

УДК 796.332:339.138

*Завидівська О. І.,
zoiggg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1809-9972,
Researcher ID: G-6339-2019,
д.пед.н., к.е.н., доц., незалежний дослідник, м. Рибнік (Польща)*

*Гуль І. Г.,
gul_ivan@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4043-7007,
к.е.н., доц., доцент кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів*

*Ріпак І. М.,
igor_ripak@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8210-7420,
канд. з фіз. виховання і спорту, доц., доцент кафедри футболу, Львівський державний університет
фізичної культури імені Івана Боберського, м. Львів*

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПРОФЕСІЙНОГО ФУТБОЛЬНОГО КЛУБУ: КЕЙС ФК “РУХ” (ЛЬВІВ)

***Анотація.** У статті досліджено особливості формування та реалізації маркетингової стратегії професійного футбольного клубу в сучасних умовах розвитку спортивної індустрії та цифрової трансформації. Метою дослідження є аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) та розробка стратегічних рекомендацій щодо її удосконалення. Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, системний та структурно-функціональний підходи, контент-аналіз відкритих джерел, SWOT- та TOWS-аналіз. У процесі дослідження розглянуто теоретичні засади спортивного маркетингу, визначено ключові елементи маркетингової стратегії професійного футбольного клубу, зокрема позиціонування бренду, сегментацію цільової аудиторії, маркетинг-мікс 4Р, комплексну фан-стратегію. На основі аналізу офіційних матеріалів ФК “Рух”, статистичних даних Української Прем’єр-ліги та цифрових каналів комунікації клубу охарактеризовано сучасний стан маркетингової діяльності ФК “Рух” (Львів). Виявлено сильні та слабкі сторони маркетингової стратегії клубу, а також можливості й загрози його розвитку в умовах конкурентного спортивного середовища. Особливу увагу приділено ролі діджитал-інструментів у формуванні фан-досвіду, розвитку взаємодії з уболівальниками та посиленню соціальної ролі клубу в регіоні. За результатами SWOT- та TOWS-аналізу сформульовано стратегічні рекомендації щодо удосконалення маркетингової стратегії ФК “Рух”, спрямовані на посилення брендової ідентичності, розширення фан-бази, підвищення ефективності цифрових комунікацій і зміцнення партнерських відносин. Практична значущість дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів у діяльності професійних футбольних клубів України при розробці та коригуванні маркетингових стратегій. Перспективи подальших досліджень пов’язані з порівняльним аналізом маркетингових стратегій клубів Української Прем’єр-ліги та оцінкою ефективності цифрових інструментів взаємодії з уболівальниками.*

Ключові слова: маркетингова стратегія, футбольний клуб, спортивний маркетинг, професійний футбол, SWOT-аналіз.

*Zavydivska O. I.,
zoiggg@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1809-9972,
Researcher ID: G-6339-2019,
Doctor of Education, PhD in Economics, Associate Professor, Independent Researcher, Rybnik (Republic of Poland)*

*Hul I. G.,
gul_ivan@ukr.net, ORCID ID: 0000-0003-4043-7007,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Management, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv*



Ripak I. M.,

igor_ripek@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-8210-7420,

PhD in Physical Education and Sport, Associate Professor, Associate Professor of the Football Department, Ivan Boberskyi Lviv State University of Physical Culture, Lviv

MARKETING STRATEGY OF A PROFESSIONAL FOOTBALL CLUB: THE CASE OF FC “RUKH” (LVIV)

Abstract. The article examines the features of the formation and implementation of a marketing strategy of a professional football club in the context of the development of the sports industry and digital transformation. The purpose of the study is to analyze the marketing strategy of FC Rukh (Lviv) and to develop strategic recommendations for its improvement. The methodological framework of the research is based on general scientific and specialized methods, including analysis and synthesis, systemic and structural-functional approaches, content analysis of open sources, as well as SWOT and TOWS analysis. The study considers the theoretical foundations of sports marketing and identifies the key elements of a professional football club's marketing strategy, including brand positioning, target audience segmentation, the 4P marketing mix and a comprehensive fan strategy. Based on the analysis of official materials of FC Rukh, statistical data of the Ukrainian Premier League, and the club's digital communication channels, the current state of the marketing activities of FC Rukh (Lviv) is characterized. The strengths and weaknesses of the club's marketing strategy, as well as opportunities and threats to its development in a competitive sports environment, are identified. Particular attention is paid to the role of digital tools in shaping fan experience, enhancing interaction with supporters and strengthening the club's social role in the region. Based on the results of the SWOT and TOWS analysis, strategic recommendations are formulated to improve the marketing strategy of FC Rukh, aimed at strengthening brand identity, expanding the fan base, increasing the effectiveness of digital communications and enhancing partnership relations. The practical significance of the study lies in the possibility of applying the obtained results in the activities of professional football clubs in Ukraine when developing and adjusting marketing strategies. Prospects for further research are associated with a comparative analysis of the marketing strategies of Ukrainian Premier League clubs and an assessment of the effectiveness of digital tools for fan engagement.

Key words: marketing strategy, football club, sports marketing, professional football, SWOT analysis.

JEL Classification: M31, Z22

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2026-86-13>

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку професійного спорту футбольні клуби функціонують у середовищі високої конкуренції, нестабільної економічної ситуації та зростаючих вимог з боку вболівальників і партнерів. Для українських футбольних клубів ці виклики додатково ускладнюються воєнно-політичною нестабільністю, обмеженими фінансовими ресурсами, недостатньо сформованою фан-базою та необхідністю адаптації до глобальних тенденцій спортивного маркетингу.

За таких умов ефективна маркетингова стратегія перестає бути допоміжним інструментом і набуває стратегічного значення для забезпечення фінансової стійкості, формування конкурентних переваг і довгострокового розвитку футбольних клубів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингової діяльності спортивних організацій, зокрема професійних футбольних клубів, широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Так, теоретико-методичні основи маркетингу у спортивній сфері розкрито у праці Танклевської Н. С. та Вибранського В. В. [7]; маркетингові аспекти розвитку спортивної індустрії також ґрунтовно висвітлено у дослідженні Мінченка М. Г. та співавторів [14], де акцент

зроблено на стратегічному значенні маркетингу для конкурентоспроможності спортивних організацій.

Сучасні тенденції діджиталізації спортивної сфери відображені у праці Завидівської О. І. та співавторів [6], а оцінювання ефективності цифрових маркетингових комунікацій детально розглянуто у дослідженні Брадулова П. О. та співавторів [4], що є важливим для аналізу digital-активностей футбольних клубів.

Зарубіжні дослідження зосереджуються на впливі цифрового маркетингу та соціальних медіа на комунікацію футбольних клубів з уболівальниками. Так, у працях Usas A. та Sidlauske A. [5], а також Metelski A. і Leszczyński M. [10] обґрунтовано роль соціальних мереж як ключового каналу взаємодії з фанатською аудиторією. У дослідженні Balzano M. та Bortoluzzi G. [12] розкрито взаємозв'язок між цифровою трансформацією футбольних клубів і змінами їхніх бізнес-моделей, що має важливе значення для стратегічного планування маркетингової діяльності.

Окрему групу джерел становлять праці, присвячені маркетинговим стратегіям спортивних клубів загалом. Зокрема, Zielonka J. [13] аналізує підходи до формування маркетингових стратегій клубів з урахуванням особливостей спортивного продукту

та поведінки споживачів. А в дослідженні [1] обґрунтовано ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу.

Водночас у наукових дослідженнях та практиці управління українським футболom спостерігається дефіцит комплексних прикладних аналізів маркетингових стратегій конкретних клубів із використанням сучасних інструментів стратегічного аналізу, зокрема SWOT- та TOWS-моделей.

У зв'язку з цим актуальним є дослідження маркетингової стратегії професійного футбольного клубу з метою оцінки ефективності її реалізації, виявлення сильних і слабких сторін, а також обґрунтування стратегічних напрямів удосконалення в умовах сучасного спортивного ринку України.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) та розробка стратегічних рекомендацій щодо її удосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування повноцінної маркетингової стратегії футбольного клубу вимагає глибокого розуміння особливостей функціонування спортивного ринку, аудиторії вболівальників, цінностей бренду клубу, а також динаміки комунікаційного простору. Сучасна стратегія виходить за межі продажу квитків чи атрибутики – це комплекс довгострокових дій, спрямованих на формування сталого іміджу, залучення партнерів, розвиток фан-бази та збільшення доходів. Серед ключових елементів маркетингової стратегії професійних футбольних клубів виділяють [1, с. 158]: стратегічне позиціонування клубу; сегментацію та цільові аудиторії; стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р; комплексну фан-стратегію.

З метою оцінки рівня їх практичної реалізації, а також виявлення стратегічних особливостей маркетингової діяльності в умовах українського професійного футболу у подальшому дослідженні здійснено аналіз маркетингової стратегії футбольного клубу “Рух” (Львів).

Футбольний клуб “Рух” (Львів) було засновано у 2003 році в місті Винники, що неподалік Львова.

Спочатку клуб функціонував як аматорський колектив, однак із 2016 року розпочав системну трансформацію в професійну структуру, отримавши ліцензію на участь у Другій Лізі чемпіонату України з футболу [2]. Завдяки стабільному фінансуванню, ефективному менеджменту та спортивним досягненням клуб швидко пройшов шлях до вищого дивізіону. У сезоні 2019/2020 ФК “Рух” здобув право виступати в Українській Прем’єр-лізі (УПЛ), що стало знаковим етапом у його розвитку [3]. Домашні матчі команда проводить на орендованому стадіоні “Арена Львів”, що забезпечує необхідні умови для проведення змагань на рівні УПЛ та створює додаткові можливості для реалізації маркетингових і комерційних заходів [2].

Із виходом на рівень елітного українського футболу клуб активізував формування власного бренду, що включало не лише оновлення логотипу та айдентики, але й створення чіткої концепції позиціонування.

У сучасному спортивному маркетингу **стратегічне позиціонування** є ключовим елементом формування сильного бренду, що дозволяє клубу виділятися на фоні конкурентів, комунікувати цінності та залучати цільову аудиторію. ФК “Рух” (Львів) чітко і послідовно формує власне позиціонування як **інноваційного, динамічного та соціально відповідального клубу нового покоління**.

Головним меседжем, який транслюється у візуальній та комунікаційній стратегії клубу, є **рух уперед, розвиток і амбіції**. Гасло “Молода сила українського футболу” підкреслює фокус на молодіжну політику, інвестиції в майбутнє українського спорту, а також відхід від стереотипів про футбольну індустрію як суто комерційне чи закрите середовище [2]. Візуальна айдентика клубу базується на поєднанні жовтого та чорного кольорів, які асоціюються з силою, енергією та наполегливістю. Новий логотип, розроблений у 2020 році, символізує безперервний рух уперед, а також демонструє прагнення клубу до постійного вдосконалення, оновлене гасло – “Буде бій!” (рис. 1).

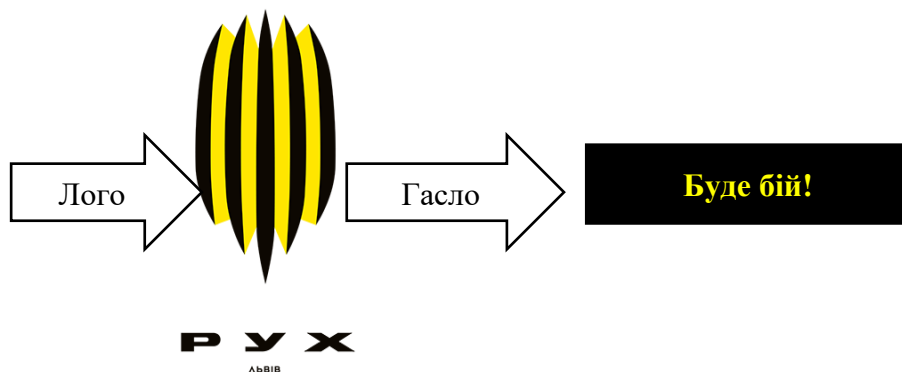


Рис. 1. Візуальна айдентика клубу ФК “Рух” (Львів) [2]

Важливим елементом бренду є стильна візуальна комунікація, яка активно представлена в цифрових медіа, включаючи соціальні мережі, YouTube-канал, офіційний сайт, інтерактивні платформи, мобільний додаток та впровадження NFT-технологій для фанатських взаємодій і монетизації [4-6]. Це дозволяє клубу ефективно комунікувати з цифровим поколінням Z, для якого важливі динаміка, технології та прозорість.

Крім зовнішньої айдентики, клуб приділяє увагу ціннісному брендингу, базованому на соціальній відповідальності, розвитку молодіжного футболу, підтримці місцевої громади та створенні позитивного іміджу сучасного українського клубу. Одними з ключових ініціатив у цьому напрямку стали модернізація футбольної академії, відкриття спортивного містечка та інвестиції у дитячо-юнацькі програми [2].

Відкритість до громади та соціальна відповідальність виявилися невід’ємною частиною бренду клубу. ФК “Рух” (Львів) регулярно організовує зустрічі з уболівальниками, відкриті тренування, футбольні табори для дітей, а також бере участь у благодійних акціях та соціальних ініціативах у Львові та Львівській області [2]. Такий підхід вигідно вирізняє ФК “Рух” (Львів) серед інших українських клубів, більшість із яких базуються на історичному авторитеті або досягненнях минулих десятиліть. **Позиціонування ФК “Рух” (Львів) як молодого, технологічного та проактивного бренду** формує унікальну конкурентну перевагу на українському футбольному ринку та відповідає глобальним тенденціям у спортивному брендингу.

Наступним елементом маркетингової стратегії футбольного клубу є чітке **визначення цільової аудиторії та її сегментація**. ФК “Рух” (Львів) використовує **комбінований підхід до сегментації ринку**, застосовуючи демографічні, географічні та поведінкові критерії, що дозволяє адаптувати комунікаційні стратегії під потреби різних груп споживачів.

Серед основних сегментів, на які орієнтується клуб, виділяються такі групи [2; 7-9]:

- **Молодь віком 12-25 років** – одна з найактивніших цільових аудиторій клубу. До цієї категорії входять школярі, студенти, молоді фанати. Саме для них розроблено яскравий, динамічний контент у TikTok, YouTube, Instagram; регулярно проводяться онлайн-вікторини, конкурси, інтерактиви та фан-проекти. Такий підхід сприяє формуванню емоційного зв’язку з клубом у молодого покоління.

- **Сімейна аудиторія** – клуб створює комфортні умови для відвідування матчів родинами: пропонуються сімейні пакети квитків, облаштовуються дитячі зони на стадіоні, організуються футбольні табори та дитячі турніри. Це дозволяє залучити батьків разом із дітьми до активної підтримки клубу.

- **Фани зі Львова та Львівщини** – локальна ідентичність є важливою частиною бренду клубу. ФК “Рух” (Львів) активно підтримує взаємодію

з регіональною спільнотою: участь у місцевих фестивалях, виступи у школах, партнерські проекти з громадами Львівщини. Такий підхід сприяє формуванню сталої прихильності з боку місцевого населення.

- **Цифрово активні користувачі** – ще один важливий сегмент, який охоплює фанів, що споживають контент переважно через цифрові канали: офіційний сайт, мобільний застосунок, соціальні мережі. Для цієї групи клуб створює мультимедійний контент, персоналізовані сервіси та серії онлайн-активностей.

- **Бізнес-середовище та партнери (B2B)** – у цю групу входять спонсори, корпоративні клієнти та комерційні партнери. Для них ФК “Рух” (Львів) пропонує пакети партнерства, можливості реклами на стадіоні, в ефірах, на формі та у цифрових каналах. Також проводяться спільні заходи для налагодження ділових зв’язків і промоції брендів.

Завдяки **багаторівневій сегментації** клуб забезпечує **персоналізовану комунікацію** з кожною цільовою групою, що підвищує загальну ефективність маркетингових активностей, сприяє зміцненню бренду та розширенню фан-бази.

Стратегічні рішення комплексу маркетинг-міксу 4Р ФК “Рух” (Львів) успішно адаптує до реалій українського спортивного ринку, поєднуючи класичні інструменти з сучасними цифровими рішеннями.

Product (Продукт). Основним продуктом клубу є **професійні футбольні матчі у рамках УПЛ**, а також пов’язаний з ними мультимедійний контент: трансляції, аналітика, фан-відео. Важливу роль також відіграє **футбольна академія**, яка не лише готує молодих гравців, але й формує репутацію клубу як освітньо-виховної платформи [2].

Додаткові продукти включають [2]: **офіційну клубну атрибутику** (футболки, шарфи, чашки тощо); **мобільний застосунок**, що дає доступ до квитків, новин, відео та магазину; **фан-досвід**: тури стадіоном, фан-заходи, зустрічі з гравцями.

Таким чином, продуктова стратегія охоплює як **матеріальні, так і нематеріальні цінності**, забезпечуючи багатогранний контакт з уболівальниками.

Price (Ціна). ФК “Рух” (Львів) **дотримується соціально орієнтованої та гнучкої цінової політики**. Її основні характеристики [2]: **безкоштовні квитки для дітей та молоді; лояльна цінова політика для студентів; різні рівні квитків – від стандартних до VIP-пакетів із розширеними можливостями (зони комфорту, фуршет, екскурсії); сезонні абонементи з перевагами для постійних уболівальників**.

Таке ціноутворення спрямоване не лише на прибуток, а й на **розширення бази фанатів та підвищення лояльності**.

Place (Місце поширення). Основними каналами поширення продуктів є [10]: **офіційний сайт клубу та мобільний застосунок, через які здійснюється продаж квитків, атрибутики, реєстрація на події; онлайн-магазин з доставкою продукції по Україні; точки продажу на стадіоні у день матчів**.

Крім цього, клуб активно використовує **цифрові канали** для доставки інформації, формування лояльності та залучення до участі в подіях.

Promotion (Просування). ФК “Рух” (Львів) реалізує **багатоканальну стратегію просування**, основними елементами якої є [9]: 1. **Digital-маркетинг:** активна присутність у соцмережах (Facebook, Instagram, TikTok, Telegram), якісне відео на YouTube-каналі “Ruh TV”. 2. **Інтерактивні кампанії:** розіграші, челленджи, опитування, спільні активності з уболівальниками. 3. **Партнерські акції** з брендами-партнерами (наприклад, FavBet). 4. **Івенти на стадіоні та в місті:** дитячі свята, зустрічі з гравцями, виступи в школах. 5. **Медіа-підтримка та співпраця з інфлюенсерами**, що дозволяє клубу розширювати охоплення.

У сучасному спортивному маркетингу уболівальник дедалі частіше розглядається не лише як глядач чи споживач, а як **повноцінний учасник створення бренду клубу**. Ця концепція фан-центричності (англ. *fan-centric model*) є ключовою складовою довготривалої маркетингової стратегії провідних європейських клубів. ФК “Рух” (Львів) демонструє послідовне впровадження саме такої моделі взаємодії з фанами. То ж основу **фан-стратегії** складає **офіційний фан-клуб**, члени якого отримують доступ до унікальних активностей: особистих зустрічей з гравцями, закритих заходів, виїздів на матчі, пріоритетного продажу квитків, участі в клубних ініціативах. Це не лише підвищує залучення уболівальників, а й формує **емоційний зв’язок та відчуття приналежності до клубної спільноти** [2]. Значну роль у формуванні фан-бази відіграє **футбольна академія клубу**, яка забезпечує не лише підготовку гравців, а й виховання фанів з дитячого віку. Через участь у тренуваннях, таборах, турнірах та клубних заходах діти стають частиною футбольної культури ФК “Рух” (Львів), що у довгостроковій перспективі створює **лояльну фан-спільноту нового покоління** [11].

ФК “Рух” (Львів) також приділяє велику увагу **відкритості у взаємодії з уболівальниками**. Гравці та тренери беруть участь у прямих ефірах, неформальних інтерв’ю, фан-шоу, YouTube-серіалах. Такий підхід дозволяє розвивати **неформальний, людяний імідж клубу** та підвищувати рівень довіри [9]. Суттєвим інструментом фан-стратегії є **цифрове середовище**, що включає [2]: офіційний мобільний додаток із персоналізованими функціями (новини, квитки, відео, інтеграція з соцмережами); активну присутність у соцмережах (Instagram, TikTok, Telegram); фан-контент і цифрові інтерактиви (опитування, конкурси, “за кулісами” контент). Ще одним важливим компонентом є **локальна підтримка**, яку клуб систематично зміцнює завдяки присутності в школах, громадах Львівщини, участі в місцевих фестивалях, благодійних ініціативах [8].

У своїй сукупності **комплексна фан-стратегія** ФК “Рух” (Львів) відображає **світові тенденції розвитку спортивного брендингу**, де пріоритетом стає не лише продукт (матч), а й **емоційна залученість фанів, інтерактивність та сталі партнерство з уболівальниками**. Це забезпечує клубу не тільки стабільну підтримку, а й сталий маркетинговий розвиток.

Отже, проведений аналіз маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) демонструє, що клуб успішно реалізує комплексний підхід до побудови свого бренду, орієнтований на інновації, молодіжну аудиторію та активну взаємодію з фанами. Стратегічне позиціонування клубу як динамічного та соціально відповідального бренду, гнучка сегментація цільових аудиторій, продумані рішення маркетинг-міксу 4Р, а також комплексна фан-стратегія забезпечують клубу конкурентні переваги на українському футбольному ринку. Водночас, незважаючи на суттєві успіхи, у маркетинговій діяльності клубу існують можливості для подальшого розвитку та удосконалення, особливо у сфері впровадження новітніх цифрових технологій, розширення партнерської мережі та посилення комунікації з локальними громадами [12-14].

То ж на основі здійсненого аналізу маркетингової стратегії ФК “Рух” (Львів) побудуємо матрицю SWOT-аналізу позиції ФК “Рух” (Львів) на вітчизняному ринку, що дозволить всебічно оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які впливають на діяльність футбольного клубу, розглянути сильні та слабкі сторони ФК “Рух” (Львів), а також можливості й загрози, що стоять перед клубом на сучасному етапі його розвитку (табл. 1).

На основі побудованої матриці SWOT-аналізу ФК “Рух” (Львів) доцільно сформулювати потенційні стратегії розвитку клубу. Ці стратегії базуються на моделі **TOWS** – інструменті, що дозволяє співвіднести внутрішні та зовнішні фактори для розробки управлінських рішень (табл. 2).

Проведений аналіз стратегії розвитку ФК “Рух” (Львів) за моделлю TOWS свідчить, що стратегічний розвиток ФК “Рух” (Львів) має ґрунтуватися на максимально ефективному використанні внутрішнього потенціалу клубу (передусім сучасної академії, молодіжної кадрової політики та стабільної управлінської моделі) з метою реалізації зовнішніх можливостей, зокрема виходу на міжнародний рівень і розширення трансферної діяльності.

Найбільш перспективними є SO- та ST-стратегії, оскільки вони дозволяють перетворити молодіжну концепцію клубу на довгострокову конкурентну перевагу, забезпечуючи фінансову стійкість і зміцнення ринкових позицій навіть в умовах воєнно-економічної нестабільності. Водночас реалізація WO- та WT-стратегій сприятиме мінімізації існуючих обмежень, зокрема проблеми обмеженої фан-бази та інфраструктурної залежності від стадіону “Арена Львів”.

SWOT-аналіз позиції ФК “Рух” (Львів) на вітчизняному ринку

Внутрішні фактори	Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
	1. Сучасна академія та інфраструктура	1. Обмежена фан-база
	2. Молодий та перспективний склад	2. Незадовільні спортивні результати
	3. Фінансова підтримка та стабільний менеджмент	3. Стадіонна проблема (оренда “Арени Львів”)
Зовнішні фактори	Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
	1. Вихід у єврокубки	1. Військово-політична ситуація в Україні
	2. Продаж молодих талантів	2. Зростання конкуренції в УПЛ
	3. Розширення фан-бази	3. Відтік молодих гравців за кордон
	4. Розвиток спортивної інфраструктури	4. Фінансове навантаження

* Власне опрацювання авторів

Стратегії розвитку ФК “Рух” (Львів) за моделлю TOWS*

Тип стратегії	Суть стратегії	Очікуваний ефект
1. SO-стратегія (використання сильних сторін для реалізації можливостей)	Побудова моделі “академія – перша команда – єврокубки – трансферний прибуток”; активне масштабування digital-комунікації для розширення фан-бази та залучення партнерів.	Зростання доходів від трансферів, підвищення медійної впізнаваності, зміцнення ринкових позицій.
2. WO-стратегія (усунення слабких сторін шляхом використання можливостей)	Посилення маркетингу та програм лояльності; інтеграція вихованців академії до основного складу; залучення інвестицій для поступового зменшення залежності від оренди стадіону “Арена Львів”.	Збільшення відвідуваності матчів, стабілізація спортивних результатів, посилення регіональної ідентичності.
3. ST-стратегія (використання сильних сторін для мінімізації загроз)	Диверсифікація доходів (мерч, онлайн-продажі, турніри академії); довгострокові контракти з молодими гравцями; позиціонування як альтернативи історичним клубам (зокрема, ФК “Динамо” Київ, ФК “Шахтар” Донецьк).	Підвищення фінансової стійкості, зменшення ризику втрати талантів, зміцнення конкурентної позиції.
4. WT-стратегія (мінімізація слабких сторін і загроз)	Оптимізація витрат на матч-дей; створення резервного фонду; розширення регіональної фан-бази; впровадження антикризового фінансового планування.	Зниження фінансових ризиків, стабілізація діяльності клубу в умовах зовнішньої нестабільності.

* Власне опрацювання авторів

Таким чином, комплексне впровадження запропонованих стратегій дозволить клубу не лише зміцнити позиції на національному футбольному ринку, але й сформувати основу для сталого довгострокового розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Висновки та перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Проведене дослідження дозволило встановити, що маркетингова стратегія ФК “Рух” (Львів) характеризується комплексним і системним підходом, орієнтованим на формування сучасного бренду, активну взаємодію з молодіжною аудиторією та впровадження інноваційних цифрових інструментів комунікації. Чітке стратегічне позиціонування клубу як динамічного, технологічного та соціально відповідального суб’єкта спортивного ринку створює передумови для формування стійких конкурентних переваг в умовах українського професійного футболу.

Застосування SWOT- та TOWS-аналізу дало змогу ідентифікувати ключові внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на діяльність клубу, а також обґрунтувати можливі стратегічні вектори його розвитку. Зокрема, сильними сторонами ФК “Рух” (Львів) є сучасна академія, інфраструктура, фінансова та управлінська стабільність, тоді як основними викликами залишаються обмежена фан-база, стадіонна проблема та нестабільні спортивні результати.

Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов’язати з порівняльним аналізом маркетингових стратегій футбольних клубів УПЛ, оцінкою ефективності цифрових інструментів взаємодії з уболівальниками, а також дослідженням впливу фан-центричних моделей управління на фінансову та спортивну результативність професійних клубів в умовах трансформації спортивної індустрії.

ЛІТЕРАТУРА

1. Завидівська О. І., Гуль І. Г., Мороз В. П. Ключові елементи маркетингової стратегії футбольного клубу. *Міжнародний науковий журнал “Інтернаука”*. Серія: “Економічні науки”. 2025. № 10 (102), Т. 1. С. 155-161. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11491>.
2. Офіційний сайт ФК “Рух” Львів. URL: <https://fcrukh.com>.
3. Українська Прем’єр-ліга: історія та статистика. URL: <https://upl.ua>.
4. Брадулов П. О., Ординський В. І., Романенко Л. Ф. Оцінювання цифрових маркетингових комунікацій. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2020. Вип. 33, Ч. 1. С. 28-32. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-5>.
5. Usas A., Sidlauske A. The influence of digital marketing on the communication of football clubs. *Humanities Studies*. 2022. Vol. 13 (90). Pp. 54-58. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-06>.

6. Завидівська О. І., Куперіб Т. М., Ільницький та ін. Сучасний стан діджиталізації сфери фізичної культури і спорту. *Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова*. Серія 15. 2024. Вип. 11 (184). С. 76-81. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11\(184\).15](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11(184).15).

7. Танклевська Н. С., Вибранський В. В. Основи маркетингу в спортивній сфері. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6 (140). С. 20-25. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.

8. Львівська міська рада. Співпраця ФК “Рух” з місцевими громадами. URL: <https://cityadm.lviv.ua>.

9. RUH TV. Офіційний YouTube-канал ФК “Рух”. URL: <https://www.youtube.com/@FCRuh>.

10. Metelski A., Leszczyński M. The digital transformation of football clubs based on the example of social media. *Journal of Education, Health and Sport*. 2022. Vol. 12, No. 5. Pp. 204-214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>.

11. Академія ФК “Рух”. URL: <https://academy.fcruhlviv.com>.

12. Balzano M., Bortoluzzi G. The Digital Transformation of Soccer Clubs and Their Business Models. *Impresa Progetto - Electronic Journal of Management*. 2023. № 1. Pp. 1-20.

13. Zielonka J. Strategie marketingowe klubów sportowych. *Marketing4Sport*. 2018. URL: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j_zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf.

14. 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.

REFERENCES

1. Zavydivska, O. I., Hul, I. H. and Moroz, V. P. (2025), Kluchovi elementy marketynhovoї stratehii futbolnoho klubu, *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”*. Seria: “Ekonomichni nauky”, № 10 (102), t. 1, s. 155-161. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2025-10-11491>.
2. Ofitsiyni sait FK “Rukh” Lviv, available at: <https://fcrukh.com>.
3. Ukrainka Premier-liha: istoriia ta statystyka, available at: <https://upl.ua>.
4. Bradulov, P. O., Ordynskiy, V. I. and Romanenko, L. F. (2020), Otsiniuvannia tsyfrovyykh marketynhovyykh komunikatsii, *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*. Seria: *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vyp. 33, Ch. 1, s. 28-32. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-33-5>.
5. Usas A. and Sidlauske A. (2022), The influence of digital marketing on the communication of football clubs, *Humanities Studies*, vol. 13 (90), pp. 54-58. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-13-90-06>.

6. Zavydivska, O. I., Kutseryb, T. M., Ilnytskyi ta in. (2024), Suchasnyi stan didzhytalizatsii sfery fizychnoi kultury i sportu, Naukovyi chasopys Ukrainskoho derzhavnoho universytetu imeni Mykhaila Drahomanova. Serii 15, vyp. 11 (184), s. 76-81. [https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11\(184\).15](https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series15.2024.11(184).15).
7. Tanklevska, N. S. and Vybranskyi, V. V. (2019), Osnovy marketynhu v sportyvni sferi, Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy, vyp. 6 (140), s. 20-25. <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2019-6-4>.
8. Lvivska miska rada. Spivpratsia FK "Rukh" z mistsevymy hromadamy, available at: <https://city-adm.lviv.ua>.
9. RUH TV. Ofitsiyni YouTube-kanal FK "Rukh", available at: <https://www.youtube.com/@FCRuh>.
10. Metelski A. and Leszczyński M. (2022), The digital transformation of football clubs based on the example of social media, Journal of Education, Health and Sport, vol. 12, No. 5, pp. 204-214. <https://doi.org/10.12775/JEHS.2022.12.05.015>.
11. Akademiia FK "Rukh", available at: <https://academy.fcruhlviv.com>.
12. Balzano M. and Bortoluzzi G. (2023), The Digital Transformation of Soccer Clubs and Their Business Models, Impresa Progetto - Electronic Journal of Management, № 1, pp. 1-20.
13. Zielonka J. (2018), Strategie marketingowe klubów sportowych, Marketing4Sport, available at: https://www.nigdywiecej.org/docstation/com_docstation/63/j._zielonka_strategie_marketingowe_klubow_sportowych._marketing4sp_1550701657.pdf.
14. Minchenko, M. H., Boiko, A. O., Dotsenko, A. V. and Minchenko, M. V. (2022), Rozvytok sportyvnoi industrii: marketynhovi aspekty, Visnyk SumDU. Serii "Ekonomika", № 4, s. 329-336.

Стаття надійшла: 12.03.2026

Стаття прийнята: 13.04.2026

Стаття опублікована: 19.05.2026