рівень управління	Стратегія	Зміст
1	2	3
Стратегічний	Корпоративна (або ділова для вузькоспеціалізованої чи диверсифікованої компанії):	Визначає напрям корпоративного розвитку і тип поведінки компанії з урахуванням вимог СВ
	1) реактивна	Зосередження на економічному аспекті функціонування, реакція на зміни тільки після того, як вони вже відбулися, спроба адаптуватися до нових умов
	2) оборонна	Захист від негативного впливу зовнішніх факторів шляхом спрямування зусиль на збереження поточного стану і мінімізацію можливих ризиків, виконання мінімальних вимог КСВ з орієнтацією на певні аспекти
	3) проактивна	Передбачення майбутніх змін та реакція на них через передчасні заходи (або навіть активне сприяння їхньому виникненню)

Продовження табл. 1.2

1	2	3
	4) поступлива	Орієнтація на очікування й вимоги стейкхолдерів та спроби їхньої реалізації
	5) інтерактивна	Зменшення лагу між очікуваннями стейкхолдерів і діловою активністю підприємства; гармонізація відносин; надання стейкхолдерам можливість обирати ініціативи і програми у відповідності до власних цінностей
Тактичний	Функціональні:	Визначають сфери застосування, стейкхолдерів, конкретні дії і заходи
	1) екологічно орієнтовані	Спрямовані на зменшення впливу виробництва на довкілля та збереження природних ресурсів
	2) соціально-орієнтовані	Спрямовані на покращення якості життя співробітників, споживачів та спільнот, у яких діє компанія
	3) етично орієнтовані	Базуються на встановленні моральних принципів та стандартів у веденні бізнесу та взаємодії зі спільнотою
Операційний	Програми і проекти Соціальні маркетингові кампанії	Впроваджують конкретні заходи і програми, спрямовані на забезпечення соціально-відповідальної поведінки в конкретних операційних процесах

Джерело: розроблено автором на основі [116, 188]

Оскільки стратегії операційного рівня передбачають конкретні кроки, розроблені керівниками окремих функціональних одиниць задля досягнення цільових стратегічних показників цих підрозділів, сюди відносимо програми, проекти, соціальні маркетингові кампанії. Уніфікованої класифікації програм і проектів СВМ на сьогодні також немає, адже вони розробляються в межах стратегій вищої управлінської ланки та відповідають різноманітним критеріям, як спрямованість, цільова аудиторія, методи впровадження та інші.

У [74] СВМ розглядають в межах двох напрямів: участь у соціальних проектах і підвищення якості продукції і методів її просування на ринку. На наш погляд, це дуже узагальнено, тому, в межах ієрархічної системи стратегічного управління, пропонуємо систематизувати активності СВМ за функціональними сферами (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Систематизація активностей СВМ за функціональними сферами

Група	Активності
1	2
Соціальні програми і проекти	<ul style="list-style-type: none"> - Програми підтримки місцевих спільнот - Ініціативи з підвищення освіченості та розвитку навичок у вразливих груп населення - Проекти з соціальної інклюзії та рівних можливостей
Етичні програми і проекти	<ul style="list-style-type: none"> - Розроблення кодексів етичної поведінки для співробітників та партнерів - Програми прозорості та відкритості в діяльності компанії - Ініціативи з боротьби з корупцією та конфліктами інтересів
Екологічні ініціативи	<ul style="list-style-type: none"> - Зменшення викидів та впровадження енергоефективних технологій - Розроблення екологічно чистих продуктів та упаковки - Програми збереження природних ресурсів та біорізноманіття
Філантропічні (благодійні) програми і проекти	<ul style="list-style-type: none"> - Пожертви на благодійність та розвиток громад - Спонсорство культурних, освітніх та спортивних подій - Програми корпоративного волонтерства та добровільної допомоги
Відповідальне виробництво	<ul style="list-style-type: none"> - Прийняття стандартів виробництва, що враховують екологічні та соціальні аспекти - Розвиток безпечних та здорових умов праці для співробітників - Партнерство з місцевими виробниками та постачальниками, що дотримуються соціальних стандартів
Ініціативи з розвитку глобальних цілей	<ul style="list-style-type: none"> - Програми, спрямовані на досягнення Цілей сталого розвитку ООН - Участь у глобальних ініціативах з боротьби з кліматичними змінами та зменшення виробничого викиду
Активності задля пошуку та заохочення послідовників в сфері СВМ	SMM, контент-маркетинг, партнерство з лідерами думок задля інформування про соціально-відповідальні ініціативи та заохочення послідовників

Джерело: удосконалено на основі [139, 148].

Вибір стратегії обумовлюється різними факторами, ключовим з яких можна вважати сферу діяльності компанії, адже вимоги й очікування стейкхолдерів в екологічно чутливих галузях, де компанії мають значний вплив на довкілля (наприклад, промисловість, транспорт, енергетика), суттєво різняться від вимог в технологічних галузях або галузях, де споживачі мають високу соціальну чутливість (наприклад, харчова промисловість, товари споживання, мода, спорт). Відповідно, компанії будуть розробляти або екологічно орієнтовані стратегії, або стратегії, спрямовані на підвищення СВ для забезпечення бажаного рівня лояльності споживачів, або стратегії, спрямовані на СВ через розроблення і впровадження новаторських рішень, що приносять користь суспільству, тощо.

Уникнення випадковості рішень та підвищення ймовірності успіху стратегії забезпечується обґрунтованим підходом до формування стратегії СВМ.

1.2. Наукові підходи до формування стратегії соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту

Сфера спорту відкриває широкі можливості для впровадження підприємствами соціально відповідальних практик, сприяючи покращенню якості життя, соціальній інклюзії, екологічній стійкості та культурному розвитку суспільства. Це пояснюється самою специфікою функціонування підприємств у сфері спорту, діяльність яких, з одного боку, регулюється нормативно-правовими вимогами щодо організації та здійснення господарської діяльності між суб'єктами господарювання, а з іншого боку, безпосередньо вимогами про діяльність у сфері фізичної культури і спорту. Підприємства у сфері спорту повністю відповідають ознакам звичайного підприємства та мають аналогічну класифікацію [53, с.48-50]. Основними суб'єктами господарювання в підприємницькій діяльності у сфері спорту є юридичні особи.

ФКС притаманні усі риси соціальної системи [12, с. 50], яка виконує економічну, виробничу, виховну, змагальну, видовищну, оздоровчу, рекреаційно-

культурну та інші соціальні функції [43, с.70]. З іншого боку, підприємницька діяльність у сфері ФКС обумовила динамічний розвиток спортивної індустрії, суб'єктами якої виступають індивідуальні підприємці (професійні спортсмени і тренери, що виступають на спортивному ринку праці); спортивні клуби, ліги, федерації та інші спортивні організації; виробники спортивних товарів, надавачі послуг та інформації у сфері ФКС (виробники спортивного одягу, взуття, обладнання, спорядження, атрибутики; спеціалізовані телевізійні канали і радіокомпанії; спортивні друковані видання тощо) [53, с. 44]. Споживачами таких товарів і послуг можуть бути як спортсмени, так і люди, що займаються спортивною реабілітацією, клієнти фітнес-клубів та інших спортивних секцій, уболівальники, спонсори та інші дотичні до спорту категорії [43, с. 68], а також люди, що носять спортивний одяг в повсякденному житті тощо. Відповідно, спортивна індустрія формує ринок професійного спорту, ринок спортивних товарів, ринок спортивного харчування та фармації, ринок спортивних ставок, ринок кіберспорту [16, с. 61]. Оскільки більшості з них притаманні риси квазіринків, які використовують спортивну індустрію для отримання прибутку [108, с. 25], доречним в цій сфері стає СВМ, спроможний не тільки покращити репутацію організацій, але й здійснити позитивний соціальний вплив на суспільство та його здоров'я, демонструючи для стейкхолдерів дотримання принципів СВ.

Наприклад, спортивні організації та клуби, які застосовують СВМ, здатні покращити свою репутацію, залучити більше прихильників і можуть слугувати прикладом для інших організацій, впливаючи на позитивні зміни у суспільстві. Також підприємства, що вкладають гроші у спортивні заходи, часто шукають партнерів з вираженою СВ – така співпраця може бути привабливою для обох сторін. Через програми і проекти СВ спортивні організації можуть підтримувати молодь, розвивати спортивні ініціативи у вразливих групах населення та сприяти збереженню їхнього здоров'я. Спорт взагалі має величезний потенціал для підтримки здорового способу життя та популяризації фізичної активності, тому

СВ програми у сфері спорту можуть стимулювати людей до активного способу життя, що корисно для їхнього здоров'я та добробуту.

Аналіз термінологічного апарату сфери ФКС в межах маркетингового підходу дозволив виявити схожі за змістом категорії (табл. 1.4) і зробити висновок про необхідність його удосконалення через відсутність чіткого розуміння базових категорій СВМ у сфері спорту.

Таблиця 1.4

Базові поняття концепції спортивного маркетингу

Категорія	Зміст
1	2
Сфера ФКС	<p>«Галузь виробництва фізкультурно-спортивних послуг, середовище, у якому створюється життєвий простір реалізації спеціально-прикладних знань для задоволення різноманітних потреб фізкультурно-оздоровчого, спортивного характеру соціуму, держави, певних верств суспільства, окремого індивіда» [86, с.84]. Суб'єкти сфери ФКС: «фізичні особи, які займаються фізичною культурою і спортом, у тому числі спортсмени; фахівці сфери фізичної культури і спорту; заклади фізичної культури і спорту; відповідні органи влади» [29].</p> <p>Повноцінний виробник товарів і послуг, «які набувають суттєвого економічного змісту в національному й світовому господарствах» [89, с.191].</p>
Спортивна індустрія	<p>Напрямок економіки / «частина національної економіки, яка пов'язана з виробництвом, просуванням і збутом спортивних товарів, послуг, обладнання та ін., формуванням позитивного іміджу держави на міжнародному рівні, організацією і проведенням спортивних подій» [51, с.22]. Суб'єкти: індивідуальні підприємці, спортивні організації, виробники спортивних товарів [53, с. 44].</p> <p>«Специфічна сфера діяльності, зумовлена результатами людської діяльності та розвитком спортивно-оздоровчих послуг, які спрямовані на досягнення бажаного фізичного, психофізіологічного та емоційного стану людини» [16, с. 62].</p> <p>Включає в себе спортивний продукт і відносини, пов'язані зі спортом [108, с. 25].</p>

Продовження табл. 1.4

1	2
Індустрія спорту	«частина відносин, які виникають у зв'язку з тренуваннями і змаганнями» [51, с.22]. Суб'єкти: спортивні організації, організатори і судді змагань, тренери, спортсмени, вболівальники, спонсори, партнери
Спортивний ландшафт	комплексний соціально-економічний простір, що має єдину основу – спорт, та утворився в результаті складної й тривалої взаємодії усіх дієвих складових і їх розвитку, які керуються однотипними принципами: здоров'я, краси, дозвілля і т.п. Спортивній індустрії в даному випадку відведено провідну роль [194].
Маркетинг у спортивній сфері	«частина класичного маркетингу, яка має свій специфічний набір рис та особливостей». «...майже цілком спирається на загальну концепцію виробничо-економічного маркетингу, тому що сучасна економіка пропонує сфері спорту механізм, за допомогою якого і здійснюється його комерціалізація» [95, с.22].
Спортивний маркетинг	«конкретне застосування теоретичних маркетингових принципів і процесів до спортивних продуктів / товарів і послуг; маркетинг неспортивних та пов'язаних зі спортом товарів та послуг через зв'язок – наприклад, спонсорство – зі спортом; і маркетинг спортивних організацій: їх особистостей, їх подій, їх діяльності, їх дії, їх стратегій та їх іміджу» [114]; «частина класичного маркетингу, яка має свої специфічні характеристики та особливості» [43, с.70]; «відрізняється від інших форм маркетингу за трьома основними аспектами: спортивна індустрія, спортивний товар, цільові групи» [16, с. 63]; Пропонує механізм комерціалізації спорту [47, с. 162]
Маркетинг спорту	«складовий елемент теорії маркетингу та його інструменти, застосовувані в інших сферах, які переносяться на сферу спорту» [43, с.68].
Маркетинг у професійному спорті	«метод, ідеологія і філософія підприємництва, як основа для прийняття рішень, котрі приводять діяльність організації (ліга, клуб) у відповідність до потреб ринку» [лалак, с. 161].

Джерело: складено на основі [86, с.84; 29; 89; 51, с. 22; 53; 16, с. 62-63; 108, с. 25; 194; 95, с. 22; 114; 43, с. 68, 70; 47, с. 161, 162]

В науковій літературі поруч із поняттям «спортивна індустрія» зустрічається «індустрія спорту» здебільшого з тотожним значенням, проте є й інше бачення. Наприклад, Я. Леонов, наголошує, що спортивна індустрія ширше за індустрію спорту і «відіграє важливу роль у розвитку індустрії спорту (спорту для всіх, спорту вищих досягнень), забезпечуючи сучасними і доступними спорудами, обладнанням, спортивними товарами і послугами» [51, с.22]. Сферу ФКС іноді також ототожнюють з галуззю [47, 89, 95]. У [47] автори оперують поняттям «спортивний маркетинг» в процесі дослідження «маркетингу професійного спорту». У [43] автор намагається розмежувати «спортивний маркетинг» і «маркетинг спорту». У [16] спортивний маркетинг включає маркетинг окремого виду спорту, окремого спортсмена для залучення спонсорів та глядачів поруч з маркетингом спортивних організацій, спортивних подій, продуктів і послуг, що можуть споживати професійні спортсмени та аматори, а також маркетинг спонсора.

Щодо СВМ у сфері спорту, відчувається певна «термінологічна прогалина», що стає на заваді глибокому осмисленню цієї концепції, її розвитку та впровадженню в практику. Задля уточнення категоріально-понятійного апарату в концепції СВМ у сфері спорту звернімося до базових дефініцій концепції спортивного маркетингу (табл. 1.4) та наукових напрацювань у цій сфері [16, 39, 43, 51-53, 59, 85, 95, 114].

Підприємство у сфері спорту можна визначити як суб'єкт господарювання або організацію, що функціонує в спортивній екосистемі та займається діяльністю, пов'язаною з виробництвом, управлінням, просуванням або розповсюдженням спортивних продуктів, послуг чи досвіду. Таке підприємство включає професійні спортивні команди, виробників спортивних товарів, агентства спортивного маркетингу, фітнес-центри, спортивні медіакомпанії, організаторів заходів та інші підприємства, які сприяють розвитку, комерціалізації та підтримці спорту та фізичної активності. Основною метою цих підприємств є створення економічної цінності, одночасно сприяючи спорту, покращуючи спортивні результати та заохочуючи громадськість. Запропоноване

визначення охоплює широкий спектр організацій і підприємств, залучених до різних аспектів спортивної екосистеми, від професійного та аматорського спорту до фітнесу та оздоровлення, що відображає їхній економічний, соціальний і культурний внесок у суспільство.

У нашому розумінні сфера спорту охоплює всі аспекти спортивної діяльності, включаючи як професійний, так і аматорський спорт, а також здоровий спосіб життя. Сюди можна віднести фізичні заняття, тренування, спортивні змагання, спортивні заходи, спортивні спільноти та інші аспекти, що стосуються спорту у всіх його проявах. Основними елементами сфери спорту виступають:

1) фізична активність (сфера спорту орієнтована на рухливий та здоровий спосіб життя, включає в себе різноманітні види спорту, фітнес, рекреаційні заняття та заняття на відкритому повітрі тощо);

2) спортивні події (змагання, турніри, матчі та інші заходи, де спортсмени змагаються за перемогу в різних видах спорту);

3) тренування та розвиток (тренувальні процеси, програми розвитку, навчання та підготовка спортсменів на різних рівнях);

4) здоров'я та фізична форма (програми здорового харчування, фізичний розвиток, реабілітація та інші аспекти, спрямовані на поліпшення здоров'я і фізичної форми);

5) спортивна індустрія (сукупність підприємств, організацій, продуктів і послуг, що пов'язані зі спортом і виробляються або надаються з метою заробітку. Включає в себе суб'єктів ринку, спортивні продукти, споживачів. Тобто професійні спортивні команди, спортивні події, спортивне обладнання, трансляція спортивних подій, спортивний одяг і взуття, фітнес-центри та багато іншого можна віднести до спортивної індустрії).

Вважаємо, що комерціалізація перших чотирьох елементів сфери спорту в сукупності з підприємницькими драйверами обумовила розвиток останнього її елементу – спортивної індустрії.

Отже, під спортивною індустрією розуміємо частину сфери спорту, яка представлена комерційною діяльністю в спорті, виробництвом і маркетингом спортивних товарів і послуг, тоді як сфера спорту охоплює ширший спектр діяльності, пов'язаної з фізичною активністю людей.

До елементів спортивної індустрії відносимо:

1) товари і послуги (різноманітні спортивні товари, як спортивний одяг, взуття, спортивне обладнання, аксесуари, послуги, пов'язані з фітнесом, різними тренуваннями і спортивними заходами);

2) трансляцію та медіа (організація спортивних трансляцій, медіа-покриття спортивних подій, спортивні канали, інтернет-платформи та інші засоби розповсюдження спортивного контенту);

3) маркетинг і рекламу (стратегії маркетингу, рекламні кампанії, спонсорство, брендинг, різні засоби просування товарів і послуг в спортивній індустрії);

4) організацію спортивних заходів (планування, організація та проведення спортивних заходів, включаючи турніри, змагання, конференції та інші події).

Під спортивним продуктом розуміють «спортивні змагання, заходи, товари чи послуги, які задовольняють потреби вболівальників, глядачів у певному місці та за певну ціну» [43, с. 68].

Дещо ширше бачення щодо змісту спортивного продукту надає Я. Леонов: це «інтегральне поняття, яке включає: нематеріальні спортивні продукти (спортивно-оздоровчі послуги, спортивні події та ін.); матеріальні спортивні продукти (спортивне спорядження, спортивний транспорт, спортивний інвентар, та ін.); державну політику розвитку спортивної індустрії (національна спортивна політика, регуляторна політика розвитку спортивної індустрії та ін.)» [50].

Нематеріальні спортивні продукти, згідно з [21], представлені фізкультурно-спортивними, фізкультурно-виховними, фізкультурно-оздоровчими, спортивно-оздоровчими, спортивно-видовищними, спортивно-тренувальними та фізкультурно-реабілітаційними послугами.

До основних функцій підприємництва у сфері спорту відносять:

- загальноекономічну (реалізується участь суб'єктів ринку, товарів і послуг спортивного призначення в суспільному поділі праці);
- ресурсну (спрямована на ефективне використання ресурсів);
- інноваційну (обумовлена потребою в безперервному техніко-технологічному розвитку організацій у сфері спорту);
- організаторську (прийняття власниками майна самостійних рішень щодо організації й розвитку власної справи);
- соціальну (спрямована на можливість надання робочих місць) [53, с.47].

На наш погляд, в сучасних умовах доречно говорити про розширення соціальної функції за рахунок СВМ, адже діяльність бізнесу в цьому напрямі значно виходить за можливості надання робочих місць.

Узагальнюючи вище викладене, під СВМ у сфері спорту доцільно розуміти ринкову концепцію управління діяльністю компанії / організації, що переслідує не лише комерційні, але й етичні, соціальні та екологічні цілі в стратегії і тактиці ведення бізнесу, враховує вплив спорту і спортивних брендів на суспільство, а також використовує свої ресурси для досягнення позитивних соціальних змін і задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів у спортивній індустрії краще за конкурентів.

Отже, СВМ у сфері спорту характеризується значущістю в сучасному соціально-економічному розвитку та стратегічною спрямованістю, має свою структуру, яка сформувалася і розвивається під впливом динамічного середовища сфери спорту (рис. 1.4).

Дві основні рушійні сили у сфері спорту – це бізнес і стейкхолдери, адже перша – забезпечує інвестиції, ресурси та управлінську експертизу для розвитку спортивної індустрії, вкладає кошти в спортивні заходи, рекламу, спонсорство, створення спортивної інфраструктури та інші ініціативи з метою отримання прибутку, підвищення власного іміджу та розширення бізнесу, а друга – має свої інтереси та очікування від спорту, її впливовість і дії визначають розвиток та напрям спортивної сфери. Відповідно, співпраця між бізнесом і стейкхолдерами в сфері спорту є ключовою для створення успішних спортивних ініціатив,

розвитку спортивних подій та забезпечення інтересів усіх зацікавлених сторін. Стратегія CBM у цьому аспекті виступає зв'язним елементом цих сил.

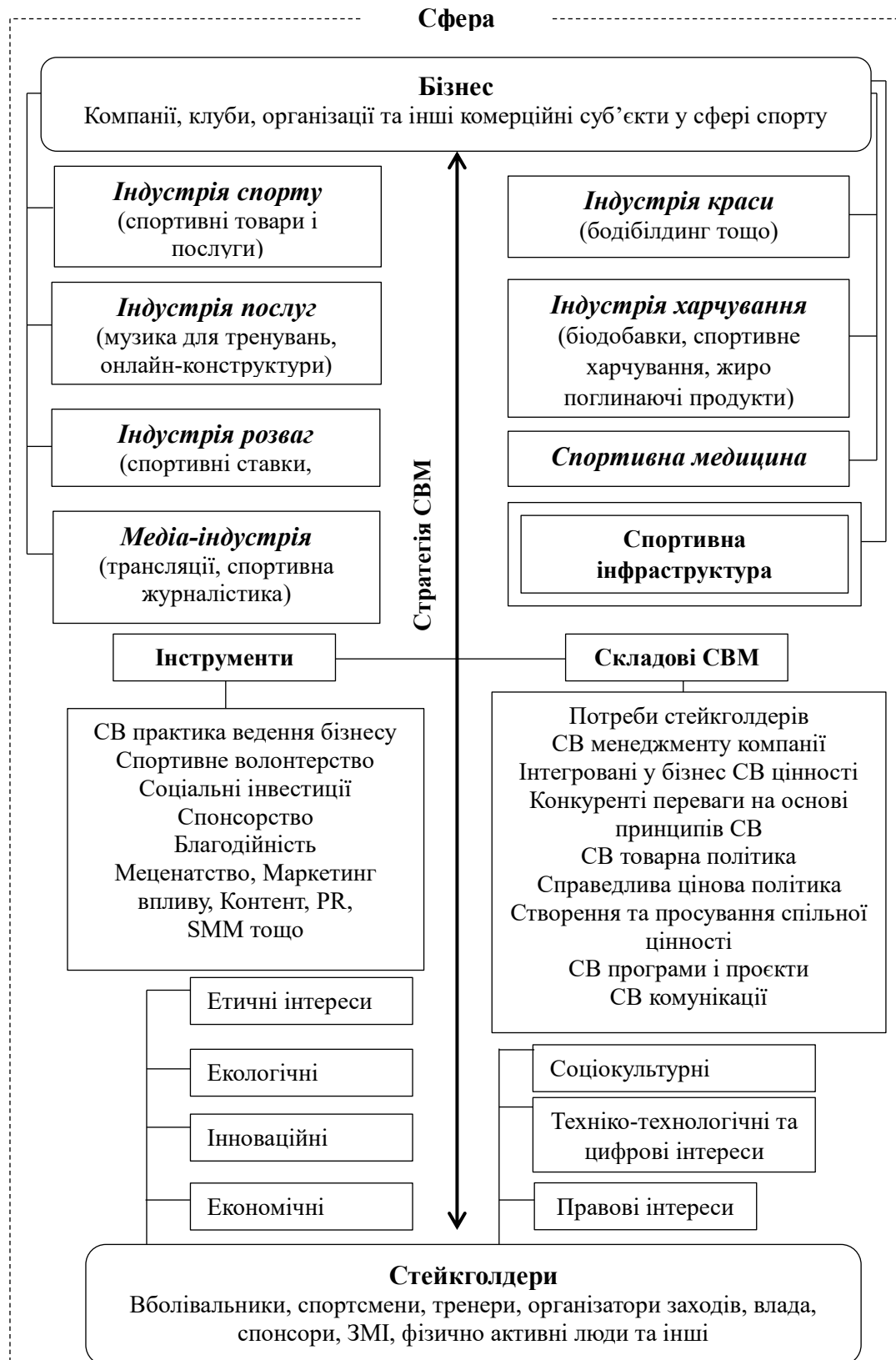


Рис. 1.4. Структурна модель CBM у сфері спорту
Джерело: розроблено автором

Складові СВМ можна деталізувати для конкретної компанії, наприклад, урахування потреб стейкхолдерів може реалізуватися через створення безпечного та комфортного середовища для учасників спортивних заходів і вболівальників або через впровадження екологічно чистих технологій у виробництві спортивного спорядження. Конкурентні переваги можна створювати, наприклад, за рахунок розвитку спортивної інфраструктури шляхом інвестування в будівництво та покращення спортивних об'єктів і закладів для стимулювання активного способу життя та розвитку спорту в громаді. Щодо програм і проєктів, це можуть бути спонсорські програми підтримки спортивних заходів, команд або спортсменів з метою підвищення їхньої відомості та підтримки спортивних цінностей, програм для залучення людей з обмеженими можливостями, вразливих груп або осіб зі специфічними потребами до занять спортом; проєкти, спрямовані на популяризацію здорового способу життя, включаючи заняття спортом та фізичними вправами; програми та ініціативи для розвитку молодіжного спорту, підтримка спортивної освіти і талантів.

В межах сформованої моделі окрему увагу доцільно приділити інструментам СВМ, оскільки у науковців немає єдиної думки щодо їх змісту та набору.

Якщо говорити про СВ в цілому, то Ф. Котлер виділяє шість основних інструментів: благодійні справи, благодійний маркетинг, корпоративний соціальний маркетинг, корпоративна філантропія, волонтерська робота в інтересах суспільства, соціально-етичні підходи до ведення бізнесу [41].

С. Філіппова систематизує інструменти СВ за трьома групами, а саме: внутрішні (етичні кодекси, навчання етичній поведінці, карти етики, система моральних заохочень і покарань тощо); зовнішні (соціальні звіти, соціальні інвестиції, соціальні експертизи тощо); універсальні (базові індикатори ефективності впровадження СВ) [101, с. 10].

У [161] серед інструментів КСВ названо соціальні кампанії (заходи, спрямовані на зміну ставлення та поведінки певної групи в результаті їх проведення), CRM, екологічне та соціальне маркування (присвоєння товарних

знаків продуктам, які мають особливо бажані з точки зору захисту довкілля характеристики, та повідомлення про надійність продукту – екологічну якість і екологічні процеси, що використовуються у виробництві).

Згідно з [52, 85], інструментарій СВМ ширший за інструментарій класичного маркетингу і складається з комплексу маркетингу, дослідження споживачів, соціальних та екологічних наслідків виробництва, споживання вироблених товарів і послуг, що досить дискусійно розглядати в якості інструментів.

Інші дослідники розглядають інструментарій саме як спосіб здійснення СВМ. Так, у [32] в якості основних інструментів СВМ згадується спонсорство та благодійність, в тому числі благодійні акції, соціально-відповідальна реклама, проекти для вирішення суспільних проблем.

З дослідження [142] зрозуміло, що основними інструментами СВМ є соціально-відповідальна діяльність, інформаційні канали, монетарна підтримка, постійна взаємодія зі споживачами та їх залучення у соціально-відповідальні активності.

Т. Кулініч та Н. Терентієва [150, с. 51-52] розширюють інструментарій СВМ за рахунок використання цифрових каналів просування: SEO, SMM, таргетована контекстна реклама, E-mail маркетинг, банерна та тизерна реклама, мобільні додатки, вірусний маркетинг, контент-маркетинг, нативна реклама, месенджери, сторітейлінг, гейміфікація.

Разом з тим, дослідження [153] показало, що телебачення, газети, радіо, листівки, листи, думки оточуючих тощо мають більший вплив на споживачів, ніж надання інформації в Інтернеті про соціально-відповідальну діяльність з метою заохочення їх до участі в створенні спільної цінності.

М. Мінченко та ін. [59, с.335] систематизують маркетингові інструменти в індустрії послуг в залежності від попиту і виділяють інструменти офлайн простору (публікація в ЗМІ, роздатковий матеріал, зовнішня реклама, банери, брендинг, спонсорство) та онлайн простору (SMM, таргетування, E-mail маркетинг, SEO, корпоративний сайт, онлайн ігри).

В цілому, можна зробити висновок, що вибору певного інструменту СВМ поруч з урахуванням факторів середовища має передувати визначення цільового споживача (стейкхолдера) і його дослідження.

Практики [23] також оперують інструментами СВМ як способами участі у соціальних ініціативах та засобах соціального впливу, що обумовлені цілями і ЦА: комунікація зі споживачами через соціальні медіа, спонсорство, продукування контенту, співпраця з неприбутковими організаціями, внутрішня комунікація, виділення частини прибутку на благодійність.

Тобто поділяючи підхід селективного застосування інструментів СВМ на основі цілей і специфіки стейкхолдерів, інструментарій можна систематизувати за призначенням (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Основні інструменти СВМ у сфері спорту

Інструмент СВМ у сфері спорту	Призначення / Зміст
1	2
Спортивно-соціальні ініціативи бізнесу	
Спортивне волонтерство	залучення добровольців до спортивних заходів й ініціатив з метою сприяння розвитку спорту та підтримки соціальних і громадських ініціатив; забезпечення підтримки й організаційної допомоги на спортивних заходах, проведення різноманітних благодійних акцій та ініціатив, допомога у залученні уваги до важливих суспільних проблем через спортивні заходи.
Соціальні інвестиції	вкладення ресурсів та зусиль у проекти та ініціативи, спрямовані на досягнення соціальних та громадських цілей у сфері спорту
Спонсорство	сприяння розвитку спортивних ініціатив, спортивних команд, подій та програм, які сприяють здоровому способу життя, розвитку молоді, відновленню та підтримці спортивної культури та традицій; сприяння створенню нових можливостей для розвитку молодих талантів, залученню уваги до важливих глобальних проблем тощо
Благодійність	активна підтримка спортивних ініціатив, програм та організацій, які сприяють розвитку спортивних можливостей, підвищенню доступності спорту для широких мас, підтримка вразливих груп населення через спортивні заходи та програми; може включати

Продовження табл. 1.5

1	2
	фінансову підтримку програм для молодих спортсменів, організацію благодійних спортивних заходів або спонсорство спортивних команд з інклюзивною спрямованістю (вирішення практичних потреб і проблем)
Меценатство	підтримка розвитку спортивних ініціатив, програм та спортивних подій шляхом добровільного безоплатного надання фізичними та юридичними особами матеріальної, грошової або іншої підтримки фізичної культури і спорту як організація безоплатних тренувань і т.п. (підтримка проєктів та ініціатив розвитку)
Соціально корпоративне партнерство	створення партнерських відносин, які сприяють розвитку спортивних програм, підтримці спортивних ініціатив, вирішенню соціальних проблем через спортивні заходи та проєкти, а також підвищенню СВ бізнесу; просвітницькі кампанії для стимулювання освіченості споживачів
Маркетингові комунікаційні інструменти	
Контент	залучення уваги та підвищення свідомості споживачів до СВ ініціатив, проблем і можливості у сфері спорту; інформування про соціальні проблеми у сфері спорту, розповсюдження знань про важливість спорту для здоров'я та розвитку, проєкти та програми СВ; сприяння формуванню спільноти прихильників СВ ініціатив у спорті, залученню громадськості до участі у соціальних проєктах та подіях; обговорення та обмін думками про соціальні питання у сфері спорту, сприяння змінам у свідомості та поведінці
SMM, таргетування	залучення уваги і взаємодія з аудиторією, розповсюдження інформації про соціальні проблеми у сфері спорту, взаємодія зі спільнотою, можливості для обговорення та взаємодії з аудиторією, стимулювання до підтримки соціальних ініціатив, підвищення свідомості та зміни у свідомості, відстеження та аналіз відгуків аудиторії для подальшого вдосконалення своєї стратегії. Створення соціального бренду.
Influencer Marketing	просування товарів і послуг в спортивній індустрії через вплив видатних спортсменів, зокрема, за рахунок їхньої участі у рекламних кампаніях
PR	організація відносин з певними соціальними групами, стейкхолдерами, формування громадської думки в професійному і масовому спорті, серед ЦА, підвищення ефективності маркетингових заходів

Продовження табл. 1.5

1	2
Соціальна реклама спорту	створенні та поширенні рекламних повідомлень із специфічним соціальним аспектом, спрямованих на підвищення громадської свідомості, формування позитивного сприйняття та вплив на поведінку споживачів у сфері спорту
Інтегровані маркетингові інструменти	
СВ практика ведення бізнесу	дотримання принципів СВ у комерційній діяльності, розвиток співпраці зі стейкхолдерами, створення позитивного іміджу
Інструменти маркетинг-мікс	Товарної політики: виробництво екологічно чистих продуктів, товарів, які мають менший негативний вплив на довкілля, використання вторинних матеріалів. Цінової політики: спеціальні пропозиції для соціально-відповідальних товарів, ціноутворення для стимулювання сталого споживання. Розподільчі: створення стандартів для ділових партнерів, збільшення доступності соціально-відповідальних товарів для широкого кола споживачів Просування: інтегровані маркетингові комунікації
Брендинг	створення та утриманні позитивного іміджу підприємства в сфері спорту, спортивної організації, команди або події, сприяння підвищенню свідомості про соціальні проблеми та виклики, популяризація цінностей спорту для суспільства; залучення уваги громадськості до важливих суспільних питань, залучення фінансових ресурсів для розвитку спорту та реалізації соціальних програм, сприяння побудові партнерських відносин з іншими галузями та організаціями, що мають спільні цілі у сфері СВ
Event-маркетинг	Організація власних заходів, проведення та підтримка заходів і програм, які спрямовані на покращення соціальних аспектів життя в сфері спорту

Джерело: сформовано на основі [8; 23; 30; 32; 41; 43; 95]

Застосування кожного інструменту обумовлено специфікою сфери спорту і ССВМ підприємства. Зазначимо, що маркетинговим стратегіям у сфері спорту приділено увагу здебільшого зарубіжними науковцями (Дж. Девіс [115],

Д. Шилбурі [176], М. Шанк і М. Лібергер [158], С. Чедвік, Н. Серік і Дж. Любіка [113], В. Мінся [165], М. Косік [149], К. Едсон, А. Касас [126] та А. Шимошовський, М. Вінанд, Д. Колиперас, Л. Спаркс [182], причому базовими джерелами у дослідженнях виступають класичні, як напрацювання Ф. Котлера [146] і М. Портера [169], О. Уолкера [191], Г. Дж. Хулі, Н. Пірсі, Б. Нікуло, Дж. М. Радд, Н. Лі [133], Дж. Біч і С. Чедвік [113]. Це дає підстави в якості основи формування ССВМ розглядати базові алгоритми розроблення маркетингових стратегій.

Зазвичай процес формування маркетингової стратегії включає два етапи [87, с.16]:

1) етап розроблення стратегії: процес планування, спрямований на ухвалення стратегічних рішень, формулювання цілей і визначення шляхів їхнього досягнення;

2) етап реалізації стратегії: процес управління як сукупність рішень і заходів з впровадження стратегії, спрямований на досягнення цілей компанії з урахуванням можливих змін у її зовнішньому і внутрішньому середовищах.

Перший етап має переважно аналітичний характер, що в спеціальній літературі отримав назву «стратегічний аналіз». Другому – притаманні, в основному, організаційно-структурні перетворення.

В межах цього підходу можливе використання різних моделей, адаптованих до конкретних підприємств, наприклад, процесна модель формування та реалізації маркетингової стратегії [87, с.17], модель стратегії маркетингового управління [48] та інші. Разом з тим, основні стадії розроблення маркетингової стратегії здебільшого залишаються незмінними, зокрема у сфері спорту, наприклад, у [94]. Відтак, за аналогією та з урахуванням специфіки КСВ представимо узагальнений алгоритм формування ССВМ (рис. 1.5).

Отже, в межах процесного підходу до формування ССВМ обов'язковими вимогами є ситуаційний аналіз маркетингового середовища, зокрема, систематичний аналіз потреб та очікувань стейкхолдерів, визначення

стратегічних орієнтирів, стратегічний вибір, реалізація, контроль, моніторинг, коригування (за потреби).

Традиційними аналітичними методами реалізації концепції СВМ вважаються аналіз документів, метод порівняння, параметричні методи, моніторинг, метод оцінювання витрат, метод оцінювання ефективності на основі аналізу задоволеності запитів. Водночас, з урахуванням стратегічної спрямованості сучасного маркетингу рекомендується використовувати багатовимірні методи аналізу, а саме: SPACE-аналіз, PEST-аналіз, ETOM-аналіз, QUEST-аналіз, SNW-аналіз, SWOT-аналіз, KPI-аналіз [85, с. 91].



Рис. 1.5. Алгоритм формування ССВМ

Джерело: сформовано автором

У дослідженнях К. Цимбалюк [106] та Л. Козин [39] СВ запропоновано формувати на основі комплексу маркетингу.

Так, Л. Козин розглядає СВМ в розрізі елементів маркетинг-мікс, де:

1) Product (and Package): «побудова системи R&D на засадах відповідальності перед споживачами і довкіллям; відмова від використання у виробництві екологічно шкідливих елементів; скорочення або відмова від використання непридатних до вторинного використання пакувальних матеріалів»;

2) Price: справедливі по відношенню до партнерів і споживачів ціни, націнки, знижки тощо;

3) Place: «програма співпраці із дистриб'юторами щодо спільного дотримання принципів соціальної відповідальності; перехід до безпечних технологій транспортування і збуту продукції; співпраця із місцями продажу для організації якнайкращого обслуговування клієнтів»;

4) Promotion: «надання повної і об'єктивної інформації на упаковці товару і у товаросупровідних документах; етична кампанія з реклами, PR і публіситі; фахове консультування споживачів щодо зв'язки із особливостей продукції» [39].

В межах цього підходу ССВМ передбачає взаємопов'язаність цілей товарної, цінової, збутової та політики просування в розрізі принципів СВ.

Аналогічного підходу дотримується Т. Харченко, узгоджуючи маркетингові цілі товарної політики, просування, розподілу з СВ, додаючи до класичних елементів маркетинг-міксу цілі маркетингового аналізу. Так, наприклад, ціль просування – формування у споживачів обізнаності про підприємство і його продукт – має узгоджуватись з відмовою від участі у негативній, неетичній рекламі; або ціль товарної політики – розширення товарної лінії асортименту – має узгоджуватись з реальною споживчою цінністю, зручністю експлуатації, дотриманням принципів сталого розвитку тощо [105].

Отже, маркетинг-мікс застосовується як до СВ в цілому, так і до спорту, пропонуючи «правильний товар за правильною ціною в правильному місці із застосуванням правильних методів просування» [164, с.302], тож підхід до формування ССВМ у спорті на основі 4 Р має враховувати чотири основних складові в процесі формування такої стратегії:

1. Товар: визначення соціальних ініціатив або програм, які будуть реалізовані компанією або організацією у сфері спорту, наприклад, спортивний захід для громадськості, м'ячі зі штучної шкіри тощо.

2. Ціна: фінансові ресурси, які будуть вкладені в СВ ініціативи у сфері спорту.

3. Місце: місця і канали, через які будуть реалізовуватися СВ у спорті, наприклад, медіа-платформи.

4. Просування: рекламні кампанії, PR-заходи та інше.

Переваги такого підходу очевидні, адже він забезпечує систематизацію процесу планування і впровадження СВ у сфері спорту, водночас роблячи акцент на ключових аспектах основних елементів маркетингу.

Разом з тим, буквально ключовим для успішної реалізації ССВМ можна вважати STP-маркетинг – стратегічний підхід до формування стратегії позиціонування на основі сегментації та вибору цільових аудиторій.

STP-маркетингу у сфері спорту приділяють увагу О. Головань, О. Олійник, С. Маркова, М. Олійник [20]. Виходячи із вказаної праці, а також [135], можна стверджувати, що STP-маркетинг сприяє ефективній взаємодії зі стейкхолдерами компанії. Сегментація сфери спорту на групи стейкхолдерів зі схожими потребами й інтересами з подальшим вибором цільового сегменту дозволяє компаніям зосередити свої зусилля та ресурси на найбільш перспективних аудиторіях та підібрати відповідні стратегії з урахуванням специфіки кожного сегменту.

Сегментацію можна здійснювати на основі типології зацікавлених сторін І. Фассіна [129], виокремлюючи групи, що мають реальний інтерес, групи впливу та регульовані групи. Також можна виокремлювати стейкхолдерів в межах напрямів прояву концепції СВМ [5, с. 84], зокрема: партнерів по бізнесу і споживачів, небайдужих до екології та екологічних наслідків, працівників підприємства тощо.

Виходячи з переваг кожного розглянутого підходу, на наш погляд, доцільно розробити комплексний підхід до формування ССВМ, який дозволить

підприємству більш ефективно впливати на суспільство та досягати своїх бізнес-цілей за рахунок узагальнення ключових елементів цих підходів, а також поєднання різноманітних інструментів та охоплення різних аспектів СВМ.

Отже, ключовими положеннями формування ССВМ є:

- формування стратегічної відповідальності на основі використання маркетингових технологій та інструментів;

- пошук балансу між двома цілями організації – збільшення прибутку і задоволення потреб споживачів з урахуванням громадських інтересів та очікувань;

- маркетингові дослідження усіх груп стейкхолдерів та кастомізований підбір інструментів СВМ з урахуванням специфіки спорту задля ефективного соціального впливу та створення сільної цінності;

- імплементація СВМ в корпоративну стратегію підприємства та узгодження ініціатив СВМ з бізнес-цілями спортивного бренду, щоб вони сприяли як соціальному впливу, так і успіху бізнесу.

Формування ССВМ має забезпечувати фактори успіху, які визначають можливість досягнення мети. У контексті ССВМ фактори успіху визначають ефективність стратегії щодо бізнесу і суспільства. Фактори успіху можуть бути різними для кожного конкретного випадку, але всі вони спрямовані на досягнення конкретних цілей та завдань ССВМ. Найбільш характерні фактори успіху ССВМ представимо у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Фактори успіху ССВМ

Ознаки успіху	Характеристики ознак
1	2
Легітимність / цілеспрямованість	Стратегія повинна відповідати цілям та цінностям як самого підприємства, так і суспільства загалом. Програми СВМ мають розроблятися відповідно до цілей компанії і потреб й очікувань стейкхолдерів з урахуванням їх впливу на успіх бізнесу.

Продовження табл. 1.6

1	2
Солидарність	Спільність поглядів керівництва і працівників щодо дотримання принципів СВМ, що може проявлятися у включенні соціальних аспектів у стратегічне планування, прийнятті етичних рішень, сприянні соціальним ініціативам та інших діях, спрямованих на підтримку СВ цілей компанії. Визначає ставлення керівництва до СВ як основної стратегічної пріоритетності, що впливає на усі аспекти діяльності компанії та її сприйняття серед стейкхолдерів.
Інтеграція	ССВМ розглядається як невід’ємна складова бізнес-процесів. Питання СВМ враховуються при ухваленні рішень на всіх рівнях управління.
Впливовість	Стратегія повинна мати значний вплив на розвиток суспільства, сприяти розв’язанню соціальних проблем, покращенню якості життя тощо.
Інновації	Стратегія має включати новаторські підходи та ідеї, спрямовані на досягнення соціальних та екологічних цілей, з метою створення конкурентної переваги.
Взаємодія зі стейкхолдерами	Стратегія повинна передбачати активну взаємодію з усіма зацікавленими сторонами, включаючи клієнтів, співробітників, урядові органи, громадські організації та інші зацікавлені сторони.
Вимірюваність	ССВМ повинна мати чіткі встановлені цілі, відповідальних за їх досягнення; показники досягнення цілей мають бути встановлені на основі взаємодії із стейкхолдерами та з урахуванням кращої практики

Джерело: удосконалено на основі [109]

Вимірювання результатів може бути одним із найскладніших факторів успіху. Однак, визначення критеріїв і метрик вимірювання, а також порядку інтерпретації результатів дозволить їх правильно використати для подальших стратегічних рішень. Обґрунтована система вимірювання результатів і аналіз отриманих даних може стати одним з ключових механізмів удосконалення стратегій і досягнення успіху СВМ.

1.3. Стратегічні орієнтири соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту

Виходячи з основних положень формування ССВМ та стратегічного управління підприємством, основними СО підприємства у сучасних умовах можна вважати:

- визначення ключових спільних цінностей організації і суспільства для формування корпоративної культури бізнесу;
- збалансоване використання наявних ресурсів та максимальне залучення потенціалу організації та стейкхолдерів до реалізації стратегічних і тактичних завдань СВМ;
- періодичний перегляд і переосмислення конкурентних переваг організації в динамічному середовищі задля підтримки та забезпечення їх високого рівня;
- забезпечення стабільно достатнього рівня СВ для підтримки репутації організації (позиціонування бренду як соціально-відповідального);
- реалізація визначальних економічних, техніко-технологічних, соціальних та маркетингових рішень задля всебічного розвитку організації.

Водночас, спортивна організація, як відкрита економічна система, постійно перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, тому потребує постійного перегляду умов та управлінських завдань, що враховують поточні та стратегічні напрями збалансованого розвитку.

Концепція СВМ у спорті еволюціонувала протягом останніх десятиліть, відображаючи зміни в суспільстві та бізнес-середовищі. Початково спорт розглядався переважно як комерційна діяльність, але поступово усвідомлення його соціального впливу зростало [148, 151, 152]:

- 1960-ті роки – початок дискусій про СВ бізнесу в цілому;
- 1970-ті роки – перші спроби впровадження екологічних ініціатив у спортивних подіях;

- 1980-ті роки – зростання уваги до етичних питань у спорті, особливо щодо допінгу та корупції;
- 1990-ті роки – посилення ролі спорту у вирішенні соціальних проблем, початок масштабних благодійних ініціатив.
- 2000-ні роки – формування комплексного підходу до соціальної відповідальності у спорті, включаючи екологічні, соціальні та управлінські аспекти;
- 2010-ті роки – інтеграція цілей сталого розвитку ООН у стратегії спортивних організацій;
- 2020-ті роки – акцент на інклюзивності, цифровій трансформації та глобальному партнерстві у спорті.

Визначимо стратегічні орієнтири СВМ у сфері спорту на основі виокремлених вище періодів (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Етапи визначення стратегічних орієнтирів

Період	Ключові події	Стратегічні орієнтири
1	2	3
1960-1970	Публікація книги «Social Responsibilities of the Businessman» Говарда Боуена (1953)	Початкове усвідомлення соціальної ролі бізнесу
1970-1980	Перші «зелені» Олімпійські ігри в Саппоро (1972)	Екологічна відповідальність
1980-1990	Створення Всесвітнього антидопінгового агентства (1999)	Етика та чесна гра
1990-2000	Заснування фонду NBA Cares (2005)	Розвиток громад Благодійність
2000-2010	Впровадження концепції «Triple Bottom Line» у спорті	Баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів
2010-2020	Прийняття ООН резолюції «Спорт як засіб сприяння освіті, здоров'ю, розвитку та миру» (2013)	Здоров'я та благополуччя Освіта та розвиток молоді Глобальне партнерство

Продовження табл. 1.7

1	2	3
2020-теперішній час	Пандемія COVID-19 та її вплив на спорт	Інновації та технології Інклюзивність та рівність Економічна стійкість

Джерело: сформовано автором

Еволюція СО СВМ у спорті демонструє зміни у суспільних очікуваннях та глобальних пріоритетах. Кожен наступний етап розширював розуміння ролі спорту у вирішенні соціальних проблем та сталого розвитку. Основні стратегічні орієнтири, що не втратили актуальності і допомагають спортивним підприємствам інтегрувати принципи СВ у свою маркетингову діяльність, створюючи цінність не лише для бізнесу, але й для суспільства в цілому, можна звести наступних:

- здоров'я та благополуччя;
- інклюзивність та рівність;
- освіта та розвиток молоді;
- екологічна відповідальність;
- етика та чесна гра;
- розвиток громад;
- економічна стійкість;
- глобальне партнерство;
- інновації та технології;
- прозора комунікація.

Перший орієнтир визнає три ключові аспекти (рис. 1.6).

М. Мармот, експерт з питань охорони здоров'я, стверджує, що спорт та фізична активність є ключовими факторами у профілактиці неінфекційних захворювань та покращенні загального стану здоров'я населення [160].



Рис. 1.6. Аспекти орієнтиру здоров'я та благополуччя

Джерело: сформовано автором

Спортивні організації для просування цього аспекту можуть організувати безкоштовні тренування та майстер-класи для різних вікових груп, створювати онлайн-платформи з програмами тренувань та порадами щодо здорового способу життя та проводити інформаційні кампанії про користь регулярної фізичної активності.

За даними ВООЗ, регулярна фізична активність може знизити ризик серцево-судинних захворювань на 35%, діабету 2 типу на 40% та деяких видів раку на 20-30% [193]. Також інновації у розробці спортивного обладнання та екіпіровки мають вирішальне значення для мінімізації ризику травм та максимізації продуктивності спортсменів, що акцентує на доцільності враховувати у ССВМ інвестиції в R&D для створення більш безпечних матеріалів та конструкцій, співпрацювати з науковими установами для тестування та вдосконалення продукції і проводити освітні програми щодо правильного використання спортивного обладнання.

Спорт має унікальну здатність об'єднувати людей та просувати здоровий спосіб життя, що робить його потужним інструментом у боротьбі з хронічними захворюваннями. Відтак, спортивні організації можуть здійснювати партнерство з медичними установами для проведення безкоштовних скринінгів на спортивних заходах, підтримку дослідницьких проєктів, спрямованих на вивчення впливу спорту на здоров'я та створення програм реабілітації через

спорт для людей з хронічними захворюваннями. За даними Центру контролю та профілактики захворювань США, програми профілактики на основі фізичної активності можуть заощадити до \$1,000 на людину щорічно на витратах на охорону здоров'я. В свою чергу, соціальні мережі, створені навколо спортивних активностей, можуть мати потужний вплив на поширення здорових звичок у суспільстві.

Інклюзивність та рівність у сфері спорту є важливим аспектом СВМ. Цей напрямок спрямований на забезпечення рівного доступу до спортивних можливостей для всіх груп населення, незалежно від їхніх фізичних можливостей, статі, віку, раси чи соціально-економічного статусу. Разом з тим, дослідження показують, що жінки все ще недостатньо представлені у багатьох видах спорту. За даними ЮНЕСКО, жінки складають лише 40% спортсменів у всьому світі, а в деяких країнах цей показник ще нижчий. Також, згідно з ВООЗ, близько 15% населення світу має ту чи іншу форму інвалідності, тоді як участь у спорті може значно покращити якість життя людей з інвалідністю, сприяючи їхній соціальній інтеграції та фізичному здоров'ю [144]. Це можна врахувати в процесі вибору стратегічного орієнтиру СВМ.

За даними Світового банку, близько 10% світового населення живе в крайній бідності, що також створює бар'єри для участі у спорті. Отже, програми, які роблять спорт доступним для малозабезпечених верств населення, можуть мати значний позитивний соціальний вплив [127]. Отже, для впровадження принципів інклюзивності та рівності, спортивні організації повинні розробляти програми, орієнтовані на недостатньо представлені групи, створювати інклюзивну інфраструктуру, проводити освітні кампанії для подолання стереотипів та встановлювати партнерства з організаціями, що представляють різні спільноти.

Освіта та розвиток молоді як СО СВМС фокусується на використанні спорту як інструменту для освіти, особистісного розвитку та соціальної інтеграції молоді. Ключовими аспектам цього напряму є:

- розвиток життєвих навичок через спорт та академічні досягнення;

- соціальна інтеграція – спорт може служити потужним інструментом для соціальної інтеграції та розвитку громади, особливо для молоді з неблагополучних середовищ;
- психологічне благополуччя;
- профілактика ризикованої поведінки.

Задля досягнення цих орієнтирів спортивні організації можуть розробляти освітні програми, інтегровані в спортивну діяльність, створювати партнерства з освітніми закладами, впроваджувати програми менторства для молодих спортсменів та проводити регулярні тренінги з розвитку життєвих навичок.

Екологічна відповідальність у сфері спорту – теж важливий аспект СВМ, який фокусується на мінімізації негативного впливу спортивної діяльності на навколишнє середовище та просуванні екологічно стійких практик. Екологічна відповідальність у сфері спорту полягає в таких ключових аспектах:

- вплив спортивних подій на довкілля;
- стійке управління спортивними об'єктами;
- екологічна освіта через спорт;
- інновації в спортивному обладнанні;
- зміна клімату та спорт.

Для впровадження екологічної відповідальності спортивні організації повинні впроваджувати системи екологічного менеджменту, використовувати відновлювані джерела енергії, мінімізувати відходи та сприяти їх переробці, проводити екологічні освітні кампанії для фанатів та спортсменів та інвестувати в розробку екологічно чистого спортивного обладнання.

Наступним СО СВМ у сфері спорту є етика та чесна гра. Цей аспект фокусується на просуванні чесності, справедливості та етичної поведінки в спорті, які відбуваються через:

- боротьбу з допінгом;
- запобігання корупції;
- етичне управління;
- захист прав спортсменів;

- справедливість у суддівстві.

Для впровадження принципів етики та чесної гри спортивні організації розробляють та впроваджують суворі антидопінгові програми, створюють системи для виявлення та запобігання корупції, впроваджують прозорі системи управління та звітності, розвивають програми захисту прав спортсменів та інвестують в технології для покращення суддівства. Етика та чесна гра є фундаментальними для збереження цілісності спорту та підтримки довіри громадськості. Спортивні організації повинні постійно працювати над вдосконаленням своїх етичних практик та просувати культуру чесності на всіх рівнях.

При детальному розгляді стратегічного орієнтиру «Розвиток громад» у контексті СВМ підприємств у сфері спорту ключовим є [124]:

- інвестиції в місцеву спортивну інфраструктуру;
- створення робочих місць через спортивні проекти;
- залучення місцевих громад до спортивних ініціатив.

В межах цих орієнтирів спортивні організації можуть мати на меті будівництво або реконструкцію стадіонів, спортивних майданчиків та рекреаційних зон, співпрацювати з місцевою владою для розвитку громадських спортивних об'єктів, впроваджувати екологічно чисті технології в спортивних спорудах. Значущим напрямом в межах цього СО є розроблення програм стажування та навчання для місцевої молоді, підтримування малого бізнесу, пов'язаного зі спортивними подіями та створення можливості для волонтерства, що підвищить навички та працездатність певних сегментів стейкхолдерів. За даними Європейської комісії, спортивний сектор забезпечує 5,67 мільйонів робочих місць в ЄС, що складає 2,72% загальної зайнятості [128].

Активне залучення місцевих громад до спортивних ініціатив не лише підвищує соціальну згуртованість, але й забезпечує стійкість та релевантність цих проєктів. Відтак, спортивні організації можуть проводити консультації з місцевими жителями щодо планування спортивних проєктів, організовувати громадські спортивні фестивалі та турніри і створювати програми наставництва,

де професійні спортсмени працюють з місцевою молоддю. Дослідження показують, що участь у місцевих спортивних ініціативах може знизити рівень злочинності серед молоді на 25% та підвищити академічну успішність на 15% [128].

Отже, розглянутий СО підкреслює важливість інтеграції спортивних підприємств у життя місцевих громад, створюючи взаємовигідні відносини та стійкий розвиток. Через інвестиції в інфраструктуру, створення робочих місць та активне залучення громадян, спортивні організації можуть стати потужними агентами позитивних соціальних змін.

СО економічної стійкості підкреслює важливість побудови економічно стійких моделей у спортивній індустрії, які не лише забезпечують фінансовий успіх, але й створюють довгострокову цінність для всіх стейкхолдерів. Баланс між комерційними цілями та соціальною відповідальністю, розробка інноваційних бізнес-моделей та відповідальне фінансове управління є ключовими елементами для досягнення цієї мети. Він проявляється у балансі між комерційними цілями та соціальною відповідальністю. С. Чедвік, експерт з спортивного бізнесу, стверджує що успішні спортивні організації майбутнього - це ті, які зможуть ефективно балансувати між досягненням фінансових цілей та створенням соціальної цінності [121].

Спортивні підприємства таким чином можуть інтегрувати соціальні цілі в свої бізнес-стратегії, розробляти KPI, які враховують як фінансові, так і соціальні показники та створювати партнерства з некомерційними організаціями для реалізації соціальних проектів. Дослідження показують, що компанії, які ефективно поєднують комерційні та соціальні цілі, демонструють на 9,3% вищу рентабельність активів порівняно з конкурентами [172]. Відповідно, розроблення стійких бізнес-моделей у спорті є важливою умовою для економічної стійкості спортивного підприємства. Стійкі бізнес-моделі у спорті повинні враховувати не лише короткострокові фінансові результати, але й довгострокові соціальні та екологічні наслідки своєї діяльності.

Спортивні організації можуть диверсифікувати джерела доходів для зменшення залежності від одного джерела фінансування, впроваджувати циркулярні економічні практики, наприклад, переробку спортивного обладнання, а також розвивати цифрові платформи для створення нових потоків доходів та взаємодії з аудиторією. За даними [172], спортивні організації, які впроваджують стійкі бізнес-моделі, можуть збільшити свою ринкову вартість до 20% протягом п'яти років.

Фінансова прозорість та відповідальне управління є ключовими для довгострокової стійкості спортивних організацій та збереження довіри стейкхолдерів. Тож, спортивні підприємства можуть впроваджувати системи фінансового контролю та аудиту, публікувати детальні фінансові звіти та звіти про сталий розвиток, інвестувати в освіту та навчання персоналу з питань фінансового управління.

СО «Глобальне партнерство» у контексті СВМ підприємств у сфері спорту полягає у співпраці з міжнародними організаціями для вирішення глобальних проблем через спорт та підтримці спортивних ініціатив в країнах, що розвиваються. Спорт має унікальну здатність об'єднувати людей та організації на глобальному рівні для вирішення нагальних соціальних проблем. З цією метою організації встановлюють партнерство з ООН для досягнення Цілей сталого розвитку, співпрацюють з ЮНІСЕФ для захисту прав дітей через спортивні програми та взаємодіють з ВООЗ для пропаганди здорового способу життя. Наприклад, спортивні підприємства створюють інфраструктуру для масового спорту в країнах, що розвиваються, надають обладнання та навчання для місцевих тренерів та спортивних лідерів, підтримують програми, які використовують спорт для вирішення місцевих соціальних проблем.

За даними Міжнародного олімпійського комітету, програми розвитку через спорт охопили понад 12,5 мільйонів молодих людей у 180 країнах [140]. Спортивні організації організовують міжнародні молодіжні спортивні турніри, проводять програми обміну для тренерів та спортивних адміністраторів та використовують цифрові платформи для віртуальних міжкультурних спортивних

взаємодій. Зазначені вище дослідження показують, що учасники міжнародних спортивних обмінів демонструють підвищення міжкультурної компетентності на 40% після програми.

Цей СО підкреслює важливість глобального співробітництва та використання спорту як інструменту для вирішення світових проблем. Через партнерство з міжнародними організаціями, підтримку ініціатив у країнах, що розвиваються, та сприяння міжкультурному діалогу, спортивні організації можуть зробити значний внесок у глобальний сталий розвиток та мир.

Розкриємо детальніше СО «Інновації для суспільного блага». У контексті СВМ підприємств у сфері спорту він полягає у таких аспектах:

- розробка технологій для підвищення безпеки спортсменів;
- використання цифрових платформ для розширення доступу до спорту;
- впровадження інновацій для підвищення ефективності соціальних програм.

Технологічні інновації в спорті мають потенціал не лише покращити продуктивність, але й значно підвищити безпеку спортсменів, що є критично важливим для довгострокового розвитку спорту. Наприклад, спортивні організації та компанії розробляють «розумне» спортивне обладнання з вбудованими сенсорами для моніторингу стану спортсмена, впроваджують системи штучного інтелекту для аналізу та прогнозування ризиків травм та створюють інноваційні матеріали для спортивного екіпірування, що краще захищають від ударів. В свою чергу, цифрові платформи демократизують доступ до спортивних знань та тренувань, дозволяючи залучити до активного способу життя набагато ширшу аудиторію. Тому спортивні підприємства активно розробляють мобільні додатки з персоналізованими тренувальними програмами, створюють онлайн-спільноти для підтримки та мотивації спортсменів-аматорів і використовують технології віртуальної реальності для імітації спортивних подій та тренувань. Використання цифрових платформ у спорті може збільшити залучення людей до регулярних фізичних активностей на 40% [172].

Спортивні організації використовують великі дані для оцінки та оптимізації впливу соціальних програм, впроваджують блокчейн-технології для забезпечення прозорості благодійних ініціатив та розробляють гейміфіковані платформи для залучення молоді до соціальних проєктів через спорт. Інноваційні підходи до соціальних програм у спорті можуть підвищити їх ефективність на 25-35% [172]. Отже, цей СО підкреслює важливість використання технологічних та соціальних інновацій для створення позитивного впливу через спорт. Розробка технологій безпеки, розширення доступу до спорту через цифрові платформи та підвищення ефективності соціальних програм через інновації дозволяють спортивним організаціям максимізувати свій внесок у суспільне благо.

СО «Прозора комунікація» є важливим орієнтиром у системі СВМ спортивних організацій, адже передбачає відкритий обмін інформацією між керівництвом та співробітниками, чітке донесення цілей, стратегій та очікувань організації до всіх членів команди, створення каналів для двостороннього зв'язку та зворотного зв'язку та своєчасне інформування про зміни, виклики та досягнення.

Важливі аспекти прозорості комунікації в спортивних організаціях включають:

- регулярні зустрічі команди (це дозволяє обговорювати цілі, прогрес та виклики відкрито);
- використання цифрових платформ (внутрішні соціальні мережі або месенджери можуть сприяти швидкому обміну інформацією);
- політика відкритих дверей (заохочення співробітників висловлювати свої ідеї та проблеми керівництву);
- прозорість у прийнятті рішень (пояснення причин важливих рішень допомагає зрозуміти стратегію організації);
- регулярні опитування співробітників (це дозволяє отримувати зворотний зв'язок та покращувати внутрішні процеси).

Прозора комунікація може мати значний позитивний вплив на спортивні організації. Наприклад, вона може підвищити залученість співробітників,

покращити командну роботу та сприяти інноваціям. Ефективна внутрішня комунікація є ключовим фактором успіху спортивних організацій, сприяючи залученню співробітників та підвищенню їхньої продуктивності. Прозорість у внутрішній комунікації спортивних організацій сприяє формуванню довіри, підвищенню мотивації та створенню позитивної організаційної культури.

Досягнення будь-якого СО потребує нормативно-правового регулювання, найбільш ваговими складовими якого є міжнародні та галузеві організації і сукупність нормативних документів (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Нормативні документи та організацій, які регулюють СВМ

Тип	Назва	Опис
Міжнародна організація	ISO (International Organization for Standardization)	стандарт ISO 26000 з СВ
Міжнародна ініціатива	United Nations Global Compact	принципи КСВ
Галузева організація	ISPO (International Sports Federation)	рекомендації щодо СВ у спорті
Національне законодавство	Закони про рекламу та захист прав споживачів	регулювання аспектів маркетингової діяльності (специфічні для кожної країни)
Галузевий кодекс	Етичний кодекс спортивного маркетингу	розробляється галузевими асоціаціями (може відрізнятися в різних країнах)

Джерело: сформовано автором

Важливо зазначити, що конкретні нормативні документи та організації можуть відрізнятися залежно від країни та виду спорту. Крім того, багато аспектів СВМ є добровільними ініціативами, а не жорсткими регуляторними вимогами.

Виходячи з еволюції розвитку СВМ та специфіки сфери спорту, можна констатувати зміни в СО спортивних брендів, що обумовлено інтеграцією всіх

типів відповідальності у єдину структуру СВ. Цей підхід узгоджує бізнес-цілі з інтересами зацікавлених сторін для створення спільної цінності та передбачає:

- цілісну інтеграцію відповідальності;
- залучення зацікавлених сторін і співпрацю;
- створення спільної цінності;
- інновації на благо;
- постійне вдосконалення та адаптацію.

Корегування та вибір стратегічних орієнтирів кожної конкретної організації має відбуватись на стратегічному рівні формування ССВМ за результатами аналізу умов середовища та впливовості драйверів розвитку сфери спорту, а також вховувати тип стратегічної поведінки, цілі та цінності СВМ.

Висновки до розділу 1

У розділі розглянуто генезис та еволюцію КСВ. Розкрито сутність і зміст СВМ та окреслено його основні визначальні риси в порівнянні з суміжними категоріями. Сформульовано авторське визначення СВМ, яке чіткіше вирізняє поняття «СВМ» від схожих, фокусуючись на стратегічному підході до управління та інтеграції цінностей в процесі задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів. Розкрито роль СВМ в сучасному бізнес-середовищі та окреслено його базові принципи. Розвинуто типологію КСВ, в результаті чого розроблено теоретичну модель СВМ, яка демонструє розвиток СВМ від периферійної задачі до центрального комплексного складника бізнесу.

Визначено місце маркетингової стратегії в стратегічному наборі підприємства. Надано авторське тлумачення поняття «стратегія СВМ», яке враховує принципи СВ і маркетингової діяльності та надає розуміння її наскрізного характеру в стратегічному наборі підприємства. Розкрито ієрархічне підпорядкування стратегій СВМ, на основі чого систематизовано ССВМ за рівнями управління та активності СВМ за функціональними сферами. Зроблено

висновок, що вибір стратегії обумовлюється різними факторами, ключовим з яких можна вважати сферу діяльності компанії.

В результаті аналізу термінологічного апарату сфери ФКС та її складових, визначено базові поняття концепції спортивного маркетингу, виокремлено основні елементи сфери спорту, одним з яких є спортивна індустрія. Розкрито стратегічну роль СВМ у системі управління підприємств спортивної сфери. Надане авторське визначення СВМ у сфері спорту, що надає уявлення про його значущість та стратегічну спрямованість. Розроблено структурну модель СВМ у сфері спорту, яка дозволяє виявити дві її основні рушійні сили, для яких стратегія СВМ виступає зв'язним елементом. Узагальнено та систематизовано основні інструменти СВМ у сфері спорту, застосування кожного з яких обумовлено специфікою сфери спорту і ССВМ підприємства.

Проаналізовано наукові підходи до формування ССВМ, кожен з яких має свої переваги. Запропоновано узагальнений алгоритм формування ССВМ та зроблено висновок про доцільність розроблення комплексного підходу, який би врахував та узагальнив ключові елементи інших підходів, поєднавши різноманітні інструменти та охопивши різні аспекти СВМ. Запропоновано характерні фактори успіху ССВМ, які визначають можливість ефективної її реалізації.

Окреслено основні СО СВМ, актуальні для підприємств у сфері спорту. Обґрунтовано доцільність постійного перегляду СО, що, в першу чергу, обумовлено нестабільністю умов зовнішнього середовища. Визначено ключові події на різних етапах трансформації СО СВ та охарактеризовано СО СВМ підприємств у сфері спорту, окреслено засоби їх досягнення. Узагальнено основні інструменти регулювання СО СВМ на нормативно-правовому рівні. Констатовано зміни СО спортивних брендів через інтеграцією всіх типів відповідальності у єдину структуру СВ.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УМОВ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ СПОРТУ

2.1. Передумови соціально-відповідального маркетингу у спортивній індустрії

Соціальна роль спорту в суспільстві є беззаперечною, а його популяризація та активне поширення серед жіночої, дитячої та інших аудиторій сприяє суттєвому збільшенню суб'єктів і об'єктів спортивної індустрії. З іншого боку, держава не завжди може повністю охопити суспільні питання, зокрема, популяризації і підтримки спорту. Так, наприклад, з державного бюджету в Україні у 2023 році було виділено 3,7 млрд. грн., що на 55,4% менше, ніж у 2022 році. Ключовим фактором, безумовно, стала війна, проте напрями фінансування спорту теж викликають ряд обурень (рис. 2.1), наприклад, найменша стаття з фінансування спорту в держбюджеті - наукова і науково-технічна діяльність - 14,5 млн. грн. у 2023 році, 10,5 млн грн. в 2024 році [57, 58]. На противагу ситуації, що склалася, можуть виступити СВ підприємства сфери спорту, зокрема, спортивні бренди, які спроможні позитивно впливати на суспільство і підтримувати спортивні ініціативи. Відтак, розвиток спортивної індустрії відчуває вплив викликів і можливостей, з одного боку прагнучи отримувати прибутки від спорту як продукту, з іншого – позитивно впливаючи на суспільство за рахунок спорту. Як вже зазначалося, досягти балансу в цьому сенсі можна за допомогою СВМ, від якого залежить не тільки фінансовий і комерційний успіх підприємств спортивної індустрії, але й забезпечується сталий розвиток, прискорюється процес досягнення загального добробуту населення, екологічної стійкості та соціальної рівності. По-перше, впровадження концепції СВМ суттєво підвищує рівень лояльності і довіри споживачів. По-друге, завдяки СВМ формується позитивний імідж підприємств, як наслідок, формуються потужні бренди.

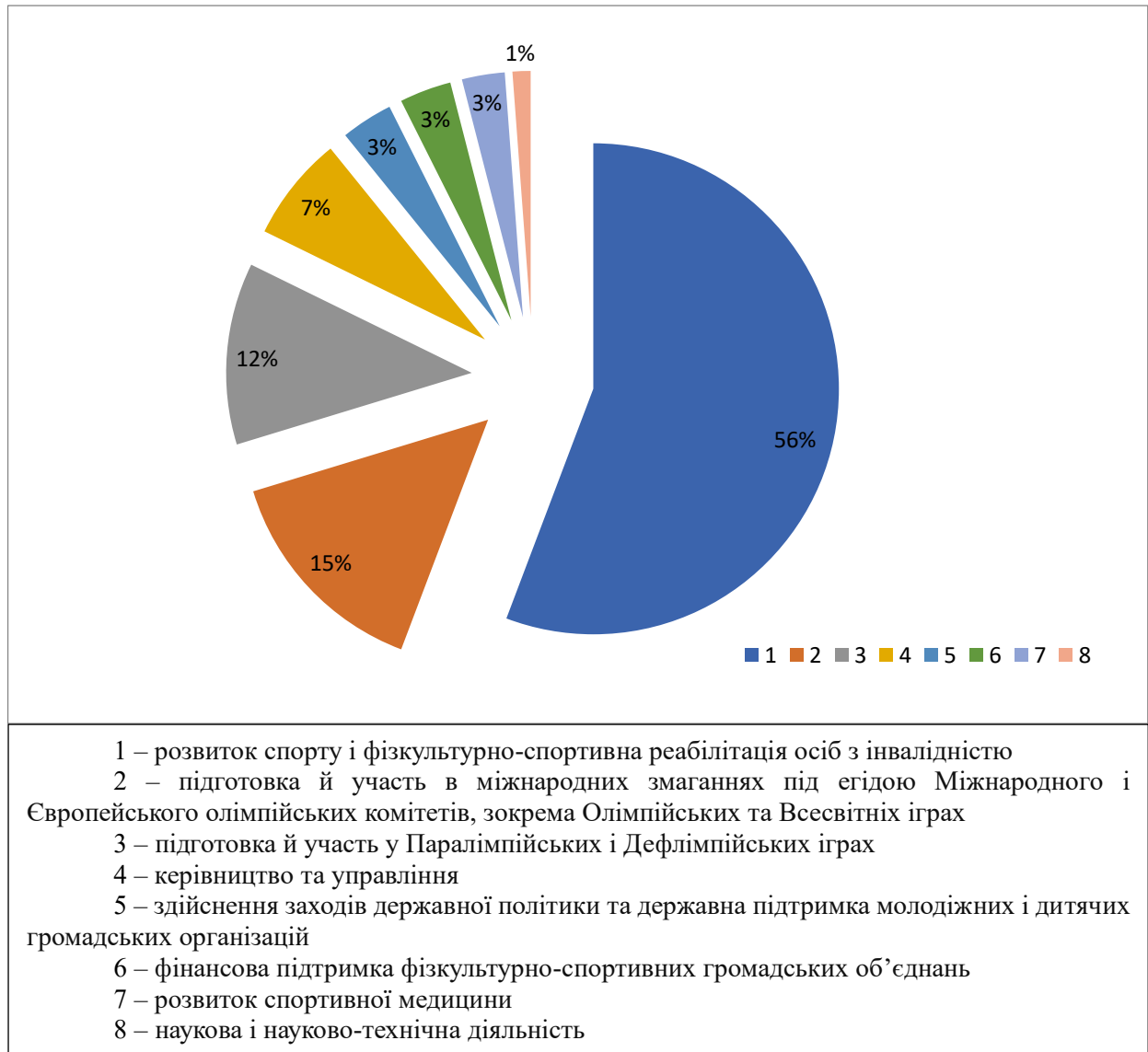


Рис. 2.1. Структура фінансування спорту в державному бюджеті України у 2023 р., млн. грн.

Джерело: побудовано на основі [57, 58]

По-третє, СВМ створює додаткові конкурентні переваги, акцентуючи увагу на особливих цінностях підприємства. По-четверте, підприємства, які слідують принципам СВМ, є більш привабливими для потенційних інвесторів і партнерів, особливо за умови схожих цінностей. По-п'яте, активізація СВМ позитивно впливає на суспільство, надаючи підтримку важливим соціальним проектам в сфері освіти, культури, охорони здоров'я, молодіжного розвитку і т. п. По-шосте, ССВМ спрямовані на зниження шкідливого впливу на довкілля, формуючи при

цьому екологічно свідомих споживачів. По-сьоме, завдяки СВМ підвищується мотивація персоналу щодо професійного розвитку і навчання, опанування нових знань і навичок. Інакше кажучи, СВМ, окрім суто економічних і маркетингових аспектів, охоплює також соціокультурну та екологічну сферу.

Для досягнення високого результату при реалізації ССВМ, і спортивна індустрія не є винятком, важливо, щоб склалися всі необхідні передумови, які виступають так званими драйверами зазначеного процесу.

В якості основних передумов впровадження концепції СВМ у спортивній індустрії виступають:

- бажання збільшити прибутки;
- прагнення покращити імідж;
- усвідомлення керівництвом відповідальності за соціальні та екологічні наслідки бізнес-діяльності;
- вплив зовнішніх стейкхолдерів і партнерів, у тому числі й іноземних;
- активізація і популяризація ідей КСВ в засобах масової інформації;
- підвищення рівня обізнаності і вимогливості з боку споживачів;
- отримання додаткових конкурентних переваг;
- розвиток інноваційних і цифрових технологій;
- тиск з боку регуляторних і громадських організацій;
- податкові пільги за умови реалізації певних напрямів СВМ.

Доцільно відзначити, що це лише основні передумови, які систематизовано на основі дослідження позитивного досвіду впровадження ССВМ окремими вітчизняними підприємствами спортивної індустрії. Даний перелік постійно розширюється і поповнюється.

Окрім драйверів СВМ, варто зупинитись на бар'єрах, які заважають вітчизняним спортивним підприємствам реалізовувати ССВМ.

В якості основних перешкод впровадження концепції СВМ у вітчизняній спортивній індустрії виступають:

- розбіжності із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями;
- недостатня поінформованість про переваги СВМ;

- високі витрати, пов'язані з реалізацією ССВМ;
- небажання керівництва витратити частку доходів на ССВМ;
- відсутність інститутів, які впроваджують ССВМ;
- недостатній рівень усвідомлення цінності ССВМ;
- відсутність знань щодо інших форм ССВМ, окрім благодійності та спонсорства;
- високі податки та фіскальні збори в Україні;
- відсутність пільгових умов кредитування для підприємств, які реалізують ССВМ;
- неспроможність влади просувати принципи ССВМ.

Діалектичне поєднання впливу драйверів і бар'єрів на впровадження СВМ у спортивній індустрії продемонстровано на рис. 2.2.

Представляється доцільним надати більш розгорнуту характеристику драйверів і бар'єрів СВМ у спортивній індустрії.

Бажання збільшити прибутки є однією з ключових передумов для впровадження СВМ. Даний факт пояснюється тим, що СВМ сприяє досягненню фінансових цілей підприємства, створюючи низку стратегічних переваг. Зазначена передумова реалізується безпосередньо через споживачів. Попит на товари і послуги підприємств спортивної індустрії, які підтримують соціальні ініціативи, стабільно зростає. Крім того, підприємства можуть збільшувати прибутки шляхом зменшення операційних витрат. Одним із напрямків соціально-відповідального маркетингу є впровадження практик енергоефективності та ресурсозбереження, що дає можливість зменшити витрати на сировину і енергоресурси.

Не менш важливим драйвером СВМ є прагнення покращення іміджу з тієї причини, що на сучасному етапі розвитку споживачі, інвестори, а також партнери все більшу увагу приділяють соціальним аспектам діяльності компаній.

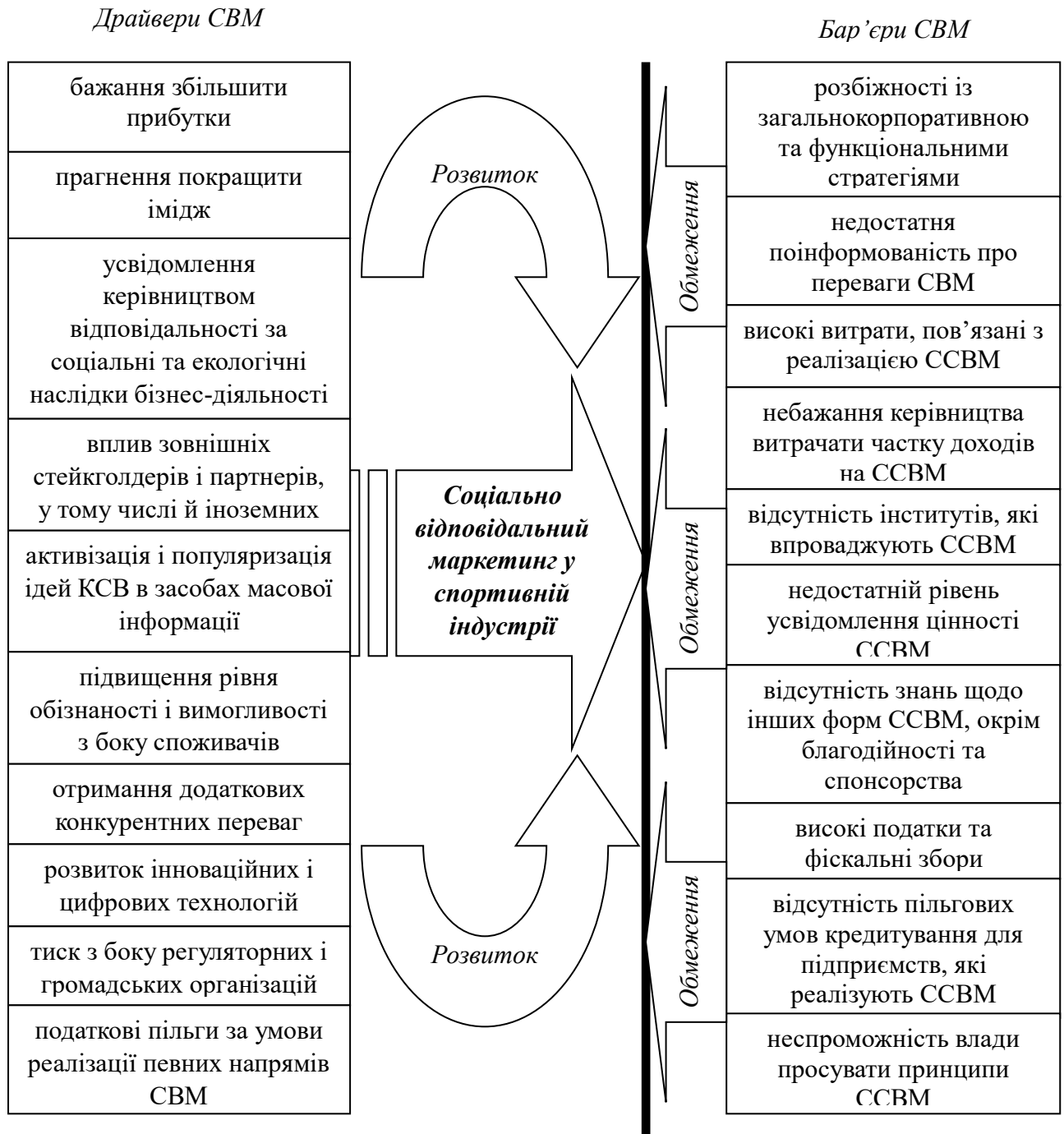


Рис. 2.2. Драйвери і бар'єри СВМ у спортивній індустрії

Джерело: сформовано на основі [74, 77]

На основі впровадження ССВМ можна сформувати позитивний імідж, що дасть можливість приваблювати нових, а також утримувати існуючих клієнтів. Яскравим прикладом підприємства спортивної індустрії, яке покращило імідж через впровадження принципів СВМ, є компанія Nike, яка запровадила програму

з переробки старих кросівок, використовуючи екологічно чисті матеріали [167]. Також компанія Adidas в умовах співпраці з Parley for the Oceans створила лінію взуття, яке було виготовлено з переробленого пластику, зібраного з океанів. Adidas використовує органічну бавовну, зменшуючи негативний вплив на довкілля, впроваджує програму «Take Back», закликаючи споживачів повертати старе взуття та одяг для переробки. Варто відзначити, що позитивний імідж певним чином захищає підприємства, зменшуючи соціальні та санкційні ризики.

Критичною передумовою розвитку СВМ у спортивній індустрії є усвідомлення керівництвом відповідальності за соціальні та екологічні наслідки бізнес-діяльності, тому що від цього напряму залежать стратегічні рішення, які визначають напрямки розвитку підприємства. Керівники підприємств у сфері спорту, які прагнуть бути соціально-відповідальними, формулюють місію і цілі, враховуючи дані принципи, створюють та впроваджують етичні кодекси для співробітників, партнерів і постачальників. Іншими словами, соціально-відповідальна поведінка закладена у побудову всіх, без винятку, бізнес-процесів. Отже, якщо топ-менеджменту властиве стратегічне бачення, то компанія впроваджуватиме СВМ, підтримуючи баланс між бажанням збільшити економічні показники і досягти високого рівня соціальної відповідальності.

На впровадження СВМ в практику діяльності підприємств індустрії спорту також впливають зовнішні стейкхолдери і партнери, включаючи іноземних. Зацікавлені сторони сприяють формуванню стратегій і політик, що вимагає від компаній підтримувати відповідність високим стандартам соціальної відповідальності. В якості прикладу, що демонструє вплив зовнішніх стейкхолдерів і партнерів на впровадження СВМ, представляється доцільним навести досвід компанії Patagonia, відомого виробника спортивного одягу та спорядження. Patagonia активно співпрацює з постачальниками, а також неурядовими організаціями, просуваючи принципи СВМ, – в процесі виробництва використовуються лише екологічні матеріали, впроваджуються етичні умови праці, значна частина прибутку спрямовується на підтримку

соціальних та екологічних проєктів [11]. Саме завдяки соціальній та екологічній відповідальності, компанія отримала високу ступінь підтримки з боку інвесторів.

Активізація та популяризація ідей КСВ у засобах масової інформації відіграє важливу роль у впровадженні СВМ, підвищує обізнаність громадськості про гострі соціальні та екологічні проблеми, створюючи сприятливе середовище для реалізації соціальних ініціатив. Засоби масової інформації формують громадську думку, змінюють потреби і вимоги споживачів, що, в свою чергу, стимулює представників бізнесу дотримуватися соціальних стандартів – забезпечення відкритості і прозорості, підтримка соціальних та екологічних проєктів тощо. В засобах масової інформації розміщується інформація про успішні практики впровадження СВМ, публікуються статті, репортажі та інтерв'ю з представниками компаній. Крім того, через засоби масової інформації розповсюджується критичний огляд компаній, які порушують або взагалі ігнорують принципи соціальної та екологічної відповідальності, вимагаючи їх змінити їх поведінку.

Підвищення рівня обізнаності та вимогливості з боку споживачів стимулює компанії, у тому числі спортивної індустрії, активно впроваджувати СВМ. Як наслідок, відбувається кардинальна зміна їх бізнес-моделей у бік відповідності маркетингових стратегій етичним і екологічним стандартам. Компанії, які змогли своєчасно адаптуватися до цих змін, отримують значні конкурентні переваги. Більш обізнані споживачі вимагають від компаній дотримання принципів соціальної відповідальності, віддаючи перевагу екологічно чистим продуктам. Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема Інтернет і соціальних медіа, спрощує доступ до інформації, в тому числі й до результатів соціально-відповідальної діяльності підприємств. Наприклад, більшість компаній розміщують на своїх сайтах у відкритому доступі щорічні соціальні або етичні звіти.

Для отримання додаткових конкурентних переваг також відбувається активізація соціальних ініціатив підприємств. Бажання покращити конкурентну позицію на ринку, збільшити рівень лояльності споживачів, створити умови для

стійкого зростання конкурентоспроможності стимулює підприємства до формування ССВМ. Серед конкурентних переваг, які можна отримати внаслідок реалізації принципів СВМ, варто відзначити міцний бренд, позитивний імідж, лояльність клієнтів, диференціацію, інновації, встановлення довірчих і довготривалих відносин з партнерами, розвинута корпоративна культура, сталий розвиток. Через високу популяризацію соціальних ініціатив створюються нові можливості для сучасних компаній та, як наслідок, формується потужна стратегія соціально-відповідального маркетингу, спрямована на отримання довготривалого ефекту.

Завдяки розвитку інноваційних і цифрових технологій активізуються процеси формування і реалізації СВМ. По-перше, це пов'язано підвищенням рівня прозорості та звітності шляхом створення цифрових платформ для звітності, де публікуються звіти про сталий розвиток, соціальну відповідальність та соціальні ініціативи. Інформація є відкритою і доступною для широкого загалу. По-друге, цифрові технології сприяють більш ефективній комунікації зі споживачами через соціальні медіа, мобільні додатки, швидко реагуючи на їх нові потреби і побажання. По-третє, застосування інноваційних технологій у виробництві продуктів та послуг суттєво зменшує негативний вплив на довкілля, створюючи біорозкладні матеріали, продукти з перероблених матеріалів та енергоефективні товари.

Тиск з боку регуляторних і громадських організацій змушує компанії дотримуватися високих соціальних та екологічних стандартів, змінюючи свої бізнес-процеси у бік розроблення соціально-відповідальних продуктів та підвищення прозорості своєї діяльності. Регуляторний тиск здійснюється урядами і міжнародними організаціями шляхом прийняття законів, нормативних актів, екологічних та інших стандартів, які вимагають від компаній дотримання певних правил поведінки у галузі охорони праці, захисту довкілля, прав людини тощо. Недотримання певних вимог і стандартів може призвести до штрафних санкцій та навіть втрати ліцензій. Громадські організації тиснуть на підприємства, вимагаючи дотримання принципів СВМ, шляхом проведення

різного плану кампаній, спрямованих на підвищення обізнаності суспільства про соціальні та екологічні проблеми, пов'язані з діяльністю компаній. Крім того, громадські організації організують споживчі бойкоти компаній, які не дотримуються або порушують соціальні та екологічні стандарти. За ініціативи громадських організацій формуються рейтинги, в основі яких містяться соціальні та екологічні критерії. В сфері спорту прикладом впровадження принципів соціальної відповідальності під впливом регуляторного та громадського тиску є цікавим досвід компанії Nike. Наприкінці ХХ століття Nike зіштовхнулася зі значним тиском з боку громадських організацій через погані умови праці на своїх фабриках. У свою чергу компанія Nike покращила умови праці і забезпечила справедливу оплату праці, запровадивши нові стандарти для своїх фабрик [166]. Крім цього, компанія стала більш прозорою, публікуючи звіти про соціально-відповідальні ініціативи. Як наслідок, компанія Nike не лише знизила ризик, а й значно покращила свою репутацію, отримавши додаткові конкурентні переваги.

Податкові пільги за умови реалізації певних напрямів СВМ є важливим стимулом для впровадження соціально-відповідальних практик. В різних країнах на урядовому рівні розробляються або вже затверджені програми з надання податкових пільг компаніям, що дотримуються принципів соціальної відповідальності. В першу чергу велика увага приділяється стимулюванню екологічної відповідальності шляхом надання податкових знижок або пільг на інвестування екологічно чистих технологій, відновлювані джерела енергії, зниження викидів парникових газів та утилізацію відходів [56]. Також податкові пільги можуть надаватися урядами для активної підтримки соціальних ініціатив, зокрема тим компаніям, що відраховують кошти на благодійність, соціальні проекти, розвиток місцевих громад. Крім того, податкові знижки можуть надаватися компаніям на дослідження та розробки, а також на навчання та розвиток працівників з метою розвитку інновацій та людського капіталу. Податкові кредити і знижки впроваджуються урядами для стимулювання енергоефективних проектів. Так, відомому виробнику одягу та спорядження

компанії Patagonia надаються податкові пільги для підтримки екологічних та соціальних ініціатив. В свою чергу, компанія систематично відраховує благодійні внески і інвестує у дослідження та розробку екологічно чистих матеріалів для своєї продукції.

Після деталізованої характеристики драйверів СВМ у спортивній індустрії доцільно більш детального обґрунтування бар'єрів.

Стратегія СВМ, зосереджена на задоволенні споживчих і суспільних потреб з одночасним захистом довкілля, є ключовою частиною загальнокорпоративної стратегії підприємства. Якщо існують помітні розбіжності між ССВМ і загальнокорпоративною або функціональними стратегіями, її реалізація може мати певні обмеження. Наприклад, якщо головним фокусом компанії є короткостроковий прибуток, на відміну від довгострокових інвестицій в соціальні та екологічні ініціативи відповідно до принципів КСВ, виникає конфлікт стратегій. Окрім цього, можуть існувати розбіжності між цілями ССВМ і функціональними стратегіями – маркетинговою, виробничою, фінансовою тощо. Якщо традиційна маркетингова стратегія спрямована на цільову аудиторію, яка ставиться байдуже або взагалі не підтримує соціально-відповідальні ініціативи, то акцентування на принципах СВМ через маркетингові канали та у повідомленнях може викликати негативну реакцію більшої частини споживачів.

Недостатня поінформованість про переваги СВМ може мати серйозні наслідки, як для окремих компаній, так суспільства в цілому. Прояв зазначеного обмеження відбувається на всіх рівнях управління, негативно позначається на ринкових умовах і несе загрози втрати важливих інвесторів. Якщо керівництво підприємств до кінця не розуміє важливості довгострокових переваг СВМ через брак інформації, а фокусується лише на підвищенні фінансових результатів в короткостроковій перспективі, у нього повністю відсутнє стратегічне бачення. Окрім цього, компанії, які не розповідають іншим суб'єктам ринку про свої соціально-відповідальні ініціативи, мають ризик втрати соціально-свідомих

стейголдерів, у тому числі й серед важливих інвесторів, які готові підтримувати та розвивати бренд.

Реалізація ССВМ потребує високих інвестиційних витрат в удосконалення технологій виробництва, підвищення якості продукції і послуг, розвиток персоналу та інші напрями, пов'язані з соціальними та екологічними ініціативами. Це створює суттєві обмеження, які для більшості підприємств перешкоджають процесу формуванню ССВМ. Проте, варто відзначити, що зазначений бар'єр можна успішно подолати шляхом. Однак, за допомогою залучення додаткових фінансових джерел, або оптимізації операційних витрат. Наслідки таких кроків будуть мати успіх у довгостроковій перспективі.

На практиці зустрічаються випадки, коли керівництво не має на меті вкладати ресурси в СВМ, що зумовлює наявність ще однієї перешкоди внутрішнього характеру. Даний бар'єр пов'язаний з відсутністю у керівництва стратегічного бачення щодо отримання довгострокових конкурентних переваг. Подолання зазначеного обмеження забезпечується за рахунок підвищення обізнаності керівництва про позитивний досвід і перспективи розвитку підприємств, які реалізують ССВМ.

Суттєвою перешкодою формування ССВМ є відсутність інститутів, які впроваджують соціальні та екологічні ініціативи. В першу чергу це пов'язано з недосконалістю законодавчого забезпечення соціально-відповідальних дій підприємств, що унеможливорює ефективне регулювання практики СВМ. Також відсутні інститути, які забезпечують інформаційну підтримку і навчання принципам КСВ. Як наслідок, підприємства спортивної індустрії, які впроваджують СВМ, можуть отримати лише неформальне визнання своїх соціальних та екологічних зусиль, що позначається на процесах формування ССВМ. Подолати даний бар'єр можна шляхом активної державної і громадської підтримки підприємств, що впроваджують принципи СВМ. З цією метою необхідно розробляти програми підтримки соціальних та екологічних практик на всіх рівнях – місцевому, національному і міжнародному.

Також перешкодою для впровадження СВМ є недостатній рівень усвідомлення цінності ССВМ. Дане обмеження є наслідком попередніх, зокрема браку інформації щодо переваг і вигод ССВМ у довгостроковій перспективі. Крім того, процес впровадження СВМ ускладнюється, якщо в корпоративній культурі не робиться головний акцент на соціальній відповідальності. Варто відзначити, що на початку ХХІ століття більшість вітчизняних компаній, у тому числі й спортивної індустрії, кардинально змінила підходи до формування принципів корпоративної політики, перемістивши акцент у бік СВМ як основи стратегічного розвитку [71]. Як результат, поступово відбувається впровадження СВМ на всіх рівнях.

В сучасних умовах лєвова частина практик реалізації СВМ, особливо в сфері спорту, безпосередньо пов'язується з благодійністю і спонсорством. Звужене розуміння інструментів і можливостей у цьому напрямку значно обмежує соціальні ініціативи компаній, що створює додаткові бар'єри для формування ефективної ССВМ. Недостатні знання про різні форми і інструменти СВМ мають місце з причини певної стереотипізації СВМ або використання традиційного підходу до формування ССВМ. До інших причин можна віднести регіональні та галузеві аспекти, низький рівень кваліфікації персоналу, недостатній рівень обізнаності про реалізацію інших форм СВМ на практиці. Для досягнення успіху компаніям не варто обмежуватися декількома інструментами ССВМ, доцільно гармонійно поєднувати всі існуючі форми СВМ. Розширення інструментів СВМ, зокрема у бік екологічної відповідальності, відповідальності перед персоналом, дотримання етичних норм тощо, створять компаніям додаткові можливості, забезпечуючи стійкий розвиток.

Значно перешкоджають впровадженню СВМ високі податки та фіскальні збори збори в Україні. Це призводить до зменшення фінансових ресурсів, які можливо було б спрямувати на соціальні ініціативи. При збільшенні податкового навантаження більшість компаній вимушені скорочувати та/або взагалі припинити інвестиції у соціально-відповідальні проекти. В таких умовах керівництво зосереджується, насамперед, на збалансуванні фінансових

показників, в той час, як відповідність критеріям СВМ стає другорядним завданням. Однак, за умови тісної співпраці з урядами і громадськими організаціями і ці перешкоди можна подолати, отримавши податкові пільги. Крім того, грамотне фінансове планування і оптимізація витрат також дозволять виокремити ресурси для впровадження соціальних ініціатив навіть в умовах високих податків.

Обмеження фінансових можливостей для впровадження СВМ також пов'язано з відсутністю пільгових умов кредитування для підприємств, які реалізують ССВМ. Подолання зазначеної перешкоди може відбуватися за рахунок участі в державних програмах кредитування соціальних проєктів, банківської підтримки соціальних ініціатив, отримання міжнародних грантів та кредитів, доручення до міжнародних партнерських програм фінансової підтримки ССВМ. Наприклад, такі міжнародні фінансові інститути, як Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку, надають активну підтримку в реалізації соціально-відповідальних ініціатив в глобальних масштабах [75; 90]. Складність впровадження СВМ в практику діяльності підприємств спортивної індустрії пов'язана також з неспроможністю влади ефективно просувати принципи СВМ. В той час, як від державної підтримки залежить формування сприятливих умов в бізнес-середовищі, уряди не бажають або не здатні підтримувати соціальні ініціативи підприємств. В таких умовах владою не розробляються державні програми підтримки соціальних ініціатив, не надаються податкові пільги для компаній, які впроваджують СВМ, не урегульовані норми і стандарти формування ССВМ або правила гри постійно змінюються. Дану перешкоду представляється можливим подолати шляхом зміни політичної волі у бік стимулювання ССВМ.

Після детальної характеристики драйверів і бар'єрів впровадження СВМ у спортивній індустрії представляється доцільним оцінити значущість їх впливу, виокремивши найбільш пріоритетні. З цією метою в табл. 2.1 представлено групування передумов, які стимулюють і обмежують впровадження СВМ.

Таблиця 2.1

**Передумови, які стимулюють та обмежують впровадження СВМ у
спортивній індустрії**

Напрямок впливу	Передумови
Драйвери СВМ у спортивній індустрії	<p><i>Д₁</i> – бажання збільшити прибутки</p> <p><i>Д₂</i> – прагнення покращити імідж</p> <p><i>Д₃</i> – усвідомлення керівництвом відповідальності за соціальні та екологічні наслідки бізнес-діяльності</p> <p><i>Д₄</i> – вплив зовнішніх стейкхолдерів і партнерів, у тому числі й іноземних</p> <p><i>Д₅</i> – активізація і популяризація ідей КСВ в засобах масової інформації</p> <p><i>Д₆</i> – підвищення рівня обізнаності і вимогливості з боку споживачів</p> <p><i>Д₇</i> – отримання додаткових конкурентних переваг</p> <p><i>Д₈</i> – розвиток інноваційних і цифрових технологій</p> <p><i>Д₉</i> – тиск з боку регуляторних і громадських організацій</p> <p><i>Д₁₀</i> – податкові пільги за умови реалізації певних напрямів СВМ</p>
Бар'єри СВМ у спортивній індустрії	<p><i>Б₁</i> – розбіжності із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями</p> <p><i>Б₂</i> – недостатня поінформованість про переваги СВМ</p> <p><i>Б₃</i> – високі витрати, пов'язані з реалізацією ССВМ</p> <p><i>Б₄</i> – небажання керівництва витратити частку доходів на ССВМ</p> <p><i>Б₅</i> – відсутність інститутів, які впроваджують ССВМ</p> <p><i>Б₆</i> – недостатній рівень усвідомлення цінності ССВМ</p> <p><i>Б₇</i> – відсутність знань щодо інших форм ССВМ, окрім благодійності та спонсорства</p> <p><i>Б₈</i> – високі податки та фіскальні збори</p> <p><i>Б₉</i> – відсутність пільгових умов кредитування для підприємств, які реалізують ССВМ</p> <p><i>Б₁₀</i> – неспроможність влади просувати принципи ССВМ</p>

Джерело: сформовано на основі [54; 61; 77]

Значущість впливу драйверів і бар'єрів впровадження СВМ у спортивній індустрії доцільно оцінити за результатами думок експертів, визначивши їх чисельні переваги відповідно ранжуванню за шкалою, подібною до психометричної Сааті (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Психометрична шкала оцінок значущості передумов СВМ

Бали	Значущість впливу
1	Однаковий вплив
2	Незначна перевага
3	Помірна перевага
4	Значна перевага
5	Дуже значна перевага
1/n	Зворотній вплив

Джерело: сформовано на основі [65; 98].

Для порівняння n передумов складаються квадратні матриці суміжності, які містять парні порівняння (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Квадратна матриця суміжності і розрахунок відносної ваги передумов, які стимулюють впровадження СВМ у спортивній індустрії

Передумови	P_1	P_2	P_3	...	P_n
P_1	1	a_{12}	a_{13}	...	a_{1n}
P_2	a_{21}	1	a_{23}	...	a_{2n}
P_3	a_{31}	a_{32}	1	...	a_{3n}
...
P_n	a_{n1}	a_{n2}	a_{n3}	...	1

Джерело: сформовано на основі [65; 98].

В наведеній матриці кожний елемент a_{ij} – ступінь переваги передумови Π_i над передумовою Π_j , яка виражається експертом у відповідній шкалі (табл. 2.2) і приймає значення від 1 до 5. Діагональні Елементи, які розташовані по діагоналі квадратної матриці завжди дорівнюють 1, демонструючи однаковий вплив. Симетричні елементи квадратної матриці відповідають наступній умові:

$$a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}. \quad (2.1)$$

Оброблення результатів експертних оцінок доцільно здійснити шляхом використання ієрархічного методу, який дає можливість розрахувати параметри квадратних матриць суміжності та визначити найбільш важливі передумови впливу на впровадження ССВМ (табл. 2.4 і 2.5).

Таблиця 2.4

Квадратна матриця суміжності і розрахунок відносної значущості передумов, які стимулюють впровадження СВМ у спортивній індустрії

$D_i \backslash D_j$	D_1	D_2	D_3	D_4	D_5	D_6	D_7	D_8	D_9	D_{10}	S_i	P_i
D_1	1	2	4	4	3	2	3	3	4	4	30	0,1654
D_2	1/2	1	4	4	2	2	3	3	3	4	26,5	0,1461
D_3	1/4	1/4	1	2	2	4	3	3	4	5	24,5	0,1351
D_4	1/4	1/4	1/2	1	3	4	3	4	4	5	25	0,1379
D_5	1/3	1/2	1/2	1/3	1	2	3	3	4	2	16,66	0,0919
D_6	1/2	1/2	1/4	1/4	1/2	1	4	4	4	4	19	0,1048
D_7	1/3	1/3	1/3	1/3	1/3	1/4	1	5	2	5	14,9	0,0821
D_8	1/3	1/3	1/3	1/4	1/3	1/4	1/5	1	5	5	13,02	0,0718
D_9	1/4	1/3	1/4	1/4	1/4	1/4	1/2	1/5	1	5	8,28	0,0456
D_{10}	1/4	1/4	1/5	1/5	1/2	1/4	1/5	1/5	1/5	1	3,55	0,0196
S_n											57,38	1,0

Джерело: розраховано на основі опитування

Таблиця 2.5

**Квадратна матриця суміжності і розрахунок відносної значущості
передумов, які обмежують впровадження СВМ у спортивній індустрії**

$B_i \backslash B_j$	B_1	B_2	B_3	B_4	B_5	B_6	B_7	B_8	B_9	B_{10}	S_i	P_i
B_1	1	3	2	3	2	3	3	2	4	2	25	0,1267
B_2	1/3	1	2	2	2	2	3	2	3	3	20,33	0,1030
B_3	1/2	1/2	1	4	4	4	5	5	5	4	33	0,1672
B_4	1/3	1/2	1/4	1	4	5	5	5	5	5	31,08	0,1575
B_5	1/2	1/2	1/4	1/4	1	4	4	5	4	5	24,5	0,1241
B_6	1/3	1/2	1/4	1/5	1/4	1	5	4	5	5	21,53	0,1091
B_7	1/3	1/3	1/4	1/5	1/4	1/5	1	5	5	5	17,51	0,0888
B_8	1/2	1/2	1/4	1/5	1/5	1/4	1/5	1	5	5	13,05	0,0661
B_9	1/4	1/3	1/4	1/5	1/4	1/5	1/5	1/5	1	5	7,83	0,0397
B_{10}	1/2	1/3	1/4	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1/5	1	3,55	0,0180
S_n											197,38	1,0

Джерело: розраховано на основі опитування

На основі проведених в табл. 2.4 і 2.5 розрахунків, представляється можливим визначити передумови, які мають найбільший вплив за кожним напрямом впливу. В табл. 2.6 наведено по 3 драйвери і бар'єри, які чинять найбільший вплив на впровадження СВМ у спортивній індустрії.

Таблиця 2.6

Найбільш впливові драйвери і бар'єри СВМ у спортивній індустрії

Умовне позначення	Назва передумови	Значущість передумови
1	2	3
Ключові драйвери СВМ у спортивній індустрії		
D_1	бажання збільшити прибутки	0,1654
D_2	прагнення покращити імідж	0,1461
D_4	вплив зовнішніх стейкхолдерів і партнерів, у	0,1379

Продовження табл. 2.6

1	2	3
	тому числі й іноземних	
Ключові бар'єри СВМ у спортивній індустрії		
<i>B₃</i>	високі витрати, пов'язані з реалізацією ССВМ	0,1672
<i>B₄</i>	небажання керівництва витратити частку доходів на ССВМ	0,1575
<i>B₁</i>	розбіжності із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями	0,1267

Джерело: сформовано на основі розрахунків

Таким чином, за допомогою матричного методу експертних оцінок було встановлено наступне.

До найбільш значущих передумов, що стимулюють впровадження СВМ у спортивній індустрії, належать бажання збільшити прибутки; прагнення покращити імідж; вплив зовнішніх стейкхолдерів і партнерів, у тому числі й іноземних.

Ключовими перешкодами впровадження СВМ є високі витрати, пов'язані з реалізацією ССВМ; небажання керівництва витратити частку доходів на ССВМ; розбіжності із загальнокорпоративною та функціональними стратегіями.

Передумови впровадження СВМ у спортивній індустрії пов'язані, насамперед, з досягненням фінансових результатів. Компанії активно впроваджують принципи СВМ, якщо це принесе в майбутньому значні фінансові вигоди. Це дає підстави стверджувати, що СВ є не лише соціально-етичним напрямом, а також основним стратегічним інструментом досягнення фінансового успіху.

2.2. Аналіз факторів формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту

Динамічні зміни, які відбуваються в мікро- і макросередовищі, а також внутрішня трансформація діяльності підприємств у сфері спорту, створюють підґрунтя для розроблення стратегій їх подальшого розвитку. На формування і реалізацію ССВМ підприємств у сфері спорту впливає комплекс факторів, як внутрішнього, так і зовнішнього впливу. Дослідження факторів формування ССВМ дозволяє здійснити їх систематизацію за напрямками впливу (рис. 2.3).



Рис. 2.3. Систематизація факторів формування ССВМ у сфері спорту за напрямками впливу

Джерело: сформовано на основі [61; 64; 68]

З метою визначення інтенсивності впливу вищенаведених факторів на формування ССВМ підприємств у сфері спорту було проведено опитування інсайдерів і аутсайдерів відомих футбольних клубів та інших спортивних організацій. Зокрема, в анкетуванні взяли участь більш, ніж 100 учасників –

представників ФК «Шахтар» Донецьк», ФК «Металіст 1925» Харків», ФК «Полісся.Ставки», ФК «Лівий берег» ФК «Інгулець», МФК «Кремень», ФК «Хуст» СІТІ», Департаменту молоді та спорту Луцької міської ради. Анкету наведено в Додатку Б.

Оброблення результатів опитування дозволяє визначити найбільш вагомі фактори впливу на формування ССВМ підприємств спортивної індустрії.

Перше питання анкети визначає категорію респондентів по відношенню до підприємств у сфері спорту – керівники, співробітники, стейкхолдери (рис. 2.4).

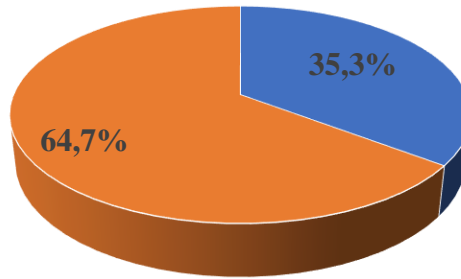


Рис. 2.4. Результати опитування за категорією респондентів (питання 1)

Джерело: сформовано на основі опитування

Аналіз рис. 2.4 свідчить, що серед залучених до опитування респондентів їх категорії розподілилися майже рівними частинами. Зокрема по 35,3% становили керівники і стейкхолдери підприємств у сфері спорту, тобто по 36 респондентів. Частка співробітників підприємств у сфері спорту, які проходили опитування складає 29,4 або 30 респондентів.

Результати опитування щодо важливості факторів за напрямками впливу – внутрішнім і зовнішнім – представлено на рис. 2.5.



- внутрішні (цілі і завдання, ресурси, кваліфікація персоналу, масштаби діяльності і т. п.)
- зовнішні (стрейкхолдери, споживачі, конкуренти, партнери, засоби масової інформації, норми законодавства, державна політика, соціум, розвиток технологій і т. п.)

Рис. 2.5. Результати опитування важливості впливу факторів на ССВМ
(питання 2)

Джерело: сформовано на основі опитування

Аналіз рис. 2.5 свідчить, що більшість респондентів (66 зі 102 опитаних, або майже 65%) віддає перевагу за ступенем важливості зовнішнім факторам впливу, які напряду пов'язані зі змінами маркетингового середовища. При цьому третина – 36 респондентів або 35% вважають більш впливовими на формування ССВМ підприємств фактори внутрішнього впливу.

Далі представляється доцільним навести результати опитування впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на ССВМ (рис. 2.6 і 2.7 відповідно).

До найбільш важливого внутрішнього фактору впливу на формування ССВМ підприємств у сфері спорту 29,4% респондентів віднесли фінансове забезпечення ССВМ. По 11,8% опитаних обрали важливими внутрішніми факторами формування ССВМ цілі і напряду загальнокорпоративної стратегії, збутової і комунікаційної політики, а також матеріально-технічне і організаційне забезпечення ССВМ. По 5,8% опитаних вважають важливим фактором впливу цілі і напряду товарної та цінової політики. Інші варіанти факторів внутрішнього впливу респонденти не прийняли до уваги.

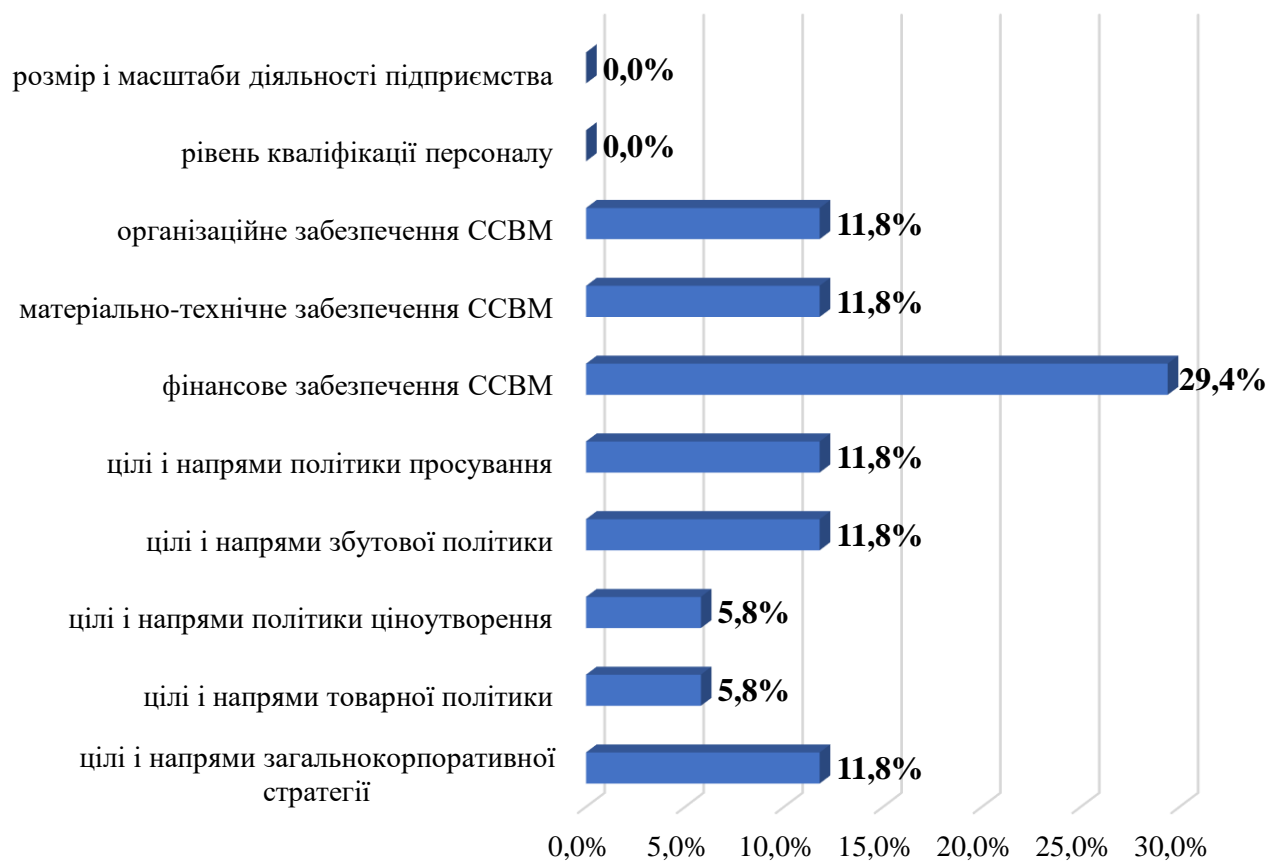


Рис. 2.6. Результати опитування важливості впливу внутрішніх факторів на ССВМ (питання 3)

Джерело: сформовано на основі опитування

Серед факторів зовнішнього впливу на формування ССВМ підприємств у сфері спорту 29,4% респондентів обрали соціум. Друге місце (23,5%) займають споживачі спортивних товарів та послуг. По 11,8% опитаних обрали серед більш важливих зовнішніх факторів впливу на ССВМ фанатів і вболівальників, норми законодавства, а також розвиток технологій. По 5,85% опитаних вважають, що стратегія соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту формується, насамперед, під тиском партнерів та засобів масової інформації. Інші запропоновані фактори зовнішнього впливу респонденти не зазначили як найбільш впливові.

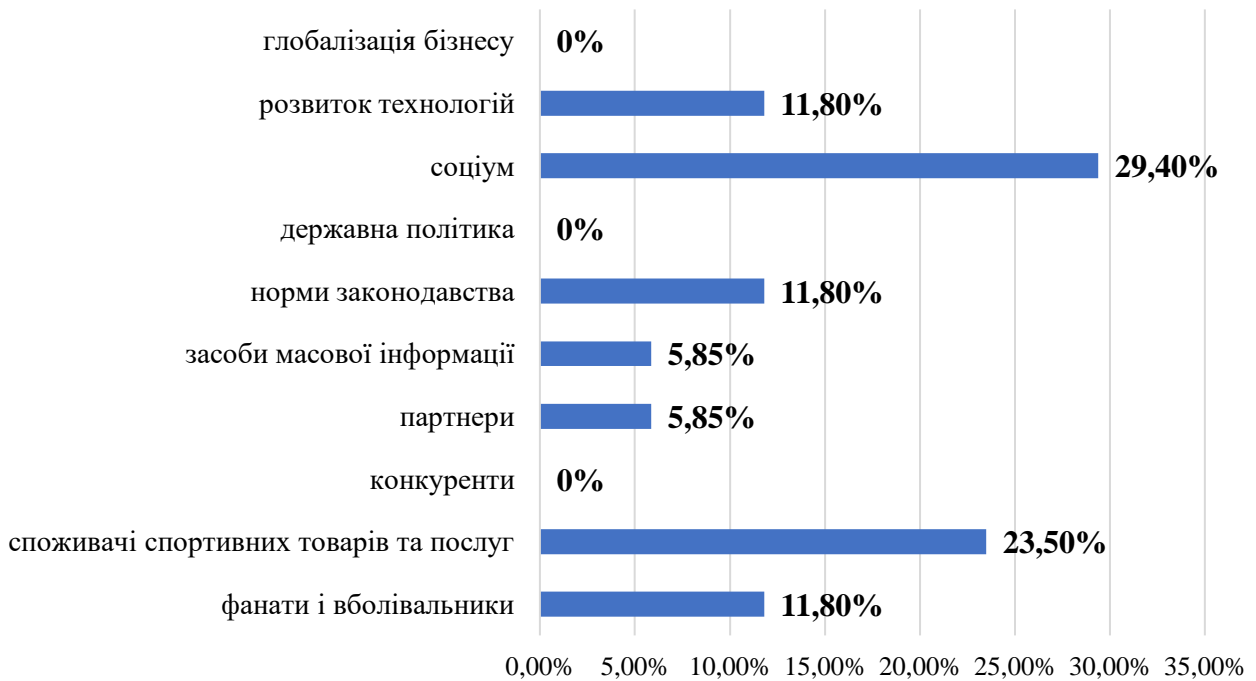


Рис. 2.7. Результати опитування за важливості впливу зовнішніх факторів на ССВМ (питання 4)

Джерело: сформовано на основі опитування

Окрім аналізу факторів формування ССВМ, представляється доцільним також з'ясувати пріоритетні напрями цієї стратегії (рис. 2.8).

До найбільш пріоритетного напрямку ССВМ респонденти віднесли виплату легальної заробітної плати високого рівня, покращення умов праці, інвестиції в розвиток персоналу й соціальні гарантії (41,2%). Даний напрям формує своєрідне підґрунтя для реалізації інших зазначених напрямів. Інакше кажучи, формування стратегії соціально-відповідального маркетингу починається з відповідального ставлення до персоналу. Друге місце серед напрямів ССВМ респонденти віддали в однаковій мірі (майже по 12%) випуску якісної товарів та послуг, підвищенню рівня безпеки, споживчої цінності, економічності; забезпеченню можливості вільного і усвідомленого вибору товарів та послуг; відмові від участі в негативній, неетичній рекламі, підтримці соціально незахищених шарів населення і допомозі регіонам присутності компаній у вирішенні соціальних питань.



Рис. 2.8. Результати опитування щодо визначення пріоритетного напрямку ССВМ вітчизняних спортивних підприємств (питання 5)

Джерело: сформовано на основі опитування

Третє місце (майже по 6%) респонденти визначили таким напрямом ССВМ, як благодійність і філантропія, а також формування взаємовідносин на основі чесності і прозорості. Варто відзначити, що результати опитування відображують тенденції у сфері вітчизняного спорту.

Не менш важливим кроком проведеного дослідження є визначення видів діяльності в сфері спорту, які активно просувають принципи ССВМ (рис. 2.9).

Серед найбільш пріоритетних видів діяльності в сфері спорту, які активно просувають принципи ССВМ респонденти виокремили організацію і проведення спортивно-видовищних заходів, а також надання послуг з фізкультурно-спортивної реабілітації. Більше третини опитаних вважають, що зазначені види діяльності напряму пов'язані з формуванням і реалізацією ССВМ.



Рис. 2.9. Результати опитування щодо визначення видів діяльності в сфері спорту, які активно просувають принципи ССВМ (питання 6)

Джерело: сформовано на основі опитування

Другим за важливістю видом діяльності є надання освітніх та інформаційно-консультативних послуг і виробництво спортивного одягу та взуття. Майже по 12% респондентів вважають їх пріоритетними в просуванні принципів ССВМ. Майже 6% віддали перевагу організації і проведенню навчально-тренувального процесу.

Відповіді респондентів на останнє питання анкети дозволяють визначити, на кого спрямується, як правило, ССВМ підприємств у сфері спорту (рис. 2.10).

За результатами опитування найбільшу питому вагу серед об'єктів, на які має спрямовуватися ССВМ вітчизняних спортивних підприємств займають споживачі спортивних товарів та послуг. Даний об'єкт визначили 76,5% респондентів. Далі по ступеню важливості було обрано соціально чутливі сфери суспільства (17,6%). Третє місце респонденти відділи перевагу персоналу підприємств у сфері спорту (5,9%). Інші варіанти, респонденти не обирали.

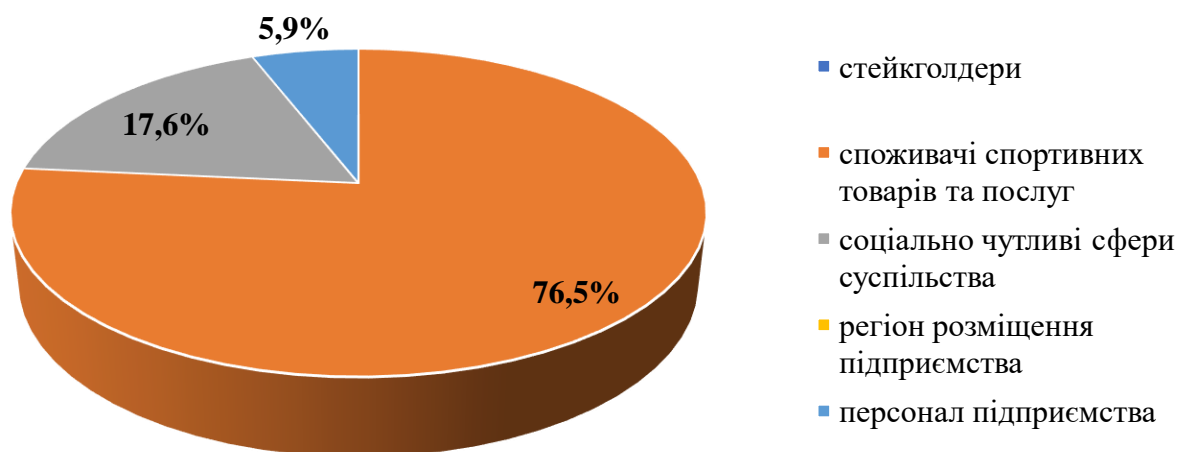


Рис. 2.10. Результати опитування щодо визначення об'єкту спрямування ССВМ вітчизняних спортивних підприємств (питання 7)

Джерело: сформовано на основі опитування

Після дослідження загальних оцінок відповідей респондентів на кожне окреме питання анкети, представляється доцільним побудувати подвійні табуляційні таблиці, які дозволяють встановити взаємозв'язки між відповідями на різні питання (табл. 2.7–2.12). Наприклад, між важливістю впливу факторів на ССВМ і категорією респондентів, або об'єктом спрямування ССВМ. Це дасть можливість зробити більш конкретні висновки щодо аналізу факторів формування ССВМ підприємств у сфері спорту, які необхідно буде враховувати при розробці маркетингових стратегій в цілому.

Таблиця 2.7

Залежність важливості впливу факторів на ССВМ від категорії респондентів

Важливість впливу факторів на ССВМ – Питання 2	Категорія – Питання 1			Разом / %
	Керівники	Співробітники	Стейкхолдери	
1	2	3	4	5
внутрішні (цілі і завдання, ресурси, кваліфікація персоналу, масштаби діяльності і т. п.)	12	12	12	36 / 35,3%

Продовження табл. 2.7.

1	2	3	4	5
зовнішні (стрейкхолдери, споживачі, конкуренти, партнери, засоби масової інформації, норми законодавства, державна політика, соціум, розвиток технологій і т. п.)	24	18	24	66 / 64,7%
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

За результатами подвійної табуляції важливості впливу факторів на ССВМ від категорії респондентів можна зробити такі висновки: більш значну важливість впливу саме зовнішніх факторів визначають всі категорії респондентів. При цьому варто зазначити, що керівники і стейкхолдери підприємств сфери спорту вдвічі частіше віддавали перевагу зовнішнім факторам в порівнянні з внутрішніми (24 проти 12 опитаних). При цьому по 12 опитаних з кожної категорії вважають внутрішні фактори більш значущими при формування ССВМ підприємств у сфері спорту.

Таблиця 2.8

Залежність важливості впливу внутрішніх факторів на ССВМ від категорії респондентів

Важливість впливу внутрішніх факторів на ССВМ – Питання 3	Категорія – Питання 1			Разом / %
	Керівники	Співробітники	Стейкхолдери	
1	2	3	4	5
цілі і напрями загальнокорпоративної стратегії	6	-	6	12 / 11,8%
цілі і напрями товарної політики	6	-	-	6 / 5,8%
цілі і напрями політики ціноутворення	-	-	6	6 / 5,8%

Продовження табл. 2.8.

1	2	3	4	5
цілі і напрями збутової політики	6	6		12 / 11,8%
цілі і напрями політики просування	-	-	12	12 / 11,8%
фінансове забезпечення ССВМ	12	18	-	30 / 29,4%
матеріально-технічне забезпечення ССВМ	6	6	-	12 / 11,8%
організаційне забезпечення ССВМ			12	12 / 11,8%
рівень кваліфікації персоналу	-	-	-	-
розмір і масштаби діяльності підприємства	-	-	-	-
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

За результатами подвійної табуляції залежності впливу внутрішніх факторів на формування ССВМ від категорії респондентів можна зробити висновок про те, що керівники і співробітники, тобто інсайдери підприємств сфери спорту віддали перевагу такому фактору як фінансове забезпечення ССВМ. На відміну від них, стейкхолдери, тобто аутсайдери підприємств сфери спорту, обирали в якості найбільш значущих внутрішніх факторів формування ССВМ цілі і напрями політики просування, а також організаційне забезпечення ССВМ.

Таблиця 2.9

Залежність важливості впливу зовнішніх факторів на ССВМ від категорії респондентів

Важливість впливу зовнішніх факторів на ССВМ – Питання 4	Категорія – Питання 1			Разом / %
	Керівники	Співробітники	Стейкхолдери	
1	2	3	4	5
фанати і вболівальники	6	-	6	12 / 11,8%

Продовження табл. 2.9.

1	2	3	4	5
споживачі спортивних товарів та послуг	12	12	-	24 / 23,5%
конкуренти	-	-	-	-
партнери	6	-	-	6 / 5,86%
засоби масової інформації	-	-	6	6 / 5,85%
норми законодавства	-	6	6	12 / 11,8%
державна політика	-	-	-	-
соціум	6	12	12	30 / 29,4%
розвиток технологій	6	-	6	12 / 11,8%
глобалізація бізнесу	-	-	-	-
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

За результатами подвійної табуляції залежності впливу зовнішніх факторів на формування ССВМ від категорії респондентів можна зробити висновок про те, що керівники віддали перевагу споживачам спортивних товарів та послуг. Даний фактор разом з соціумом також є пріоритетним по ступеню значущості на формування ССВМ для співробітників підприємств сфери спорту. Соціум як найбільш впливовий зовнішній фактор при опитуванні відзначили також стейкхолдери. Крім цього, керівники підприємств обирали також такі фактори, як фанати і вболівальники, партнери, соціум, розвиток технологій (по 6 респондентів). Серед співробітників підприємств сфери спорту 6 респондентів відзначили вплив норм законодавства. Стейкхолдери, окрім соціуму, також називали впливовими зовнішніми факторами фанатів і вболівальників, засоби масової інформації, норми законодавства, розвиток технологій.

Таблиця 2.10

Залежність пріоритетних напрямів ССВМ вітчизняних спортивних підприємств від категорії респондентів

Напрями ССВМ – Питання 5	Категорія – Питання 1			Разом / %
	Керівники	Співробітники	Стейкхолдери	
виплата легальної заробітної плати високого рівня, покращення умов праці, інвестиції в розвиток персоналу й соціальні гарантії	18	12	12	42 / 42,2%
випуск якісної товарів та послуг, підвищення рівня безпеки, споживчої цінності, економічності	6	6	-	12 / 11,75%
забезпечення можливості вільного і усвідомленого вибору товарів та послуг	6	6	-	12 / 11,75%
повага до особистого життя і прав споживачів	-	-	-	-
формування взаємовідносин на основі чесності і прозорості	-	6	-	6 / 5,9%
відмова від участі в негативній, неетичній рекламі	-	-	12	12 / 11,75%
благодійність і філантропія	6	-	-	6 / 5,9%
дотримання вимог законодавства	-	-	-	-
природоохоронна діяльність і ресурсозбереження	-	-	-	-
підтримка соціально незахищених шарів населення і допомога регіонам присутності компаній у вирішенні соціальних питань	-	-	12	12 / 11,75%
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

Виплата легальної заробітної плати високого рівня, покращення умов праці, інвестиції в розвиток персоналу й соціальні гарантії обрали в якості пріоритетного напрямку ССВМ всі без винятку категорії респондентів. Стейкхолдери також важливе місце виокремили таким напрямом ССВМ, як відмова від участі в негативній, неетичній рекламі і підтримка соціально незахищених шарів населення і допомога регіонам присутності компаній у вирішенні соціальних питань. Варто відзначити, що за повагу до особистого життя і прав споживачів, дотримання вимог законодавства, а також природоохоронну діяльність і ресурсозбереження жодна категорія респондентів не проголосувала.

Таблиця 2.11

**Залежність видів діяльності в сфері спорту, які активно просувають
принципи ССВМ, від категорії респондентів**

Види діяльності в сфері спорту – Питання 6 1	Категорія – Питання 1			Разом / % 5
	Керівники 2	Співробітники 3	Стейкхолдери 4	
організація і проведення спортивно- видовищних заходів	6	12	18	36 / 35,3%
організація і проведення навчально- тренувального процесу	6	-	-	6 / 5,9%
надання послуг з фізкультурно- спортивної реабілітації	18	12	6	36 / 35,3%
надання освітніх та інформаційно- консультативних послуг	6	-	6	12 / 11,75%
виробництво спортивного одягу та взуття	-	6	6	12 / 11,75%
виробництво спортивного устаткування та інвентарю	-	-	-	-
підготовка та ремонт спортивного устаткування та інвентарю	-	-	-	-

Продовження табл. 2.11

1	2	3	4	5
оренда спортивних споруд та прокат спортивного інвентарю	-	-	-	-
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

Результати подвійної табуляції залежності видів діяльності в сфері спорту, які активно просувають принципи ССВМ, від категорії респондентів демонструють як схожість, так і певні розбіжності. Так, керівники підприємств сфери спорту, яких було опитано, віддали перевагу послугам з фізкультурно-спортивної реабілітації. Серед опитаних співробітників підприємств сфери спорту думки в однаковій мірі розділились між наданням послуг з фізкультурно-спортивної реабілітації і організацією і проведенням спортивно-видовищних заходів. Стейкхолдери суттєву перевагу віддали організації і проведенню спортивно-видовищних заходів, на яких, на їх думку, найбільш активно реалізуються принципи ССВМ.

Таблиця 2.12

Залежність об'єкту спрямування ССВМ вітчизняних спортивних підприємств від категорії респондентів

Об'єкт спрямування ССВМ – Питання 7	Категорія – Питання 1			Разом / %
	Керівники	Співробітники	Стейкхолдери	
стейкхолдери	-	-	-	-
споживачі спортивних товарів та послуг	30	30	18	78 / 76,5%
соціально чутливі сфери суспільства	-	-	18	18 / 17,6%
регіон розміщення підприємства	-	-	-	-
персонал підприємства	6	-	-	6 / 5,9%
Разом / %	36 / 35,3%	30 / 29,4%	36 / 35,3%	102 / 100%

Джерело: сформовано на основі опитування

Відповідно до результатів подвійної табуляції залежності об'єкту спрямування ССВМ вітчизняних спортивних підприємств від категорії респондентів всі без винятку учасники опитування зазначили, що соціально-відповідальний маркетинг має бути спрямований насамперед на споживачів спортивних товарів та послуг. При цьому керівники підприємств сфери спорту також обрали персонал підприємства, а стейкхолдери – соціально чутливі сфери суспільства. Такі об'єкти, як регіон розміщення підприємства і стейкхолдери, респонденти взагалі не обирали.

Останнім кроком аналізу факторів формування ССВМ підприємств у сфері спорту є перевірка їх статистичної значущості. Перевірку представляється доцільним провести за допомогою *Z*-критерію, який дозволяє використати розраховані частки і на їх основі зробити відповідні висновки. Для цього необхідно висунути нульову і альтернативну гіпотези. Перевірку здійснюють безпосередньо нульової гіпотези. У випадку її відхилення підтвердженою вважається альтернативна гіпотеза, і навпаки [157].

Наприклад, нульова гіпотеза може бути сформульована так: понад 25% респондентів вважають, що на формування ССВМ підприємств спортивної індустрії впливає фінансове забезпечення. Альтернативна гіпотеза: до 25% респондентів вважають, що ССВМ підприємств у сфері спорту залежить від наявності фінансових ресурсів.

Для перевірки нульової гіпотези необхідно визначити розрахункове значення критерію за такою формулою:

$$Z = (P - \Pi) / \delta, \quad (2.2)$$

де *P* – частка респондентів у досліджуваній вибірці (0,294);

Π – частка респондентів відповідно до гіпотези (0,25);

δ – розрахункове середньоквадратичне відхилення, що визначається за формулою:

$$\delta = \sqrt{\frac{\Pi \cdot (1-\Pi)}{n}}, \quad (2.3)$$

де n – кількість респондентів, які взяли участь у опитуванні (102).

Підставивши дані у формулу 2.3, отримаємо:

$$\delta = \sqrt{0,25 \cdot (1 - 0,25) / 102} = 0,04287;$$

$$Z = (0,294 - 0,25) / 0,04287 = 1,02636.$$

Таким чином, підставивши у формулу 2.2 конкретні значення, отримуємо розрахункове значення критерію 1,02636. Отримане значення необхідно порівняти з табличним значенням критерію, яке розраховується за допомогою статистичної функції НОРМ.СТ.ОБР(ймовірність) в Excel, що визначає зворотне значення стандартного нормального розподілу. Для цього обирається рівень достовірності дослідження, яке проводиться. В маркетингових дослідженнях, як правило, достовірність приймається на рівні 95%, що відповідає ймовірності 0,95 (або рівню значимості $1 - 0,95 = 0,05$).

Функція НОРМ.СТ.ОБР(0,95) має значення 1,64485, яке є критичним.

У разі перевищення розрахункового значення над критичним нульова гіпотеза відкидається та приймається альтернативна гіпотеза, і навпаки. Так як в нашому випадку розрахункове значення (1,02636) менше критичного (1,64485), то це означає, що нульова гіпотеза приймається. Отже, підтверджується гіпотеза, що *понад 25% респондентів вважають, що на формування ССВМ підприємств у сфері спорту впливає фінансове забезпечення.*

Для встановлення відмінностей між різними категоріями респондентів доцільно провести перевірку статистичної значущості факторів формування ССВМ підприємств у сфері спорту за допомогою критерію Пірсона (хі-квадрат). В табл. 2.7, 2.8 наведено результати дослідження впливу факторів на формування ССВМ залежно від категорії респондентів.

Результати опитування різних категорій респондентів демонструють, що майже 65% вважають більш впливовими на ССВМ саме зовнішні фактори, у той час як внутрішнім факторам віддали перевагу лише третина. Для підтвердження результатів дослідження, зокрема що зовнішні фактори чинять більший вплив на формування ССВМ, необхідно порівняти розрахункове та критичне значення критерію Пірсона. При цьому нульова гіпотеза, яка має бути відкинута, може бути сформульована так: відмінностей щодо ступеня впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на формування ССВМ підприємств у сфері спорту немає.

Для визначення розрахункового значення критерію Пірсона необхідно розрахувати для кожної позиції значення теоретичних частот (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок теоретичних частот

	Внутрішні фактори	Зовнішні фактори	Разом
Керівники	$f_{11} = 36 \cdot 36 / 102 = 13$	$f_{12} = 66 \cdot 36 / 102 = 23$	36
Співробітники	$f_{21} = 36 \cdot 30 / 102 = 11$	$f_{22} = 66 \cdot 30 / 102 = 19$	30
Стейкхолдери	$f_{31} = 36 \cdot 36 / 102 = 13$	$f_{32} = 66 \cdot 36 / 102 = 23$	36
Разом	36	66	102

Джерело: розраховано автором

Розрахункове значення критерію Пірсона визначається за наступною формулою:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e}, \quad (2.4)$$

де f_o – фактичне значення частоти для і-тої позиції;

f_e – теоретичне значення частоти для і-тої позиції.

Таким чином, значення критерію Пірсона складає:

$$\chi^2 = (12-13)^2/13 + (12-11)^2/11 + (12-13)^2/13 + (24-23)^2/23 + (18-19)^2/19 + (24-23)^2/23 = 0,07692 + 0,09091 + 0,07692 + 0,04348 + 0,05263 + 0,04348 = 0,38434.$$

Критичне значення критерію Пірсона визначається залежно від двох параметрів: прийнятого рівня значущості та кількості ступенів свободи.

Кількість ступенів свободи для таблиці табуляції визначається за формулою:

$$K=(n-1)*(r-1), \quad (2.5)$$

де K – кількість ступенів свободи;

n – кількість рядків у таблиці;

r – кількість стовпців у таблиці.

Для прикладу, що розглядається, кількість ступенів свободи дорівнює:

$$K = (3-1)*(2-1) = 2.$$

За умови прийняття достовірності проведеного дослідження на рівні 0,95 рівень значущості складає: $1 - 0,95 = 0,05$.

При рівні значущості 0,05 та ступеня свободи 2 формула $=\chi^2_{\text{ОБР}}(0,05;2)$ приймає критичне значення критерію Пірсона 0,10259.

Розрахункове значення (0,38434) більше критичного (0,10259), отже, нульова гіпотеза про відсутність відмінностей відкидається. Отже, з ймовірністю 95% можна стверджувати про існування відмінностей щодо ступеню впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на формування ССВМ підприємств у сфері спорту.

Аналогічним чином здійснюється підтвердження гіпотез щодо інтенсивності впливу конкретних факторів на формування ССВМ підприємств у сфері спорту.

Аналіз результатів опитування дозволив визначити найбільш значущі фактори і напрями ССВМ підприємств у сфері спорту, виокремити розбіжності, які залежать від певної категорії респондентів. Для формування ефективної стратегії соціально-відповідального маркетингу необхідно враховувати всі умови та приділяти увагу вимогам і потребам цільової аудиторії.

Таким чином, стратегія соціально-відповідального маркетингу підприємств в сфері спорту формується як результат багатфакторного впливу внутрішнього і зовнішнього характеру. Активне впровадження стратегії соціально-відповідального маркетингу в практичну діяльність спортивних організацій в кінцевому підсумку є корисним як для окремого бізнесу, так і для соціуму в цілому.

2.3. Зарубіжний досвід реалізації стратегій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту

Формування ССВМ обумовлюється не тільки специфікою галузі чи сфери діяльності організації, але й країни. Виходячи з культурних, історичних, політичних і соціальних особливостей розвитку різних країн, в світовому бізнес-середовищі сформувалося декілька основних моделей КСВ: американська, континентальна (європейська) та азійська моделі, що вважаються найпоширенішими [55, с. 104].

Американська модель, притаманна США, характеризується добровільними ініціативами КСВ, передбачає фінансування різних проєктів, благодійність, меценатство, спонсорство, мінімальне втручання держави, звільнення від податків учасників програм КСВ. Загальноєвропейська модель сформована у Великобританії та тісно пов'язує програми КСВ компаній з досягненням їх бізнес-цілей, тобто всі ініціативи КСВ направлені на підвищення

прибутку, а також розвиток науки, освіти, технологій, персоналу, природоохоронну діяльність, приведення до світових галузевих стандартів тощо. Ще одна модель, що реалізується у Великобританії, а також Ірландії, – Британська (англосаксонська або модель Беверіджа), передбачає активну участь держави в ініціативах і програмах КСВ, створення державно-приватних партнерів в освітньому просторі, спільне фінансування проєктів, надання податкових пільг. В скандинавській моделі (Данія, Швеція, Фінляндія) соціальний захист є законодавчо-закріпленою нормою, держава піклується про перерозподіл соціальних благ від найбільш забезпечених до нужденних і незахищених. Основою континентальної моделі, сформованій у Німеччині, є соціальне страхування за рахунок внесків роботодавців; тут спостерігається тісний зв'язок між рівнями соціального захисту і тривалістю професійної діяльності. Південноєвропейська модель вважається перехідною та реалізується в Італії, Іспанії, Греції, Португалії. Їй притаманний низький рівень соціального захисту, що зводиться до піклування рідних та сім'ї, а сама соціальна політика носить пасивний характер. Азійська модель (Японія, Південна Корея, Китай) орієнована на внутрішнє середовище, підтримку і розвиток персоналу, систему «довічного найму», ініціативи КСВ не закріплено законодавчо, компанії керуються суспільними інтересами. Оптимальна модель КСВ в Україні ще перебуває на стадії свого розвитку [55, с. 104], (поки що схвалено Концепцію розвитку СВ бізнесу до 2030 року [57], але якщо в Україні найпоширеніші практики впровадження КСВ реалізуються у таких напрямках, як розвиток і поліпшення умов персоналу, благодійна допомога, захист і підтримка споживачів [31], а також допомога ЗСУ, то світовий досвід демонструє ініціативи в сфері охорони здоров'я, підтримки дитячих інтересів, ЛГБТК+, екологічності, систем продовольчої підтримки, удосконалення трудової політики, підтримки житла, Charitable Global Giving, віртуальне волонтерство, екологічний брендинг, просвітлений маркетинг (орієнтований на споживача, інноваційний, маркетинг цінностей, маркетинг почуття місії та суспільний маркетинг) [118].

Щодо спортивної індустрії, у 2000-х роках відбулося масове зростання підтримки так званого «хорошого спорту», про що свідчить зростаюча кількість «благодійних» ініціатив і програм. Наприклад, The Sports Philanthropy Project з 2009 року у партнерстві з фондом Р.В. Джонсона надали підтримку понад 400 благодійним організаціям, пов'язаним зі спортом, ініціативами ліг та командними фондами у США та Канаді. На меті організацій також було залучення ресурсів професійного спорту до критичних проблем громадського здоров'я, починаючи від розширення доступу до безкоштовної та недорогої медичної допомоги для незастрахованих дітей та їхніх сімей до зменшення захворюваності в дитячому віці [185].

У 2003 році було створено міжнародну гуманітарну організацію «Право на гру» (колишня «Олімпійська допомога»), яка використала спорт для досягнення змін у більш, ніж 40 найбільш знедолених спільнотах світу. Однією із задач організації було залучення лідерів усіх сторін спорту, бізнесу та засобів масової інформації для забезпечення права кожної дитини на гру.

У 2005 році Міжнародна федерація футбольних асоціацій (ФІФА) стала однією з перших спортивних організацій, які створили внутрішній підрозділ КСВ, після чого направила значну частину своїх доходів на відповідні програми КСВ [123].

Специфіка країн обумовлює популярність різних видів спорту. Якщо, наприклад, у Великобританії, в країнах Азії й Австралії найбільш популярним є крикет (2,5 млрд. фанів), то в Америці і Японії – бейсбол (500 млн. фанів) (табл. 2.14) [184].

Таблиця 2.14

Найпопулярніші види спорту за рейтингом уболівальників

Рейтинг	Вид спорту	Кількість фанів	Регіони
1	2	3	4
1	Футбол (регбі)	3,5 млрд.	Європа, Африка, Азія, Америка
2	Крикет	2,5 млрд.	Азія, Австралія, Великобританія
3	Хокей	2 млрд.	Європа, Африка, Азія, Австралія

Продовження табл. 2.14

1	2	3	4
4	Теніс	1 млрд.	Європа, Азія, Америка
5	Волейбол	900 млн.	Європа, Австралія, Азія, Америка
6	Настільний теніс	850 млн.	Європа, Африка, Азія, Америка
7	Баскетбол	800 млн.	Америка, Океанія, Близький Схід
8	Бейсбол	500 млн.	Америка, Японія
9	Регбі	475 млн.	Океанія, Південна Африка, Англія
10	Гольф	450 млн.	Америка, Океанія, Європа

Джерело: [184].

Логічно, маркетинговий вплив на суспільство в СВ аспекті відбувається з урахуванням таких уподобань. Якщо в Україні бейсбол і регбі не користуються рівнозначною популярністю з футболом, впливати на суспільну поведінку через ці види спорту – значить звузити цільову аудиторію. Водночас, спортивні організації різної направленості усвідомлюють необхідність СВ маркетингових програм в сучасному середовищі, наприклад:

- MLB (Головна Ліга бейсболу, США) дотримується концепції «сімейного спорту» для популяризації бейсбольної культури, має власні благодійні фонди та робить значні пожертви громадським благодійним організаціям; команди MLB часто беруть участь у заходах із поширенням інформації про громаду та у благодійних акціях (наприклад, дохід від продажу квитків New York Yankees йде на благодійність); команди MLB співпрацюють з іншими організаціями, щоб сприяти благодійним зусиллям, наприклад, участь в кампанії ALS Ice Bucket Challenge (волонтерський фандрайзинг коштів для хворих); команди MLB використовують свої платформи для підтримки різних соціальних цілей, таких як вдячність військовим, дослідження раку та допомога дітям з особливими потребами; беруть участь в ініціативах з екологічної стійкості, як впровадження екологічних практик і комплексних планів впровадження; MLB намагається

поєднати бейсбол зі шкільним спортом як засіб розвитку бейсбольних талантів тощо [187];

- NHL (Національна хокейна ліга, США, Канада) є ініціатором таких відомих СВ програм, як «Хокей бореться з раком» та «Зелене партнерство», що зосереджена на екологічній стійкості. З 2015 року NHL включила функції СВ до кількох посад керівників. Організація використовує різні канали зв'язку, зокрема, електронні інформаційні бюлетені, щоб поширювати інформацію про свою діяльність у сфері КСВ серед зацікавлених сторін. Команди NHL часто співпрацюють з гравцями для громадських подій, таких як баббл-хокей. NHL також надає гранти та фінансування для різних благодійних проєктів, хоча конкретний розподіл цього фінансування не є публічним [143];

- Penrith Panthers (Ліга регбі, Австралія) запустила громадську програму «Panthers on the Prowl», на меті якої – підтримка дітей через програми і ресурси, що пропагують здоровий спосіб життя, та заходи, орієнтовані на учнів із груп ризику. Організація підтримує тісні відносини з понад 250 школами в Західному Сіднеї, а їхні громадські програми розроблені за напрямками: освіта, соціальна інтеграція, залучення до спортивних заходів, здоров'я [155];

- Міжнародний олімпійський комітет (ІОС) і UN Women співпрацюють у проєкті «Гендерна рівність через спортивний зв'язок», метою якого є використання можливостей спорту для сприяння гендерній рівності та боротьби з насильством за статтю [117].

Отже, для вирішення різних задач певних цільових аудиторій використовуються відповідні інструменти СВМ, що підкреслює значущість сегментації у формуванні ССВМ. Як зазначалося у попередньому розділі, у сфері спорту є дві основні рушійні сили – бізнес і стейкхолдери. У [78] стейкхолдери поділені на глядачів (уболівальників), учасників (аматорів і професіоналів) і спонсорів. Розглянемо, як вони враховуються у СВМ зарубіжних країн.

Через популярність футболу для глибшого дослідження особливостей ССВМ в сфері спорту задля подальшого впровадження успішних зарубіжних

практик у маркетингову діяльність вітчизняних спортивних організацій було розглянуто найбільш рейтингові футбольні клуби світу (рис. 2.11).

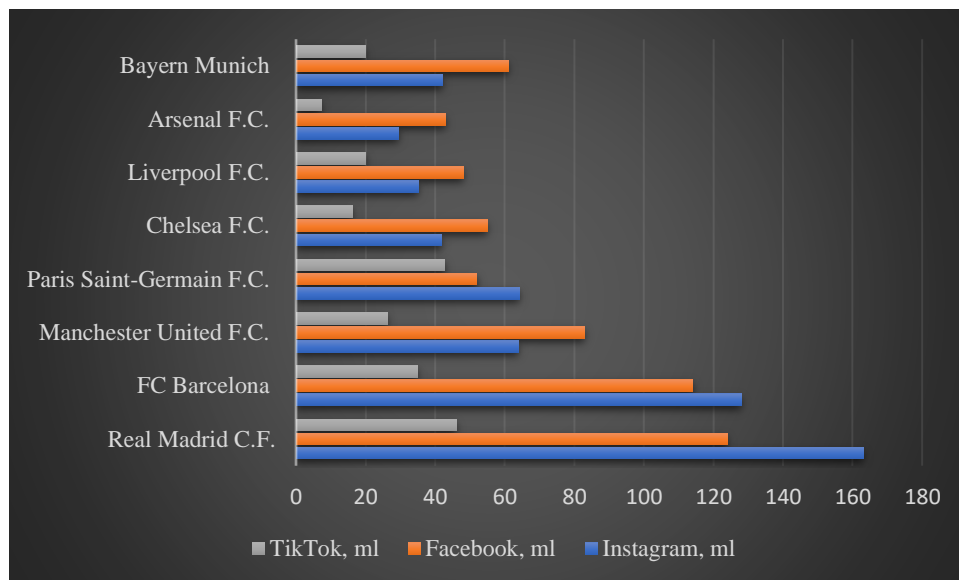


Рис. 2.11. Найбільш рейтингові футбольні клуби світу
Джерело: побудовано на основі даних соціальних мереж

1. Real Madrid C.F.

Клуб завоював численні титули, має більше 163 млн. підписників в Instagram, 124 млн. у Facebook та 46 млн. підписників у TikTok і по праву може вважатися найпопулярнішим футбольним клубом у світі.

Усвідомлюючи важливість побудови та підтримки міцних відносин зі своїми вболівальниками, організація використовує різноманітні платформи та активності, щоб комунікувати зі своїми прихильниками. Задля просування клубу, Real Madrid C.F. часто додає у підписку гравців зі значною присутністю у ЗМІ та великою базою вболівальників, зокрема, Девіда Бекхема, Кріштіану Роналду, Гареа Бейла. База вболівальників по всьому світу обумовлює трансляцію матчів, в яких бере участь ФК, в понад 50 країнах, що значно розширює його аудиторію та маркетинговий потенціал. У клубу є багато спонсорів, зокрема Adidas, Emirates, Audi та Movistar, які забезпечують фінансову підтримку і сприяють просуванню ФК та його ініціатив. Крім того, клуб взаємодіє з громадою, беручи участь у різних заходах. Наприклад, вони провели віртуальний благодійний турнір під час карантину через COVID-19,

співпрацюючи з іншими клубами та спортсменами, щоб зібрати кошти для медичного персоналу. Як було зазначено вище, Real Madrid C.F. має потужну присутність у таких соціальних мережах, як Twitter, Facebook, Instagram і TikTok. Організація використовує ці платформи, щоб спілкуватися з шанувальниками, рекламувати події та ділитися ностальгічним контентом. ФК просуває свою молодіжну програму та інвестує у розвиток молодих гравців. Ця стратегія допомагає створити відчуття зв'язку з громадою та демонструє їхню відданість вихованню місцевих талантів. Організація підтримує принципи рівності, про що свідчать гравці та уболівальники різного походження та національності, що об'єднує людей різних рас, релігій та культур. Також клуб підтримує різні благодійні цілі і часто робить пожертви неприбутковим і громадським організаціям, активно проводить заходи для збору коштів на благодійні цілі. Цікаво, що організація навіть брала участь у заходах з підтримки сталого розвитку, зокрема, щодо зменшення забруднення довкілля та у пошуках варіантів відновлюваної енергії. ФК надає пріоритет добробуту своїх гравців, пропонує високі зарплати та надає підтримку як на полі, так і поза ним. Також ФК забезпечує безпечне та шанобливе середовище для своїх спортсменів. Цінує взаємодію з уболівальниками, часто просить їх задавати запитання гравцям, створюючи відчуття причетності до спільноти. Клуб організовує заходи та події, які зближують уболівальників з їхніми улюбленими гравцями [156].

Отже, організація цілком враховує основні групи стейкхолдерів у СВМ. Ключовими активностями в СВМ Real Madrid C.F. є:

- побудова довготривалих відносин з уболівальниками як основними стейкхолдерами;
- набір гравців із залученням ЗМІ;
- глобальне охоплення і трансляція;
- спонсорство та партнерство;
- залучення спільноти;
- присутність у соціальних мережах;
- розвиток молоді;

- пропаганда рівності;
- благодійні ініціативи;
- екологічна обізнаність;
- допомога гравцям.

2. FC Barcelona.

FC Barcelona має більше 128 мільйонів підписників в Instagram, 114 мільйонів підписників у Facebook і 35 мільйонів у TikTok, де спілкується з шанувальниками, ділиться новинами та рекламує події. ФК активно співпрацює зі своєю громадою, просуваючи соціальні ініціативи та підтримуючи різні благодійні організації, приділяє велику увагу розвитку молоді, в тому числі через молодіжну академію La Masia і футбольну школу у Варшаві FCB Escola Varsovia. ФК надає пріоритет своїм уболівальникам і членам, відомим як «соціо». Він пропонує переваги членства, ексклюзивний контент і можливості залучення шанувальників. Також організація прислухається до уболівальників і адаптує стратегію відповідно до їхніх потреб і очікувань. Так, маючи всесвітню базу вболівальників, ФК заснував футбольні академії, відомі як Академії «Барси» для пошуку талантів і посилення своєї міжнародної присутності по всьому світу. Організація співпрацює з різними брендами, такими як Nike, Coca-Cola та Estrella Damm. Сприяння правам дітей і гуманітарна допомога здійснюється через партнерство з ЮНІСЕФ. Як і вище аналізований клуб, FC Barcelona цінує своїх гравців і надає їм комплексну підтримку, включаючи фітнес-тренування, медичне обслуговування та програми особистого розвитку. В організації забезпечується безпечне та шанобливе робоче середовище, вільне від переслідувань та дискримінації. Клуб визнає важливість екологічної стійкості, виходить за рамки правових вимог, беручи на себе етичні та філантропічні зобов'язання. Фонд «Барси» підтримує різноманітні соціальні та культурні проекти, а девіз «Більше, ніж клуб» відображає бажання FC Barcelona не обмежуватися стандартним функціями ФК. Організація належить її членам, а правління обирається: така структура забезпечує підзвітність і дозволяє членам клубу впливати на напрямок його розвитку [159].

Отже, ключовими активностями в ССВМ FC Barcelona є:

- присутність у соціальних мережах;
- глобальне охоплення;
- залучення громади;
- підхід, орієнтований на вболівальників;
- партнерство і спонсорство;
- корпоративна культура;
- екологічна обізнаність;
- етичні та філантропічні ініціативи.

3. Manchester United F.C.

Manchester United F.C. є популярним ФК із значною кількістю підписників у соціальних мережах, включаючи 63,9 млн. в Instagram, 83 млн. у Facebook, 26,2 млн у TikTok. ФК сприяє вирішенню екологічних і соціальних проблем на регіональному, національному та міжнародному рівнях, використовуючи свій бренд для підвищення обізнаності та підтримки різних СВ заходів. Продуктова стратегія організації передбачає просування широкого асортименту товарів: футболки, тренувальні комплекти, комплекти для воротарів та спеціальні товари для жінок і дітей (зокрема, для благодійних цілей). Благодійні заходи включають пожертви, зокрема, школам-партнерам, на підтримку банків продуктів харчування, медичного персоналу і шкіл, особливо під час пандемії. Також під час пандемії клуб запустив ініціативу «Герой на передовій», щоб відзначати та ділитися історіями медичних працівників, які віддано допомагали іншим; співпрацював з Всесвітньою організацією охорони здоров'я над кампанією #BeActive, заохочуючи вболівальників залишатися активними, дотримуючись соціальної дистанції.

Клуб має глобальне охоплення аудиторії, граючи матчі на різних майданчиках по всьому світу, та використовує спеціальний телеканал MUTV для трансляції матчів і просування своєї продукції. Співпрацює із глобальними роздрібними торговцями та платформами електронної комерції для розповсюдження товарів, має численні спонсорські та комерційні угоди, зокрема

щодо спонсорства та партнерства з компаніями спортивного одягу. Офіційні партнерські відносини клубу підтримуються з компаніями в різних секторах, таких як автомобільна промисловість, фінансові послуги та телекомунікації; співпрацює з Nike, General Motors, Sharp Electronics та іншими популярними брендами. Для реклами та залучення шанувальників активно використовуються цифрові медіа та соціальні платформи. Організація дотримується стратегії ціноутворення преміум-класу завдяки ефективному позиціонуванню на ринку та високому рівню лояльності уболівальників. Клуб пропонує багаторівневе членство та варіанти підписки, обслуговуючи різні рівні залученості та доступності вболівальників. Організація активно підтримує зв'язок із літніми вболівальниками, особливо ізольованими. Manchester United F.C. керує футбольними школами і таборами по всьому світу, пропагуючи спорт і просуваючи свій бренд серед світової аудиторії.

Ключовими активностями Manchester United F.C., як і в розглянутих вище спортивних організаціях, є: спонсорство та благодійність; залучення спільноти; глобальна присутність у соціальних мережах; етичні та філантропічні ініціативи тощо.

4. Paris Saint-Germain F.C.

Paris Saint-Germain F.C. є одним із найпопулярніших клубів у TikTok - 42,7 млн. підписників, 64,3 млн. в Instagram і 53 – у Facebook. Клуб належить Qatar Sports Investments, та реалізує багато СВ проєктів, зокрема: ініціює та підтримує проєкти щодо зменшення впливу на довкілля (партнерство з Паризькою кліматичною угодою для сприяння сталому розвитку). Співпрацює зі своєю спільнотою та реалізує такі проєкти, як «Фонд PSG», що має три основні цілі: допомагати молодим людям знайти своє місце в суспільстві та світі праці, допомагати дітям із бідних районів і допомагати хворим дітям. Співпрацює з різними брендами, включаючи Nike, Air Jordan і Accor Live Limitless як основних партнерів. Піклується про своїх гравців, надаючи їм необхідну підтримку та ресурси. Цінує своїх уболівальників і пропонує різноманітні можливості для залучення у свою діяльність, надає ексклюзивний контент, події та сприяє

формуванню вражень; має сильну ультра культуру (групи «Boulogne Boys» і «Supras Auteuil»). Клуб інвестує в розвиток молоді та має сильну молодіжну академію, у нього є Вічний фонд PSG для збору пожертв на різні ініціативи [163].

Ключовими активностями Paris Saint-Germain F.C. є:

- СВ щодо всіх сегментів стейкхолдерів;
- започаткування та реалізація СВ проєктів щодо сприяння сталому розвитку, суспільні проєкти, в тому числі, допомога хворим дітям;
- партнерство і благодійність;
- програми для залучення спільноти у свою діяльність;
- програми розвитку молоді, формування ультра культури тощо.

5. Chelsea F.C.

Chelsea F.C. має багато фанатів: 41,9 млн. в Instagram, 55 млн. у Facebook, 16,1 млн. в TikTok. Цікаво, що Chelsea F.C. провів міжнародну сегментацію футбольних уболівальників, включаючи інтерв'ю на 11 ринках на 6 континентах, щоб зрозуміти потреби та мотивацію своєї глобальної фанатської бази. Це також дозволило організації визначити ключові цільові ринки, включаючи Лондон, Північну Америку та Азію, зокрема Китай, та забезпечити значне місцеве партнерство в цих регіонах для розширення свого глобального охоплення.

ФК розробив програму КСВ, що передбачає тісні зв'язки із стейкхолдерами. Наприклад, клуб підтримує партнерські відносини з CLIC Sargent, провідною благодійною організацією Великобританії, яка займається лікуванням раку дітей. ФК має одну з найбільших програм «Футбол у суспільстві» в Прем'єр-лізі, яка щорічно охоплює 200000 дітей; постійно збирає значні кошти для благодійних організацій і добрих справ.

Для комунікації з глобальними фоловерами (понад 100 млн. людей) використовуються платформи соціальних мереж. Усвідомлюючи, що стадіон Chelsea F.C. може вмістити лише незначну частину їхньої фанатської бази, ФК запусив «The 5th Stand», мобільний додаток, призначений для залучення учасників у всьому світі, зокрема в дні матчів. Додаток надає ексклюзивний контент, трансляцію, текстові й аудіокоментарі, покращуючи враження від дня

матчу для уболівальників. Також організація використовує доповнену реальність, щоб уболівальники могли віртуально приміряти нові комплекти спортивного одягу. ФК створює відеоконтент, який дає уболівальникам можливість зазирнути в життя гравців поза полем.

Пакети членства, як «True Blue» і «Junior Blue» надають ексклюзивні пропозиції для підвищення прихильності та лояльності шанувальників. Chelsea F.C. надає фінансові послуги та медіа-пакети, які поєднують традиційні та нові медіа, такі як перший у футболі фінансовий портал chelseafcsmoney.com. ФК має підрозділ цифрових споживчих товарів, Chelsea Digital Ventures, що забезпечує нові джерела доходу та збирає нові дані про клієнтів. Наразі запущено продукти для навчання, харчування і здоров'я. Для покращення взаємодії з користувачами та збільшення продажів постійно удосконалюється вебсайт електронної комерції [125].

Отже, в основу КСВ Chelsea F.C. покладено результати маркетингових досліджень. ФК вирізняється розумінням глобальної фанатської бази, визначенням цільових ринків, залученням спільноти, присутністю у соціальних мережах, пакетами членства, фінансовими послугами та медіа-пакетами, віртуальною приміркою одягу, цифровими споживчими товарами і мобільний додатком, а також великою кількістю СВ програм.

6. Liverpool F.C.

Liverpool F.C. має віддану фанатську базу (35,2 млн. підписників в Instagram, 48 млн. у Facebook, 20,1 млн. у TikTok). ФК зосереджений на масовому футболі, прагнучи зробити цей вид спорту доступним і недорогим. Згідно з дослідженням Global Web Index [138], клуб має величезну глобальну фан-базу, лише в Індії налічується 96 млн. уболівальників, тому, розуміючи важливість взаємодії з міжнародною аудиторією, ФК активно використовує цифрові платформи і тури. Клуб цінує своїх уболівальників і працює над створенням ефективної взаємодії, прагне продемонструвати цінність свого глобального фан-будинку та надати ексклюзивний досвід, як закулісні матеріали та події для фанів.

Liverpool F.C. має численних спонсорів і партнерів, зокрема Standard Chartered, New Balance, Avon, Carlsberg і BetVictor. Співпрацює з міжнародними благодійними організаціями, як Right to Play, місія якої – за допомогою гри допомогти вразливим дітям подолати наслідки війни, бідності та хвороб. Бере участь у програмах сталого розвитку і зменшення впливу на довкілля (наприклад, програма «Червоний шлях»).

ФК користується підтримкою своїх гравців і менеджерів, у тому числі Юргена Клоппа, який активно просуває партнерство клубу. Ця підтримка має вирішальне значення для успіху багатьох маркетингових і бізнес-ініціатив. Так, діяльність клубу характеризується значним зростанням доходів, з рекордними фінансовими результатами за останні роки (за рахунок збільшення товарообігу, доходів від ЗМІ, комерційних доходів і доходів від матчів).

Liverpool F.C. робить акцент на расовій та соціальній рівності. У ФК є проекти, спрямовані на спілкування з шанувальниками по всьому світу, зокрема в Китаї, Індонезії, Австралії та США, тому ФК адаптує свої повідомлення до різних регіонів. Liverpool F.C. визнає важливість жіночого футболу та розглядає його як окрему комерційну структуру, підтримуючи та інвестуючи в його розвиток. Клуб має відому програму розвитку молоді, демонструючи прихильність до підтримки і виховання молодих талантів [154].

Отже, ключовими СВ активностями Liverpool F.C. є:

- залучення спільноти;
- активна взаємодія з глобальною фан-базою;
- партнерство і благодійність;
- підтримка гравців і менеджерів;
- медіа та цифрова присутність;
- сприяння стійкому розвитку та екологічні проекти;
- підтримка розвитку жіночого футболу;
- підтримка расової та соціальної рівності;
- благодійна діяльність;
- розвиток молоді.

7. Arsenal F.C.

Arsenal F.C. має велику кількість прихильників у Facebook (понад 43 млн.), 29,5 млн. в Instagram, 7,2 млн. у TikTok. Залучення спільноти відбувається через взаємодією зі стейкхолдерами, зокрема, у соціальних мережах, за допомогою цифрових проєктів і турів, а також за рахунок співпраці з великими брендами, такими як Emirates і Puma, які розуміють бренд клубу та створюють інноваційний, привабливий контент. Наприклад, конкурс від Emirates #Racetoth Emirates дав уболівальникам можливість познайомитися з гравцями та виграти квитки бізнес-класу. Екскурсії стадіоном та відвідування клубного музею теж зміцнюють зв'язок уболівальників з ФК. Додаток Facebook дозволяє вболівальникам створювати власні банери, соціальні ігри, доступ до статистики гравців у грі та «єдине вікно» для соціальних мереж під час матчів. В цілому, клуб оцінює свою міжнародну фанатську базу приблизно в 100 мільйонів. ФК пропонує схеми членства з такими перевагами, як доступ до квитків, доступ до онлайн-телепрогравача, сувеніри та розблокований вміст на платформах соціальних мереж.

Широкий асортимент товарів, включаючи сорочки та пам'ятні речі, продається по всьому світу. Arsenal F.C. успішно запровадив стратегію преміального ціноутворення. Бере участь у рекламній діяльності зі своїми спонсорами та співпрацює з іншими компаніями, щоб покращити взаємодію з уболівальниками по всьому світу. Наприклад, ФК уклав угоду з Nike щодо управління їхнім відділом товарів. Також рекламна стратегія клубу зосереджена навколо їхніх гравців, які є найважливішим активом організації. Компанія постійно випускає навчальні відео та рекламні ролики в своїх соціальних мережах, щоб збільшити взаємодію з шанувальниками.

ФК гарантує належну підтримку своїх гравців і надає їм можливість спілкуватися з уболівальниками. Наприклад, вони провели відкрите тренування в Австралії, дозволяючи вболівальникам спостерігати за тренуваннями гравців у прямому ефірі [111].

Отже, активностями в ССВМ Arsenal F.C. є:

- побудова довготривалих відносин із стейкхолдерами, в тому числі активне залучення спільноти в діяльність клубу;
- присутність у соціальних мережах;
- спонсорство, партнерство, благодійність;
- допомога гравцям як основному активу компанії;
- реклама, орієнтована на гравців.

8. Bayern Munich

Останні декілька років одним з найпопулярніших і найдорожчих клубів є Bayern Munich з 42,2 млн. підписників в Instagram, 61 млн. у Facebook і 19,9 млн. у TikTok. Досвід Bayern Munich підкреслює значущість узгодження інтересів усіх стейкхолдерів і вагу уболівальників у взаємовідносинах. Так, ФК зіткнувся з критикою з боку уболівальників і правозахисних організацій через суперечливу спонсорську угоду з Qatar Airways, державним авіаперевізником Катару і одним з головних спонсорів клубу. Уболівальники звинуватили ФК у «спортивному розмиванні», припускаючи, що асоціація клубу з Катаром була спробою відволікти увагу від дотримання прав людини в країні. Уболівальники критикували клуб за те, що він надає перевагу фінансовій вигоді над етичними міркуваннями. Проблема загострилася у 2021 році, коли члени клубу зірвали загальні збори, закликаючи його розірвати зв'язки з Катаром через порушення прав людини, зокрема в контексті чемпіонату світу 2022 року. Хоча певний час ФК не розривав ці спонсорські відносини і намагався підтримувати діалог із суспільством, в червні 2023 року Bayern Munich оголосив про припинення цього партнерства.

Як і вище розглянуті ФК, Bayern Munich підтримує своїх гравців, інвестує в розвиток молоді, має сильних спонсорів, як Adidas, Audi та Deutsche Telekom, сприяє об'єднанню людей різних культур, підтримує екологічні проєкти [112].

Узагальнюючи викладене та виходячи з [155], робимо висновок, що СВМ спортивних організацій передбачає низку стратегій, які підвищують впізнаваність бренду, сприяють лояльності уболівальників і збільшують дохід, приносячи користь суспільству.

Серед найбільш розповсюджених проєктів в цьому аспекті необхідно назвати активності для залучення громади (молодіжні спортивні і освітні програми, проєкти екологічної стійкості); спонсорство і партнерство (зادля фінансової підтримки клубу та покращення іміджу бренду спонсора); присутність у соціальних мережах (для спілкування з шанувальниками); створення контенту (для розширення охоплення аудиторії); маркетинг досвіду (вихід за рамки традиційної реклами); інші ініціативи КСВ (підтримка розвитку молоді, партнерство з місцевими благодійними організаціями задля користі суспільству і створення сильного емоційного зв'язку з шанувальниками); етичні та СВ практики (етичний маркетинг, чесне і прозоре спілкування з уболівальниками).

Якщо йдеться про підприємство, яке виробляє спортивні товари, окрім названого, в межах ССВМ дотримуються і демонструють прозорість і етичні стандарти, враховують відгуки клієнтів та визначають КРІ задля оцінювання ефективності СВМ (наприклад, підвищення поінформованості про бренд, лояльність клієнтів або соціальний вплив).

Приклади СВМ практик (табл. 2.15) демонструють, що КСВ є популярною бізнес-моделлю в сфері спорту, яка допомагає компаніям саморегулюватися та визнає вплив їх діяльності на різних зацікавлених сторін, включаючи широку громадськість.

Таблиця 2.15

Напрями СВМ у стратегії підприємства індустрії спорту

Компанія	Ключовий напрям СВМ у стратегії підприємства
Nike	Виробництво спортивних товарів і одягу, спрямовано на використання відновлюваних джерел енергії та зменшення відходів. 99% усіх відходів виробництва перетворюють на нові продукти, такі як дитячі майданчики та бігові доріжки.
Patagonia	Виробництво спорядження для активного відпочинку і одягу із перероблених матеріалів, зокрема методами відновлюваного органічного землеробства.

Прод. табл. 2.15

Iron Roots	Перший бренд спортивного одягу без мікропластику, який виробляє свою продукцію з натуральних матеріалів, таких як коноплі, евкالیпт і бук.
Vaude	Бренд екологічного спортивного одягу, що фокусується на гірських видах спорту.
The Running Republic	Виробництво ультратехнічного спортивного одягу із високим відсотком перероблених матеріалів. Компанія співпрацює з неурядовою організацією, яка займається відновленням лісів в Ефіопії, висаджуючи дерево за кожен проданий одяг.
Ternua	Компанія спортивного одягу, натхненна пригодами та природою, заснована на принципах гір, природи, пригод, солідарності та поваги до навколишнього середовища. Представила органічну бавовну та перероблене пір'я для своїх курток, зменшивши PFC у своїх продуктах.
Mobel Sport	Виробництво спорядження для велоспорту та триатлону з екологічних матеріалів; підтримка видів спорту меншин.

Джерело: сформовано на основі [179, 181].

Для підприємства важливі як екологічно орієнтовані, соціально-орієнтовані, так і етично орієнтовані стратегії, в межах яких на операційному рівні ССВМ кожна згадана компанія реалізує багато програм, проєктів і соціальних кампаній. Наприклад, діючими програмами Patagonia є: програма чесної торгівлі; програма справедливої праці; програми регенеративної органічної сертифікації; програми для робочих мігрантів; програми співпраці з фабриками, фермами і заводами (просування справедливої трудової практики та безпечних умов праці у всьому ланцюжку поставок); програма прожиткового мінімуму (відслідковування забезпечення прожиткового мінімуму на фабриках Patagonia, тестування інноваційних підходів по всьому ланцюжку постачання задля підвищення заробітної плати працівникам, співпраця з Асоціацією справедливої праці (FLA)); практики відповідальних закупівель (чітке визначення та дотримання узгоджених обсягів замовлення, оплати та умов; надання постачальнику достатнього часу та технічних деталей для створення

продукту, тоді як бренд та постачальник беруть на себе загальний обов'язок СВ) [179].

Таким чином, у сфері спорту цілком доцільно впроваджувати етичні, філантропічні, а також заходи з підтримки сталого розвитку за допомогою прозорого маркетингу, який відповідає цінностям компанії. ССВМ має враховувати специфіку країни та її стейкхолдерів та бути адаптивною до їхніх мінливих потреб і пріоритетів.

Висновки до розділу 2

У розділі досліджено стан СВМ у спортивній індустрії. Визначено і охарактеризовано передумови впровадження СВМ у спортивній індустрії. Проаналізовано фактори формування ССВМ підприємств у сфері спорту. Досліджено зарубіжний досвід реалізації стратегій соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту.

Узагальнено та доповнено передумови, які стимулюють і обмежують впровадження СВМ у спортивній індустрії. Застосовано ієрархічний метод аналізу для оброблення результатів оцінок експертів та доведено доцільність використання для прийняття стратегічних маркетингових рішень, оскільки даний метод дозволяє чітко ранжувати та визначати найбільш впливові драйвери та бар'єри СВМ у спортивній індустрії. Розраховано параметри квадратних матриць суміжності та визначено найбільш важливі передумови, які стимулюють і обмежують впровадження СВМ у спортивній індустрії.

Систематизовано фактори формування ССВМ у сфері спорту за напрямками внутрішнього і зовнішнього впливу. Здійснено оцінку факторів впливу, а також напрямів формування ССВМ шляхом проведення опитування. Обґрунтовано найбільш важливі фактори і напрями формування ССВМ підприємств сфери спорту. Визначено найбільш доцільні для впровадження СВМ сфери спорту. Досліджено об'єкти, на які більшою мірою спрямована ССВМ підприємств у сфері спорту. На основі використання методу табуляції встановлено

взаємозв'язки між різними категоріями респондентів і факторам впливу, напрямами формування ССВМ у сфері спорту. Це дозволило розкрити стратегічні орієнтири та умови реалізації ефективної стратегії соціально-відповідального маркетингу у сфері спорту з урахуванням потреб відповідної цільової аудиторії.

Проаналізовано моделі КСВ, що використовуються в різних країнах світу. Обґрунтовано доцільність формування СВ маркетингового впливу через найпопулярніші види спорту в цих країнах. Досліджено особливості ССВМ популярних футбольних клубів різних країн та визначено їх ключові активності. Окреслено напрями СВМ у стратегіях підприємств індустрії спорту та зроблено висновок про важливість застосування екологічно орієнтованих, соціально-орієнтованих та етично орієнтованих ССВМ.

РОЗДІЛ 3

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ СОЦІАЛЬНО-ВІДПОВІДАЛЬНОГО МАРКЕТИНГУ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ СПОРТУ

3.1. Концептуальна модель формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту

Комплексна структура сфери спорту та її специфіка ускладнюють процес формування ССВМ через дуалістичний характер самого спорту [195], особливостей її суб'єктів та різноманіття спортивного ландшафту, який детально описано у [194]. Необхідність охоплення та організації сукупності різнопланових елементів СВМ підприємств в цьому ландшафті, а також обґрунтування інструментів формування та реалізації ССВМ для сфери спорту обумовила розроблення концептуальної моделі формування ССВМ, фундаментальна ідея якої полягає у визначенні та узгодженні послідовних дій щодо розроблення ССВМ в залежності від характеру суб'єкту сфери спорту та її чинників.

Метою розробки моделі є – формування комплексного теоретико-методичного забезпечення ССВМ підприємств у сфері спорту. Об'єктом концептуальної моделі виступає процес розроблення ССВМ підприємств сфери спорту. Модель передбачає об'єднання та узгодження різних елементів СВМ для збалансування комерційних цілей зі соціально стратегічною відповідальністю.

Основними кроками формування моделі є узагальнення характерних рис підприємств сфери спорту та їхньої СВ, обґрунтування підходу до формування ССВМ, визначення основних елементів моделі та їх узгодження.

Визначенню та узагальненню характерних рис підприємств сфери спорту передуює їх групування за типами (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Узагальнення характерних рис підприємств сфери спорту

Тип підприємства	Характерні ознаки
Виробники спортивних товарів	Широкий асортимент продукції, інновації та технології, розвинений бренд-менеджмент, глобальний ланцюжок поставок, зусилля щодо сталого розвитку
Некомерційні спортивні організації	Цілеспрямованість, різноманітні джерела фінансування, широкий спектр програм, управління волонтерами, залучення громади
Комерційні спортивні фірми	Орієнтація на прибуток, різноманітні джерела доходу, орієнтація на клієнта, інвестиції в об'єкти, сильна лояльність до бренду
Компанії, що працюють на спортивних квазіринках	Спеціалізація на продукті, значні дослідження та розробки, суворі відповідності нормативним вимогам, широкий маркетинг і спонсорство, багатоканальні стратегії розповсюдження

Джерело: сформовано автором на основі [21, 53].

Отже, виробник спортивних товарів, скоріше за все, матиме відмінні СВ пріоритети від спортивної організації, наприклад, футбольного клубу, й відмінні від СВ в інших галузях.

Спроби проаналізувати зміст СВ брендів в спортивній сфері дозволяють констатувати загальні принципи, якими керуються всі бренди.

Бренди спортивної сфери, як і бренди в інших галузях часто зосереджуються на подібних основних принципах СВ за напрямками: екологічна стійкість, залучення громади, економічний розвиток, різноманітність та залучення, а також здоров'я та благополуччя. Однак реалізація СВ може суттєво відрізнятись через характер галузей (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Компаративний аналіз СВ брендів спортивної сфери та інших галузей

Параметр	Спортивна сфера	Інші галузі
1	2	3
<i>Просування здоров'я та благополуччя</i>		
Основна мета	пряма пропаганда фізичної активності та здорового способу життя	програми оздоровлення на робочому місці та кампанії з охорони здоров'я
Унікальні інструменти	громадські фітнес-програми, схвалення спортсменів, спортивні клініки	переваги для здоров'я працівників, додатки для здоров'я, медична освіта
<i>Екологічна стійкість</i>		
Основна мета	сталий розвиток продукту та екологічно чисте управління подіями	екологічні виробничі процеси, що зменшують вуглецевий слід
Унікальні інструменти	використання перероблених матеріалів у спортивному одязі, безвідходні спортивні заходи	енергоефективне виробництво, екологічне пакування
<i>Економічний розвиток</i>		
Основна мета	підтримка місцевої економіки через спортивну інфраструктуру та подієвий туризм	інвестиції місцевої громади, чесна торгівля
Унікальні інструменти	будівництво спортивних споруд, проведення великих спортивних подій, які сприяють розвитку місцевого бізнесу	розбудова місцевої інфраструктури, етичний пошук джерел
<i>Соціальна інтеграція та різноманітність</i>		
Основна мета	сприяння різноманітності в командах, спонсорство різноманітних спортсменів	створення інклюзивних робочих місць і підтримка різноманітних спільнот
Унікальні інструменти	інклюзивні маркетингові кампанії, цільові стипендії для спортсменів із малопредставлених груп	різноманітне навчання, інклюзивна практика найму
<i>Освіта та розвиток молоді</i>		

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Основна мета	підтримка молоді через спортивні програми та освітні стипендії	освітні ініціативи STEM, стипендії та освітні програми громади
Унікальні інструменти	молодіжні спортивні ліги, позашкільні спортивні програми в поєднанні з репетиторством	фінансування освітніх програм, стажування

Джерело: сформовано на основі [22, 28, 52, 60, 64, 68, 69, 178].

Якщо в спортивній сфері спостерігається безпосередня взаємодія зі здоров'ям громади через спортивні програми, які підвищують привабливість спортсменів, то в інших галузях – непряме залучення, часто через оздоровлення на робочому місці та широкі кампанії з охорони здоров'я. Спортивна сфера зосереджена на екологічно чистих продуктах і організації заходів, тоді як в інших галузях може бути ширший фокус на виробничих процесах, споживанні енергії та сталості ланцюга постачання. Разом з тим, для виробників спортивних товарів як учасників спортивної індустрії цей напрям також особливо актуальний. Також спортивна сфера більш відкрита через події та спортивну інфраструктуру, її соціально-відповідальні зусилля помітні через підтримку спортсменів і різноманітність команд, тоді як інші галузі впливають на стейкхолдерів через економічні інвестиції та розвиток інфраструктури, політику робочого місця та програми підтримки громади.

Це дає підстави серед підходів до стратегічного планування СВМ зробити вибір на користь STP, що дозволить обрати тип позиціонування на основі особливостей очікувань стейкхолдерів та мети СВ. На користь цього підходу свідчить попередній аналіз щодо найбільш впливових факторів впливу на формування ССВМ (п. 2.2), згідно якого зовнішні фактори, до яких, в першу чергу, відносяться споживачі й інші стейкхолдери, є найбільш значущими. Також ряд авторитетних досліджень підтверджують їх значущу роль для компаній:

- 82% компаній вважають взаємодію зі стейкхолдерами критично важливою для свого успіху [172];

- компанії, які ефективно взаємодіють зі стейкхолдерами, мають на 2,2 процентних пункти вищу рентабельність власного капіталу, ніж їхні конкуренти [183];

- 75% компаній вважають, що взаємодія зі стейкхолдерами допомагає їм краще управляти ризиками та можливостями [186].

Розвиваючи підхід STP до формування ССВМ в сфері спорту, пропонуємо враховувати характер організації в спортивній сфері: виробник спортивних товарів; спортивна організація; комерційна спортивна фірма (надає платні спортивні послуги); компанія, що працює на квазіринку сфери спорту. Це дає змогу систематизувати основних стейкхолдерів для кожної з них:

1) для виробника спортивних товарів (наприклад, спортивного одягу та обладнання): клієнти (індивідуальні споживачі, роздрібні продавці та дистриб'ютори, інтернет-покупці); постачальники (постачальники сировини (наприклад, тканини, метали, пластмаси), виробники комплектуючих); співробітники (робітники заводу, адміністративний персонал, персонал R&D); регулювальні органи (державні установи, організації з галузевих стандартів); інвестори та акціонери (індивідуальні та інституційні інвестори, рада директорів); спільнота (місцеві громади, де розташовані виробничі підприємства, органи місцевого самоврядування); неурядові організації та адвокаційні групи (екологічні організації, групи трудових прав); медіа (спортивні журналісти, торгові видання);

2) для некомерційної спортивної організації (наприклад, футбольного клубу): учасники (спортсмени та спортивні команди, тренери, інші члени клубу, уболівальники, волонтери); спільнота (місцеві жителі, школи та заклади освіти); спонсори та донори (місцевий бізнес, благодійні організації, індивідуальні донори); регулювальні органи (спортивні керівні органи (наприклад, національні спортивні федерації), органи місцевого самоврядування); співробітники

(адміністративний персонал, координатори заходів); медіа (місцеві газети, спортивні ЗМІ); партнери (інші неприбуткові організації, громадські групи);

3) для комерційної спортивної фірми (наприклад, приватної спортивної школи): клієнти (індивідуальні клієнти, корпоративні клієнти, школи та установи); співробітники (тренери, адміністративний персонал, персонал обслуговування клієнтів); регулювальні органи (органи місцевого самоврядування, органи галузевої акредитації); інвестори та акціонери (індивідуальні та інституційні інвестори, ділові партнери); постачальники (постачальники обладнання, постачальники послуг з обслуговування об'єктів); спільнота (місцеві жителі, громадські групи); медіа (місцеві ЗМІ, спортивні ЗМІ);

4) для компанії, що працює на спортивному квазіринку (наприклад, виробника спортивного харчування): клієнти (індивідуальні споживачі, роздрібні продавці та дистриб'ютори, інтернет-покупці); постачальники (постачальники сировини (наприклад, джерел білка, вітамінів), постачальники упаковки); співробітники (виробничий персонал, персонал контролю якості, команди маркетингу та продажів); регулювальні органи (органи регулювання харчових продуктів і ліків, організації охорони праці); інвестори та акціонери (індивідуальні та інституційні інвестори, рада директорів); спільнота (місцеві громади поблизу виробничих потужностей, групи захисту здоров'я); медичні працівники (дієтологи, науковці); медіа (журналісти з питань здоров'я та фітнесу, видання про спортивне харчування).

Адаптуючи STP до умов СВ сфери спорту, до етапу S відносимо її сегментування на групи стейкхолдерів. Узагальнено для всіх організацій їх можна розподілити за очікуваннями та впливом на СВМ (табл. 3.3).

Найскладніший сегмент «споживачі / клієнти», адже ними можуть бути вболівальники чи спортсмени-аматори, чи безпосередньо споживачі спортивних товарів, що потребують сегментування за додатковими характеристиками, як вік, стать тощо.

Таблиця 3.3

Узагальнені сегменти стейкхолдерів у сфері спорту

Сегмент	Очікування / інтереси	Потенційний вплив на СВМ
Споживачі / клієнти	Етичні та екологічні продукти	Зміна купівельної поведінки
	Прозорість бренду	Вплив на репутацію через відгуки
Співробітники	Залучення до СВМ-ініціатив	Підвищення мотивації та лояльності
	Етичні умови праці	Покращення корпоративної культури
Інвестори	Зниження ризиків через СВМ	Вплив на фінансування СВМ-проектів
	Довгострокова стійкість бізнесу	Тиск щодо звітності з СВМ
Місцеві громади	Створення робочих місць	Підтримка локальних ініціатив
	Вирішення місцевих проблем	Покращення репутації бренду
Неурядові організації	Партнерство у соціальних проектах	Експертиза в соціальних питаннях
	Прозорість діяльності компанії	Можливий тиск або критика
Уряд	Дотримання законодавства	Регулювання СВМ-діяльності
	Участь у державних програмах	Податкові пільги за СВМ-ініціативи
Медіа	Інформація про СВМ-діяльність	Формування суспільної думки
	Історії успіху та впливу	Висвітлення СВМ-ініціатив
Постачальники	Етичні умови праці	Чесне партнерство, додаткова реклама

Джерело: сформовано автором

Наступним кроком в STP пропонуємо визначення мети, а саме вирішення конкретної соціальної проблеми для кожного сегменту стейкхолдерів на основі їх дослідження.

Третій етап STP передбачає позиціонування СВ бренду на важливих для обраної групи стейкхолдерів цінностях за допомогою різних активностей та інструментів СВМ.

Для врахування усіх сегментів в процесі стратегічного планування доцільно формувати STP-матрицю, яка полегшить структурування СВМ, де S – сегмент, T – мета, P – активності та інструменти позиціонування (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Шаблон STP-матриці формування ССВМ

S	a	b	c	d	e	f	n
T	1	2	3	4	5	6	m
P	1	2	3	4	5	6	l

Джерело: розроблено автором

Підготовка матриці на стратегічному рівні дозволить полегшити СВМ на тактичному й операційному рівнях. Наприклад, заздалегідь прописаним цілям можуть відповідати сформовані групи інструментів, вибір яких буде здійснюватись в залежності від специфіки стейкхолдерів, маркетингового бюджету тощо. Наприклад, в табл. 3.4 для сегмента а підходить мета 2 СВМ, яку можна досягти групою активностей СВ 3 або 4.

Наочне представлення матриці можна продемонструвати в табл. 3.5.

Фрагмент STP-матриці формування ССВМ

S	місцева громада		споживачі	
	підлітки	люди з обмеженими можливостями	уболівальники	споживачі спортивних товарів
T	організація дозвілля	розвиток фізичних навичок	збереження довілля	розроблення екологічно чистих продуктів
P	соціальні програми і проекти	філантропічні програми	етичні програми і проекти	екологічні ініціативи
	соціальні інвестиції	спонсорство спортивних подій	ініціативи з боротьби з корупцією	СВ технології

Джерело: розроблено автором

В прикладі одним із стратегічних сегментів обрано місцеву громаду, ЦА – підлітки, для яких метою СВ визначено організацію дозвілля; серед СВ активностей для умовного підприємства найкраще підійде філантропічна програма, інструмент – спонсорство спортивних подій. Для другого сегменту – споживачів, ЦА яких є уболівальники метою СВ обрано розвиток фізичних навичок через соціальні програми за рахунок соціальних інвестицій для реалізації ініціатив, спрямованих на досягнення соціальних та громадських цілей у сфері спорту.

Отже, хоча концептуальним маркетинговим підходом в моделі є STP, формування моделі передбачає застосування структурного, процесного і цільового підходів для визначення її основних елементів, забезпечення єдності та узгодження цілей і задач рівнів управління в процесі їхньої взаємодії, а реалізація моделі – додатково динамічного підходу для зіставлення показників СВМ з метою подальшого його корегування. Це дає підстави говорити про комплексний підхід до розроблення концепції ССВМ підприємств у сфері спорту.

Концептуальну модель ССВМ розроблено за результатами дослідження основних структурних елементів, а саме: мети, об'єкту, предмету, цілей, концептуальних підходів, принципів та методичного інструментарію. Для

формування ССВМ підприємств сфери спорту поруч з традиційними елементами розроблення маркетингової стратегії затребуваними є СВ компоненти (табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Основні елементи концептуальної моделі формування ССВМ підприємств у сфері спорту

Елемент концепції	Зміст
Стратегічна основа	Визначення місії, цілей СВМ; аналіз середовища сфери спорту; розробка довгострокової стратегії.
STP: сегментація та ідентифікація ключових стейкгольдерів; визначення мети СВ для ЦА; вибір інструментів позиціонування	Визначення зацікавлених сторін; аналіз їхніх потреб; розробка стратегій взаємодії.
Інтеграція СВМ у бізнес-модель	Узгодження СВМ з корпоративною стратегією; впровадження принципів СВМ у сфері спорту у всі процеси
Розроблення соціально-відповідальної соціально-спортивної пропозиції	Пропозиція соціально-відповідальної спортивної послуги; створення інноваційних продуктів з урахуванням соціальних та екологічних аспектів.
Етичні маркетингові комунікації	Розробка прозорих рекламних кампаній; використання соціальних медіа для просування СВМ
Партнерство та співпраця	Встановлення партнерських відносин з різними сегментами стейкгольдерів; участь у галузевих ініціативах з СВМ.
Вимірювання та звітність	Розробка КРІ для оцінки ефективності СВМ; моніторинг результатів; підготовка звітів.
Постійне вдосконалення	Аналіз зворотного зв'язку; адаптація стратегії; впровадження інновацій у сфері СВМ.

Джерело: розроблено автором на основі [37, 38, 87, 91, 195].

Фундаментальна установка пропонованої моделі: формування стратегічної відповідальності шляхом визначення та узгодження послідовних дій для розроблення цілеспрямованих заходів в короткій і довгій перспективі, спрямованих на інтеграцію соціально-відповідальних принципів і цінностей у всі аспекти маркетингової діяльності компанії з метою задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів краще за конкурентів.

Змістовний концепт: місія та / чи бізнес-цілі підприємства у сфері спорту стикаються з силою драйверів СВ, підпадають під тиск суспільства та вплив інших факторів середовища і потребують узгодження з вимогами, цінностями та очікуваннями стейкхолдерів задля відповідності статусу СВ бренду. СВ інструментарій доповнюється інструментами інтегрованих маркетингових комунікацій. Досягнення мети відбувається шляхом застосування маркетингових технологій і методів за умов дотримання принципів СВ у сфері спорту.

Хоча як бренди сфери спорту, так і бренди в інших галузях поділяють основні принципи СВ, їхні підходи та інструменти відображають унікальні аспекти відповідних галузей. Сфера спорту використовує свій прямиий зв'язок із здоров'ям і залученням громади через спорт, тоді як інші галузі зосереджуються на оздоровленні на робочому місці, екологічних практиках і ширшому економічному та освітньому впливі. Отже, пропонується систематизувати принципи СВ брендів спортивної індустрії на базові (загальні), що є вихідною умовою функціонування будь-якої СВ організації та актуальні для всіх брендів незалежно від галузі, та специфічні – притаманні брендам конкретної галузі, в даному випадку сфери спорту) (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Принципи СВ брендів у сфері спорту в моделі формування ССВМ

Група	Принципи СВ
Базові (загальні)	- відкритість (прозорість, публічність, достовірність, підзвітність); - системність (спрямованість, послідовність, просторова єдність, регулярність, інтегрованість);

Прод. табл. 3.7

	<ul style="list-style-type: none"> - значимість (актуальність, масштабність, ефективність, пріоритетність, альтруїзм); - партнерство (добровільність, обов'язковість, діалог зі стекголдерами, інноваційність та зацікавленість у створенні спільних цінностей, добросесність); - етичність (відповідність (міжнародним) правовим нормам, етична бізнеспрактика);
Специфічні	<ul style="list-style-type: none"> - просування здоров'я та активного способу життя; - екологічна стійкість (екологічно стійкі практики в діяльності, продуктах і подіях, наприклад, в реалізації напряму: організація та спонсорство зелених спортивних заходів); - економічний розвиток (наприклад, в реалізації напряму будівництво та утримання громадських спортивних споруд); - соціальна інтеграція та різноманітність (інклюзивний спорт для всіх); - освіта та розвиток молоді (наприклад, в реалізації напряму спонсорська підтримка молодіжних спортивних ліг і клубів).

Джерело: сформовано на основі [82].

Ключовою складовою частиною запропонованої концепції формування ССВМ підприємства в сфері спорту є формування стратегічної відповідальності на основі STP шляхом створення конкурентної переваги СВ (рис. 3.1).

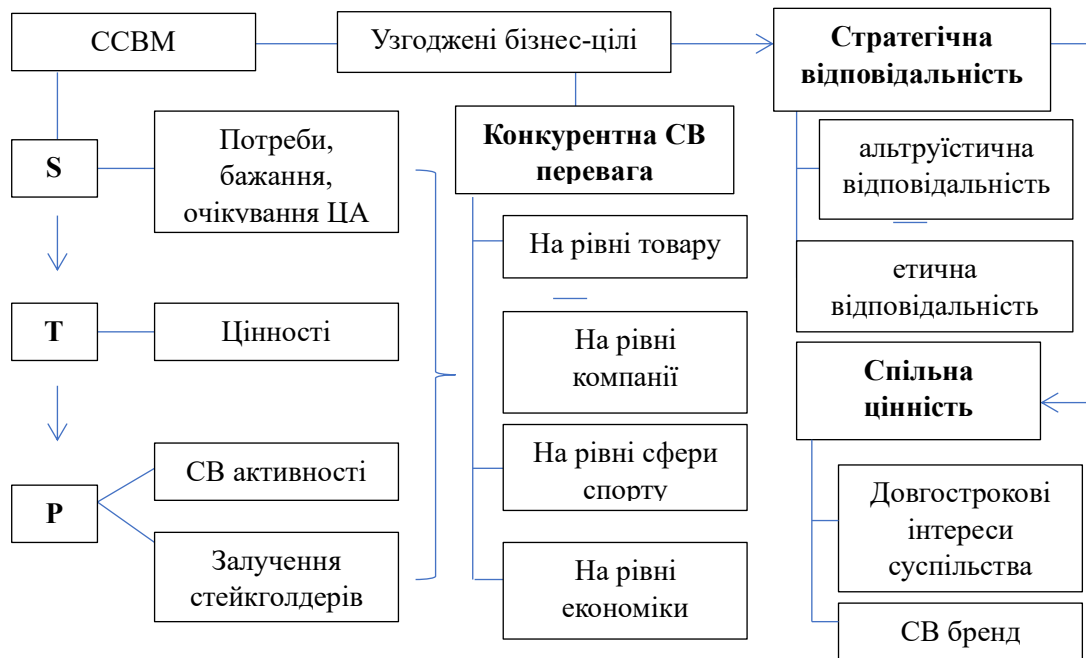


Рис. 3.1. Логічна схема забезпечення стратегічної відповідальності в складі концепції формування ССВМ
Джерело: розроблено автором

Розроблення ССВМ на основі STP дозволить сформуванню конкуренту соціально-відповідальну перевагу на всіх рівнях ієрархії шляхом виявлення потреб, бажань і очікувань різних сегментів стейкхолдерів, визначення для кожного з них цінності і мети СВ, а також досягнення останньої через відповідні активності і безпосереднє залучення стейкхолдерів у доречний для них спосіб. Це дозволить сформуванню одночасно й альтруїстичну відповідальність, й етичну, що разом входять до стратегічної відповідальності, яка наразі вважається найбільш відповідною умовам сьогодення і забезпечується маркетинговим інструментарієм [39, 195].

У нашому розумінні *конкурентна соціально-відповідальна перевага* відноситься до явних переваг і стратегічного позиціонування, які організація отримує на ринку завдяки інтеграції соціальної та екологічної відповідальності в її основні бізнес-стратегії. Ця перевага виникає, коли компанія ефективно узгоджує свою діяльність, продукти та послуги з етичними практиками, сталим розвитком і залученням спільноти, тим самим відрізняючи себе від конкурентів,

будуючи міцніші відносини із стейкхолдерами, підвищуючи лояльність до бренду та сприяючи довгостроковому успіху бізнесу.

Прикладами конкурентних соціально-відповідальних переваг на різних ієрархічних рівнях у сфері спорту можуть бути:

- на рівні товару: спортивне взуття, виготовлене з перероблених матеріалів із надзвичайною міцністю та комфортом, яке продається з прозорою інформацією щодо процесу виробництва, приваблює екологічно свідомих споживачів;

- на рівні компанії: виробник спортивного одягу, що жертвує частину свого прибутку на молодіжні спортивні програми та підтримує чесні трудові практики, користується вищим моральним духом працівників і більшою лояльністю клієнтів;

- на рівні галузі (сфери спорту): ініціатива спортивних клубів щодо надання безкоштовних або субсидованих спортивних програм у громадах, які не мають достатнього обслуговування, покращує імідж спортивної сфери та збільшує участь молоді;

- на рівні економіки: національний виробник спортивного харчування, що отримує інгредієнти з місцевих ферм, допомагає створювати робочі місця та підтримує місцеву економіку, одночасно сприяючи здоров'ю.

Формування конкурентної СВ переваги забезпечується 4Р-підходом (про що йшлося у п. 1.2) за рахунок задоволення інтересів і очікувань різних сегментів стейкхолдерів через пропозицію кожному з них відповідних «Р» шляхом використання різного СВ-інструментарію (рис. 3.2).

Тобто для кожного сегмента стейкхолдерів розробляється окремий комплекс СВ маркетингу, що забезпечить досягнення визначених СВ цілей для цих сегментів різними технологіями та інструментами. Наприклад, пропаганда здорового способу життя серед молоді за рахунок просування популярних видів спорту у країні чи серед цього сегменту за допомогою впливових спортивних брендів через визначені медіа тощо.

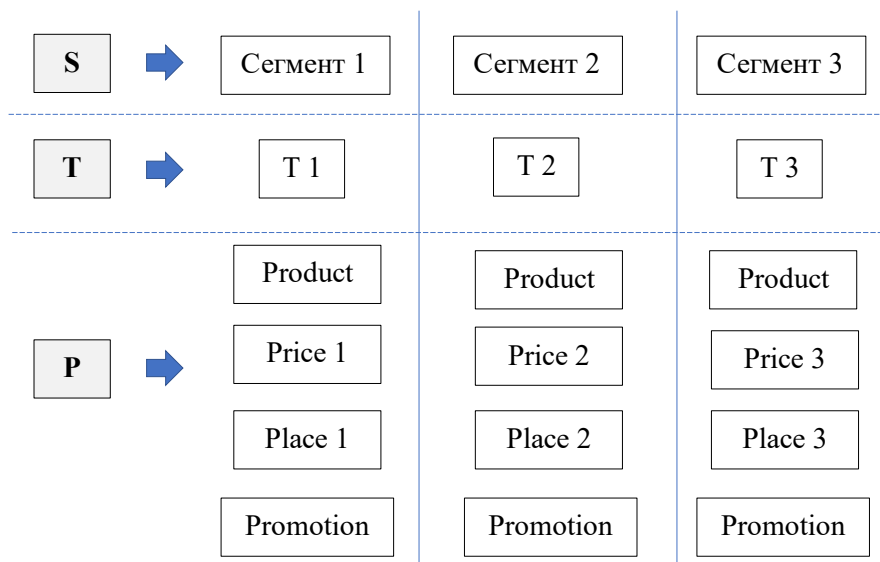


Рис. 3.2. Розроблення СВ комплексу маркетингу в складі концепції формування
ССВМ

Джерело: розроблено автором

Отже, саме стратегічна відповідальність, на наш погляд, спроможна забезпечити спільну цінність, яка є метою сучасної КСВ і забезпечує задоволення довгострокових інтересів суспільства з одного боку, і формування сильного соціально-відповідального бренду – з іншого.

Відповідно до ієрархії рівнів управління, ССВМ визначається за умови узгодження та можливості реалізації відповідних бізнес-цілей і завдань з СВ (рис. 3.3).

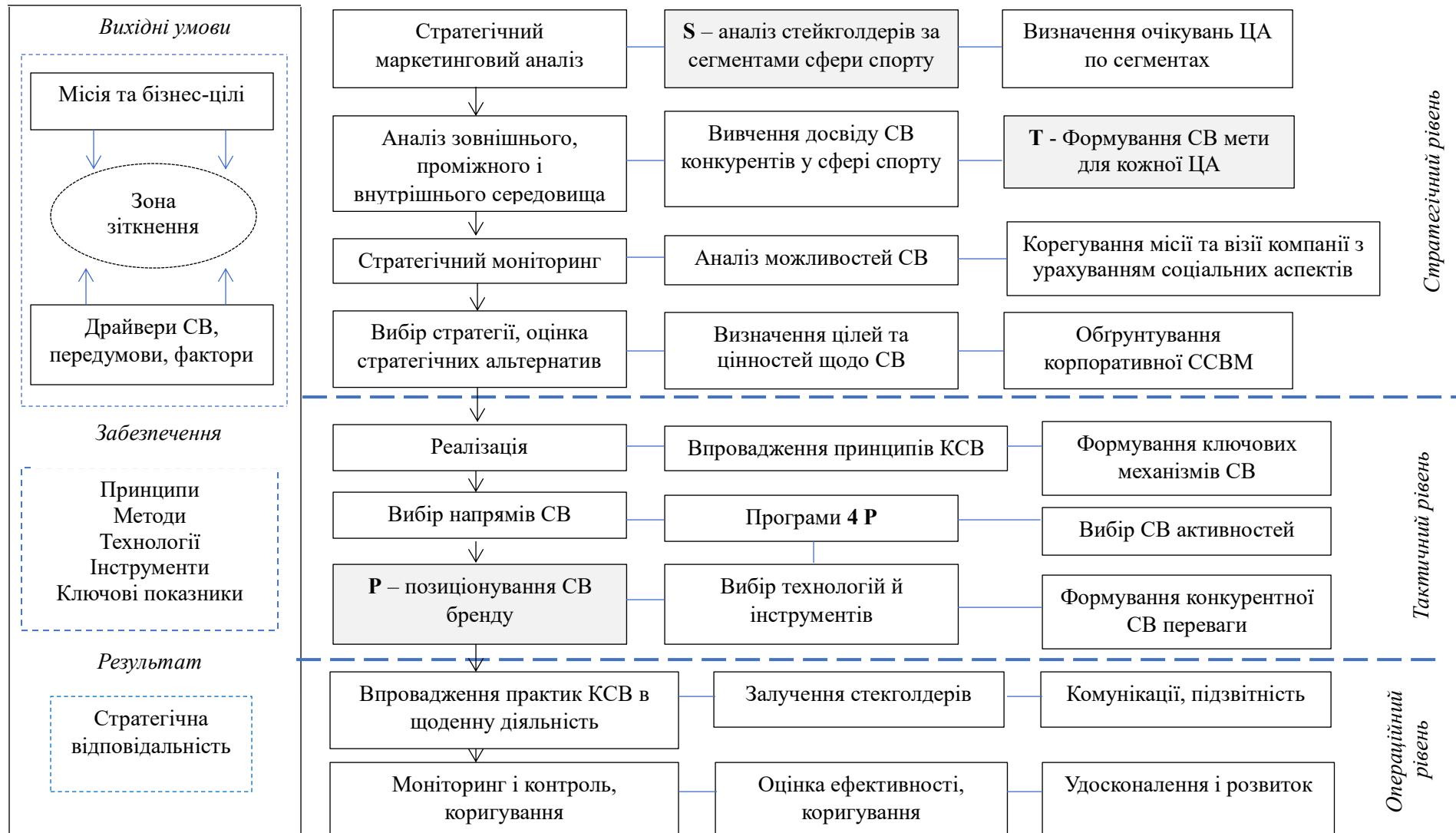


Рис. 3.3. Концептуальна модель формування ССВМ підприємств у сфері спорту

Джерело: розроблено автором

Формуванню стратегічної основи передують зіткнення місії і бізнес-цілей з драйверами СВ під впливом ряду факторів. Теоретико-методичне забезпечення формування і реалізації концептуальної моделі формування ССВМ складає сукупність принципів, методів і технологій, що визначені у розділі 1 даного дослідження.

Основоположним кроком моделі формування ССВМ є стратегічний маркетинговий аналіз, одним з ключових напрямів якого поруч із аналізом середовища є аналіз стейкхолдерів за сегментами сфери спорту, що дозволить визначити їхні очікування та інтереси. За результатами аналізу середовища і стейкхолдерів, а також стратегічного моніторингу вбачається за можливе адаптувати досвід конкурентів, визначити цінність та сформувати соціально-відповідальну мету для кожного сегменту стейкхолдерів з урахуванням їхньої специфіки та очікувань. Це, в свою чергу, дасть змогу скорегувати місію і бачення. Скореговані місія підприємства у сфері спорту може визначати прихильність підприємства до СВ та те, як це узгоджується з його основними бізнес-цілями. Візія окреслюватиме довгостроковий вплив, якого підприємство прагне досягти завдяки зусиллям СВМ. Окреслені кроки і аналіз можливостей в складі стратегічного моніторингу дозволяє визначитися зі стратегічною поведінкою шляхом оцінювання стратегічних альтернатив. Важливим є визначення та формулювання основних цінностей, якими керується ССВМ підприємства, такі як цілісність, інклюзивність, стійкість і орієнтація на громаду. Обґрунтування ССВМ в даній моделі є останнім етапом стратегічного рівня управління.

Тактичний рівень управління передбачає вибір напрямів СВ в межах обґрунтованої стратегії, розроблення конкретних програм і проєктів, вибір активностей та інструментів для кожного сегменту задля забезпечення досягнення попередньо визначеної мети. Це дозволить намітити шлях і спосіб формування конкурентної соціально-відповідальної переваги для кожного сегменту. Важливим в цьому сенсі є залучення зацікавлених сторін СВ, для чого

доцільно розробити механізми регулярної взаємодії із стейкхолдерами для збору інформації, відгуків і співпраці щодо ініціатив СВМ.

Щоденні практики КСВ, наприклад громадські спортивні ініціативи, проекти сталого розвитку та кампанії щодо сприяння здоров'ю, мають відповідати стратегічним цілям, бути забезпеченими ресурсами та узгодженими функціонально.

Фірмовий стиль має відображати прихильність підприємства до СВ. Чіткі та послідовні повідомлення повинні доносити ініціативи СВМ до зацікавлених сторін. Актуальними каналам можуть бути соціальні мережі, вебсайти та інші цифрові платформи для просування діяльності СВ, а також традиційні медіа. Також слід регулярно публікувати звіти з КСВ, щоб ділитися прогресом, проблемами та досягненнями із стейкхолдерами.

Для регулярного моніторингу потрібно встановити ключові показники ефективності для вимірювання успіху та впливу ініціатив СВМ. Механізми зворотного зв'язку можуть слугувати інструментами для отримання інформації від зацікавлених сторін про зусилля СВМ. На основі даних про ефективність і відгуків зацікавлених сторін є сенс переглядати та адаптувати ССВМ.

Загалом, запровадження запропонованої моделі матиме наступні переваги для підприємства сфери спорту:

- покращення іміджу бренду як соціально-відповідального, що відповідає сучасності;
- збільшення лояльності клієнтів через прихильність до брендів, які активно займаються соціальними та екологічними питаннями;
- інновації у продуктах і послугах через активні пошуки соціально-відповідальних конкурентних переваг;
- залучення та утримання через підвищення привабливості для потенційних співробітників, особливо серед молодого покоління;
- відповідність очікуванням стейкхолдерів, що, зокрема, допомагає компаніям відповідати зростаючим очікуванням клієнтів і інвесторів;
- довгострокова стійкість бізнесу в цілому;

- створення цінностей для суспільства.

Таким чином, концептуальна модель ССВМ в сфері спорту є надзвичайно актуальним у сучасному соціально-економічному ландшафті. Переваги такої моделі включають цілісний підхід до КСВ, посилене залучення стейкхолдерів, структуровану реалізацію, ефективне вимірювання ефективності, адаптивність, інноваційність та покращену маркетингову комунікацію. Інтегруючи ці елементи, бренди сфери спорту можуть досягти стійкого зростання, побудувати міцніші відносини із зацікавленими сторонами та позитивно впливати на суспільство та довкілля.

3.2. Науково-методичний підхід до оцінювання стратегії соціально-відповідального маркетингу

Оцінювання ефективності маркетингової стратегії є важливим етапом стратегічного планування, завершуючи цей процес та створюючи підґрунтя для формування нових цільових орієнтирів підприємства. З метою отримання достовірних результатів для оцінювання ССВМ доцільно використовувати різні методи, які дозволять визначити її ефективність за певними напрямками і рівнями.

Беручи до уваги структурну модель, представлену в попередньому підрозділі, доцільно представити процес формування системи показників ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту за трьома основними напрямками:

перший напрямок передбачає оцінку ефективності спортивних заходів (подій);

другий напрямок – оцінку ефективності соціальної відповідальності;

третій напрямок – оцінку ефективності ССВМ (рис. 3.4).

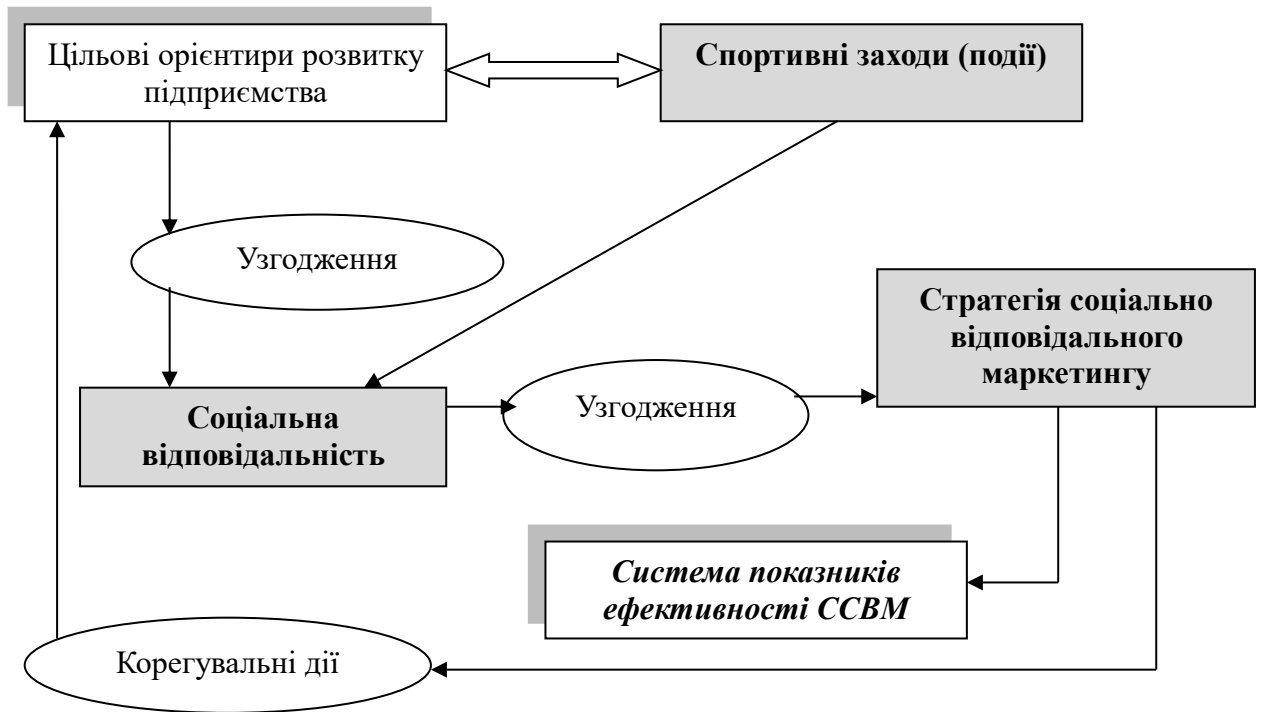


Рис. 3.4. Процес формування системи показників ефективності ССВМ

Джерело: сформовано на основі [1]

Ефективність спортивних заходів включає оцінку за встановленим переліком ключових показників (як кількісних, так і якісних), що віддзеркалюють дані події в різних аспектах (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Ключові показники оцінки ефективності спортивних заходів (подій)

Напрями оцінки спортивних заходів (подій)	Показники оцінки спортивних заходів (подій)
1	2
Участь та залученість глядачів	Кількість та склад глядачів на заході, які можуть бути виміряні за кількістю проданих квитків або відвідувачів, а також за демографічними показниками
Телевізійні рейтинги та онлайн-перегляди	Кількість та профіль аудиторії, яка дивиться спортивну подію на телебаченні або в Інтернеті
Спонсорські угоди	Обсяг та цінність угод із спонсорами, в тому числі

Продовження табл. 3.7

1	2
	право на маркетинг та рекламу під час проведення спортивної події
Звітність у соціальних медіа	Кількість та рівень взаємодії з аудиторією у соціальних мережах під час та після спортивної події
Економічний вплив	Загальний обсяг витрат учасників та глядачів на спортивну подію, включаючи витрати на проживання в готелі, ресторани, інші туристичні послуги
Вплив на місцеву економіку	Ефект масштабування спортивного заходу на місцеву економіку, включаючи збільшення туристичного потоку та створення нових робочих місць
Ефективність бренду	Зростання впізнаваності бренду за рахунок асоціацій зі спортивною подією та розширення аудиторії
Успішність спортивних досягнень	Успіхи спортивних команд або атлетів, які беруть участь у спортивному заході – кількість медалей, рекордів, перемог тощо

Джерело: сформовано на основі [7, 45].

Використання вищенаведених показників для оцінки ефективності спортивних заходів дозволить краще зрозуміти їхній вплив на інші сфери, в тому числі і на стратегію соціально-відповідального маркетингу.

Оцінка ефективності спортивних заходів (подій), що реалізуються в межах державних програм, проводиться за допомогою нормативного методу, відповідно до якого визначаються різноманітні норми витрат на той чи інший спортивний захід [84].

Висновок щодо ефективності того чи іншого спортивного заходу здійснюється на основі співставлення фактичних результатів з нормативними або запланованими показниками.

Форми реалізації соціальної відповідальності підприємства можуть диференціюватися в залежності від цільових орієнтирів, масштабів діяльності, тривалості виходу на ринок та інших чинників. Систематизація проведених досліджень дає можливість виокремити напрями соціальної відповідальності підприємств спортивної індустрії за групами зацікавлених осіб маркетингового середовища, а саме: співробітники, споживачі, постачальники, конкуренти, акціонери, суспільство (держава). Кожен напрям соціальної відповідальності підприємства спортивної індустрії реалізується через певний набір інструментів, що дозволяє визначити кількісні показники його оцінки (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Напрями соціальної відповідальності підприємств спортивної індустрії

Групи зацікавлених осіб	Інтереси зацікавлених осіб	Інструменти реалізації соціальної відповідальності	Кількісні показники оцінки соціальної відповідальності
1	2	3	4
Співробітники	Стабільна оплата праці, можливості розвитку і кар'єрного зростання, безпечні умови праці, соціальний пакет	Фінансове бюджетування. Соціальне інвестування. Соціально-відповідальний маркетинг. Спонсорська підтримка. Соціальні програми. Соціальне підприємництво.	Рівень заробітної плати на підприємстві, плинність кадрів, розмір премій, надбавок і компенсаційних виплат, витрати на соціальний пакет, витрати на охорону праці, рівень травматизму
Споживачі	Повне задоволення потреб, якісна та екологічна продукція, відповідність ціни і цінності, покращення	Фінансове бюджетування. Соціально-відповідальний маркетинг. Соціальне інвестування. Соціальна звітність.	Витрати, пов'язані з покращенням матеріальної бази виробництва, нових технологій, нової продукції, проведенням рекламної діяльності

Продовження табл. 3.8

1	2	3	4
	обслуговування		
Постачальники	Гарантовані платежі, партнерські відносини	Фінансове бюджетування. Соціальне підприємництво.	Витрати, пов'язані з оплатою поставок і компенсацією за невиконання договірних зобов'язань
Конкуренти	Доброчесна конкуренція	Соціально-відповідальні підходи до ведення бізнесу.	Витрати, пов'язані з оплатою штрафів і компенсацією за невиконання договірних зобов'язань
Акціонери	Підвищення доходів, примноження акціонерного капіталу	Фінансове бюджетування.	Коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності і ділової активності
Суспільство (держави)	Сталий розвиток, благодійність, соціальні гарантії, охорона довкілля	Фінансове бюджетування. Соціально-відповідальний маркетинг. Соціальне інвестування. Грошові гранти. Спонсорська підтримка та благодійні заходи. Соціальні програми.	Чисельність працівників підприємства, в тому числі молоді, витрати, пов'язані зі сплатою податків, соціального внеску, виплатою штрафів, витрати на спонсорство і благодійність

Джерело: сформовано на основі [45, с. 84; 25 с. 264–265]

Перелік показників для оцінки соціальної відповідальності може варіюватися в залежності від специфіки того чи іншого підприємства спортивної індустрії.

Крім того, кількісні показники можуть бути доповнені якісними за кожною групою зацікавлених осіб: наявність кодексу корпоративної етики на підприємстві, наявність міжнародних сертифікатів якості, довготривалі партнерські відносини, наявність на підприємстві програм покращення умов життя громад, участь підприємства у державних програмах та проєктах розвитку місцевих громад тощо [25]. Врахування якісних показників суттєво підвищує якість оцінки соціальної відповідальності бізнесу.

У зв'язку з поширенням політики соціальної відповідальності на різних рівнях доцільно використовувати комплексні методичні підходи до оцінки ефективності СВ.

На міжнародному рівні найбільш поширеними є індексні та рейтингові методи оцінки соціальної відповідальності бізнесу, які передбачають розрахунок наступних індексів:

- індекс Domini Social Investment (Domini 400 Social Index – DSI);
- індекс стійкості Dow Jones (Dow Jones Sustainability Index – DJSI);
- індекс FTSE4Good;
- індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index);
- метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group – LBG) [46, с. 94].

При цьому кожний індексний показник включає часткові показники, так звані субіндекси, які формують глобальну систему показників ефективності соціальної відповідальності бізнесу.

Domini 400 Social Index відображує рівень соціальної відповідальності інвестицій. Даний індекс з'явився в США і був одним із перших індексів, який співставляв відповідність фінансової діяльності компаній соціальним, екологічним та управлінським критеріям. В межах соціальних критеріїв оцінюються такі аспекти соціальної відповідальності, як захист прав людини, рівність, корпоративні стандарти. Напрямок оцінки екологічної складової включає політику по збереженню ресурсів, зменшення шкідливих викидів в атмосферу, наявність дієвого механізму управління відходами. Якість управління оцінюється

за такими показниками, як прозорість, дотримання етичних стандартів, боротьба з корупцією. Domini 400 Social Index є дієвим інструментом, який допомагає інвесторам підібрати компанії з відповідними цінностями і спрямувати інвестиції у соціально відповідальні проекти, демонструючи високі стандарти соціальної відповідальності [10].

Індекс Dow Jones відомий також як індекс стійкості та соціальної відповідальності. Оцінка соціальної відповідальності передбачає дослідження економічного, соціального і екологічного впливу компаній. При цьому оцінка показників здійснюється в різних аспектах: з боку керівництва, ефективності стратегії, фінансових показників, а також можливостей та загроз. Практика розрахунку індексу Dow Jones набула поширення як на міжнародному, так і регіональному рівнях. Для включення до індексу Dow Jones компанії мають відповідати певним критеріям: мати високі стандарти управління, бути соціально-відповідальними та стійкими. Як і попередній, цей індекс також допомагає інвесторам обрати фінансово стійкі компанії для соціально-відповідального інвестування [24, с. 64–65].

За допомогою індексу FTSE4Good представляється можливість обрати компанії, для яких є характерним високий рівень соціальної відповідальності та сталого розвитку. При визначенні рівня соціальної відповідальності враховуються принципи дотримання прав людини, насамперед працівників, охорони довкілля, корупційна складова тощо. Це передбачає розрахунок фінансових, соціальних, екологічних критеріїв ефективності підприємства, а також параметрів дотримання прав людини. Даний індекс охоплює різні регіональні і галузеві умови діяльності компаній, у зв'язку з чим може бути розрахований як на глобальному, так і на локальному рівнях. Якщо компанія визначена індексом FTSE4Good, це означає її відповідність високому рівню соціальної відповідальності бізнесу та створює передумови для привернення уваги з боку потенційних інвесторів [10, с. 674].

Індекс корпоративної добродійності (Corporate Philanthropy Index) є менш поширеним, ніж попередні, та передбачає оцінювання рівня благодійності,

партнерських взаємовідносин. Як правило, різні дослідницькі організації створюють власні рейтинги добродійності компаній. Це свідчить про відсутність уніфікованого підходу щодо визначення даного індексу. Незважаючи на це, можна виокремити певні загальні аспекти індексу корпоративної добродійності компаній: рівень добродійності та філантропії (оцінюються розміри фінансової допомоги, пожертвувань, інвестувань в благодійні програми); ефективність соціальних ініціатив (яким чином реалізовані програми та проекти підтримують спільноти та покращують їх добробут); ефективність екологічних ініціатив (оцінюється рівень екологічної відповідальності); рівень соціальної відповідальності (дотримання в діяльності компаній норм етики та соціальної відповідальності). Зазначені критерії визначають загальний рівень добродійної діяльності компаній і формують їх рейтинг в очах інвесторів та споживачів [24, с. 65].

Метод Лондонської групи порівняльного аналізу (London Benchmarking Group, LBG) – підхід, який було розроблено з урахуванням найкращих практик соціальної відповідальності. Основною метою методу LBG є вимірювання і демонстрування створюваної компаніями соціальної вартості. У зв'язку з цим метод LBG базується на наступних ключових аспектах: по-перше, визначається розмір соціальної вартості шляхом вимірювання впливу програмних проєктів на спільноту, використовуючи різні кількісні і якісні показники, які свідчать про зміни у добробуті; по-друге, вимірювання соціальної вартості в межах даного методу є стандартизованими, що дає можливість порівнювати різні результати; по-третє, передбачено прозору звітність за результатами втілення соціальних ініціатив, що підвищує рівень довіри до компаній та підвищення рівня соціальної відповідальності; по-четверте, в межах методу поширюються найкращі практики, у зв'язку з чим підвищується ефективність соціальних ініціатив [22].

Використовуючи зазначені індекси, підприємствам можуть оцінювати соціальну відповідальність, забезпечуючи сталий розвиток та позитивний вплив на спільноти в глобальному вимірі.

На основі розглянутих напрямків і показників оцінки ефективності

спортивних заходів і соціальної відповідальності представляється можливим побудувати системну модель оцінювання ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту (рис. 3.5).

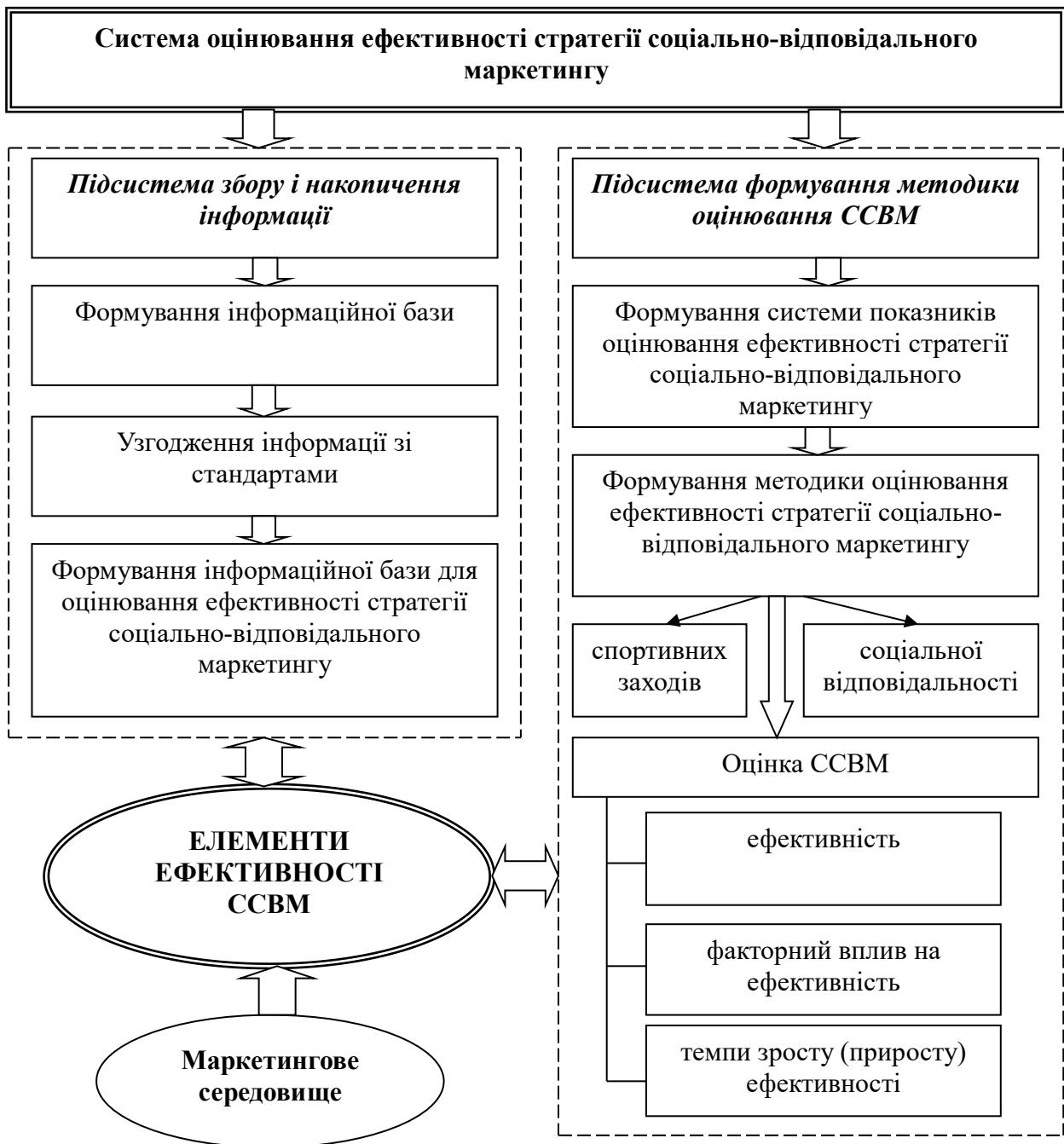


Рис. 3.5. Системна модель оцінювання ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту

Джерело: сформовано на основі [44, 71, 101]

Представлена системна модель оцінювання ефективності ССВМ

підприємств у сфері спорту створює підґрунтя для вимірювання впливу визначених факторів на ефективність стратегії соціально-відповідального маркетингу, а також визначення темпів її приросту. Системна модель складається з підсистеми збору та накопичення інформації і підсистеми формування методики оцінювання ССВМ. На основі цього створюються передумови для розробки системи показників оцінювання ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу. Разом з цим варто відзначити, що на стратегію впливає комплекс факторів макро- і мікросередовища, які є складними, динамічними і не завжди піддаються ідентифікації.

Система показників ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту наведена на рис. 3.6. Беручи до уваги той факт, що стратегія формується під впливом багатьох факторів, ССВМ доцільно оцінювати з позицій внутрішньої і зовнішньої ефективності. Показники внутрішньої ефективності ССВМ охоплюють основні підсистеми внутрішнього середовища – фінансову, маркетингову і управлінську. В свою чергу показники зовнішньої ефективності ССВМ відображують ступінь взаємодії з маркетинговим середовищем – клієнтами, партнерами, конкурентами.

Для визначення фінансової ефективності ССВМ доцільно використати загальновідомі показники фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності, прибутковості та рентабельності [15, с. 138]. Комплексну оцінку фінансової ефективності ССВМ можна відобразити за допомогою розрахунку інтегрального показника:

$$E_{BE1} = \alpha_i \left\{ \begin{array}{c} I_{\Phi E1} \\ I_{\Phi E2} \\ \dots \\ I_{\Phi En} \end{array} \right\}, \quad (3.1)$$

де $I_{\Phi E1}, I_{\Phi E2}, \dots, I_{\Phi En}$ – одиничні показники фінансової ефективності ССВМ;

α_i – коефіцієнти вагомості i -го показника фінансової ефективності ССВМ.

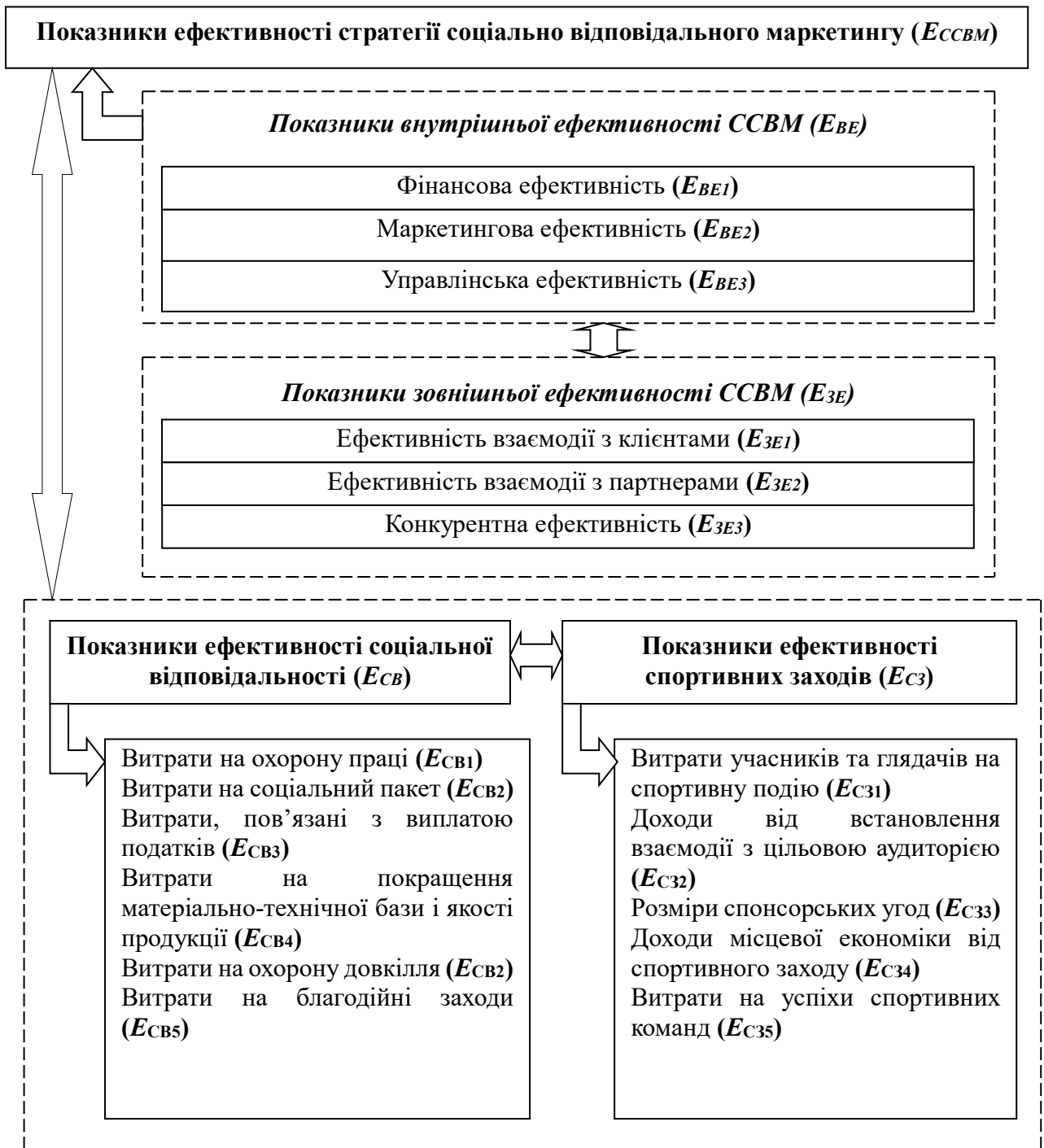


Рис. 3.6. Система показників ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту

Джерело: сформовано на основі [44; 52; 61; 71; 101]

В якості одиничних показників фінансової ефективності ССВМ можуть бути використані коефіцієнти фінансової стійкості (автономії, фінансової залежності, фінансового ризику, маневреності, покриття); коефіцієнти ліквідності (поточної, швидкої і абсолютної); коефіцієнти ділової активності

(коефіцієнти оборотності активів, запасів, дебіторської і кредиторської заборгованостей); рентабельність і прибутковість (рентабельність прибутку, активів, основних засобів, власного капіталу, інвестицій) [49, с. 460; 107, с. 904; 13].

Визначення і-го одиничного показника фінансової ефективності ССВМ здійснюється шляхом співвідношення фактичного його значення до планового або нормативного (у разі його наявності):

$$I_{\Phi Ei} = \frac{I_{\Phi Ei}^{\Phi}}{I_{\Phi Ei}^{\text{пл(норм)}}}, \quad (3.2)$$

де $I_{\Phi Ei}^{\Phi}$ – фактичне значення і-го одиничного показника фінансової ефективності ССВМ;

$I_{\Phi Ei}^{\text{пл(норм)}}$ – планове (нормативне) значення і-го одиничного показника фінансової ефективності ССВМ.

Сума коефіцієнтів вагомості і-х одиничних показників фінансової ефективності ССВМ має відповідати умові:

$$\sum_{i=1}^n \alpha_i = 1. \quad (3.3)$$

Коефіцієнти вагомості і-х одиничних показників фінансової ефективності ССВМ визначаються шляхом залучення експертів, а їх узгодженість перевіряється за допомогою коефіцієнту конкордації (W) та критерію Пірсона (χ^2), які дозволяють встановити існування або відсутність розбіжностей у думках щодо значущості того чи іншого одиничного показника [19].

Для розрахунку коефіцієнту конкордації (W) використовується формула:

$$W = \frac{12 \cdot S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (3.4)$$

де S – сума квадратів відхилень від середнього;

n – кількість одиничних показників;

m – чисельність залучених експертів [73].

Якщо думки експертів є узгодженими, коефіцієнт конкордації наближається до 1, в іншому випадку його значення близьке до 0.

Для визначення статистичної значущості одержаних результатів необхідно порівняти розрахункове та критичне значення критерію Пірсона.

Розрахункове значення критерію Пірсона визначається за наступною формулою:

$$\chi^2 = m(n - 1)W. \quad (3.5)$$

Критичне значення критерію Пірсона визначається залежно від двох параметрів: прийнятого рівня значущості та кількості ступенів свободи.

Кількість ступенів свободи (K) визначається за формулою:

$$K = (n - 1)(m - 1), \quad (3.6)$$

Якщо розрахункове значення критерію більше критичного ($\chi^2_{\text{розрах}} > \chi^2_{\text{кр}}$), то розбіжностей в думках експертів майже не існує, в іншому випадку перед експертами знову ставиться завдання щодо встановлення коефіцієнтів вагомості [73].

Оцінку маркетингової ефективності ССВМ здійснюють шляхом розрахунку інтегрального показника:

$$E_{BE2} = \alpha_i \left\{ \begin{array}{c} I_{ME1} \\ I_{ME2} \\ \dots \\ I_{ME_n} \end{array} \right\}, \quad (3.7)$$

де $I_{ME1}, I_{ME2}, \dots, I_{ME_n}$ – одиничні показники маркетингової ефективності ССВМ;
 α_i – коефіцієнти вагомості і-го показника маркетингової ефективності ССВМ.

Одиничними показниками маркетингової ефективності ССВМ можуть виступати коефіцієнти рентабельності маркетингової діяльності (рентабельність продукції, продажів, витрат на збут, засобів просування, маркетингових інвестицій), індекси товарообігу, рівні торгових націнок, ефективності використання торговельної площі тощо [17; 88; 92].

Визначення і-х одиничних показників маркетингової та наступних складових ефективності ССВМ, а також коефіцієнти їх вагомості здійснюється аналогічно показникам фінансової ефективності за формулами (3.2–3.6).

Оцінка управлінської ефективності ССВМ здійснюється шляхом розрахунку інтегрального показника:

$$E_{BE3} = \alpha_i \left\{ \begin{array}{c} I_{YE1} \\ I_{YE2} \\ \dots \\ I_{YE_n} \end{array} \right\}, \quad (3.8)$$

де $I_{YE1}, I_{YE2}, \dots, I_{YE_n}$ – одиничні показники управлінської ефективності ССВМ;
 α_i – коефіцієнти вагомості і-го показника управлінської ефективності ССВМ.

Показники управлінської ефективності ССВМ пов'язані з результатами діяльності управлінського персоналу, сучасними технологіями управління, інформаційним забезпеченням, ефективністю організаційної структури, розвитком корпоративної культури [80].

Крім того, управлінська ефективність залежить від успішної реалізації основних функцій менеджменту. Виходячи з цього, показники управлінської

ефективності пов'язані з результативністю планування, організації, мотивації, контролю і координації. Головним критерієм ефективного планування є підвищення достовірності і збалансованості прогнозів.

Передумовою ефективної організації є побудова оптимальної організаційної структури. Наслідком ефективної мотивації виступає підвищення продуктивності праці. Ефективний контроль прискорює швидкість і результативність прийнятих управлінських рішень [35].

Також представляється доцільним розглянути підхід, який базується на визначенні управлінської ефективності шляхом зіставлення управлінських результатів (прибутку, рентабельності, іміджу, частки ринку) з адміністративними витратами. В такому випадку розрахунок інтегрального показника управлінської ефективності ССВМ ($E_{\text{ВЕЗ}}$) можна представити у вигляді:

$$E_{\text{ВЕЗ}} = \text{УР} / \text{АВ}, \quad (3.9)$$

де УР – управлінські результати;

АВ – адміністративні витрати.

Інтегральні показники зовнішньої ефективності розраховуються аналогічно показникам внутрішньої ефективності ССВМ.

Для визначення ефективності взаємодії з клієнтами можуть бути використані наступні основні показники:

- кількість клієнтів;
- розмір середнього чеку (APV);
- витрати на залучення одного нового клієнта (CAC);
- життєва цінність клієнта (LTV);
- маркетингові кваліфіковані ліди (MQL);
- кваліфіковані на продаж ліди (SQL);
- коефіцієнт конверсії (CR);
- індекс споживчої лояльності клієнтів (NPS) тощо [42].

Ефективність взаємодії з партнерами залежить від формування та підтримки серед партнерів, досягнення довгострокових ділових домовленостей, високої позиції у сфері спорту, високої репутації серед постачальників, налагодження довгострокових відносин, підписання довгострокових контрактів, передбачаючи можливість гнучких домовленостей [62].

Конкурентна ефективність в першу чергу пов'язана з формуванням та розвитком конкурентних переваг [26]. Показники оцінки конкурентних переваг можуть бути відображені у кількісних, якісних та вартісних характеристиках товару та у комплексному поєднанні створюють передумови для оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства [63].

Інтегральні показники ефективності соціальної відповідальності і спортивних заходів також визначаються за наведеною вище методикою.

Для визначення ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу представляється доцільним використати мультиплікативну модель, в якій відображено сукупний ефект кожної зі складових ССВМ:

$$E_{ССВМ} = E_{ВЕ} \times E_3 \times E_{СВ} \times E_{СЗ}. \quad (3.10)$$

З метою визначення рівня ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємства на основі проведених розрахунків варто звернутися до шкали бажаності Харрінгтона (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Шкала бажаності Харрінгтона

Лінгвістична інтерпретація	Інтервали значень функції бажаності $d(x)$
Дуже добре	1,00–0,80
Добре	0,80–0,63
Задовільно	0,63–0,37
Погано	0,37–0,2
Дуже погано	0,20–0,00

Джерело: [134; 69, с. 730].

Трансформували запропоновану модель з п'яти до трьох рівнів, отримуємо інтервали високої, середньої і низької ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємства (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Рівні ефективності ССВМ підприємства

Рівень ефективності ССВМ	Інтервали значень $E_{ССВМ}$
Високий	1,00–0,63
Середній	0,63–0,37
Низький	0,00–0,37

Взаємозв'язок між показниками ефективності спортивних заходів, соціальної відповідальності і показниками ефективності стратегії соціально-відповідального маркетингу можна представити у наступному вигляді:

$$\{E_{СВ} \leftrightarrow E_{СЗ}\} \rightarrow E_{ССВМ} \leftarrow \{E_{ВЕ} \leftrightarrow E_{ЗЕ}\}. \quad (3.11)$$

Визначення ступеню взаємозв'язку між i -ми одиничними показниками ефективності ССВМ доцільно здійснити за допомогою коефіцієнту кореляції [73]:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma_x \cdot \sigma_y}. \quad (3.12)$$

де \bar{x} – середнє значення ознаки x_i ;

\bar{y} – середнє значення ознаки y_i ;

σ_x – середнє квадратичне відхилення ознаки x_i ;

σ_y – середнє квадратичне відхилення ознаки y_i .

Варто відзначити, що показники оцінювання ССВМ можуть бути використані як окремо, так і в комплексному поєднанні. Крім того, запропонована система показників може бути розширена в залежності від цільових орієнтирів підприємств у сфері спорту.

3.3. Обґрунтування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту на основі прогнозування ключових показників ефективності

Успішний розвиток будь-якої компанії залежить, насамперед, від стратегії, яка гармонійно поєднується з її цілями, враховує наявні ресурси, а також примножує конкурентні переваги на ринку. У зв'язку з цим особливу увагу доцільно приділити обґрунтуванню стратегії підприємства, що забезпечить стійкість і адаптивність у динамічному маркетинговому середовищі. В свою чергу, обґрунтування стратегії СВМ є критично важливим в силу того, що тенденції ринку вимагають від підприємств створення унікальних пропозицій, які відповідають запитам споживачів, вирішуючи соціальні проблеми. Чисельні дослідження доводять, що більшість споживачів віддають перевагу і готові сплачувати більшу ціну за продукцію соціально-відповідальних брендів.

При формуванні ССВМ обґрунтування має враховувати всі етапи стратегічного планування – від аналізу маркетингового середовища до процедури моніторингу і контролю за її виконанням.

У тому випадку, коли підприємства вже активно впроваджують соціальні ініціативи, для обґрунтування ССВМ представляється доцільним використовувати ключові показники ефективності (КРІ), які було систематизовано в попередньому підрозділі. Використання КРІ для обґрунтування ССВМ створить передумови підприємствам індустрії спорту для оцінювання ефективності своїх дій у напрямку реалізації соціальних ініціатив, прискорить досягнення поставлених цілей, що сприятиме підвищенню рівня довіри з боку споживачів, партнерів, інвесторів, а також забезпечить

довгострокову стійкість бізнесу. Схематично процес обґрунтування ССВМ підприємств у сфері спорту на основі КРІ представлена на рис. 3.7.

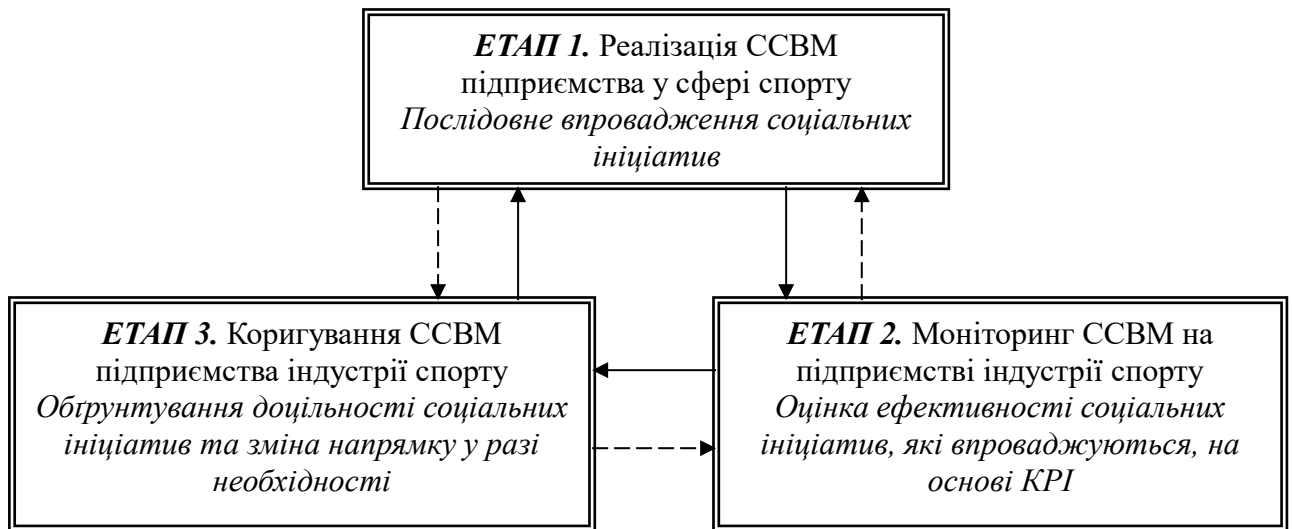


Рис. 3.7. Процес обґрунтування ССВМ підприємств у сфері спорту на основі КРІ

Джерело: сформовано на основі [188]

На рис. 3.7 відображено прямі зв'язки (суцільні стрілки) і зворотні (пунктирні стрілки) між відповідними етапами реалізації ССВМ. Варто відзначити, що обґрунтування ССВМ на основі КРІ відбувається на апробаційному етапі, тобто етапі реалізації стратегії.

Переваги використання КРІ для обґрунтування ССВМ підприємств індустрії спорту проявляються у наступному:

- передбачення результатів (дозволяє оцінити потенційний ефект стратегії ССВМ);
- оптимізація стратегії (допомагає коригувати стратегію для досягнення кращих результатів);
- зниження ризиків (дозволяє виявити потенційні проблеми до їх виникнення);
- ефективний розподіл ресурсів (допомагає визначити найбільш перспективні напрямки ССВМ);

- підвищення точності планування (забезпечує більш точне стратегічне та операційне планування);
- обґрунтування інвестицій (надає аргументи для виділення ресурсів на СВМ ініціативи);
- поліпшення комунікації (допомагає чітко донести цілі та очікувані результати СВМ до стейкхолдерів).

Узагальнюючи переваги КПІ для обґрунтування ССВМ підприємств індустрії спорту, представляється можливим виділити їх роль у прогнозуванні ефективності ССВМ (рис. 3.8).

Стратегія СВМ, яка заснована на прогнозуванні КПІ, дозволяє приймати обґрунтовані рішення, ефективно розподіляти ресурси та гнучко реагувати на зміни, забезпечуючи максимальну ефективність соціально-відповідального маркетингу в спортивній індустрії.

Для апробування на практиці запропонованої методики оцінювання ефективності і обґрунтування ССВМ на основі КРІ доцільно використати одне з підприємств індустрії спорту.

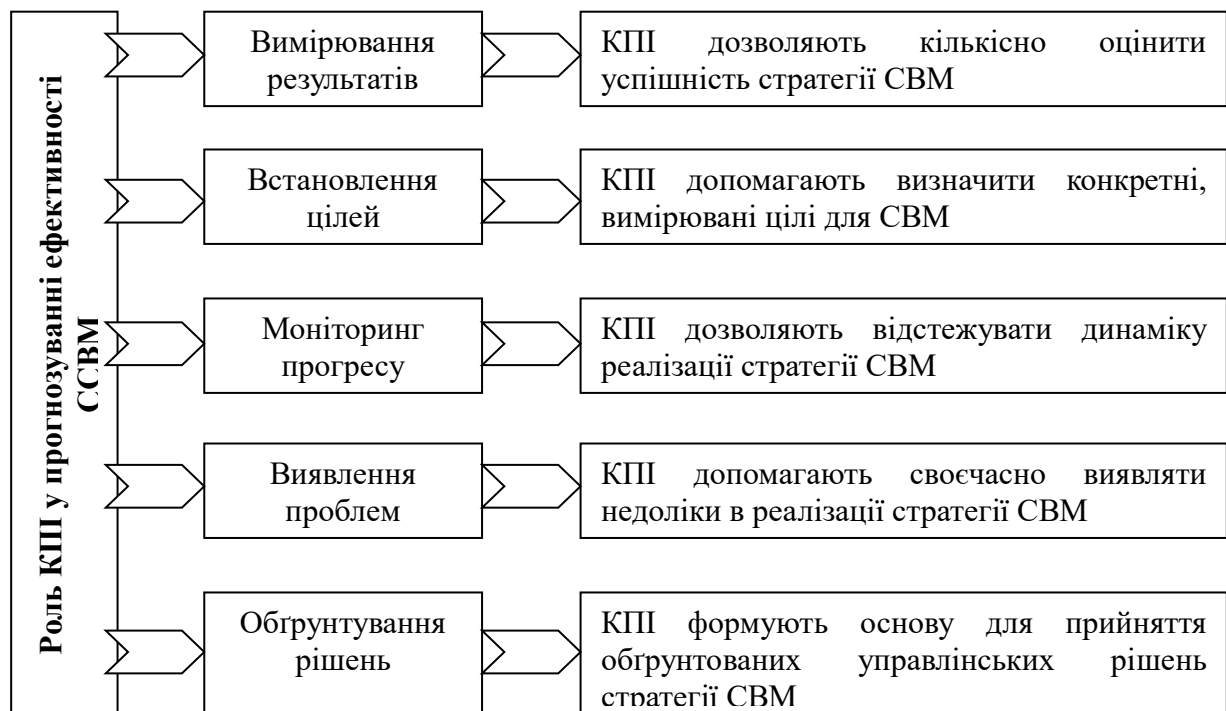


Рис. 3.8. Роль КРІ у прогнозуванні ефективності стратегії СВМ

Джерело: сформовано на основі [42; 71]

З цією метою було обрано футбольний клуб «Шахтар», який відомий не лише своїми спортивними досягненнями, але й активною соціальною діяльністю, що робить його лідером у сфері соціально-відповідального маркетингу в Україні. Футбольний клуб реалізує численні соціальні ініціативи, які спрямовані на покращення якості життя місцевих громад, розвиток молоді та підтримку різних соціальних проєктів.

Основні напрями СВМ ФК «Шахтар» систематизовано на рис. 3.9.

Для реалізації освітніх і соціальних проєктів ФК «Шахтар» створено благодійний фонд, який організовує безкоштовні футбольні школи, тренінги та майстер-класи для дітей та молоді. Крім того, на базі футбольного клубу створено так звані дитячі футбольні академії – футбольні школи по всій Україні, де діти мають можливість навчатися у професійних тренерів.



Рис. 3.9. Основні напрями СВМ ФК «Шахтар»

Джерело: сформовано на основі [76]

В межах соціальних ініціатив ФК «Шахтар» здійснює активну підтримку внутрішньо переміщених осіб з 2014 року, тобто з початку конфлікту на сході України ФК «Шахтар», надаючи їм гуманітарну допомогу та залучаючи до соціальних проєктів. Також ФК «Шахтар» організовує заходи, спрямовані на

соціалізацію та інтеграцію дітей з обмеженими можливостями у суспільство, забезпечуючи їх необхідними ресурсами та можливостями для розвитку.

ФК «Шахтар» бере участь у заходах зі збереження довкілля шляхом висадки дерев, проведення екологічних акцій та програм для підвищення обізнаності про важливість охорони природи.

Не менш важливим напрямом СВМ ФК «Шахтар» є підтримка спорту на місцевому рівні. Футбольний клуб створює та оновлює спортивні майданчики, стадіони та інші об'єкти для розвитку масового спорту. Крім того, здійснює організацію турнірів та змагань для молоді, які сприяють популяризації здорового способу життя та залученню дітей до занять спортом.

На прикладах реалізації успішних проєктів СВМ ФК «Шахтар» демонструє, як спортивний клуб може стати активним учасником соціальних змін, використовуючи свої ресурси і вплив для розвитку суспільства та підтримки тих, хто цього найбільше потребує.

Вищенаведене дозволяє стверджувати, що на корпоративному рівні ФК «Шахтар» використовує інтерактивну стратегію СВМ, яка в сучасних умовах вважається найбільш ефективною. Проте, зроблене припущення потребує перевірки. Для оцінювання ССВМ футбольного клубу розрахуємо її ефективність, використовуючи запропоновану в попередньому підрозділі мультиплікативну модель. З цією метою необхідно розрахувати внутрішню і зовнішню ефективність ССВМ, а також ефективність спортивних заходів і соціальної відповідальності футбольного клубу. Експертним шляхом було обрано основні КРІ, які можуть бути використані для розрахунку ефективності складових ССВМ, а також їх вагомості (табл. 3.11-3.14). Коефіцієнти конкордації знаходяться в діапазоні від 0,92 до 0,97, тобто наближені до 1, що означає узгодженість думок експертів щодо вагомості окремих КРІ.

Основа для розрахунків КРІ стратегії СВМ становили дані фінансової звітності ФК «Шахтар», звіту про управління, а також річного звіту за 2023 рік.

Таблиця 3.11

КРІ внутрішньої ефективності ССВМ ФК «Шахтар»

Показник	Зміст показника	Спосіб визначення	Значення показника	Вагомість показника
1	2	3	4	5
1. Фінансова ефективність			0,474	0,3
1.1 Коефіцієнт автономії (K_a)	Відображає частку власного капіталу в загальній сумі фінансових ресурсів підприємства та його залежність від зовнішніх джерел фінансування	$K_a = \text{Власний капітал} / \text{Загальні активи} = 3456269 / 6724969 = 0,514$ (вище середнього рівня)	0,63	0,4
1.2 Коефіцієнт поточної ліквідності ($K_{пл}$)	Показує, наскільки підприємство здатне покривати свої поточні зобов'язання за рахунок своїх поточних (оборотних) активів	$K_{пл} = \text{Оборотні активи} / \text{Поточні зобов'язання} = 2353796 / 2652758 = 0,887$ (низький рівень)	0,37	0,3
1.3 Рентабельність прибутку (P_n)	Показує частку прибутку, що залишається у підприємства від кожної гривні отриманих доходів	$P_n = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} = -62058 / 3595896 = -0,017$ (низький рівень)	0,37	0,3
2. Маркетингова ефективність			0,37	0,3
2.1 Рентабельність продажів ($P_{пр}$)	Відображає ефективність управління витратами і ціновою політикою підприємства	$P_{пр} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} = -0,017$ (низький рівень)	0,37	0,5

Продовження табл. 3.11

1	2	3	4	5
2.2 Рентабельність продукції ($R_{\text{прод}}$)	Показує, який прибуток приносить кожна одиниця продукції і наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси для виробництва цієї продукції	$R_{\text{п}} = \text{Чистий прибуток} / \text{Витрати} = -62058 / 3667922 = -0,017$ (низький рівень)	0,37	0,5
3. Управлінська ефективність	Відображує результати діяльності управлінського персоналу, сучасні технології управління, інформаційне забезпечення, ефективність організаційної структури, розвиток корпоративної культури	Концепція ефективного менеджменту, принципи прозорості й відкритості (високий рівень)	1	0,4

Джерело: сформовано на основі [76].

В табл. 3.11 визначено рівень одиничних показників фінансової і маркетингової ефективності, а також рівень управлінської ефективності. На основі рівнів ефективності ССВМ підприємства, представлених в попередньому підрозділі (табл. 3.10), було визначено значення показників за наступним принципом: високий рівень – 1; вище середнього рівня – 0,63; середній рівень – 0,5; низький рівень – 0,37.

Фінансова ефективність ССВМ ФК «Шахтар» у 2023 році становить:

$$E_{\text{ВЕ1}} = 0,63 \cdot 0,4 + 0,37 \cdot 0,3 + 0,37 \cdot 0,3 = 0,474.$$

Маркетингова ефективність ССВМ ФК «Шахтар» у 2023 році становить:

$$E_{\text{ВЕ2}} = 0,37 \cdot 0,5 + 0,37 \cdot 0,5 = 0,37.$$

Управлінська ефективність (E_{EB3}) має високий рівень, тобто складає 1.

На основі цього визначаємо внутрішню ефективність ССВМ ФК «Шахтар»:

$$E_{BE} = 0,474*0,3 + 0,37*0,3 + 1*0,4 = 0,653.$$

Таблиця 3.12

КРІ зовнішньої ефективності ССВМ ФК «Шахтар»

Показник	Зміст показника	Спосіб визначення	Значення показника	Вагомість показника
1	2	3	4	5
1. Ефективність взаємодії з клієнтами	Визначає, наскільки добре підприємство задовольняє потреби своїх клієнтів, підтримує їхню лояльність та сприяє створенню довгострокових відносин	ФК постійно вдосконалює і розробляє нові види взаємодії зі своїм фанатами (високий рівень)	1	0,4
2. Ефективність взаємодії з партнерами	Демонструє рівень координації і співпраці, прозорості та відкритості комунікації, задоволеності партнерів, кількість спільних проєктів	Розвинута партнерська мережа, партнерські проєкти (високий рівень)	1	0,3
3. Конкурентна ефективність	Відображає, наскільки успішно підприємство може використовувати свої ресурси, інновації, стратегії та інші фактори для забезпечення конкурентної переваги	Лідер українського футболу (високий рівень)	1	0,3

Джерело: сформовано на основі [76]

Ключові показники зовнішньої ефективності ССВМ мають високий рівень і відповідно значення, яке дорівнює 1.

На основі цього визначаємо зовнішню ефективність ССВМ ФК «Шахтар»:

$$E_{ZE} = 1*0,4 + 1*0,3 + 1*0,3 = 1.$$

Таблиця 3.13

КРІ ефективності спортивних заходів ФК «Шахтар»

Показник	Зміст показника	Спосіб визначення	Значення показника	Вагомість показника
1	2	3	4	5
1. Витрати на успіхи спортивних команд	Створюють передумови для досягнення високих спортивних результатів, розвитку інфраструктури та залучення талановитих гравців	Плідний селекційний відбір командного та тренерського складу, сучасна інфраструктура (високий рівень)	1	0,3
2. Витрати учасників та глядачів на спортивну подію	Забезпечують максимальний рівень комфорту та продуктивний досвід під час спортивної події	Середня відвідуваність матчів – 32687 глядачів, середня відвідуваність домашніх матчів – 21322 глядача (високий рівень)	1	0,4
3. Доходи місцевої економіки від спортивного заходу	Сприяють розвитку туризму, підвищують рівень зайнятості, стимулюють роздрібну торгівлю та інші сектори місцевої економіки	Найбільша відвідуваність виїзного матчу – 57478 глядачів, найбільша відвідуваність домашніх матчів – 29030 глядача (високий рівень)	1	0,3

Джерело: сформовано на основі [76]

Ключові показники ефективності спортивних заходів мають високий рівень і відповідно значення, яке дорівнює 1.

Ефективність спортивних заходів ФК «Шахтар»:

$$E_{CZ} = 1*0,3 + 1*0,4 + 1*0,3 = 1.$$

Таблиця 3.14

КРІ ефективності соціальної відповідальності ФК «Шахтар»

Показник	Зміст показника	Спосіб визначення	Значення показника	Вагомість показника
1	2	3	4	5
1. Витрати на благодійні заходи	Включають різні аспекти організації та проведення подій, спрямованих на збір коштів та підтримку благодійних ініціатив	5,5 млрд. грн на допомогу населенню і країні	1	0,5
2. Витрати на покращення матеріально-технічної бази	Включають інвестиції, спрямовані на оновлення та модернізацію обладнання, будівель, інфраструктури та інших ресурсів, необхідних для ефективної діяльності підприємства	Значні витрати на відновлення пошкодженої і втраченої спортивної інфраструктури (високий рівень)	1	0,3
3. Витрати, пов'язані з виплатою податків	Включають різноманітні податки, збори, обов'язкові платежі, а також витрати на податкове адміністрування та консалтинг	Сплачено до бюджетів різних рівнів понад 604 млн. грн (високий рівень)	1	0,2

Джерело: сформовано на основі [76]

Ключові показники ефективності соціальної відповідальності мають високий рівень і відповідно значення, яке дорівнює 1.

Ефективність соціальної відповідальності ФК «Шахтар»:

$$E_{CB} = 1*0,5 + 1*0,3 + 1*0,2 = 1.$$

Після розрахунку окремих складових представляється можливим здійснити розрахунок ефективності ССВМ ФК «Шахтар», використавши мультиплікативну модель:

$$E_{\text{ССВМ}} = 0,653 * 1 * 1 * 1 = 0,653.$$

Отримане значення показника свідчить про високий рівень ефективності ССВМ ФК «Шахтар». Проте, варто відзначити, що він лише на 0,023 вище за його нижню межу. З цією метою доцільно обґрунтувати подальший стратегічний вибір ССВМ ФК «Шахтар». Даний крок може бути реалізовано за допомогою методу «дерева рішень», який дозволяє на основі таких КРІ як витрати на ССВМ і очікуваний вартісний ефект, враховуючи ймовірності різних сценаріїв розвитку, здійснити вибір ефективної стратегії.

«Дерево рішень» є потужним інструментом для обґрунтування стратегії, який допомагає керівникам та аналітикам структуровано аналізувати можливі варіанти дій, прогнозувати результати та приймати обґрунтовані рішення. «Дерево рішень» дозволяє візуально представити всі можливі рішення та наслідки, що сприяє більш глибокому розумінню проблеми та обранню найкращої стратегії.

Коли мова заходить про маркетингову стратегію, прийняття рішень може здаватися особливо ризикованим. Використовуючи «дерево рішень», представляється можливим визначити найкращий варіант дій. Візуальний елемент «дерева рішень» допомагає вам включити більше потенційних дій і результатів, зменшуючи ризики непередбачуваних наслідків. Крім того, діаграма дозволяє включати дрібніші деталі та створювати покроковий план.

«Дерево рішень» містить чотири елементи: кореневий вузол, вузли рішень, листові вузли та гілки, які з'єднують їх разом.

Кореневий вузол – це місце, де починається дерево. Тобто це велика проблема або рішення, яке розглядається.

Вузли рішень представляють рішення у дереві. Іншими словами, це можливі шляхи «вирішення» головної проблеми.

Провідні вузли представляють можливі результати рішення.

Гілки – це стрілки, які з'єднують кожен елемент у «дереві рішень». Необхідно слідкувати за гілками, щоб зрозуміти ризики та винагороди кожного рішення.

«Дерево рішень» використовує кількісні дані для оцінки ймовірностей і результатів, що забезпечує прийняття рішень на основі фактів та об'єктивних даних. Кожний провідний вузол має очікуваний вартісний ефект. Вибір оптимальної стратегії здійснюється на основі розрахованих очікуваних вартісних ефектів.

Узагальнена схема «дерева рішень» представлена на рис. 3.10

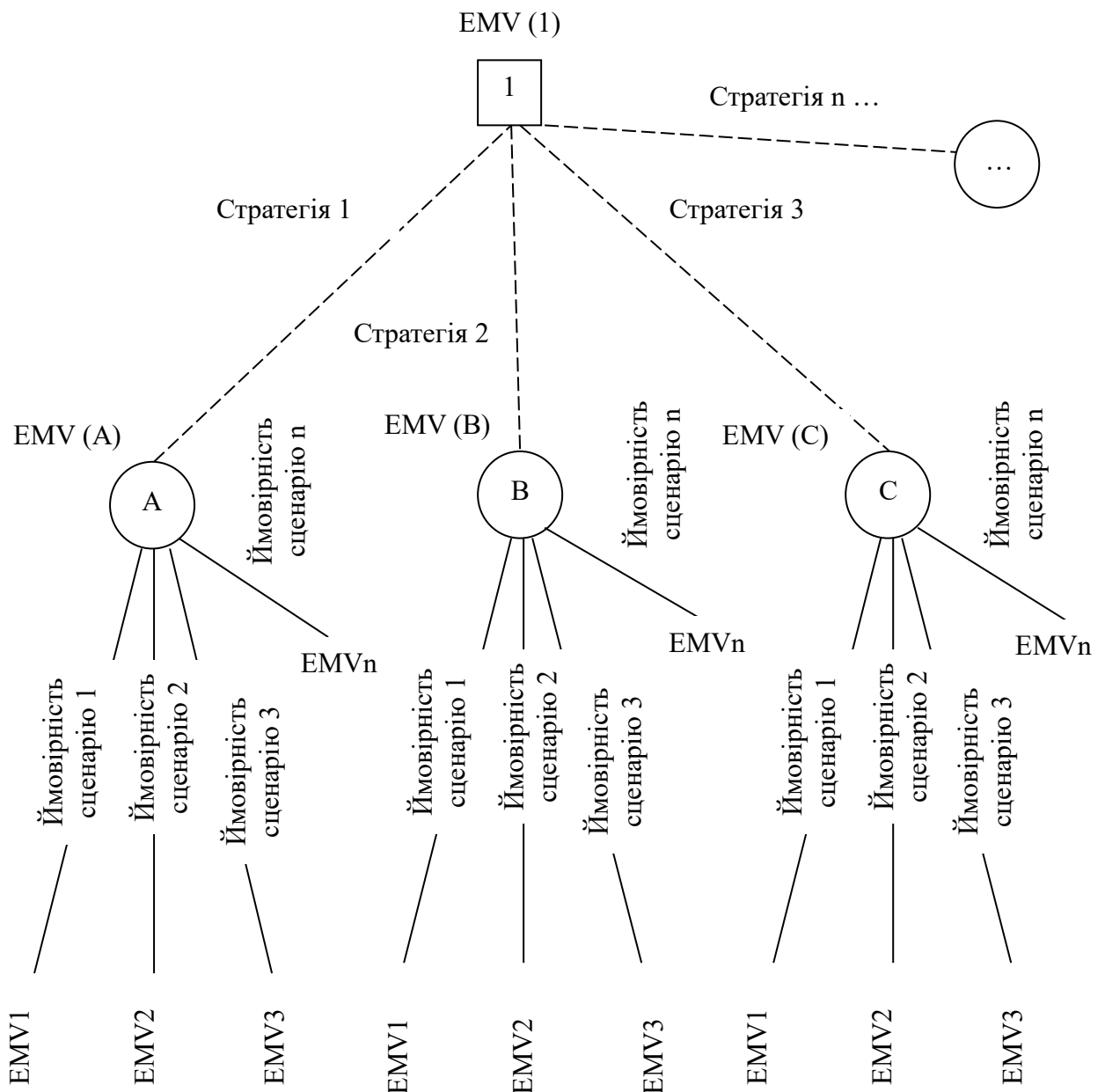


Рис. 3.10. Узагальнена схема «дерева рішень»

Джерело: сформовано на основі [70, 131, 196]

На рис 3.10 кожна подія має різні сценарії розвитку, які дають різний очікуваний вартісний ефект (EMV) і можуть наступати з різними ймовірностями (p).

Очікуваний вартісний ефект у кожному вузлі визначається як сума добутків ймовірності сценаріїв розвитку подій на їх очікувані вартісні ефекти.

Очікуваний вартісний ефект у вузлі A розраховується за формулою:

$$EMV(A) = p_1 * EMV1 + p_2 * EMV2 + p_3 * EMV3 + p_n * EMVn. \quad (3.13)$$

Аналогічно визначаються очікувані вартісні ефекти у вузлах B, C і т. д.

Очікуваний вартісний ефект у кореневому вузлі 1 розраховується за формулою:

$$EMV(1) = \max \{EMV(A), EMV(B), EMV(C), \dots\}. \quad (3.14)$$

Іншими словами, з усіх стратегічних альтернатив обирається стратегія, яка має максимальне значення очікуваного вартісного ефекту за винятком витрат на її реалізацію.

Обґрунтуємо стратегічний вибір ССВМ за допомогою «дерева рішень» на прикладі ФК «Шахтар».

Серед альтернативних варіантів ССВМ ФК «Шахтар» у різні періоди діяльності мали місце реактивна, проактивна і інтерактивна стратегії СВМ. Реактивна стратегія футбольного клубу реалізовувалась в період до початку 2022 року. В перший рік повномасштабного вторгнення ССВМ змінилася на проактивну. В 2023 році ССВМ ФК «Шахтар» більше характеризується як інтерактивна. Очікувані вартісні доходи і витрати від впровадження ССВМ ФК «Шахтар» визначено на основі його фінансової звітності за 2021-2023 рр.

На рис. 3.11 зображено алгоритм обґрунтування стратегічного вибору ССВМ ФК «Шахтар» за допомогою «дерева рішень».

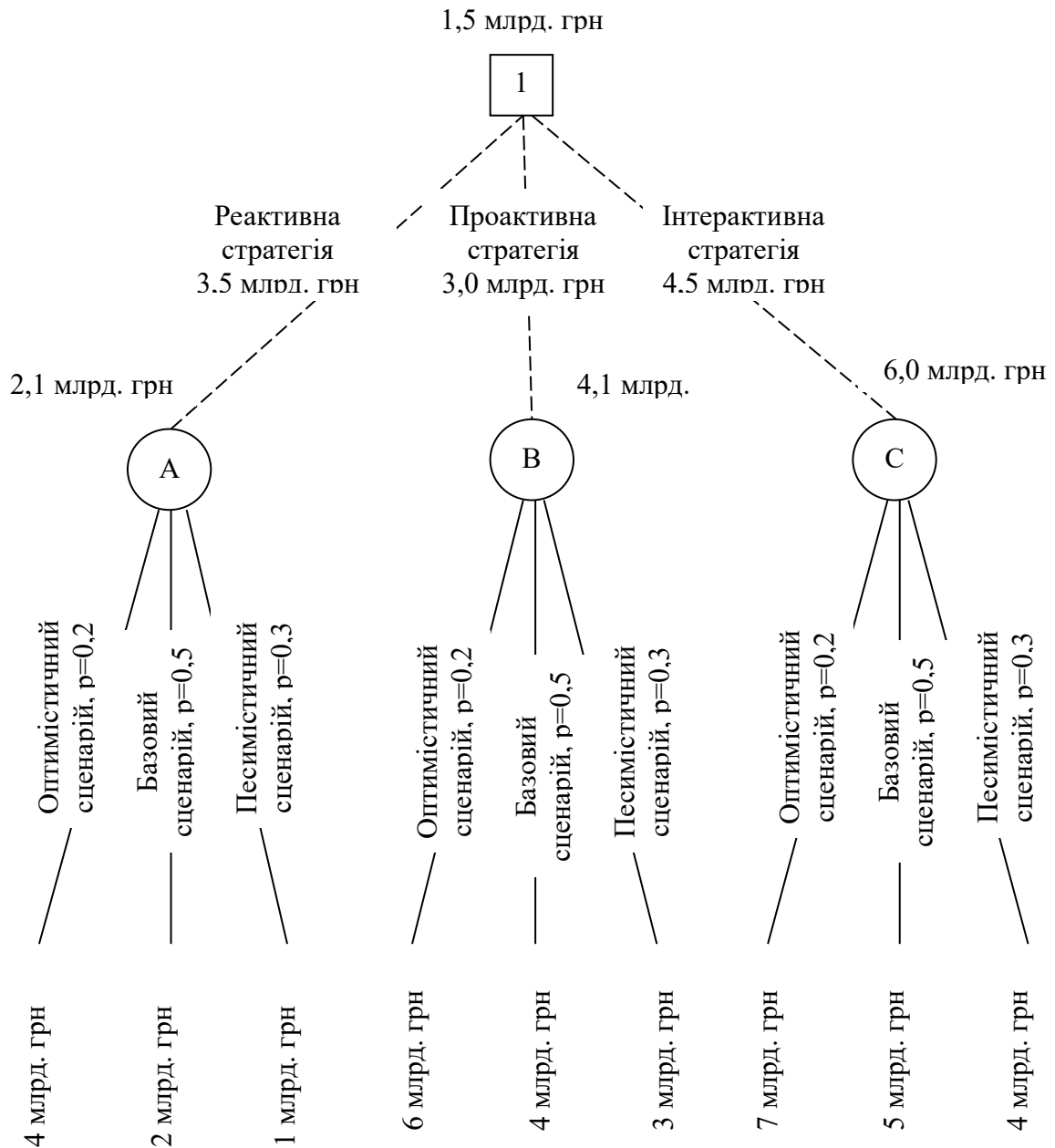


Рис. 3.11. «Дерево рішень» стратегічного вибору ССВМ ФК «Шахтар»

Джерело: сформовано на основі [70, 76, 131, 196]

Враховуючи алгоритм розрахунку, представлений вище, розраховано очікувані вартісні ефекти у кожному вузлі.

Очікуваний вартісний ефект у вузлі А складає:

$$EMV(A) = 0,2 \cdot 4 + 0,5 \cdot 2 + 0,3 \cdot 1 = 2,1 \text{ (млрд. грн)}$$

Очікуваний вартісний ефект у вузлі В складає:

$$EMV(B) = 0,2 \cdot 6 + 0,5 \cdot 4 + 0,3 \cdot 3 = 4,1 \text{ (млрд. грн)}$$

Очікуваний вартісний ефект у вузлі С складає:

$$EMV(C) = 0,2*7 + 0,5*5 + 0,3*7 = 6,0 \text{ (млрд. грн)}$$

Очікуваний вартісний ефект у кореневому вузлі 1 становить:

$$EMV(1) = \max \{2,1-3,5; 4,1-3,0; 6,0-4,5\} = 1,5 \text{ (млрд. грн)}.$$

Розрахунки підтверджують, що найбільш ефективною стратегією СВМ ФК «Шахтар» є інтерактивна стратегія. Реалізація інтерактивної стратегії соціально-відповідального маркетингу на ФК «Шахтар» передбачає:

по-перше, активне залучення вболівальників – соціально-відповідальні ініціативи клубу підвищують лояльність вболівальників, які підтримують не тільки спортивні успіхи, але й суспільно корисну діяльність команди.

по-друге, покращення репутації – активна соціальна діяльність сприяє зміцненню позитивного іміджу клубу як на національному, так і на міжнародному рівні;

по-третє, соціальний вплив через проєкти ФК «Шахтар», які мають реальний вплив на покращення життя місцевих громад, розвиток дітей та молоді, а також на підтримку соціально вразливих верств населення.

Ключову роль у стратегії СВМ відіграють комунікації та медіа, які забезпечують ефективне поширення інформації про соціальні ініціативи компанії, залучення громадськості, формування позитивного іміджу та підвищення лояльності клієнтів.

Основні аспекти комунікацій і медіа та їх значення в реалізації ССВМ представлено на рис. 3.12.

Комунікації та медіа дозволяють підприємствам індустрії спорту розповідати про свої соціальні проєкти, досягнення та зусилля, що допомагає підвищити обізнаність громадськості про важливі питання та залучити більше людей до участі в ініціативах.

Регулярне повідомлення про результати соціальних проєктів демонструє відкритість підприємств індустрії спорту, що сприяє довірі з боку вболівальників та партнерів.

Активна комунікація соціальних ініціатив допомагає створити позитивний імідж бренду, показуючи, що підприємства індустрії спорту дбають про суспільство та довкілля.

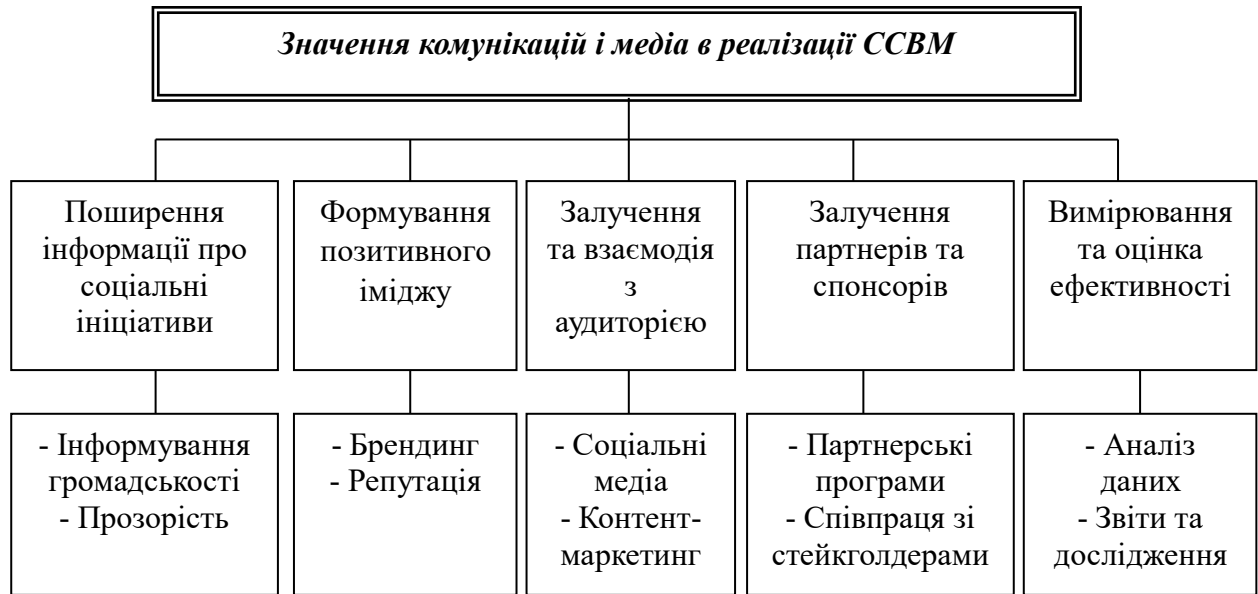


Рис. 3.12. Основні аспекти комунікацій і медіа в реалізації ССВМ

Джерело: сформовано автором

Позитивні новини та успішні проєкти підвищують репутацію підприємств індустрії спорту серед вболівальників, партнерів та інвесторів.

Платформи соціальних медіа дозволяють підприємствам індустрії спорту взаємодіяти з аудиторією в режимі реального часу, отримувати зворотний зв'язок та залучати вболівальників до участі у соціальних ініціативах.

Створення цікавого та корисного контенту, який висвітлює соціальні проєкти підприємств індустрії спорту, допомагає залучати та утримувати аудиторію.

Ефективні комунікації сприяють залученню партнерів та спонсорів до спільних соціальних проєктів, що збільшує їхній вплив та ефективність ССВМ підприємств індустрії спорту.

Комунікації з неурядовими організаціями та іншими стейкхолдерами допомагають зміцнити співпрацю та забезпечити підтримку соціальних ініціатив.

Використання аналітичних інструментів для вимірювання ефективності комунікаційних кампаній дозволяє оцінити їхній вплив та коригувати стратегії СВМ для досягнення кращих результатів.

Підготовка звітів про результати соціальних проєктів та їхнє висвітлення у медіа допомагає демонструвати ефективність ініціатив та їхній внесок у суспільство.

Таким чином, варто відзначити, що комунікації та медіа є невід'ємною частиною стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств індустрії спорту, забезпечуючи ефективне поширення інформації про соціальні ініціативи, формуючи позитивний імідж, залучаючи аудиторію та партнерів, а також надаючи можливість оцінити ефективність ССВМ. Грамотно побудована комунікація допомагає підприємствам індустрії спорту досягати своїх соціальних цілей і зміцнювати свої позиції на ринку, підвищуючи ефективність стратегії СВМ.

Висновки до розділу 3

У розділі запропоновано концептуальну модель формування ССВМ, визначено її мету, об'єкт та складові елементи. Визначено та узагальнено характерні риси підприємств сфери спорту на основі їх групування за типами. Проведено компаративний аналіз СВ брендів спортивної сфери та інших галузей, що стало підґрунтям для розвинення STP-підходу до формування ССВМ в сфері спорту. Запропонований підхід передбачає сегментацію сфери спорту на узагальнені запропоновані групи стейкхолдерів з подальшим їх поділом в конкретних умовах з наступним визначенням СВ мети та позиціонування СВ бренду на важливих для ЦА стейкхолдерів цінностях за допомогою різних активностей та інструментів СВМ. Наведено шаблон STP-матриці формування ССВМ. Сформульовано фундаментальну установку концептуальної моделі формування ССВМ та її змістовний концепт. Уточнено базові та специфічні принципи СВМ підприємств в сфері спорту. Обґрунтовано процес формування

стратегічної відповідальності на основі STP шляхом створення конкурентної переваги СВ. Надано авторське визначення поняття «конкурентна соціально-відповідальна перевага», наведено приклади конкурентних соціально-відповідальних переваг на різних ієрархічних рівнях у сфері спорту. Обґрунтовано застосування СВ комплексу маркетингу в складі концепції формування ССВМ. Розроблено графічну схему концептуальної моделі формування ССВМ підприємств у сфері спорту та визначено переваги застосування запропонованої моделі підприємствами сфери спорту.

Обґрунтовано, що формування системи показників ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту відбувається за трьома напрямками – оцінка ефективності спортивних заходів (подій), соціальної відповідальності та ефективності ССВМ. Запропоновано системну модель оцінювання ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту. Охарактеризовано підсистему збору та накопичення інформації і підсистему формування методики оцінювання ССВМ. Виокремлено показники внутрішньої ефективності ССВМ, що охоплюють основні підсистеми внутрішнього середовища – фінансову, маркетингову і управлінську, і показники зовнішньої ефективності ССВМ, які відображують ступінь взаємодії з маркетинговим середовищем – клієнтами, партнерами, конкурентами. Деталізовано запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності ССВМ та доведено його важливість.

Визначено переваги використання КРІ та їх роль в обґрунтуванні ССВМ підприємств індустрії спорту. Обґрунтовано стратегію СВМ на прикладі ФК «Шахтар». З цією метою охарактеризовано напрями СВМ ФК «Шахтар» – освітні проекти, соціальні проекти, екологічні проекти, підтримка місцевих громад. Проведено оцінку ефективності ССВМ ФК «Шахтар» на основі системної моделі шляхом визначення КРІ. Доведено ефективність ССВМ ФК «Шахтар». Запропоновано для обґрунтування стратегічного вибору ССВМ ФК «Шахтар» використовувати метод «дерева рішень». На основі розрахунків очікуваних вартісних ефектів визначено, що найбільш ефективною ССВМ є інтерактивна. Охарактеризовано вплив інтерактивної стратегії соціально-відповідального

маркетингу на діяльність ФК «Шахтар». Ідентифіковано основні аспекти комунікацій і медіа та їх значення як невід'ємну частину реалізації стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств індустрії спорту.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі здійснено теоретичні узагальнення та представлено виконання актуального наукового завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо формування стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту. Основні результати дослідження полягають у такому:

1. Глобальні зміни та зовнішні екстерналії визначають ключову роль СВМ у сучасному бізнесі і суспільстві та його історичний зв'язок із КСВ, де ССВМ відіграє особливу роль у стратегічному наборі підприємства. Аналіз видів та стратегій КСВ дав змогу вдосконалити теоретичну модель СВМ, в якій зроблено акцент на зміні статусу СВ підприємства в епоху маркетингу 5.0 під впливом зростання свідомості споживачів та посиленням соціальним і конкурентним тиском. Вивчення підходів до трактування сутності СВМ дало змогу окреслити визначальні риси СВМ, які розкривають його зміст, що уможливило формулювання авторського визначення поняття СВМ, яке, на відміну від існуючих, чіткіше вирізняє його від схожих термінів, і зосередження уваги передусім на стратегічному підході до управління та інтеграції цінностей у процесі задоволення потреб та очікувань стейкхолдерів. Визначені ключові механізми маркетингової орієнтації у процесі СВ та аргументований наскрізний характер маркетингової стратегії дає можливість сформулювати авторське визначення ССВМ через узагальнення ключових аспектів СВМ та змісту маркетингової стратегії з урахуванням уточненого ієрархічного підпорядкування відповідних заходів і дій. Наведена класифікація ССВМ за рівнями управління та систематизація активності СВМ за функціональними сферами сприятиме визначенню пріоритетних ініціатив у процесі формування та реалізації ССВМ.

2. Варіативність термінологічного апарату сфери фізичної культури і спорту в межах маркетингового підходу дає змогу виявити схожі за змістом категорії і дійти висновку щодо необхідності його вдосконалення. У запропонованому авторському визначенні СВМ у сфері спорту сформульовано

не лише комерційні, але й етичні, соціальні та екологічні цілі у стратегії і тактиці ведення бізнесу, враховано вплив спорту і спортивних брендів на суспільство, а також власні ресурси для досягнення більш якісних ніж у конкурентів позитивних соціальних змін, а також змін у задоволенні потреб та очікувань стейкхолдерів у спортивній індустрії. Розроблена структурна модель СВМ у сфері спорту формує цілісне розуміння спортивної екосистеми як взаємопов'язаних елементів соціально-економічного простору, та слугує підґрунтям для визначення змісту підприємства в сфері спорту, основною метою якого є створення економічної цінності та сприяння розвитку спорту. Визначено основні рушійні сили сфери спорту, зв'язним елементом яких виступає стратегія СВМ. Узагальнено та систематизовано основні інструменти СВМ у сфері спорту за їх призначенням.

За результатами дослідження наукових підходів до формування ССВМ запропоновано узагальнений алгоритм розроблення ССВМ на основі комплексу маркетингу та STP-підходу, який дозволяє підприємству ефективніше впливати на суспільство та досягати своїх бізнес-цілей.

3. Дослідження еволюційних процесів становлення концепції СВМ підприємств у сфері спорту дає змогу визначити ключові соціальні події на різних етапах трансформації стратегічних орієнтирів СВ, що потребують постійного обґрунтування доцільності із дотриманням нормативно-правових аспектів, адаптування до реалій сьогодення. На основі базових положень формування ССВМ та стратегічного управління підприємством виокремлено основні стратегічні орієнтири СВМ, актуальні для підприємств у сфері спорту із обґрунтуванням доцільності їх постійного перегляду. Охарактеризовані стратегічні орієнтири СВМ підприємств у сфері спорту та окреслені засоби їх досягнення. Констатовані зміни стратегічних орієнтирів спортивних брендів у сучасних умовах інтеграції всіх типів відповідальності в єдину структуру СВ – стратегічну відповідальність дає можливість узгодити бізнес-цілі з інтересами зацікавлених сторін для створення спільної цінності.

4. Ведення бізнесу на принципах відкритості із використанням СВМ стає трендом розвитку людства. Значна увага приділяється дослідженню та узагальненню основних передумов, які стимулюють і обмежують впровадження СВМ підприємств у сфері спорту. Ієрархічний метод обґрунтовано виявився найдоцільнішим для оброблення результатів оцінювання визначених передумов завдяки розвитку методичного підходу до визначення найбільш впливових драйверів і бар'єрів СВМ підприємств у сфері спорту із застосуванням матричного методу експертних оцінок. На основі розрахунку параметрів квадратних матриць суміжності визначено найбільш важливі передумови, які стимулюють і обмежують впровадження СВМ підприємств у сфері спорту. Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що СВ є не лише соціально-етичним напрямом, але і основним стратегічним інструментом досягнення фінансового успіху, що також підтверджує доцільність її імплементації у корпоративну стратегію підприємства.

5. Структурні зміни та особливості формування факторів на ССВМ у сфері спорту зумовили потребу у їх систематизації факторів за напрямками внутрішнього і зовнішнього впливу. Розроблена анкета з урахуванням інтенсивності визначених факторів та проведене опитування інсайдерів і аутсайдерів відомих футбольних клубів й інших спортивних організацій дає змогу обґрунтувати найбільш важливі фактори і напрями формування ССВМ підприємств сфери спорту. Встановлено, що керівники і стейкхолдери підприємств сфери спорту здебільшого обирають зовнішні фактори, а не внутрішні. З огляду на взаємозв'язки між різними категоріями респондентів і факторів впливу на основі методу табуляції та дослідження об'єктів, на які більшою мірою спрямована ССВМ підприємств у сфері спорту, виокремлено вектори стратегічного розвитку СВМ підприємств у цій сфері в перспективі.

6. Провідні закордонні підприємства у сфері спорту все частіше враховують глобальні принципи корпоративно-соціальної відповідальності. Найбільш популярним видом спорту у світі є футбол, що нараховує 3,5 млрд фанів у чотирьох регіонах світу, що і зумовило дослідження особливостей ССВМ

популярних футбольних клубів різних країн та визначення їхніх ключових активностей. Зарубіжний досвід реалізації ССВМ підприємствами у сфері спорту дає змогу сформувавши специфічні ознаки ССВМ для певної країни, реалізації моделей СВМ із застосуванням екологічно орієнтованих, соціально-орієнтованих та етично орієнтованих ССВМ.

7. Еволюція глобальних суспільних цінностей позначається на методах та принципах управління підприємствами у сфері спорту. Розроблено концептуальну модель формування ССВМ на основі комплексного підходу, фундаментальна ідея якої полягає у визначенні та узгодженні послідовних дій щодо розроблення ССВМ залежно від характеру суб'єкта сфери спорту та її чинників. Комплексність моделі розкривається через комбінацію управлінських і маркетингових підходів та інструментів. Компаративний аналіз, модель STP-підходу дає змогу виокремити СВ брендів та обрати тип позиціонування на основі особливостей очікувань обраної групи стекголдерів та мети СВ за допомогою різних активностей та інструментів СВМ. Сформовані узагальнені сегменти основних стейкголдерів підприємств у сфері спорту визначили їхні очікування та потенційний вплив на зміст СВМ. Запропонований шаблон STP-матриці формування ССВМ дає змогу полегшити СВМ на тактичному й операційному рівнях. Застосування у моделі структурного, процесного і цільового підходів для визначення її основних елементів, забезпечення єдності та узгодження цілей і завдань рівнів управління у процесі взаємодії, а також динамічного підходу для зіставлення показників СВМ з метою подальшого його корегування є обґрунтованим та доцільним. Розроблена логічна схема забезпечення стратегічної відповідальності у складі концепції формування ССВМ розкриває процес формування стратегічної відповідальності на основі STP завдяки створенню конкурентної соціально-відповідальної переваги, яка демонструє можливості організації більш ефективно ніж конкуренти узгоджувати свою діяльність, продукти та послуги з етичними практиками, сталим розвитком і залученням спільноти.

8. Оцінювання ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту визначає перспективність застосування системної моделі оцінювання ефективності ССВМ підприємств у сфері спорту завдяки диференціації та систематизації показників ефективності ССВМ з позицій внутрішньої і зовнішньої ефективності. Виокремлені показники внутрішньої ефективності ССВМ охоплюють основні підсистеми внутрішнього середовища – фінансову, маркетингову і управлінську, і показники зовнішньої ефективності ССВМ, які відображують ступінь взаємодії з маркетинговим середовищем – клієнтами, партнерами, конкурентами. Запропонований методичний підхід до оцінювання ефективності ССВМ враховує риси спорту як продукту і як інструменту СВ, надаючи можливість окремо оцінити спортивні заходи і СВ з метою подальшого підвищення конкурентоспроможності підприємства у сфері спорту в довгостроковій перспективі через взаємодію зі стейкхолдерами.

9. Процес обґрунтування ССВМ футбольних клубів на основі КРІ дає змогу відстежити найбільш ефективний напрям розвитку підприємства. На основі запропонованої методології прогнозування ключових показників ефективності шляхом побудови дерева рішень стратегічного вибору альтернативи здійснено аналіз вітчизняного лідера підприємств у сфері спорту ФК «Шахтар», охарактеризовано напрями СВМ, визначено відповідні КРІ, що дало змогу виокремити напрями ССВМ (реактивну, проактивну, інтерактивну). На основі розрахунків очікуваних вартісних ефектів визначено, що найбільш ефективною ССВМ є інтерактивна. Ідентифіковані основні аспекти комунікацій і медіа та їх значення становлять є невід’ємною частиною реалізації стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антанайтите К. Вираження соціальної відповідальності у спортивній організації. *Humanities Studies*. 2022. Вип. 10 (87). С. 47–52.
2. Багорка М.О. Маркетингова стратегія екологізації виробництва аграрних підприємств: теорія, методологія, практика: дис. докт. екон. наук: 08.00.04 / Багорка Марія Олександрівна. Полтава, 2018. 444 с.
3. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі. *Економічний часопис XXI*. 2012. 3-4. С. 38-41.
4. Белявцев М. І., Зайцева А. М. Соціально-орієнтований маркетинг як інструмент брендингу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2015. № 3(2). С. 244-250.
5. Белова Т.Г., Гулька В.І. Застосування концепції соціально відповідального маркетингу в діяльності підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. Т. 30 (69). №2. С. 81-85.
6. Богма М. Концепція соціально-етичного маркетингу як основа інноваційного розвитку підприємства. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2015. С. 20-25.
7. Бондар А.С., Петренко І.В., Губарева А.В. Підвищення ефективності організації і проведення масових спортивних заходів. URL: <http://baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/329/9102/18992-1?inline=1>. (дата звернення: 12.09.2023)
8. Бондаренко, О. С., Голік, О. В., Бондаренко, О. В. Інструменти соціально відповідального маркетингу у сфері спорту. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024. № 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-07>
9. Братаніч Б.В. До визначення поняття «соціальний маркетинг» *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2007. Вип. 30. С. 55-62.

10. Васильчук І.П. Роль соціально-відповідальних індексів у підтримці сталого розвитку корпорацій. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. С. 672–675.
11. Власник Patagonia віддав активи на клімат і захист планети. URL: <https://responsiblefuture.com.ua/vlasnik-patagonia-viddav-aktivi-na-borotbu-zi-zminoyu-klimatu-ta-zahist-planeti/>. (дата звернення: 14.03.2023)
12. Власова Н.Ф. Сфера фізичної культури та спорту як соціальна система. *Вісник НТУУ «КПІ»*. Вип. 3/4 (31-32). 2016. С. 49-57.
13. Власюк Н.І. Фінансовий аналіз. Львів: Магнолія-2006, 2022. 254 с.
14. Врублевська О. Концепція соціально етичного маркетингу: витоки й сучасні засади. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2022. Т. 5 (46). 373-386. DOI: 10.55643/fcaptr.5.46.2022.3873
15. Гавриленко М.М. Методи оцінювання фінансової ефективності бізнес-моделі промислового підприємства. *Економічний вісник*. 2020. № 1. С. 137–144.
16. Гавриш І. І., Фень К. С. Спортивний маркетинг: суть, специфіка та основні суб'єкти. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2022. Вип. 66. С. 61-67.
17. Герасимяк Н.В., Ковальчук О.В., Даценко В.В., Методичний підхід до оцінювання ефективності маркетингового забезпечення діяльності підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 331–336.
18. Герич М.С., Синявська О.О. Математична статистика. Ужгород: ДВНЗ «УжНУ», 2021. 146 с.
19. Гнатієнко Г.М. Снитюк В.Є. Експертні технології прийняття рішень: монографія. Київ: ТОВ «Маклаут», 2008. 444 с.
20. Головань О, Олійник О., Маркова С.; Олійник М. Сучасні стратегії STP-маркетингу бізнес-структур в умовах індустрії 4.0. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 4 (83). С. 98-106.
21. Городинська І. В., Степанюк С. І. Сфера фізичної культури та спорту в умовах ринкових відносин // Стратегічне управління розвитком галузі

- «Фізична культура і спорт»: матер. І регіональної наук.-практ. конф. (м. Харків, 23 жовтня 2012 р.). Харків, 2012. С. 34-36. URL: <http://docviewer.yandex.ua/view/114802116>
22. Гусєва О.Ю., Воскобоева О.В., Хлевицька Т.Б. Соціальна відповідальність бізнесу. Київ. Державний університет телекомунікацій, 2020. 222 с.
23. Де Візу. Консалтинг. Які інструменти соціально відповідального маркетингу допоможуть утримувати лідерство на ринку. URL: <https://devisu.ua/uk/stattia/yaki-instrumenti-socialno-vidpovidalnogo-marketingu-dopomozhut-utrimuvati-liderstvo-na-rinku> (дата звернення: 10.09.2023)
24. Деліні М.М. Індексний метод в оцінці соціально-економічної відповідальності підприємництва: міжнародний та український досвід. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. № 6 (62). С. 63–69.
25. Деліні М.М. Показники оцінки соціально-економічної відповідальності підприємництва в Україні. *Проблеми економіки*. 2017. № 4. С. 263–270.
26. Дмитрієв І.А., Кирчата І.М., Шершенюк О.М. Конкурентоспроможність підприємства. Харків: ФОП Бровін О.В., 2020. 340 с.
27. ДСТУ ISO 26000:2019. Настанови щодо соціальної відповідальності (ISO 26000:2010, IDT). URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=91617 (дата звернення: 25.10.2022)
28. Єфремова М. Маркетингові аспекти корпоративної соціальної відповідальності в контексті інноваційного розвитку бізнес-структур. *Галицький економічний вісник*. 2020. № (66). С. 155–161.
29. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24.12.1993 № 3808-ХІІ. Ст. 1. URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/t380800?an=1&ed=2024_01_01 (дата звернення: 07.09.2023)

30. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо меценатської діяльності у сфері фізичної культури і спорту» від 02.06.2021 р. N 1520-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1520-20#Text> (дата звернення: 07.09.2023)
31. Зінченко А., Саприкіна М. Розвиток КСВ в Україні: 2010–2018. Київ: Юстон, 2017. 52 с. URL: http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2018/10/CSR_2017_research-1.pdf (дата звернення: 09.09.2023)
32. Зибарева О. В., Григорович Н.І., Яскал І.В. Соціальна відповідальність маркетингу. Тези IV Міжнар. науково-практ. конф. «Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки» (24-25 лист. 2016 р.). Житомир: ЖДТУ, 2016. 506 с. 366-368.
33. Зеленко О. О. Соціально-відповідальний маркетинг як невід’ємна складова соціальної відповідальності бізнесу. *Економічний простір*. 2008. №19. С. 24–29.
34. Карпюк З., Крупський О., Стасюк Ю. Перспективи розвитку соціальної відповідальності на основі досвіду світових фармацевтичних компаній. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №. 1(69). Р. 136-151.
35. Кісіль З.Р. Основи управління. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 232 с.
36. Князева Т.В., Алексеєнко І.М. Маркетингова стратегія розвитку соціального підприємництва. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Вип. № 1 (81). С.86-92. <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-1-12>
37. Князева Т.В., Казанська Т.В. Маркетингова стратегія: виклики та можливості в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*. 2022. №46. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-21>
38. Ковальчук В.В. Маркетингова стратегія підприємства: суть поняття, особливості формування в сучасних умовах господарювання. *Економіка*.

- Фінанси. Менеджмент*: актуальні питання науки і практики. 2018. № 9. С. 156-165.
39. Козин Л.В. Соціально-відповідальний маркетинг компанії в розрізі елементів маркетингу-мікс. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 23. URL: <https://core.ac.uk/reader/47229780>
40. Колот А. М. Корпоративна соціальна відповідальність: еволюція та розвиток теоретичних поглядів. *Економічна теорія*. 2013. № 4. С. 5-26.
41. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства; пер. з англ. С. Яринич. Київ: Стандарт, 2005. 302 с.
42. КРІ: метрики ефективності маркетингу. URL: <https://info.nic.ua/uk/blog-uk/kpi-klyuchovi-pokaznyky-efektyvnosti-marketyngu/>. (дата звернення: 27.10.2023)
43. Кравченко Т.П. Погребний В.В. Організація спортивного маркетингу в сучасних умовах. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. Вип. 5К (165) 2023. С.66-71.
44. Кусик Н.Л., Ковалевська А.В. Критичний аналіз методів оцінки ефективності соціально відповідальної діяльності підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2012. Вип. 32. Т. 1. С. 17–25.
45. Кутек Т.Б., Вовченко І.І. Основи теорії і методики спортивної підготовки. Житомир: ЖДУ імені Івана Франка, 2022. 108 с.
46. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2018. № 3 (40). С. 92–99.
47. Лалак Н., Войтович І. Маркетинг професійного спорту: світовий досвід та перспективи розвитку в Україні. *Молода спортивна наука України*. 2008. Т. I. С. 161-165.

48. Латишев К. О. Моделювання стратегії маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств машинобудування. *Ефективна економіка*. 2014. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2820>
49. Ліснічук О.А., Нестерчук Т.А. Методичні підходи до оцінювання фінансової стійкості підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 18. С. 454–462.
50. Леонов Я. Використання маркетингових технологій в спортивній індустрії. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8680>
51. Леонов Я.В. Стратегічний розвиток спортивної індустрії. *Review of transport economics and management*. 2020. Вип. 4(20). С.21-26. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2020/228526>
52. Леонова С. В., Шевців Л. Ю. Соціально-відповідальний маркетинг: реалії та перспективи впровадження. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. *Логістика*. 2015. № 833. С. 153-159.
53. Лукашук В. І. Особливості підприємницької діяльності у сфері спорту. *Український соціум*. 2012. № 3(42) С. 43-52.
54. Ляшук К., Гордовський А. (2023). Соціальний маркетинг і соціальна відповідальність бізнесу. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 2 (02). С. 34–37.
55. Ляшук К. П. Моделі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019, № 6, Том 1. С. 103-106.
56. Матеріали круглого столу «Зелені рішення як пріоритет корпоративної соціальної відповідальності» / укл. І.Ю.Приварникова, О.А.Зінченко. Дніпро: ДНУ, 2023. 232 с.
57. Міністерство економіки України (24 січня 2020 р.). В Україні схвалено концепцію розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року: *Міністерство економіки України*: вебсайт. URL:

<https://me.gov.ua/News/Detail?id=8baf7d2c-af65-4af7-af48-e1160084e828>

(дата звернення: 22.07.2023)

58. Міністерство фінансів України (22 лютого 2023 р.). Бюджет-2023: на фінансування розвитку фізкультури та спорту передбачено майже 4 млрд. грн.: *Міністерство фінансів України*: вебсайт. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/biudzhet-2023_na_finansuvannia_rozvitku_fizkulturi_ta_sportu_perezbacheno_maizhe_4_mlrd_grn-3851
59. Мінченко М.Г., Бойко А.О., Доценко А.В., Мінченко М.В. Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2022. № 4. С. 329-336.
60. Мазуренко В. П., Засенко О. Ю. Сучасна концепція корпоративної соціальної відповідальності у міжнародному бізнесі. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1199>
61. Майнка М.К., Мельніченко О., Цибровський А., Сідельніков Д., Ніценко В., Захарін С. Стратегії соціально відповідального маркетингу компаній у сфері спорту. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). С. 435–444.
62. Макарова В.В. Формування та оцінка ефективності маркетингового комплексу на промислових підприємствах. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2 (07). С. 70–76.
63. Манн Р. Методичні засади формування конкурентних переваг підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 5 (05). С. 121–127.
64. Манаєнко І. М., Шевченко Д. С. Концептуальні засади соціально відповідального маркетингу на підприємствах з імпортною діяльністю. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL:

- <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8339> (дата звернення: 29.01.2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.11.63](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.11.63)
65. Медиковський М.О., Шуневич О.Б. Дослідження ефективності методів визначення вагових коефіцієнтів важливості. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 5. С. 176–182.
 66. Минко Л.М. Соціальна відповідальність маркетингу. *Економіка і суспільство*. 2022. № 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-98>
 67. Михайлишин Н.П., Романів С.Р. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 312-317.
 68. Молокановене Д., Андрюкайтене Р., Білогур В. Застосування практики соціальної відповідальності в спортивній організації. *Філософія спорту*. 2022. № 11 (88). С. 99–109.
 69. Нагаївська Д.Ю. Методичний підхід до забезпечення соціальної відповідальності бізнесу на ринку продовольчих товарів. *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 725–734.
 70. Новожилова М.В., Чуб О.І. Методи та засоби прийняття рішень. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2024. 115 с.
 71. Олійник О.О. Соціальна відповідальність. Рівне: НУВГП, 2016. 222 с.
 72. Олефіренко О. М., Лукавая А. М. Соціальний маркетинг як частина розвитку суспільства. Економічні проблеми сталого розвитку: матеріали доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 20-річчю наукової діяльності факультету економіки та менеджменту СумДУ (м. Суми, 3–5 квітня 2012 року): у 8 т. / за заг. ред. О. В. Прокопенко. Суми : Сумський державний університет, 2012. Т. 5. 207 с. 2012. С. 76-77.
 73. Опря А.Т. Статистика. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
 74. Орлов П. Соціально-відповідальний маркетинг в управлінні прибутком машинобудівного підприємства. *European Journal of Economics and*

- Management. 2019. Vol. 5, Issue 5. URL: https://eujem.cz/wp-content/uploads/2019/eujem_2019_5_5/07.pdf
75. Офіційний сайт ЄБРР в Україні. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine.html>.
76. Офіційна сторінка ФК «Шахтар». URL: <https://shakhtar.com/>.
77. Панухник О., Плекан У. Особливості розвитку інституту соціальної відповідальності в Україні та перспективи впровадження національної моделі соціальної відповідальності бізнесу. *Галицький економічний вісник*. 2016. Т. 50. № 1. С. 14–22.
78. Перхайло Н. Маркетинг організацій сфери спорту: актуальність та цільові аудиторії взаємодії. *Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання: матеріали ІХ Всеукр. студ. наук.-практ. конф. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2016. С. 63-64. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16415/2/Conf_2016v2_Perkhailo_N-Marketing_organizations_63-64.pdf*
79. Піменова О.В., Сірик Т.О. Оцінка соціально-відповідального маркетингу як чинника підвищення ефективності діяльності підприємств в умовах становлення соціальної економіки. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. № 41. С. 68–78.
80. Погорєлова Т.О. Оцінка ефективності менеджменту підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ». Серія: Економічні науки*. 2020. № 1. С. 79–83.
81. Пономаренко, І. В., Лубковський, С. А., Бондаренко, О. В. Фінансові та етичні аспекти соціально відповідального маркетингу в умовах війни в Україні. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2024 № 14. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-06>
82. Попадюк О.В., Лучик О.І. Принципи та механізм соціальної відповідальності в умовах стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*. Випуск 36. 2019. С. 235-246.
83. Поплавська О. В. Формування стратегії корпоративної соціальної відповідальності підприємств за умов розвитку інтеграційних процесів.

- Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2019.
84. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2024 року: Постанова КМУ № 115 від 01.03.2017 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/115-2017-%D0%BF#n87>.
 85. Рибіна О. І., Летуновська Н. Є., Кужьор А. Соціально-відповідальний маркетинг як спосіб підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 1. С. 86-96.
 86. Рудя Я.В. Розвиток сфери фізичної культури та спорту в ринкових умовах. *Науковий вісник національної академії внутрішніх справ*. 2013. № 2. С. 83-88.
 87. Савіна С. С. Науково-методичні підходи до розроблення маркетингової стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19, част. 3. С.15-19.
 88. Савчук А. Ефективність маркетингової діяльності підприємств. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 5. С. 27–38.
 89. Саричев В.І. Функціонування спортивної галузі як передумова людського розвитку в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168). С. 191-196.
 90. Світовий банк в Україні. URL: <https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine>.
 91. Собко О., Фурик Ю. Стратегії соціально відповідального маркетингу як складові системи управління вартістю бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2024. №2. С. 136-145. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/07/2-2024-12.pdf>

92. Соболева-Терещенко О.А., Антонова В.О. Оцінка ефективності маркетингової діяльності в контексті розбудови програм лояльності покупців. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2019/54.pdf.
93. Соціально-етичний маркетинг: монографія / Є.В. Ромат, Г.В. Алданькова, К.В. Березовик та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі, Є.В. Ромата. 2-ге вид., перероб. і допов. Київ : Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2017. 372 с.
94. Стадник С. Особливості маркетингової діяльності регбі-клубу «Олімп» Харків». *Слобожанський науково-спортивний Вісник*. 2020. № 3 (77). С. 62-67. doi:10.15391/snsv.2020-3.009
95. Танклевська Н.С., Вибранський В.В. Основи маркетингу в спортивній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6 (140). URL: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>
96. Тищенко О.О. Соціально-етичний маркетинг: сутність, елементи, чинники розвитку. *Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємство*. 2011. № 16. С. 204-208.
97. Терещук А. А. Систематизація міжнародних стандартів корпоративної соціальної відповідальності. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.9.153
98. Ткачова О.К. Метод Саати при прийнятті управлінських рішень. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4 (85). С. 92–96.
99. Урядовий портал (15 вересня 2023). Держбюджет-2024: Видатки на реалізацію державної політики у сферах молоді та спорту планується збільшити вдвічі: Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhbiudzhhet-2024-vydatky-na-realizatsiiu-derzhavnoi-polityky-u-sferakh-molodi-ta-sportu-planuietsia-zbilshyty-vdvichi>
100. Файвішенко Д., & Сідельніков Д. Медіатрансформація соціально відповідальних проєктів. *Scientia ructuosa*. 2023. № 148(2). С. 48–58.

101. Філіппова С.В. Соціальна відповідальність у стратегії управління вітчизняним підприємством: проблемні питання інтегрування механізму. *Економіка: реалії часу*. 2017. № 2 (30). С. 5–17.
102. Філіппова С.В., Філіппов В.Ю. Соціальна відповідальність у стратегічному управлінні підприємством: ключові завдання інтеграції за імперативами сталого розвитку. *Економіка транспортного комплексу*. 2020. Вип. 35. С. 177-202.
103. Хамідова А. Ш. Сутність та співвідпорядкування понять: соціальний, соціально-орієнтований та соціально-відповідальний маркетинг. *Формування ринкової економіки*. 2009. Вип. 22. С. 215–223.
104. Хамініч С.Ю. Ліхтер А.М. Соціально-етичний маркетинг як складова бренд-орієнтованого управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 7. С. 402-404.
105. Харченко Т. О. Соціально-відповідальний маркетинг як основа розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2019/66.pdf
106. Цимбалюк К.А. Теоретичні основи реалізації концепції соціально-етичного маркетингу в розрізі елементів маркетинг-міксу. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. № 9. С 698-704.
107. Чайка Т.Ю., Лошакова С.Є., Водоріз Я.С. Розрахунок коефіцієнтів ліквідності за балансом, урахування фінансових і виробничих особливостей підприємства під час здійснення коефіцієнтного аналізу ліквідності. *Економіка і суспільство*. 2018. № 15. С. 900–908.
108. Штулер І. Особливості розвитку спортивної індустрії в умовах євроінтеграційного вектору України. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. №9 (231). С. 24-28.
109. Юзик Л. О. Стратегічне планування в системі соціально-орієнтованого маркетингу підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр.*

- Київ: КНЕУ, 2012. Спец. вип.: Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: у 2 ч. / Ч. 1. С. 602-612.
110. Agudelo L. et al. A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2019. 4:1. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
 111. Arsenal Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). *MBASKOOL*: web-site. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17696-arsenal.html> (дата звернення: 11.11.23)
 112. Baena V. Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer and Society*. 2017. № 20(3). P. 1-15.
 113. Beech J., Chadwick S. *The Business of Sport Management*. 2 edition. London: Pearson, 2013. 64 p.
 114. Bühler A.; Nufer G.; Rennhak C. *The_nature_of_sports_marketing*. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*. 2006. No. 2006-06.
 115. Davis J.A. *The Olympic Games Effect: How Sports Marketing Builds Strong Brands*. Wiley, 2nd Edition, 2012. 256 p.
 116. Bertezene S., Vallat D., Martin J. An Overview of the Main Strategies and Approaches to CSR. *Excellence in Services: International Conference on Quality and Service Sciences Proceedings, Liverpool (England), August 28-29, 2014*. P. 17-26.
 117. Beyond the scoreboard: the social impact of sports partnerships. *Zatar*: web-site. URL: <https://zatap.io/beyond-the-scoreboard-the-social-impact-of-sports-partnerships/> (дата звернення: 14.12.23)
 118. 16 Brands Doing Corporate Social Responsibility Successfully. *Digital Marketing Institute*: web-site. URL: <https://digitalmarketinginstitute.com/blog/corporate-16-brands-doing-corporate-social-responsibility-successfully> (дата звернення: 15.10.23)

119. Carroll A. B. Ethical Challenges for business in the new millennium: corporate social responsibility and models of management morality in *Business Ethics*. Richardson, J.E., Dushkin / McGraw-Hill, Guilford, CT, 2001. P.198-203.
120. Carroll, A. B. The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*. 1991. No. 134(4). P. 39-48.
121. Chadwick S. Sport management and the challenge of social responsibility. *European Sport Management Quarterly*. 2019. № 19(4). P. 403-412.
122. Chen M., Su F., Tai F. Major League Baseball Marketing Strategies and Industry Promotion Approaches. *Front Psychol*. 2022. Vol. 13. DOI: [10.3389/fpsyg.2022.802732](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.802732)
123. Cheri B., Cronin J. Corporate Social Responsibility in Sport. *Journal of Sport Management*. 2009. No. 6. P. 691–697.
124. Crompton J. L. Proximate development: An alternate justification for public investment in major sport facilities? *Managing Leisure*. 2014. № 19(4). P. 263-282.
125. Cronin B. Chelsea FC targets non-football fans through consumer products division. *Sportbusiness*: web-site. URL: <https://www.sportbusiness.com/2021/10/chelsea-fc-targets-non-football-fans-through-consumer-products-division/> (дата звернення: 06.12.23)
126. Edson C. A. Casas Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*. 2017. Vol. 9, No. 4. P. 15-28.
127. Eime R. M., Harvey J. T., Charity M. J., Casey M. M., Westerbeek H., Payne, W. R. Age profiles of sport participants. *BMC Sports Science. Medicine and Rehabilitation*. 2016. № 8(1). P. 6-11.
128. European Commission, Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, *Study on the economic impact of sport through sport satellite accounts*, Publications Office, 2018, <https://data.europa.eu/doi/10.2766/156532> (дата звернення: 16.03.23)

129. Fassin Y. The Stakeholder Model Refined. *Journal of Business Ethics*. 2009. No. 84 (1). P. 113-135.
130. Fedotova I., Bocharova N., Rachwał-Mueller A. Corporate social responsibility as an instrument of sustainable business development: exploring types and dimensions. *Zeszyty Naukowe*. 2023. No 19. P. 83-110.
131. Forsey C. Decision Trees: A Simple Tool to Make Radically Better Decisions. URL: <https://blog.hubspot.com/marketing/decision-tree>. (дата звернення: 24.12.23)
132. Frederic William C., Post James E., Davis Keith *Business & Society*. 7th ed. New York: McGraw-Hill, Inc., 1992. 625 p.
133. Graham J. Hooley, Nigel Piercy, Brigitte Nicoulaud, John M. Rudd, Nick Lee. *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. London: Pearson, 2020. 594 p.
134. Harrington E.C. The desirability function. *Industrial quality control*. 1965. T. 21. № 10. P. 494–498.
135. Hawkins Del I., Mothers Baugh David L. *Consumer Behaviour: building marketing strategy*. 11th edition. New York: McGraw-Hill Irwin, 2010.
136. Heslin, P. A., & Ochoa, J. D. Understanding and developing strategic corporate social responsibility. *Organizational Dynamics*, (2008). 37 (2). P. 125-144.
137. Holik O., Sidielnikov D. Brand of student sports development as a tool to increase the competitiveness of HEI. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2024. № 1 (131). P. 80-88.
138. How Liverpool FC looks to ‘compete at the highest level’ both on and off the pitch. *Marketingweek*: web-site. URL: <https://www.marketingweek.com/liverpool-fc-marketing/> (дата звернення: 15.12.23)
139. *Investopedia*. A Marketing Perspective on Corporate Social Responsibility. URL: <https://onlinedegree.uncw.edu/programs/business/masters-integrated->

- [marketing-communication/marketing-perspective-corporate-social-responsibility/](#) (дата звернення: 05.04.23)
140. International Olympic Committee. (2021). Olympic Solidarity Annual Report. URL: <https://stillmed.olympics.com/media/Documents/Beyond-the-Games/Olympic-Solidarity/Annual-Report/OS-Annual-Report-2021-EN.pdf> (дата звернення: 15.07.23)
 141. ISO/DIS 26000: Guidance on social responsibility. URL: http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935837/ISO__DIS_26000_Guidance_on_Social_Responsibility.pdf (дата звернення: 21.03.2023).
 142. Jakunskiene E., Kazlauskiene E. The Evaluation of Business Tools for Encouraging Social Responsibility in Older Consumers. *Sustainability*. 2022. No. 14(5), 3100. <https://doi.org/10.3390/su14053100>
 143. King B. Feeling the impact: Social responsibility in sports. *Sports Business Journal*. 2019. URL: <https://www.sportsbusinessjournal.com/Journal/Issues/2019/09/09/In-Depth/Social-responsibility.aspx>
 144. Kiuppis F. Inclusion in sport: disability and participation. *Sport in Society*. 2018. № 21(1). P. 4-21.
 145. Kotler, P. What Consumerism Means for Marketers. *Harvard Business Review*. 1972. Vol. 50. P. 48–57.
 146. Kotler Ph. Gary Armstrong. Principles of marketing. 14th ed. England: Pearson, 2012. 740 p.
 147. Kotler P., Setiawan I., Kartajaya H.. *MARKETING 5.0. Technology for humanity*. 2021. John Wiley & Sons, Inc.
 148. Kotler P, & Zaltman G. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing* 1971. No. 35 (3). P. 3-12.
 149. Kosík M. Marketing strategy in connection with sport. *Innovative Marketing*. 2011. Vol., Issue 2. P. 92-98.

150. Kulinich T., Terentieva N. The using of modern marketing tools in the context of social responsibility of business. *Three Seas Economic Journal*. 2021. No 2(3), 202145-53.
151. Laczniak G., Shultz C. Toward a Doctrine of Socially Responsible Marketing (SRM): A Macro and Normative-Ethical Perspective. *Journal of Macromarketing*. 2021. No. 41 (2). P. 201-231. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0276146720963682>.
152. Lantos Geoffrey P. The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*. 2001. № 18. P. 595-630.
153. Lee S., Mogle J., Jackson C., Buxton O. What's not fair about work keeps me up Social Science Research. *Social Science Research*. 2019. DOI: 81. 10.1016/j.ssresearch.2019.03.002.
154. Liverpool football club. *Studocu*: web-site. URL: <https://www.studocu.com/en-us/document/university-of-northern-colorado/sport-promotion-and-marketing/liverpool-marketing-plan/11998032> (дата звернення: 12.12.22)
155. Lyons J. L. 5 Essential Sports Marketing Strategies. 2023. *Constant Contact*: web-site. URL: <https://www.constantcontact.com/blog/sports-marketing-strategies/> (дата звернення: 14.12.22)
156. Madrid Marketing Strategy & Marketing Mix (4Ps). *MBASCOOL*: web-site. URL: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17748-real-madrid.html> (дата звернення: 12.12.22)
157. Maurice George Kendall, Alan Stuart, J. K. Ord, Steven F. Arnold, Anthony O'Hagan. Kendall's Advanced Theory of Statistics. Volume 2A: Classical Inference and the Linear Model (Kendall's Library of Statistics). London: Hodder Arnold Publication, 1999.
158. Matthew D. Shank, Mark R. Lyberger. Sports Marketing. A Strategic Perspective, 5th edition. London: ImprintRoutledge. 2014, 704 p.

159. Marketing Mix of Barcelona Football Club and 7Ps (Updated 2024). *Marketing91*: web-site. URL: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-of-barcelona-football-club/> (Last accessed: 03.02.24)
160. Marmot M. *The Health Gap: The Challenge of an Unequal World*. Bloomsbury Publishing, 2015.
161. Mazur-Wierzbicka E. Communicating socially responsible actions by means of social media in the process of building the image of an organization, as seen in the case of start-ups from the cosmetics industry. 25th International Conference on Knowledge-Based and Intelligent Information & Engineering Systems. *Procedia Computer Science*. 2021. P. 4279–4289.
162. Meadows D., Randers J., Meadows D. *Limits to growth. The 30-year update*. Earthscan. London, Sterling, VA. 2004. 363 P.
163. Mereu S. The ‘PSG x Jordan’ partnership: How brand cohesiveness and team identification impact the co-branding fit between Paris Saint-Germain and the Jordan Brand. *Sports business research academy*: web-site. URL: <https://sportsbusinessresearch.academy/2022/01/03/the-psg-x-jordan-partnership-how-brand-cohesiveness-and-team-identification-impact-the-co-branding-fit-between-paris-saint-germain-and-the-jordan-brand/> (дата звернення: 09.12.23)
164. Mihai A. L. Sport Marketing Mix strategies. *SEA – Practical Application of Science*. 2013. Vol. 1, Issue 1 (1). P. 298-303.
165. Mingxia W.B. Analysis of Sports Marketing Strategy Adopted by Coca Cola Company. *Asian Social Science*. 2015. Vol. 11, No. 23. P. 22-27
166. Nike: історія створення і успіху Найк. URL: <https://worldbank.org.ua/4638-nike.html>. (дата звернення: 22.05.2023)
167. Nike розробив екологічну колекцію одягу та взуття до Олімпійських ігор. URL: <https://responsiblefuture.com.ua/nike-rozrobiv-ekologichnu-kolektsiyu-odyagu-ta-vzuttya-do-olimpijskih-igor/>. (дата звернення: 24.05.2023)

168. Nijhof, A. Bruijn, T. Fisscher, O. Jonker, J. Karssing, E. and Schoemaker, M. Learning to be responsible: Developing competences for organization-wide CSR. *The Challenge of Organizing and Implementing Corporate Social Responsibility*, 2006. Vol. 6. P. 148-172.
169. Porter M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, 1980. (Republished with a new introduction, 1998).
170. Porter M. E. & Kramer M. R. The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism – and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*. 2011. 89 (1-2). P. 62-77.
171. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. No. 12. PP. 78-92.
172. Redefining business success in a changing world CEO Survey. Pwc.com: website. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf> (дата звернення: 22.12.2022)
173. Sanclemente-Téllez J.C. Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*. 2017. Vol. 21. Issue S1. P. 4-25.
174. Schwartz M., Carroll A. B. Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*. 2003. No. 13(4). P. 503-530.
175. Seric N., Ljubica J. Motives for Market Research in the Sports Industry. *Market Research Methods in the Sports Industry*. 2018. P. 7-49.
176. Shilbury D., Westerbeek H., Quick S., Funk D., Karg A. *Strategic Sport Marketing*. 4th edition. New South Wales: Allen & Unwin, Crows Nest, 2014. 388 p.

177. Sidielnikov D. Socially responsible marketing: a gnoseological approach. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (69). С. 43-47.
178. Sobko O. Соціальна відповідальність бізнесу та розвиток підприємництва в Україні в умовах війни. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2024. № 1(13), 308-317.
179. Social responsibility. *Patagonia*: website. <https://www.patagonia.com/social-responsibility/> (дата звернення: 11.03.2023)
180. Sports Marketing. Community and stakeholders. *Western Open Books*: website. URL: <https://westernsydney.pressbooks.pub/sportmarketing/chapter/connecting-with-consumers/> (дата звернення: 14.12.23)
181. Sustainable and Ecological Sportswear Brands that are Good for the Planet. *Elbiensocial*: web-site. URL: <https://elbiensocial.org/sustainable-and-ecological-sportswear-brands-that-are-good-for-the-planet/> (дата звернення: 09.11.23)
182. Szymoszowskyj A., Winand M., Kolyperas D., Sparks L. Professional football clubs retail branding strategies. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 2016. No. 6(5) P. 35.
183. The ESG premium: New perspectives on value and performance. McKinsey & Company. 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/sustainability/our%20insights/the%20esg%20premium%20new%20perspectives%20on%20value%20and%20performance/the-esg-premium-new-perspectives-on-value-and-performance.pdf> (дата звернення: 11.11.22)
184. The Most Popular Sports in The World. *World Atlas*: web-site. URL: <https://www.worldatlas.com/articles/what-are-the-most-popular-sports-in-the-world.html> (дата звернення: 13.12.23)
185. The Sports Philanthropy Project. *Beyond Sport*: web-site. URL: <https://www.beyondsport.org/project/t/the-sports-philanthropy-project/> (дата звернення: 11.11.22)

186. The State of Sustainable Business 2019. BSR.org: web-site. URL: <https://www.bsr.org/reports/BSR-Globescan-State-Sustainable-Business-2019.pdf> (дата звернення: 13.12.23)
187. The Official Site of Major League Baseball. URL: <https://www.mlb.com/> (дата звернення: 07.10.23)
188. Thompson A. A. Jr., Strickland A. I. Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.
189. Ustik T., Morokhova V., Savras I., Golda N., Lukhanina K., Sidielnikov D. Strategies of Socially Responsible Online Marketing and Advertising Management of Trade Enterprises. *Economic Affairs*. 2023. № 2 (49). P. 353-360.
190. Vaaland T., Heide M., Gronhaug K. Corporate social responsibility: Investigating theory and research in the marketing context. *European Journal of Marketing*. 2008. No. 42. PP. 927-953.
191. Walker O., Mullins J. Marketing Strategy: A Decision-Focused Approach. 8 edition. NY: McGraw Hill, 2013. 368 p.
192. Wartick S.L. Cochran P.L. The evolution of the corporate social performance model. *Academy of Management Review*. 1985. No. 10 (4). P.767.
193. World Health Organization. (2020). Physical Activity Fact Sheet. URL: <https://bjsm.bmj.com/content/54/24/1451> (дата звернення: 14.09.2023)
194. Yahelska K. Social responsibility of sports industry brands: strategic behavior and marketing solutions. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4182/4217>
195. Yahelska K. Mechanism of socially responsible marketing of sports industry brands. *International scientific journal "Internauka"*. 2024. № 7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10137>
196. Zosym M. Decision Tree Analysis. URL: <https://www.maxzosim.com/decision-tree-analysis/>.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Компаративний аналіз основних суміжних за змістом категорій до СВМ

Категорія	Зміст	Мета	Приклад
1	2	3	4
Соціальний маркетинг (В. Лазер, Е. Келлі, О. Холмс, Ф. Котлер, Дж. Залтман, Ж.-Ж. Ламбен, J. French і С. Blair-Stevens, О. Олефіренко)	Інтегрована соціальна діяльність, спрямована на підпорядкування розвитку економіки та інших сфер довгостроковим інтересам індивіда та суспільства. Розроблення, впровадження і контроль програм з метою впливу на сприйняття соціальних ідей. Вид маркетингу, спрямований на зміну суспільних установок та поведінки на користь громадськості.	Досягнення гармонії між економічними, соціальними та етичними цілями, спрямованими на підтримку довгострокового інтересу суспільства. Здійснення позитивних змін у суспільстві та підвищення якості життя через маркетингові стратегії.	<i>Некомерційна сфера:</i> Громадська організація використовує маркетингові стратегії для підвищення усвідомленості про шкідливість куріння та пропаганди здорового способу життя. <i>Бізнес-сфера:</i> Програма з підтримки місцевих підприємств та майстрів-ремесників, спрямована на збереження традиційних ремесел та культурних цінностей в регіоні
Соціально-етичний маркетинг (Ф. Котлер, О. Тищенко, Н. Даніленко, К. Цимбалюк, С.Хамініч)	Концепція управління маркетингом, розвинена на основі <i>societal marketing</i> , базується на високих етичних стандартах і враховує соціальні аспекти при прийнятті маркетингових рішень на основі аналізу потреб і запитів споживачів та задоволення їх кращим за конкурентів способом при одночасному зростанні добробуту всього суспільства.	Досягнення комерційного успіху без шкоди для споживачів, громадськості та довкілля	Справедливе ціноутворення, чесна реклама, чесні прийоми ведення конкурентної боротьби, чесність зі споживачами, справедливість стосовно працівників тощо

Продовження Додатку А

1	2	3	4
<p>Соціально відповідальний маркетинг (<i>G. Laczniak i C. Shultz, Дж. Шварц, М. Драмурайт i Е. Мерфі, Л. Минко, Б. Голодець</i>)</p>	<p>Досягнення поставлених маркетингових цілей краще за конкурентів з урахуванням соціальних, етичних, екологічних та законодавчих норм і положень в інтересах соціуму в цілому. Розширення маркетингових ініціатив за рахунок неекономічних цілей.</p>	<p>Впровадження практик та стратегій, які сприяють загальному благополуччю суспільства і довкілля, а також формуванню спільної цінності (навіть якщо це вимагає компромісів у комерційних інтересах) на основі прийняття відповідальності за вплив підприємства на соціальні та екологічні аспекти життя</p>	<p>Підприємство дотримується високих стандартів щодо соціальних та екологічних питань і активно сприяє підтримці громадських ініціатив (наприклад, виробляє м'ячі зі штучної шкіри, оптимізує процеси енергозбереження, виступає спонсором спортивних подій)</p>
<p>Соціально орієнтований маркетинг (<i>А. Хамідова, С. Єжов-Маряев, М. Белявцев</i>)</p>	<p>Підхід до маркетингу, в основі якого лежить спрямування на задоволення соціальних потреб та вирішення соціальних проблем конкретних цільових груп</p>	<p>Створення позитивного соціального впливу на певні цільові аудиторії через комерційну діяльність</p>	<p>Компанія, яка випускає екологічно чисті товари та активно залучається до благодійних ініціатив в місцевій громаді чи виступає спонсором спортивних подій для конкретної ЦА, наприклад, людей з обмеженими можливостями</p>
<p>Суспільно орієнтований маркетинг (<i>P. Kotler i G. Armstrong</i>)</p>	<p>Складова частина (принцип) маркетингу, що здійснюється на засадах концепції сталого розвитку (приведення потреб у відповідність до ресурсних обмежень, забезпечення економічного розвитку без фізичного збільшення економічної системи, баланс екологічних, економічних і соціальних цінностей, коротко- й довгострокових, індивідуальних і суспільних</p>	<p>Досягнення гармонії між економічними, екологічними і соціальними аспектами діяльності підприємства та задоволення потреб не лише сучасних, а й майбутніх поколінь</p>	<p>Ініціатива компанії, що виробляє пластикові пляшки для напоїв щодо впровадження програми з використання вторинної переробки пластику для виготовлення нових пляшок, що сприяє зменшенню кількості відходів та заощадженню</p>

Продовження Додатку А

1	2	3	4
	інтересів, урахування прав майбутніх поколінь)		природних ресурсів. Кампанії з популяризації переробки відходів серед споживачів, знижки або бонуси за повернення використаних пляшок для подальшої переробки.
Суспільно орієнтований соціальний маркетинг (<i>A. Tema</i>)	Маркетинг, який враховує інтереси суспільства та вирішує конкретні соціальні питання через розвиток та просування продуктів	Створення сприятливого соціального впливу на рівень життя та поведінку споживачів	Формування та реалізація стратегії маркетингу для привернення уваги молоді до негативних наслідків куріння та позитивних альтернативних стилів життя

Джерело: сформовано на основі [6, 9, 14, 66, 72, 79, 93, 96, 103, 104, 106, 148, 151]

ДОДАТОК Б

Анкета

Шановні респонденти!

**Просимо Вас взяти участь в опитуванні та відповісти на запропоновані запитання.
Опитування проводиться з метою визначення факторів і напрямів формування
стратегії соціально відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту.**

1. Оберіть категорію, до якої Ви належите:

- 1) керівники підприємств у сфері спорту
- 2) співробітники підприємств у сфері спорту
- 3) стейкхолдери підприємств у сфері спорту

2. Оберіть які фактори, на Ваш погляд, найбільше впливають на стратегію соціально відповідального маркетингу спортивних підприємств:

- 1) внутрішні (цілі і завдання, ресурси, кваліфікація персоналу, масштаби діяльності і т. п.)
- 2) зовнішні (стейкхолдери, споживачі, конкуренти, партнери, засоби масової інформації, норми законодавства, державна політика, соціум, розвиток технологій і т. п.)

3. Оберіть який внутрішній фактор, на Ваш погляд, чинить найбільший вплив на стратегію соціально відповідального маркетингу спортивних підприємств:

- 1) цілі і напрями загальнокорпоративної стратегії
- 2) цілі і напрями товарної політики
- 3) цілі і напрями політики ціноутворення
- 4) цілі і напрями збутової політики
- 5) цілі і напрями політики просування
- 6) фінансове забезпечення стратегії соціально відповідального маркетингу
- 7) матеріально-технічне забезпечення стратегії соціально відповідального маркетингу
- 8) організаційне забезпечення стратегії соціально відповідального маркетингу
- 9) рівень кваліфікації персоналу
- 10) розмір і масштаби діяльності підприємства

4. Оберіть який зовнішній фактор, на Ваш погляд, чинить найбільший вплив на стратегію соціально відповідального маркетингу спортивних підприємств:

- 1) фанати і вболівальники
- 2) споживачі спортивних товарів та послуг
- 3) конкуренти
- 4) партнери
- 5) засоби масової інформації
- 6) норми законодавства
- 7) державна політика
- 8) соціум
- 9) розвиток технологій
- 10) глобалізація бізнесу

5. Оберіть напрям стратегії соціально відповідального маркетингу, який, на Ваш погляд, є головним в практиці вітчизняних спортивних підприємств:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) виплата легальної заробітної плати високого рівня, покращення умов праці, інвестиції в розвиток персоналу й соціальні гарантії | <input type="checkbox"/> |
| 2) випуск якісних товарів та послуг, підвищення рівня безпеки, споживчої цінності, економічності | <input type="checkbox"/> |
| 3) забезпечення можливості вільного і усвідомленого вибору товарів та послуг | <input type="checkbox"/> |
| 4) повага до особистого життя і прав споживачів | <input type="checkbox"/> |
| 5) формування взаємовідносин на основі чесності і прозорості | <input type="checkbox"/> |
| 6) відмова від участі в негативній, неетичній рекламі | <input type="checkbox"/> |
| 7) благодійність і філантропія | <input type="checkbox"/> |
| 8) дотримання вимог законодавства | <input type="checkbox"/> |
| 9) природоохоронна діяльність і ресурсозбереження | <input type="checkbox"/> |
| 10) підтримка соціально незахищених шарів населення і допомога регіонам присутності компанії у вирішенні соціальних питань | <input type="checkbox"/> |

6. Оберіть вид діяльності в сфері спорту, який, на Ваш погляд найбільш активно впроваджує принципи стратегії соціально відповідального маркетингу:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) організація і проведення спортивно-видовищних заходів | <input type="checkbox"/> |
| 2) організація і проведення навчально-тренувального процесу | <input type="checkbox"/> |
| 3) надання послуг з фізкультурно-спортивної реабілітації | <input type="checkbox"/> |
| 4) надання освітніх та інформаційно-консультативних послуг | <input type="checkbox"/> |
| 5) виробництво спортивного одягу та взуття | <input type="checkbox"/> |
| 6) виробництво спортивного устаткування та інвентарю | <input type="checkbox"/> |
| 7) підготовка та ремонт спортивного устаткування та інвентарю | <input type="checkbox"/> |
| 8) оренда спортивних споруд та прокат спортивного інвентарю | <input type="checkbox"/> |

7. Оберіть, на кого спрямована в більшості випадків стратегія соціально відповідального маркетингу спортивних підприємств:

- | | |
|---|--------------------------|
| 1) стейкхолдери | <input type="checkbox"/> |
| 2) споживачі спортивних товарів та послуг | <input type="checkbox"/> |
| 3) соціально чутливі сфери суспільства | <input type="checkbox"/> |
| 4) регіон розміщення підприємства | <input type="checkbox"/> |
| 5) персонал підприємства | <input type="checkbox"/> |

ДЯКУЄМО ВАМ ЗА УЧАСТЬ В ОПИТУВАННІ!

ДОДАТОК В

№15 від 23.05.2024р.



Довідка
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Сідельнікова Данила Сергійовича
на тему «*Стратегії соціально-відповідального маркетингу
підприємств у сфері спорту*»

Довідка видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» Державного торговельно-економічного університету Сідельнікову Данилу Сергійовичу про те, що окремі результати його дисертаційної роботи використовуються в практичній діяльності Товариство з обмеженою відповідальністю «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «ІНГУЛЕЦЬ».

Висновки дисертаційного дослідження щодо стратегічного аналізу маркетингового середовища підприємств спортивної індустрії є важливими в діяльності футбольного клубу «Інгулець» та будуть враховані при формуванні маркетингової стратегії розвитку клубу.

Футбольний клуб «Інгулець» здійснює важливу соціальну місію, а при врахуванні маркетингового підходу реалізації запланованих заходів очікується більший комунікаційний та соціальний ефект.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої ради.



ДАДАТОК Г



№53
від 18.06.2024р.

FC SHAKHTAR DONETSK
Pravda Street Complex
14 Leni Ukrainky St | Shehastiyiv, Boryspil Raion, Kyiv Oblast | 08325 | Ukraine
53 Khmelnytskoho St | Kyiv | 01054 | Ukraine
T | +38 044 390 90 09
F | +38 044 581 71 19
office@shakhtar.com | shakhtar.com

ДОВІДКА
про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Сідельнікова Данила Сергійовича
на тему «Стратегії соціально-відповідального маркетингу
підприємств у сфері спорту»

Роль соціально відповідальних проєктів як бізнесу, так і громадських ініціатив в умовах повномасштабного вторгнення агресора зростає, адже ці заходи об'єднують зусилля цілої нації у боротьбі за свої права та свободи. В межах реалізації стратегії корпоративної соціальної відповідальності на принципах прозорості та максимальної відкритості ПРАТ «Футбольний клуб «Шахтар» Донецьк» кожного року презентує звіт, який охоплює усю його різносторонню діяльність.

Запропоновані матеріали дисертаційного дослідження Сідельнікова Данила Сергійовича, які буде подано на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 075 «Маркетинг» галуззю 07 «Управління та адміністрування», визначено доцільними для впровадження фахівцями ПРАТ «Футбольний клуб «Шахтар» Донецьк» є надзвичайно актуальними у частині методів оцінювання стратегії соціально-відповідального маркетингу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої Ради Державного торговельно-економічного університету.

Комерційний директор

Дмитро Кириленко



UEFA Cup Winners : 2009 | Champions of Ukraine : 2002 2005 2006 2008 2010 2011 2012 2013
2014 2017 2018 2019 2020 2023 | Ukrainian Cup Winners : 1995 1997 2001 2002 2004 2008 2011 2012 2013 2016
2017 2018 2019 | Ukrainian Super Cup Winners : 2005 2008 2010 2012 2013 2014 2015 2017 2021
USSR Cup Winners : 1961 1962 1980 1983 | USSR Super Cup Winners : 1984



ДОДАТОК Д

№17 Від 22.04.2024 р.

ДОВІДКА

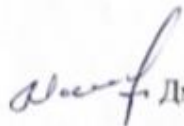
*про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Сідельнікова Данила Сергійовича
на тему «Стратегії соціально-відповідального маркетингу
підприємств у сфері спорту»*

Популяризація здорового способу життя серед дитячо-юнацької аудиторії, активне залучення молоді до соціально значущих проєктів, особливо в умовах гострої необхідності патріотичного виховання та національної ідентичності є перспективним напрямком для підприємств у сфері спорту.

Керівництво Жашківського дитячо-юнацького клубу фізичної підготовки Жашківської міської ради Черкаської області видає довідку здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» Державного торговельно-економічного університету Сідельнікову Данилу Сергійовичу про те, що його дисертаційне дослідження на тему «Стратегії соціально-відповідального маркетингу підприємств у сфері спорту» є актуальним в контексті інтеграції теоретико-методичних засад з їх практичною реалізацією у діяльності спортивної школи.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої Ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор ДЮОКФП

Заслужений працівник ФКіС України  Дмитро МАЗУР



ДОДАТОК Е



КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ МІСЬКИЙ
 ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «КРЕМІНЬ» КРЕМЕНЧУЦЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ
 КРЕМЕНЧУЦЬКОГО РАЙОНУ ПОЛТАВСЬКОЇ ОБЛАСТІ
 Вул. Сержанта Мельничука (Чкалова), 6-А, м. Кременчук, Полтавська область, 39601
 E-mail: fckremen@gmail.com, код ЄДРПОУ 26457843

Від 28 05 2014 № 35

На № _____ від _____

ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційної роботи
Сідельнікова Данила Сергійовича
 аспіранта Державного торговельно-економічного університету
 на тему *«Стратегії соціальновідповідального маркетингу
 підприємств у сфері спорту»*

Керівництвом КЗФКіС «МФК «Кремінь» було розглянуто пропозиції Сідельнікова Д. С. щодо сутності та місця стратегій соціально-відповідального маркетингу в стратегічному наборі підприємств спортивної індустрії.

Запропоновані характерні чинники успіху стратегій соціально-відповідального маркетингу та оцінка впливу соціально-відповідальних заходів на репутацію підприємств у сфері спорту показали, що даний вектор сприяє позитивному розвитку взаємовідносин з оточуючими спільнотами.

Результати дисертаційного дослідження Сідельнікова Д. С. підтвердили доцільність їх застосування у КЗФКіС «МФК «Кремінь». Особливу практичну цінність має впровадження напрямку інтегрованої корпоративної соціальної відповідальності до діяльності футбольного клубу.

Довідка видана для подання до спеціалізованої вченої Ради Державного торговельно-економічного університету.

Директор
 КЗФКіС "МФК "Кремінь"



Андрій НЕДЯК

ДОДАТОК Є



**ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
"ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ "ХУСТ СІТІ"**

☎ 90400 Закарпатська обл., м. Хуст, вул. Боркатока, 15,
Код ЄДРПОУ 43022072 e-mail: fc-khust@ukr.net

№ 15 від 14.05.2024 р.

Довідка

про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Сідельнікова Данила Сергійовича
на тему *«Стратегії соціально-відповідального маркетингу
підприємств у сфері спорту»*

Довідка видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» Державного торговельно-економічного університету Сідельникову Данилу Сергійовичу про те, що окремі результати його дисертаційної роботи використовуються в практичній діяльності Громадської організації «ФУТБОЛЬНИЙ КЛУБ «ХУСТ СІТІ».

Завдяки детально обгрунтованим та охарактеризованим передумовам формування стратегії соціально-відповідального маркетингу на прикладах футбольних клубів, стало можливим здійснити моніторинг власної діяльності ФК «Хуст» у заданому напрямку, оцінивши сильні та слабкі сторони з подальшим виокремленням перспектив.

Отримані результати дисертаційного дослідження мають безумовно практичну цінність, окремі елементи будуть імплементовані до маркетингової стратегії розвитку клубу.

Голова правління



Мадярчик М. Ю.

ДОДАТОК Ж



ТОВ «ФК «МЕТАЛІСТ 1925» ХАРКІВ»
вул. Тарасенка Георгія, 65, м. Харків, 61001, Україна

«FC «METALIST 1925» KHARKIV» LLC
Tarasenko Heorhila str., 65, Kharkiv, 61001, Ukraine

+380 (57) 7619256
info@metalist1925.com www.metalist1925.com

by 19.02.2024r. ✓

ДОВІДКА

*про впровадження результатів дисертаційної роботи
аспіранта кафедри журналістики та реклами
Державного торговельно-економічного університету
Сідельнікова Данила Сергійовича
на тему «Стратегії соціально-відповідального маркетингу
підприємств у сфері спорту»*

Довідка видана здобувачу ступеня доктора філософії зі спеціальності 075 «Маркетинг» Державного торговельно-економічного університету Сідельнікову Данилу Сергійовичу про те, що його науково-методичні розробки та рекомендації апробовано та прийнято до впровадження у практичну діяльність ТОВ «Футбольний клуб «МЕТАЛІСТ 1925» Харків».

Автором запропоновано концептуальну модель формування стратегії соціально відповідального маркетингу для посилення рейтингових позицій футбольного клубу.

Науково-практичні результати дисертаційного дослідження Сідельнікова Д. С. підтвердили їх практичну значущість та доцільність застосування у ТОВ «Футбольний клуб «МЕТАЛІСТ 1925» Харків».



ЄДРПОУ: 40751891
РАХУНОК: UA603348510000000026001141694

1925

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

У наукових періодичних виданнях інших держав та виданнях України, які включені до міжнародних наукометричних баз

1. Ustik T., Morokhova V., Savras I., Golda N., Lukhanina K., **Sidielnikov D.** Strategies of Socially Responsible Online Marketing and Advertising Management of Trade Enterprises «Economic Affairs». 2023. № 2 (49). P. 353-360. <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz12.pdf> (особистий внесок: систематизовано стратегії соціально відповідального маркетингу спортивних брендів – 0, 1,15 д. а.)

Статті у наукових фахових періодичних виданнях України, які включено до міжнародних наукометричних баз

2. Mainka M. K., Melnichenko O. I., Tsybrovskyi A. I., **Sidielnikov D. S.**, V. S. Nitsenko, S. V. Zakharin. Strategies of socially responsible marketing of companies in the sphere of sports. *Financial And Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2023. № 2 (49). P. 433-446. <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/3988> (Особистий внесок: проаналізовано методологічні основи формування стратегій соціально-відповідального маркетингу на основі корпоративної соціальної відповідальності – 0, 18 д. а.)

3. **Sidielnikov D.** Socially responsible marketing: a gnoseological approach. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2023. № 1 (69). С. 43-47. <https://www.inter-nauka.com/issues/economic2023/1/8524> (0, 5 д. а.)

4. Fayvishenko D., **Sidielnikov D.** Media transformation of socially responsible projects. *Scientia Fructuosa*. 2023. № 2 (148). P. 48-58. <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/1797> (особистий внесок: розкрито гносеологічний підхід щодо медіа трансформації соціально-відповідальних проєктів на ринку спортивних послуг (0, 4 д. а.)

5. Holik O., Sidielnikov D. Brand of student sports development as a tool to increase the competitiveness of HEI. *State and Regions. Series: Economics and Business*. 2024. № 1 (131). P. 80-88.

http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2024/1_2024/15.pdf (Особистий внесок: систематизовано бренд-інструменти та обґрунтовано досягнення студентської збірної з футболу – 0,35 д. а.)

6. Sidielnikov D. Socially responsible marketing of the football clubs. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія «Економічні науки»*. 2024. № 7 (87). (0,9 д. а.)

Публікації за матеріалами наукових конференцій

7. Сідельніков Д. С. Інформаційна боротьба на світовій спортивній арені. *Образи сучасності в гуманітарному знанні: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 жовт. 2022 р. Київ: ДТЕУ, 2022. С. 191-193. (0,09 д.а.)

8. Сідельніков Д. С. Формування корпоративного іміджу соціально-відповідальних спортивних медіа. *Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін: зб. наук. праць Всеукр. наук.-практ. конф.*, 27 жовт. Полтава, 2022. С. 1141-1142. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JbqREcDQF4suifxaOLG7HloOmeJ7tOB/view> (0,09 д. а.)

9. Fayvishenko D., Sidielnikov D. Brand of culture: music and words. *Бренд-менеджмент: маркетингові технології: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 14 бер. 2023 р. Київ: ДТЕУ, 2023. С. 446-448. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/dfa2684085a58809d90b630a0fe26059.pdf> (особистий внесок: розкрито сутність, та значення формування бренду – 0,07 д. а.)

10. Fayvishenko D., Sidielnikov D. Media Design: Trends and Perspectives. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії: матер. V Міжнар. наук.-практ. конф.*, 22 бер. 2023 р.). Київ: ДТЕУ, 2023. С. 18-19. URL: <https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/3c8ab4ae58997d5b4c2207c5572b0736.p>

[df](#) (особистий внесок: розкрито основні фактори впливу щодо формування трендів дизайну бренду у медіапросторі – 0, 036 д. а)

11. Гайдай С. І., Сідельніков Д. С. Управління брендом футбольного клубу на засадах соціальної відповідальності. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності*: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 23 трав. 2023. Київ, 2023. С. 246-248.

URL:<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/9134382f6de141c4773d700c17df2cc4.pdf>
f (особистий внесок: згруповано напрями реалізації соціальної відповідальності футбольними клубами – 0, 06 д. а.)

12. Голік О., Сідельніков Д. Футбольне амбасадорство комунікацій бренду Україна. *Журналістика та реклама: вектори взаємодії*: матер. VI Міжнар. наук.-практ. конф., 29 бер. 2024 р. Київ: ДТЕУ, 2024.

URL:<https://knute.edu.ua/file/MzEyMQ==/755ad33873e2e2197ffc1f2e7156e1e4.pdf>

(особистий внесок: розкрито основні інструменти комунікаційної діяльності бренду країни – 0, 05 д. а)