

ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК ВИДУ СПОРТУ «СТРІЛЬБА З ЛУКА» В УКРАЇНІ

Літовцева Вероніка Євгенівна,

студентка кафедри теорії та методики спорту
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
ORCID ID: 0000-0003-1170-2481

Ворона Віта Вікторівна,

кандидат наук з фізичного виховання і спорту, доцент,
доцент кафедри теорії та методики спорту
Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка
ORCID ID: 0000-0003-4958-3019
Scopus Author ID: 57211336890

У сучасному світі спорт завжди був та залишається важливим елементом культурного, фізичного та соціального життя суспільства. Серед безлічі видів спорту, які завойовують серця та розуми людей, одним із найстаріших та найбільш уразливих до змін є стрільба з лука. Глобальні процеси комерціалізації XXI ст. охопили майже всі галузі життя і діяльності людини, включаючи бізнес, культуру, освіту, медицину та спортивну сферу. Так, комерціалізація стрільби з лука в Україні може призвести до збільшення фінансового впливу та зростання популярності цього виду спорту завдяки залученню спонсорів та розширенню медійного охоплення. Проте поруч із перевагами, які несе процес комерціалізації, існує низка загроз, серед яких: нерівність у розподілі фінансових ресурсів, можливе віддалення від спортивних цінностей через комерційний інтерес, а також вплив спонсорів на рішення та результати спортивних подій. Саме тому мета нашого дослідження полягає у визначенні внутрішніх та зовнішніх чинників впливу комерціалізації на розвиток виду спорту «стрільба з лука» в Україні шляхом використання методів стратегічного аналізу комерційної діяльності ключових спортивних організацій. Для досягнення поставленої мети було використано методи PEST- та SWOT-аналізу. Результати дослідження полягають у визначенні сили впливу зовнішніх чинників на процес комерціалізації Федерації стрільби з лука України, ДЮСШ та спортивних клубів. Також за результатами SWOT-аналізу визначено сильні та слабкі боки досліджуваного процесу, а також можливості та загрози, що він несе. Результати використання методів стратегічного аналізу дали змогу побудувати стратегію комерціалізації стрільби з лука в Україні, яка б урахувала макро- та мікрорівень функціонування цього виду спорту. Дана робота може бути корисною для академічної спільноти, а також стати дорожньою картою для розроблення стратегії та політики розвитку лучного спорту в Україні.

Ключові слова: стрільба з лука, комерціалізація, стратегічний аналіз, PEST, SWOT, Федерація стрільби з лука України, спортивні школи, спортивні клуби.

Litovtseva Veronika, Vorona Vita. Determination of the commercialization impact on the development of archery sport in Ukraine

In the modern world, sport has always been and remains an essential element of the cultural, physical, and social life of society. Among the many sports that capture the hearts and minds of people, one of the oldest and most vulnerable to change is archery. The global processes of commercialization of the 21st century have covered almost all areas of human life and activity, including business, culture, education, medicine, and sports. Thus, the commercialization of archery in Ukraine can lead to an increase in the financial influence and popularity of this sport due to the attraction of sponsors and the expansion of media coverage. However, along with the advantages brought by the commercialization process, there are several threats, including inequality in the distribution of financial resources, a possible distance from sports values due to commercial interest, and the influence of sponsors on the decisions and results of sports events. That is why the purpose of our research is to determine the internal and external factors of the influence of commercialization on the development of the sport «archery» in Ukraine by using the methods of strategic analysis of the commercial activities of key sports organizations. We used the PEST and SWOT analysis methods to achieve the goal. The results of the study consist of determining the influence of external factors on the process of commercialization of the Archery Federation of Ukraine, the Ukrainian Archery Federation, and sports clubs. Also, according to the results of the SWOT analysis, the strengths and weaknesses of the researched process, as well as the opportunities and threats it carries, are determined. The results of using strategic analysis methods made it possible to build a strategy for the commercialization of archery in Ukraine, which would consider the macro- and micro-level of the functioning of this sport. This work can be helpful for the academic community, as well as become a road map for the development of a strategy and policy for the development of bow sports in Ukraine.

Key words: archery, commercialization, strategic analysis, PEST, SWOT, Archery Federation of Ukraine, sports schools, sports clubs.

Вступ. Україна, багата спортивною історією та талановитими атлетами, завжди відзначалася в олімпійських дисциплінах, включаючи стрільбу з лука. Протягом останніх десятиліть спостерігається зростаючий інтерес до цієї дисципліни в Україні, чому передувала

перемога В. Рубана на олімпійських іграх у Пекіні 2008 р. Варто зазначити, що цей інтерес із часом набуває нового рівня завдяки впливовим аспектам професіоналізації та комерціалізації. Комерціалізація спорту є однією з найбільш суттєвих та складних тенденцій

у спортивній індустрії, вона має значний вплив на розвиток та популярність різних видів спорту, включаючи стрільбу з лука. Окрім цього, комерціалізація несе певні ризики розвитку галузі, серед яких: зростаючий тиск на результати і вигляд спортивних подій, корупція, залежність від спонсорів та зниження результатів дитячо-юнацького спорту. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження розвитку та функціонування стрільби з лука під впливом комерціалізації. Розуміння чинників зовнішнього та внутрішнього середовища розвитку стрільби з лука в розрізі аналізу комерційної діяльності спортивних організацій, які забезпечують розвиток стрільби з лука, дасть можливість у майбутньому створити ефективну систему комерційного спорту, що сприяла б забезпеченню фінансової стійкості, розвитку інфраструктури, підвищенню привабливості та підвищенню рівня підготовки стрільців із лука в Україні.

Саме тому, метою дослідження є визначення екзогенних та ендогенних чинників впливу комерціалізації на розвиток виду спорту «стрільба з лука» в Україні шляхом використання методів PEST- та SWOT-аналізу комерційної діяльності ключових спортивних організацій.

Матеріали та методи. У науковому просторі України дослідження комерціалізації спортивної діяльності було проведено у розрізі різних видів спорту, а саме: легкої атлетики [1], футболу [2], тенісу [3], фехтування [4]. Фокус досліджень було зосереджено на комерціалізації саме професійного спорту та змагальної діяльності [5]. Серед іноземних наукових публікацій важливе місце посідають дослідження досвіду комерціалізації BMX протягом 20 років [6], аналіз комерціалізації 16 міжнародних олімпійських спортивних федерацій [7], вивчення правових аспектів комерційної трансляції футбольних матчів [8]. Аналіз наукової літератури в розрізі комерціалізації стрільби з лука показав відсутність системного підходу. Так, аспекти комерціалізації були описані в межах: організації змагань зі стрільби з лука [9–11], побудови навчально-тренувального процесу спортсменів стрільців із лука [12; 13], популяризації спортивної стрільби з лука [14]. Проте процес комерціалізації має відбуватися на всіх рівнях спортивної системи країни, а не стосуватися лише професійних змагань.

Необхідність комплексного підходу до дослідження процесу комерціалізації стрільби з лука в Україні, який би враховував як внутрішні, так і зовнішні чинники впливу, зумовлює використання PEST- та SWOT-аналізу як методологічної основи дослідження.

PEST-аналіз визначається за аббревіатурою ключових чинників, що впливають на об'єкт дослідження: P-Political (політичні), E-Economic (економічні), S-Social (соціальні), T-Technological (технологічні). PEST-аналіз буде проведено за методологією, запропонованою З.М. Побережною, що включає оцінювання чинників експертами та врахування ваги показників [15; 16]. Варто зазначити, що якщо для SWOT-аналізу, який ураховує внутрішні аспекти функціонування організації, перелік сильних та слабких сторін буде різнитися

для федерацій та ДЮСШ, PEST-аналіз, що розглядає зовнішні чинники впливу, матиме однаковий перелік чинників для всіх видів спортивних організацій, проте різні експертні оцінки, що залежать від особливостей функціонування організації, яка аналізується.

Для дослідження не лише зовнішнього середовища діяльності спортивних організацій стрільби з лука в Україні макро- і мікрорівнів, а й внутрішнього, пропонуємо використати SWOT-аналіз. Для проведення SWOT-аналізу пропонуємо скористатися методикою, запропонованою науковцями у попередніх дослідженнях [17; 18], яка передбачає створення кінцевої матриці SWOT.

Результати. Ключовими спортивними організаціями, що відповідають за розвиток стрільби з лука в Україні, є Федерація стрільби з лука України, обласні федерації, ДЮСШ та спортивні клуби.

Українська Федерація стрільби з лука є неприбутковою, добровільною, незалежною громадською організацією фізкультурно-спортивної спрямованості. Так, згідно зі статутом Федерації, вона має право отримувати власні кошти для підтримки основних функцій із: надходжень від проведення спортивних заходів; членських, вступних та інших внесків; добровільних внесків від юридичних та фізичних осіб; надходжень від видавничої, рекламної та іншої комерційної діяльності створених госпрозрахункових установ, організацій, заснованих нею підприємств. Окрім цього, Федерація може здійснювати право володіння, користування та розпорядження своїм майном через керівні органи. Варто зазначити, що статутом заборонено отримання доходів (прибутків) членам, засновникам та працівникам Федерації, окрім оплати їхньої праці та нарахування єдиного соціального внеску, проте кошти, отримані від надходжень, передбачених статутом, використовуються виключно для фінансування видатків на утримання Федерації та реалізації мети, цілей та завдань, визначених у статуті. Варто зазначити, що обласні федерації стрільби з лука є структурними підрозділами української Федерації, а тому отримання та розпорядження коштів відбувається на аналогічній основі [19].

PEST-аналіз для комерціалізації діяльності Федерації стрільби з лука України полягає у виявленні зовнішніх чинників, як позитивних, так і негативних, що можуть вплинути на швидкість та якість цього процесу. Відповідно, кожному чиннику шляхом опитування було встановлено коефіцієнт впливу та вагомість кожної групи чинників. Перелік чинників було визначено шляхом аналізу літератури, зовнішні чинники визначено для всієї галузі стрільби з лука.

Вибірка респондентів відіграє важливу роль у результатах опитування, усього було опитано сім експертів, серед яких: голова суддівської колегії України, старший тренер молодіжної збірної команди України, тренер-викладач ДЮСШ, члени національних та молодіжних збірних України. Шляхом розрахунку середнього арифметичного визначено силу впливу кожного чинника та вагомість групи чинників. Ранжування вагомості групи чинників було від 0 до 1. Ранжування оці-

нок впливу чинників було від 1 до 5, де 1 – це найслабший вплив, а 5 – найсильніший.

Оцінка вагомостей для кожної групи чинників показала, що політичні чинники є найбільш впливовими, оскільки в країні війна, і вона продемонструвала найгірші наслідки політичної кризи. На другому місці за значимістю знаходяться економічні чинники, а соціальні та технологічні мають приблизно однакові коефіцієнти вагомості (табл. 1). Результати проведеного опитування визначення сили впливу чинників на комерціалізацію діяльності федерації зображено в табл. 1.

Таким чином, серед політичних чинників експертами найбільш значущими було вибрано прагнення до протекціонізму та військові дії. Для Федерації стрільби з лука України проблема протекціонізму дійсно є важливою, адже майже всі матеріали для лучного спорту, технічне забезпечення та програмне забезпечення для проведення змагань, створене та закуплене за кордоном. Серед економічних чинників найбільш впливовими було визначено бюджетну політику та доходи населення. Такий вибір обґрунтований фінансуванням олімпійського спорту державним бюджетом України, тому обсяги видатків із державного бюджету відіграють значну роль у розвитку виду спорту і, відповідно, мають вплив на процес комерціалізації. Серед соціаль-

них чинників найбільш впливовими було визначено суспільне ставлення до занять спортом та здоровий спосіб життя населення. Дані чинники впливають на залученість громадян у спортивну сферу, прищеплюють любов до спорту, відповідно, збільшують кількість спортсменів, кількість глядачів та вболівальників, що безпосередньо відображається на комерційній діяльності Федерації стрільби з лука. Стрільба з лука є технічним видом спорту, що весь час розвивається та оновлює матеріальну та цифрову базу, саме тому рівень інновацій та технічного розвитку в галузі має значний вплив на процес комерціалізації стрільби з лука.

Виходячи з розрахованих значень з урахуванням коефіцієнтів вагомості, можна зазначити, що для Української федерації стрільби з лука та її комерційної діяльності найвпливовішими чинниками є саме військові дії, стійкість державної влади, рівень корупції, бюджетна політика та доходи населення.

Наступним кроком розглянемо основні засади функціонування дитячо-юнацьких спортивних шкіл та спортивних клубів. Відповідно до Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу [20], спортивні школи можуть бути державної, комунальної або приватної форми власності, проте Міністерство молоді та спорту України та МОН у встановленому порядку здійснюють

Таблиця 1

Результати проведеного PEST-аналізу комерціалізації діяльності Федерації стрільби з лука України

| Опис чинника | Експерт | | | | | | | Середня оцінка | Кінцева оцінка |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Політичні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,79 | | | | | | | | | |
| Стійкість політичної влади та уряду | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 3,16 |
| Бюрократизація та рівень корупції | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4,29 | 3,39 |
| Податкова політика | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3,43 | 2,71 |
| Прагнення до протекціонізму | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,57 | 3,61 |
| Незалежність ЗМІ | 2 | 4 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2,57 | 2,03 |
| Майбутнє і поточне законодавство у спортивній галузі | 4 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,86 | 3,05 |
| Військові дії | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4,86 | 3,84 |
| Економічні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,68 | | | | | | | | | |
| Темпи приросту ВВП | 5 | 4 | 4 | 3 | 5 | 5 | 4 | 4,29 | 2,92 |
| Рівень інфляції | 4 | 3 | 5 | 3 | 5 | 4 | 4 | 4,00 | 2,72 |
| Курс валют | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,57 | 2,43 |
| Рівень безробіття | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3,29 | 2,24 |
| Бюджетна політика | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,71 | 3,20 |
| Доходи населення | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4,57 | 3,11 |
| Рівень розвитку банківської сфери | 2 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2,86 | 1,94 |
| Соціально-культурні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,43 | | | | | | | | | |
| Здоровий спосіб життя населення | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,71 | 2,03 |
| Міграційні настрої | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 1,72 |
| Ставлення до роботи та дозвілля | 3 | 4 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2,86 | 1,23 |
| Суспільне ставлення до занять спортом | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,57 | 1,97 |
| Розмір і структура сім'ї | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 4 | 2 | 2,86 | 1,23 |
| Технологічні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,46 | | | | | | | | | |
| Рівень інновацій та технічного розвитку в галузі стрільби з лука | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,71 | 2,17 |
| Державні витрати на розроблення нових технологій | 4 | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3,14 | 1,45 |
| Розвиток і поширення Інтернету та мобільних пристроїв | 4 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 | 3 | 3,86 | 1,77 |

управління діяльністю спортивних шкіл незалежно від підпорядкування, типу і форми власності. Залежно від форми власності, прописаної в установчих документах організації, будуть різнитися і шляхи фінансування спортивних закладів. Аналогічно буде відбуватися й функціонування спортивних клубів, відрізняючою характеристикою буде вік осіб, яким надаватимуться послуги з навчання та тренування. Пропонуємо виконати стратегічний аналіз для комерціалізації для приватних прибуткових ДЮСШ та клубів, аби дослідити саме комерціалізацію безпосередньо послуги.

Чинники зовнішнього середовища для проведення PEST-аналізу для ДЮСШ та клубів включатиме вже перераховані чинники під час аналізу комерціалізації роботи федерації. При цьому оцінки експертів будуть відрізнятися, оскільки специфіка функціонування охоплює сферу послуг, а цільовою аудиторією є саме сім'ї, тому для визначення сили впливу зовнішніх чинників та вагомості коефіцієнтів на процес комерціалізації приватних ДЮСШ та спортивних клубів, що можуть отримувати прибуток, було проведено додаткове опитування. Результати опитування показали такі коефіцієнти вагомості та оцінки для кожної групи чинників (табл. 2).

Таким чином, визначення коефіцієнтів вагомості продемонструвало, що експерти вважають соціально-культурні та політичні чинники найвагомішими для процесу комерціалізації ДЮСШ та спортивних клубів на відміну від комерціалізації Федерації, де провідними були економічні та політичні чинники. Така ситуація може бути пов'язана зі специфікою функціонування ДЮСШ, оскільки найчастіше саме батьки вибирають, займатися дитині спортом чи ні, а це залежить від їхнього соціального досвіду, наявності упереджень та культури поведінки.

Оцінюючи політичні чинники впливу на процес комерціалізації діяльності ДЮСШ та спортивних клубів, саме загрозу військових дій виокремили як найбільш визначний чинник. Причинами цього є глобальна міграція та евакуація населення, жінки виїжджають з дітьми і часто вже не планують повертатися. Таким чином, кількість дітей та підлітків, що проживають в Україні, значно скоротилася за останні два роки. Окрім цього, військові дії роблять проведення тренувань складним та небезпечним, а тому батьки та тренери не завжди готові йти на ризик і проводити тренування.

Аналізуючи економічні чинники впливу, ключовими було визначено рівень безробіття та доходи населення.

Таблиця 2

Результати проведеного PEST-аналізу комерціалізації діяльності прибуткових ДЮСШ та спортивних клубів

| Опис чинника | Експерт | | | | | | | Середня оцінка | Кінцева оцінка |
|--|---------|---|---|---|---|---|---|----------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| Політичні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,71 | | | | | | | | | |
| Стійкість політичної влади та уряду | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 4,14 | 2,94 |
| Бюрократизація та рівень корупції | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 5 | 3,71 | 2,64 |
| Податкова політика | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3,14 | 2,23 |
| Прагнення до протекціонізму | 3 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,43 | 1,72 |
| Незалежність ЗМІ | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2,14 | 1,52 |
| Майбутнє і поточне законодавство у спортивній галузі | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3,86 | 2,74 |
| Військові дії | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,86 | 3,45 |
| Економічні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,57 | | | | | | | | | |
| Темпи приросту ВВП | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,57 | 2,04 |
| Рівень інфляції | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3,86 | 2,20 |
| Курс валют | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4,14 | 2,36 |
| Рівень безробіття | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,71 | 2,69 |
| Бюджетна політика | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,43 | 1,95 |
| Доходи населення | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4,57 | 2,61 |
| Рівень розвитку банківської сфери | 3 | 2 | 4 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,57 | 1,47 |
| Соціально-культурні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,61 | | | | | | | | | |
| Здоровий спосіб життя населення | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,71 | 2,88 |
| Міграційні настрої | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4,57 | 2,79 |
| Ставлення до роботи та дозвілля | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4,00 | 2,44 |
| Суспільне ставлення до занять спортом | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,86 | 2,96 |
| Розмір і структура сім'ї | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3,86 | 2,35 |
| Технологічні чинники з коефіцієнтом вагомості 0,39 | | | | | | | | | |
| Рівень інновацій та технічного розвитку в галузі стрільби з лука | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3,86 | 1,50 |
| Державні витрати на розроблення нових технологій | 2 | 3 | 3 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2,71 | 1,06 |
| Розвиток і поширення Інтернету та мобільних пристроїв | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,57 | 1,78 |

Серед соціальних чинників, аналогічно до дослідження комерціалізації Федерації, експертами було вибрано ті чинники, що впливають на зацікавленість населення спортом, також вищу оцінку отримав чинник розміру та складу сім'ї, оскільки йдеться про дитячо-юнацький спорт зокрема. Впливовими технологічними чинниками було визначено розвиток і поширення Інтернету та мобільних пристроїв. Цей чинник значно впливає на обізнаність населення щодо можливості займатися стрільбою з лука в їхньому місті, оскільки в останні 20 років саме цифрові канали поширення інформації мають найбільше охоплення.

Ураховуючи коефіцієнти вагомості, домінуючими чинниками впливу на комерціалізацію прибуткових ДЮСШ та спортивних клубів було визначено військові дії, стійкість політичної влади та уряду, рівень безробіття, суспільне ставлення до занять спортом та здоровий спосіб життя населення, при цьому технологічні чинники мають мінімальний вплив на досліджувану систему.

На основі аналізу літератури з розвитку спортивної індустрії та спортивних федерацій в Україні та огляду досліджень стрільби з лука можна виокремити такі складники SWOT-аналізу комерціалізації Федерації стрільби з лука України (рис. 1).

| | |
|---|--|
| <p>Strengths (Сильні сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Історичний потенціал • Професіонали • Представництво на світовій арені • Розвинена інфраструктура | <p>Weaknesses (Слабкі сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Фінансування • Низька популярність • Конкуренція • Відсутність маркетингової стратегії |
| <p>Opportunities (Можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Олімпійська платформа • Розвиток туризму • Медійна присутність • Виробництво лучного спорядження та програмного забезпечення | <p>Threats (Загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Війна • Економічна нестабільність • Конкуренція з іншими країнами • Низька глядацька активність |

Рис. 1. SWOT-аналіз комерціалізації діяльності Федерації стрільби з лука України

Таким чином, визначені аспекти комерціалізації федерації стрільби з лука в Україні необхідно врахувати під час побудови матриці SWOT (табл. 3). Вона буде складатися з чотирьох квадратів S-O (як використовувати сильні сторони максимально для досягнення можливостей), W-O (які слабкі сторони заважають використанню можливостям), S-T (як нейтралізувати ризики, використовуючи сильні сторони), W-T (які ризики є найбільшою загрозою за виявлених слабких сторін).

Наступним кроком пропонуємо провести SWOT-аналіз комерціалізації діяльності прибуткових ДЮСШ та спортивних клубів (рис. 2).

| | |
|--|--|
| <p>Strengths (Сильні сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Технічний рівень та досвід тренерів • Розгалужена система спортивних закладів • Високі спортивні досягнення • Видовищність та унікальність • Вік | <p>Weaknesses (Слабкі сторони):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вартість обладнання • Низька обізнаність населення • Конкуренція з іншими видами спорту • Відсутність маркетингової стратегії • Вік |
| <p>Opportunities (Можливості):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Зростання популярності стрільби з лука • Покращення спортивних результатів • Розвиток спортивного туризму • Розбудова інфраструктури лучного спорту • Покращення відношення до спорту та здорового способу життя | <p>Threats (Загрози):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Війна • Економічна нестабільність • Демографічна та міграційна криза • Відсутність культури здорового дозвілля • Зниження державної підтримки |

Рис. 2. SWOT-аналіз комерціалізації діяльності ДЮСШ та спортивних клубів зі стрільби з лука

Наступним кроком пропонуємо побудувати матрицю SWOT (табл. 4), що допоможе зрозуміти внутрішню ситуацію, оцінити конкурентні переваги, визначити зони росту та скласти стратегію комерціалізації виду спорту «стрільба з лука» в Україні.

Дослідження методами SWOT- та PEST-аналізу комерціалізації Федерації стрільби з лука України, дитячо-юнацьких спортивних шкіл (ДЮСШ) та спортивних клубів дало змогу з'ясувати важливі аспекти розвитку цього виду спорту. Результатом застосування методів стратегічного аналізу є побудова стратегії розвитку виду

Таблиця 3

Матриця SWOT комерціалізації діяльності Федерації стрільби з лука України

| | Сильні сторони S | Слабкі сторони W |
|---------------------|--|---|
| Можливості O | Наявність висококласних професіоналів створює умови для зростання нового покоління олімпійців. Видовищність, високий історичний потенціал та розвинута інфраструктура сприятимуть медійній присутності та розвитку туризму | Відсутність маркетингової стратегії, низька популярність та конкуренція заважають медійній присутності та розвитку туризму. Низьке фінансування заважає розвитку та підготовці олімпійських чемпіонів. Відсутня маркетингова стратегія, яка б ураховувала вертикальну диверсифікацію та сприяла виробництву лучного спорядження та програмного забезпечення |
| Загрози T | Використовуючи розвинену інфраструктуру та наявних професіоналів, українські лучники можуть показувати дійсно видовищний та цікавий спорт із достойними поєдинками та красивою стрільбою, це може вплинути на глядацьку активність, підвищивши зацікавленість глядачів | Найбільшими загрозами нині є війна та економічна криза, що збільшують негативний вплив усіх виявлених слабких сторін, оскільки фінансування та розвиток спорту в таких умовах не є пріоритетними |

Матриця SWOT комерціалізації діяльності ДЮОШ та спортивних клубів стрільби з лука в Україні

| | Сильні сторони S | Слабкі сторони W |
|--------------|---|--|
| Можливості O | Розгалужена система спортивних закладів та видовищность сприятимуть популяризації стрільби з лука. Професійність тренерів та наявність успішних спортсменів будуть підтримувати та розвивати спортивні результати лучників. Вікові норми сприятимуть поліпшенню відношення до спорту та здорового способу життя серед старшого населення | Відсутність маркетингової стратегії та низька обізнаність заважають популяризації стрільби з лука серед населення. Конкуренція з іншими видами спорту заважає розвитку спортивного туризму стрільби з лука. Вартість обладнання заважає зростанню популярності виду спорту |
| Загрози T | Використовуючи розкладжену систему спортивних закладів та видовищность, можна змінити культуру здорового дозвілля. За рахунок високих спортивних досягнень можна підвищити державну підтримку стрільби з лука. Ураховуючи широкі вікові межі для занять стрільбою з лука, можна зробити акцент на тренуванні дорослих, що дасть змогу обійти демографічну та міграційну кризи | Найбільшими загрозами нині є війна, економічна нестабільність та міграційно-демографічна криза, адже вони посилюють проблеми вартості обладнання, низької обізнаності населення та спорту для підлітків |

спорту «Стрільба з лука» в Україні під впливом аспектів комерціалізації, що враховує діяльність Федерації (макрорівень), ДЮОШ та спортивних клубів (мікрорівень). Складники стратегії представлено нижче.

1. Телевізійна та медійна присутність. Дії: 1) створення активних облікових записів у соціальних мережах та регулярне оновлення контенту; 2) проведення прямих трансляцій змагань та тренувань для залучення глядачів.

2. Спонсорство. Дії: 1) пошук зацікавлених компаній; 2) укладення спонсорських угод.

3. Виготовлення й удосконалення аксесуарів та екіпіровки для лучного спорту. Дії: 1) розширення наявного виробництва; 2) продаж на міжнародних та всеукраїнських змаганнях.

4. Залучення офіційних представників лучного спорту в Україну. Дії: 1) пошук зацікавлених компаній; 2) дилерська угода; 3) створення платформи для продажу.

4. Спортивний туризм. Дії: 1) підготовка ідеї, місця та інфраструктури; 2) реклама заходу; 3) продаж квитків або членства; 4) проведення заходу.

5. Ліцензування та мерчандайзинг. Дії: 1) підготовка макету; 2) створення фірмової продукції.

6. Освіта та тренування. Дії: 1) інвестування у підвищення кваліфікації тренерів; 2) організація семінарів та майстер-класів; 3) залучення відомих спортсменів та експертів для проведення тренінгів та консультацій.

7. Підтримка талановитих спортсменів. Дії: ведення рейтингу спортсменів; визначення призів/підтримки; визначення переможців.

8. Розроблення програми лояльності. Дії: 1) упровадження програми лояльності для постійних клієнтів та учасників; 2) знижки на тренування і обладнання для членів ДЮОШ та спортивних клубів.

Висновки. Стрільба з лука відома своєю багатомілітровою історією, але останні десятиліття призвели до значних змін в організації лучного спорту, пов'язаних із упровадженням комерційних аспектів. У цьому контексті важливим стало визначення внутрішніх та зовніш-

ніх чинників впливу на процес комерціалізації стрільби з лука та побудови стратегії розвитку цього спорту в Україні під впливом аспектів комерціалізації. Поставлена мета зумовила використання методів стратегічного аналізу – SWOT- та PEST-аналізу.

Методом стратегічного PEST-аналізу було встановлено, що військові дії, політична нестабільність та зниження доходів населення є найвагомішими чинниками впливу зовнішнього середовища на комерціалізацію Федерації стрільби з лука України, а для ДЮОШ та спортивних клубів такими чинниками є військові дії, безробіття, міграційні настрої та ставлення суспільства до занять спортом. Спираючись на SWOT-аналіз, ідентифіковано сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози комерціалізації діяльності Федерації стрільби з лука України, ДЮОШ та спортивних клубів. У результаті побудовано матрицю SWOT, за якою для досягнення ефективної комерційної діяльності та високих спортивних результатів Федерація має використовувати висококласних професіоналів для зростання нового покоління олімпійців, а видовищность, високий історичний потенціал і розвинута інфраструктура мають бути використані для нарощення медійної присутності та розвитку спортивного туризму. Тоді як упровадження комерційної діяльності ДЮОШ має враховувати розгалужену систему спортивних закладів та видовищность як ключовий складник популяризації стрільби з лука. Загальною проблемою, що стане на заваді розвитку ефективної комерційної діяльності як Федерації, так і ДЮОШ, визначено відсутність маркетингової стратегії та низьку обізнаність населення, що заважає популяризації стрільби з лука серед населення.

Побудована у дослідженні стратегія комерціалізації стрільби з лука в Україні спрямована на створення фінансової стійкості, привернення нових спортсменів, забезпечення високоякісної підготовки та підвищення інтересу громадськості до цього виду спорту. Складники стратегії включають у себе різні напрями, такі як телевізійна та медійна присутність, спонсорство,

виробництво та продаж екіпіровки, залучення офіційних представників лучного спорядження, розвиток спортивного туризму, ліцензування та мерчандайзинг, освіта та тренування, підтримка талановитих спортсменів та програма лояльності. Важливо підкреслити, що комерціалізація може допомогти залучити нові ресурси і зберегти фінансову стійкість, але важливо зберігати баланс між комерційними інтересами і спортивними цінностями. Поєднання цих чинників сприя-

тиме розвитку стрільби з лука в Україні та підвищенню її престижності як виду спорту.

Дане дослідження має потенціал стати важливим інструментом практичного впровадження для розроблення стратегії та політики розвитку лучного спорту в Україні, визначення найкращих практик у залученні спонсорів, партнерів та управлінні ресурсами, оцінки потенціалу спонсорства і рекламних можливостей у стрільбі з лука в Україні.

Література:

1. Козлова О.К. Теоретико-методичні основи підготовки спортсменів високої кваліфікації в умовах професіоналізації (на прикладі легкої атлетики) : автореф. дис. ... д-ра наук з фіз. виховання і спорту : 24.00.01. Київ, 2013. 43 с.
2. Березка С.М. Футбол як професійний спорт і перспектива його розвитку в Україні. *Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми фізичного виховання і спорту*. 2013. № 3. С. 7–10.
3. Борисова О.В. Сучасний професійний спорт та шляхи його розвитку (за матеріалами тенісу) : монографія. Київ : Центр навчальної літератури, 2012. 312 с.
4. Ваулін О., Пітін М., Нерода Н. Взаємодія організаційно-економічних чинників комерціалізації змагань із фехтування. *Молода спортивна наука України*. 2015. Т. 1. С. 29–33.
5. Нерода Н. Організаційні та правові засади європейського професійного спорту : дис. ... канд. наук з фізичного виховання та спорту : 24.00.01. Львів, 2018. 240 с.
6. Edwards B., Corte U. Commercialization and lifestyle sport: lessons from 20 years of freestyle BMX in 'Pro-Town, USA'. *Sport in Society*. 2010. № 13(7–8). P. 1135–1151. DOI: 10.1080/17430431003780070.
7. Clausen J., Bayle E., Giauque D., Ruoronen K., Lang G., Schlesinger T., Klenk C. & Nagel S. International sport federations' commercialisation: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*. 2018. № 18(3). P. 373–392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
8. Tonazzi A. Competition policy and the commercialization of sport broadcasting rights: The decision of the Italian Competition Authority. *International Journal of the Economics of Business*. 2003. № 10(1). P. 17–34. DOI: 10.1080/1357151032000043302.
9. Галазюк В., Коваль В. Організація змагань зі стрільби з лука в онлайн-форматі із застосуванням інформаційної системи IANSEO. *Науково-методичні основи використання інформаційних технологій у галузі фізичної культури та спорту*. 2023. № 7. С. 40–47.
10. Пархоменко А.О. Організаційні засади проведення змагань зі стрільби з лука (на прикладі кубку України) : кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра : 017. Київ, 2020. 62 с.
11. Попович М. Порівняльна характеристика результатів чемпіонату України та чемпіонату світу зі стрільби з лука 2017–2021 рр. *Молода спортивна наука України*. 2022. Т. 1. С. 22–23.
12. Ворона В., Ратов А., Солоненко Є. Аналіз змісту і побудови навчально-тренувального процесу спортсменів стрільців із лука на етапі попередньої базової підготовки. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка. Педагогічні науки*. 2018. № 4(318). Ч. 2. С. 104–111.
13. Солоненко, Є., Ратов А., Міщенко О., Лапицький В. Система відбору спортсменів-лучників у олімпійському циклі підготовки. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4(108). С. 353–362. DOI: 10.24139/2312-5993/2021.04/353-362.
14. Островський М. Символьне використання лука та стріл у геральдичних знаках як засіб популяризації спортивної стрільби з лука. *Молода спортивна наука України*. 2020. Т. 1. С. 20–21.
15. Побережна З. Діагностика макроекономічних чинників впливу на авіаційну галузь за методикою PEST-аналізу. *Інтелект XXI*. 2020. № 3. С. 80–85.
16. Багорка М.О. SWOT-аналіз як основа формування маркетингових стратегій підприємств. *Агросвіт*. 2010. № 6. С. 17–23. URI: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2445>.
17. Просіна О. Методика проведення SWOT-аналізу для стратегічного планування освітньої діяльності закладів позашкільної освіти в умовах пандемії. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2020. № 24. С. 141–152.
18. Клочковський О. Застосування SWOT-аналізу як базисної умови при формуванні стратегії розвитку туристичної сфери Вінницької області. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 60. № 5. С. 73–78.
19. Статут Федерації стрільби з лука. *Офіційний сайт Федерації стрільби з лука України*. URL: <https://archeryua.com/docs/>.
20. Положення про дитячо-юнацьку спортивну школу. *Урядовий портал України*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/170897113>.

References:

1. Kozlova, O.K. (2013). *Teoretyko-metodychni osnovy pidhotovky sport-smeniv vysokoyi kvalifikatsiyi v umovakh profesionalizatsiyi (na prykladi lehkojy atletyky)* [Theoretical-methodical foundations of training highly qualified athletes in conditions of professionalization (on the example of athletics)]: autoref. thesis. Doctor of sciences in physics. education and sports: «Olympic and professional sports», NUFVSU, 43 p. [in Ukrainian].

2. Berezka, S.M. (2013). Futbol yak profesiynny sport i perspektyva yoho rozvytku v Ukrayini [Football as a professional sport and prospects for its development in Ukraine]. *Pedahohika, psykholohiya ta medyko-biologichni problemy fizychnoho vykhovannya i sportu – Pedagogy, psychology and medical and biological problems of physical education and sports*, № 3, pp. 7–10 [in Ukrainian].
3. Borysova, O.V. (2012). Suchasnyy profesiynny sport ta shchlyakhy yoho rozvytku (za materialamy tenisu) [Modern professional sport and ways of its development (based on tennis materials)]: monograph. *Tsentr navchal'noyi literaturno-tsentr of educational literature*, 312 p. [in Ukrainian].
4. Vaulin, O., Pityn, M., Neroda, N. (2015). Vzayemodiya orhanizatsiyno-ekonomichnykh chynnykiv komertsializatsiyi zmahan' iz fekhturnykh [Interaction of organizational and economic factors of commercialization of fencing competitions]. *Moloda sportyvna nauka Ukrayiny – Young sports science of Ukraine*, № 1, pp. 29–33 [in Ukrainian].
5. Neroda, N. (2018). Orhanizatsiyni ta pravovi zasady yevropeys'koho profesiynoho sportu [Organizational and legal foundations of European professional sports]. Dissertation for obtaining the scientific degree of candidate of sciences in physical education and sports in the specialty 24.00.01. Lviv State University of Physical Culture, 240 p. [in Ukrainian].
6. Edwards, B., Corte, U. (2010). Commercialization and lifestyle sport: lessons from 20 years of freestyle BMX in 'Pro-Town, USA'. *Sport in Society*, № 13(7–8), pp.1135–1151. DOI: 10.1080/17430431003780070.
7. Clausen, J., Bayle, E., Giauque, D., Ruoranen, K., Lang, G., Schlesinger, T., Klenk, C. & Nagel, S. (2018). International sport federations' commercialisation: a qualitative comparative analysis. *European Sport Management Quarterly*, № 18(3), pp. 373–392. DOI: 10.1080/16184742.2017.1406970.
8. Tonazzi, A. (2003). Competition policy and the commercialization of sport broadcasting rights: The decision of the Italian Competition Authority. *International Journal of the Economics of Business*, № 10(1), pp. 17–34. DOI: 10.1080/1357151032000043302.
9. Galazyuk, V., Kova, I.V. (2023). Orhanizatsiya zmahan' zi stril'by z luka v onlayn-formati iz zastosuvannyam informatsiynoyi systemy IANSEO [Organization of archery competitions in online format using the IANSEO information system]. *Naukovo-metodychni osnovy vykorystannya informatsiynykh tekhnolohiy v haluzi fizychnoyi kul'tury ta sportu – Scientific-methodological foundations of the use of information technologies in the field of physical culture and sports*, № 7, pp. 40–47 [in Ukrainian].
10. Parkhomenko, A.O. (2020). Orhanizatsiyni zasady provedennya zmahan' zi stril'by z luka (na prykladi kubku Ukrayiny) [Organizational principles of archery competitions (on the example of the Cup of Ukraine)]. Qualifying work for obtaining the educational and qualification level of a master's degree: 017 Physical culture and sport, the educational program «Sport». Kyiv: NUFVSU, 62 p. [in Ukrainian].
11. Popovych, M. (2022). Porivnyal'na kharakterystyka rezul'tativ chempionatu Ukrayiny ta chempionatu svitu zi stril'by z luka 2017–2021 rr [Comparative characteristics of the results of the championship of Ukraine and the world championship in archery 2017–2021]. *Moloda sportyvna nauka Ukrayiny – Young sports science of Ukraine*, vol. 1. pp. 22–23 [in Ukrainian].
12. Vorona, V., Ratov, A., Solonenko, E. (2018). Analiz zmistu i pobudovy navchal'no-trenaval'noho protsesu sport·smeniv stril'tsiv z luka na etapi poperedn'oyi bazovoyi pidhotovky [Analysis of the content and construction of the educational and training process of archery athletes at the stage of preliminary basic training]. *Visnyk Luhans'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka : pedahohichni nauky – Bulletin of Taras Shevchenko Luhansk National University: pedagogical sciences*, № 4 (318), part 2, pp. 104–111 [in Ukrainian].
13. Solonenko, E., Ratov, A., Mishchenko, O., Lapytskyi, V. (2021). Systema vidboru sport·smeniv-luchnykiv u olimpiys'komu tsykli pidhotovky [The system of selecting archers in the Olympic training cycle]. *Pedahohichni nauky: teoriya, istoriya, innovatsiyni tekhnolohiyi – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, № 4(108), pp. 353–362. DOI: 10.24139/2312-5993/2021.04/353-362 [in Ukrainian].
14. Ostrovsky, M. (2020). Symvol'ne vykorystannya luka ta stril u heral'dychnykh znakakh yak zasib populyaryzatsiyi sportyvnoyi stril'by z luka [Symbolic use of bow and arrows in heraldic signs as a means of popularizing sports archery]. *Moloda sportyvna nauka Ukrayiny – Young sports science of Ukraine*, vol. 1, pp. 20–21 [in Ukrainian].
15. Poberezhna, Z. (2020). Diahnostyka makroekonomichnykh chynnykiv vplyvu na aviatsiynu haluz' za metodykoyu PEST-analizu [Diagnosis of macroeconomic factors affecting the aviation industry using the PEST analysis method]. *Intelekt XXI – Intelligence XXI*, № 3, pp. 80–85 [in Ukrainian].
16. Bagorka, M.O. (2010). SWOT-analiz yak osnova formuvannya marketynhovykh stratehiy pidpryyemstv [SWOT analysis as a basis for the formation of marketing strategies of enterprises]. *Ahrosvit – Agroworld*, № 6, pp. 17–23. Available at: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/2445> (accessed October 22, 2023) [in Ukrainian].
17. Prosina, O. (2020). Metodyka provedennya SWOT-analizu dlya stratehichnoho planuvannya osvitynoi diyal'nosti zakladiv pozashkil'noyi osvity v umovakh pandemiyi [SWOT analysis methodology for strategic planning of educational activities of out-of-school education institutions in pandemic conditions]. *Teoretyko-metodychni problemy vykhovannya ditey ta uchniv'skoyi molodi – Theoretical and methodological problems of raising children and school youth*, № 24, pp. 141–152 [in Ukrainian].
18. Klochkovskiy, O. (2019). Zastosuvannya SWOT-analizu yak bazysnoyi umovy pry formuvanni stratehiyi rozvytku turystychnoyi sfery Vinnyts'koyi oblasti [Application of SWOT analysis as a basic condition in the formation of the tourism development strategy of the Vinnytsia region]. *Halys'ky ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Herald*, vol. 60, № 5, pp. 73–78 [in Ukrainian].
19. Charter of the Archery Federation. Official site of the Archery Federation of Ukraine. Available at: <https://archeryua.com/docs/> (accessed October 22, 2023).
20. Regulations on children's and youth sports school. The official website of the Government Portal of Ukraine. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/170897113> (accessed October 22, 2023).